ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN PALVELUYRITYKSESSÄ

Case: Asiointipysäköinti kauppakeskuksissa

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Liiketoiminnan kehittäminen

Tradenomi YAMK

2023

Satu Uotila

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Liiketoiminnan kehittäminen Tiivistelmä

Tekijä Satu Uotila Vuosi 2023

Työn nimi Asiakaskokemuksen johtaminen palveluyrityksessä
Case: asiointipysäköinti kauppakeskuksissa

Ohjaaja Kyllikki Valkealahti

Työn tavoitteena on selvittää, mitä pysäköintiyhtiön tulee muuttaa omassa toiminnassaan, jotta asiakaskokemus nousee strategiseksi kilpailueduksi. Toimeksiantajana on pysäköintiliiketoimintaa harjoittava yhtiö, joka operoi kohteita ympäri Suomen. Keskeisessä roolissa on myös selvittää asiakaskokemuksen eroja kahden eri asiakasryhmän välillä. Yhtiö on priorisoinut palvelukehitystään kirjautuneille sovelluskäyttäjille. Toinen asiakasryhmä on maksupisteellä maksavat niin sanotut anonyymit asiakkaat. Asiakaskokemusta selvitetään kauppakeskuksissa pysäköiviltä asiakkailta kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Tutkimusraportti antaa vastauksia ja viitteitä asiakaskokemuksen kannalta merkittäviin toimenpiteisiin sekä yrityksen asiakaskokemuksen johtamisen malliin.

Teoreettisena viitekehyksenä käytetään asiakaskokemuksen johtamisen strategista ja operatiivista tasoa. Strategisella tasolla käsitellään asiakaskokemusta sekä sen alakokemuksia liittyen kauppakeskuspysäköintiin, asiakasodotuksia, asiakasymmärrystä sekä asiakkaan kokemaa arvoa. Operatiivisella tasolla käsitellään organisaatiota, asiakaspolun kosketuspisteitä, mittaamista ja suosittelua. Asiakaspolkua ja sen kosketuspisteitä on mallinnettu REAN-mallin mukaisesti. REAN-malli muodostuu sanoista Reach (tavoita), Engage (sitouta), Activate (aktivoi) ja Nurture (vaali).

Keskeisenä löydöksenä kyselytutkimuksesta selvisi, että asiakaskokemus oli selkeästi paremmalla tasolla kirjautuneiden sovelluskäyttäjien keskuudessa. Pysäköintisovellusta käyttävät asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä. Erot kahden ryhmän välillä olivat jopa niin suuret, että on mietittävä jatkotoimenpiteitä kirjautumattomien asiakkaiden kokemuksen parantamiseksi. Opinnäytetyöprosessin keskeisenä havaintona on noussut esiin myös asiakaspalvelun kontaktien suuri määrä. Tutkimusraportista nousee esiin kehityskohteita myös kontaktien määrän pienentämiseen eri toimenpiteiden kautta.

Avainsanat Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakasarvo, asiakasuskollisuus, asiakaspolku, REAN, kvantitatiivinen tutkimus, kauppakeskuspysäköinti

Sivut 64 sivua ja liitteitä (salassa pidettävät) 11 sivua

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of Degree Programme

Abstract

Author Satu Uotila Year 2023

Subject Customer Experience Management in a Cervice Company
Case: Customer Parking in Shopping Centres

Supervisors Kyllikki Valkealahti

The aim of the work is to find out what changes are needed in the operations of a parking company to make customer experience a strategic competitive advantage. The commissioner is a company engaged in parking business that operates sites around Finland. Another central aim is to examine differences in customer experience between two different customer groups. The company has prioritised its service development for application users. The other customer group consists of so-called anonymous customers who pay at a pay point. Customer experience in shopping centres is examined through a quantitative survey. The research report provides answers and references to measures that are significant for the customer experience and to the company's customer experience managing model.

The strategic and operational levels of customer experience management are used as the theoretical framework of the study. The strategic level focuses on customer experience and its sub-experiences, including shopping centre parking, customer expectations, customer understanding, and the value experienced by the customer. The operational level, in turn, deals with the organisation, contact points in the customer path, and measurements. The customer path and its contact points have been modelled according to the REAN model, which consists of four factors: Reach, Engage, Activate, and Nurture.

A key finding in the survey was that the customer experience was significantly better among the application users. Customers using the parking application were very satisfied. The differences between the two groups were so great that further measures must be considered to improve the experience of non-registered customers. Another key finding in the thesis process was the large number of customer service contacts. The research report highlights development areas also for reducing the number of contacts through various measures.

Keywords Customer experience, customer experience management, customer value, customer loyalty, customer path, REAN, quantitative research, shopping centre parking

Pages 64 pages and appendices 11 pages (confidential)

Sisällys

1 Johdanto 1

1.1 Aihealueen rajaus 2

1.2 Tutkimuskysymykset 3

1.3 Opinnäytetyön rakenne 3

2 Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen 4

2.1 Asiakaskokemus 5

2.1.1 Asiointikokemus 7

2.1.2 Brändikokemus 9

2.1.3 Käyttäjäkokemus 9

2.2 Asiakasodotusten vaikutus asiakaskokemukseen 10

2.3 Asiakasymmärrys- ja profilointi 11

2.4 Arvolupaus ja asiakkaan kokema arvo 12

3 Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen 13

3.1 Organisoituminen asiakaskokemuksen ympärille 13

3.2 Asiakaspolun kosketuspisteet REAN-mallin mukaan 14

3.2.1 Reach – asiakkaan tavoittaminen 16

3.2.2 Engage – asiakkaan sitouttaminen 17

3.2.3 Activate – asiakkaan aktivoiminen 17

3.2.4 Nurture – asiakassuhteen vaaliminen 18

3.3 Asiakaskokemuksen ja -arvon mittaaminen 18

3.3.1 NPS - suositteluhalukkuus 19

3.3.2 CSAT - asiakastyytyväisyys 20

3.3.3 CES – asioinnin helppous 20

3.3.4 Uudelleen ostojen määrä 21

3.3.5 CLV – asiakkaan elinkaaren arvo 21

3.4 Asiakasuskollisuus ja suosittelu 22

4 Case: Asiointipysäköinti kauppakeskusympäristössä 24

4.1 Tutkimusmenetelmät 25

4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti 26
4.3 Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi ja haasteet 27
5 Tutkimuksen suorittaminen 29
5.1 Kyselylomakkeen rakentaminen asiakaspolun mukaan 29
5.2 Tietojen kerääminen 30
5.3 Tutkimustulosten raportointi 31
5.3.1 Ennakointi 32
5.3.2 Saapuminen pysäköintikohteeseen 33
5.3.3 Pysäköinti 35
5.3.4 Poistuminen 35
5.3.5 Maksaminen sovelluksella 37
5.3.6 Maksaminen maksupisteellä 40
5.4 Tulosten analysointi kauppakeskuksittain 43
5.5 Pysäköintiyhtiön data 46
6 Lopputulosten analysointi asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta 47
6.1 Kehitysideoita jatkoon 55
6.2 Kestävä kehitys ja vastuullisuus 58
7 Pohdinta ja yhteenveto 59
7.1 Loppusanat 61
Lähteet 62

1 Johdanto

Yhteiskuntamme on siirtymässä yhä vahvemmin palveluyhteiskunnaksi. Tavaroiden ja hyödykkeiden omistamisesta siirrytään käyttöoikeuksien vuokraamiseen ja ajoneuvon omistamisesta matkaketjun ostamiseen. Palveluntuottajien määrä on voimakkaassa kasvussa. Kun ihminen ostaa palvelua fyysisen tuotteen sijaan, on myös asiakaspolku ja asiakkaan kanssa kuljettava matka kenties pitempi ja monimuotoisempi. Asiakaskokemus määrittää, mitkä yritykset tässä kilpailussa menestyvät. Asiakaskokemus on sen vuoksi nostettava yrityksissä koko yrityksen toiminnoksi eikä jätettävä sitä perinteiseen tapaan yksin asiakaspalvelun tai myynnin harteille. Ylivertainen asiakaskokemus toistuu samanlaisena kanavasta ja ajankohdasta riippumatta, tämä luo omat haasteensa yrityksen organisoitumiselle ja asiakkaan kosketuspisteiden suunnittelulle.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan pysäköintiasiakkaiden asiakaskokemusta kauppakeskusympäristöissä. On selvää, että juuri kauppakeskukset nostavat asiakaskokemuksen hyvin keskeiseksi kilpailukeinoksi. Autolla saapuva aloittaa kauppakeskusvierailunsa pysäköintihallista, vierailu kauppakeskuksessa myös päättyy siihen, kun auto ajetaan ulos. Pysäköinti voidaan nykypäivänä tuottaa sujuvana osana onnistunutta kauppakeskuskäyntiä. Onnistunut pysäköintitapahtuma on asiakkaalle täysin näkymätön ja saumaton kokemus ilman erillisiä toimenpiteitä. Kaikki eivät kuitenkaan aina mene niin kuin on suunniteltu. Asiakas itse on myös keskeisessä roolissa oman asiakaskokemuksensa tuottamisessa, tässä työssä selvitetään kriittisiä kohtia asiakaskokemuksen parantamiseksi sekä ylivertaisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Keskeiseen rooliin nousee myös toimeksiantajayrityksen asiakaskokemukseen vaikuttavat toiminnot ja prosessit

Toimeksiantajayritys on pysäköinti- ja kiinteistöliiketoimintaa harjoittava noin 70 hengen organisaatio. Toimin itse yrityksen markkinointipäällikkönä ja vastaan pysäköintipalveluiden markkinoinnista ja uusien sovellusasiakkaiden hankinnasta sekä viestinnästä. Roolistani johtuen empiirisestä aineistosta on merkittävä osa omaan kokemukseeni pohjautuvaa tietoa. Toimeksiantajayritys on 100 % suomalainen ja sen tuottamille palveluille on myönnetty Avainlippu -tunnus. Yritys on myös sitoutunut olemaan

hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä ja sen päivittäistä tekemistä ohjaa Ekokompassi-sertifikaatti. Yritys on digitalisoinut pysäköintiliiketoimintansa lähes kokonaan viimeisen

kolmen vuoden aikana. Yrityksen toiminnot ja prosessit ovat siis kovassa muutoksessa, asiakaskokemuksen tuottaminen on siirtynyt fyysisten laitteiden ja pysäköintikorttien jakamisen sijaan digitaaliselle alustalle.

1.1 Aihealueen rajaus

Tässä työssä käsitellään pysäköivän asiakkaan asiakaskokemusta kauppakeskusympäristössä. Kauppakeskukset on valittu tutkimuksen ympäristöksi niiden monipuolisten asiointimahdollisuuksien sekä laajan asiakaskunnan takia. Kauppakeskuksille on lisäksi äärimmäisen tärkeää asiointikokemuksen onnistuminen koko ketjussa. Pysäköintitapahtuma aloittaa ja lopettaa vierailun kauppakeskuksessa. Pysäköinti itsessään on sekundäärinen palvelu ostoksille tultaessa, mutta sen epäonnistuminen vaikuttaa merkittävästi asiointikokemukseen. Pysäköinti on usein arkinen toiminto, mihin ei liitetä suurta glamouria. Työn yksi tarkoitus on selvittää, voiko pysäköintipalvelulla luoda ylivertaisen asiakaskokemuksen, mikä osaltaan lisää kauppakeskuskäynnin elämyksellisyyttä. Tampereen kaupungin teettämän asiointitutkimuksen mukaan autoilevat asiakkaat ovat lisäksi kiinnostava kohderyhmä kauppakeskuksille, sillä he ostavat keskimäärin enemmän kuin muilla kulkumuodoilla tulevat asiakkaat (Tampereen kaupunki, 2021).

Työssä tutkittava asiakasryhmä on kuluttaja-asiakkaat, jotka asioivat satunnaisesti eivätkä ole päivittäin pysäköiviä sopimusasiakkaita. Työssä tutkitaan toimeksiantajayrityksen kirjautuneita sovelluskäyttäjiä sekä anonyymisti pysäköiviä asiakkaita. Näiden kahden tutkittavan ryhmän asiakaskokemus on osittain erilainen ja tutkimuksen tarkoitus on myös selvittää, miten eri tavalla nämä asiakasryhmät kokevat palvelun. Osaa aihealueista kysytään myös kauppakeskuksen näkökulmasta ja ne kysymykset myös raportoidaan kauppakeskuksittain. Toimeksiantajayritys operoi tutkimukseen kuuluvien kauppakeskusten pysäköintilaitoksia Tampereella, Helsingissä ja Lahdessa. Tutkittavat asiakkaat valikoituvat näiden kauppakeskusten pysäköintiasiakkaista. Tutkimukseen kutsutaan kirjautuneita asiakkaita tilatun uutiskirjeen kautta, uutiskirje voidaan lähettää vain sen lähettämisen sallimille asiakkaille. Anonyymit pysäköintiasiakkaat tavoitetaan sosiaalisen median sekä kauppakeskusten omien viestintäkanavien kautta.

Kvantitatiivisen asiakaskyselyn lisäksi tutkitaan toimeksiantajayrityksen asiakaskokemuksen johtamisen nykytilaa ja luodaan mallia asiakaskokemuksen tuomisesta koko yrityksen

toiminnoksi. Kvantitatiivinen tutkimus antaa viitteitä asiakaskokemuksen parantamisen kehittämiselle.

1.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä. Ensisijainen tutkimuskysymys on, mitä pysäköintiyhtiön tulee muuttaa omassa toiminnassaan, jotta asiakaskokemus nousee strategiseksi kilpailueduksi. Alatutkimuskysymykset ovat, eroaako kirjautuneiden sovelluskäyttäjien asiakaskokemus anonyymisti pysäköivien kokemuksesta, mitkä ovat asiakaspolulla kriittisimmät kosketuspisteet kauppakeskusympäristössä, miksi anonyymit asiakkaat eivät halua käyttää sovellusta ja mitkä tekijät lisäävät asiakasuskollisuutta sekä asiakasarvoa sovelluskäyttäjien keskuudessa. Vuoden 2023 aikana palveluntuottajan kohteissa tulee myös mahdolliseksi maksaa kilpailevalla pysäköintisovelluksella. Yrityksen oman sovelluksen asiakaskokemus tulee saada sellaiselle tasolle, että se pärjää uudessa kilpailutilanteessa. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta havainnoidaan myös, miten palvelua tarjoavan yrityksen tulee organisoitua asiakaskokemuksen ympärille ja miten mittarit johtamiselle ja eri toiminnoille pitää asettaa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Teoreettisena viitekehyksenä käytetään asiakaskokemuksen johtamista yrityksen strategisena kilpailu- ja menestystekijänä. Asiakaskokemuksen alakäsitteinä käsitellään asiointikokemusta, brändikokemusta ja käyttökokemusta, jotka ovat keskeiset alakokemukset empiiriseen osioon liittyen. Asiakaskokemuksen strategisella tasolla käsitellään asiakaskokemuksen johtamista, kohderyhmien valintaa, asiakasymmärrystä ja arvolupausta. Operatiivisella tasolla hahmotetaan organisoitumista asiakaskokemuksen ympärille sekä asiakaspolun mallintamista REAN-mallin mukaan (Passi & Ripatti, n.d). Lopuksi käydään läpi asiakaskokemuksen mittaaminen, asiakasuskollisuus ja suosittelu. Empiirisessä osiossa käydään läpi kauppakeskukset toimintaympäristönä sekä palvelun tarjoajan nykytilanne sekä haasteet. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen tekeminen sekä tulokset niiltä osin, kun asiakaskokemuksen johtamisen kannalta on merkittävää. Koko tutkimusraporttia ei avata tässä opinnäytetyössä, mutta sen tulokset raportoidaan toimeksiantajalle sekä kauppakeskuksille. Kyselytutkimuksesta saatujen vastausten ja pysäköintiyhtiön datan perusteella tehdään yhteenvetoa ja kehitysideoita katkoon.

2 Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen

Asiakaskokemus on yrityksessä strateginen valinta, eikä se ole yhden yksikön vastuulla, vaan koko organisaation yhteinen tahtotila. Asiakaskokemuksesta ei vastaa yksin markkinointi, asiakaspalvelu tai tuotekehitys. Asiakaskokemukseen vaikuttaa yleensä suurin osa yrityksen työntekijöistä, mikä liittää sen toimitusjohtajan vastuualueeseen (Puustinen & Saarijärvi, 2020).

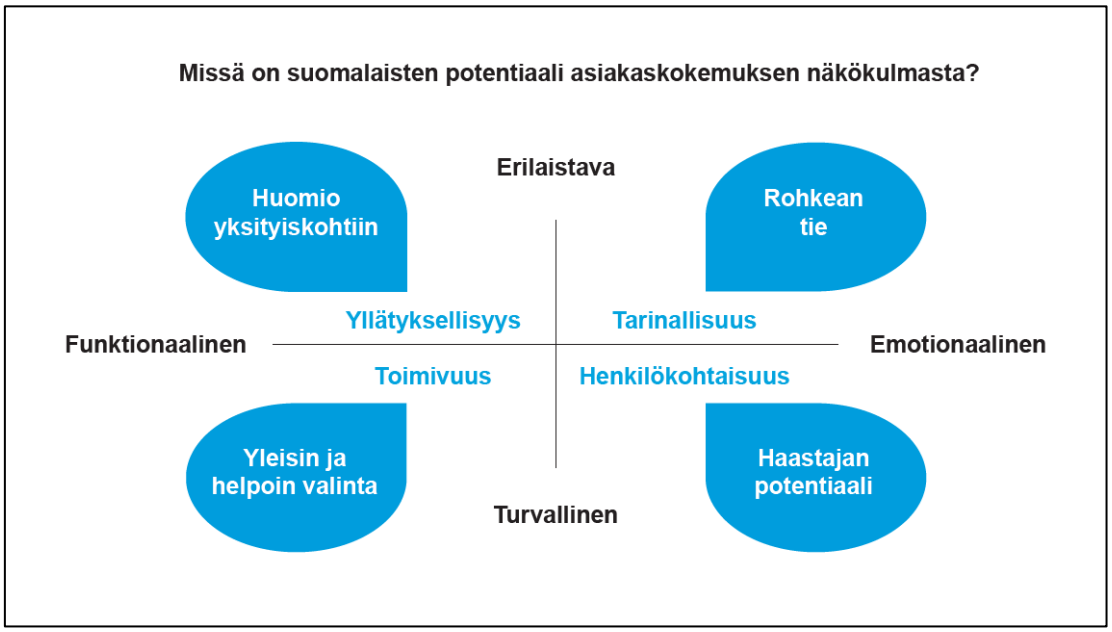
Yrityksen kasvu ja kannattavuus ovat hyvän asiakaskokemuksen seurauksia. Tämä lause jo itsessään sisältää vastauksen siihen, miksi asiakaskokemusta tulee johtaa. Kun yritys valitsee asiakaskokemuksen strategiakseen, määritellään ensin strateginen taso. Strategisella tasolla määritellään, millaista asiakaskokemusta yritys ylipäätään haluaa tuottaa. Millaista tasoa on järkevää tavoitella suhteessa käytettyihin resursseihin. Onko aina järkevintä tavoitella mahdollisimman hyvää asiakaskokemusta, jos samaan tulokseen päästään hiukan pienemmälläkin panoksella. Tason nostaminen voi myös maksaa kohtuuttomasti hyötyyn verrattuna. Asiakasprofiililtaan oikeiden kohderyhmien valinta on strategisen suunnittelun lähtökohta. Myös yrityksen kilpailukyky, kilpailuhyödyt ja -haitat tulee selvittää strategisessa vaiheessa. Erityisen hyvä asiakaskokemus on yritykselle selkeä kilpailuetu, kun taas erityisen huono kokemus on kilpailuhaitta. (Puustinen & Saarijärvi, 2020)

Asiakaskokemuksen strategian tekemiseen on useita työkaluja. Niistä tunnetuin lienee SWOT-analyysi, millä yritys selvittää omat heikkoudet, vahvuudet, uhat ja mahdollisuudet. 2000-luvulla on yleistynyt Sinisen meren strategian hyödyntäminen. Sinisen meren strategia perustuu siihen, että pysyvää kilpailuetua ei saavuteta kilpailemalla samoista asioista muiden toimijoiden kanssa vaan luomalla omia sinisiä meriä eli omia liiketoiminta-alueita ja erottuvuustekijöitä. Oman toiminnan kriittinen tarkastelu korostuu tässä mallissa; mitä meidän tulee vahvistaa nykyisessä tekemisessämme, mitä poistaa kokonaan ja mille kokonaan uudelle alueelle voisimme suunnata. Strategian miettiminen on hyvin toimialakohtaista ja se ponnistaa jokaisen yrityksen kyvykkyydestä ja resursseista. Asiakaskokemuksen strategia on kuitenkin hyvä ottaa mukaan yrityksen päästrategiaa mietittäessä. (Kim & Mauborgne, 2005)

Tietokirjailija ja yksi Suomen tunnetuimmista asiakaskokemuksen asiantuntijoista, Kari Korkiakoski lähestyy asiakaskokemuksen määrittelyvaihetta nelikentän avulla. Yrityksen

tulee löytää oma potentiaalinsa ja valita, millaista asiakaskokemusta se haluaa tuottaa. Vastaparit ovat funktionaalinen ja emotionaalinen sekä erilaistava ja turvallinen. strategisessa vaiheessa on pystyttävä positioimaan oma yritys nelikenttään, jotta löydetään keinot oikeanlaisen asiakaskokemuksen tuottamiselle. Mikäli yritys sijoittuu ylös oikealle, erilaistavan ja emotionaalisen muuttujan kenttään, on keinovalikoimassa tarinallisuus. Tarinallisuus on selvästi noussut yritysten kilpailukeinoksi ja markkinoinnin keinoksi 2010-luvulta lähtien. Alhaalla vasemmalla, funktionaalinen ja turvallinen, kentässä keinoksi valikoituu toimivuus, joka on yleisin ja helpoin valinta. (Futurelab, 26.1.2023)

Kuva 1. Suomalaisten potentiaali asiakaskokemuksessa mukaillen. (Korkiakoski, 2023)



2.1 Asiakaskokemus

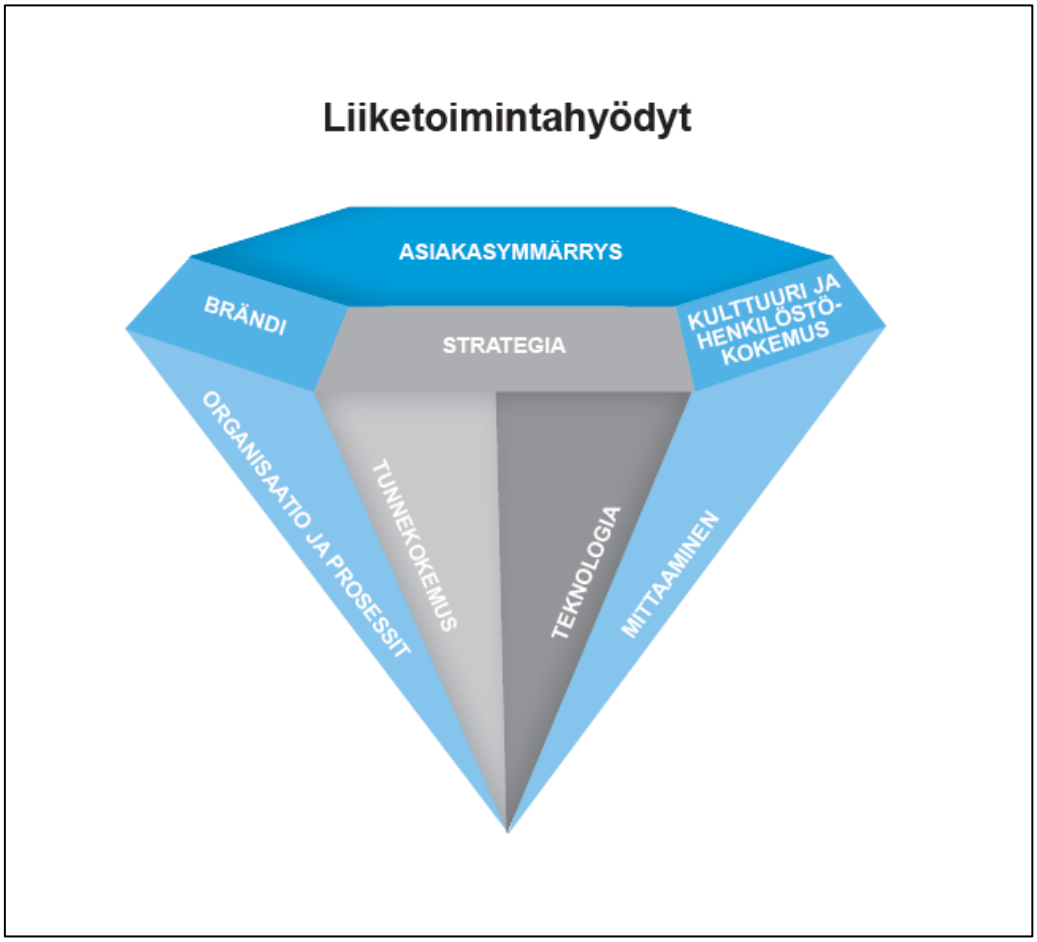
Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen näkemys yrityksen brändistä ja asiakaspolun eri vaiheista. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asioinnin sujuvuuden lisäksi tunteet ja mielikuvat. Yrityksen on mahdotonta päättää asiakkaan puolesta, millaiseksi asiakaskokemus muodostuu, sillä ihmiset reagoivat erilaisiin ärsykkeisiin täysin eri tavalla. Vasta muutama vuosi sitten on alettu ymmärtämään, että asiakkaan tunne on huomattavasti tärkeämpi osa asiakaskokemusta kuin itse palvelun läpivienti moitteettomasti. Tämä tekee asiakaskokemuksen johtamisesta erittäin mielenkiintoista ja haastavaa. Tunteiden johtaminen ei vielä tänä päivänäkään nouse kovin monen yrityksen johtoryhmän agendalle.

Tähän vaikuttaa varmasti se, että suomalaiset johtajat ovat tunnetusti hyviä asioiden johtamisessa, mutta eivät niinkään tunnetilojen johtamisessa. (Killström, 2020)

Tunteiden johtamisesta tekee yhä haastavampaa se, että lähes kaikkien palveluiden tuottamiseen nykypäivänä liittyy ainakin osittain myös digitaalisuus. Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas on jossain asiakaspolun vaiheessa tekemisissä digitaalisten palveluiden kanssa. Digitaalisuus on jo läsnä lähes kaikissa palveluissa jossakin kohdassa ja sen toimivuutta pidetään itsestään selvyytenä. Digitaalisten kanavien myötä yritykset joutuvat kuitenkin kamppailemaan monikanavaisuuden (omni channel) hallinnan kanssa. Ennen internetiä, asiakkaalla oli mahdollisuus soittaa yritykseen tai tulla käymään toimipisteessä. Asiakkaalle oli helppoa välittää tunnetta, koska kohtaamisessa oli aina asiakaspalvelija mukana. Digitaalisten kanavien myötä haasteeksi on muodostunut lisäksi palvelun tasalaatuisuuden takaaminen kaikissa eri kanavissa. Omni-kanavaisuuden ideana on, että asiakaskokemus toistuu samanlaisena kanavasta riippumatta. (Filenius, 2015)

Holma ym. (2021) kuvaa kirjassaan asiakaskokemuksen johtamista timanttimallin avulla. Kun kaikki timantin särmät on hiottu kuntoon, syntyy säkenöiviä liiketoimintahyötyjä. Mallia käytetään empiirisessä osiossa jäsentämään palveluntuottajaorganisaation asiakaskokemuksen kokonaisuutta. Kuvan 2 Timanttimalli kuvaa hyvin sitä kokonaisuutta, mistä asiakaskokemus lopulta syntyy. Mukana on myös prosessit ja teknologia yhtä lailla kuin asiakkaan tunnekokemus.

Kuva 2: Asiakaskokemuksen johtamisen timanttimalli. (Holma ym., 2021) mukaillen.



Asiakaskokemuksen alakäsitteitä on useita riippuen siitä, mistä liiketoiminnasta on kyse. Tämän opinnäytetyön keskeiset asiakaskokemuksen alakäsitteet ovat asiointikokemus, brändikokemus ja käyttökokemus, joita käsitellään seuraavaksi.

2.1.1 Asiointikokemus

Asiointikokemus on valittu alakokemukseksi palvelukokemuksen sijaan. Palvelu voidaan määritellä kolmella kaikille palveluille yhteisellä ominaisuudella. Palvelut ovat aina jossain määrin prosesseja, jotka muodostuvat toiminnosta tai toiminnoista. Palvelu tuotetaan ja käytetään saman aikaisesti, ainakin osittain. Asiakkaalla itsellään on aina jonkinlainen rooli palvelun tuottamisessa. (Grönroos, 2009, s.79) Palvelukokemus käsittää usein kuitenkin jonkinlaisen ihmisten välisen vuorovaikutuksen. Kauppakeskusympäristössä palvelukokemus on enemmänkin asiointikokemus, etenkin pysäköinnin osalta. Pysäköintihallissa ei ole ihmistä palvelemassa asiakasta, vaan asiointi- ja palvelukokemus syntyvät siitä, miten eri

asiakaspolun vaiheet on osattu informoida ja miten tekninen toteutus toimii. Asiointikokemus alkaa usein jo kotisohvalta, ihminen tutustuu kauppakeskuksen mainontaan, ajautuu heidän verkkosivuilleen tutustumaan saapumisohjeisiin ja lataa kenties pysäköintisovelluksen. Lähestyttäessä primääripalvelua, asiakas tarvitsee opasteita ja ajo-ohjeita. Kun hän saapuu kohteeseen, tulee ohjeet olla juuri oikeissa kohdissa oikea-aikaisesti.

Pysäköintihalliin ajaminen koetaan joskus pelottavaksi. Asiakas kokee turvattomuuden tunnetta, mikäli järjestelmä ei ole tuttu eikä hän osaa käyttää sitä. Perään syntyvä jono koetaan usein häpeälliseksi, jopa lamauttavaksi. Pysäköinnin opasteissa ja ohjeissa onkin tärkeää luoda turvallisuuden tunnetta ja jopa iloa. Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta on hyvä ymmärtää, että erilaiset tunteet saavat ihmiset käyttäytymään eri tavalla. Ilo saa ihmisen menemään kohti määränpäätä ja toistamaan asiaa. Ilo auttaa myös palautumaan stressistä. Pelko sen sijaan saa ihmisen kääntymään poispäin asiasta ja toisinaan lamaantumaan. Asiointikokemuksen kannalta on erittäin tärkeää, millaisen tunnejäljen asiointi jättää. Killströmin mukaan vihaisuus saa asiakkaan toimimaan määrätietoisesti, kun taas pelko saa ihmisen passivoitumaan ja karttamaan jatkossa palvelua. Usein vihainen ihminen ottaakin yhteyttä asiakaspalveluun tai pahimmassa tapauksessa purkautuu kokemuksestaan sosiaalisessa mediassa. (Killström, 2020)

Asiointikokemuksesta voidaan nykyteknologialla tehdä myös hyvin personoitu kokemus. Mikäli asiakas on halukas jättämään itsestään tietoa palveluntuottajalle, hänelle on mahdollista suunnata personoituja tarjouksia ja etuja. Näiden tarkoitus on lisätä myyntiä sekä asiakastyytyväisyyttä. Nykyteknologialla asiakkaan liikkumista voidaan seurata hänen antaman suostumuksen perusteella. Näin asiakkaan saapumisesta toimipisteeseen voidaan saada tieto ja hänelle voidaan laittaa puhelimeen ilmoitus ilmaisesta kahvista. Nämä suurelta osin asiakasta ilahduttavat toimenpiteet tulee kuitenkin tehdä aina asiakkaalta saadun luvan kanssa ja olla herkkänä asiakkaan tietosuojan toteutumisessa. EU:n tietosuoja-asetus GDPR suojelee kaikkia EU:n alueella toimivia kuluttajia ja antaa heille mahdollisuuden hallita paremmin omien tietojen jakamista. GDPR luo myös yrityksille hyvän eettisen pohjan asiakkaan tietosuojan kunnioittamiseen. (Tietosuoja.fi, n.d.)

2.1.2 Brändikokemus

Brändikokemus on asiakkaan kokonaisvaltainen käsitys brändistä. Mitä kognitiivisia ja emotionaalisia tunteita brändi herättää. Vaikuttaako pysäköintisovelluksen brändi valintaan, kun vaihtoehtoja on useita? Silloin kun hinta ja saatavuus eivät ole kilpailutekijöinä kovin merkittävät, tulee brändimielikuva ja -kokemus merkittäväksi kilpailueduksi. Yrityksellä on mahdollisuus luoda tietyn tyyppistä brändimielikuvaa markkinointiviestinnän keinoilla. Brändikokemuksen muodostaa lopulta markkinointiviestintä yhdessä koettuun kokemukseen. Onkin erittäin tärkeää, että markkinointi on linjassa toteutettavan palvelun kanssa ja että eri osastot käyvät jatkuvaa dialogia tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta. Kuten asiointikokemuksen yhteydessä todettiin, voidaan brändin avulla luoda asiakkaalle erilaisia tunteita kuten iloa. Yrityksen markkinoinnin kannalta on merkittävää selvittää, kuinka suuri merkitys brändin luomalla mielikuvalla lopulta on asiakaskokemukseen ja kuinka paljon se synnyttää asiakasodotuksia. (Puustinen & Saarijärvi, 2020)

2.1.3 Käyttäjäkokemus

Käyttäjäkokemus eli UX (User experience) tarkoittaa kaikkia palvelun osa-alueita, mitä asiakas kohtaa käyttäessään yrityksen palvelua. Käyttäjäkokemus on lähellä asiakaskokemusta, mutta tässä opinnäytetyössä käyttäjäkokemuksella tarkoitetaan etupäässä palvelun tuottajan digitaalisia palveluita. Fyysisten palveluiden osuutta käsiteltiin asiointikokemus kappaleessa. Käyttäjäkokemuksen tunnetuimpana uranuurtaja voidaan pitää Applen Steve Jobsia. Hän toi teknologia-alalle ajattelutavan, missä kaikki lähtee käyttäjästä eikä teknologian mahdollisuuksista. Luonnollisesti tätä ajattelutapaa pidettiin alkuun outona ja siihen ei uskottu teknologiapiireissä. Historia on kuitenkin jo osoittanut hänen ajattelutapansa luoneen valtavan voittokulun Applelle. Apple on käyttäjälähtöisellä ajattelullaan ja UX-suunnittelullaan syrjäyttänyt monia teknologiaosaamisella mitattuna merkittäviä yrityksiä. (UX Academy Finland, n.d.)

Käyttäjäkokemukseen liittyy läheisesti käyttöliittymäsuunnittelu (UI user interface). UI-suunnittelu tarkoittaa digitaalisen palvelun kuten verkkosivuston tai mobiilisovelluksen käyttöliittymän suunnittelua. Käyttöliittymän kautta asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun tuottajan kanssa. UI-suunnittelu käsittää käytettävyyden elementtejä, värit, fontit ja muun visuaalisuuden. UI-suunnittelun elementtejä ovat esimerkiksi kuvat, napit, ohjekentät ja

linkit. UI-suunnittelija vastaa siitä, että palvelu on käyttäjälleen mahdollisimman ergonominen ja saavutettava. Hyvä käyttöliittymä ohjaa käyttäjäänsä, eikä erillisiä ohjekirjoja tarvita. Käyttöliittymän suunnittelu on erittäin keskeisessä roolissa sekä pysäköintisovellusten että automaattikassojen suunnittelussa. Asiakas on tilanteessa usein kiireinen, asiakaspalvelija ei ole fyysisesti paikalla sekä asiakas saattaa olla ajoneuvon kuljettajana palvelua käyttäessään. Nämä tekijät tekevät sekä UX- että UI-suunnittelusta näissä olosuhteissa erittäin tärkeää. (UX Academy Finland, n.n)

2.2 Asiakasodotusten vaikutus asiakaskokemukseen

Asiakasodotukset ovat keskeinen asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä. On selvää, että jos odotukset ovat etukäteen korkealla, asetelma luo paineita asiakaskokemuksen onnistumiselle. Asiakasodotuksiin vaikuttavat keskeisesti yrityksen markkinointiviestintä ja brändi. Markkinointiviestinnän keinoilla luodaan haluttua mielikuvaa yrityksestä tai palvelusta ja saatetaan nostaa asiakasodotukset turhankin korkealle. On erittäin tärkeää, että markkinointia ja asiakaskokemusta johdetaan samansuuntaisesti. Jos markkinointiviestinnässä luvataan esimerkiksi, että sovelluksen avulla helpotat elämääsi kaikkialla Suomessa, se luo heti asiakasodotuksen kaiken kattavasta valtakunnallisesta palvelusta. Asiakas pettyy todennäköisesti hyvinkin paljon, mikäli sovellus ei olekaan käytössä hänen kotipaikkakunnallaan. Asiakasodotuksiin vaikuttavat lisäksi aikaisemmat omat kokemukset sekä hyvin voimakkaasti tuttavien suosittelu. (Puustinen & Saarijärvi, 2020)

Kauppakeskusasioinnin näkökulmasta asiakasodotuksia luo paljon myös kilpailijoiden pysäköintipalveluiden toimivuus ja niiden ominaisuudet. Etenkin pääkaupunkiseudulla on useita pysäköinnin palveluntuottajia, joiden digitaaliset palvelut ovat joissain määrin saman kaltaisia. Asiakas on voinut asioida useissa eri toimijoiden kohteissa ja muodostaa näin oman asiakasodotuksensa. Tämän vuoksi palveluntuottajan on syytä tehdä bencmarkausta eli selvittää kilpailijoiden käytäntöjä. Huolellisen benchmarkauksen perusteella palveluntuottaja voi onnistua ylittämään asiakkaan odotukset omalla toimialallaan.

2.3 Asiakasymmärrys- ja profilointi

Asiakasymmärrystä aletaan usein rakentamaan palvelumuotoilun keinoin ja työkaluin. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden aktiivista kehittämistä niin, että asiakkaat sitoutetaan mukaan kehittämiseen. Ennen asiakkaiden kutsumista työpajoihin tulee selvittää eri sidosryhmät. Mitä sidosryhmiä on, mitkä niiden vaikutukset palvelun tuottamiseen ovat ja kuinka suuri painoarvo kullakin ryhmällä on. Yrityksellä on useita sekä ulkoisia että sisäisiä sidosryhmiä, mitkä on hyvä kartoittaa etenkin uutta palvelua suunniteltaessa. Apuna voi käyttää sidosryhmäkarttaa. (Passi & Ripatti, n.d.)

Sidosryhmien tunnistamisen jälkeen kutsutaan asiakkaita sekä sisäisiä sidosryhmiä työpajoihin. Työpajojen tarkoituksena on selvittää eri profiileilla olevien asiakkaiden asiointipolkua, tarpeita, odotuksia, huolia ja murheita palveluun liittyen. Tuloksia saadaan erilaisten työkalujen avulla. Asiakasta voidaan pyytää piirtämään tai häntä haastatellaan ja selvitetään kontekstianalyysin avulla, millaisten teemojen ympärille hänen asiointinsa esimerkiksi sijoittuu. Asiakkaista voidaan muodostaa erilaisia asiakasprofiileja monella eri tavalla. Kauppakeskusympäristössä pysäköivän asiakkaan asiakasprofiilin määrittäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi asioinnin useus, onko asiakas valmis maksamaan pysäköinnistä, etsiikö hän asioinniltaan helppoutta vai esimerkiksi halvinta hintaa. Eri asiakasprofiilit voidaan sijoittaa nelikenttään, joista pääkohderyhmän ja sekundaaristen kohderyhmien valitseminen on helppoa. Haastatteluiden ja asiakaspolkukartoitusten perusteella saadaan tärkeää tietoa sitä, mitä arvoa asiakas odottaa saavansa palvelua käyttäessään. (Passi & Ripatti, n.d.)

Kun kyseessä on massapalvelu, tulee profiloinnin avuksi ottaa CDP-työkalu (Customer Data Platform), jonka avulla saadaan kuva, millaisia eri asiakasryhmiä suuressa massassa on. CDP-työkalu kerää dataa asiakkaista eri lähteistä ja yhdistää sen käytettävään muotoon. Työkalun avulla voidaan tuottaa paremmin kohdennettua viestintää eri asiakasryhmiin. CDP-työkalun avulla voidaan rakentaa markkinoinnin automaatioita, joilla esimerkiksi palkitaan suosittelusta tai kannustetaan passiivisia asiakkaita käyttämään palvelua. (Pulkka, n.d.)

2.4 Arvolupaus ja asiakkaan kokema arvo

Yritysten ydintehtävä on tuottaa arvoa asiakkailleen. Ilman arvon tuottamista, yrityksen olemassaolo vaarantuu. Puustisen ja Saarijärven (2020) mukaan asiakasarvo syntyy asiakkaan kokeman hyödyn ja hinnan välisestä suhteesta. Hinta ei aina välttämättä tarkoita rahallista hintaa vaan joskus myös asiakkaan näkemää vaivaa. Esimerkiksi, onko ilmaisen sovelluksen tuoma helppous niin merkittävä, että asiakas on valmis näkemään vaivan ladatakseen sovelluksen ja rekisteröityäkseen käyttäjäksi. Joskus asiakasarvon vastinparina on turvallisuuden tunne. Onko sovelluksen tuottama arvo minulle niin suuri, että olen valmis luovuttamaan tietoni ja etenkin antamaan maksukorttini palvelun käyttöön. Asiakkaan kokema arvo on yhtä lailla subjektiivinen näkemys asiasta kuin asiakaskokemus.

Arvolupaus on parhaimmillaan kiteytys palvelukonseptista ytimekkäässä muodossa. Arvolupauksen tulee vastata etenkin asiakkaan tarpeisiin ja haluihin sekä uhrauksiin, mitä hän on valmis tekemään. K-Supermarketin arvolupaus ”Aikasi arvoinen kauppa” ottaa hyvin kantaa asiakkaan arkeen. Lupauksessa tunnistetaan asiakkaan ajankäytön haasteet, mutta luvataan kuitenkin olla ajallisen uhrauksen arvoinen. Arvolupauksesta tulisi välittyä myös, miten kyseinen yritys on parempi kuin muut alalla toimijat tai onko sillä peräti jotain, mitä muilla ei ole. Kiteytyksenä arvolupauksesta tulisi selvitä, miksi asiakkaan tulee valita juuri kyseinen tuote tai palvelu. Arvolupaus mietitään usein ulkoisten sidosryhmien kautta, mutta se on myös tärkeä johtamisen väline henkilökunnalle. Arvolupauksen tulisi olla läsnä jokapäiväisessä tekemisessä työntekijöiden keskuudessa. Verkkokauppa Zapposta käytetään usein esimerkkinä, kun puhutaan ylivertaisesta asiakaskokemuksesta. Heidän sloganinsa ”Powered by Service” antaa lupauksen siitä, että palvelu on todella heillä strateginen valinta. Yrityksessä on tehty valtavasti töitä sen eteen, että arvolupaus lunastetaan joka kerta. Zappoksessa arvoa tuotetaan satsaamalla yrityskulttuuriin ennen näkemättömällä tavalla. Työntekijät tuottavat arvoa asiakkaalle, eivät organisaatiot. Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta arvolupaus tulisi nostaa sille tasolle, että se priorisoi työn tekemistä ja jokapäiväisiä valintoja. Tärkeää on huomioida arvolupauksen tuomat vaatimukset työntekijöille myös uuden ihmisen rekrytoinnissa. (Puustinen & Saarijärvi, 2020)

3 Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen

Asiakaskokemus lunastetaan operatiivisella tasolla. Hyvin tehty strategia on pohjana toiminnoille, mutta operatiivinen taso tekee strategian näkyväksi. Useissa yrityksissä strategia onkin hyvin laadittu, mutta unohdetaan se, että sen jälkeen työ vasta alkaa. Johdon tärkein tehtävä on sitouttaa organisaatio tuottamaan ylivertaista asiakaskokemusta. Operatiivisella tasolla törmätään usein siihen, että työntekijöillä ei ole riittävästi valtaa tehdä päätöksiä asiakaskohtaamisissa. Mikäli yritys tavoittelee ylivertaista asiakaskokemusta, siihen usein liittyy myös palvelun nopeus ja sujuvuus. Jos työntekijä joutuu hakemaan kaikkiin pieniinkin päätöksiin luvan ylemmältä portaalta, on selvää, että asiakkaan palvelu hidastuu ja monimutkaistuu. Operatiivisen johdon tärkeimpiä tehtäviä on jakaa vastuuta alaspäin sopivassa määrin. Tämä ei ole yksikertainen tehtävä, sillä on myös varmistettava palvelun riittävän samankaltainen taso kaikissa tilanteissa. Tärkeää on ensin päättää, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. Sen jälkeen voidaan organisoitua tuottamaan tavoiteltua asiakaskokemusta.

3.1 Organisoituminen asiakaskokemuksen ympärille

Asiakaskokemuksen tuottaminen eroaa palvelun tuottamisesta monella tavalla. Yksi niistä on se, että asiakaskokemuksen tuottamisessa yrityksen tulee asettaa asiakas keskelle ja alkaa itse organisoitua asiakkaan kokemuksen ympärille. Pelkästään palvelun tuottamisen näkökulmasta asiakas on paljon passiivisemmassa roolissa kuin asiakaskokemuksen tuottamisessa, jossa asiakkaan kokema arvo on suuressa roolissa. (Löytänä & Kortesuo, 2011) Organisoitumista voidaan käsitellä perinteisten organisaatiomallien näkökulmasta, joista käydään läpi alempana muutama esimerkki. Moderni tapa katsoa organisoitumista on miettiä yrityskulttuuria ja johtamisen keinoja, joilla asiakaskokemuksen tuottaminen tulee osaksi koko organisaation tekemistä. Henkilöstön hyvinvoinnilla on yhteys asiakaskokemukseen. Sen vuoksi erityisesti palveluita tuottavan yrityksen on kiinnitettävä huomiota organisoitumiseen ja henkilöstökokemukseen. (Korkiakoski, 2019)

Organisaatiossa ei ole vain asiakaspalvelijoita, jotka vastaavat asiakaskokemuksesta. Tärkeässä roolissa ovat myös digitaalisten kosketuspisteiden suunnittelijat ja huolijat. Näihin kosketuspisteisiin tulee suhtautua yhtä kunnianhimoisesti kuin henkilökohtaiseen

asiakaspalveluun, sillä yhä useammin ne ovat asiakkaan ainoita kohtaamisia yrityksen kanssa.

Prosessiorganisaatiossa keskeisessä roolissa ovat asiakkaalle arvoa tuottavat prosessit, joita tuotetaan tiimeissä. Tämä malli luo mahdollisuuden erittäin tarkoin määriteltyihin, samankaltaisina toistuviin asiakaskokemusten tuottamiseen. Haasteena voi olla liian tiukkaan määritelty prosessi, joka ei toimi yllätyksellisissä tilanteissa. Prosessiorganisaatiossa on kehitettävä palkitsemisjärjestelmät, jotka sopivat tiimeissä tuotettuun asiakaskokemukseen. Linjaorganisaatio on yksinkertainen ja hierarkkinen organisaatiomalli. Mallissa saattaa korostua se, että yksilöt eivät ota riittävästi vastuuta tekemisestään vaan odottavat käskyjä ylhäältä päin. Mikäli yksilöiden osaaminen on huomioitu hyvin, malli voi toimia hyvin tehokkaasti myös hyvän asiakaskokemuksen tuottajana. Projektiorganisaatio on väliaikainen eri osaajista koottu tiimi, joka toimii tietyn projektin elinkaaren ajan yhdessä. Organisaatiomalleihin ei ole tarkoituksen mukaista lukittautua asiakaskokemuksen kannalta. Tärkeämpää on luoda yritykseen kulttuuri, missä työntekijät sitoutuvat jo rekrytointivaiheessa yrityksen arvolupauksen lunastamiseen. (Puustinen & Saarijärvi, 2020)

Aikaisemmin todettiin, että asiakaskokemus ei ole yksittäisen tiimin vastuulla, vaan koko henkilöstön yhteinen vastuu. Organisoituminen riippuu pitkälti siitä, mitä palvelua ollaan tuottamassa. Kun organisaatio on rakennettu tukemaan hyvää asiakaskokemusta, asiakaspolun eri palaset voidaan vastuuttaa tiimeille esimerkiksi REAN-mallin mukaisesti.

3.2 Asiakaspolun kosketuspisteet REAN-mallin mukaan

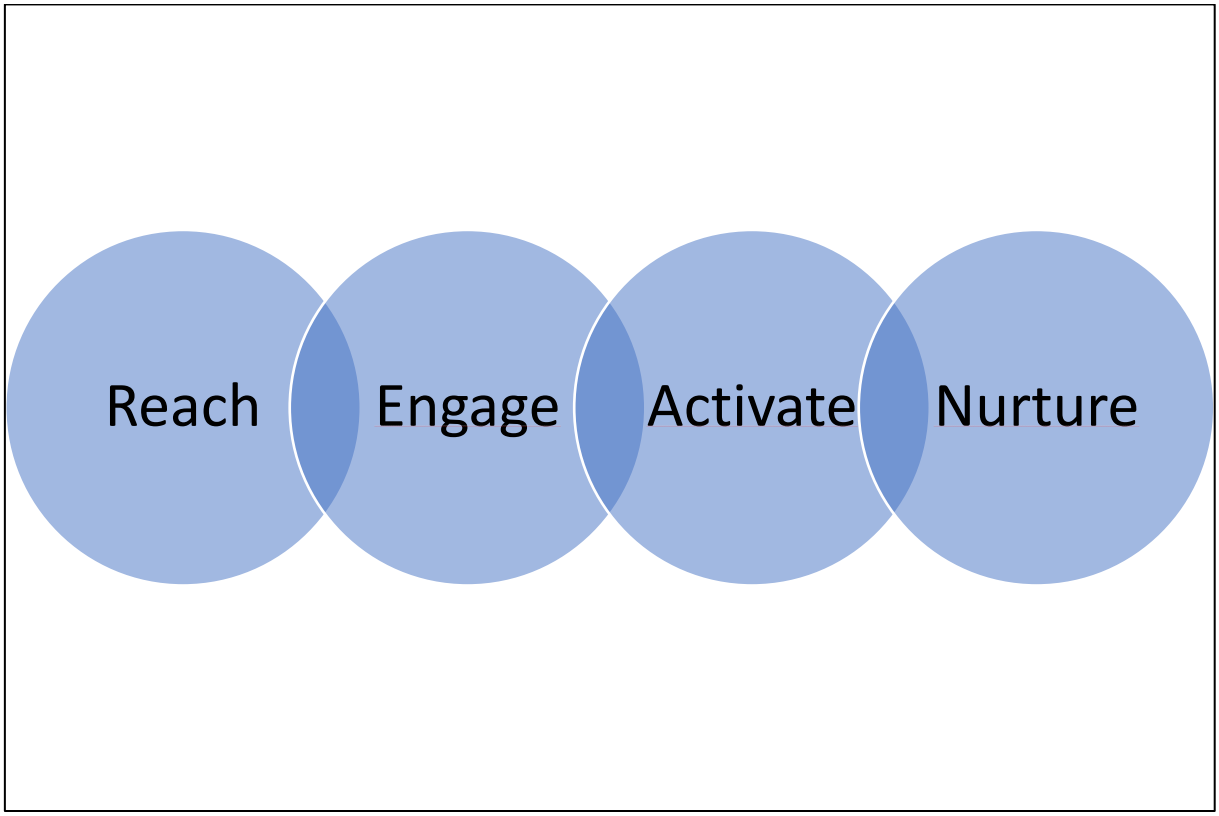
Ensimmäisiä asiakaspolkuja alettiin hahmottelemaan jo 1898, kun St Elmo Lewis kehitti AIDA-mallin. AIDA tulee sanoista; Attention (Tietoisuus), Interest (Aktiivinen kiinnostus), Desire (Ostohalun herääminen) ja Action (Toiminta). Tämä klassikkomalli on ollut uraauurtava asiakaspolun mallintamisessa. Se on kuitenkin asiakaskokemuksen näkökulmasta aikansa tuote. Mallissa ei oteta lainkaan huomioon, mitä tapahtuu ostamisen jälkeen. Näin on pitkälti toimittukin aikana, kun myytiin paljon tavaraa ja ihmisillä oli tarvetta kasvattaa omaisuuttaan. (Xennek, 2021)

Asiakkaan kosketuspisteet asiakaspolun eri vaiheissa määrittävät asiakaskokemusta. Asiakaspolku kattaa kokonaisuuden, missä asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa ennen

asiakaskohtaamista, sen aikana sekä kohtaamisen jälkeen. Nykyään yhä useampi kosketuspiste on digitaalinen ja haasteeksi voikin muodostua digitaalisen ja fyysisen maailman saumaton kohtaaminen. Markkinoinnin tehtävänä on saattaa asiakas tekemisiin yrityksen digitaalisten ja fyysisten kohtaamispisteiden kanssa. Asiakaspolku voi alkaa yrityksen omasta mainonnasta tai esimerkiksi sosiaalisen median keskustelusta. Yritys ei voi päättää asiakkaan puolesta, millä tavalla asiakas saa ensi kosketuksensa yritykseen. Se luo omia haasteita digitaalisten kosketuspisteiden saavutettavuuteen ja käytettävyyteen. Digitaalisen kosketuspisteen tärkein ominaisuus lienee sen helppokäyttöisyys, asiakas joutuu selviämään ilman asiakaspalvelijan apua tilanteessa. Tärkeää on huolellinen suunnittelu siitä, missä kohtaa asiakaspolkua mitäkin tietoa asiakkaalle annetaan. Parhaimmillaan palvelu ohjaa käyttäjäänsä ja asiakaspolku tai esimerkiksi käyttöönottopolku sujuu ongelmitta loppuun saakka.

Alun perin Xavier Blancin vuonna 2006 kehittämä REAN-malli auttaa yritystä hallitsemaan eri vaiheissa asiakaspolkua sijaitsevia kosketuspisteitä sekä asettamaan mittarit haluttuihin kohtiin. REAN-malli tulee englannin kielen sanoista Reach (tavoita), Engage (sitouta), Activate (aktivoi) ja Nurture (vaali). AIDA-malliin verrattuna REAN-malli ottaa huomioon asiakasuskollisuutta lisäävän ’vaali’- kohdan, missä tärkeä asiakkaan pitovoima syntyy. Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin asiakaspolkua REAN-mallin eri vaiheissa. (Passi & Ripatti, n.d.)

Kuva 3. REAN-malli yksinkertaistettuna (Passi & Ripatti n.d. mukaillen)



3.2.1 Reach – asiakkaan tavoittaminen

Tavoittamisvaihe on kriittinen asiakashankinnan kannalta. Tavoittamiseen yritys käyttää useimmiten markkinoinnin keinoja, mutta asiakkaita tavoitetaan yhtä lailla myös esimerkiksi suosittelun kautta. Tavoittamisvaiheessa on tärkeää lisätä asiakkaan tietoisuutta tuotteesta tai palvelusta. On tärkeää huomioida, että asiakaspolku alkaa siitä hetkestä, kun asiakas tavoitetaan. Viestin tulee olla yhteneväinen asiakaspolulla myöhemmin tapahtuvien kosketuspisteiden kanssa. Tavoittamiseen voidaan käyttää esimerkiksi perinteistä massamediaa, sosiaalisen median kanavia, digitaalista mainontaa tai sisältömarkkinointia. Tuotteesta tai palvelusta riippuen myös ulkomainonta ja urheilusponsorointi voivat olla tehokkaita tapoja etenkin tietoisuuden kasvattamisen ja brändimainonnan keinoina. Tänä päivänä merkittävä keino asiakkaiden tavoittamiseen on myös vaikuttajamarkkinointi, mikä tarkoittaa sosiaalisen median vaikuttajien valjastamista yritysten markkinointiin. Useisiin markkinointikanaviin on luotu erilaisia digitaalisia alustoja, mistä ostaminen tapahtuu ilman perinteistä mediamyyjää. Tänä päivänä onkin yleistä, että markkinoijat tekevät pienemmällä panostuksella kokeiluja erityyppisissä kanavissa ja näin löytävät parhaiten asiakkaita

tavoittavan kanavan. Pysäköintisovelluksen tapauksessa erinomainen keino tavoittaa asiakkaita on pysäköintialueilla sijaitsevat mainospinnat. On yleisesti tunnistettu asia, että ihminen omaksuu viestin parhaiten, jos se tulee hänelle oikeassa kontekstissa.

3.2.2 Engage – asiakkaan sitouttaminen

Sitouttamisvaiheessa asiakas on jo tietoinen kyseisestä palvelusta. Hän alkaa etsimään lisää tietoa. Tässä vaiheessa on äärimmäisen tärkeää, että palvelu on helposti löydettävissä verkosta eikä asiakkaan tarvitse nähdä liikaa vaivaa lisätietojen etsimiseen. Hakukoneoptimoidut verkkosivut sekä hakusanamainonta auttavat asiakasta oikean tiedon lähteelle. Apuna toimii myös botit, jotka kysyvät esimerkiksi verkkosivuille tultaessa, mitä asiakas on etsimässä. Sitouttamisvaiheessa asiakasta ohjataan tutustumaan tuotteeseen tai palveluun useimmiten yrityksen verkkosivuille ja sisältöartikkelien pariin. (Lantermino, 2021)

Sitouttamisvaiheessa tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, mistä kyseinen asiakasprofiili on kiinnostunut. Useimmiten tietoa hankitaan digitaalisista lähteistä. Palveluntuottajien toiminta verkossa on kokenut viime aikoina melko merkittävänkin muutoksen, kun Apple ja Google ovat mahdollistaneet evästeiden kieltämisen. Evästeet ovat pieniä tiedostoja, mitä verkkosivustot tallentavat käyttäjän laitteelle, ja näin pystyvät seuraamaan käyttäjää verkossa. Mikäli käyttäjä on sallinut evästeiden käytön, on hänelle helppo kohdistaa sitouttavaa viestintää juuri oikea-aikaisesti. Digitaalisen mainonnan asiantuntija Teemu Väliheikin mukaan suuri osa käyttäjistä kuitenkin kieltää evästeiden tallentamisen, joten sisältöjen tulee olla todella kiinnostavia, että asiakas saadaan koukutettua heti ensimmäisellä verkkosivuvierailullaan jättämään yhteystietonsa tai menemään eteenpäin ostopolussa. (Väliheikki, henkilökohtainen tiedonanto 10.10.2022)

3.2.3 Activate – asiakkaan aktivoiminen

Sitouttamisvaiheessa asiakas on jo saanut lisätietoa ja aktivointivaiheessa pitää varmistaa, että hän vie ostopolkunsa päätökseen. Asiakkaalle tulee tehdä helpoksi tuotteen tai palvelun käyttöönottaminen. Verkkosivuille voidaan esimerkiksi tuoda aktivoivia osioita, mistä sovelluksen saa suoraan ladattua puhelimeen. Näitä, niin kutsuttuja ’call to action’ eli ’kehotus toimintaan’ -aktivointeja voidaan laittaa esimerkiksi kiinnostavaan sisällön sekaan.

Mikäli painikkeesta pääsee suoraan lataamaan sovelluksen, on myös mittareiden asettaminen ’call to action’- painikkeille helppoa. (Passi & Ripatti, n.d.)

Asiakkaan aktivointivaiheessa tulee kiinnittää erityistä huomiota palvelun käytettävyyteen. Käytettävyyttä (user experience, ux) käsiteltiin jo aikaisemmin käyttäjäkokemuskappaleessa. Aktivointivaiheessa asiakas on jo melkein saatu sitoutettua, mutta palvelun hankala käyttöönottopolku saattaa vielä muuttaa hänen mieltään. Sovelluksen tapauksessa, käyttöönottopolku tulee olla niin helppo, että asiakas ei tarvitse mitään ulkopuolista apua sen käyttöönottoon, vaan sovellus neuvoo käyttäjää etenemään kohta kohdalta.

3.2.4 Nurture – asiakassuhteen vaaliminen

REAN-mallissa otetaan vahvasti kantaa asiakkaan hoitamiseen ja asiakassuhteen vaalimiseen. Kun asiakas on kenties kovallakin työllä saatu sitoutettua, niin siitä ei kannata helposti luopua. Asiakassuhteen vaaliminen tarkoittaa monia eri asioita. Perustoiminnot kuten laskuttaminen ja reklamaatioiden hoitaminen ovat keskeisiä tämän vaiheen toimintoja. Niiden sujuva hoitaminen onkin yksi kriittinen toiminto, missä asiakassuhdetta voidaan lujittaa tai se voidaan menettää. Vaalimisvaiheessa asiakkaalle kannattaa edelleen tarjoilla häntä kiinnostavaa sisältöä eikä satsata kaikkia panoksia uusasiakashankintaan. Tässä vaiheessa asiakkuutta voidaan kenties kehittää etenemään portaittain seuraaville tasoille ja näin sitouttaa asiakasta käyttämään palvelua. Vanhoja asiakkaita voidaan myös palkita uusien asiakkaiden hankkimisesta. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota palvelun jatkuvaan kehittämiseen. Hyvä tapa vaalia asiakassuhdetta onkin kysyä aika ajoin asiakkailta, mitä kehitettävää he näkevät palvelussa. Kun riittävän suuri asiakasjoukko toivoo jotain lisäominaisuutta palveluun, on se hyvä nostaa palvelukehityksen prioriteettilistalla korkealle. Nurture vaihe on asiakaskokemuksen johtamisen kannalta kaikista merkittävin. Asiakasta ei saa alkaa pitämään itsestään selvyytenä, vaan organisaation on tuotettava hänelle jatkuvasti positiivisia kokemuksia. (Passi & Ripatti, n.d.)

3.3 Asiakaskokemuksen ja -arvon mittaaminen

Kun asiakaspolku on hyvin laadittu, sen varrelle on myös mahdollista asettaa mittareita. Toisaalta asiakaskokemuksen mittaaminen on äärimmäisen vaikeaa kokemuksen subjektiivisen luonteen vuoksi. Kaikki organisaatiot tavoittelevat lisäksi omanlaistaan

asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen mittaaminen on silti välttämätöntä, sillä sen tuloksilla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun. Asiakaskokemuksen mittaamisen lisäksi voidaan mitata myös asiakkaan arvoa yritykselle. Tietyt lähtökohdat tulee huomioida ennen mittaamisen aloittamista. Ensin tulee priorisoida vain tärkeimmät mittarit, jotta asiakkaalle ei koidu liikaa vaivaa liian tiuhaan tehdystä tai liikaa aikaa vievästä mittaamisesta. Tärkeää on huomioida myös mittaamisen oikea-aikaisuus ja oikea kohderyhmä. Mittarit tulee sijoittaa asiakaspolun kriittisiin vaiheisiin, missä on vaarana menettää asiakas tai toisaalta, missä on mahdollisuus ylittää asiakasodotukset.

Mittarin validiteetti ja reliabiliteetti tulee varmistaa, mitä mitataan ja onko mittari luotettava. Lisäksi on määritettävä tavoitearvo, mikä on meidän yrityksellemme riittävä taso. Yksi keskeinen asia on myös varmistaa, että yrityksessä osataan analysoida tuloksia sekä resursoida tulosten mukana tulevat kehitystarpeet palvelun tuottamisessa. Asiakaskokemuksen mittareita on useita, mutta ne mittaavat kukin melko pientä osaa asiakaspolusta eikä niistä yksinään saa irti kehittämiskohteita. Yksittäisen numeerisen arvon lisäksi asiakkailta onkin hyvä kysyä myös avoimia, laadullisia asiakaskokemusta mittaavia asioita ja yhdistää näitä toisiinsa. Useat yritykset mittaavat jotakin asiakaspolun kohtaa Happy or Not -tyyppisillä hymynaamoilla. Tämä mittaustapa on asiakkaalle helppo ja sen kautta saadaan paljon vastauksia. Tämän tyyppisen kyselyn haasteena on aina se, että syyt hymynaamojen takana jäävät usein arvoitukseksi. Seuraavissa kappaleissa käsitellään muita yleisesti käytettyjä asiakaskokemuksen mittareita. (Puustinen & Saarijärvi, 2020)

3.3.1 NPS - suositteluhalukkuus

Yksi käytetyimpiä asiakaskokemuksen mittareita on NPS (Net Promoter Score). NPS mittaa sitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua tuttavilleen asteikolla 0-10. NPS-luku lasketaan niin, että suosittelijoiden määrästä vähennetään epäilijöiden määrä prosenttilukuina (Trustmary, 2020). NPS-luku on hyvä keino mitata pitkän aikavälin trendiä, mutta itse luku ei vielä kerro mitään siitä, minkä takia asiakas antoi huonon arvosanan. NPS ei yksin riitä selvittämään, mitä asioita yrityksen tulee muuttaa toiminnassaan. Mikäli NPS-mittauksesta halutaan saada kattavampi, voi luvun perään lisätä avoimen kysymyksen. Esimerkiksi, mikä yksittäinen asia tulisi muuttua, että vastaaja antaisi paremman arvosanan. Näin yritys pystyy pureutumaan huomattavasti paremmin etenkin heikkoihin arvosanoihin.

Yritykset ovat erityisen varovaisia kysymään vastaajien yhteystietoja kyselyiden yhteydessä. Etenkin yritysasiakkaiden osalta pitäisi kuitenkin pystyä saamaan tieto, mikä yritys antoi huonon arvosanan. Yritys tulisi kontaktoida mahdollisimman nopeasti arvostelun jälkeen, mikäli asiakassuhdetta halutaan vielä jatkaa. NPS:n etuna voidaan pitää sitä, että se on kansainvälisesti vertailukelpoinen mittari eri yritysten välillä. Toisaalta riittävän hyvää NPS-tasoa ei voida kertoa, koska se vaihtelee toimialoittain paljon. Yleisesti ottaen esimerkiksi kuluttajabrändeillä NPS: keskiarvo on 48. (Korkiakoski & Löytänä, 2020; Trustmary, 2020)

3.3.2 CSAT - asiakastyytyväisyys

CSAT (Customer satisfaction Score) mittaa asiakastyytyväisyyttä tietyllä hetkellä. Tämä kysymys voidaan lähettää esimerkiksi asiakkaalle tekstiviestinä puhelun päätteeksi. Mittari kuvaa tyytyväisyyttä yleisellä tasolla asteikolla 1-5. Arvosanat voidaan muuttaa prosenttiosuudeksi, joka kertoo tyytyväisten asiakkaiden osuuden. Asiakkaalle esitetään yksinkertainen kysymys; kuinka tyytyväinen olet palveluumme? CSAT ei sinänsä ota kantaa siihen, mistä tyytyväisyys tai tyytymättömyys koostuu. Tämä mittari ei myöskään yksin siis riitä siihen, että toimenpiteitä voitaisiin suunnata oikeisiin kohtiin asiakaspolkua. Mittauksen oikea-aikaisuus kertoo kuitenkin pääosin juuri äsken tapahtuneesta asiakaskohtaamisesta. Yrityksen tulee asettaa oma tavoitteensa sille, mikä on riittävä määrä tyytyväisiä asiakkaita, 80-100 % osuutta voidaan jo pitää erinomaisena. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on hyvin perinteinen mittari ja se on hiukan väistymässä modernimpien NPS:n ja CES:n tultua yleisemmiksi. Usein nämä kolme mittaria ovat kuitenkin yhdessä käytössä yrityksissä ja niiden tuloksista koostetaan asiakaskokemuksen kokonaiskuva. (Trustmary, 2020)

3.3.3 CES – asioinnin helppous

CES (Customer Effort Score) mittaa 1-7 asteikolla sitä, kuinka helposti asiakas sai asiansa hoidettua asiakaspalvelun tai digitaalisen kosketuspisteen kanssa. Asiakkaalta kysytään, kuinka paljon vaivaa hän joutui näkemään asiansa hoitamiseen. Asteikko voi olla 1-7 tai 1-5. 1 todella vähän vaivaa, 7 todella paljon vaivaa. (Trustmary, 2020).

Tämä on hyvin kuvaava mittari siitä, kuinka paljon asiakas joutuu näkemään vaivaa esimerkiksi reklamaatiotilanteessa. Mikäli asiakas soittaa yrityksen tukeen jonkin ongelman

selvittämiseksi, on CES huomattavasti NPS:ä kuvaavampi mittari puhelun jälkeen. Mikäli vaivannäkö muodostuu kohtuuttoman suureksi, on hyvin todennäköistä, että asiakas menetetään ja hän saattaa lisäksi jakaa negatiivisen kokemuksensa sosiaalisessa mediassa. On yllättävää, miten usein törmää itse kuluttajana siihen, että yrityksen asiakaspalvelu on hyvin vaikeasti saavutettavissa ja asiakas joutuu tekemään todella pitkän ja haastavan prosessin asiansa loppuun saattamiseksi. Näissä tapauksissa yritys on lähtenyt ratkomaan asiakaspalvelun prosessia omista lähtökohdistaan ja on unohtanut asiakaskokemuksen.

3.3.4 Uudelleen ostojen määrä

Uudelleenostojen määrä (Repurchase rate) mittaa sitä, kuinka moni käyttää palvelua uudelleen. Tämä mittari ei siis mittaa asiakaskokemusta, vaan se kertoo yritykselle, mitkä asiakkaat ovat sille rahassa mitattuna arvokkaimpia. Tämä on yrityksen kasvun sekä markkinointipanostusten kohdistamisen kannalta erittäin merkityksellinen tieto. Kun datan analysoinnissa päästään sille tasolle, että nähdään, mistä kanavista tulevat uudelleen ostavat asiakkaat, voidaan markkinointia suunnata tehokkaammin niihin asiakkaisiin, jotka ovat yritykselle kannattavimpia. On turhaa satsata isoja panostuksia uusasiakashankintaan, jos asiakkaat ostavat vain kerran ja poistuvat sen jälkeen palvelun piiristä. Tämä mittari on senkin puolesta hyvä, että se ei vaadi asiakkaalta mitään toimenpiteitä. Yritys saa tarvittavat tiedot omista lähteistään, mikäli dataa osataan analysoida riittävästi. Pitää aina muistaa, että asiakkaat väsyvät liian tiuhaan toistuviin kyselyihin ja vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi. Sen vuoksi käytössä on hyvä olla myös yrityksen omista tietokannoista johdettuja mittareita. Uudelleen ostojen määrä kuvaa hyvin asiakasuskollisuutta, yhä uudelleen palaava asiakas ei todennäköisesti ole kovin tyytymätön palveluun. (Trustmary, 2020)

3.3.5 CLV – asiakkaan elinkaaren arvo

Asiakkaan elinkaaren arvo CLV (Customer lifetime value) mittaa asiakkaan arvoa ja asiakassuhteen elinkaaren pituutta yhteensä. Mittari kertoo uudelleen ostojen määrän tavoin asiakkaan arvosta yritykselle. Parhaimmillaan CLV-arvoon saadaan mukaan asiakkaan hankintahinta ja näin pystytään katsomaan, mistä kanavista saadaan koko elinkaaren kannalta kannattavimmat asiakkaat. Tämä auttaa markkinointia kohdentamaan panostuksia pitkällä aikavälillä kannattaviin asiakkaisiin. CLV asettaa myös rajan sille, kuinka paljon yhdestä uudesta asiakkaasta on kannattavaa maksaa. Käytännössä asiakkaan CLV on

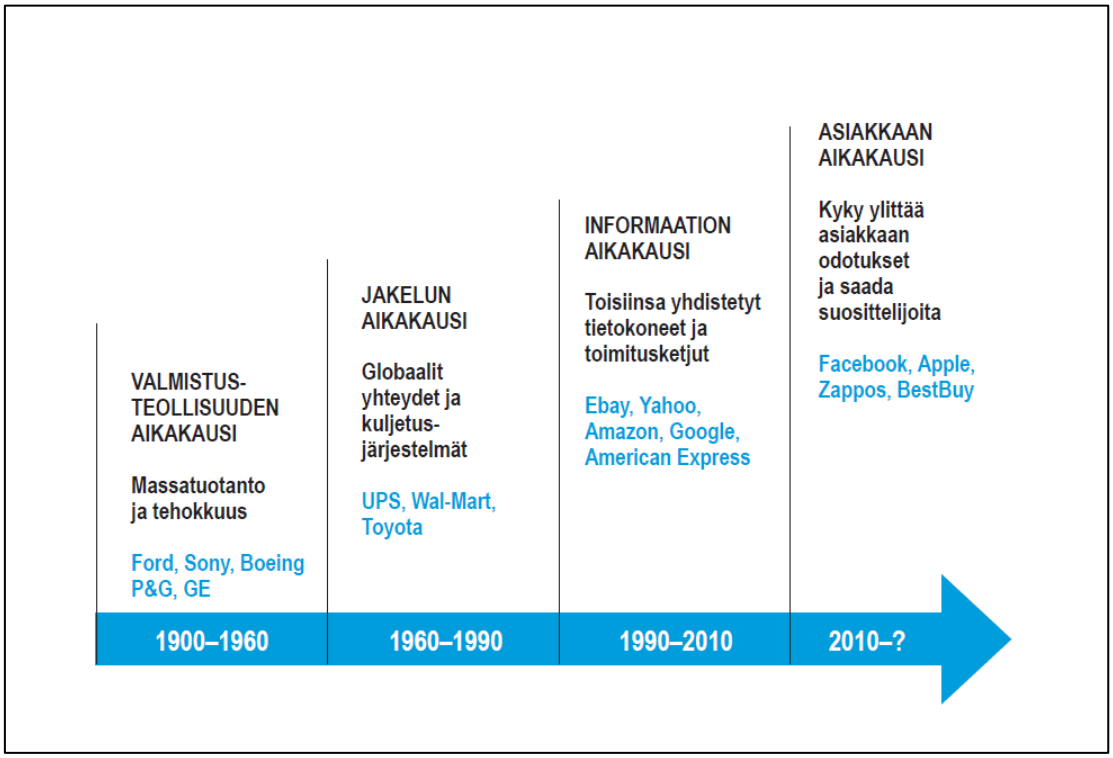
kuitenkin melko haastavaa laskea, etenkin matalan kynnyksen palveluiden parissa, missä asiakas saattaa poistua ja palata palvelun piiriin useita kertoja. (Trustmary, 2020)

Edellä kuvatut mittarit ovat kaikki numeerisia. Kun selvitetään asiakaskokemusta, on kuitenkin hyvä laittaa mukaan myös vapaita tekstikenttiä, missä asiakas voi kertoa omin sanoin kokemuksestaan. Näin saadaan irti todelliset syyt huonojen arvosanojen takana. Kaiken kaikkiaan asiakaskokemuksen mittaaminen ja tulosten mahdollistamat toimenpiteet tähtäävät asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen sekä suositteluun. Näiden mittareiden hyvä taso on menestyksekkään yritystoiminnan kannalta välttämätön.

3.4 Asiakasuskollisuus ja suosittelu

Korkiakosken ja Löytänän (2020) mukaan elämme asiakkaan aikakautta kilpailukeinojen näkökulmasta. Yrityksillä on nykyään lähes mahdotonta erottautua tehokkuudessa tai kustannusten minimoinnissa. Hyvän tuotteenkin saa kopioitua helposti. Tärkeimmäksi kilpailukeinoksi jää silloin ylivertaisen asiakaskokemuksen tuottaminen. Asiakas on kuningas, joka odottaa yhä enemmän sitä, että hänen odotuksensa ylitetään. Asiakkaat tietävät, että valta on siirtynyt heille sosiaalisen median ja julkisten arvosteluiden myötä.

Kuva 4. Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet (Korkiakoski & Löytänä, s. 283 mukaillen).



Uuden asiakkaan hankkiminen on aina yritykselle jonkinlainen kustannus. Usein silti suurin osa markkinointitoimista satsaa uusasiakashankintaan, vaikka olemassa olevien asiakkaiden pitäminen tulisi olla yhtä suuressa fokuksessa. Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään juuri asiakasuskollisuuden lisääntymiseen ja sitä kautta elintärkeän suosittelun lisääntymiseen. Suosittelun kautta tulleet asiakkaat ovat yritykselle maksutonta asiakashankintaa. Edellisessä kappaleessa kuvattiin mittareita, miten asiakasuskollisuutta ja suosittelua voidaan mitata. Mittareista itsessään ei ole vielä hyötyä uskollisuuden ja suosittelun lisääntymisessä. On erityisen tärkeää, että kyselyistä esiin nouseviin epäkohtiin puututaan. Uskollisuutta lisää myös se, että asiakkaille viestitään parannuksista, mitkä on tehty kyselyiden pohjalta. Asiakkaille olisi lisäksi luotava keinoja, jotka mahdollistavat suosittelun helposti.

WOM (Word of Mouth) eli asiakkaiden tuottama sisältö tarkoittaa asiakkaiden omien kokemusten jakamista palvelusta. WOM:a tapahtuu sekä suusanallisesti pienessä piirissä että laajemmin sosiaalisen median kanavissa. WOM katsotaan rooliltaan ansaituksi mediaksi eli siinä ei ole kyse ostetusta mediasta. WOM voi olla pahimmillaan yrityksen kannalta melko hallitsematon viestintäkanava, sen vuoksi tulisikin varmistaa palvelun laatu kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Hyvin toimiva palvelu saa osakseen ansaittua mediaa juuri asiakkaiden suosittelun kautta. Hyviä arvosteluita saavia yrityksiä yhdistää usein tietyt arvot. Palvelu on helposti saatavissa ja riittävän nopeaa, puhetyyli on empaattinen ja asiakasta arvostava, virheet myönnetään rehellisesti sekä reklamaatiotilanteissa voidaan jopa ylittää asiakkaan odotukset. Meltwaterin mukaan jopa 90 % kuluttajista kertoo puskaradion vaikuttavan ostopäätökseen. Tämä on niin merkittävä markkinointiviestinnän muoto, että yrityksen kannattaa miettiä oma strategia suosittelun lisääntymiseen. (Meltwater, 2021)

Yritys pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan merkittävästikin suosittelun lisääntymiseen. Asiakasdata-alustojen mahdollistama personoitu asiakaskokemus ja markkinoinnin automaatiot tuovat mahdollisuuksia asiakkaan sitouttamiseen. Yritys voi myös antaa palvelunsa tai tuotteensa vaikuttajien käyttöön ja vastapalveluksena saa heitä suosittelemaan sitä seuraajilleen. Ero vaikuttajamarkkinointiin on siinä, että WOM-markkinoinnissa vaikuttajille ei makseta rahaa suosittelusta. Yrityksen kannattaa myös valita oma hashtag eli aihetunniste ja seurata aktiivisesti sosiaalisen median keskusteluita itsestään, reagointinopeus on valttia WOM-markkinoinnissa. Parhaimmillaan kuluttajat

jakavat positiivista sisältöä yrityksen palvelusta, näiltä henkilöiltä voi kysyä luvan suosittelun jakamiseen yrityksen omissa kanavissa. Yritys voi myös rohkaista kuluttajia arvostelemaan palveluaan, tämä on yleisesti käytössä esimerkiksi matkailualalla. Tärkeää on myös olla läsnä sosiaalisessa mediassa, dialogi asiakkaiden kanssa on välttämätöntä. Jotkut asiakkaat pitävät myös yllätyksistä ja arvonnoista, missä voi voittaa pieniä palkintoja. Tärkeintä on kuitenkin aina se, että palvelu on hyvää ja kohtaaminen kaikissa kanavissa on aitoa. (Meltwater, 2021)

4 Case: Asiointipysäköinti kauppakeskusympäristössä

Empiirisessä osiossa tutkitaan kauppakeskusten pysäköintiasiakkaiden asiakaskokemusta. Tutkija toimii palveluntarjoajan markkinointitiimissä, joten suuri osa empiirisen osion tiedoista on omalla työkokemuksella hankittua. Kauppakeskukset ovat ympäristöinä kiinnostavia pysäköintipalvelun näkökulmasta. Kauppakeskukset rakennetaan usein liikenteen solmukohtiin ja niiden saavutettavuus kaikilla liikennemuodoilla on tärkeää. Tutkimuksen kohteena olevista kauppakeskuksista osa on todella isoja niin sanottuja hybridikohteita. Tämä tarkoittaa sitä, että pysäköinnin asiakkaina ovat asiointiasiakkaat, työntekijät, liityntäpysäköijät, asukkaat sekä hotellien asiakkaat. Toiset kohteet ovat pelkästään kauppakeskuksen asiakkaille suunnattuja eikä kohteeseen halutakaan houkutella muuta asiakaskuntaa. Yhdistävä tekijä kaikille kauppakeskuksille on se, että kauppakeskuksen johto nostaa asiakaskokemuksen ja sujuvan asioinnin erittäin korkealle prioriteetille, tämä selviää yhtiön tekemästä haastattelututkimuksesta kauppakeskusjohtajille vuonna 2018. Autoilevalle asiakkaalle halutaan tarjota hyvät pysäköintimahdollisuudet kauppakeskuksissa, vaikka tänä päivänä tähdätään ennen kaikkea kestävään liikkumiseen. On kuitenkin muistettava, että asiakkaita tulee myös hankalien matkojen päästä. Osalla asiakkaista on liikuntarajoitteita ja he joutuvat siksi turvautumaan omaan autoon. Kaupallisessa mielessä autoileva asiakas myös ostaa enemmän, sillä tavaroiden kuljettaminen on helpompaa. Sujuva pysäköinti on keskeinen keino myös houkutella asiakkaita kauppakeskukseen. Etenkin pääkaupunkiseudulla asiakkaat odottavat, että kauppakeskus tarjoaa minimissään yhden ilmaisen tunnin pysäköintiin. Tämä onkin monessa kauppakeskuksessa otettu käyttöön, sillä ostoksiin liittyvä volyymi on niin paljon suurempi kuin pysäköinnistä menetetyt tulot.

Kauppakeskusten pysäköintihalleissa on myös muita palveluita kuin pysäköintiä. Useista löytyy ostosten noutopiste, kierrätyspiste, auton pesupaikka sekä sähköauton latausmahdollisuudet. Onnistunut pysäköintikokemus on paljon muutakin kuin yksi ilmainen tunti. Sen vuoksi kehitystoimet sujuvaan, asiakkaalle helppoon pysäköintiin ovat kannattava satsaus.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Asiakaskokemuksen tutkimiseen sopii sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä mittaa numeeriseksi muutettavaa tietoa, kun taas kvalitatiivinen menetelmä laadullista tietoa. Kvalitatiivisella tutkimuksella saataisiin syvempää tietoa suppeammalta asiakasryhmältä, mutta se voisi johtaa asiakaspolun liialliseen räätälöimiseen. Pysäköinti on massapalvelu, joten kvantitatiivinen menetelmä antaa paremman yleiskuvan suuren asiakasjoukon kokemuksesta. Kvantitatiivinen menetelmä on perusteltu tutkimuksessa, sillä tietoa halutaan hyvin laajalta joukolta. Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on, että tutkittava joukko on riittävän suuri. Aineiston hankintamenetelmänä on pysäköintiasiakkaille suunnattu survey eli kyselylomake, joka toimii tiedonkeräysmenetelmänä ilman haastattelijaa. Kyselytutkimusta voidaan käyttää esimerkiksi tilanteissa, missä halutaan selvittää ihmisen kiinnostuksen kohteita, arvovalintoja tai palautetta asioinnista. Tutkimus suoritetaan otantamenetelmällä, joten perusjoukosta tutkitaan vain riittävän suuri otos. Kyseessä on satunnaisotanta, sillä vastaajat valikoituvat oman halukkuutensa perusteella. (Heikkilä, 2014).

Yhtenä keskeisenä tutkimuskysymyksenä on, eroaako kirjautuneiden asiakkaiden asiakaskokemus anonyymisti pysäköivien asiakaskokemuksesta? Kysymystä selvitetään etenkin NPS-kysymyksillä. Osassa tulosten raportointia on menetelmänä käytetty ristiintaulukointia, jolla on saatu vastausten jakauma sekä vertailu eri kauppakeskuksista. Ristiintaulukointia käytetään menetelmänä, kun tutkitaan muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia (Tampereen yliopisto n.d.). Kaikkia tuloksia ei raportoida samalla menetelmällä, vaan tuloksia analysoidaan toimeksiantajan näkökulmasta merkittävimmällä hyödyllä.

Kyselytutkimuksen tukena käytetään palveluntuottajan olemassa olevaa pysäköintidataa sekä sovelluskäyttäjistä että anonyymeistä asiakkaista. Datan analysointi tulee tukemaan kyselytutkimuksesta saatuja tietoja ja auttaa johtopäätösten tekemisessä. Datan avulla voidaan myös asettaa mittarit haluttuihin kohtiin asiakaspolkua. (Anttila, 2014)

Aineiston hallintasuunnitelma on opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Aineiston hallinnassa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että toimeksiantajayritys ei halua nimeään eikä omistamansa sovelluksen nimeä näkyväksi lopullisessa raportissa. Näin ollen myös tutkimuslomake sekä suurin osa liitteistä tulee olemaan salattu lopullisessa julkaisussa. Aineiston hallinnassa tulee myös huomioida GDPR:n mukainen asiakasrekisterin käsittely. Osa vastaajista haetaan olemassa olevan asiakasrekisterin perusteella yhtiön rekisteristä. (Tietosuoja.fi, n.d.)

4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tulee ottaa huomioon etenkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetti kertoo tutkimuksen toistettavuudesta, tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan samaan tulokseen tulisi päästä myös toisissa olosuhteissa. Reliabiliteetti tulee varmistaa myös riittävän suurella otoksella, joka on mahdollisimman samankaltainen kuin tutkittava perusjoukko. Tutkittava perusjoukko on rajattu opinnäytetyön aihealueen rajauksessa maantieteellisesti sekä asiointipaikkansa mukaan. Reliabiliteettia lisää myös tutkimuksen korkea vastausprosentti sekä hyvä suunnitelma kyselyn toteuttamiseksi. (Heikkilä, 2014)

Tutkimuksen tekijän on hallittava tilastolliset menetelmät sekä on pystyttävä laatimaan objektiivinen raportti. Mikäli otoksessa on vinoumaa eli jokin vastaajaryhmä on esimerkiksi yli- tai aliedustettuna verrattuna perusjoukkoon, tulee se mainita tutkimusraportissa. (Heikkilä, 2014) Tutkimuksen reliabiliteettia lisää pysäköintidatan yhdistäminen kysetutkimuksessa saatuihin tietoihin. Erityistä tarkkuutta vaatii kahden itsenäisen ryhmän tutkiminen, sillä toinen ryhmä on kirjautuneet asiakkaat, jotka on helppo tavoittaa. Anonyymin ryhmän tavoittaminen on huomattavasti hankalampaa ja se saattaa johtaa vastaajaryhmien koon vääristymään.

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimusmenetelmän valinta tukee tutkimusongelman selvittämistä (Anttila, 2014). Tässä työssä keskeinen tutkimusongelma, on mitä muutoksia asiakaspolkuunsa pysäköintiyhtiön tulee tehdä, jotta se saavuttaa ylivertaisen asiakaskokemuksen? Tutkimusmenetelmä on asiakkaille suunnattu kysely, missä kysytään mielipidettä asiakaspolun kriittisitä kohdista. Tämän tukena käytetään olemassa olevan pysäköintidatan analysointia ja varmistetaan näin tutkimuksen validiteetti. Keskeistä on myös selvittää anonyymeiltä asiakkailta, miksi he eivät ole kirjautuneet pysäköintisovelluksen käyttäjäksi. Pysäköintisovellusten tutkimuksen mukaan yleisimmät syyt ovat, että henkilöllä ei ole tarvetta sovellukselle, koska hän käy niin harvoin asioilla tai omalla paikkakunnalla ei ole maksullista pysäköintiä (Mantap Research, 2022). Tutkimukseen valitut kauppakeskukset sijaitsevat kuitenkin isoissa kaupungeissa, joten syitä on todennäköisesti muitakin.

4.3 Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi ja haasteet

Asiakaspalvelupäällikön mukaan asiakaskokemusta mitataan tällä hetkellä asiakkailta, jotka ovat puhelimitse yhteydessä pysäköintiyhtiön asiakaspalveluun. Puhelun jälkeen asiakkaalle lähtee kysely, missä kysytään sekä NPS, CES sekä CSAT. Näiden mittarit ovat olleen pääsääntöisesti hyvällä mallilla. Viimeisen mittauksen mukaan NPS oli 70, mitä voidaan pitää todella hyvänä verrattuna kuluttajabrändien keskiarvoon 48. CES luku on 1,4, asiakas ei siis joudu näkemään ylitse pääsemätöntä vaivaa asiansa hoitamiseen. CSAT luku on todella korkea, 93% asiakkaista olivat tyytyväisiä palveluun heti puhelun jälkeen. Asiakaspalvelu toimii siis asiakkaiden mielestä moitteettomasti, silloin kun sinne ollaan puhelimitse yhteydessä. (Pysäköintiyhtiön data; asiakaspalvelupäällikkö, henkilökohtainen tiedonanto, 2022)

Suurin osa yhteyksistä tulee kuitenkin pikapuhelimista suoraan pysäköintihalleista sekä sähköpostitse. Näiden yhteydenottojen jälkeen ei asiakkaalle lähde kyselyä. Koska kyseessä on massapalvelu, ei suurin osa asiakkaista ole missään vaiheessa tekemisissä yhtiön asiakaspalvelun kanssa. Heidän pysäköintikokemuksensa on suurelta osin arvailujen varassa. Vaikka suurin osa asiakkaista ei tarvitse yhteydenottoa asiakaspalveluun, on kontaktien määrä silti valtava. Kuukauden aikana asiakaspalveluun tulee noin 50 000 yhteydenottoa. Yksi keskeinen kehityskohta on se, miten näiden kontaktien määrää voidaan pienentää.

Haasteeksi voidaan kokea myös se, että yritystä arvostellaan melko negatiivisesti sosiaalisen median kanavissa. Vaikka pysäköintitapahtumat sujuvat valtaosin tarkoituksen mukaisella tavalla, joukkoon mahtuu aina tilanteita, missä teknologia pettää. Usein myös asiakkaan oma käyttäytyminen, kuten maksamatta jättäminen aiheuttaa sen, että pysäköintilaitoksen puomi ei aukea ja perään syntyy jonoa. Talvella lumiset säät aiheuttavat lisäksi sen, että rekisterikilven tunnistaminen vaikeutuu huomattavasti. Asiakkaat kokevat nämä tilanteet erittäin ikäviksi ja näiden tilanteiden käsittely päätyy usein sosiaaliseen mediaan. Kauppakeskuspysäköinnissä lisäksi kauppakeskus saa palautetta huonosti sujuvista asioinneista, vaikka pysäköintitoiminto ei suoranaisesti olekaan kauppakeskuksen omassa operoinnissa. (Hyperin, 2022)

Yhtiöllä on käytössä tekoäly, jonka kautta kaikki sähköpostiviestit tulevat asiakaspalveluun. Asiakaspalvelupäällikön mukaan tekoälyä ei olla saatu valjastettua parantamaan asiakaskokemusta ja helpottamaan asiakasneuvojien työtaakkaa. Päinvastoin tekoäly tulkitsee jossain määrin täysin virheellisesti vapaamuotoisia viestejä, mitä asiakaspalvelun sähköpostiin tulee. Tekoälyn lähettämät vastaukset asiakkaalle ovat jopa täysin vastakohtia, siihen mitä asiakas kysyy. Esimerkkinä, asiakas kirjoitti, ”Miten saan ladattua pysäköintisovelluksen?” Tekoäly vastasi: ”Kiitos yhteydenotostasi, ikävää, että olet luopumassa sovelluksen käytöstä”. Tekoäly ei ole nykymuodossaan toimiva työkalu asiakaspalvelun käyttöön, vääriä tulkintoja tulee liikaa ja ne taas aiheuttavat edelleen jatkoselvittelyä. Tekoälytoimintoa tulee kehittää palvelemaan niissä kohdissa, missä tulkintaa ei tarvitse tehdä. (Asiakaspalvelupäällikkö, henkilökohtainen tiedoksianto, 3.2.2023)

Pysäköintiyhtiöllä on oma pysäköintisovellus, jonka käyttöä asiakaskunnassa halutaan lisätä voimakkaasti. Sovellusten tapauksessa arvostelut Applen ja Googlen kaupoissa ovat ensi arvoisen suuressa roolissa. Asiakkaat antavat herkästi arvosteluita sovelluskauppoihin molemmissa ääritapauksissa. Tähtiluokitus on erittäin hyvä, tutkimusta tehtäessä sovelluksen arvostelu Applen kaupassa on 4,6 (Apple Store, 2022). Googlen kaupassa arvosana on 4,2 (Google Play, 2022). Negatiiviset sanalliset kommentit hankaloittavat kuitenkin uusasiakashankintaa, koska kuluttajat luottavat muiden käyttäjien arvosteluihin. Tätä tukee valtakunnallinen pysäköintisovellusten tutkimus, jonka mukaan 24,5 % kyselyyn

vastanneista asiakkaista olivat valinneet kyseisen sovelluksen suosittelun perusteella (Mantap Research, 2022).

5 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimus suoritettiin verkkokyselynä syyskuussa vuonna 2022. Tutkimuksella haluttiin selvittää eri kauppakeskusten asiakkaiden asiakaskokemusta asiakaspolun eri vaiheissa. Tutkimuksella haluttiin selvittää myös kahden eri asiakasryhmän eroja asiakaskokemuksessa. Hypoteesi oli, että sovellusta käyttävät asiakkaat kokevat pysäköintitapahtumansa sujuvammaksi kuin maksupisteellä asioivat. Hypoteesia tuki pysäköintiyhtiön visio siitä, miten sujuva liikkuminen kaupungeissa tulisi hoitua. Vision mukaan pysäköinnin tulee olla asiakkaalle mahdollisimman huomaamatonta. Asiakkaan tarvitsee vain ajaa auto sisään ja ulos pysäköintihallista. (Pysäköintiyhtiö, 2017)

5.1 Kyselylomakkeen rakentaminen asiakaspolun mukaan

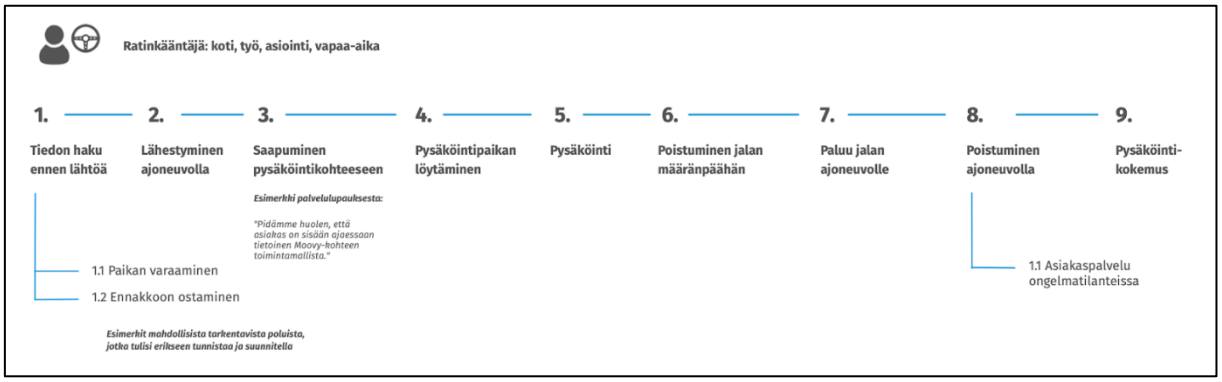
Kyselylomakkeessa on sekä suljettuja, avoimia että sekamuotoisia kysymyksiä. Suljetut eli strukturoidut kysymykset ovat helppo tilastoida sekä nopeita vastata. Niiden haasteena on se, että oikea vastaus saattaa puuttuu valinnoista. Sen vuoksi tutkimuksessa käytetään myös sekamuotoisia kysymyksiä, joissa vastaaja voi valita kohdan ”Muu, mikä?” Suurimmassa osassa kysymyksiä on lisäksi avoin tekstilaatikko, mihin voi laittaa sanallista palautetta kyseisestä toiminnosta.

Asenneasteikkona käytetään Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on usein 4 tai 5 portainen asteikko, mikä toinen ääripää on usein ’täysin eri mieltä’ ja toinen ääripää ’täysin samaa mieltä’. Vastaajalle esitetään erilaisia väittämiä, joita vastaaja arvioi omalla kokemuksellaan valitsemassaan kauppakeskuksessa. Tutkimuksessa käytetään 7-portaista asteikkoa. (Heikkilä, 2014)

Lomakkeessa kysytään myös suositteluhalukkuutta pysäköintikohteen ja -sovelluksen osalta. Tätä mitataan NPS-mittarilla. Kyselylomakkeen alku on samanlainen kaikilla vastaajilla. Alussa kysytään, mistä asiakas on etsinyt tietoa kohteesta, kuinka helppo kohteeseen oli

löytää sekä miten pysäköiminen ja jalankulku kohteessa sujuivat. Lopussa kaikille on vielä samat kysymykset pysäköintitalosta poistumisen osalta. Maksamisen kohdassa sovelluskäyttäjät ja anonyymit pysäköijät jatkavat eri kysymysten parissa. Kysymykset on pyritty järjestämään loogisesti mahdollisimman hyvin pysäköintiyhtiön asiakaspolun mukaan, sen lisäksi maksamisesta on tehty oma kokonaisuutensa, koska halutaan vertailla kahdella eri tavalla maksavien asiakkaiden vastauksia. Asiakaspolku on määritetty alla olevassa kuvassa 5.

Kuva 5. Pysäköintiasiakkaan asiakaspolku (Pysäköintiyhtiön laatukäsikirja, 2022)

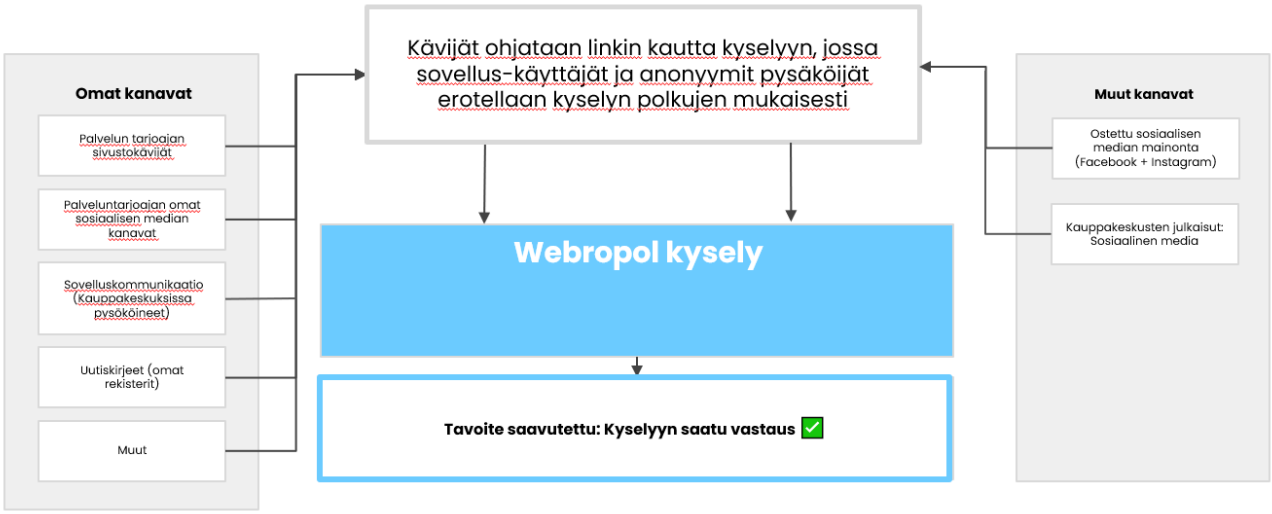


5.2 Tietojen kerääminen

Tiedot kerätään suuren perusjoukon takia ainoastaan internet-kyselyllä. Ennen kyselyn lähettämistä on jokaiselta mukana olevalta kauppakeskukselta haettu suostumus heidän asiakkaiden lähestymistä varten. Kirjautuneiden, eli sovellusta käyttävien asiakkaiden yhteystiedot ovat olemassa, joten heidän kutsumisensa tutkimukseen on suhteellisen vaivatonta. Kirjautuneissa asiakkaissa otantaa rajataan seuraavasti: asiakas on pysäköinyt jossakin tutkimuksen kohteena olevista pysäköintilaitoksista viimeisen kahden kuukauden aikana ja hän on antanut markkinointiluvan sähköpostilla. Kirjautuneita asiakkaita haetaan tutkimukseen ensisijaisesti pysäköintiyhtiön uutiskirjeellä. Käytössä on myös muita omia kanavia kuten verkkosivut ja sosiaalisen median kanavat.

Haasteeksi muodostuu anonyymien asiakkaiden tavoittaminen. Tässä apuna käytetään kohdennettua digitaalista mainontaa sekä kauppakeskusten omia somekanavia. Osa kauppakeskuksista ei halunnut jakaa tutkimusta omissa kanavissaan, mutta kaikki kauppakeskukset suhtautuivat hyvin myönteisesti tutkimukseen.

Kuva 6. Kyselytutkimuksen vastaajien hankinnan prosessi (OSG Agency, 2022).



5.3 Tutkimustulosten raportointi

Kyselyyn tuli määräaikaan mennessä 2340 vastausta. Vastaajista 48 % oli naisia, 51 % miehiä ja 1 % muu tai en halua kertoa. Suurin osa vastaajista oli 45-64 vuotiaita (57 %) ja pienin osa oli 15-24 vuotiaita (3 %). Vastaajat jakautuivat paikkakunnittain seuraavasti: Espoo 329, Helsinki, 562, Tampere 1218 ja Lahti 192 vastaajaa. Tampereen suurta osuutta selittää se, että sieltä oli mukana kaksi eri kauppakeskusta ja pysäköintiyhtiöllä on eniten kohteita sekä tunnettuutta Tampereella.

Tulosten raportoinnissa kiinnitetään erityisesti huomiota niihin kohtiin, mitkä vaikuttavat pysäköintiyhtiön asiakaskokemuksen johtamiseen. Kyselyssä selvitettiin myös asioita, mitkä hyödyttävät kauppakeskuksia, mutta mihin pysäköintiyhtiö ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Nämä kysymykset jätetään pois tästä raportista. Tulokset on raportoitu kauppakeskuksille heidän kohteensa osalta kokonaisuudessaan. Raportissa ei avata tarkemmin kysymysten sisältöä, mitkä koskivat liikennejärjestelyitä, kohteen jalankulkua sekä poistumista liikenneverkkoon. Nämä olivat asiakaskokemuksen kannalta merkittäviä, mutta pysäköintiyhtiö ei pysty ainakaan suoranaisesti vaikuttamaan näihin. Näihin toimintoihin liittyviä viittauksia ilmenee kuitenkin tulosten analysoinnissa.

Osa kysymyksistä on kysytty kaikilta vastaajilta, osa sovelluskäyttäjiltä ja osa maksupisteasiakkailta. Kysymyksen kohdalla on selvitetty tarkemmin kyseisen kysymyksen

vastaajajoukkoa ja perusteluja, miksi kysymys on kysytty juuri tältä joukolta. Kysymykset ovat numeroitu tähän raporttiin siinä järjestyksessä kuin ne tässä työssä esiintyvät, joten numerointi ei etene kyselylomakkeen numeroinnin mukaan.

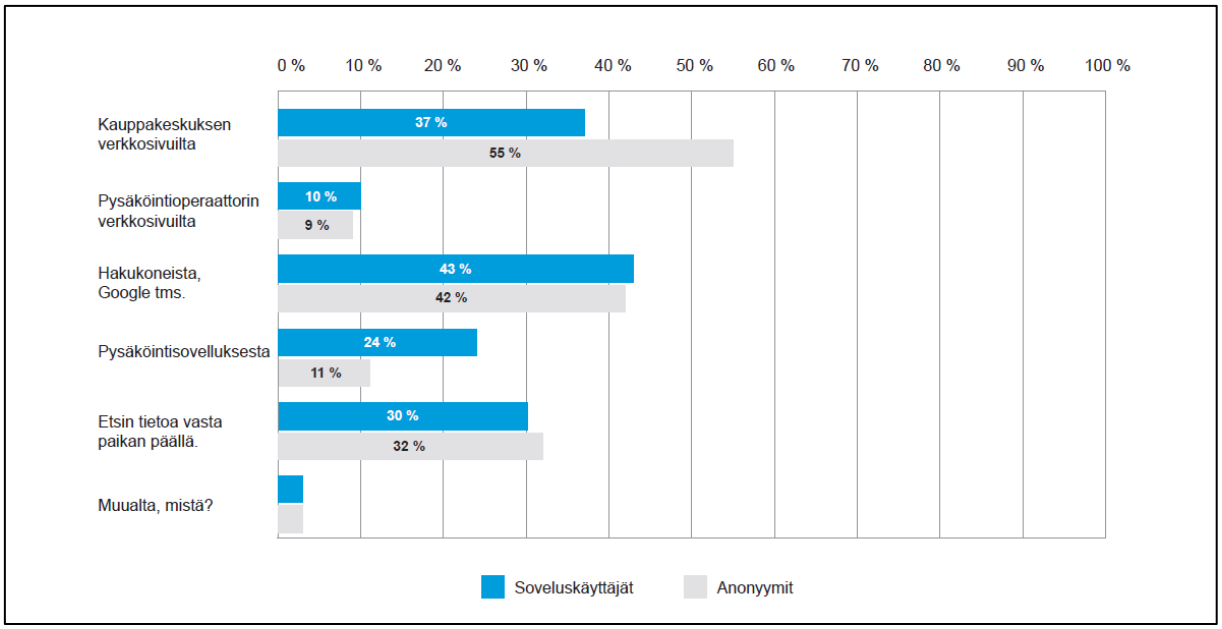
5.3.1 Ennakointi

Se, mistä uudesta pysäköintikohteesta haetaan tietoa ennen liikkeelle lähtöä, on palveluntarjoajan kannalta merkittävä tieto. Kun asiakkaat saadaan hakemaan tietoa ennakkoon, tehdään myös tärkeää vastuullisuustyötä. Liikenne keskustoissa muodostuu pitkälti pysäköintipaikkojen etsimisestä. Merkittävä vaikutus keskustan liikenteen vähenemiseen ja CO_2-päästöjen pienenemiseen on pysäköintipaikan valitseminen jo kotona.

Kysymys 1. Mistä haet tietoa sinulle tuntemattomasta pysäköintikohteesta ennen lähtöäsi?

Vastaajien määrä: 2373, valittujen vastausten lukumäärä: 3446

Taulukko 1. Tiedon hakeminen ennen lähtöä.



Kysymys kysyttiin kaikilta vastaajilta. Kysymykseen pystyi laittamaan useamman kohdan. Selkeästi suurin osa (55 %) anonyymeistä asiakkaista etsii tietoa kauppakeskusten sivuilta. Kauppakeskusten sivuilta etsii tietoa myös enemmistö sovelluskäyttäjistä (37 %). Sovelluskäyttäjien keskuudessa korostuu myös pysäköintisovellus (30 %) ja Googlen kaltaiset hakukoneet (43 %).

Seuraaviin taulukoihin on poimittu kysymyksiä, jotka ovat palveluntuottajaorganisaation kannalta merkittäviä. Taulukossa sininen väri kertoo siitä, että vastaukset ovat tilastollisesti erittäin merkittäviä (p<0,01) ja valkoinen väri, että vastaukset ovat merkittäviä (p</= 0,05). P-luku 0,05 kertoo, että sattuman ja tilastollisen harhan riski on korkeintaan 5 %.

5.3.2 Saapuminen pysäköintikohteeseen

Palveluntarjoajalla on suuri vaikutus siihen, miten pysäköinnin ohjeistus kohteessa on toteutettu. Seuraavassa taulukossa on vertailtu eri kauppakeskuksien pysäköinnin ohjeistusta sisäänajon kohdalla ja sen jälkeen.

Kysymys 2: Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-7. 1 on täysin eri mieltä, 7 on täysin samaa mieltä. Ohjeissa kerrottiin selkeästi, millä tavalla pysäköinti kohteessa maksetaan.

Taulukko 2. Maksamisen ohjeistus.

		1. Espoo		2. Helsinki		3. Lahti		4. Tampere		5. Tampere	
	N= 2363	%	N=372	%	N=579	%	N=192	%	N=315	%	N=905
1 Erittäin tyytymätön	2,3	4,8	18	2,4	14	0	0	1,3	4	2,1	19
2 Tyytymätön	2,4	4,6	17	2,9	17	1,6	3	2,5	8	1,2	11
3 Melko tyytymätön	4,0	6,2	23	4,7	27	4,7	9	2,9	9	2,9	26
4 Neutraali	11,0	13,2	49	11,9	69	10,9	21	8,6	27	10,3	93
5 Melko tyytyväinen	19,7	21,8	81	20,0	116	18,2	35	17,5	55	19,7	178
6 Tyytyväinen	26,8	24,5	91	31,1	180	29,7	57	22,2	70	26,2	237
7 Erittäin tyytyväinen	33,8	25	93	26,9	156	34,9	67	45,1	142	37,7	341
Average	5,6	5,2		5,5		5,7		5,9		5,7	

sininen = (p<0,01) ja valkoinen □ = (p</= 0,05).

Kysymys kysyttiin kaikilta vastaajilta. Tässä on merkityksellistä vertailla kauppakeskuksia keskenään mahdollisten jatkotoimenpiteiden vuoksi. Pääosin pysäköinnin ohjeistus on hyvin hoidettu kohteissa. Kauppakeskus 1:ssä asioineista 15,6 % oli täysin eri mieltä tai melko erimieltä (1 – 3) siitä, että ohjeissa oli kerrottu selkeästi, millä tavalla pysäköinti kohteessa maksetaan, kun koko aineistosta vain 8.7 % oli täysin eri miltä tai melko eri mieltä (1-3). Taulukossa sininen väri kertoo siitä, että vastaukset ovat myös tilastollisesti erittäin merkittäviä (p<0,01) kauppakeskus 1:n kohdalla. Kauppakeskus 4:n kohdalla 84,8 % vastanneista oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä (5 – 7) siitä, että ohjeissa oli kerrottu selkeästi, millä tavalla pysäköinti kohteessa maksetaan. Koko aineistosta 80,3 % oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä.

Väittämä 3: Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-7. 1 on täysin eri mieltä, 7 on täysin samaa mieltä. Pysäköintipalvelun brändi oli selkeästi nähtävissä sisäänajossa.

Taulukko 3. Brändin näkyvyys sisäänajossa.

		1. Espoo		2. Helsinki		3. Lahti		4. Tampere		5. Tampere	
	N= 2363	%	N=375	%	N=579	%	N=192	%	N=315	%	N=905
1 Erittäin tyytymätön	4,2	9,9	37	5,4	31	1,6	3	1,9	6	2,4	22
2 Tyytymätön	2,6	5,3	20	4,0	23	1,0	2	1,6	5	1,2	11
3 Melko tyytymätön	4,6	9,9	37	5,5	32	5,2	10	1,9	6	2,6	23
4 Neutraali	11,3	15,2	57	15,9	92	11,5	22	4,4	14	9,0	81
5 Melko tyytyväinen	15,4	18,1	68	19,2	111	19,8	38	12,7	40	11,8	106
6 Tyytyväinen	23,0	18,9	71	24,4	141	20,3	39	21,6	68	25,1	226
7 Erittäin tyytyväinen	39,0	22,7	85	25,7	149	40,6	78	55,9	176	48,0	443
Average	5,6	4,7		5,2		5,7		6,1		5,9	

sininen = (p<0,01) ja valkoinen □ = (p</= 0,05).

Kysymys kysyttiin kaikilta vastaajilta. Brändin näkyvyyttä kysyttäessä vastauksissa oli melko suurta hajontaa. Kauppakeskus 1:n kohdalla täysin eri mieltä tai melko eri mieltä (1-3) oli 25,1 % vastaajista (p<0,01). Parhaan arvosanan saaneessa kauppakeskus 4:ssä täysin eri mieltä tai melko eri mieltä (1-3) oli vain 5,4 % vastaajista. Saman kauppakeskuksen vastaajista 90,2 % oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä (5-7) väittämän kanssa. Parhaan arvosanan, 7 antoi kauppakeskuksessa 4 peräti 55,9 % asiakkaista (p<00,1).

Parhaiten brändi oli tunnistettavissa Tampereen vanhemmassa kohteessa (ka 6,13), jopa 55,9 % vastaajista antoi sille parhaan arvosanan (7). Heikoimman arvosanan sai uusin pysäköintikohde (ka 4,7). Tulosta selittää se, että parhaan arvosanan kohteessa palveluntuottajalla on vapaat kädet oman brändin ja ohjeistuksen tuomiseen. Muissa kohteissa kauppakeskukset ovat halunneet tuoda pysäköintihalliin jo mukaan myös omaa brändiään ja näin ollen pysäköintipalvelu ei saa niin suurta näkyvyyttä.

5.3.3 Pysäköinti

Väittämä 4: Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-7. 1 on täysin eri mieltä, 7 on täysin samaa mieltä. Eri käyttäjäryhmät olivat hyvin huomioitu opastuksessa (sähkölataus, inva-paikat, nouto- ja kierrätyspisteet ym.)

Taulukko 4. Erityisryhmien opastus.

Valitse yksi seuraavista kauppakeskuksista jonka pysäköintiä arvioit											
		1. Espoo		2. Helsinki		3. Lahti		4. Tampere		5. Tampere	
	N= 2364	%	N=376	%	N=579	%	N=191	%	N=313	%	N=905
1 Erittäin tyytymätön	1,7	3,5	13	1,2	7	2,1	4	1,3	4	1,2	11
2 Tyytymätön	2,5	3,2	12	2,9	17	2,1	4	2,9	9	1,9	17
3 Melko tyytymätön	3,7	4,0	15	3,6	21	6,3	12	5,1	16	2,4	22
4 Neutraali	6,3	5,6	21	7,1	41	9,4	18	7,0	22	5,3	48
5 Melko tyytyväinen	15,8	13,3	50	17,6	102	21,5	41	15,3	48	14,5	131
6 Tyytyväinen	22,9	34,6	130	23,0	133	25,1	48	16,3	51	19,9	180
7 Erittäin tyytyväinen	20,0	29,5	111	19,3	112	13,6	26	15,7	49	19,1	173
En osaa sanoa	27,2	6,4	24	25,2	146	20,0	38	36,4	114	35,7	323

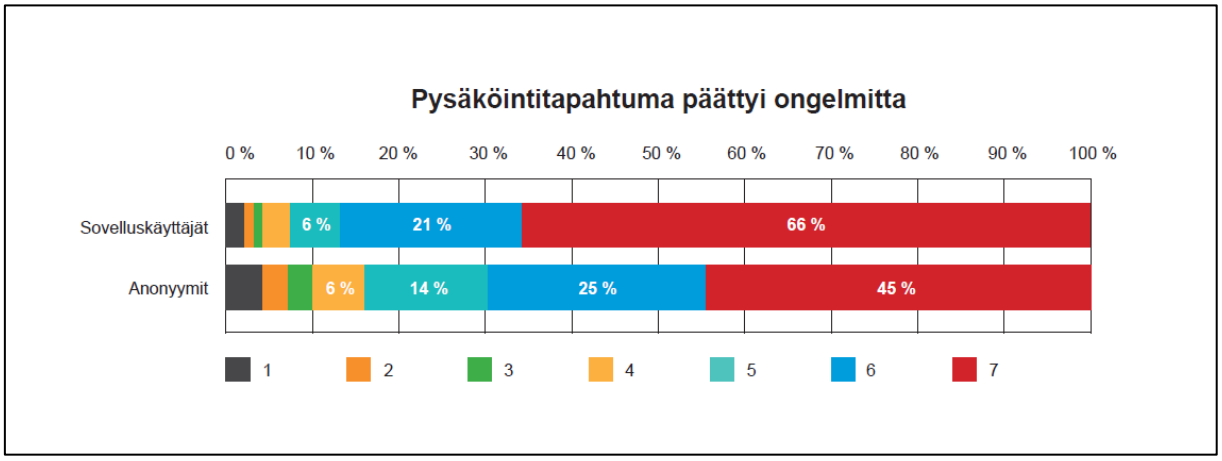
sininen = (p<0,01) ja valkoinen = (p</= 0,05).

Kysymys kysyttiin kaikilta vastaajilta. Väittämään tuli 27,2 % ’en osaa sanoa’ -vastauksia, sillä kysymys ei koske kaikkia asiakkaita. Kysymyksen vastauksissa oli muutenkin paljon hajontaa, asia ei selvästikään ole kovin tuttu tai selkeä vastaajille. Etenkin Tampereen kohteissa tuli paljon ’en osaa sanoa’ -vastauksia. Kauppakeskus 1:n vastaajista 77,4 % ja kauppakeskus 3:n vastaajista 60,1 % oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä (5-7) väittämän kanssa. Tampereen kauppakeskukset saivat kysymyksestä heikoimmat arvosanat täysin tai melko samaa mieltä (5-7) oli kauppakeskus 4:n vastaajista 47,3 % ja kauppakeskus 5:n vastaajista 53,5 %.

5.3.4 Poistuminen

Väittämä 5: Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-7. 1 on täysin eri mieltä, 7 on täysin samaa mieltä. Pysäköintitapahtumani päättyi ongelmitta.

Taulukko 5. Pysäköintitapahtuman päättyminen.



Vastauksissa on mukana kaikki kauppakeskukset ja kysymys kysyttiin kaikilta vastaajilta. Kysymyksellä haluttiin nimenomaan selvittää sovelluskäyttäjien ja maksupisteellä maksavien asiakkaiden eroja. Sovelluskäyttäjien pysäköintitapahtuma päättyi selvästi useammin ongelmitta kuin maksupisteasiakkaiden. 66 % sovelluskäyttäjistä antoi kysymykseen vastauksen 7, eli parhaan arvosanan. Maksupisteellä asioivista vain 45 % antoi kysymykseen 7. Avoimien vastausten perusteella ongelmat olivat yleensä siinä, että kamera ei tunnistanut ajoneuvoa sisään- tai ulosajopuomilla.

Kysymys 6: Kuinka todennäköisesti suosittelisit kohdetta tuttavallesi?

Taulukko 6. Kohteen NPS asiakasryhmittäin.

	Kauppakeskus 1	Kauppakeskus 2	Kauppakeskus 3	Kauppakeskus 4	Kauppakeskus 5
Sovellus	24	32	25	42	62
Anonyymi	-8	-19	-4	-26	27

Kysymys kysyttiin kaikilta vastaajilta. Tässä suositteluhalukkuutta mittaavassa kysymyksessä haluttiin vertailla samassa taulukossa vastauksia sekä kohteittain, että kahden eri käyttäjäryhmän välillä. Kohteen suositteluhalukkuutta kysyttäessä vastauksissa oli todella paljon hajontaa. Kauppakeskus 5 sai asiakkailta selkeästi muita korkeamman NPS-luvun sekä sovelluskäyttäjissä (NPS 62) että anonyymeissä asiakkaissa (NPS 27). Heikoimman luvun

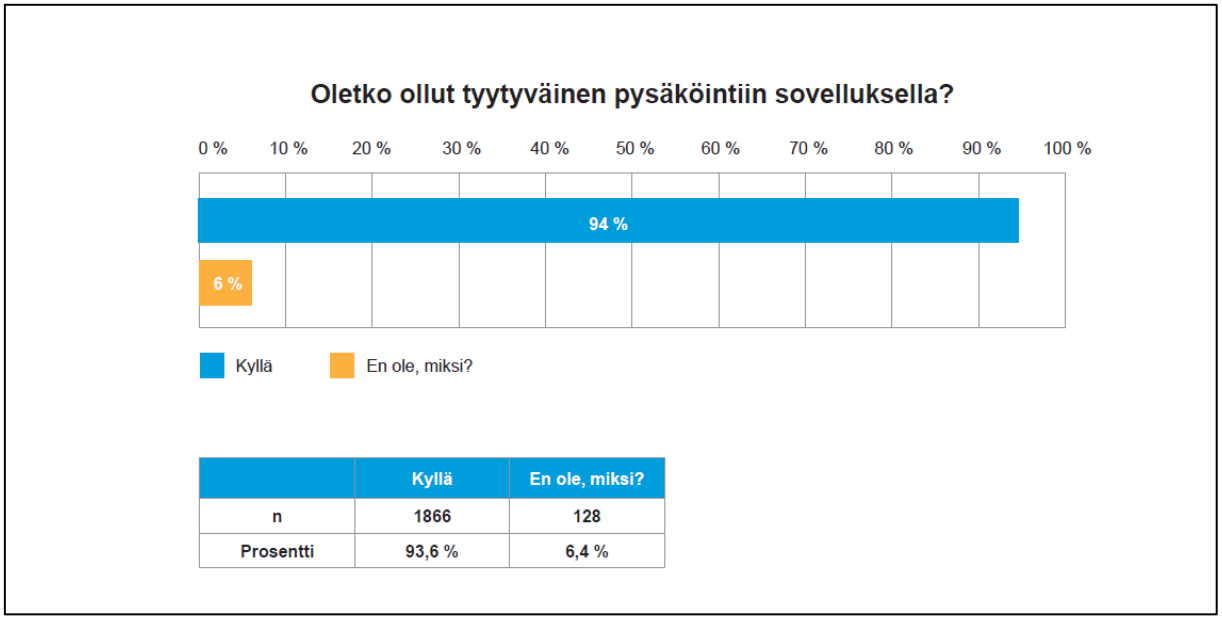
sovelluskäyttäjien keskuudessa sai kohde 1, jonka NPS oli 24. Heikoimman luvun (NPS -26) anonyymien asiakkaiden osalta sai kohde 4. Kahden eri käyttäjäryhmän suositteluhalukkuus eroaa suuresti toisistaan. Tämä on tulosten kannalta yksi merkittävimmistä havainnoista.

5.3.5 Maksaminen sovelluksella

84 % vastaajista maksoi pysäköintinsä sovelluksella. Seuraavat viisi kysymystä tai väittämää on esitetty vain sovelluksella maksaville vastaajille.

Kysymys 6: Oletko ollut tyytyväinen pysäköintiin sovelluksella?

Taulukko 6. Tyytyväisyys sovelluksella maksamiseen.



	Kyllä	En ole, miksi?
n	1866	128
Prosentti	93,6 %	6,4 %

Kysymys kysyttiin vain sovelluksella maksavilta. Peräti 94 % sovelluskäyttäjistä sanoi olevansa tyytyväisiä pysäköintiin sovelluksella. Tyytymättömiä oli suhteessa eniten pääkaupunkiseudun kohteissa. 6 % vastaajista eivät olleet tyytyväisiä pysäköintiin sovelluksella.

Tyytymättömiltä sovelluskäyttäjiltä kysyttiin, miksi he eivät ole tyytyväisiä. Avoimissa vastauksissa oli paljon erilaisia vastauksia eikä sieltä noussut yhtä selkeää syytä. Useita mainintoja sai kuitenkin seuraavat asiat; palvelumaksu 0,49 € per pysäköinti koettiin negatiiviseksi, pysäköinnit veloitetaan vain kerran kuukaudessa ja vastaajan haasteet omassa asukas- tai työpaikkapysäköinnissä omaan sopimukseen liittyen.

Kysymys 7: Kuinka tyytyväinen olit sovelluksen asiakaspalveluun?

Vastausten määrä: 625.

Taulukko 7. Tyytyväisyys sovelluksen asiakaspalveluun.

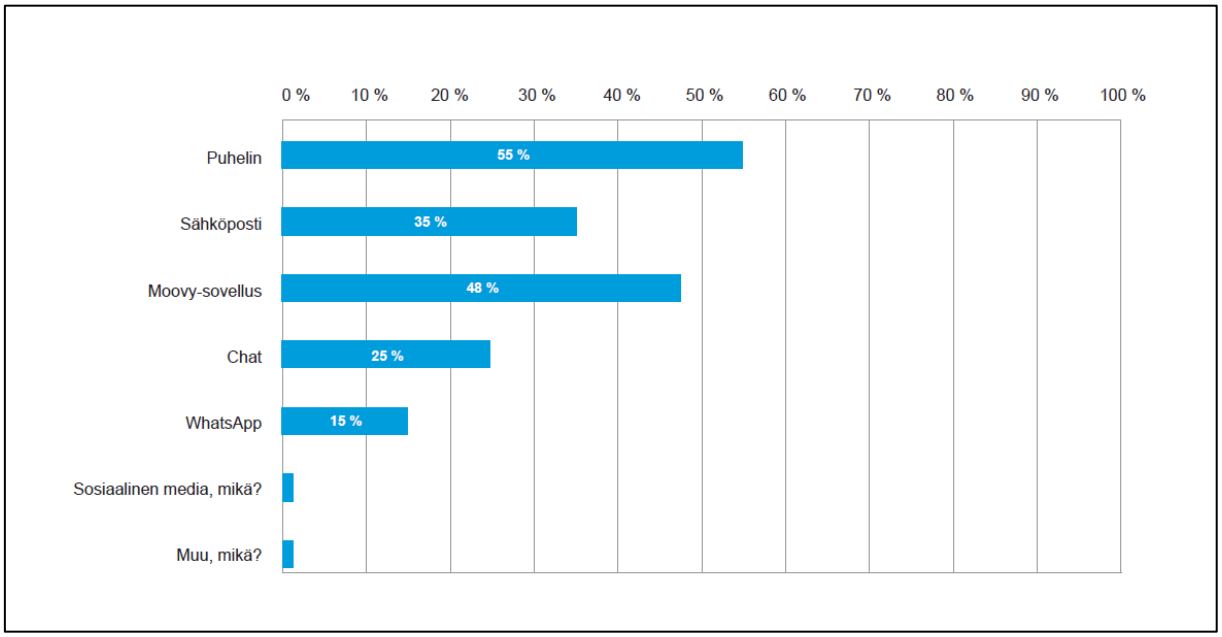
	N= 625		%	N=59	%	N=152	%	N=67	%	N=88	%	N=259
1 Erittäin tyytymätön	1,3 %		0	0	1,3	2	4,5	3	0	0	1,2	3
2 Tyytymätön	1,8 %		1,7	1	3,9	6	0	0	3,4	3	0,4	1
3 Melko tyytymätön	2,4 %		6,8	4	2,6	4	0	0	0	0	2,7	7
4 Neutraali	7,7 %		15,3	9	7,9	12	1,5	1	5,7	5	8,1	21
5 Melko tyytyväinen	16,8 %		22,0	13	23,0	35	13,4	9	12,5	11	14,3	37
6 Tyytyväinen	40,0 %		35,6	21	36,2	55	44,8	30	38,6	34	42,5	110
7 Erittäin tyytyväinen	30,1 %		18,6	11	25	38	35,8	24	39,8	35	30,9	80

sininen = (p<0,01) ja valkoinen = (p</= 0,05).

Kysymys kysyttiin vain niiltä sovelluskäyttäjiltä, jotka olivat olleet yhteydessä asiakaspalveluun. Asiakkaat ovat olleet pääosin hyvin tyytyväisiä asiakaspalveluun. Kaikista vastaajista 86,9 % oli erittäin tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä (5-7) asiakaspalveluun. Kaikkein tyytyväisimmät vastaajat olivat kauppakeskus 4:ssä, jonka vastaajista 90,9 % oli melko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä (5-7). Eniten erittäin tyytymättömiä tai melko tyytymättömiä (1-3) vastaajia oli kauppakeskus 1:ssa (8,5 %). Eniten erittäin tyytymättömiä (1) vastaajia (4,5 %) oli kauppakeskus 3:ssa ($p<0,001$). Tämä on tilastollisesti erittäin merkittävää ja eroaa muista kohteista selkeästi.

Kysymys 8: Millä tavoin olisit mieluiten yhteydessä pysäköinnin asiakaspalveluun? Voit valita yhden tai useamman tavan.

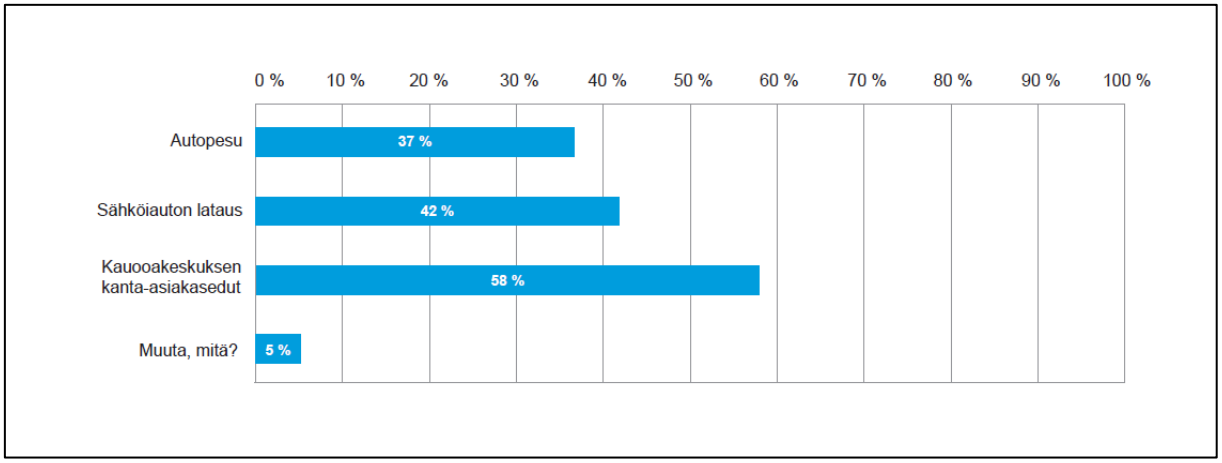
Taulukko 8. Asiakaspalvelukanavien mielekkyys sovelluskäyttäjillä.



Kysymys kysyttiin vain sovelluskäyttäjiltä. Selkeä enemmistö sovelluksen käyttäjistä halusi olla yhteydessä asiakaspalveluun joko soittamalla (55 %) tai sovelluksen kautta (48 %). Sähköposti nousi myös korkealle vaihtoehdoissa (35 %). Sosiaalisen median kanavat eivät saaneet kannatusta, vain 1 % vastaajista halusi olla yhteydessä sosiaalisen median kautta.

Kysymys 9: Mitä muita palveluita sovelluksessa olisi hyvä olla kuin pysäköinti? Vastaajien määrä: 1663, valittujen vastausten lukumäärä: 2357.

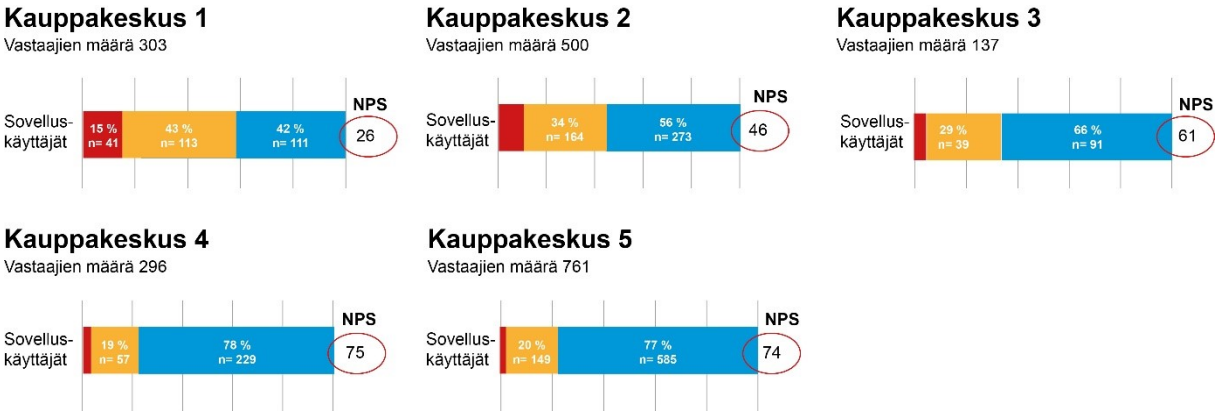
Taulukko 9. Muiden palveluiden tarve.



Kysymys on kysytty vain sovelluskäyttäjiltä. Kysymykseen oli mahdollista vastata useampaan kohtaan. Kauppakeskusympäristössä korostuvat kanta-asiakasedut. 58 % vastaajista toivoi niiden yhdistämistä pysäköintisovellukseen. Myös suoraan autoiluun liittyviä palveluita toivottiin, autopesua toivoi 37 % ja sähköauton latausmahdollisuutta 42 % vastaajista. ’Muuta, mitä?’ -kohdassa sai jättää avoimia vastauksia. Osa vastaajista toivoi, että sovellus pidettäisiin vain pysäköinnin mahdollistajana eikä siihen tuotaisi mitään lisäpalveluita.

Kysymys 10: Kuinka todennäköisesti suosittelisit sovellusta tuttavallesi?

Taulukko 10. Sovelluksen NPS kohteittain.



Kysymys kysyttiin vain sovelluskäyttäjiltä. Sovellukseen oltiin erittäin tyytyväisiä, suosittelijoiden osuus oli koko vastaajajoukosta 65 %, neutraalien 27 % ja arvostelijoiden osuus 8 %. Merkittävintä tuloksissa oli se, että Tampereen kohteista sovellus sai ylivertaiset luvut muihin verrattuna. Tampereen kohteissa NPS oli 74 ja 75, kun heikoimmassa kohteessa 1 NPS oli vain 26. Pääkaupunkiseudun vastaukset ovat keskimäärin heikompia kuin muut, mutta Helsingin kohteen NPS luku sovelluksesta on kuitenkin hyvällä tasolla 46.

5.3.6 Maksaminen maksupisteellä

Kysymykset kysyttiin vain maksupisteellä maksaneilta vastaajilta. On huomioitava, että maksupisteellä asioivien määrä oli huomattavasti pienempi kuin sovelluksella maksavien. Kaikista vastaajista maksupisteellä maksoi 16 % vastaajista, tämä tuo vastauksiin hiukan vinoumaa.

Kysymys 11: Onko asiointi maksupisteellä ollut helppoa?

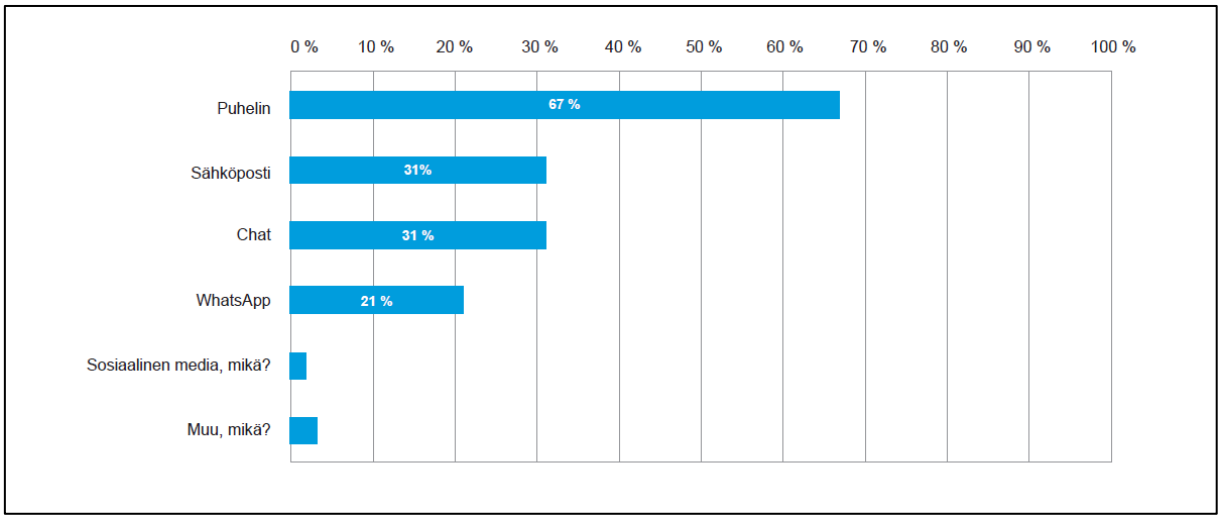
Taulukko 11. Maksupisteellä asioinnin helppous.

	All	Onko asiointi maksupisteissä ollut helppoa?			
		Kyllä		Ei, mitä haasteita siinä	
Valitse yksi seuraavista kauppakeskuksista, jonka pysäköintiä arvioit	N=351	%	N=313	%	N=38
Kauppakeskus 1	15,9	18,9	59	13,2	5
Kauppakeskus 2	24,4	21,4	67	7,9	3
Kauppakeskus 3	8,1	16,0	50	10,5	4
Kauppakeskus 4	13,3	4,2	13	13,2	5
Kauppakeskus 5	38,3	39,6	124	55,3	21

Kaikista vastaajista 11 % ei ollut tyytyväisiä maksupisteellä asioimiseen. Selkeästi eniten (14,5 %) tyytymättömiä vastaajia oli kauppakeskus 5:ssa. Tyytymättömistä vastaajista yli puolet (12/21 vastaajaa) ilmoitti syyksi kanta-asiakasedun lunastamisen haasteellisuuden. Muita syitä maksupisteen ongelmista mainittiin muun muassa niiden hitaus maksutapahtuman yhteydessä. Lisäksi maksupisteiden löydettävyys hallissa oli joidenkin mielestä heikko.

Kysymys 12: Millä tavoin olisit mieluiten yhteydessä pysäköinnin asiakaspalveluun? Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Vastaajien määrä: 357, valittujen vastausten lukumäärä: 552

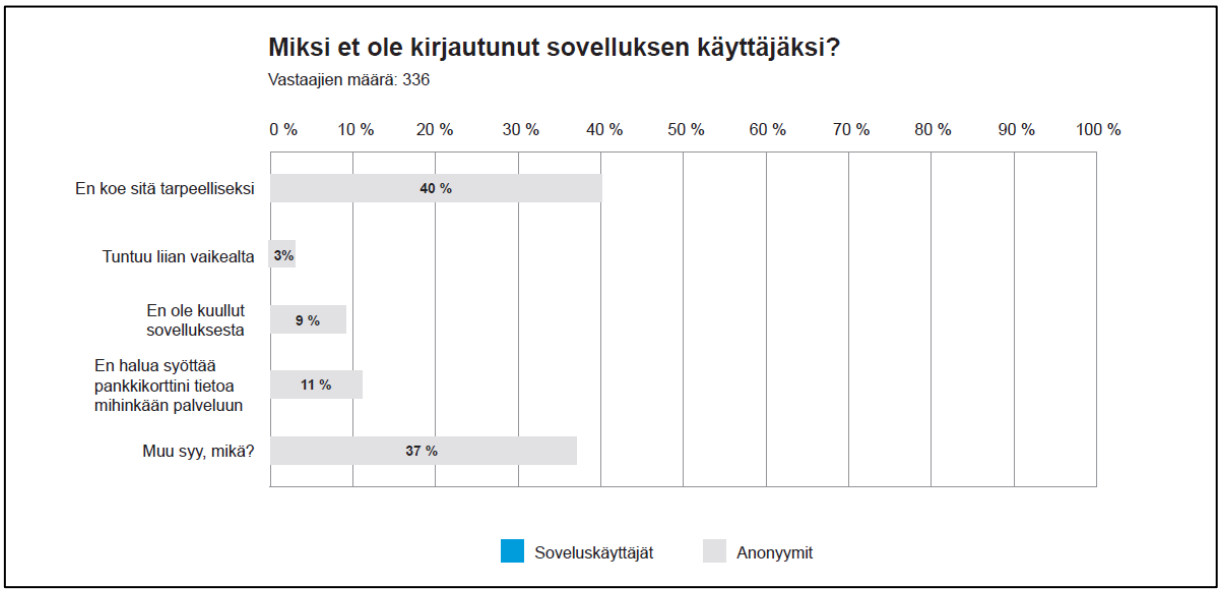
Taulukko 12. Asiakaspalvelukanavien mielekkyys maksupisteasiakkailla.



Kysymys kysyttiin vain maksupisteellä asioivilta. Selkeä enemmistö (67 %) maksupisteellä maksavista vastaajista haluaa olla yhteydessä asiakaspalveluun puhelimitse. Sähköposti ja chat sai myös kannatusta (kummatkin 31 %). Melko suuren kannatuksen (21 %) sai myös Whatsapp, mikä on hiukan tuntemattomampi kanava asiakaspalvelussa.

Kysymys 13: Miksi et ole kirjautunut sovelluksen käyttäjäksi?

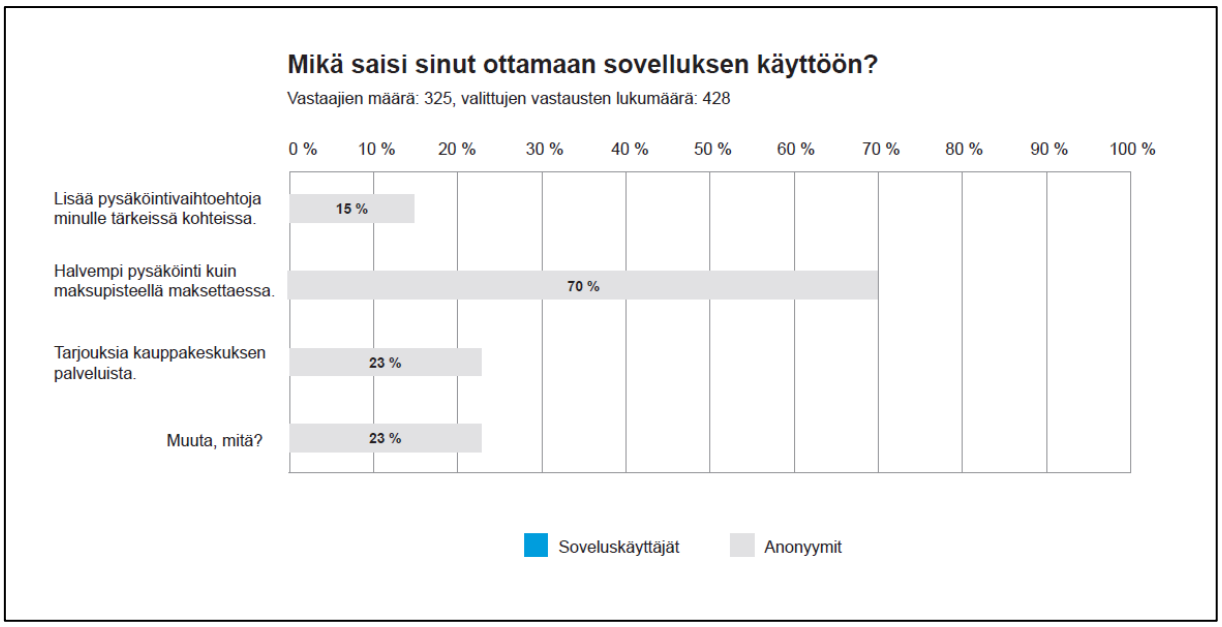
Taulukko 13. Miksi et ole kirjautunut sovellusasiakkaaksi?



Kysymys kysyttiin vain maksupisteellä asioivilta. 40 % vastaajista koki, etteivät he tarvitse pysäköintisovellusta. ’Muu syy, mikä?’ -kohdan vastauksissa korostuu kauppakeskuksen 5 vastaajat. ’Muu syy, mikä?’ -kohdassa oli 60 mainintaa kanta-asiakasedusta. Vastaajat eivät ole kirjautuneet sovelluksen käyttäjäksi tai eivät käytä sovellusta kyseisessä kohteessa, koska kanta-asiakasetua ei saa sovelluksella. Osa myös ilmoittaa, että he ovat sovelluksen käyttäjiä, mutta joutuvat ottamaan automaattisen rekisterintunnistuksen pois päältä edun saamiseksi, kun ajavat kauppakeskukseen. Muutamia mainintoja tuli myös siitä, että on jo toinen pysäköintisovellus käytössä ja ei halua maksaa sovelluksen palvelumaksua (0,49 €/pysäköinti).

Kysymys 14: Mikä saisi sinut ottamaan sovelluksen käyttöön?

Taulukko 14. Houkuttimet sovelluksen käyttöönotolle.



Kysymys kysyttiin vain maksupisteellä maksaneilta. Selkeä enemmistö (70 %) olisi valmis ottamaan sovelluksen käyttöön, mikäli sillä saisi halvemman pysäköinnin kuin maksupisteellä. Hinta on ylipäänsä korostunut maksupisteellä asioivien vastauksissa, sillä myös ’Muuta, mitä?’ -kohdassa suurin osa vastauksista käsitteli halvempaa hintaa, kanta-asiakasetuja tai maksutonta pysäköintiä. ’Muuta, mitä?’ -kohdassa tuli myös muutama palaute kyselyn tekijälle siitä, että vastausvaihtoehdoista puuttui vaihtoehto ’Ei mikään’. Kysymykseen sai laittaa useamman kuin yhden vastauksen, joten prosenttiosuudet antavat vääristyneen kuvan vastausten jakautumisesta.

5.4 Tulosten analysointi kauppakeskuksittain

Vastaajat jättivät runsaasti avointa palautetta kohteista. Tässä analyysissa on avattu tärkeimpiä avoimista kommenteista nousseita asioita sekä joitakin nostoja numeerisista tutkimustuloksista.

Espoon **kauppakeskus 1** on uusin vertailtavista kohteista, joten sen saama hieman heikompi arvosana, esimerkiksi pysäköinnin ohjeistuksessa (5,16) voi johtua siitä, että pysäköintipalvelun toimintatapa ei ole vielä asiakkaille tuttu. Useimmat vastaajat pitivät

ohjeistusta kuitenkin riittävänä. Pysäköintihalliin saapumisessa vastaajat kommentoivat eniten sisäänajoväylien leveyttä, jotka koettiin liian ahtaiksi ja mutkaisiksi isommille autoille. Liikennejärjestelyssä varsinkin väistämisvelvollisuus tuntui haastavalta hahmottaa. Opasteisiin toivottiin lisää informaatiota suoraan yläpuolella sijaitsevista kaupoista. Vastaajat olivat erittäin tyytyväisiä pysäköinnin sujuvuuteen puomittomassa kohteessa ja sovellusta pidettiin vaivattomana ratkaisuna hoitaa pysäköinti. Avoimissa vastauksissa toivottiin lisää perhepaikkoja ja annettiin palautetta sähköautojen latauspaikoista. Osa asiakkaista kritisoi sitä, että sähköautopaikat olivat lähempänä kauppakeskuksen ovia kuin tavalliset ruudut. Pikalatauspaikkoja toivottiin lisää. Vaikka suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että pysäköinti päättyi ongelmitta, osa vastaajista kommentoi rekisteritunnistuksen epäonnistuneen ulosajossa. Kohde sai heikoimmat arvosanat NPS-mittauksessa, kun kysyttiin sovelluksen NPS-lukua (26) sekä sovelluskäyttäjien antamaa NPS-lukua (24) pysäköintikohteelle.

Helsingin **kauppakeskus 2:n** avoimista kommenteista suurin osa koski sisäänajon ajoväylien ahtautta ja ajoreittien mutkaisuutta. Melko yksittäisinä asioina nousi esiin muiden maksusovellusten käyttömahdollisuuden puute, moottoripyörien haasteet puomilla sekä parkkihallin kuulutusten heikko äänenlaatu. Pysäköintisovellus keräsi kiitosta helppoudestaan. Eniten kiitosta keräsi kuitenkin tilavat parkkiruudut. Jalankulkuun liittyen vastaajat kommentoivat haasteista löytää oikea hissi määränpäähänsä. Hissien opasteisiin toivottiin selkeyttä ja pysäköintihallin puolelle tietoa esimerkkiliikkeistä/tunnistettavista kohteista hissien läheisyydessä kauppakeskuksen puolella. Vastaajat kokivat, ettei parkkihallissa ole selkeästi merkattuja kulkuväyliä, joissa olisi turvallista kulkea. Suojatiet koettiin paikoin näkyvyyden kannalta vaarallisiksi. Ajoratojen merkintöjen epäselvyydet ja autoilijoiden liian suuri ajonopeus lisäävät myös jalankulkijoiden turvattomuutta. Kyselyn mukaan asiakkaat ovat yhteydessä asiakaspalveluun yleisimmin silloin kun puomi ei auennut tai rekisteritunnistuksessa oli ollut jotain haasteita, eikä pysäköinti ollut päättynyt ulos ajettaessa. Asiakaspalvelu on kuitenkin saanut ratkaistua ongelman lähes poikkeuksetta saman tien, ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun.
Lahden kohde, **Kauppakeskus 3** sai paljon mainintoja ahtaudesta, kohteen ikä näkyy parkkiruutujen leveydessä ja kiinteistön rakenteissa. Toisaalta kohteen keskeistä sijaintia kaupungissa kehuttiin. Kohteen erikoisuutena on, että sieltä pääsee ajamaan pois toisen pysäköintihallin kautta, joka on eri järjestelmässä, tämä aiheuttaa välillä sekaannusta. Kohtuullisen paljon oli mainintoja siitä, että pysäköintitapahtuma ei päättynyt puomilla

automaattisesti. Kohteen asiakkaat antoivat hyvän NPS-luvun pysäköintisovellukselle (61) ja se sai huomattavan määrän positiivista avointa palautetta. Itse kohteen NPS-luvut sen sijaan saivat sovelluskäyttäjiltä 25 ja maksupisteellä asioivilta -4.

Tampereen **kauppakeskus 4:n** kohdalla korostui selkeästi muihin verrattuna se, että opasteet ja ohjeistus koettiin kaikista selkeimmiksi. Pysäköintipalvelun brändi oli myös 80 % vastaajista mielestä selkeästi tunnistettavissa sisäänajossa. Vastauksia puoltaa se, että kauppakeskus on rakennettu jo 1980-luvulla ja se on vakiinnuttanut paikkansa Tampereen keskustan asiointikohteena. Eniten moitittiin ahtaita sisääntuloväyliä ja poistumisen yhteydessä runsasta jalankulkua ajoramppien kohdalla katuverkossa. Avoimissa palautteissa oli monta mainintaa inva-pysäköinnin maksullisuudesta ja paikkojen huonosta sijainnista. Kohteen osalta suuri ero oli anonyymien ja sovelluskäyttäjien NPS-luvuissa. Sovelluskäyttäjät antoivat kohteelle luvuksi 42, kun taas anonyymit käyttäjät antoivat -28. Jatkossa pitää selvittää tarkemmin, mihin noin suuri ero kahden käyttäjäryhmän välillä perustuu. Maksupisteiden haasteista tuli joitakin avoimia palautteita, jotka koskivat maksupisteiden vaikeaa löydettävyyttä sekä kosketusnäytön käyttämisen haasteita. Sovelluskäyttäjistä 98 % oli tyytyväisiä pysäköintiin sovelluksella.

Tampereen toinen kohde, **kauppakeskus 5** sai erittäin hyvät arvosanat helposta saapumisesta 96 % vastaajista sovelluskäyttäjistä oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä (5-7), että halliin oli helppoa ajaa. Myös 89 % anonyymeistä asiakkaista oli samaa mieltä. 90 % avoimista palautteista koski pysäköintietua, mitä ei saa sovelluskäyttäjät vaan ainoastaan lipukkeella maksavat asiakkaat. Kohde oli kyselyn tekohetkellä ainoa viidestä kohteesta, missä oli vielä lipukkeet käytössä. Raportointivaiheessa kohteen pysäköintipalvelu oli muuttunut lipukkeettomaksi ja myös sovelluskäyttäjät saavat nyt kanta-asiakasedun pysäköintiin. Pysäköintihallia pidettiin erittäin siistinä. 97 % sovelluskäyttäjistä ja 96 % anonyymeistä asiakkaista antoi arvosanan 5-7. Sähköautojen latauspaikkojen opastus koettiin osittain puutteelliseksi. Hieman askarrutti myös se, mihin kohtaan auto tulisi hallissa jättää, jotta olisi mahdollisimman lähellä määränpäätä. Poistuminen koettiin hankalaksi ja jopa vaaralliseksi lyhyen kiihdytyskaistan vuoksi. Kohteen vastaajat olivat kuitenkin selkeästi kaikista tyytyväisimpiä, NPS-luku kohteelle sovelluskäyttäjien keskuudessa oli 62 ja maksupisteellä asioivien anonyymien asiakkaiden keskuudessa 27. Myös pysäköintisovelluksen NPS-luku oli poikkeuksellisen korkea, 74.

Kaupungeista Tampereen hyviä lukuja puoltaa se, että sovellus käy pysäköinnin maksutapana kaupungissa lähes kaikkialla. Sovelluksen käyttö on tuttua jo neljän vuoden ajalta, kun taas Espoossa se on ollut käytössä vasta vuoden ja Espoon katupysäköinnissä sovellus ei ollut käytössä lainkaan kyselyn tekohetkellä.

5.5 Pysäköintiyhtiön data

Sovellus on ollut Tampereella käytössä jo pian viisi vuotta. Tampereen kohteissa sovellusta käyttää pysäköinnin maksamiseen kauppakeskus 5:ssä hiukan yli 55 % ja kauppakeskus 4:ssa hiukan alle 50 %. Merkittävää on, että Espoon kohteessa, missä käyttäjät kokivat palvelun vielä melko tuntemattomaksi, osuus sovelluksen käyttäjistä on kuitenkin noin 45 % kaikista asiakkaista. Samoin toisessa pääkaupunkiseudun kohteessa sovelluksella maksaa puolet kauppakeskuksen asiakkaista. Kauppakeskus 3 eroaa selvästä muista, sillä siellä sovelluksella maksaa vain 25 % asiakkaista. Pysäköintiyhtiön datasta selviää, että pääkaupunkiseudulta tulee kaikista uusista asiakkaista lähes 80 %. Lukua voidaan pitää yllättävänä, koska pääkaupunkiseudulla sovellusta tukevia kohteita ei ole niin paljon kuin esimerkiksi Tampereella. Pääkaupunkiseudun aktiivisuudesta voidaan päätellä, että siellä ihmiset ovat tottuneet ottamaan helpommin käyttöönsä arkea helpottavia ja asiointia nopeuttavia palveluita. Kun ihmisiä on paljon, syntyy jonojakin helpommin. Sovelluskäyttäjän ei tarvitse jonottaa maksupisteelle vaan hän voi suunnata suoraan autolle ostosten kanssa. (Datalake, 2023)

Pysäköintiyhtiön data kertoo, että sovelluskäyttäjät eivät ole kovinkaan uskollisia. Vuonna 2022 sovelluskäyttäjien määrä lisääntyi 48 %. Tulos on erinomainen, mutta kun katsoo, kuinka paljon uusia asiakkaita tavoitettiin, kasvu olisi voinut olla huomattavasti suurempi. Vuonna 2022 tuli yli 200 000 uutta asiakasta, mutta kun huomioidaan sovellusten poistot, kasvua tuli 103 000 käyttäjän verran. (App Store 2022, Google Play-kauppa 2022) Osittain sovelluksen poistoihin vaikuttaa muun muassa Android-käyttäjien puhelimessa automaattipoistot. Mikäli sovellusta ei ole käytetty tietyn aikajakson aikana, se siirretään suoraan arkistoon. Poistoihin vaikuttaa myös puhelimien vaihto, toki silloin asiakas tulee takaisin myös todennäköisesti uutena asiakkaana. Asiakasuskollisuus on joka tapauksessa asia, mihin pitää pyrkiä jatkossa vaikuttamaan enemmän.

Pysäköintiyhtiön datasta selviää myös, että kuukauden vaihteessa asiakaspalveluun kohdistuvat Google-haut kasvavat +300 % muihin päiviin verrattuna (Google Analytics). Tämä kertoo siitä, että laskutuksessa on asiakkaan kannalta jotakin epäselvää tai siinä on jokin mennyt pieleen.

6 Lopputulosten analysointi asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta

Kauppakeskuksiin suunnattu kysely yhdistettynä pysäköintiyhtiön dataan antaa selkeän kokonaiskuvan kauppakeskusasiakkuuksista. Kyselystä nousi esiin paljon kehityskohteita, mutta suurin osa asiakkaista oli kuitenkin todella tyytyväisiä. Keskeisimmäksi kehityskohteeksi nousee asiakaspalveluun tulevien kontaktien määrän pienentäminen sekä anonyymien asiakkaiden huomattavasti alhaisempi tyytyväisyys palveluun. Asiakaskontaktien määrä ei ole tällä hetkellä kestävällä pohjalla. Asiakaspalveluhenkilöstöä ei voida lisätä loputtomiin kannattavuuden kärsimättä. Sovelluksen asiakashankinta toimii erittäin tehokkaasti ja uusia asiakkaita tulee joka kuukausi noin 15 000. Ongelma on samaan aikaan positiivinen ja negatiivinen yrityksen toimintojen kannalta. Uudet asiakkaat vaativat yleensä enemmän opastusta ja saattavat joutua alkuun olemaan yhteydessä asiakaspalveluun. Asiakaspalvelun kuormaa tulee alkaa ratkomaan välittömästi koko organisaation toiminnot läpi käyden. Alkuun on puututtava juurisyihin, miksi asiakaspalveluun ollaan niin paljon yhteydessä? Syiden selvittämisen jälkeen voidaan tarttua kehityskohteisiin kohteittain ja toiminnoittain. Sen jälkeen on mietittävä, mitä kanavia asiakaspalveluun kannattaa ottaa, voidaanko asiakkaita ohjata enemmän itsepalvelukanaviin asiakaskokemuksen kärsimättä? Lisäksi on mietittävä, miten anonyymien asiakkaiden kokemusta saadaan parannettua.

Asiakaskokemuksen johtamista voidaan jäsentää timanttimallin avulla, mitä tässä osiossa käytetään pohjana yrityksen asiakaskokemuksen johtamisen jäsentämiselle. (Holma ym., 2021)

Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrystä tulisi selvittää huomattavasti tarkemmin, mitä kvantitatiivinen tutkimus antaa tietoa. Tutkimuksen tuloksista selvisi kuitenkin monta asiaa, mitä voidaan lähteä syventämään. Tärkeiksi asioiksi nousi erityisesti asiakkaiden kokemat ajamisen haasteet

sisään- ja ulosajoissa. Vaikka pysäköintiyritys ei välttämättä pysty aina vaikuttamaan kiinteistön liittymiin ja ajoväyliin on se erityisen tärkeä asia kohteen asiakaskokemuksen kannalta. Pysäköintiyhtiön tulisi nostaa profiiliaan liikenne- ja kiinteistösuunnittelun alkuvaiheessa ja kertoa, mitä hyvän pysäköinnin kannalta välttämättömiä päätöksiä on tehtävä. Asiakasymmärryksen kannalta merkittävää oli myös se, että sovelluksen käyttäjät olivat merkittävästi tyytyväisempiä kaikkiin pysäköinnin osa-alueisiin kuin maksupisteellä asioivat. Sovelluksen käyttäjät pitivät jopa hallia siistimpänä kuin maksupisteasiakkaat. Tämä osa-alue voisi tarvita jatkoselvitystä, koska nyt tuloksista voidaan vain tehdä arvioita syistä. Joko sovelluksen käyttäjät ovat paljon pysäköiviä ja paikka on heille ennestään tuttu tai he ovat ylipäänsä pysäköintipalveluihin suopeammin suhtautuvia.

70 % maksupisteasiakkaista olivat valmiita ottamaan sovelluksen käyttöön, jos näin toimien pysäköinnin hinta olisi halvempi kuin maksupisteellä. Tästä voidaan vetää johtopäätöksiä, että sovelluksen käyttäjiä kiinnostaa enemmän helppous pysäköinnissä kuin pysäköinnin hinta. Sovelluksen käyttö maksaa kuitenkin käyttäjälle myös palvelumaksun osuuden 0,49 €/pysäköinti. Molempien vastaajaryhmien vastauksissa korostui kauppakeskuksen kanta-asiakasedun saaminen pysäköintiin. Tämä on selkeästi autoileville kauppakeskusasiakkaille erittäin merkittävä asia. Tämä on myös kauppakeskuksen kannalta hyvin harkittava etu, sillä autoilevat asiakkaat ostavat useiden tutkimusten mukaan enemmän kuin julkisilla kulkevat.

Asiakasymmärryksen kannalta haasteita tuo hyvin laaja ja heterogeeninen asiakaskunta. Vastauksistakin tulee ilmi, että sama pysäköintikohde on toiselle hyvin helppo ja selkeä ja toiselle pelottava ja sekava. Jotain henkilöä auttaisi opasteiden lisääminen, kun taas toisia häiritsee liika ärsykkeiden määrä sisäänajossa. Mielekkääseen asiakaspalvelukanavan valintaan vaikuttaa hyvin paljon vastaajan ikä. 15-24 vuotiaissa suosituimmat tavat olisivat chat ja pysäköintisovellus kun taas juuri nuo kaksi kanavaa olivat vähiten suosittuja yli 65 vuotiaiden keskuudessa. Näitä demografisten taustamuuttujien vaikutuksia vastauksiin kannattaa selvittää vielä tarkemmin kyselytutkimuksen aineistosta.

Parempi asiakasymmärrys vaatisi pysäköintiyhtiöltä työkalua, millä asiakaskokemusta voitaisiin tuottaa yksilöidymmin. Yhtiön tulisi ottaa käyttöön markkinoinnin automaation ja asiakasdatan hyödyntämiseen tarkoitettu CDP (Customer Data Platform) -työkalu. Asiakasmassat ovat suuret ja eri kohderyhmien palveleminen vaatisi asiakkaiden parempaa

tuntemusta. Asiakkaita pitäisi pystyä segmentoimaan käyttäytymisen mukaan. CDP-työkalun avulla asiakkaat saataisiin segmentoitua ja asiakasymmärrys paranisi huomattavasti. Olisi tärkeää pystyä käsittelemään omana asiakasjoukkonaan muun muassa liityntäpysäköitsijöitä, työpaikkapysäköitsijöitä tai satunnaisesti messuilla vierailevaa asiakasta. Markkinoinnin automaatioiden kautta asiakasta voitaisiin myös opastaa kohti haluttua toimenpidettä. Esimerkiksi niin, että asiakkaalle lähtee automaattiviesti, kun hän ei ole muistanut päivittää maksukorttinsa tietoja sovellukseen. Asiakkaille voisi suunnata personoitua sekä oikea-aikaista viestiä suoraan sovellukseen ja mainontaa pystyisi optimoimaan paremmin. (Salesforce, 2022)

Brändi

Kyselytutkimuksessa nousi selvästi esiin, että pysäköintisovelluksen brändi oli käyttäjilleen mieluinen ja sen käyttäjät pitivät pysäköintiä helppona. Kari Korkiakoski on kiteyttänyt brändin ja asiakaskokemuksen suhteen tiiviisti: ”Brändi lupaa ja asiakaskokemus lunastaa”. Pysäköintiyhtiö on onnistunut tässä asiassa hyvin sovelluskäyttäjien, mutta ei maksupisteellä asioivien asiakkaiden keskuudessa. Brändin keskeisimpiä asioita on määrittää, miksi me olemme olemassa ja mikä tehtävä meillä on (Holma ym., 2021). Palveluyrityksen on lunastettava helppo pysäköinti kaikille asiakkaille. Brändin tunnettuudessa oli myös suuria eroja kahden asiakasryhmän osalta, vaikka pysäköintipalvelu tuotetaan kokonaan saman brändin alla. Palveluntuottajayrityksen tulisi määritellä brändinsä uudelleen niin, että se kattaisi paremmin myös maksupisteellä asioivat anonyymit pysäköijät. Tämä kirjautumaton asiakasryhmä ei selvästi ole ottanut brändiä vielä omakseen.

Pysäköintiyhtiön haasteena on se, että yrityksen nimi on eri kuin pysäköintipalvelun ja sovelluksen nimi. Pysäköintipalvelu tuotetaan eri brändillä, mikä on kuitenkin perusteltua, koska palvelua käyttää moni muukin yritys ympäri Suomen. Pysäköintipalvelun brändiä tulisi kuitenkin vahvistaa ja laajentaa koskemaan myös muita käyttäjäryhmiä kuin sovelluskäyttäjiä. Yrityksessä voi olla tulevaisuudessa myös muita digitaalisia palveluita, jotka eivät edellytä sovelluksen lataamista. Etenkin tämän seikan valossa, on pysäköintipalvelun brändia vahvistettava monikanavaisesti muidenkin, kuin sovelluskäyttäjien keskuudessa. Toinen brändin vahvistamista puoltava asia on se, että yhä useampi pysäköintikohteen omistaja haluaa, että kohteessa voi maksaa monilla eri sovelluksilla. Tällöin yhtiön

pysäköintisovellus joutuu jälleen uuden kilpailutilanteen eteen, kun asiakkaalla on samassa kohteessa mahdollisuus valita, mitä sovellusta käyttää. Aikaisemmin tämä tilanne on ollut etupäässä katupysäköinnissä. Asiakaskokemus määrittää todennäköisesti tämän kilpailun voittavan sovelluksen.

Strategia

Asiakaskokemuksen tason määrittäminen on strateginen päätös. Ilman halutun tason määrittämistä voidaan jopa tuottaa liian hyvää asiakaskokemusta. Palveluntuottajayrityksen NPS-mittarit ovat erittäin korkealla tasolla, kun mitataan asiakaspalveluun soittaneiden asiakkaiden suositteluhalukkuutta. Yrityksestä puuttuu kuitenkin päätös siitä, mikä on haluttu asiakaskokemuksen taso ja ennen kaikkea, millaista asiakaskokemusta halutaan tuottaa. (Puustinen & Saarijärvi, 2020) Pysäköintiyhtiön tulisi myös tehdä päätös siitä, että asiakaskokemus nostetaan strategiselle tasolle. Se vaatii muutosjohtamista sekä koko henkilöstön osallistamista. Johdon sitoutuminen asiaan on keskeistä. Yrityksen on tehtävä strategisella tasolla päätös palvelulupauksestaan eri kohdissa asiakaspolkua.

Pysäköintiliiketoiminnan johtajan johdolla on aloitettu hanke, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaalle personoitu pysäköintikokemus. Tämä antaa suuntaviivoja asiakaskokemuksen kehittämiselle.

Kulttuuri ja henkilöstökokemus

Profession (2022) järjestämässä ”Tulevaisuuden asiakaskokemus” -webinaarissa oli esiintymässä joukko ammattilaisia, jotka olivat vastuussa asiakaskokemuksesta omissa organisaatioissaan. Kun asiakaskokemus nostetaan strategiaksi yrityksessä, alkaa muutosjohtamisen aika. Työ voi olla hyvinkin pitkäkestoinen ja raskas. Koko organisaatio on saatava ymmärtämään, minkälaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee. Matkalle mahtuu myös joukko henkilöitä, jotka vastustavat muutosta ja ovat taipuvaisia pysymään vanhoissa toimintatavoissaan.

Profession webinaarissa toistui lähes kaikissa puheenvuoroissa henkilöstön rooli asiakaskokemuksen tuottajana. Kun asiakaskokemus nostetaan yrityksessä strategiaksi, henkilöstöltä vaaditaan empatiaa, välittämistä, tilanteen lukutaitoa ja ripeyttä hoitaa

tilanteita asiakkaiden kanssa (Professio, 2022). Ominaisuudet eivät välttämättä ole kaikille luontevia. Pysäköintiyhtiön onkin kiinnitettävä erityistä huomiota rekrytointitilainteisiin. Yrityksen arvot tulisi kirkastaa henkilöstölle ja tavoitellun asiakaskokemuksen määritelmä olla jokaisella ”huoneen tauluna”. Tärkeään rooliin nousee myös valtuuttaminen. Henkilöillä tulee olla riittävästi valtaa ja vastuuta hoitaa tilanteet kysymättä asiaa aina ylemmältä taholta. Ylempää kysyminen kinostaa tehtäviä välijohdolle ja näin hidastuttaa prosessia liikaa.

Kyselytutkimusten tulosten mukaan yrityksen asiakaspalvelu oli hyvällä mallilla. Ongelmana oli lähinnä se, että melko suuri joukko asiakkaista (30% sovelluksen käyttäjistä) oli joutunut olemaan yhteydessä asiakaspalveluun. Asiakaspalvelun kanssa toimineet olivat kuitenkin siihen todella tyytyväisiä. Tämä kertoo siitä, että yrityksen asiakaspalvelun esimies on onnistunut luomaan kovassa paineessa olevaan asiakaspalvelutiimiin hyvän asenteen. Pysäköinnin asiakaspalveluun soitetaan lähes aina ongelmatilanteessa. Asiakkaat ovat mielellään yhteydessä puhelimitse, jolloin myös tunnetilat korostuvat. Asiakas saattaa olla erittäin kovassa paineessa aukeamattoman puomin takana ja autoletka perässään. Asiakaspalvelijalta vaaditaan erittäin hyviä tunnetaitoja tilanteen rauhoittamiseksi. Palveluntuottajayrityksellä on oman asiakaspalveluhenkilöstön lisäksi henkilöstön vuokrausyrityksen työntekijöitä. Asiakkaalle palvelun tulee näkyä yhtä hyvänä myös ulkopuolisen tiimin toimesta. Tässä on merkittävä esimiestyön haaste. Asiakaspalvelupäällikön tuleekin kaikin tavoin toimillaan osoittaa arvostusta koko tiimille ja näin luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta. On myös tärkeää sitouttaa ulkopuoliset tiimin jäsenet pitkäksi aikaa saman yrityksen palveluun. Asiakaskokemuksen kannalta asiakaspalvelijoilla tulee myös olla riittävästi valtaa tehdä nopeita päätöksiä haastavissa tilanteissa. Suuri osa kyselyn ongelmatilanteista liittyi siihen, että puomi ei auennut. Liikennekaaos syntyy suuremmissa kaupungeissa hyvin nopeasti. Asiakaspalvelijalla tulee olla päätösvaltaa muun muassa siihen, voiko asiakkaan päästää ulos maksamatta, jos kohde on jo ruuhkautunut.

Yhtiön kulttuurin ja henkilöstökokemuksen kannalta pitäisi katsoa entistä enemmän ulospäin asiakkaisiin. Usein myös ylimmän johdon aika menee liikaa sisäisten asioiden setvimiseen. Kulttuuri voisi tukea sillä, että henkilöstöinfoissa nostettaisiin joka kerta esiin yksi onnistunut asiakastarina. Henkilöt myös motivoituvat usein siitä, että he ovat saaneet myönteistä

palautetta asiakkaalta ja se huomioidaan vielä jälkikäteen julkisesti. Kaikkein merkittävin asia on saada yritykseen luotua innostus ja palo tuottaa hyvää asiakaskokemusta. Nordic Business Forumin asiakaskokemusjohtaja Salla Seppä kehottaa johtamaan tarinoilla onnistumisia. Heillä itsellään on lukuisia upeita tarinoita asiakkaan odotusten ylittämisestä. Henkilöstöä rohkaistaan tekemään pieniä, yllättäviä sekä normaaliprosessista poikkeavia huomion osoituksia asiakkaan hyväksi. Nämä luovat samalla erinomaista asiakaskokemusta sekä vahvistavat yrityksen brändiä. (Professio, 2022)

Organisaatio ja prosessit

Asiakaskokemus ei ole yksin asiakaspalvelijoiden vastuulla. Pysäköintiyhtiön asiakaskokemukseen vaikuttaa todella paljon tekninen ratkaisu sekä esimerkiksi sääolosuhteet. Kysely tehtiin syyskuussa, jolloin lumisateet eivät vielä haitanneet kameratunnistusta. Talven aikana tulleet asiakaspalautteet ja häiriötilanteet pysäköintikohteissa ovat liittyneet suurilta osin lumen peittämiin rekisterikilpiin. Kun asiakkaan ajoneuvoa ei tunnisteta sisäänajossa, koko asiointi epäonnistuu. Kokemukseen vaikuttaa lisäksi pysäköintikohteessa olevat opasteet sekä pysäköintiohjeet. Yrityksen kulttuurin tuleekin olla sellainen, että nämä asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät otetaan koko organisaatiossa tosissaan. Tämän vuoksi asiakaskokemus pitäisi nostaa strategiaksi ja sitä pitäisi johtaa johtoryhmästä käsin. Päätökset teknisiin laitteisiin ja ohjelmistoihin tulisi lähteä asiakaskokemuksesta eikä yrityksen sisäisistä prosesseista. Yrityksen kulttuurin tulisi tukea sitä, että päätöksissä arvioidaan ensin asiakasvaikutus ja sen jälkeen sisäinen prosessi. Talven aikana päätettiin parantaa lumen aiheuttamaa häiriötä parantamalla viestintää asiakkaille. Kuvassa 7 on sisäänajoihin lisätty selkeä, ystävälliseen visuaaliseen muotoon laitettu viesti: ”Muista puhdistaa rekkari.”

Kuva 7. Puomikyltti.

Tällä yksittäisellä toimenpiteellä oli yllättävän suuri vaikutus asiakaskokemukseen. Asiakkaiden ymmärrys lisääntyi siihen, että mikäli rekisterikilpi on peitossa, ei kamerakaan voi sitä lukea. Asiakkaat alkoivat puhdistaa kilpiään ennen sisäänajoa (Asiakaspalvelupäällikkö, henkilökohtainen tiedonanto, 1/2023). Kehote ylitti myös uutiskynnyksen pysäköintiaiheisessa artikkelissa (mtvuutiset.fi 13.12.22). Tämä on vain yksi esimerkki siitä, miten prosesseja kuntoon laittamalla voidaan parantaa asiakaskokemusta ja yhteydenottojen määrää asiakaspalveluun. Myös teknisen henkilökunnan saatavuus ongelmatilanteissa nopeasti sekä pysäköintikohteeseen että digitaalisten palveluiden huoltamiseen on asiakaskokemuksen kannalta merkittävää. Jo muutaman minuutin katko puomillisessa kohteessa aiheuttaa merkittävän liikenneruuhkan kohteen sisällä tai ulkopuoliseen katuverkkoon.

Teoriaosuudessa esitettiin REAN-malli. Pysäköintiyhtiölle laadittiin oma REAN-malli vastaamaan asiakasviestinnän haasteisiin (Liite 2). Kohtaamispisteitä löytyi yllättävistäkin paikoista. Edellä mainittu puomikyltti antoi myös uskoa siihen, että pienetkin toimenpiteet oikeassa kohdassa ja oikea-aikaisesti vaikuttavat asiakkaiden ymmärrykseen. Nyt, kun kaikki asiakkaan kohtaamispisteet on käyty tarkasti läpi, on asioiden viestiminen yksinkertaisempaa. REAN:in mukainen mallintaminen antaa myös selkeän kuvan, kenelle organisaatiossa tietyt asiakkaan kohtaamispisteet kuuluvat. Markkinointi vastaa tavoittamisesta, sitouttamisvaiheessa on mukana markkinoinnin lisäksi palvelukehitys. Kehityksen työtä on vastata sovelluksen helppokäyttöisyydestä ja sitä kautta tehdä sovelluksen käyttöönotto mahdollisimman helpoksi. Aktivointikohdassa asiakas on jo pysäköimässä, jolloin palvelupäälliköt ja pysäköinnin operointi huolehtii tästä vaiheesta asiakaspolkua. Vaalimisvaiheessa suuri rooli on asiakaspalvelulla, mutta myös laskutuksella. Asiakkaiden yhteydenotot koskevat usein juuri väärin perustein syntynyttä laskua. Asiakasta tulee palvella monikanavaisesti kaikissa vaiheissa. Kun asiakas on tyytyväinen käyttäessään sovellusta, hän antaa helpommin suositteluja tuttavilleen sekä sovelluskauppoihin. Sosiaalisen media kanavissa usein kehuja onkin tullut siitä, että joku asia on ensin mennyt pieleen, mutta se on hoidettu sen jälkeen onnistuneesti.

Tunnekokemus

Asiakkaat kokivat osittain jopa vaaralliseksi poistumisen pysäköintitalosta. Asiakkaan tunnekokemus on erittäin keskeisessä roolissa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakasta ei tulisi jättää yksin selviytymään pelottavista kohdista asiakaspolun varrella. Kiinteistön omistajan ja pysäköintiyhtiön tulisi yhdessä vaatia kaupungin liikenteestä vastaavilta korjauksia pahimpiin kohtiin. Tunnekokemuksen kannalta erittäin hyvät tulokset tulivat asiakaspalvelun onnistumisesta silloin, kun asiakas ottaa yhteyttä. Arvosanat olivat kauttaaltaan hyvät. Voidaan todeta, että asiakaspalvelu on onnistunut erinomaisesti, vaikka asiakas ottaa aina yhteyttä, kun joku asia ei ole sujunut odotetusti. Asiakas saattaa olla hyvin turhautunut ja jopa suuttunut tilanteesta, mutta asiakasneuvojat ovat saaneet puhelun käännettyä lopulta positiiviseksi.

Asiakkaan tunnekokemusta voisi myös parantaa palkitsemalla asiakasta esimerkiksi aktiivisesta pysäköimisestä sovelluksella tai kaverille suosittelusta. Tällä hetkellä sovelluksessa ei ole palkitsemiseen soveltuvia ominaisuuksia, mutta niitä tulisi ehdottomasti kehittää. Tunnekokemukseen voidaan myös vaikuttaa markkinointiviestinnän keinoin. Vaikka pysäköinti tuntuu hyvin arkipäiväiseltä palvelulta, voidaan siihenkin liittää tarinoita. Sovelluksen mainontaan voisi jatkossa ottaa enemmän mukaan ihmisten tarinoita, mitkä lähtevät elämään auton jäädessä pysäköintiruutuun.

Teknologia

Pysäköintiyhtiön näkökulmasta teknologia on hyvin keskeisessä roolissa. Pysäköinnin tapauksessa suorituksen tekninen onnistuminen voi jo itsessään riittää onnistuneeseen asiakaskokemukseen. Tekniikan ollessa näin suuressa roolissa, se myös pilaa hetkessä kokemuksen. Pysäköintipalvelut perustuvat tänä päivänä Suomessa lähes poikkeuksetta ajoneuvojen rekisterintunnistukseen. Mikäli rekisterintunnistaminen jää vaillinaiseksi, puomi ei aukea tai laskutus menee väärin. Haasteita tunnistamiseen tuo vielä sääolosuhteet, lumiset ja kuraiset rekisterikilvet. Pysäköintiyhtiön tulisi kiinnittää erityistä huomiota teknisten asioiden sujumiseen. Kaikki mahdollinen työ on tehtävä juuri tunnistamisen parantamiseen. Kyselyn mukaan yleisimmät syyt asiakaspalvelun yhteydenottoon oli juuri aukeamaton puomi tai väärin mennyt laskutus. Yrityksen kehitysresurssit menevät suurelta osin pysäköintialustan ja sovelluksen koodaamiseen. Ne ovat myös yhtä lailla merkittävässä

roolissa asiakaskokemuksen tuottamisessa. Aivan ensimmäinen prioriteetti tulisi kuitenkin olla sujuvan liikkumisen takaamisessa. Merkittävässä roolissa on myös riittävät dataliikenneyhteydet ja varasuunnitelma verkkoyhteyden tai sähkökatkon varalle.

Mittaaminen

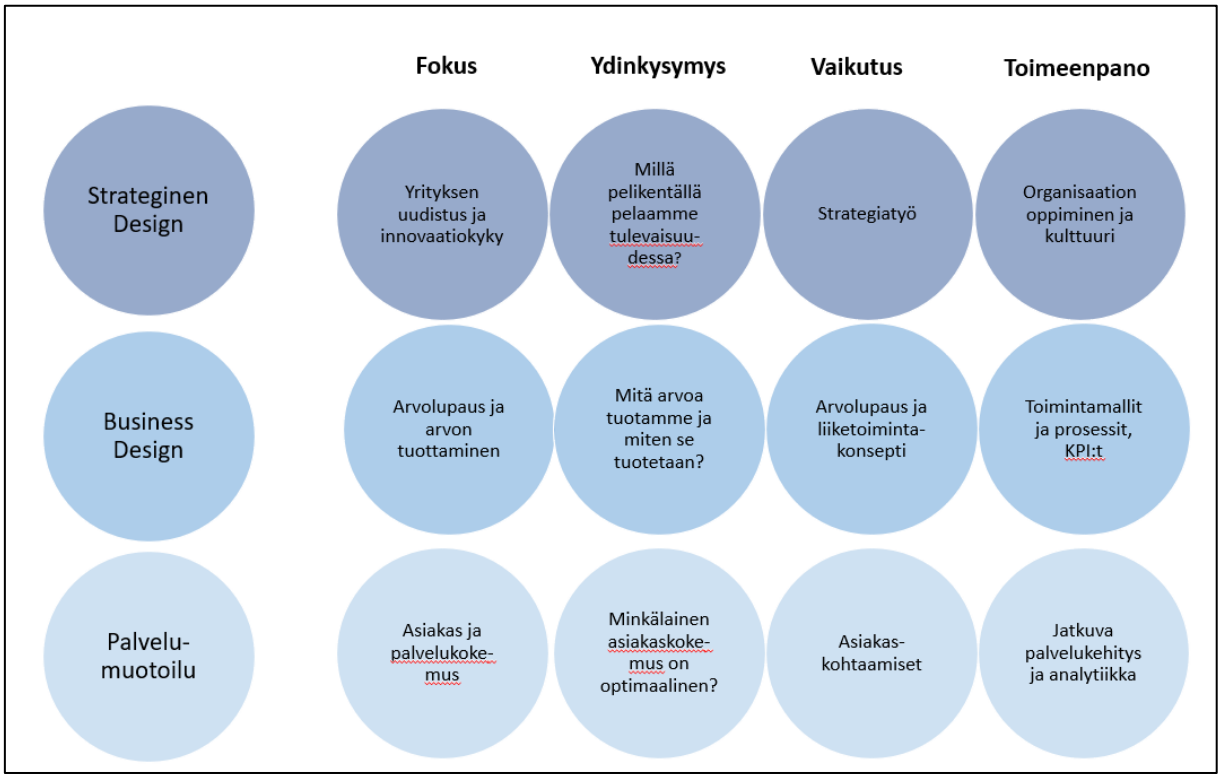
Asiakaskokemusta mitataan tällä hetkellä NPS, CSAT ja CES-kyselyllä puhelimitse asiakaspalveluun soittavilta asiakkailta. Kysely mittaa vain sitä, kuinka pysäköintiyhtiön asiakaspalvelu onnistui palvelemaan tietyssä hetkessä. Kuten aikaisemmin on jo useamman kerran todettu, asiakaskokemus koostuu paljon muustakin kuin asiakaspalvelun toiminnasta. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa esimerkiksi sääolosuhteet. Lumen peittämä rekisterikilpi ei tunnistu, puomi ei avaudu ja asiakas saa huonon kokemuksen. Asiakaspalveluun tulee tuhansia puheluita viikossa. Tällä hetkellä asiakaspalvelupäällikkö ei saa tietoa siitä, mistä yksittäisistä kohteista puhelut tulevat. Toimenpiteiden suunnittelun kannalta tämä olisi aivan keskeinen mittari. Data on varmasti jossakin saatavilla, mutta se pitää vielä jalostaa yrityksen käyttöön. Puheluiden suuri määrä indikoi vahvasti sitä, että jokin kohteessa on pielessä. Kun puhelumäärät saataisiin vielä näkyviin reaaliajassa, voitaisiin support-tiimi kutsua paikalle korjaamaan esimerkiksi kameroiden tunnistuskulmaa tai valaistusta. Asiakaskokemuksen kannalta ystävällinen palvelu on suuressa roolissa, mutta tekninen toimivuus on jo itseisarvo. Mittareita tulisi asettaa enemmän tekniseen toimintavarmuuteen eikä luottaa vain asiakaspalvelun saamaan palautteeseen. Silloin, kun asiakas joutuu soittamaan asiakaspalveluun, on jo jokin asia mennyt pieleen. Ehdottomasti tärkeimpiä mittareita asiakaskokemuksen kannalta olisi saada puheluiden määrä per kohde sekä tunnistamattomien kilpien määrä per kohde. (Asiakaspalvelupäällikkö, henkilökohtainen tiedoksianto, 2023)

6.1 Kehitysideoita jatkoon

Opinnäytetyöprosessin aikana palveluntuottajaorganisaatiossa on alettu tekemään keskeisiä asioita asiakaskokemuksen parantamiseksi ja sen systemaattisen johtamisen aloittamiseksi. Minun lisäkseni asiakaskokemuksen mallia on kehittämässä asiakaspalvelupäällikkö sekä palveluista vastaava palvelupäällikkö. Kevään 2023 aikana on syvennytty asiakaspalvelun suuren kontaktimäärän juurisyihin ja mietitty ratkaisuja kontaktien vähentämiseksi. Jatkossa tulee kehittää mallia, mikä ohjaisi asiakkaita itsepalvelukanaviin sähköpostin ja puheluiden

sijaan. Kokonaisuus kattaa koko yrityksen toiminnot alustakehityksestä fyysisiin pysäköintikohteisiin ja niiden teknisiin ratkaisuihin. Tärkeässä roolissa on myös markkinointi ja viestintä, sillä asiakkaat hakevat palveluita useista eri kanavista ja tulevat erilaisia asiointipolkuja pitkin yrityksen palveluiden äärelle. Työ yhtiössä on juuri aloitettu ja käytännön toteutustapa selkiytyy myöhemmin. Tämän raportin tuloksista saadaan hyvä pohja työn jatkamiseen yhtiössä. Työ pitää aloittaa määrittelemällä suunnittelun tasot, kuva 8.

Kuva 8. Suunnittelun tasot. (Passi & Ripatti, n.d. mukaillen)



Strateginen design on jo aikaisemmin määritelty pysäköintiyhtiön strategiassa. Strategiasta määräytyy asioita myös kauppakeskusympäristöihin. Muun muassa yhtiön nykyistä tekemistä vahvempi visio matka- ja palveluketjuihin liittymisestä nivoutuu pitkälti myös kauppakeskuspysäköintiin. Strateginen taso on lukittu johdon toimesta, joten asiakaskokemusta kehittävä tiimi voi jatkaa työtä Business Design-tasolta.

Business design tason **arvolupaukset** ja arvon tuottamisen määritelmä puuttuvat, samoin arvolupaus linkitettynä liiketoimintakonseptiin. Kauppakeskusasiakkaan näkökulmasta arvolupauksen voi määrittää esimerkiksi; Lupaamme sujuvan asioinnin. Mitä arvoa

tuotamme ja miten se tuotetaan; tuotamme palveluita, jotka mahdollistavat asiakkaalle sujuvan ja saumattoman pysäköintikokemuksen. Arvolupauksen lunastajana on liiketoimintakonsepti, missä asiakkaalle tarjotaan personoitu, hänelle parhaiten sopiva pysäköintipalvelu. Palvelussa otetaan huomioon, onko kyseinen asiakas työpaikka-, asiointi-, liityntäpysäköitsijä vai kenties keskustan asukas. Mittarit ovat suhteellisen helppo asettaa business design-tasolle, koska dataa asioinnista kertyy automaattisesti jatkuvasti. Tärkeitä mittareita on sovellusasiakkaiden ja anonyymien asiakkaiden suhde. Uusien sekä palaavien asiakkaiden määrä ja pysäköintimäärä segmenteittäin.

Palvelumuotoilu

Asiakas- ja palvelukokemuksen tavoiteltava tila on pitkään ollut sujuva ja näkymätön pysäköintitapahtuma. Mikäli asiakkaalle halutaan tuottaa lisäarvoa pysäköinnillä, pelkkä näkymättömyys ja sujuvuus ei enää riitä. Asiakas odottaa hänelle suunnattuja tarjouksia ja ohjausta sähköautonlatauspaikkaan, mikäli omistaa sähköauton. Sovellukseen toivottiin mukaan myös muita autoiluun liittyviä palveluita kuten pesua ja renkaanvaihtoa. Teoriaosuudessa esitetty Korkiakosken malli suomalaisten potentiaalista asiakaskokemuksen näkökulmasta (Kuva 1.) on esitetty vastinpareja. Funktionaalinen - emotionaalinen ja erilaistava - turvallinen. Funktionaalisen ja turvallisen kenttään sijoittuvan asiakaskokemuksen keskiössä on toimivuus. Tämä on yleisin ja helpoin vaihtoehto tavoitelluista asiakaskokemuksista suomalaisissa yrityksissä ja myös tavoiteltava asiakaskokemus pysäköintipalvelussa. Olisi kuitenkin kiinnostavaa selvittää, saisiko pysäköintipalveluun lisää yllätyksellisyyttä ja henkilökohtaisuutta. Tämän voisi ottaa tavoitteeksi, kun personoitua asiakaskokemusta aletaan suunnittelemaan. (Korkiakoski, 2023)

Optimaalinen asiakaskokemus tulee määrittää sille tasolle, että se ei vie liikaa resursseja, mutta asiakaskokemus on edelleen hyvä. NPS-mittaus puheluiden jälkeen on erinomaisella tasolla, mutta puhelut vievät liikaa aikaa. Asiakkaiden ohjaaminen itsepalvelukanaviin tulee ratkaisemaan ongelmaa ja pidän sitä keskeisenä jatkokehittämistoimenpiteenä. Itsepalvelukanavissa tulee kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota ergonomiaan ja toimintavarmuuteen, asiakaskokemus ei saa huonontua vaan kokemus tulee säilyä hyvänä kanavasta riippumatta. Pidän tärkeänä, että mahdollisuus henkilökohtaiseen palveluun

pysyy mukana tulevaisuudessakin. Pysäköintimahdollisuudet määrittävät suurelta osin kaupungin ja kauppakeskusten saavutettavuutta. Osalla asiakkaista on monenlaisia haasteita liikunta- tai toimintakyvyssä ja nämä pitää ottaa huomioon palveluiden saatavuudessa.

Asiakaskohtaamiset on määritelty asiakaspolussa, joka esitettiin aikaisemmin kyselyn pohjana. Jokainen asiakaskohtaamispiste pitää käydä uudelleen läpi, mikäli asiakaskokemusta halutaan nostaa yhtiössä korkeammalle statukselle. Jokaisessa kohtaamispisteessä on mahdollista viestiä asiakkaalle ja antaa hänelle vinkkejä sujuvampaan asiointiin. Tähän on apuna palveluntuottajan REAN-malli (Liite 2).

Alustalla tehdään jatkuvaa palvelukehitystä. Tämän onnistuminen jatkossakin on keskeistä. Palvelukehitystä tulee tehdä myös muissa toiminnoissa kuin pysäköintialustalla. Palvelukokemus syntyy kuitenkin pääasiassa fyysisissä tiloissa. Analytiikan avulla voidaan seurata kohteita ja tehdä jatkuvia optimointeja esimerkiksi tunnistamiseen. Tämänhetkinen data pitää saada parempaan kuntoon, jotta analytiikkaa voidaan täysimääräisesti hyödyntää kohteiden palvelutason parantamisessa. Yhtiölle kertyy todella arvokasta dataa autoilevista asiakkaista, mikä olisi myös mahdollista kaupallistaa GDPR huomioiden. Nykyisillä työkaluilla pystytään myös ennakoimaan asiakkaan liikkumista, tämä voisi kiinnostaa muita palveluntuottajia pysäköintikohteen ympäristössä huomattavastikin.

6.2 Kestävä kehitys ja vastuullisuus

Pysäköintiyhtiö on sitoutunut olemaan hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä. Yrityksessä tehdään erittäin kattavaa vastuullisuustyötä ja siihen on nimetty vastuuhenkilöt organisaatiosta. Vastuullisuus on nykypäivänä kiinteä osa asiakaskokemusta. Myyntitiimin mukaan yhä useammassa operointitarjouspyynnössä tulee vastaan tietyt asiakasyrityksen vastuullisuuskriteerit, mihin on vastattava (Myyntipäällikkö, henkilökohtainen tiedoksianto, 19.1.2023). Yhä useampi kuluttaja-asiakas tekee myös päätöksiään vastuullisesti. Yksityisautoilu itsessään on ympäristöä kuormittavaa, mutta hyvin suurella osalla kuluttajista se on vielä jossain määrin pakollista. Pysäköinnin osalta sovellus tuo paljon lisää kestävän kehityksen tavoitteisiin pääsemisessä. Kesällä 2023 sovellukseen tulee mahdolliseksi pysäköinnin lisäksi sähköauton lataaminen. Kun asiakkaat siirtyvät sovelluksen käyttöön, jää laitehankinnat sekä huoltokäynnit laitteilla kokonaan pois. Kortteliralli vähenee, kun asiakkaat voivat jo ennakoivasti katsoa sovelluksesta, mihin ovat menossa pysäköimään.

Asiakaskysely ei ottanut kantaa kestävään kehitykseen, mutta yleinen trendi kertoo sen vaikuttavan kuluttajien ostopäätökseen. Pysäköintiyhtiö on myös selvittänyt toisella kyselyllä tamperelaisten ja pääkaupunkiseudulla asuvien autoilijoiden halukkuutta siirtyä liityntäpysäköintiin ja näin vähentää keskustassa co2-päästöjen määrää sekä ruuhkia. Tämän kyselyn tuloksista selvisi, että liityntäpysäköinti on erittäin haluttua jo pääkaupunkiseudulla, mutta Tampereella sitä kaipasi pieni vähemmistö autoilijoista. (Green Parking-kysely, 2023) Jatkon kannalta pysäköintiyhtiön tulee ottaa kestävä kehitys huomioon kaikessa palvelutuotannossaan. Yksi mahdollinen kehityssuunta on, että sovellukseen tuodaan mukaan kevytajoneuvojen ja pyörien pysäköintimahdollisuus. Pyörät ovat nykyään usein kalliimpia kuin edulliset autot ja niiden turvallinen säilyttäminen asioinnin aikana tuo omat haasteensa. Pysäköintiyhtiöllä on valmiina alusta, millä raha pysäköinnistä liikkuu pysäköintikohteen omistajalle. Alustan valjastaminen kevyen liikenteen kulkuneuvoille vaatii vain uuden liiketoimintakonseptin luomisen ja lanseeraamisen. Kevyen liikenteen käyttäjät ovat kenties tulevaisuudessa merkittävä uusi asiakaskunta pysäköintisovellukselle.

7 Pohdinta ja yhteenveto

Keskeinen tutkimuskysymys oli, mitä pysäköintiyhtiön tulee muuttaa omassa toiminnassaan, jotta asiakaskokemus nousee strategiseksi kilpailueduksi. Koko organisaation kannalta merkittävimmät kehityskohteet kuvattiin timanttimallin avulla. Tutkimus halusi myös selvittää, eroaako sovelluskäyttäjien asiakaskokemus huomattavasti anonyymisti pysäköivien asiakaskokemuksesta. Kvantitatiivinen tutkimus antoi tähän kysymykseen erittäin selkeän vastauksen. Sovelluskäyttäjien asiakaskokemus oli kaikissa viidessä kauppakeskuksessa huomattavasti paremmalla tasolla kuin anonyymisti pysäköivien. Hypoteesi oli, että sovelluskäyttäjät ovat keskimäärin tyytyväisempiä, koska pysäköintiyhtiön palveluvisiossa sovelluskäyttäjien palvelun tasoa priorisoitiin (Palvelun tuottajan strategia, 2017 ja 2022). Yllättävää oli kuitenkin se, että ero niin oli suuri. Kohteen NPS-lukua kysyttäessä, oli luku miinusmerkkinen neljässä kohteessa viidestä. Sovelluskäyttäjät sen sijaan olivat erittäin tyytyväisiä. Pysäköintiyhtiön tulee miettiä seuraavia askelia sen suhteen, että koitetaanko loputkin asiakkaat saattaa kannustimia käyttäen sovelluksella pysäköiviksi vai aletaanko myös maksupisteellä asioivien asiakkaiden asiakaskokemusta parantamaan.

Tutkimuksella selvitettiin myös, mitkä olivat kriittisimmät kosketuspisteet asiakaspolulla. Selkeästi eniten mainintoja sai toinen tamperelainen kohde siitä, että kauppakeskuksen kanta-asiakasetua ei saanut sovelluksella vaan ainoastaan lipukkeella maksaessa. Lähes kaikki vapaamuotoiset palautteet käsittelivät tätä ongelmaa. Kyseisen kauppakeskuksen pysäköintijärjestelmä uusittiin tammikuussa 2023 ja sen jälkeen myös sovelluskäyttäjät ovat saaneet edun.

Kriittiseksi pisteeksi muodostui myös suuri määrällinen tarve olla yhteydessä asiakaspalveluun. Sovelluskäyttäjistä 30 % oli ollut yhteydessä asiakaspalveluun. Määrä ei ole kestävällä pohjalla, koska asiakkaita haetaan jatkuvasti lisää. Asiakaspalveluhenkilökunta ei ole riittävä, jos tarvetta yhteydenotoille ei saada vähenemään. Yksi kriittinen kohta on rekisterikilven tunnistaminen sisään- ja ulosajossa. Suurin osa asiakaspalveluun yhteydessä olleista kertoi, että puomi ei auennut. Asiakaskokemus on heti epäonnistunut, jos tämä kriittinen toiminto ei onnistu. Tähän tulisikin kiinnittää erityistä huomiota yrityksessä. Toimiva teknologia on nykyään itseisarvo eikä niinkään kilpailuetu. Yhtiössä alettiin tekemään tarkkaa selvitystä asiakaspalvelun kontaktien vähentämiseksi keväällä 2023. Projektissa selvitettiin kaikki mahdolliset syyt kohteittain, tämän selvityksen pohjalta on erittäin hyvä jatkaa kohti parannustoimenpiteitä.

Tutkimuskysymyksillä haluttiin vastauksia myös siihen, miten palvelun tuottajan tulee organisoitua asiakaskokemuksen ympärille ja miten toimintoja tulisi mitata. Tutkimusprosessin aikana asiakaskokemus on noussut keskeiseksi teemaksi pysäköintiyhtiössä osin omasta lähtökohdastani tämän opinnäytetyön edistämiseksi. Hieno asia on, että asiakaskokemuksen johtamiseen on löytynyt muitakin avainhenkilöitä, jotka omalla työllään ovat alkaneet edistämään toimintoja asiakkaan lähtökohdista. Tämän tutkimustyön perusteella mielestäni parhaaseen ratkaisuun päästäisiin, kun yritykseen perustettaisiin ohjausryhmä eri tiimien henkilöistä. Asiakaskokemuksesta vastaava ohjausryhmä toimisi muun organisaation tukena sekä edistäisi asiakaskokemuksen kannalta merkittäviä hankkeita. Ohjausryhmässä tulisi olla henkilö asiakaspalvelusta, yritysasiakaspalvelusta, markkinoinnista ja myynnistä. Ryhmällä tulisi olla mandaattia määrittää myös tekniseen puoleen liittyviä parannuksia tai mukana olisi vielä yksi henkilö tekniseltä puolelta. Johtoryhmässä olisi lisäksi yksi henkilö, joka pitää asiaa johdon agendalla.

Tutkimuksella selvitettiin myös, miksi anonyymit asiakkaat eivät halua kirjautua sovelluskäyttäjiksi. Yhden kauppakeskuksen asiakkaat eivät siksi halunneet sovellusta, kun sillä ei saanut aikaisemmin kauppakeskuksen kanta-asiakasetua pysäköintiin. Muissa kohteissa suurin osa vastaajista eivät vain kokeneet sitä tarpeelliseksi. He olisivat kuitenkin valmiita ottamaan sovelluksen käyttöön, mikäli sillä saisi halvemman pysäköinnin kuin maksupisteellä asioidessa. Pysäköinnin hinta nousee keskeiseen rooliin anonyymien asiakkaiden kohdalla. He ottavat sovelluksen käyttöön vasta, kun siihen tulee euromääräinen hyöty.

7.1 Loppusanat

Opinnäytetyöprosessi on ollut itselleni erittäin mielenkiintoinen matka. Asiakaskokemuksen johtaminen ei ollut aikaisemmin varsinaisesti itselleni kovinkaan tuttu asia. Työn edetessä asiakaskokemuksen johtaminen on alkanut muuttumaan intohimoksi jopa siinä määrin, että haluaisin tulevaisuudessa työskennellä täysipainoisesti sen parissa. Suomalaisilla yrityksillä on vielä paljon matkaa siihen, että asiakasvaikutus todella otetaan ensimmäiseksi prioriteetiksi päätöksiä tehtäessä. Tämä on siinä mielessä yllättävää, että kaikki tutkimukset puoltavat asiakaslähtöisen yrityksen menestymistä. Kenties syynä on jo aikaisemmin mainittu tunteiden johtamisen vaikeus. Suomalaisessa yrityskulttuurissa ei olla vielä päästy sille tasolle, että niin sanotut pehmeät arvot nousevat johdon agendalle. Asiakaskokemus on kuitenkin pikkuhiljaa nostettu yhdeksi merkittävimmistä kilpailueduista useissa yrityksissä (Professio, 2022). Toimeksiantajayrityksessä on myös otettu asiakaskokemus erittäin keskeiseen rooliin päätöksen teossa ja sillä saralla on odotettavissa merkittäviä parannuksia lähitulevaisuudessa. Me voimme kaikki myös kuluttajina ja BtoB-ostajina vaikuttaa siihen, että asiakkaan tunne ja kokemus tulee huomioida palvelutilanteessa ja näin osaltamme haastaa palvelun tarjoajia parantamaan asiakaskokemusta. Asiakkaan aikakaudella timanttinen asiakaskokemus on tie menestykseen.

Lähteet

Anttila P. (2014) Pirkko Anttila: Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. – METODIX

Apple Store (2022). Sovellusarvostelut.

Eskola J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Facebook (2021-2021). Palvelun tuottajan asiakaspalautteet sekä kommentit mainontaan sosiaalisessa mediassa.

Filenius M. (2015). Digitaalinen asiakaskokemus: *Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Docendo.

Forsberg S., Koivisto M. & Säynäjäkangas J. (2029). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent.

Futurelab 26.1.2023. *Asiakaskokemuksen trendit 2023*. [webinaari]

Google Play. (2022). Sovellusarvostelut.

Grönroos C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*.
Suomen Ekonomiliitto ja WSOYpro Oy.

Heikkilä T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy.

Holma L., Laasio K., Ruusuvuori M., Seppä S., Tanner R. (2021). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta* – BtoB -johtajan opas. Alma Talent.

Hyperin Shopping Mall Management Platform (2022). Kauppakeskusten asiakaspalautteet

Killström M. (2020). *Vetoa tunteisiin: luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita.* Vetoa tunteisiin | Ellibs Lukuohjelma (ellibslibrary.com)

Kim W. C. & Mauborgne R. (2005) *Sinisen meren strategia*. Talentum.

Korkiakoski K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen.* Alma Talent

Korkiakoski K., Löytänä J. (2020). *Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + Rakkaus + Raha.* Alma Talent.

Lantermino M. (29.6.2021) *Digitaalinen asiakaspolku markkinoinnin kehittämisen työkaluna*. Digitaalinen asiakaspolku markkinoinnin kehittämisen työkaluna - Tulos Helsinki

Löytänä J., Kortesuo K. (2011) *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum.

Mantap Global Research. Brand Survey. (2022)

Meltwater blogi (16.8.2021). *Miksi wors of mouth -markkinointi on tärkeää?* https://www.meltwater.com/fi/blog/word-of-mouth-markkinointi

OSG Agency, Teemu Väliheikki. (2023)

Palvelumuotoilutoimisto Passi&Ripatti (n.d.) Verkkosivujen materiaalit. https://passiripatti.fi/

Passi J. & Ripatti H. (n.d.) *P & R Design Notebook.*

Pulkka, K. (n.d.) Suomen Digimarkkinointi Oy

https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/markkinoinnin-automaatio-mita-silla-tarkoitetaan-ja-miten-se-toimii-meilla-omassa-markkinoinnissamme

Puustinen P. & Saarijärvi H. (2020) *Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten?* Docenco.

Pysäköintiyhtiö (2023). *Käyttäjädata.* Datalake-raportointityökalu.

Pysäköintiyhtiö (2023). *Green Parking -kysely.*

Pysäköintiyhtiö (2017). Palveluvisio.

Pysäköintiyhtiö (2022). *Pysäköintikohteen laatukäsikirja.*

Salesforce (2022) *Markkinoijan opas data-alustan valintaan.*

https://www.salesforce.com/fi/blog/2022/customer-data-platform/#mita-tarkoittaa-cdp

Tampereen kaupunki (2021). *Asiointitutkimus.*

Tampereen yliopisto (n.d.) *Ristiintaulukointi.* Tietoarkisto. *https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi/*

Tietosuoja.fi (n.d) https://tietosuoja.fi/gdpr

Trustmary (2022). *Asiakasuskollisuus*. Asiakasuskollisuus Archives - Trustmary | Trustmary

Tuulaniemi J. (2011). *Palvelumuotoilu.* Talentum Media oy ja Tuulaniemi J.

Ux Academy Finland (n.n.) https://www.uxacademy.fi/

Xennek-blogi (21.9.2021) https://www.xennek.fi/blogi/2021/09/21/aida-malli

Webinaarit ja koulutukset

Professio (2022). *Tulevaisuuden asiakaskokemus*. [webinaari].