

## Vaivattomuus osana asiakaskokemusta – case yritys X

Annika Nevalainen



<b>Tekijä(t)</b> Annika Nevalainen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Vaivattomuus osana asiakaskokemusta – case yritys X	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 34+2
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakaskokemusta ja sen eri osatekijöitä sekä sitä tuottavan yrityksen että sitä muodostavan asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemus on viime vuosina noussut pinnalle yhtenä yritysten kilpailutekijänä ja tapana erottautua kanssakilpailijoista. Kilpailun kiristyessä ja sosiaalisen median tarjotessa asiakkaille helpon alustan jakaa omia asiakaskokemuksiaan, on kokemuksen merkitys noussut entistä suurempaan arvoon. Sillä on merkitystä myös yrityksen asiakkaiden pysyvyyteen, sillä vaivatonta asiakaspalvelua saanut asiakas on halukkaampi ostamaan uudelleen yrityksen tuotteita. Asiakaskokemuksella on täten suuri merkitys yritykselle myös taloudelliselta näkökulmalta.</p> <p>Tämän työn aihevalinnan motivaattorina ja taustatekijänä toimi se, että omalla työnantajallani on alettu kiinnittää asiakaskokemukseen ja siihen liittyvään osa-alueeseen, eli asiointin vaivattomuuteen, yhä tarkemmin huomiota. Aihe on kuitenkin alueena vielä sen verran uusi, että meillä on tarvetta saada syvempää ymmärrystä siitä, miten asiakkaat kokevat yritykseltämme saamansa palvelun ja mitä parannustekijöitä he meiltä toivoisivat. Työn tavoitteena toimikin ennen kaikkea tarve selvittää ne tekijät, jotka tällä hetkellä aiheuttavat yritys X:n asiakkaille vaivalloisuuden tunnetta heidän asioidessaan yritys X:n asiakaspalvelun kanssa.</p> <p>Työn teoriaosuudessa esitellään asiakaskokemus terminä, sen osatekijät ja sen muodostuminen sekä mittarit, joilla asiakaskokemusta voidaan mitata. Asiakaskokemuksen lisäksi teoriaosuudessa esitellään siihen läheisesti liittyvä osatekijä eli vaivattomuus. Työhön liittyvä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä, koska yritys X on mitannut jo muutaman vuoden ajan numeraalisesti asiakkaiden kokemaan. Meillä on ts. jo olemassa numeraalista tietoa asiakkaiden mielipiteistä, mutta numeroiden takana olevista tekijöistä oli tarve saada lisäymmärrystä. Työ toteutettiin kokonaisuudessaan vuoden 2017 helmi-toukokuun aikana.</p> <p>Työn tulosten osalta on havaittavissa, että asiakkaat kokevat asiointin puhelinasiakaspalvelun kanssa yleistasolla haasteellisemmaksi kuin kasvokkain asiointin esim. myymälöissä. Asiakkailta nousi haastattelutilanteessa esille useita eri tekijöitä, jotka olivat vaikuttaneet heidän kokemukseensa puhelinasiakaspalvelun kanssa asiointista (mm. jonottaminen ja puhelun maksullisuus), mutta niiden lisäksi tuloksissa nousi esille myös monia muita pieniä asioita joita hiomalla on yritys X:llä mahdollisuus luoda asiakkaille huomattavasti asiakaslähtöisempi asiakaskokemus.</p> <p>Loppupäätelmänä voi todeta, että yritys X:n tulisi avata henkilökunnalleen tarkemmin, mistä asiakaskokemuksessa ja sen osa-alueessa, eli vaivattomuudessa, on oikeasti kyse. Lisäksi yritys X:n tulisi huomioida henkilökunnan valmennussuunnitelmassa se, miten asiakkaan kanssa tulee kommunikoida, jotta sekä yritys X että asiakas ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Yritys X:n tulisi lisäksi tehdä jonottamisesta puhelinasiakaspalvelussa asiakasystävällisempää, jotta asiakkaan asiat saadaan hoidettua kerralla kuntoon.</p>	
<b>Asiasanat</b> Asiakaskokemus, asiakaspalvelu, teleoperaattorit.	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Asiakaskokemuksen mittaamisen tärkeys .....	1
1.2	Tutkittava ongelma ja sen rajaukset .....	2
2	Asiakkaan palveluprosessi yritys X:ssä .....	4
2.1	Asiakkaan kohtaaminen perinteisissä asiakaspalvelukanavissa.....	5
2.2	Online – pohjaiset palvelukanavat.....	6
3	Asiakaskokemus ja sen merkitys yritykselle .....	9
3.1	Asiakaskokemus .....	9
3.2	Asiakaskokemuksen osatekijät .....	10
3.3	Asiakaskokemuksen merkitys yrityksen liiketoiminnalle .....	11
3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	13
4	Vaivattomuus osana asiakaskokemusta.....	16
4.1	Vaivattomuuden merkitys yrityksen menestykselle.....	16
4.2	Asiakaskohtaamisen vaivattomuuteen vaikuttavat elementit .....	16
5	Tutkimuksen empiirinen osuus .....	19
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	19
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja toteutus.....	20
6	Tutkimuksen tulokset.....	22
6.1	Asiakkaille mieluisin asiointikanava.....	22
6.2	Asiakkaiden kokemus saadusta asiakaspalvelusta .....	24
6.3	Muut havainnot ja asiakkaiden kehitysehdotukset palveluun.....	25
6.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	27
7	Pohdinta ja analyysi .....	29
7.1	Johtopäätökset.....	29
7.2	Toimenpide-ehdotukset toiminnan kehittämiseksi .....	30
7.3	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi .....	31
7.4	Ehdotukset tutkimuksen jatkolle .....	32
	Lähteet .....	34

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakaskokemus ja yksi sen osatekijöistä eli asiakkaan kokemus asioinnin vaivattomuudesta. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan mielessä muodostuvaa kokonaisuutta, joka koostuu asiakkaan ja yrityksen välisten erilaisten vuorovaikutustilanteiden summasta. Siitä on tullut yrityksille yhä tärkeämpi tekijä tiukassa kilpailutilanteessa, jossa erottautuminen muista yrityksistä on ajoittain varsin vaikeaa. Pitkässä juoksussa pelkällä hinnalla kilpaileminen ei ole yrityksen kannalta kannattava vaihtoehto, joten yrityksen on löydettävä muita tapoja pärjätä kovassa kilpailukentässä. Yksi näistä mahdollisista erottautumiskeinoista, jonka merkitys on noussut viime aikoina, on asiakkaan mielessään muodostama kokemus yritykseltä saamastaan palvelusta.

Asiakaskokemus ja sen mittaaminen ovat tulleet osaksi myös oman työni ja työnantajani arkea. Olen toiminut vuosien ajan asiakaspalvelussa eri tehtävissä, mikä on mahdollistanut minulle aitiopaikan seurata asiakaskohtaamisissa tapahtuvaa murrosta yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Aloittaessani kymmenen vuotta sitten operaattorialalla myyjän tehtävissä oli asiakas tekemisen keskiössä, mutta käytännön työn arkea ohjasi hyvin vahvasti yrityksen näkökulma ja yrityksen prosessit. Asiakkaan näkökulmaa tai hänen tyytyväisyyttään saamaansa palveluun ei kysytty, eikä käytännön arjen toiminnassa aktiivisesti mietitty sitä, miten asiakkaan voisi saada suositteluun yritystä myös ystävilleen. Tästä toimintamallista ja ajattelumallista on tultu näiden vuosien aikana täysin päinvastaiseen suuntaan. Asiakasta halutaan palvella yksilöllisesti, yrityksen toimintaa mietitään asiakas edellä ja asiakkaan tyytyväisyydestä halutaan pitää huolta. Muutos on ollut hyvin radikaali, mutta se on ollut sekä asiakkaan että työntekijän näkökulmasta askel oikeaan suuntaan. Liiasta jäykkyydestä ja prosessien taakse piiloutumisesta on astuttu pois asiakkaan eteen kysymään, miten voisin aidosti palvella juuri sinua? Tämä luo erilaisen pohjan asiakaskokemukselle sekä yrityksen että asiakkaan itsensä näkökulmasta. Lisäksi se mahdollistaa työntekijälle erilaisen pohjan omalle työlle, mikä tuo oman haasteensa työhön, mutta samalla motivoi, sillä työntekijällä on paremmat mahdollisuudet tuottaa asiakkaalle aidosti hyvää palvelua.

## 1.1 Asiakaskokemuksen mittaamisen tärkeys

Asiakaskokemus on kokonaisuus, jolla on monia eri osatekijöitä. Edellisessä kappaleessa avasin jo hieman sen merkitystä kokonaisuutena sekä yritykselle että asiakkaalle itselleen. Pelkkä asiakaskokemuksen mahdollistamisen tahtotila yrityksessä ei ole kuitenkaan riittävä, ellei yritys säännöllisesti selvitä mittarien avulla sitä, mitä mieltä asiakkaat siitä ovat. Yrityksen on myös tärkeää mitata omaa kehittymistään ja aidosti oppia asiakkaiden

antamien palautteiden kautta niitä asioita, joissa se voisi toimia asiakkaan näkökulmasta vielä paremmin. Mittareiden kautta yritys saa infoa siitä, onko se menossa oikeaan suuntaan vai ovatko sen tekemät valinnat asiakaskokemuksen parantamiseksi menneet väärään suuntaan.

Aina pelkät mittarit eivät kuitenkaan kerro riittävästi siitä, miksi asiakkaat antavat juuri sen arvosanan, jonka kokevat kuvaavaan parhaiten heidän kokemaansa palvelua. Tämä toimii yhtenä lähtökohtana omalle opinnäytetyölleni ja aihevalinnalleni. Sen lisäksi, että olen henkilökohtaisesti kiinnostunut asiakaspalvelun parantamisesta ja sen ymmärtämisestä, miten sitä voitaisiin kehittää uudelle tasolle, on työnantajallani tarve ymmärtää paremmin niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat asiakkaalle kitkaa asiakaskohtaamisissa. Asiakkaan kokemusta kokonaisuutena ja sen eri osatekijöitä on mitattu yrityksessämme jo muutaman vuoden ajan, mutta varsinkin asiakaskohtaamisen vaivattomuuden osalta on vielä tarve saada syvempää ymmärrystä siitä, mitä voisimme tehdä paremmin ja missä meillä olisi vielä kehittymisen paikkoja.

## **1.2 Tutkittava ongelma ja sen rajaukset**

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena toimii kysymys siitä, mikä aiheuttaa yritys X:n asiakaspalvelussa asioivalle asiakkaalle asiointin vaivattomuuden vähentymistä ja samalla heikentää heidän asiakaskokemustaan. Osa niistä asiakkaista, joille lähetetään asiakaspalvelun asiointin jälkeen palautekysely SMS – viestinä, antaa kokemansa vaivattomuuden osalta heikomman arvosanan kuin muut asiakkaat, mikä antaa viitettä siitä, ettei asiakkaan kannalta asiointi ollut yritys X:n tavoitteiden mukaista. Asiakkaan antama arvosana ei kuitenkaan yksistään kerro sen syvemmin siitä, mitä yritys X:n olisi tullut tehdä toisin, jotta asiakas olisi kokenut asiointin vaivattomammaksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää tähän kysymykseen vastaus.

Tutkimuksen kohderyhmäksi olen rajannut henkilöasiakkaat, joten yritys X:llä olevat yrittäjäasiakkaat jäävät tämän työn ulkopuolelle. Tutkimukseen valikoituneet asiakkaat ovat olleet yhteydessä yritys X:n koskien liittymänsä tai palvelunsa häiriöitä ja antaneet kohtaamisen jälkeen asiakkaalle lähteneessä SMS - kyselyssä huonon arvosanan vaivattomuuden osalta. Tutkimuksen tavoitteena on näiden asiakkaiden kokemusten perusteella saada ymmärrystä siitä, mitä prosessissa voitaisiin tehdä paremmin ja saada sitä kautta työkaluja toiminnan kehittämiseen. Samalla tavoitteena on asiakastyytyvyyden parantaminen.

Tämän työn tutkimusongelman pääkysymyksenä toimii se, mitä yritys X:n tulisi tehdä toisin, jotta asiakkaat kokevat saavansa yritys X:ltä vaivatonta palvelua? Tämän kysymyksen selvittämiseksi pyrin tutkimuksessa vastaamaan seuraaviin neljään kysymykseen:

1. Mistä eri elementeistä muodostuu vaivaton asiakaskohtaaminen?
2. Mikä aiheuttaa asiakkaalle kitkaa asiakaskohtaamisessa?
3. Mitä asiakkaat tekisivät toisin, jotta asiakaskohtaaminen olisi vaivatonta?
4. Mikä on asiakkaan mielestä vaivattomin kanava hoitaa asiansa yritys X:n kanssa?

## 2 Asiakkaan palveluprosessi yritys X:ssä

Asiakkaalla on mahdollisuus kohdata yritys X hyvin monenlaisia eri kontaktipintoja pitkin. Osa kontaktipinnoista perustuu asiakkaan kohtaamiseen joko kasvokkain tai puhelimen kautta, osa taas perustuu kirjalliseen kohtaamiseen tai siihen, että asiakas itse hakee tietoa yrityksen nettisivujen kautta. Asiakkaalle mahdolliset palvelukanavat on esitelty tarkemmin kuvassa 1. Asiakkaan palvelukanavat.



Kuva 1. Asiakkaan palvelukanavat

Seuraavissa kappaleissa avaan yllä olevia palvelukanavia ja asiakkaiden kohtaamista niissä vielä hieman tarkemmin.

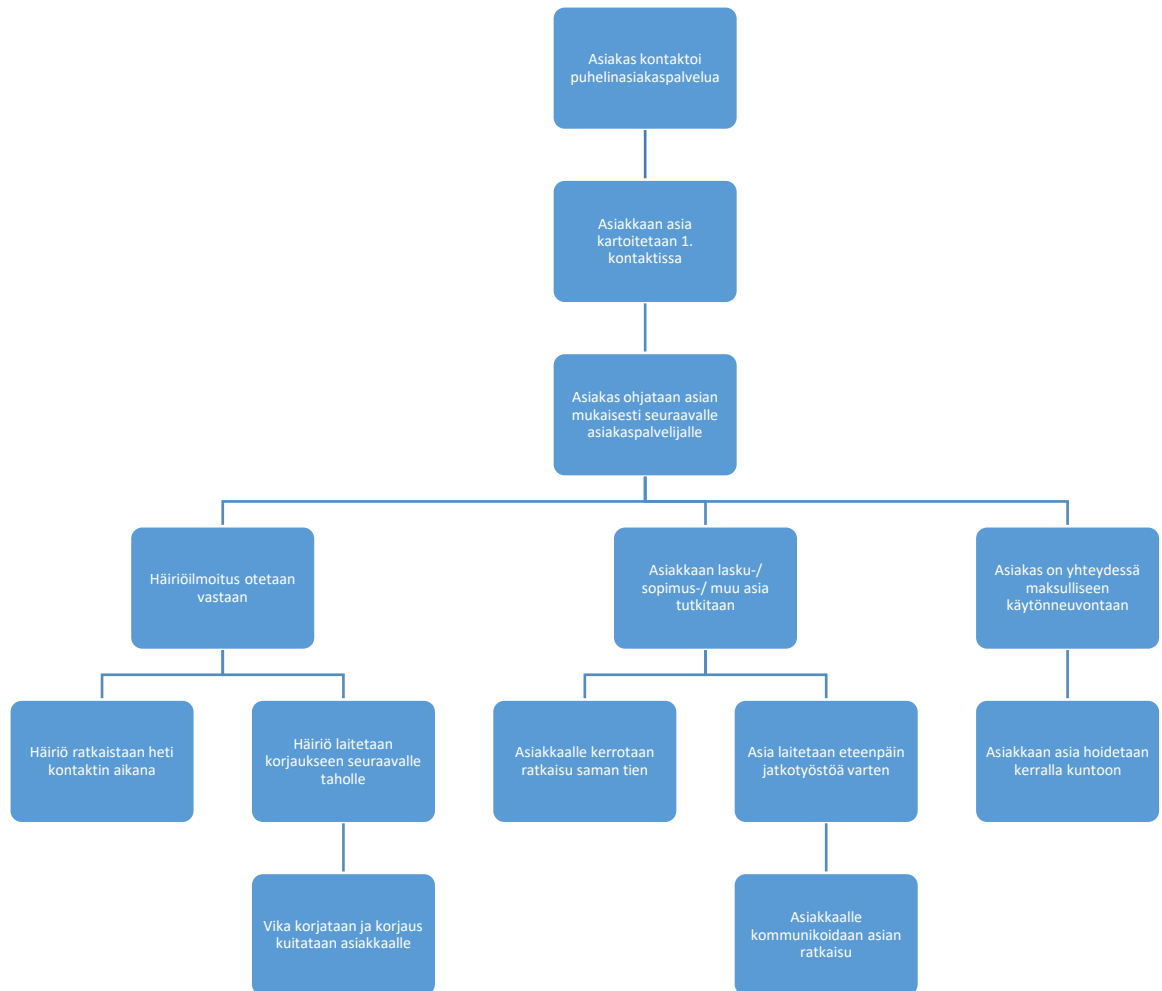
## 2.1 Asiakkaan kohtaaminen perinteisissä asiakaspalvelukanavissa

Asiakkaalle tarjolla olevat ns. perinteiset palvelukanavat ovat kanavia, joissa asiakas on reaaliaikaisesti yhteydessä yrityksen henkilökuntaan joko kasvokkain tai puhelimitse. Näitä kanavia asiakkaalla on valittavissa sekä perinteisten myymälöiden muodossa, mitkä sijaitsevat mm. kauppakeskuksissa, että myyntipisteiden muodossa, mitä on mm. erilaisien kauppojen tiloissa. Näiden kanavien lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus asioida yritys X:ää edustavissa muissa liikkeissä (esim. Gigantti), mutta niiden osalta on tärkeää huomioida, että siellä pystytään hoitamaan asiakkaan asioita vain rajatusti. Yritys X:n omissa kanavissa asiakasta pystytään palvelemaan laajemmin. On tärkeää kuitenkin huomioida, että edustajat ovat palvelurajoitteistaan huolimatta tärkeä osa kokonaispalvelukanavaa mm. paikkakunnilla, joissa yritys X:n omaa edustuspistettä ei ole.

Asiakkaan ollessa yhteydessä asiakaspalveluun puhelimitse, ohjataan hänet ensin henkilölle, joka kartoittaa asiakkaan asian. Tämän kohtaamisen tarkoituksena on asiakkaan kanssa kommunikoimalla määrittää se, mitä asiakkaan asia tarkalleen koskee. Kartoituksen perusteella asia joko ratkaistaan tämän ensimmäisen kontaktin aikana tai asiakas ohjataan toiselle henkilölle, joka pystyy selvittämään asiakkaan asian loppuun saakka tai tekemään esim. häiriöilmoituksen, mikäli asiakas on yhteydessä vikatilanteen vuoksi. Haasteellisempien ja pitkäkestoisempien asioiden osalta tällä toisen tason henkilöllä on lisäksi mahdollista kommunikoida asiakkaalle, että asian selvittäminen kestää hieman pidempään, joten laitan tästä selvityksen vireille ja ohjaan asian lopullisen korjauksen siitä vastaavalle taholle. Tämä taho kuittaa sinulle lopullisen lopputuloksen, eikä sinun täten tarvitse odottaa puhelimesta ratkaisun saamista. Me palaamme siitä sinulle.

Edellä mainittujen keinojen lisäksi asiakas voidaan myös ensimmäisen vaiheen tilannekartoituksen perusteella ohjata maksulliseen käytönneuvontaan, mikäli tämän asia koskee esim. laitteen asetusten muutosta tai muuta vastaavaa käytön neuvontaa. Asiakas saa maksullisesta neuvonnasta avun tietoteknisiin ongelmiinsa, eikä hänen tarvitse olla niistä yhteydessä enää muihin tahoihin. Edellä kuvattu puhelinasiakaspalvelun kokonaisprosessi on avattu vielä tarkemmin kuvassa 2. Asiakkaan palveluprosessi puhelinpalvelussa.

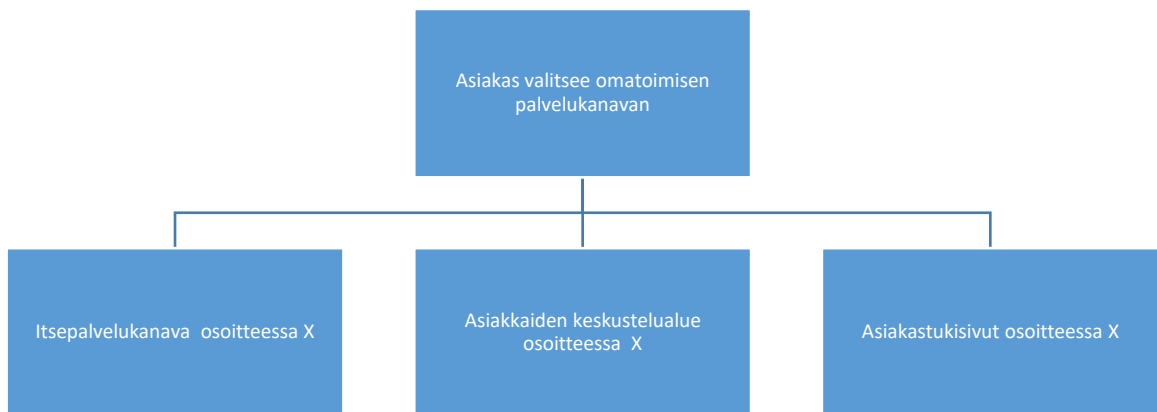




Kuva 2. Asiakkaan palveluprosessi puhelinpalvelussa

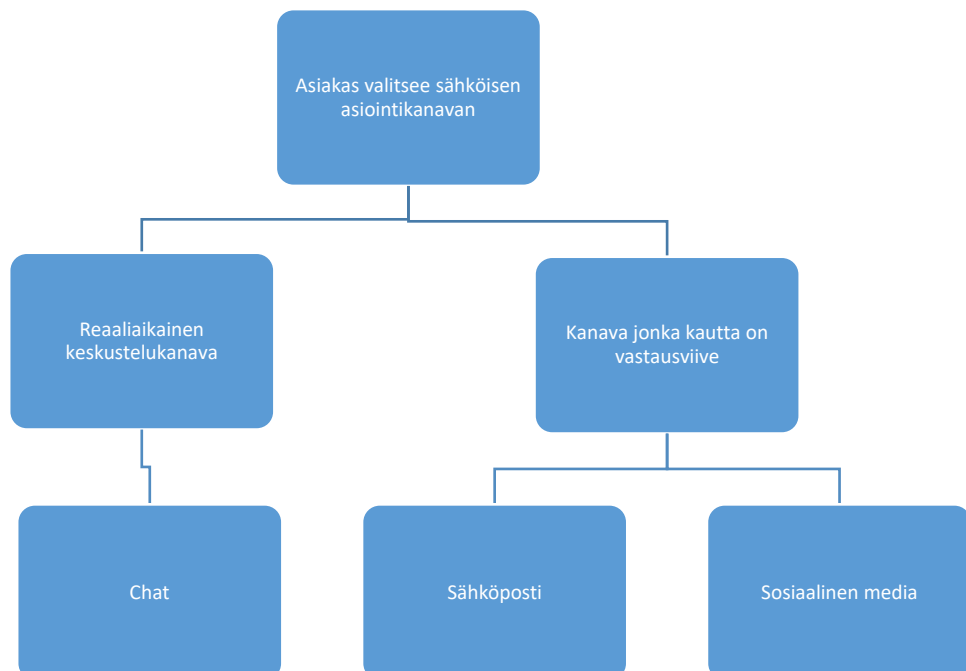
## 2.2 Online – pohjaiset palvelukanavat

Asiakkaalla on perinteisten asiointikanavien lisäksi mahdollisuus asioida yritys X:n kanssa myös online – kanavien kautta. Näissä kanavissa asiakkaan kannalta etuna on se, että osa niistä on avoinna ympäri vuorokauden, joten asiakas voi hoitaa asioitaan juuri silloin kun hänelle itselleen sopii. Osa yritys X:n tarjoamista online - asiointikanavista perustuu puhtaasti siihen, että asiakas etsii ratkaisun omatoimisesti joko kokonaan tai osittain ilman asiakaspalvelijan apua, osa kanavista taas perustuu sille, että asiakas kontakti asiakaspalvelua joko reaaliaikaisesti esim. chatin kautta tai jättää yhteydenoton, johon asiakaspalvelu vastaa pienellä viiveellä. Kuvassa 3. Asiakkaan omatoimiset palvelukanavat on esitelty ne kanavat, jotka perustuvat puhtaasti asiakkaan omatoimisuuteen ratkaisun etsimisessä.



Kuva 3. Asiakkaan omatoimiset palvelukanavat

Omatoimisten palvelukanavien lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus kontaktoida asiakaspalvelua erilaisten sähköisten kanavien kautta. Näistä ainoa täysin reaaliaikainen kohtaamiskanava on chat, sillä muissa kanavissa on pieni viive asiakkaan viestiin vastaamisessa. Tarkemmin nämä kanavat on avattu kuvassa 4. Asiakkaan sähköiset kontaktointikanavat.



Kuva 4. Asiakkaan sähköiset kontaktointikanavat

Sähköisiin kontaktointikanaviin sisältyvä sosiaalinen media sisältää käytännössä Facebookin ja Twitterin kautta tulleet yhteydenotot yritys X:n päin. Nämä keskustelut asiakkaan

ja yritys X:n välillä alkavat yleensä julkisina, mutta asian tarkempi selvittely käydään yksityisviestien kautta asiakkaan tietojen suojaamiseksi.

### **3 Asiakaskokemus ja sen merkitys yritykselle**

Asiakaskokemus on hyvin kokonaisvaltainen tekijä asiakkaan ja yrityksen välisessä suhteessa. Se muodostuu useista eri asiakkaan tekemistä yksittäisistä tulkinnoista, mikä tuo oman haasteensa yritykselle sen yrittäessä mahdollistaa asiakkaalle mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen. Haasteellisuudesta huolimatta asiakaskokemuksen merkitys on yrityksen ja asiakkaan välisissä suhteissa erittäin tärkeä tekijä pitkän asiakassuhteen mahdollistajana, joten yritykselle on tärkeää peilata omaa liiketoimintaansa myös asiakaskokemuksen näkökulmasta.

#### **3.1 Asiakaskokemus**

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan erilaisten asiakkaan ja yrityksen välisten kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaa. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan muodostaessa osittain tietoisesti ja osittain tiedostamattaan tulkinnan yritykseltä eri lähteissä saamastaan palvelusta. Koska kyse on asiakkaan itsensä tekemästä tulkinnasta, ei yrityksellä ole mahdollisuutta vaikuttaa täysimääräisesti siihen, minkälaisen kuvan asiakas yrityksestä mielessään luo. Yrityksen on tästä haasteesta huolimatta pyrittävä antamaan asiakkaalle mahdollisimman myönteinen kuva omista tuotteistaan ja palveluistaan, eli sen on toisin sanoen pyrittävä omassa toiminnassaan asiakaskokemuksen optimointiin. (Kortesuo & Löytänä 2011, 11.)

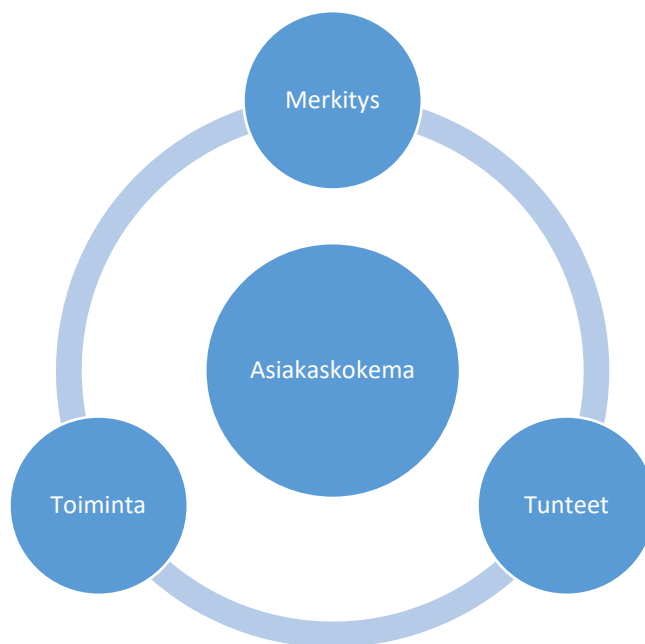
Asiakaskokemuksen merkitys on yritykselle hyvin olennainen, sillä se näkyy suoraan yrityksen tuloksessa. Tässä yhteydessä on kuitenkin tärkeää ymmärtää se, että asiakaspalvelu ja asiakaskokemus tarkoittavat osittain eri asioita. Ne linkittyvät olennaisesti toisiinsa, sillä asiakaspalvelu on yksi suuri osa asiakaskokemuksesta, mutta se ei kuitenkaan yksin riitä hyvään kokonaisasiakaskokemukseen. Hyvä asiakaskokemus vaatii koko yrityksen panostuksen aina yrityksen perustuksesta järjestelmien ylläpitäjiin saakka. (Kortesuo & Löytänä 2011, 13–15.)

Yksi tärkeä näkökulma asiakaskokemukseen on myös se, että sitä muodostuu nykyään hyvin monenlaisissa eri asiointikanavissa ja erilaisissa asiakkaan tunnetiloissa. Asiakkaan saama tunnetila yrityksestä on aina hyvin henkilökohtainen ja nimenomaisesti kyseisen asiakkaan tulkinta erilaisista tilanteista. Tunnetilaan vaikuttavat ympäröivä tilanne, se minkälaiset taidot asiakkaalla itsellään on ja myös asiakkaan oma asenne tilannetta kohtaan. Mikäli asiakkaalla on jo valmiiksi negatiivinen asenne asian hoitamista vastaan, on hänen kokemuksensa kääntäminen positiiviseksi yrityksen kannalta entistä haastavampaa. Tunnetilaa ei pidä kuitenkaan nähdä yksistään negatiivisena asiana, sillä se toimii parhaimmil-

laan myös yrityksen eduksi. Syy tähän on se, että positiivisesti latautuneen asiakkaan mieliala kestää helpommin myös pienet kömmähdykset yrityksen puolelta. Positiivinen asenne yritystä kohtaan toimii toisin sanoen parhaimmillaan suojamuurina asiakkaan ja yrityksen välisessä kommunikoinnissa. Asiakaskokemus onkin loppupeleissä hyvin subjektiivinen tulkinta tilanteesta ja yrityksen tuleekin pyrkiä miettimään, miten se pystyy vastaamaan asiakkaan erilaisten (sekä positiivisten että negatiivisten) tunnetilojen vaatimuksiin. (Filenius 2015, 25–26.)

### 3.2 Asiakaskokemuksen osatekijät

Asiakaskokemus on tekijä, joka kattaa koko yrityksen tarjoaman aina yrityksen markkinoinnista sen tarjoamaan asiakaspalveluun ja tuotteen tai palvelun helppokäyttöisyyteen asti. Se muodostuu kolmesta eri osatekijästä, mitkä ovat kuvattu kuvassa 5. Asiakaskokeman osatekijät. Kuviossa on hyödynnetty Tuulaniemen asiakaskokemuksesta käyttämää termiä asiakaskokema, joka vastaa käytännössä samaa asiaa kuin asiakaskokemus.



Kuva 5. Asiakaskokeman osatekijät. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Kuviossa esitelty termi toiminta tarkoittaa asiakaskokemuksen määrittelyn näkökulmasta sitä, kuinka hyvin asiakkaan ostama tuote tai palvelu vastaa asiakkaiden tarpeita. Toimintaan sisältyy se, kuinka hyvin yrityksen prosessit toimivat eri vaiheissa, kuinka helppoa asiakkaan on hahmottaa tuote tai palvelu, kuinka helppoa asiakkaan on saavuttaa se, mikä on asiakkaan hankinnan käytettävyyys ja tehokkuus sekä ostetun hyödykkeen monipuolisuus. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Tunnetasolla on iso merkitys asiakkaan kokemuksen kannalta. Se sisältää asiakkaalle syntyvät välittömät tuntemukset ja hänen saamansa henkilökohtaiset kokemukset: Onko kokemus miellyttävä ja helppo, onko se kiinnostava ja innostava, minkälainen tunnelma asiakkaalle jää, minkälainen on ostetun hyödykkeen tyyli ja sen kyky koskettaa asiakkaan aisteja. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Asiakaskokemuksen ylin taso on merkitys. Se tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta asiakkaan saamaan kokemukseen liittyviä mielikuvia ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia sidonnaisuuksia, erilaisia unelmia, tarinoita ja lupauksia sekä oivalluksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta sekä kokemuksen suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta on lisäksi hyvä huomioida se, että se voi syntyä erilaisten viestintäkanavien välityksellä. Asiakas voi olla joko suoraan itse yhteydessä organisaatioon tai saada muuta kautta informaatiota yrityksestä. Nämä erilaiset kokemukset eri osatekijöineen vaikuttavat siihen kuvaan, joka asiakkaalle yrityksestä muodostuu. Tämä ennakkokuva joko vahvistuu, heikkenee tai muokkautuu uudelleenlaiseksi sen mukaan, miten asiakkaan kokemukset yrityksestä ja sen tarjoamista hyödykkeistä vaikuttavat hänen elämäänsä eri tilanteissa. (Juuti 2015, 41.)

Yksi näkökulma asiakaskokemaan on yrityksen kanssa tapahtuvan asioinnin vaivattomuus. Vaivattomuus tarkoittaa käytännössä sitä työmäärää tai vaivaa, jonka asiakas näkee saadakseen asiansa yrityksen kanssa hoidettua. Asiakkaan asia voi joko hoitua kerralla yhdellä kontaktoinnilla yritykseen tai hän voi joutua olemaan samasta asiasta yhteydessä useampaan eri kertaan. Ensimmäinen vaihtoehto on asiakkaan kannalta huomattavasti vaivattomampaa kuin toistuvat yhteydenotot palveluntarjoajaan asian selvittämiseksi. (Delisi , Dixon & Toman 2013, 24–25)

### **3.3 Asiakaskokemuksen merkitys yrityksen liiketoiminnalle**

Yritysten liiketoimintaympäristö on usein hyvin kilpailtua, mikä johtaa siihen, että yrityksen on haasteellisempaa erottautua kilpailijoista verrattuna markkinoihin, joissa yritys toimii pioneerinä tai kilpailee hyvin harvan muun yrityksen kanssa. Tiukan kilpailutilanteen lisäksi yrityksille on tullut haasteeksi se, että asiakkaat etsivät aktiivisesti tietoa mm. sosiaalisen median kautta muiden asiakkaiden kokemuksista yrityksen kanssa asioinnista ennen omaa ostopäätöstään. Nämä tekijät yhdessä muodostavat sen, että yrityksen tulee tuotteidensa lisäksi pystyä kilpailemaan myös hyvän asiakaskokemuksen pohjalta. Tällä on vaikutusta yrityksen kannalta myös asiakaskannan lojaaliuden ja pysyvyyden kannalta,

sillä heikon asiakaskokemuksen saaneet asiakkaat vaihtavat helpommin palveluntarjoajaa verrattuna niihin asiakkaisiin, joiden kokemus yrityksestä on hyvä. (Juuti 2015, 40; 50.)

Toinen näkökulma asiakaskokemuksen merkitykselle on kulunäkökulma. Uusien asiakkaiden hankinta on yritykselle kalliimpaa kuin vanhojen pitäminen. Lisäksi reklamaatioiden käsittely vaikuttaa sekä yrityksen brändimielikuvaan että aiheuttaa sille kustannuksia. Tyytymättömät asiakkaat ovat lisäksi asiakkaina haastavampia kuin tyytyväiset asiakkaat ja vaikuttavat täten koko yrityksen toimintaan. Tyytymättömät asiakkaat kertovat lisäksi suullisesti tyytymättömyydestään tuttavilleen mikä omalta osaltaan hankaloittaa yrityksen uusasiakashankintaa. (Watermark Consulting 2015, 5.)

Yrityksen on mahdollista parantaa omaa asiakaskokemustaan ja siten parantaa omaa kannattavuuttaan. Se vaatii kuitenkin aktiivista ja työtä ja asiakasymmärrystä. Ensimmäisenä askeleena yritykselle toimii se, että sen tulee tunnistaa, miksi ja minkälaisissa tilanteissa asiakkaat käyttävät sen tuotteita. Yrityksen parantaessa tätä ymmärrystä, pystyy se innovoimaan uusia tuotteita ja palveluita sekä parantamaan nykyisiä yhä paremmin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Tämä ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan yrityksellä tulee lisäksi olla asiakkaiden kanssa vuorovaikutuskanava palautteen keräämiseksi. Tämä kanava mahdollistaa myös asiakkaiden neuvonnan, uusien asioiden testaamisen ja niistä asiakkaille kertomisen. Se mahdollistaa myös niiden asioiden tunnistamisen, joihin asiakkaat eivät ole tyytyväisiä ja täten puutteiden korjaamisen. Siten yritys luo aidon yhteyden asiakkaisiinsa ja luo heille tunteen, että heitä kuunnellaan. (Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013, 157.)

Yksi asia, joka yrityksen tulee ottaa huomioon edellä mainittujen asioiden lisäksi, on se, että sen kerätessä asiakkaasta tietoa kanta-asiakasjärjestelmän tai muun palautekanavan kautta, odottavat asiakkaat yrityksen myös hyödyntävän näitä kerättyjä tietoja. Asiakkaat toisin sanoen odottavat saavansa vastinetta antamilleen tiedoille ja kehitysehdotuksille. Mikäli yritys haluaa astua tässä asiassa vielä useimpia kilpailijoitaan askeleen edemmäksi, voi se esimerkiksi postittaa asiakkaalle käsin kirjoitetun kortin, jossa se kiittää asiakkaan antamasta palautteesta. Tämä osoittaa asiakkaalle, että yritys on lukenut hänen antamansa palautteen ja nähnyt ekstravaivaa siitä kiittämiseen. Tällaiset huomionosoitukset ovat nykyään kohtuullisen harvinaisia. Näiden tekijöiden lisäksi yrityksen ottaessa mahdollisesti käyttöönsä myös henkilökohtaisen otteen asiakkaan kanssa viestimiseen, on sillä erilaiset lähtökohdat asiakaskokemuksen luomiseen ja asiakassuhteen vahvistamiseen verrattuna yrityksiin, jotka kohtelevat asiakkaita massana. (Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013, 157-158.)

### 3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemukselle on määritelty erilaisia mittareita, joita yritykset voivat hyödyntää. Yksi näistä mittareista on NPS eli Net Promoter Score – kysely. Sen avulla yritys pystyy selvittämään, onko asiakas halukas suosittelemaan yritystä ja sen tuotteita ystävilleen tai muulle lähipiirilleen. Kyselyssä asiakkaat jaetaan suositteleviin, passiivisiin eli välinpitämättömiin asiakkaisiin ja niihin, jotka ovat tyytymättömiä yrityksen toimintaan, eli ovat arvostelijoita. Käytännössä kysely toteutetaan siten, että asiakkaalle esitetään kysymys ” Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelet yritystämme muille?”. Arvosanan 9 ja 10 antaneet asiakkaat ovat suosittelevia, 7 tai 8 arvosanan antaneet passiivisia ja 0-6 arvosanan antaneet arvostelijoita. NPS – kyselyn hyöty on se, että se antaa yritykselle reaaliaikaisesti tietoa siitä, mikä on yrityksen kuva asiakkaiden silmissä juuri sillä hetkellä. Yritys voi toisin sanoen nopeasti reagoida mittarissa mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin. Mittarin heikkoutena toimii kuitenkin se, ettei sillä voi muodostaa kovin syvää käsitystä asiakkaiden mielipiteistä. Tarkemman asiakasymmärryksen saamiseksi yrityksen tulee joko esittää lisäkysymyksiä tai hyödyntää toisenlaista asiakastytyväisyysmittausprosessia. Yrityksen on lisäksi tärkeää huomioida, että yrityksen tulee vertailla omaa tulostaan sekä maantieteellisiin että toimialakohtaisiin tuloksiin. Eri toimialoilla ja eri maantieteellisissä sijainneissa on hyvin suuria eroja sen suhteen, mikä tulos on yritykselle hyvä ja mikä tulos kertoo tarpeesta kehittää yrityksen toimintaa. (Questpack; SN4 2015; Vesterinen 2014, 75.)

Toinen käytössä oleva asiakastytyväisyyttä mittaava mittari on nimeltään CSAT eli Customer Satisfaction Score. Tämä mittari eroaa NPS – kyselystä siinä mielessä, että sen aikajänne on lyhempi. Se nimittäin pyrkii selvittämään asiakkaan senhetkisen tyytyväisyyden pitkäjänteisemmän mielipiteen sijaan. Tämä ero näkyy myös CSAT – kyselyn kysymyksen muodossa, sillä se kuuluu ” Asteikolla 1-5, kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?”. Asiakkaalta ts. tiedustellaan yksittäistä asiakaspalvelukokemaa sen sijaan, että yritetään ymmärtää asiakkaan pidemmän aikavälin kokemuksia yrityksestä. Tämä mittari soveltuu niille yrityksille, jotka haluavat joko tukea NPS – mittaukseensa tai keskittyä vahvasti nimenomaan yksittäisten asiakaspalvelutapahtumien laadun tutkimiseen. (Questpack)

Kolmas yrityksille tarjolla oleva mittari on CES eli Customer Effort Score. Tämän mittarin tarkoituksena on saada yritykselle ymmärrystä siitä, mitkä ovat niitä pullonkauloja yrityksen toiminnassa, jotka aiheuttavat kitkaa asiakkaan ja yrityksen välille. Asiakkaan kokemusta saadusta palvelusta kysytään häneltä tiedustelemalla kysymyksen ” Asteikolla 1-5, kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua?” – avulla sitä, mikä oli asiak-



kaan näkökulmasta asioinnin vaivattomuuden tai vaivalloisuuden aste (arvosana 1 on erittäin vaivaton, arvosana 5 erittäin vaivalloinen). Yrityksen näkökulmasta tämä mittari tuo sekä mahdollisuuden parantaa asiakastyytyväisyyttä että kehittää yrityksen prosesseja yhä asiakasystävällisempään suuntaan, mikäli yritys tämän mittarin lisäksi hyödyntää esim. tarkentavia kysymyksiä tai muita vastaavia keinoja asiakkaiden toiveiden ja kokemuksen selvittämiseksi. Edellä esitetyt mittarit ja niiden erot on esitelty lisäksi kuvassa 6. Asiakaskokeman mittaamiseen käytetyt mittarit. (Questpack; SN4 2015.)

Mittarin nimi	NPS	CSAT	CES
<b>Mitä mittaa?</b>	Kuinka halukas asiakas on suositteluun yritystä pitkällä aikavälillä	Kuinka halukas asiakas on suositteluun yritystä juuri nyt	Niitä pullonkauloja, jotka heikentävät asiakaskokemusta yrityksen kanssa asioidessa
<b>Asiakkaille esitettävä kysymys</b>	Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelet yritystämme muille?	Asteikolla 1-5, kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?	Asteikolla 1-5, kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua?
<b>Käytetty arvosteiluasteikko</b>	1-10	1-5	1-5
<b>Mittarin hyöty</b>	Antaa reaaliaikaista tietoa siitä, mikä on senhetkinen yrityksen kuva asiakkaiden silmissä	Yritys saa kerättyä palautetta yksittäisistä asiakaskokemuksista	Tuo yritykselle mahdollisuuden parantaa asiakastyytyväisyyttä ja kehittää yrityksen prosesseja
<b>Mittarin heikkous</b>	Ei anna syvällistä ymmärrystä asiakkaiden mielipiteistä	Ei anna syvällistä ymmärrystä asiakkaiden mielipiteistä, vaan toimii joko toisen mittarin tukena tai yksittäisten palvelutapahtumien laadun mittaamisessa	Syvällisempi ymmärrys mittarin tuloksista vaatii tarkentavia kysymyksiä tai asiakastutkimuksia

Kuva 6. Asiakaskokeman mittaamiseen käytetyt mittarit

Pelkkien mittarien olemassaolo ei kuitenkaan riitä yrityksen kannalta siihen, että sen liiketoiminta muuttuisi niiden avulla entistä asiakaslähtöisemmäksi. Tämän työn onnistumiseksi tulee yrityksen osoittaa henkilöstölleen yrityksen johdon sitoutuvan näihin mittareihin ja

niiden seuraamiseen. Käytännössä tämä tapahtuu sillä, että mittareiden kertomia tuloksia seurataan samalla säännöllisellä aikataululla kuin muitakin yrityksen raportoimia lukuja. Toinen tehokas tapa saada nämä mittarit vaikuttamaan käytännön työhön on se, että yrityksen maksamat tulospalkkiot ja muut vastaavat henkilöstön palkitsemiskäytännöt on sidottu asiakkaiden tyytyväisyydestä kertoviin mittareihin. Mikäli yritys valitsee tämän vaihtoehdon, tulee sen varmistaa, että sen keräämä data on tilastollisesti pätevää, jotta yrityksen mittaristo palvelisi tarkoitustaan. Tarvittaessa asiakastyytyväisyysmittarin ollessa kokonaan uusi mittari yrityksessä, on se hyvä ottaa tulospalkkionäkökulmasta ensin käyttöön mitattavien tekojen muodossa. Kun asiakastyytyväisyysmittaus on arkea, voi yritys siirtyä tulospalkkiomaksatuksessa puhtaaseen numeerisen kehitykseen perustuvaan palkkionmaksuun. (Vesterinen 2014, 22–23.)

## **4 Vaivattomuus osana asiakaskokemusta**

Edellisessä luvussa käsittelin asiakaskokemusta kokonaisuutena. Siihen yhtenä olennaisena tekijänä liittyy vaivattomuus, joka on tekijä, johon myös tämän työn toimeksiantajayritys on kiinnittänyt viime aikoina huomiota. Käytännössä tämä huomio tarkoittaa sitä, että asiakkaiden kokemuksia vaivattomuudesta on alettu mittaamaan SMS – kyselyjen muodossa ja toisaalta sitä, että yrityksessä yritetään yhä tarkemmin ymmärtää, mistä asiakkaan kokemus vaivattomuudesta muodostuu ja mikä vaikutus sillä on yrityksen liiketoimintaan. Tässä luvussa avaan tarkemmin sitä, mistä tässä mittauksessa on kyse ja kerron myös, miksi sitä ylipäänsä tehdään.

### **4.1 Vaivattomuuden merkitys yrityksen menestykselle**

Harward Business Reviewin tekemän tutkimuksen mukaan vaivattomuudella on suuri merkitys sen kannalta, kuinka uskollinen asiakas on valitsemaansa yritystä kohtaan. Toisin kuin voidaan helposti luulla, eivät asiakkaan saamat yksittäiset huippukokemukset ole se olennainen tekijä, joka saa asiakkaan pysymään yksittäisen yrityksen asiakkaana. Sen sijaan olennainen tekijä asiakaspysyvyyden kannalta (asiakkaan asiointikanavasta riippumatta) oli asiointin vaivattomuus. Asiakkaat arvostavat enemmän yritystä, joka tarjoaa vaivattomasti peruspalvelua ilman suuria yllätyksiä tai huippuhetkiä kuin yritystä, josta saa ajoittaisia huippuelämyksiä, mutta jonka kanssa asiointi on asiakkaan kannalta haastavaa tai vaivalloista. (Harward Business Review 2011, 2-3.)

Asiakkaan uskollisuuden lisääntymisen lisäksi asiointin vaivattomuudella oli lisäksi etuja myös yrityksen oman liiketoiminnan kannalta. Vaivaton asiakaspalvelu mahdollistaa yritykselle paremman asiakaspalvelun laadun samalla vähentäen siitä aiheutuvia kustannuksia. Samalla yrityksen asiakasvaihtuvuus pienenee ja uusasiakashankintaan menevät varat vähenevät. Yritykselle tulee vaivattomuudesta myös suoraa hyötyä liikevaihdon määrässä, sillä palvelun vaivattomaksi kokeneet asiakkaat olivat huomattavasti halukkaampia uusintaostoihin ja keskistosten kasvattamiseen kuin palvelun vaivalloiseksi kokevat asiakkaat. Lisäksi vaivattomuudella oli merkitystä siihen, miten asiakkaat puhuvat yrityksestä. Hyvän vaivattomuusarvosanan antavat asiakkaat myös puhuvat positiivisella sävyllä asiakkuudestaan yritykseen, mikä auttaa ylläpitämään brändin arvoa asiakkaiden silmissä. (Harward Business Review 2011, 3; 11.)

### **4.2 Asiakaskohtamisen vaivattomuuteen vaikuttavat elementit**

Asiakaspalvelu on asiakkaan ja yrityksen välisessä kanssakäymisessä yksi niistä avaintekijöistä, jotka määrittävät sen, kuinka uskollinen asiakas on yritystä kohtaan ja minkälaista

viestiä hän kertoo yrityksestä eteenpäin. Asiakaspalvelu on myös yksi iso tekijä, jonka toiminta määrittelee hyvin pitkälti sitä, kuinka vaivatonta asiakkaan asiointi on yrityksen kanssa. Yksi isoimmista asiakkaan yrityskuvaan vaikuttavista tekijöistä on se, saako asiakas asiansa hoidettua yhdellä kontaktilla vai pitääkö hänen palata asian tiimoilta uudelleen yhden tai useamman kerran. Kerralla asiansa kuntoon saaneet asiakkaat ovat CEB-tutkimuslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan 14 % tyytyväisempiä saamaansa palveluun kuin asiakkaat, jotka joutuvat palaamaan asiaan uudelleen. Yrityksen mahdollisesti lisätessä kerralla kuntoon - elementtiin myös sen, että asiakkaalle kerrotaan jotain uutta, mitä hän ei ole tiennyt aiemmin, nousee asiakkaan tyytyväisyys tutkimuksen mukaan jopa 100 % aiempaan verrattuna. (Delisi ym. 2013, 24–25.)

Yksi kitkaa asiakaskohtaamisissa aiheuttava tekijä on se, ettei asiakas saa henkilökohtaista palvelua. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan tuntiessa asiakaspalvelijan kohtelevan häntä numerona sen sijaan, että asiakaskohtaamista muokattaisiin henkilökohtaiseksi. Henkilökohtaisuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että asiakaspalvelijan kommunikointi ei ole selkeästi käsikirjoitettua vaan hän on oikeasti kiinnostunut asiakkaasta, tarvittaessa aidosti pahoittelee ja on myötätuntoinen sekä aidosti kiittää asiakasta hänen asiakkuudestaan. Syy sille, että asiakkaan saama ei-henkilökohtainen-palvelu aiheuttaa kitkaa asiakaskohtaamisessa on se, että asiakas ei koe saavansa sellaista kohtelua, johon hän pystyy samaistumaan. Tämä voi saada aikaan sen, että asiakas soittaa herkästi uudelleen puhuakseen samasta asiasta vielä toisen asiakaspalvelijan kanssa. Asiakas joutuu toisin sanoen mahdollisesti turhaan tekemään uusintasoiton asiakaspalveluun, vaikka asia olisi mahdollisesti jo ratkennut. (Delisi ym. 2013, 25.)

Asiakaskokemana ja vaivattomuuteen liittyy läheisesti myös toinen asiakaskohtaamisissa kitkaa aiheuttava tekijä, eli se että asiakas joutuu toistamaan jo kertomansa asiat uudelleen toiselle henkilölle. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakas vaatii puhua esimiehen kanssa, mutta esimies ei saa tietoonsa niitä asioita, jotka asiakas on jo edelliselle henkilölle kertonut. Tällöin esimies joutuu aloittamaan asian alusta ja asiakas toistamaan jo sanomansa asiat, mikä ei ole asiakkaan näkökulmasta henkilökohtaista tai vaivatonta asiakaspalvelua. (Delisi ym. 2013, 25.)

Asiakkaan asioinnin vaivattomuuteen vaikuttaa myös se, minkälaista kieltä asiakaspalvelussa käytetään asiakkaan kanssa asioidessa. Se, mitä sanoja asiakkaan kanssa keskustellessa käytetään samoin kuin käytetyt sanamuodot vaikuttavat yllättävän paljon siihen, minkälaiseksi asiakkaan kokemus muodostuu. Yrityksen tuleekin tavoitella asiakaspalvelukokemuksen myötä asiakkaalle muodostuvaa oikeanlaista tunnetilaa, joka muodostuu pienistä asioista asiakaspalvelukokemuksen aikana. Yksi tavoiteltava tunnetila asiakkaalle

on asiakkaan ymmärtäminen ja hänen kantansa puolustaminen. (Ts. asiakaspalvelija esimerkiksi ilmaisee asiakkaalle, että olet täysin oikeassa. Katsotaan, miten asia saataisiin ratkaistua.) Toinen kokemukseen vaikuttava tekijä on ei – sanan sekä en pysty – sanaparin välttäminen. Sen sijaan asiakkaalle tulisi ilmaista, että asia hoituu tavalla tai toisella. Kolmas vaivattomuutta muodostava tekijä kommunikoinnissa on valitun ratkaisun vertaaminen toiseen huonompaan ratkaisuvaihtoehtoon, jolloin asiakaspalvelijan tarjoama ratkaisu tuntuu asiakkaasta aiempaa houkuttelevammalta. (Delisi ym. 2013, 26; 95; 97–98.)

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi asiakkaan vaivattomuuden kokemukseen vaikuttaa asiakkaan kokemus pompottelusta. Pompottelua voi syntyä siitä, että asiakas siirretään henkilöltä toiselle tai siitä, että asiakas joutuu vaihtamaan asiointikanavaansa (esimerkiksi jos hän on yrittänyt hoitaa asiaansa itsepalvelukanavassa, mutta ei saa asiaansa siellä kuntoon ja joutuu sen vuoksi ottamaan yhteyttä asiakaspalveluun puhelimitse). Asiakkailla on lähtökohtainen halu hoitaa asiansa itse itsepalvelukanavia pitkin asiakaspalveluhenkilölle puhumisen sijaan, joten yrityksen tulee tehdä itsepalvelukanavistaan mahdollisimman asiakaslähtöisiä ja helppokäyttöisiä. (Delisi ym. 2013, 26; 38.)

## 5 Tutkimuksen empiirinen osuus

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Tutkimus on suoritettu puhelinhaastatteluna, jossa on käytetty apuna weblomaketta vastauksien tallentamiseen myöhempää tarkastelua varten. Kohderyhmäksi valikoituneet asiakkaat olivat olleet yhteydessä yritys X:n asiakaspalveluun puhelimitse ja antaneet heikon arvosanan asiointiin vaivattomuudesta.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen toteutusmenetelmäksi on mahdollista valita joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen menetelmä. Kvantitatiivisella menetelmällä tarkoitetaan tutkimustapaa, jossa keskeisessä asemassa ovat aiemmista tutkimuksista tehtävissä olevat johtopäätökset ja aiemmat teoriat. Käytännön tutkimuksessa määritellään tutkimuksen kohderyhmä, jonka sisältä otetaan varsinaiseen tutkimukseen otos. Tutkimuksen tulokset esitetään tutkimuksen teon jälkeen taulukkomuodossa ja siten se on tilastollisesti käsiteltävissä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa pyritään kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan. Tutkimuksen aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa ja tutkimuksen otos on tarkkaan määritelty satunnaisoton sijaan. Erona kvantitatiiviseen menetelmään toimii myös se, että tieto kerätään kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmisten toimesta koneen sijaan. Lisäksi tutkimuksen toteutuksessa suositetaan esim. teemahaastatteluita, jotka auttavat saamaan syvemmän ja laajemman kuvan tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen aineisto ei suoraan tilastollisesti käsiteltävissä, vaan se vaatii manuaalista työtä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen liittyvä haastattelu on mahdollista tehdä erilaisilla menetelmillä. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelumenetelmää, jossa haastattelijalla on käytössään tarkasti etukäteen suunniteltu haastattelurunko. Tämä tutkimustapa on lähellä kyselytutkimusta. Toinen vaihtoehto haastattelua varten on puolistrukturoitu haastattelu, joka on käytännössä teemahaastattelu. Tämä formaatti sopii tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohdetta ei tunneta täydellisesti etukäteen ja toisaalta ei haluta ohjailta vastaajia liikaa. Se on myös joustavampi vaihtoehto verrattuna strukturoituun haastattelumuotoon, sillä kysymysten sanamuodot ja niiden järjestys sekä painotukset voivat vaihtua haastattelujen kulun mukaan. Neljäs vaihtoehto haastattelun toteuttamista varten on avoin haastattelu, joka on enemmän keskustelua kuin haastattelua muistuttava haastattelumuoto. Tämä on samalla myös haastavin haastattelumuoto, sillä se vaatii aikaa ja syvä-

osaamista haastattelijalta keskustelun eteenpäinviennin osalta. (Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. 41.)

Tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön valikoitui kvalitatiivinen menetelmä. Yritys X kerää säännöllisesti asiakkailtaan numeraalista palautetta siitä, kuinka vaivatonta asiakkaan asiointi asiakaspalvelun kanssa asiakkaan mielestä oli. Yritys X:llä on toisin sanoen jo olemassa numeerista dataa asiakkaiden kokemuksista, mutta syvempi ymmärrys numeroiden takana olevista syistä ja asiakkaiden motiiveista ei ole tiedossa. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ja asiakkaiden haastattelun avulla on mahdollista selvittää asiakkaiden antamien arvosanojen takana olevia syy-seuraussuhteita. Haastattelumuodoksi valikoitui puolistrukturoitu menetelmä. Menetelmä sopii haastattelumuodoksi hyvin, sillä sen avulla haastattelun kulkua ei ole sidottu liian vahvasti tiettyyn malliin, mutta siitä saa silti hyvän tuen haastattelua varten. Puolistrukturoidussa menetelmässä on lisäksi mahdollista tarvittaessa muuttaa kysymysten järjestystä ja mahdollisesti jopa sisältöä haastattelun kulun ja asiakkaiden antamien vastausten perusteella.

## **5.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja toteutus**

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoituivat asiakkaat, jotka ovat olleet yhteydessä yritys X:n asiakaspalveluun puhelimitse aikavälillä 28.3.–4.4.2017. Nämä asiakkaat ovat olleet yhteydessä koskien vikatilannetta joko puhelin- tai nettiliittymässään ja antaneet heille lähteneeseen SMS – palautekyselyssä kysytyyn asioinnin vaivattomuuteen heikon arvosanan. (Asiakkaat olivat antaneet arvosanoja vaihteluvälillä 4-6. Yritys X:ssä käytetään CES- eli vaivattomuusarvosanan muodostamisessa poikkeuksellisesti arvosana-asteikkoa 4-10 arvosana-asteikon 1-5 sijaan). Tutkimuksen kohderyhmästä poissuljettiin henkilöt, joiden numero on salainen tai heillä on markkinointikielto merkittynä yritys X:lle. Lisäksi kohderyhmästä poistettiin yritys X:n yritysasiakkaat, koska tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus kohdistetaan nimenomaan yritys X:n henkilöasiakkaisiin.

Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluna. Tulosten tallentamiseen käytettiin kyselylomaketta, joka löytyy kohdasta Liite 1. Haastattelussa käytetty kyselylomake. Lomakkeeseen etukäteen kirjatut kysymyskohtaiset etukäteisvalinnat on muodostettu kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden SMS-palautteissa antamien vapaiden kommenttien perusteella. Asiakkaiden kontaktointi tapahtui aikavälillä 6.-10.4.2017. Tutkimus toteutettiin kontaktoimalla kohderyhmään kuuluvia asiakkaita ja kertomalla, että teen palautetutkimusta yritys X:lle koskien yritys X:n asiakaspalvelua. Asiakkaille ei kerrottu heidän kuuluvan tutkimuksen kohderyhmään heidän antamansa heikon vaivattomuusarvosanan vuoksi asiakkaiden mielipiteiden ohjailun välttämiseksi. Asiakkaille ei myöskään esitetty etukäteiskysymyksiä

esim. internetlomakkeella tai vastaavilla tavoilla, vaan kaikki asiakkailta saadut vastaukset kysymyksiin saatiin puhelinhaastattelun kautta. Puhelinhaastattelut kestivät 10- 25 min per haastattelu.

Tutkimukseen vastanneet asiakkaat motivoitiin palautteen antamiseen puhtaasti vaikuttamismahdollisuutta tarjoamalla. Mitään erillistä palkintoa tai muuta motivaattoria vastausprosentin parantamiseksi ei käytetty. Asiakkaiden antamat vastaukset tallennettiin kyselylomakkeeseen, joka on toteutettu Questback – ohjelmalla. Tulokset ajettiin kyselytutkimuksen päättymisen jälkeen Questbackin ohjelmasta Exceliin, jonka perusteella on tulokitta ja kirjattu tutkimuksen lopullinen tulos, joka esitellään tarkemmin tämän työn seuraavassa luvussa.



## 6 Tutkimuksen tulokset

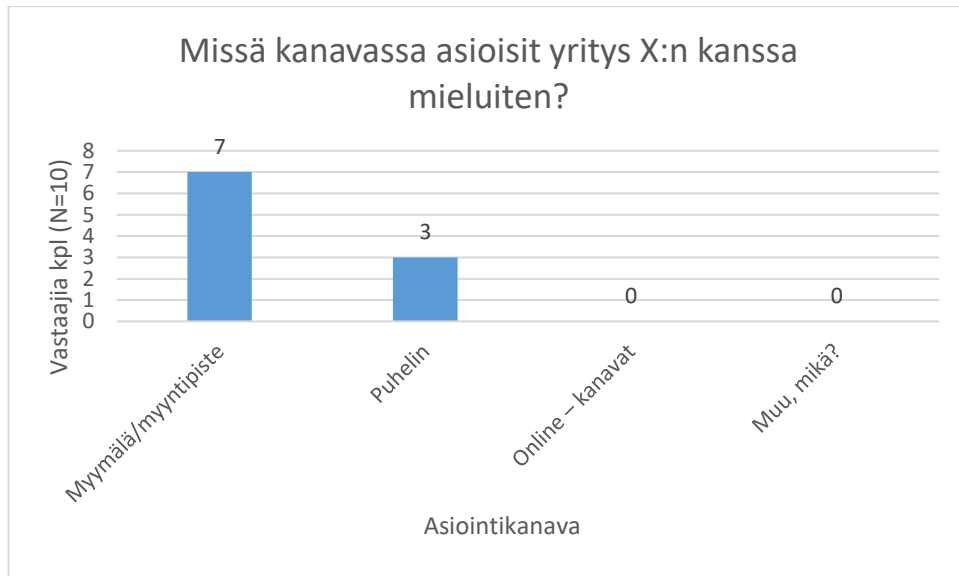
Yhteensä tutkimukseen tavoiteltiin 27:ää asiakasta, joista tavoitettiin 14. Näistä 14:sta tavoitetuista asiakkaasta 10 suostui osallistumaan kyselytutkimukseen. Tutkimukseen vastanneiden asiakkaiden jakauma vaivattomuus – arvosanan osalta näkyy kuvassa 7. Vaivattomuus arvosanan jakauma tutkimukseen vastanneiden asiakkaiden keskuudessa. Yhteensä puhelimitse tehtyyn tutkimukseen vastasi asiointin vaivattomuuden osalta 5 kpl arvosanan 4 antanutta, 3 kpl arvosanan 5 antanutta ja 2 kpl arvosanan 6 antanutta asiakasta (skaalalla 4-10). Nämä asiakkaiden antamat arvosanat kirjattiin tutkimuslomakkeeseen haastattelijan toimesta asiakkaan antaman aiemman SMS- palautteen perusteella. Niitä ei siis kysytty asiakkaalta itseltään.



Kuva 7. Vaivattomuus arvosanan jakauma tutkimukseen vastanneiden asiakkaiden keskuudessa

### 6.1 Asiakkaille mieluisin asiointikanava

Asiakkailta tiedusteltiin ensimmäisenä kysymyksenä sitä, missä kanavassa he asioivat yritys X:n kanssa mieluiten. Tämän kysymyksen tavoitteena oli tuoda esille erilaiset tavat asioida yritys X:n kanssa ja saada ymmärrystä siitä, mitä asiointikanavaa asiakkaat itse suosivat vapaassa valintatilanteessa. 7 asiakasta kertoi asioivansa mieluiten myymälässä tai myyntipisteellä, 3 asiakasta puolestaan mieluiten puhelinpalvelussa. Yksikään asiakas ei valinnut mieluisimmaksi kanavakseen itsepalvelukanavaa internetissä tai halunnut valita muuta vaihtoehtoa. Vastausten jakauma näkyy myös kuvassa 8. Asiakkaan valitsema mieluisin asiointikanava.



Kuva 8. Asiakkaan valitsema mieluisin asiointikanava

Seuraavaksi asiakkaalta tiedusteltiin syitä, miksi he suosivat nimenomaan heille mieluisista asiointikanavaa. Myymälän tai myyntipisteen valitsevien asiakkaiden keskuudessa nousi neljällä seitsemästä vastaajasta esille se, että verrattuna puhelinpalveluun tai online -kanaviin, on myymälässä asiointi kasvokkain konkreettisempaa. Yksi haastateltava ilmaisi asian seuraavasti: ”Asiat on helpompi selittää kasvokkain verrattuna siihen, että yrittäisin selittää sitä puhelimitse.” Konkretian maininneilta asiakkailta kysyttäessä tarkennusta siihen, mitä konkretia tarkoittaa syvällisemmällä tasolla, tuli esille erilaisia näkökantoja ja mielipiteitä. Yhdistävänä tekijänä asiakkaiden vastauksissa tuli se, että oman asian viestiminen yritys X:n edustajalle sekä oma ymmärrys läpikäytävästä asiasta on helpompaa, kun on henkilön kanssa kasvokkain. Toisin sanoen vuorovaikutus on asiakkaiden mielestä kasvokkain helpompaa verrattuna tilanteeseen, jossa kuulee vain äänen tai näkee vastauksen omaan kysymykseen kirjoitetun tekstin muodossa esim. chat- palvelussa. Lisäksi myymälän osalta tuli kiitosta siitä, että asiat saadaan hoidettua siellä kerralla kuntoon ja myyjät ovat asiantuntevia, mikä näkyy mm. siinä, että kaikilta saa saman vastauksen kysymykseen sen sijaan, että tarina muuttuu matkan varrella. Lisäksi myymälässä asiointi on asiakkaille maksutonta verrattuna puhelinpalveluun. Yhden asiakkaan sanoin asia ilmenee seuraavasti: ”Myymälästä saa parhaan vastauksen ja voin esittää lisäkysymyksiä ollessani myyjän kanssa kasvokkain. Saan ystävällistä palvelua, eikä se maksa minulle mitään.”

Puhelimitse tapahtuva asiakaspalvelu sai sen mieluisimmaksi asiointikanavaksi valinneiden asiakkaiden keskuudessa kiitosta siitä, että sinne voi olla yhteydessä mistä vain (ts. asiakkaan ei tarvitse erikseen lähteä minnekään asiaa hoitamaan). Lisäksi puhelinpalvelu ei ole kiinni netin toiminnasta toisin kuin asiakkaiden itsepalvelukanavat. Lisäksi kiiteltiin

sitä seikkaa, että puhelinpalvelussa saa apua myös muissa asioissa kuin myyntiin liittyvis-  
sä tekijöissä ja siitä, että siellä hoituvat myös haasteellisemmat asiat. Yksi tutkimukseen  
vastanneen asiakkaan kommentti oli seuraava: ”Olen saanut yleensä puhelimitse hyvää  
apua ja myös vastaus on tullut kysymyksiini. Puhelinpalvelu toimii, vaikka internetissä olisi  
häiriöitä. Saan lisäksi apua myös muussa kuin myynnissä.”

## 6.2 Asiakkaiden kokemus saadusta asiakaspalvelusta

Asiakkaan suosiman kanavan ja siihen liittyvien tekijöiden jälkeen asiakkailta tiedusteltiin  
sitä, onko hän ollut yhteydessä yritys X:n puhelinasiakaspalveluun viimeisen kuukauden  
sisällä. Tämä kysymys esitettiin asiakkaille sen johdosta, ettei heille kerrottu heidän tul-  
leen valituksi tutkimuksen kohderyhmään juuri heidän puhelinasiakaspalvelussa asiointin-  
sa johdosta. Kysymyksen tarkoituksena oli toisin sanoen johdatella asiakkaat luonnollisel-  
la polulla seuraavan kysymyksen pariin, joka kohdistui asiointiin vaivattomuuteen viimei-  
simmässä puhelinasiakaspalvelukokemuksessa. Kaikki tutkimukseen vastanneet asiak-  
kaat tunnistivat olleensa yhteydessä yritys X:n asiakaspalveluun viimeisimmän kuukauden  
aikana, joten tutkimuksessa edettiin kaikkien vastanneiden osalta samalla kaavalla.

Vastaajista 1 henkilö koki asiointin yritys X:n kanssa olleen erittäin vaivalloista, 6 kappa-  
letta vaivalloista ja 3 henkeä melko vaivatonta. Luvut ovat nähtävissä myös kuvassa 9.  
Vastaajien kokemus asiointin vaivattomuuden tasosta.



Kuva 9. Vastaajien kokemus asiointin vaivattomuuden tasosta

Asiakkailta tiedusteltiin heidän kannanottonsa jälkeen sitä, mikä mahdollisesti vähensi  
heidän asiointinsa vaivattomuutta. Yhteisenä tekijänä neljän vastanneen henkilön keskuu-  
dessa nousi esille asiakkaan pompottelu paikasta toiseen. Ts. asiaa ei saanut hoidettua

kerralla kuntoon yhden henkilön kanssa. Kolme henkilöä kertoi lisäksi kokeneensa puhe-  
linpalvelun jonotusajan vaivattomuutta vähentävänä tekijänä. Kolmelta henkilöltä tuli lisäk-  
si moitteita puhelun maksullisuudesta. Siihen liittyen yksi asiakas moitti myös sitä, ettei  
asiakkaalle ilmoiteta selkeästi, maksaako jonotus palveluun vai ei. Yksi haastateltava il-  
maisi kokemuksensa asiakaspalvelusta seuraavasti: ”Asiakkaan kanssa ei puhuta samaa  
kieltä puhelimitse, joten on vaikea saada yhteisymmärrystä. Lisäksi minua pompoteltiin ja  
jouduin maksamaan puhelusta.”

Muita vaivattomuutta vähentäviä tekijöitä asiakkaiden keskuudessa oli se, ettei asiaa saa-  
nut kerralla kuntoon, vaan asiakas joutui palaamaan asiaan uudelleen ja se, että asiakas  
sai eri kanavista sekä eri henkilökunnan edustajilta aina erilaisen vastauksen. Ts. asiak-  
kaalle kerrottu vastaus muuttui aina henkilön mukaan. Lisäksi asiakkaiden kokemusta  
asiakaspalvelusta oli heikentänyt se, ettei asiakkaalle oltu kerrottu oikeaa jonoaika asia-  
kaspalvelussa, vaan jono oli huomattavasti kerrottua pidempi. Henkilökunnan osaaminen  
ja asiakkaan kanssa samaa kieltä puhuminen nousivat myös tekijäksi, jotka olivat vähen-  
täneet asiointin vaivattomuutta. Yhden haastateltavan kommentissa tuli esille useita edel-  
lä mainittuja seikkoja: ”Sain jokaisesta paikasta eri vastauksen, eivätkä ne olleet oikeita  
(sain aina väärää tietoa). Minua pompoteltiin asian kanssa. Ei tullut väliaikatietoja siitä,  
miten puhelimeni huolto etenee. En myöskään saanut viestiä siitä, että laite on saapunut  
huollosta, vaan jouduin itse tiedustelemaan sitä.”

Yksi asiakas antoi lisäksi palautetta siitä, että hänelle oli ilmoitettu yritys X:n tekemien  
muutostöiden tapahtuvan ilman, että hänen tarvitsee tehdä mitään. Tämä ei pitänyt tämän  
asiakkaan kanssa paikkaansa, vaan muutoksesta oli muodostunut palvelun käyttöön häi-  
riö, mikä aiheutti asiakkaalle vaivaa hänen joutuessaan itse alkamaan selvittämään il-  
mennyttä vikaa. ”Sain viestin, että palveluuni tulee päivitys, mutta se ei vaadi minulta toi-  
menpiteitä. Tämä ei kuitenkaan pitänyt paikkaansa, sillä huomasin muutosten jälkeen,  
ettei internetyhteyteni toimi. Jouduin soittamaan viasta itse vikapalveluun, jossa minulle  
päädyttiin vaihtamaan modeemi. Yritys X:n lupaus ei toteutunut, sillä muutoksen ei pitänyt  
vaatia minulta mitään toimenpiteitä.” Yksi tutkimukseen vastannut asiakas ei osannut ot-  
taa kantaa siihen, mikä aiheutti hänen asiointissaan vaivalloisuutta.

### **6.3 Muut havainnot ja asiakkaiden kehitysehdotukset palveluun**

Viimeisenä kysymyksenä asiakkaille toimi mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia yritys  
X:n asiakaspalveluun, jotta asiakkaan asiointi yritys X:n kanssa olisi vaivattomampaa.  
Kahdelta asiakkaalta tuli toiveita jonotusajan suhteen. Heidän toiveenaan oli se, että asi-  
akkaalle kerrottaisiin jonotusaika selkeästi ennen toiselle henkilölle yhdistämistä ja myös

se, että jonotusajan aikana tulisi väliaikatietoa siitä, mikä on arvioitu jäljellä oleva jonotusaika. Tämä tietoisuus vähentäisi asiakkaiden mukaan tarvetta katkaista puhelu ja soittaa uudelleen ajankohtaisen jonotusaikatiedon saamiseksi. Asiakkaat myös toivoivat sitä, että jonotusajan pitkittyessä tarjottaisiin heille jonotuksen aikana proaktiivisesti mahdollisuutta jättää soittopyyntö asiaansa koskien. Toisaalta tähän asiaan liittyen toivottiin myös sitä, ettei asiakasta pompoteltaisi asiakaspalvelijalta toiselle ja sitä, että luvattaessa asiakkaalle soittoaika hänen jättämälleen soittopyynnölle ajankohtaan X, tämä ajankohta myös pitäisi sen sijaan, että varsinainen soittoaikajankohta pitkittyy huomattavasti.

Toinen isompi kokonaisuus, joka tuli asiakkailta esille palvelun kehittämiseen liittyen, on se, että asiakkaan kanssa tulisi puhua samaa kieltä ja välttää kovin teknisiä termejä, mitä kaikki asiakkaat eivät ymmärrä. Tämä lisäisi myös jouhevuutta asioinnin suhteen. Asiakkaat toivoivat myös tasalaatuisuutta palveluun, eli sitä että kaikilla asiakaspalvelijoilla palvelupisteestä huolimatta olisi samat tiedot ja taidot asiakkaan asian ratkaisemiseksi. Näiden tekijöiden lisäksi yksi asiakas toivoi proaktiivisuutta yritys X:ltä. Tämä asiakkaan kommentti koski käytännössä tilannetta, jossa yritys X oli tehnyt muutostöitä, mutta yritys X ei ollut itse havainnut asiakkaan liittymään muutostöiden mukana tullutta vikaa. Asiakkaan toive oli, että yritys X proaktiivisesti itse alkaisi tutkimaan muutoksen jälkeen muodostunutta häiriötä sen sijaan, että asiakas itse ottaa asian hoitaakseen. Toisaalta proaktiivisuudesta tuli yhdeltä asiakkaalta myös kiitosta sen osalta, että hänelle soitellaan tasaisin väliajoin ja varmistellaan, että kaikki palvelut ja liittymät ovat ajan tasalla. Hänen kommenttinsa kuului kokonaisuudessaan seuraavasti: ”Toivoisin tasalaatuisia palvelua kaikista eri paikoista ja sitä, että joka paikasta kerrottaisiin samat tiedot asiakkaalle sen sijaan, että tarina aina muuttuu. Olen tosin pitänyt siitä, että yritys X:ltä soitellaan minulle tasaisin väliajoin ja pidetään huolta siitä, että palveluni ovat ajan tasalla.”

Yksittäisinä tekijöinä palvelun parantamiseksi tuli kehitysehdotuksia myös asiakaspalvelun kommunikoinnin osalta. Asiakas antoi palautetta siitä, että hänen ilmoittaessaan palvelussa olevasta häiriöstä, ei asiakkaalle kommunikoitaisi sitä, että tarkistetaan ensin laskutilanteesi (eli onko laskuja mahdollisesti rästissä, mikä olisi aiheuttanut palvelun toimimattomuuden). Hän koki tämän kommunikoinnin loukkaavana ja epäilyä asiakkaan maksukykyä kohtaan. Asiakkaan mukaan kommunikointi laskuista on asiakkaan kannalta hyväksyttävää tilanteissa, joissa asiakkaalla havaitaan olevan laskuja rästissä. Mikäli tilanne ei ole tämä, ei epäilystä pitäisi asiakkaalle myöskään kommunikoida, vaan asiakaspalvelijan tulisi hoitaa laskutilanteen tarkistus ilman, että se näkyy asiakkaalle päin millään tavalla.

Yhdeltä tutkimukseen vastanneelta henkilöltä tuli palautetta myös siitä, että palvelun maksullisuudesta johtuen asioinnin tulisi olla mahdollisimman jouhevaa ja nopeaa (asiakas-

palvelijan pitäisi itse selvittää tarvitsemansa tiedot nopeasti sen sijaan, että niitä kysytään asiakkaalta itseltään, mikä vie aikaa ja tuo kuluja asiakkaalle). Yksi asiakas antoi myös palautetta siitä, että hänelle on tarjottu useamman kerran palvelua, mitä ei oikeasti ole saatavilla hänen osoitteeseensa. Asiakas koki ts. että hänelle on annettu katteeton lupaus tuotteen saatavuudesta, mikä on heikentänyt kokonaiskuvaa asiakaspalvelun laadusta. Saatavuustietojen ajankohtaisuuteen tulisi siis kiinnittää huomiota. Yhdelle haastatellulle henkilölle ei tullut mitään kehitysehdotuksia mieleen.

Tutkimuksen osalta oli edellisten kommenttien lisäksi mielenkiintoista havaita se seikka, että asiakkaiden heti asioinnin jälkeen antama SMS- palaute asioinnin vaivattomuudesta ja puhelintutkimuksessa kerrottu arvosana asioinnista eivät kaikilla asiakkailla vastanneet toisiaan. 2 asiakasta, jotka olivat antaneet SMS – kyselyyn asioinnin vaivattomuudesta arvosanan 6 (mitä voidaan pitää asioinnin kannalta melko vaivalloisena), vastasi puhelintutkimuksessa asioinnin olleen vaivalloista, joka vastaa SMS-kyselyssä arvosanaa 4 tai 5. Lisäksi 3 asiakasta, jotka olivat antaneet SMS-kyselyssä arvosanan 4 tai 5, vastasivat puhelinhaastattelussa asioinnin olleen melko vaivatonta, mikä vastaa SMS-kyselyssä tasoa 7. Asiakkaiden antama suullinen ja SMS- palaute eivät toisin sanoen näytä aina korreloivan suoraan toisiinsa.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin mittari tai tutkimusmenetelmä kykenee mittaamaan juuri sitä asiaa, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä validiudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen kuvaus ja muut siitä esitellyt seikat vastaavat tutkimuksen tuloksia. Lisäksi validiteettiin vaikuttaa haastateltaville esitettyjen kysymysten sisältö ja vastaavuus tutkimusongelmaan ja haastattelijan oma arvio tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.; Kajaanin ammattikorkeakoulu)

Ennen haastattelututkimusta kyselylomakkeen täyttöä varten tehtiin esityötä kysymysten ennakkovalintojen määrittelemiseksi. Tämän esitutkimuksen aineistona toimivat kaikki asiakkaat, jotka olivat vastanneet SMS-kyselyyn vaivattomuuden osalta huonolla arvostuksella. Asiakkaiden antamista vastauksista poimittiin ne asiat, jotka koskivat vaivattomuutta. Aineistossa oli yhteensä 30 palautetta, joista saatiin materiaalia ennakkovalintoihin. Tämä antoi suuntaa kyselytutkimukselle ja lisäsi sen validiteettia.

Itse haastatteluun valittiin asiakkaat puhtaasti heidän palautteidensa perusteella, eli tasaista ikäjakaumaa ei tässä vaiheessa otettu huomioon tutkimuksen aikarajoitteiden

vuoksi. Tutkimukseen valikoitui kuitenkin henkilöitä, jotka edustivat ikäryhmiä hieman päälle 20-vuotiaista aina keski-ikäiseen haastateltavaan asti, joten useamman eri ikäryhmän mielipide pääsi tutkimuksessa esille. Varsinaisessa haastattelutilanteessa pyrittiin pysymään mahdollisimman neutraalina ja antaa asiakkaan itse kertoa se, miten hänen palvelukokemuksensa meni ja mitä hänen mielestään tulisi tehdä toisin. Tarvittaessa asiakkaan kommentin niin vaatiessa haastattelija otti kuitenkin kantaa ja avasi asiakkaalle asioita, joista tämä tiedusteli haastattelutilanteen aikana.

Tutkimuksen validiteettia olisi parantanut se, että tutkimuksen kohderyhmä olisi ollut laajempi ja siihen olisi huomioitu tarkemmin demografisia tekijöitä. Tutkimuksen edetessä oli myös havaittavissa, että haastattelijan oli tietoisesti pyrittävä pysymään neutraalina tilanteessa sen sijaan, että tekisi haastateltavan puheista tulkintoja oman kokemustaustansa perusteella. Toisaalta haastattelijan kokemustausta ja historia yrityksen palveluksessa toi perspektiiviä niihin asioihin, joista asiakkaat kertoivat. Tausta antoi myös näkymää sen osalta, miten asiakas kokee asiakaspalvelun verrattuna siihen, miten yritys mielestään sitä asiakkaille tuottaa.

## 7 Pohdinta ja analyysi

Tämän opinnäytetyön päämääränä oli saada ymmärrystä siitä, mitkä tekijät aiheuttavat asiakkaille vaivattomuuden vähentämistä heidän asioidessaan yritys X:n asiakaspalvelun kanssa. Asiakkaille tehty haastattelututkimus antoi paljon arvokasta tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja näkemystä siitä, että kyseessä on pienet asiat, joita hiomalla yritys X voi tehdä asiakaspalvelustaan asiakkaiden kannalta huomattavasti miellyttävämmän asiointikanavan. Kuuntelemalla asiakkaita ja huomioimalla heidän toiveensa on yritys X:llä mahdollisuus nostaa huomattavasti omaa asiakastytyväisyyttään.

### 7.1 Johtopäätökset

Asiakkaiden haastattelutilanteessa antamista vastauksista kävi ilmi se, että asiakkaat eivät aina luota siihen vastaukseen, minkä he saavat puhelimitse asiakaspalvelulta. Myymäläasioinnin koettiin olevan tässä suhteessa huomattavasti miellyttävämpää. Lisäksi kävi ilmi, että asiakkaat eivät saa myymäläasiointiin verrattuna samanlaista varmuutta siitä, että puhelimitse asia saadaan varmasti ratkaistua kerralla kuntoon. Puhelinasiointi koettiin myös myymäläasiointia vaivalloisemmaksi asiointikanavaksi, vaikka myymälässä käynti vaatii asiakkaan lähtemistä asiointipisteeseen sen sijaan, että hän vain tarttuisi puhelimeen ja ottaisi sitä kautta yhteyttä asiakaspalveluun.

Asiakkaat kokivat puhelinasiakaspalvelussa olevan muutamiakin eri tekijöitä, jotka haittasivat heidän asiointiaan yritys X:n kanssa. Yksi näistä asioista oli se, että asiakas kokee tulevansa pompotelluksi, mikäli ensimmäinen asiakaspalvelija, joka kartoittaa asiakkaan asian, ei pysty hoitamaan asiaa loppuun saakka. Asiakkaat eivät toisin sanoen koe saavansa lisähyötyä siitä, että heidät ohjataan eteenpäin vaan kokevat tämän olevan heille haitallinen tekijä. Lisäksi asiakkaat kokivat puhelinpalvelun maksullisuuden haittatekijänä, sillä usein asiakaspalveluun soittaminen ei ole asiakkaalle välttämättä kovin miellyttävä tehtävä ja se, että siitä joutuu myös maksamaan aiheuttaa entisestään asiakkaalle pahaa mieltä. Tästä voi tulkita, etteivät asiakkaat koe puhelun kautta saadun ratkaisun ja sen tuoman arvon antavan riittävästi vastinetta käytetylle ajalle ja rahalle.

Henkilökunnan osaamisella ja tavalla kommunikoida asiakkaan kanssa on myös suuri vaikutus siihen, minkälainen vaikutelma asiakkaalle jää asiakaspalvelun kontaktoinnin jälkeen. Asiakas haluaa saada tasalaatuista palvelua asiointikanavasta riippumatta, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että toimintamallit ovat samat riippumatta siitä, käykö asiakas myymälässä tai ottaako hän yhteyttä esim. chatin kautta. Kaikilla asiakaspalvelijoilla tulisi lisäksi olla tiedossa asiakkaan entinen asiointihistoria ja perustaa vastauksensa sen tul-



kinnalle sekä asiakkaan tilanteeseen. Täten asiakkaan saama vastaus ei riippuisi aina siitä, kenen kanssa hän asioi tai siitä, että hän sattuu saamaan eri myyjän palvelemaan häntä verrattuna edelliseen asiointikertaan. Henkilökunnan tulisi lisäksi tietää, mikä on mahdollista ja mikä ei, jotta asiakkaalle ei anneta katteettomia palvelulupauksia, mikä heikentää huomattavasti asiakkaan kuvaa yrityksestä. Henkilökunnan tulisi lisäksi käyttää asiakkaan kanssa kommunikoidessaan termejä, jotka asiakas ymmärtää sen sijaan, että keskitytään teknisspesifisiin sanoihin, jotka vain alaan perehtynyt asiakas osaa tulkita.

## **7.2 Toimenpide-ehdotukset toiminnan kehittämiseksi**

Asiakkailta tuli toiminnan kehittämiseksi sekä suoraan että välillisesti erittäin hyviä ideoita asiointin vaivattomuuden parantamiseksi. Ensimmäiset toimenpide-ehdotukset koskevat jonotusaikaa. Asiakkaille on ohjeistettu jo tällä hetkellä kertomaan arvioitu jonotusaika, mutta tätä pitäisi selkeästi selkeyttää ja tarkentaa, jotta asiakkailta ei tulisi asiasta huonoa palautetta. Jonotuksen aikana asiakkaalle tulisi lisäksi automaatin toimesta kertoa se, mikä on arvioitu jäljellä oleva jonotusaika, jotta asiakas voi arvioida, pystyykö hän jäämään odottamaan vielä esim. 5 minuutin ajaksi. Asiakkaille tulisi lisäksi tarjota jonotusajan pitkeydessä mahdollisuuksien mukaan soittopyyntömahdollisuutta myös kesken jonotuksen, jotta asiakkaan ei tarvitse katkaista puhelua ja olla uudelleen yhteydessä asiakaspalveluun.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi asiakkaille tulisi luoda asiakaspalvelijalta toiselle siirron yhteydessä arvolupaus siitä, miksi hänen kannattaa jonottaa toiselle henkilölle. Siten asiakas jaksaisi jonottaa ja kokisi soiton tuovan hänelle myös jotain hyötyä sen sijaan, että se on vain pakollinen paha kiireisen arjen keskellä. Heille tulisi lisäksi tuoda selkeämmin esille, minkä hintainen puhelu on, jotta asiakkaille ei jäisi epäselvyyttä asiointin loppukustannuksista. Myös tähän tekijään voisi soveltaa jonotuksessa mainittua arvolupausta kertomalla asiakkaalle, että pienellä hinnalla saat asiiasi kuntoon ja samalla mielenrauhan suhteen. Siten asiakas olisi motivoituneempi odottamaan saadakseen kysymykseensä kerralla vastauksen.

Teknisten tekijöiden lisäksi huomiota tulisi kiinnittää henkilökunnan valmentamiseen vaivattomuuden teeman osalta. Vaivattomuutta mitataan tällä hetkellä säännöllisesti, mutta sen merkitystä ja sitä, mitä se oikeastaan arjessa tarkoittaa, ei ole avattu sen tarkemmin. Se on toisin sanoen tällä hetkellä mittari muiden joukossa sen sijaan, että ymmärrettäisiin selkeästi sen merkitys ja sen eri osatekijät. Tämä heikentää henkilökunnan sitoutumista asiointin vaivattomuuden parantamiseen. Kun henkilökunnan kanssa on erilaisissa valmennuksissa ja muissa yhteyksissä saatu ymmärrys siitä, mitä vaivattomuus tarkoittaa

terminä, tulee valmennusta jatkaa käytännön tasolla. Ensimmäisenä askeleena on kommunikointiin keskittyminen. Henkilöiden kanssa mietitään joko pienryhmissä tai kaksistaan esimiehen kanssa sitä, miten kommunikoinnilla voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen (miten eri sanamuodot, termit jne. vaikuttavat siihen). Tämän jälkeen mietitään, mitä voitaisiin tehdä mahdollisesti toisin, jotta asiakkaan kanssa kommunikointi olisi sujuvampaa. Samalla pyritään saamaan asiakkaalle se olo, että puhelinasiakaspalveluun voi luottaa ja että hänen asiansa on oikeasti nyt saatu kuntoon. Hänen ei toisin sanoen tarvitse enää olla asiasta uudelleen yhteydessä. Kun nämä askeleet on saatu valmiiksi ja kun niitä on myös harjoiteltu käytännön elämässä, kuuntelevat esimies ja asiakaspalveluhenkilöt yhdessä puheluita, joissa näitä periaatteita on käytetty ja puheluita, joissa kaikki ei ole mennyt kuten olisi pitänyt. Ideana on se, että opitaan kuuntelemaan ja seuraamaan omaa puhetyyliä ulkopuolisen henkilön korvin. Siten ymmärretään paremmin, miltä erilaiset asiat ja sanonnat kuulostavat asiakkaan korviin.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi määrittelin yritys X:n asiakaspalvelulle organisaationa määritelmän siitä, mitä vaivattomuus meillä tarkoittaa. Oma ehdotukseni olisi seuraava: ”Vaivattomuus yritys X:n asiakaspalvelussa tarkoittaa sitä, että hoidamme asiakkaan asian kerralla kuntoon. Tämä tapahtuu keskustellen asiakkaan kanssa hänen ymmärtämiä termejä käyttäen ja asiakkaan asemaan asettuen. Vältämme ei-sanon käyttöä ja etsimme asiakkaan kanssa ratkaisun, joka on hyödyllinen sekä asiakkaan että yritys X:n näkökulmasta samalla ennakoiden asiakkaan tulevia tarpeita ja kysymyksiä.”

### **7.3 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön tekeminen oli itselleni hyvin opettavainen kokemus. Valitsemani aihe opinnäytetyötä varten oli asia, joka kiinnosti sekä minua että yritystä, jossa työskentelen, joten se oli varsin luontainen kohde työtä varten. Opinnäytetyötä kirjoittaessani havaitsin hyvin vahvasti sen, että työnantajallani puhutaan varsin paljon asioinnin vaivattomuudesta ja CES-mittarista, mutta minulla itselläni (ja täten ei todennäköisesti myös kollegoillanikaan) ole ollut syvällistä ymmärrystä siitä, mitä vaivattomuus oikeastaan tarkoittaa. Tämän oivalluksen myötä tein saman havainnon myös muista tässä työssä esitellyistä mittareista, mikä oli itselleni herätyksen paikka. Minun tulisi esimiehenä pystyä jalkauttamaan nämä mittarit tiimilleni ja saada heidät sitoutumaan niihin, vaikka en itsekään syvällisesti ymmärrä niiden merkitystä ja koostumusta. Tässä oli selvä ristiriita, johon heräsin (ja jonka korjasin oman osaamiseni osalta) opinnäytetyöprosessin myötä.

Kirjoittamisen myötä sain mittariherätyksen lisäksi ymmärrystä siitä, kuinka paljon on tietoa tarjolla oman työn ja asiakaspalvelun kehittämisen avuksi. Oikean tiedon karsiminen

kaiken massan keskeltä oli aluksi haastavaa, mutta työ opetti käyttämään oikeita avainsanoja ja löytämään niiden avulla juuri sen materiaalin, jota nimenomaisesti minä tarvitsen. Opin toisin sanoen parempaa tiedonhakua, josta koen olevan hyötyä myös muussa elämässäni opinnäytetyöprosessin lisäksi. Tiedonhaun lisäksi työhön tehty puhelinhaastattelututkimus oli itselleni uuden kokemuksen paikka. Olen tottunut työskentelemään asiakkaiden kanssa, mutta ainoastaan siten, että asiakkaat ovat itse lähestyneet minua sen sijaan, että minä otan heihin proaktiivisesti yhteyttä. Tilanne oli itselleni hyvin erilainen ja opetti sen, että asiakkaan mielenkiinnon herättämiseksi vastausta varten oli tärkeä käyttää oikeanlaisia sanoja ja saada asiakas vakuuttumaan siitä, että hänen vastaamiseen käyttämänsä aika tulee hyvään tarkoitukseen. Tämä oli hyvä kokemus ja osoitus siitä, että omalle epämurkuvuusalueelleen on hyvä välillä mennä.

Itse opinnäytetyöhön olen varsin tyytyväinen, sillä koen sen olevan hyvin ajankohtainen aiheeltaan ja tarpeellinen toimeksiantajalle. Avasin teoriapohjaa niin hyvin kuin koin järkeväksi, jotta tekstissä olisi olennainen asia tutkimuksen tuloksien tulkintaa varten. Tutkimusmenetelmän valintana kvalitatiivinen tutkimus oli varsin itsestään selvä, koska numeerista dataa oli jo olemassa, mutta syvempi ymmärrys puuttui. Varsinaisen tutkimuksen toteutuksessa oli jonkin verran kehittämisen varaa sen osalta, että tutkimuksen kohdeyhmän tiedoista olisi otettu tarkemmin ylös myös vastaajien demografiset tekijät (mm. ikä). Lisäksi kyselylomakkeen toteutuksessa tein sen virheen, että en huomannut valita sitä, että valinnoista olisi voinut valita myös useamman valinnan. Nyt jouduin kirjoittamaan osan asiakkaiden vastauksista Muu, mikä? – kohtaan käsin.

Koen, että asiakkailta saamani vastaukset esittämiini kysymyksiin olivat erittäin hyödyllisiä ja avasivat niitä pieniä asioita, jotka hiertävät asiakkaita heidän asioidessaan yritys X:n kanssa. Olen tyytyväinen siihen, että sain vastausten perusteella tehtyä sekä pieniä konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka vaikuttavat paljon asiakkaan arkeen että havaittua isomman kokonaisuuden (vaivattomuus – teeman valmentaminen), joka olisi hyvä käydä läpi isommallakin skaalalla asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien henkilöiden parissa. Olen myös tyytyväinen siihen, että pysyin suunnittelemassani aikataulussa työn tekemisen osalta, joten ennen työn aloittamista tekemäni suunnitelma piti sen osalta paikkaansa.

#### **7.4 Ehdotukset tutkimuksen jatkolle**

Tutkimusta tehdessäni ja asiakkaita haastatellessani kävi ilmi se, että asiakkaat olivat pääosin hyvin mielissäni siitä, että soitin heille ja halusin kuulla heidän mielipiteensä yritys X:n asiakaspalvelusta ja sen kehittämisestä asiakkaan näkökulmasta. He kokivat hienona asiana sen, että heitä kuunneltiin ja he saivat esittää oman kantansa asiakaspalvelun toi-

minnasta erilaisissa tilanteissa. Kokemusteni perusteella koen, että yritys X:n olisi hyvä jatkaa tutkimustoimintaa näiden asiakkaiden keskuudessa, jotka ovat antaneet huonon arvosanan yritys X:n kanssa asiointin osalta. Asiakkaita kontaktoidessa tulee sekä kehitysehdotuksia että parhaimmillaan myös esille asioita, jotka ovat jääneet asiakkaita kaiveramaan heidän edellisessä keskustelussaan yrityksen kanssa. Saamalla nämä asiat päivänvaloon ja uudelleen keskustelun alle, voidaan jopa mahdollisesti pelastaa asiakkuuksia, jotka ovat vaarassa siirtyä kilpailijoille. Tämän kaltainen toiminta on toisin sanoen sekä yritys X:n että asiakkaan etu.

Toinen asia, joka nousi itselleni mieleen tutkimusta tehdessäni, on asiakkaille menevä kysely siitä, kuinka vaivatonta asiointi oli yritys X:n kanssa asteikolla 4-10. Tutkimustuloksia analysoidessani huomasin, ettei puolella asiakkaista heidän SMS-kyselyynsä antama arvostus vastannut sitä arvostusta, minkä he antoivat puhelinhaastattelussa. Mieleeni nousi tämän tekijän osalta se kysymys, miten asiakkaat kokevat ja ymmärtävät heille tekstiviestinä menevän kysymyksen vaivattomuudesta. Ymmärtävätkö kaikki asiakkaat sen suurin piirtein samalla tavalla vai onko se heille kysymys, joka enemmän hämmentää kuin antaa pohjaa oikealle palautteelle? Ainakin oman käsitykseni mukaan vaivattomuusasteen kysyminen on Suomessa vielä aika harvinaista, joten olisi yrityksen ja tulosten tulkinnan kannalta hyvä saada ymmärrystä siitä, kuinka hyvin asiakkaat ymmärtävät sitä, mitä heiltä kysytään tulosdatavääritysten vähentämiseksi.

Kolmantena jatkoehdotuksena tälle työlle esitän tutkimusta, jossa asiakkaiden keskuudessa tehdään kartoitus siitä, mitä heidän mielestään tarkoittaa asiakaslähtöinen vaivattomuus asiakaspalvelun toiminnassa. Tutkimuksessa voisi käytännössä antaa asiakkaille mahdollisuus ideoida ja kertoa oma kantansa siitä, mitä vaivattomuus heidän mielestään tarkoittaa ja miten sen tulisi heidän mielestään näkyä yritys X:n toiminnassa. Tätä kautta saisimme lisätyökaluja yritys X:ään entistä asiakaslähtöisempään toimintaan, mikä luo asiakkaalle entistä paremman asiakaskokeman meidän kanssa asiointistamme.

## Lähteet

- Delisi, R., Dixon, M. & Toman, N. 2013. The effortless experience. Conquering the new battleground for customer loyalty. Portfolio Penguin. Lontoo.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo. Jyväskylä.
- Harward Business Review. 2011. Increasing customer loyalty. Harward Business Review Press. Boston.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus> Luettu 25.4.2017
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotokeskeisyydestä symbioosi-strategiaan. Talentum. Helsinki.
- Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011, Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Questpack. NPS, CES, CSAT - miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Luettavissa: <https://www.questback.com/fi/blog/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata> Luettu 27.2.2017
- SN4. 2015. NPS vs CES – kumpi on parempi asiakaskokemuksen mittari? Luettavissa: <http://www.sn4.com/fi/blog/2015/04/nps-vs-ces-kumpi-on-parempi-mittari/> Luettu 27.2.2017
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Hämeenlinna.

Vesterinen, J. 2014. Committed to customers. A 5-Step Model for Delivering Great Customer Experience. Suomen Liikekirjat.

Watermark Consulting. The 2015 customer experience ROI study. Demonstrating the business value of a great customer experience. Luettavissa:

<http://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>

Luettu 26.2.2016