



LAMK

Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

ASIAKASKOKEMUKSEN MIT- TAAMINEN DIGITAALISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

Case: Rekki

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi
Liiketalous
Kevät 2018
Sanni Rulja

Tiivistelmä

Tekijä(t) Rulja, Sanni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 54	Valmistumisaika Kevät 2018
Työn nimi Asiakaskokemuksen mittaaminen digitaalisessa ympäristössä Case: Rekki		
Tutkinto Tradenomi		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä käsiteltiin digitaalisen palveluyrityksen asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden johtamista ja mittaamista. Opinnäyte toteutettiin toimeksiantajayritykselle Rekille. Tavoitteena oli tutkia yrityksen asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen nykytilaa ja esittää kehitysehdotuksia sen perusteella.</p> <p>Työn teorialuvuissa käsitellään palveluiden johtamista ja asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksessa syvennytään tarkemmin asiakaspolkuun ja asiakaskokemuksen mittaamiseen. Työn empiriaosuudessa tutkitaan toimeksiantajayrityksen käyttäjämääriä asiakaspolun eri vaiheissa sekä tutkitaan asiakkaiden tyytyväisyyttä kriittisissä kohtaamispisteissä. Tutkimus oli laadultaan kvantitatiivinen ja sen tulokset kerättiin verkkoanalytiikkatyökaluilla ja lyhyillä kyselyillä.</p> <p>Tutkimus onnistui vastaamaan kysymykseen, miten asiakastyytyväisyyttä ja -kokemusta voidaan mitata digitaalisessa ympäristössä. Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayrityksen asiakkaat olivat suurin osa tyytyväisiä kokemukseensa ja että asiakasmäärät olivat nykyiseen palvelukapasiteettiin nähden sopiva. Yhteen kyselyyn ei saatu vastauksia kuin yksi, josta pääteltiin, että kysely toteutettiin väärässä kohdassa asiakaspolkua.</p> <p>Luoduista kyselyistä kahta suositeltiin jättämään yrityksen käyttöön, jotta asiakastyytyväisyyden kehittymistä voidaan seurata. Lisäksi esitettiin, että Rekin myyvien asiakkaiden asiakaspolusta voitaisiin tehdä laadullinen tutkimus, syvällisemmän ymmärryksen saamiseksi.</p>		
Avainsanat Asiakaskokemus, asiakaspolku, asiakastyytyväisyys, digitaalinen asiakaskokemus		

Abstract

Author(s) Rulja, Sanni	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2018
	Number of pages 54	
Title of publication How to measure customer experience in the digital environment Case: Rekki		
Name of Degree Bachelor's Degree in Business Studies		
Abstract <p>This thesis aimed to examine how to manage and measure customer experience and satisfaction in the digital service business and to study the state of satisfaction in the case company. The thesis was conducted in cooperation with case company Rekki.</p> <p>The theoretical part of this thesis discusses service management and customer experience. More emphasis was given to customer experience. The customer journey was introduced to further examine customer experience theories and different measurement metrics. The empirical part of the thesis was based on a quantitative study of user data and the results of a customer satisfaction survey.</p> <p>This study answered the main research question of how customer experience and satisfaction could be measured in the digital environment. Based on the results of the study, Rekki's customers' satisfaction was in a good state. One questionnaire survey failed and got only one response. It was concluded that this questionnaire was conducted in the wrong part of the customer journey.</p> <p>Two questionnaires produced for this thesis remained in the company to facilitate a followup on the development of the customer satisfaction. It was also suggested to conduct a qualitative research of the customer journey to gain a deeper understanding.</p>		
Keywords Customer experience, Customer journey, Customer satisfaction, Digital customer experience		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Aiheen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen taustaa ja tutkimusongelmat.....	1
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne.....	3
2	PALVELUIDEN JOHTAMINEN.....	4
2.1	Palveluiden tarjoaminen	4
2.2	Palveluntarjontaprosessin osat.....	5
2.3	Asiakaslähtöinen palvelu	6
3	ASIAKASKOKEMUS DIGITAALISESSA YMPÄRISTÖSSÄ.....	8
3.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen	8
3.2	Asiakaskokemuksen luominen	9
3.3	Brändin ja asiakaskokemuksen yhteys	12
3.4	Digitaalinen asiakaskokemus	13
3.5	Asiakaspolku ja kohtaamispisteet.....	14
3.5.1	Verkkokaupan asiakaspolku Feedbacklyn mukaan.....	16
3.5.2	Asiakaspolku Gartnerin palvelupolkumallin mukaan	17
3.6	Asiakaskokemuksen mittaaminen	18
4	CASE: REKKI.....	22
4.1	Rekin liiketoiminnot	22
4.2	Tutkimuksen taustaselvitykset.....	22
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	26
4.4	Tutkimuksen tulokset	30
4.4.1	Asiakasmäärät polulla	30
4.4.2	Asiakkaiden tyytyväisyys.....	36
4.5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	39
4.6	Tutkimuksen luotettavuus	43
5	YHTEENVETO	45
	LÄHTEET.....	48

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen taustaa

Nykykuluttaja ostaa tuotteiden lisäksi palveluita. Ihmiset haluavat priorisoida ajankäyttöään. He ovat valmiita maksamaan töistä, jotka he voisivat tehdä myös itse. Digitaalinen palveluiden ostaminen oli yksi tärkeimpiä kuluttajatrendejä vuonna 2017. (Euromonitor International 2017, 18.) Ihmiset ovat jättäneet taakseen perinteisen tyylin ostaa ja he hankkivat nykyään elämäänsä helpottavia ratkaisuja (Tuulaniemi 2011, 18). Tämä on luonut lisää mahdollisuuksia yrityksille. Ajan myyminen asiakkaille, nykyään myös tavallisille kuluttajille, on nousussa. Palveluiden myymisessä korostuu palvelun laatu sekä asiakkaan kokemus. Yritysten on huomioitava asiakaskokemuksen tärkeys nykyisessä markkinatilanteessa.

Kuluttajien keskuudessa yksinkertaisuus ja joustavuus ovat kasvavia trendejä vuonna 2018. Kuluttajat kyseenalaistavat ostovalintojaan ja lisäävät kanssakäymistään valitsemiensa brändien kanssa. He haluavat olla mukana asioissa, jotka he kokevat tärkeiksi. (Euromonitor International 2018, 2). Asiakkaiden tarpeiden muuttuessa ja vaativuuden kasvaessa yritykset joutuvat tekemään kaikkensa erottuakseen joukosta. Brändit, jotka saavat yhteyden asiakkaisiinsa ja vastaavat parhaiten heidän tarpeisiinsa, saavat suurimman hyödyn kuluttajien muokatessa heidän kulutustottumuksiaan. Yritysten on nyt viimeistään keskityttävä hyvään asiakaskokemukseen.

Asiakaskokemuksen voisi tiivistää siihen, miten asiakas kokee ja käsittää brändin. Yrityksen oma mielikuva luomastaan asiakaskokemuksesta voi olla erilainen kuin se on aidosti asiakkailla. On hyvä pitää mielessä, että kaikki mitä yritys tekee vaikuttaa asiakaskokemukseen. (Morgan 2017) Parempi asiakaskokemus johtaa parantuneeseen asiakastyytyväisyyden lisäksi lisääntyneeseen myyntiin ja pienempiin operatiivisiin kuluihin (Wietzes & Crombags 2017, 10). Jotta yritys voisi kehittää asiakaskokemustaan, tulee yrityksen ymmärtää, mitkä ovat asiakkaan kohtaamispisteet yrityksen kanssa, millaisen polun asiakas kulkee ja miten hän sen kokee. Tämä vaatii yritykseltä aitoa panostamista ja halua asiakaslähtöisyyteen.

1.2 Tutkimuksen taustaa ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on lisätä ymmärrystä, miten asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä voidaan mitata digitaalisessa ympäristössä ja miten asiakaspolkua voidaan

tässä hyödyntää. Tutkimuksen aihe on lähtöisin toimeksiantajayrityksen tarpeesta parantaa tarjoamaansa asiakaskokemusta. Toimeksiantajayritys on juuri uudistanut tarjoamaansa palvelua ja kokee tarpeelliseksi selvittää asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen nykytilan.

Toimeksiantajayrityksenä toimii Rekki, jonka tavoitteena on saada hyväkuntoiset vaatteet kiertämään ihmisten kaapeista uusiin koteihin ja käyttöön. Rekin verkkokauppa on ollut toiminnassa 2016 kevästä lähtien. Toiminta perustuu verkkokauppaan, josta asiakkaat voivat ostaa käytettyjä, mutta laadukkaita merkkivaatteita ja -asusteita. Toinen puoli yrityksen toiminnasta on myyntipalvelun tarjoaminen asiakkaille. Tähän mennessä Rekki on pannonnut enemmän ostavien asiakkaiden asiakaskokemukseen. Toiminnan kasvaessa on tullut tarpeelliseksi panostaa lisää myyvien asiakkaiden asiakaskokemukseen. Myyvillä asiakkailla tarkoitetaan kuluttajia, jotka myyvät Rekin palvelun kautta itselleen tarpeettomiksi käyneet vaatteet.

Rekin myyntipalvelun kohderyhmänä ovat kiireiset ihmiset, joilla ei ole aikaa itse myydä vaatteitaan. Rekki tarjoaa tähän vaivattoman ratkaisun, jossa asiakas saa lähettää vaatteensa myyntiin Rekille. Rekki hoitaa kaikki tuotteiden myyntiin liittyvät asiat. Myyvä asiakas saa Rekiltä tarjouksen vaatteistaan ja saa valita kahdesta tarjousmallista itselleen sopivamman. Tuotteet voi myydä suoraan Rekille pienemmällä tuottoosentilla ja saada rahat varmasti. Vaihtoehtoisesti asiakas voi valita myyntitilin kolmen tai kuuden kuukauden myyntiajalla, jolloin tuottoosentti on suurempi, mutta tuotteiden menekki ei ole varmaa.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Rekille myyvien asiakkaiden asiakastyytyväisyyteen ja -kokemukseen sekä heidän palvelupolkuunsa. Tarkoitus on ymmärtää tämänhetkinen tilanne ja luoda kehitysehdotuksia asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen parantamiseksi.

Päätutkimuskysymys:

Miten asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä voidaan mitata digitaalisessa ympäristössä?

Alatutkimuskysymykset:

Kuinka tyytyväisiä Rekin myyvät asiakkaat ovat?

Kuinka vaivattomaksi Rekin myyvät asiakkaat kokivat palvelun?

Kuinka asiakkaat pysyvät asiakaspolulla: missä kohtaa asiakkaat tippuivat pois ja kuinka paljon heistä pääsi palvelun loppuun saakka?

Mitkä ovat kriittisiä kohtia asiakaspolulla?

Miten Rekin palvelua voidaan kehittää?

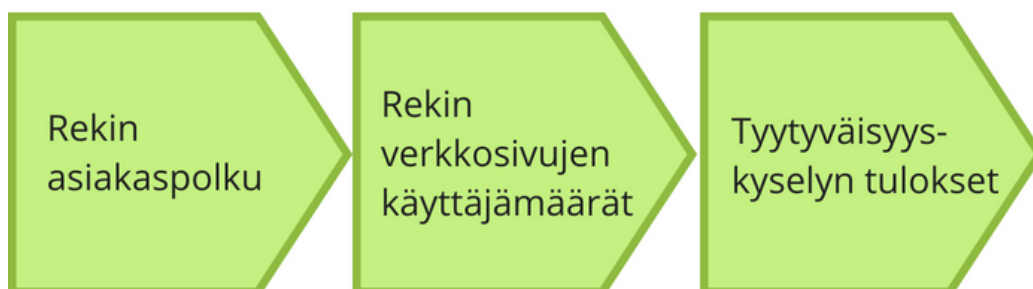
1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Tutkimuksen teoriaan kerätään teoreettinen pohja (kuvio 1) palveluiden johtamisesta ja asiakaskokemuksesta. Aineisto koostuu tietokirjoista, artikkeleista ja maisteritason opinnäytetöistä.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen pohja

Tutkimukseen empiiriseen osaan valittiin lähestymistavaksi kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Aineistoa kerättiin internetkyselyillä ja verkkoanalytiikan työkaluilla. Tukevana materiaalina käytettiin tekijän havaintoja asiakkaan polusta ja palveluprosessista. Aineistoa tutkimalla muodostettiin käsitys tämän hetkisestä asiakaskokemuksesta ja -tyytyväisyydestä sekä tuotettiin sen perusteella kehitysehdotuksia yritykselle. Tutkimuksen tulokset (kuvio 2) koostuivat Rekin verkkosivujen käyttäjämääristä ja kyselyn tuottamasta aineistosta.



KUVIO 2. Tutkimuksen tulokset

2 PALVELUIDEN JOHTAMINEN

2.1 Palveluiden tarjoaminen

Palvelut ovat yleensä enemmän tai vähemmän aineettomia, ne ovat tekoja tai tekojen sarjoja, niitä tuotetaan ja kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti ja asiakas osallistuu niiden tuotantoprosessiin (Grönroos & Tillman 1998, 53). Rissanen (2005, 18) määrittelee palvelun olevan teko, tapahtuma, toiminta, suoritus, valmius tai vuorovaikutus, jossa asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa ongelman ratkaisuna.

Grönroos (2009, 265) kiteyttää palvelukeskeisen yrityksen toiminta-ajatuksen seuraavalla tavalla: *”Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota kohdeasiakkaille palveluprosesseja, jotka tukevat heidän päivittäisiä toimintojaan ja prosessejaan arvoa luovalla tavalla.”* Tämä tarkoittaa, että yritys pyrkii luomaan palvelunsa prosessit niin, että asiakkaalle syntyy arvoa eli asiakkaan tilanne on parempi kuin se oli ennen palvelun hankkimista. Palvelukeskeistä toiminta-ajatusta voidaan kutsua palveluvisioksi. (Grönroos 2009, 265.) Palveluiden johtaminen on haasteellisempaa kuin tavaratuotannon, sillä palvelutuote on usein vaikeammin hahmotettavissa ja asiakas on kiinteä osa prosessia (Rissanen 2005, 155).

Grönroos (2009, 253-254) argumentoi, että palveluiden kulutus on prosessin kulutusta. Näin ollen asiakas on osa tuotantoa ja arvonluontia. Pitkällä aikavälillä yrityksen on kannattavampaa panostaa asiakkaille näkyvään palvelun laatuun eikä supistaa sisäisiä resursseja tavoitellakseen hetkellisesti parantunutta tehokkuutta. (Grönroos 2009, 253-254.) Palveluja tarjoavat yritykset eivät ole automaattisesti asiakaslähtöisiä. Palvelun arvo ei tule itsessään palvelun ominaisuuksista, vaan asiakkaalle arvokkaita ovat niiden tuottamat hyödyt. Arvo syntyy yrityksen ja asiakkaan yhteisestä prosessista. (Arantola & Simonen 2009, 3.) Hyöty jonka asiakas kokee, syntyy hänen subjektiivisista kokemuksistaan, jotka jollain tavalla liittyvät tarjottavaan palveluun (Monroe 1991, 38). Asiakkaat eivät vain osta tavaroita ja palveluita. He ostavat niiden hyötyjä. Arvo asiakkaalle luodaan arvonluontiprosessissa ja yritysten tulee keskittyä tuottamaan palveluita, joilla on todellista arvoa asiakkaille. (Grönroos 2007, 4.)

Palveluyrityksen tuottavuutta ei voida mitata samalla tavalla kuin fyysisiä tuotteita tuottavan yrityksen tuottavuutta. Palveluyritys pystyy harvemmin parantamaan tuottavuutta ilman, että jonkinlaisia vaikutuksia näkyisi lopputuotteessa. Asiakkaat kokevat palvelun laadun subjektiivisesti ja tämän vuoksi asiakastyytyväisyys helposti laskee, kun palveluita pyritään tehostamaan. Palveluyrityksen tärkein laadun mittari on asiakkaan subjektiivinen kokemus eli asiakaskokemus. (Ojasalo 2001, 56-58.) Rissanen (2005, 17) toteaa palvelutapahtuman olevan vaikeasti mitattavissa.

Hyvä palvelu luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Viimekädessä palvelun hyvyys tai huonous on kuitenkin kiinni asiakkaan kokemuksesta. (Rissanen 2005, 17). Hyvä asiakastytyväisyys mahdollistaa sen, että yrityksestä puhutaan myönteisessä sävyssä. Tämä voi mahdollistaa sen, että nykyiset asiakkaat ovat halukkaampia kuluttamaan lisää yrityksen palveluita ja uudet asiakkaat ovat herkempiä kokeilemaan yrityksen palvelua. Mitä paremmin asiakassuhdetta hoidetaan, sitä helpompi asiakkaan on säilyttää suhteensa palveluntarjoajaan. (Grönroos 2009, 264.) Positiivinen asiakaskokemus syntyy onnistuneesta palvelukokemuksesta. Onnistunut kokemus syntyy, kun asiakasta kuunnellaan, hänen tarpeensa huomioidaan ja hänelle vastataan viipymättä hänen esittämiinsä kysymyksiin. Lisäksi palvelun laadun tulee olla hyvä ja lupauksista on pidettävä kiinni. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

2.2 Palveluntarjontaprosessin osat

Asiakkaat kulkevat yrityksen tarjoaman palveluprosessin läpi muodostaen kukin omanlaisensa polun (Koivisto 2011, 50). Palveluprosessi koostuu toimivista rutiineista ja mahdollisuuden kulttuurista. Näin yrityksen palveluprosessi on mahdollisimman kustannustehokas, mutta jättää tilaa asiakaskeskeisyydelle. (Pitkänen 2006, 174.) Palvelu voidaan jakaa asiakkaalle näkyvään osaan ja asiakkaalle näkymättömään osaan. Asiakkaalle näkyvä osa sekä näkymätön osa voidaan jakaa vielä eri resursseihin. (Baron & Harris 1995, Koivisto 2009 & Grönroos 2000, 137-140 mukaan.)

Näkyvä osa

Polun muodostumiseen vaikuttavat yrityksen omat prosessit, mutta myös asiakkaan omat valinnat (Koivisto 2011, 50). Asiakkaat pystyvät siis itse vaikuttamaan palvelun kulkuun. Esimerkiksi lääkäri ei voi tehdä diagnoosia ilman asiakkaan omaa kuvailua oireista. Tämän vuoksi asiakas itse on resurssi, joka vaikuttaa palvelun lopputulokseen. Asiakas voi olla ostava tai muu asiakas, jolla on vaikutusta palvelukokemukseen. Palveluntarjoajan edustaja on suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa. Kontakti voi tapahtua kasvotusten, puhelimella tai sähköisillä välineillä. (Baron & Harris 1995, Koivisto 2009 & Grönroos 2000, 137-142 mukaan.)

Operatiivisia resursseja ovat palveluntarjoajan toiminnalliset rutiinit, jotka asiakkaan tulee käydä läpi palvelussa. Esimerkiksi lentoyhtiön käytäntö tarjota aterioita lennoilla, vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen. Asiakkaan kokemukseen ja laatumielikuvaan vaikuttavat palveluntarjoajan fyysiset resurssit. Fyysisiä resursseja ovat mm. sijainti, kaupan pohjaratkaisut ja sommittelu, valaistus, lämpötila, tuoksu ja niin edelleen. (Baron & Harris 1995, Koivisto 2009 & Grönroos 2000, 137-142 mukaan.)

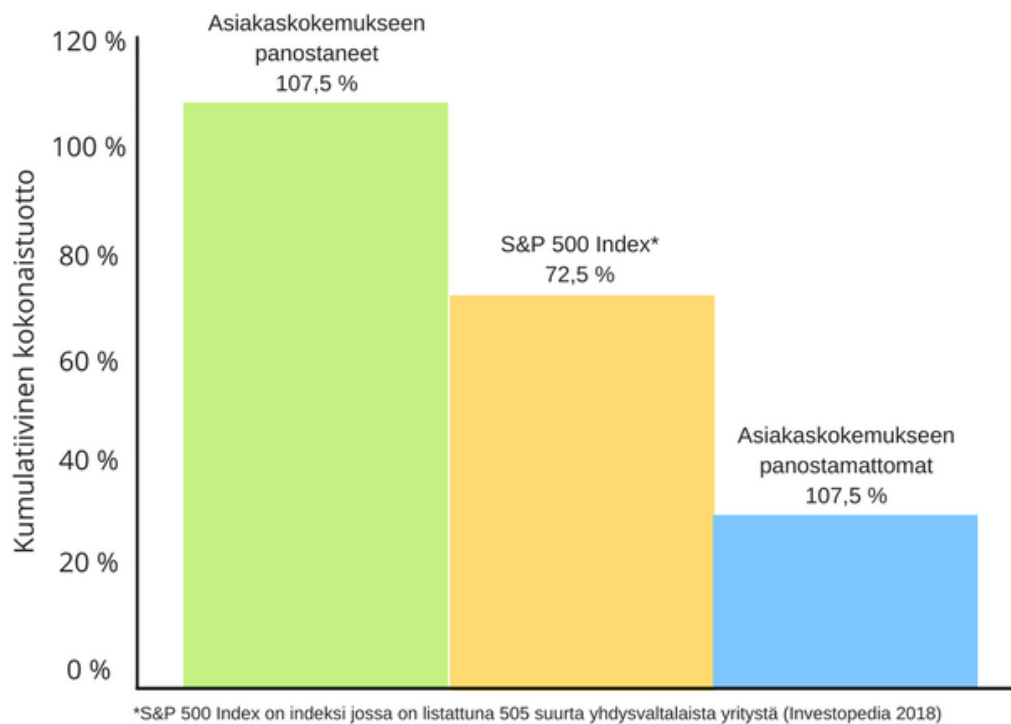
Näkymätön osa

Suuri osa palveluntoteutuksesta on asiakkaalle näkymätöntä osaa. Nämäkin voidaan jakaa erilaisiin resursseihin. Esimiehet ja johto ovat vastuussa yrityksen edustajien tukemisesta ja rohkaisemisesta. Johtajat luovat yrityksen arvot, työtavat ja palvelukulttuurin. (Baron & Harris 1995, Koivisto 2009 & Grönroos 2000, 137-142 mukaan.)

Fyysisiin tukitoimintoihin kuuluvat esimerkiksi kauppapaikan siivoajat, joita ilman palveluntarjoajan edustajat joutuisivat palvelemaan asiakkaita epäedustavissa tiloissa. Järjestelmiin lasketaan yrityksen investoinnit esimerkiksi tietotekniikkajärjestelmiin, työkaluihin ja kulkuneuvoihin. (Baron & Harris 1995, Koivisto 2009 & Grönroos 2000, 137-142 mukaan.)

2.3 Asiakaslähtöinen palvelu

Asiakaskeskeiset yritykset luovat toimintansa asiakkaiden tarpeiden ympärille. Asiakkaan jokainen ostopäätös sitouttaa asiakasta lisää yritykseen. Mitä vahvempi yhteys yrityksen ja asiakkaan välille syntyy, sitä vaikeampi muiden yritysten on haastaa kyseistä yritystä. Näin asiakkuudesta syntyy luottamussuhde. Yksi yrityksen tärkeimpiä varoja on hyvin vaalitut asiakassuhteet. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 218-219.) Yrityksille ei enää riitä, että ne seuraavat vain asiakkaidensa tyytyväisyyttä. Yritysten tulee keskittyä asiakaskokemuksen seuraamiseen ja kehittämiseen. Asiakaskokemuksessa onnistuneet yritykset saavat osakseen huomattavat taloudelliset hyödyt verrattuna niihin, joilla asiakaskokemukseen ei panosteta strategisella tasolla. Watermark Consulting toteutti tutkimuksen, jossa vertailtiin yritysten tuloksia kahdeksan vuoden ajalta. Tutkimuksen mukaan asiakaskokemukseen panostaneet yritykset menestyivät huomattavasti muita paremmin kuten kuvio 3 osoittaa. (Watermark Consulting 2015.)



KUVIO 3. Asiakaskokemukseen panostaneet tuottavat paremmin markkinoilla (mukailtu Watermark Consulting 2015)

Asiakaan tarpeiden tyydyttäminen on asiakaskeskeisen toimintatavan ydin. Yrityksen asiakaskeskeisyys ei ole mustavalkoista, vaan yritykset pikemminkin asettuvat janalle ääripäiden väliin. (Ylikoski 2000, 34-36.) Yrityksen prosessien tulee olla yhdistelmä toimivia rutiineja ja tarpeellinen määrä vapautta, jotta palvelu voidaan toteuttaa mahdollisimman asiakaslähtöisesti (Pitkänen 2006, 174). Organisaation tulee olla valmis oppimaan ja kehittymään, jotta sen asiakkaat pysyvät tyytyväisenä. Työyhteisön tulee olla omaksunut selkaiset arvot ja toimintatavat, jotta he voivat itseohjautuneesti reagoida asiakkaiden kriisihetkiin ja toteuttaa palvelutilanteet uudella asiakaskeskeisellä tavalla. (Rissanen 2005, 96.)

3 ASIAKASKOKEMUS DIGITAALISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger (2009, 32-41) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan kokonaisvaltainen kokemus ja sen koostuvan elementeistä, joista osaan yritys voi vaikuttaa ja osaan, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan. Yritys pystyy vaikuttamaan esimerkiksi tuotteidensa hinnoitteluun ja millainen heidän käyttäjäkokemuksensa on. Osa kokemuksista kuitenkin muodostuu asioista, jotka eivät ole yrityksen hallinnassa, kuten ystävien suosituksista ja asiakkaan sisäisistä tarkoituksista.

Ahvenainen, Gylling & Leino (2017, 9-10) kertovat asiakaskokemuksen olevan tunnetila ja mielikuva, joka asiakkaalle syntyy kaikista kohtaamisista yrityksen kanssa. Kohtaamisia voi tapahtua yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa. Mikäli asiakkaan tunnetilaksi brändiin on vahva, saattaa hän olla joustavampi asiakaskokemuksen suhteen.

Asiakaskokemus on aina yksilöllinen. Asiakkaan tunteet ja mielikuvat ovat absoluuttisia. Asiakkaan kokemukseen vaikuttavat monet asiat kuten osaaminen, hintatietoisuus ja asenne. Kokemus on lisäksi tilannekohtainen ja siihen vaikuttaa asiakkaan sen hetkinen tunnetila. (Filenius 2015, 13-15.)

Asiakaskokemukseen, joka syntyy fyysisissä tiloissa, vaikuttaa moni asia. Asiakkaiden kokemukseen vaikuttavat mm. muut asiakkaat, tilan yleinen tunnelma, valaistus, hajut, äänet ja monet muut seikat. Asiakkaat ovat tietoisia siitä, että kaikki osa-alueet, eivät ole yrityksen hallittavissa. Tämä voi saada asiakkaan laskemaan odotuksiaan asiakaskokemuksesta ja he tyytyvät helpommin keskinkertaiseen palveluun. (Borowski, 2015.)

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus syntyy kolmesta kohtaamisen elementistä: digitaalisesta, fyysisestä ja tiedostamattomasta (kuvio 4). Digitaalinen kohtaaminen tapahtuu esimerkiksi verkkosivuilla tai sosiaalisessa mediassa. Fyysinen kohtaaminen käsittää esimerkiksi henkilökohtaisen tapaamisen. Tiedostamaton kohtaaminen on niin sanottu tunnekohtaaminen, joka syntyy kaikkien aiempien olettamusten, mielikuvien ja näkemysten perusteella. Näiden painoarvot voivat vaihdella tuote- ja alakohtaisesti. (Ahvenainen ym. 2017, 33-34.) On hyvä muistaa, että odotukset asiakaskokemukselle muuttuvat maailman kehittymisen myötä (Gerdt & Korhonen 2016, 94).



KUVIO 4. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen rakennuspalikat (mukailtu Ahvenainen ym. 2017, 33)

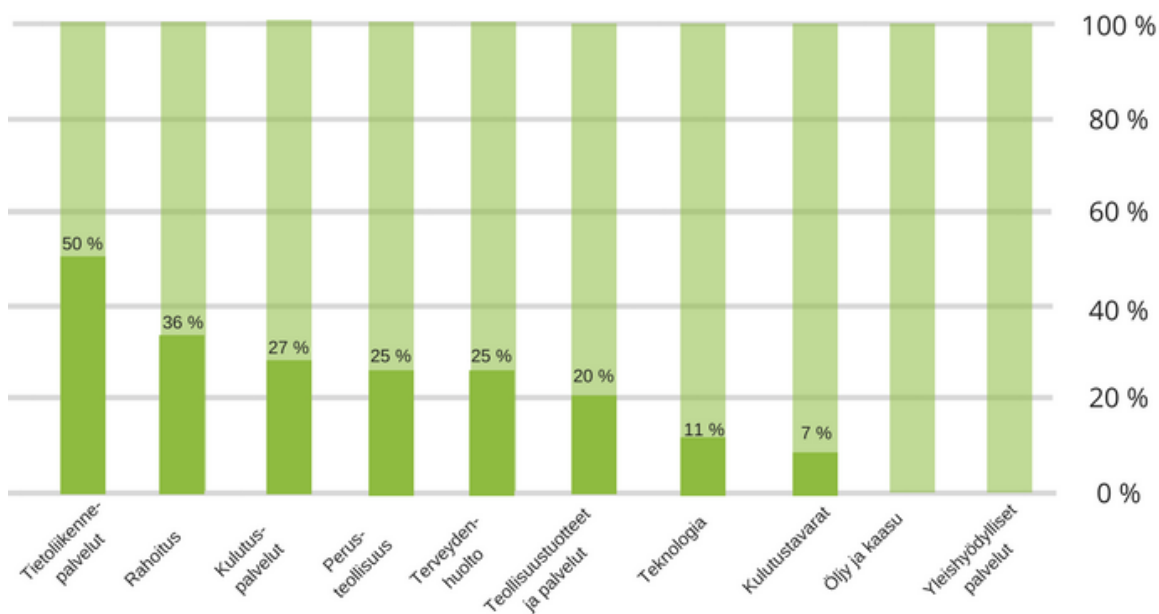
Gerdt & Korkiakoski (2016, 45-50) tuovat esiin kulttuurin vaikutuksen asiakaskokemukseen ja huomauttaa, että asiakaskokemusta tulee muistaa kehittää kulttuuriin sopivasti. Lisäksi he nostavat esiin asiakkaiden eri odotukset eri alojen palvelusta. Toisilla aloilla asiakkaat ovat huomattavasti kriittisempiä asiakaskokemuksestaan kuin toisilla.

Asiakas asioi nykypäivänä usein yrityksen kanssa useammassa kanavassa ja yritykselle haasteita tuo onnistuneen asiakaskokemuksen luominen jokaisessa kanavassa. (Filenius 2015, 13-15.) Tiivistäen voidaan sanoa, että asiakaskokemus on lopputulos arvoketjusta, jonka asiakas kulkee ollessaan yhteydessä yrityksen kanssa (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46).

3.2 Asiakaskokemuksen luominen

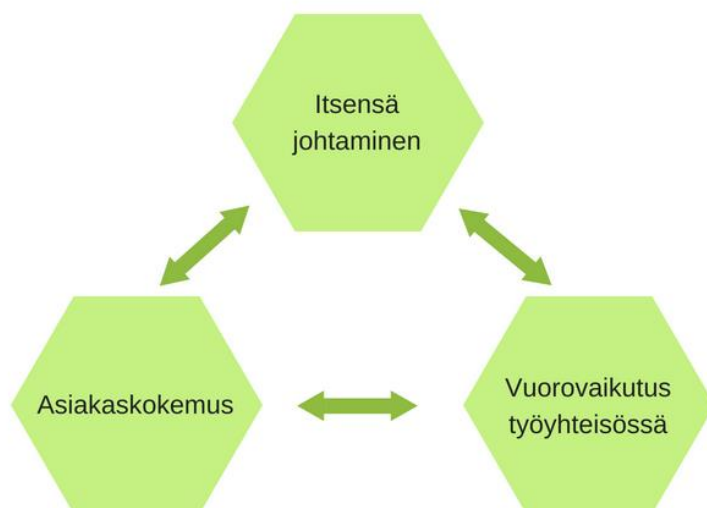
Jokainen yritys tarjoaa asiakkaalleen kokemuksia. Kaikilla yrityksillä on mahdollisuus täyttää odotukset tai jopa ylittää ne. Kokemusten tarjoamisen tulee olla systemaattista eikä niiden luomista tule jättää sattuman varaan. Satunnaisesta kokemuksesta tulee edetä tasalaatuiseseen kokemukseen, siitä edelleen erilaistavaan kokemukseen ja lopulta suositteleva tuottavaan kokemukseen. Edelläkävijät saavat asiakaskokemuksen kehittämisestä suurimman hyödyn ja jäljessä tulevien yritysten on vaikeaa päästä yhtä hyvin tuloksiin edelläkävijöiden kanssa. Eräät toimialat, kuten tietoliikennepalvelut, ovat ottaneet asiakaskokemuksen vahvemmin strategiaansa. Sen sijaan kulutustavara sektorilla vain 7%

tutkituista yrityksistä on integroinut asiakaskokemuksen kehittämisen strategiaansa (kuvio 5). (Gerdt & Korkiakoski 2016, 14-24.)



KUVIO 5. Asiakaskokemus ja -palvelu strategioissa toimialoittain (mukailtu Gerdt & Korkiakoski 2016, 27)

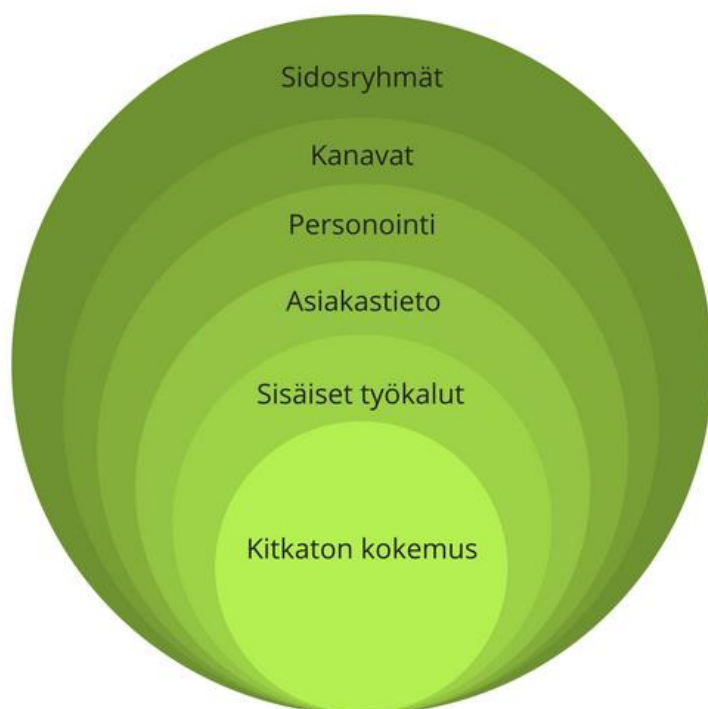
Palvelukokemuksen luonnissa avainasemassa ovat ihmiset, jotka palvelevat asiakkaita. Palveluliiketoiminta perustuu yksilöiden väliseen toimintaan. Toiminta voi tapahtua fyysisessä ympäristössä tai verkossa. Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat ihmiset, jotka ovat yrityksellä töissä, työyhteisön tyyli olla vuorovaikutuksessa ja itse asiakaskokemus (kuvio 6). Jokainen toimija vaikuttaa osaltaan asiakaskokemuksen ja työkokemuksen syntymiseen. (Fischer & Vainio 2014, 15-16.)



KUVIO 6. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. (mukailtu Fischer & Vainio 2014, 16)

Yksilö vaikuttaa sekä onnistuneeseen palvelukokemukseen, mutta myös omaan ja muiden työyhteisön jäsenten työelämän laatuun. Parhaimmillaan yksilö samaistuu työyhteisön tarkoitukseen ja saa työnsä toteuttamisesta tarkoitusta elämäänsä. (Fischer & Vainio 2014, 17-18.) Asiakas lähestyy yritystä aina asiakaskokemuksen näkökulmasta. Kokemus syntyy asiakkaan omien odotusarvojen mukaan. Asiakkaan sisäiset tärkeysjärjestykset muokkaavat hänen kokemustaan palvelusta, kuten odotukset palvelun nopeudesta. Jos asiakas kokee palvelun ylittäneen hänen odotuksensa, hän arvottaa palvelun korkeammalle, kuin hän olisi arvottanut, jos se olisi vain täyttänyt hänen odotuksena. Asiakkaan oma tunnetila vaikuttaa kokemuksen onnistumiseen. Positiivisella mielellä oleva asiakas jaksaa paremmin auttaa asiakaspalvelijaa ymmärtämään omat tarpeensa, kun taas negatiivisella mielellä oleva asiakas kokee lähtökohtaisesti palvelun huonompana. Asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttaa koko organisaatio sekä asiakas itse. Palveluliiketoiminnassa on kyse arvon tai arvostuksen tuottamisesta toisille niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. (Fischer & Vainio 2014, 165-167.)

Jotta yritys voi luoda sujuvan asiakaskokemuksen, tulee sen arvioida ja ratkaista erilaisia elementtejä ja ongelmia, joita asiakaskokemukseen liittyy. Yritys voi hyödyntää tässä esimerkiksi nykytila-analyysiä tai kitkattoman asiakaskokemuksen elementtejä (kuvio 7). Mainitut lähestymistavat auttavat ymmärtämään, mihin asioihin yrityksen tulisi keskittyä. (Gerdt & Korhonen 2016, 32-41.)



KUVIO 7. Kitkattoman asiakaskokemuksen elementit (mukailtu Gerdt & Korhonen 2016, 39)

3.3 Brändin ja asiakaskokemuksen yhteys

American Marketing Association (2018) määrittelee brändin olevan nimi, termi, muotoilu, symboli tai mikä tahansa muu piirre, mikä erottaa myyjän tai palvelun tarjoajan muista myyjistä. Törmälä (2016) sen sijaan korostaa, että brändi ei ole vain logo ja slogan. Brändi on kaikki mitä yritys tekee, miten se palvelee asiakkaitaan, kohtelee henkilökuntaansa ja millaisia tuotteita se tarjoaa. Keskeistä brändin rakentamisessa on olla aito ja sen rakentamisen tulisi perustua yrityksen visioon ja pitkäjänteisyyteen.

Bern Schmitt (2009) kirjoittaa artikkelissaan, että asiakkaat kaipaavat brändeiltä jotain, mikä todella koskettaa heitä. Schmitt määritteli brändikokemuksen tarkoittavan kuluttajan omia subjektiivisia reaktioita, kuten sisäisiä kokemuksia (tunteet ja aistimukset) sekä vaikutuksista käyttäytymiseen asiakkaan kohdatessa brändin virikkeitä kuten heidän pakauksiaan tai viestintää. Fyysisten tuotteiden osalta markkinoijien on mahdollista luoda brändiä, mutta palveluissa asiakkaat ovat osana prosessia, jolloin brändi muodostuu asiakkaan kautta (Grönroos 2009, 384-385).

Asiakaskokemuksella ja brändillä on vahva yhteys. Brändien tulee luoda kokemuksia ja tunteita, joita asiakkaat haluavat jakaa eteenpäin. (Gerdt & Korhonen 2016, 71-75.)

Grönroos (2009, 384-385) huomauttaa, että perinteinen määritelmä brändistä ei täysin sovellu palvelualan yrityksille. Palveluyritykset tuottavat palveluprosessia eli asiakkaat kuluttavat prosessia. Tämän takia palveluyrityksen ytimen on oltava palveluprosessissa, koska se vaikuttaa eniten asiakkaiden brändimielikuvaan.

Yritysten tulee ottaa brändi huomioon kosketuspisteiden suunnittelussa. Jos brändi haluaa esimerkiksi olla ihmisläheinen, tulee sen suunnitella asiakaskokemusten kosketuspisteet mahdollisimman inhimillisiksi ja ihmisläheisiksi. Asiakaskokemuksen ja brändin tulee olla linjassa keskenään. (Gerdt & Korhikoski 2016, 71-75.) Ihmiset haluaisivat toimia omien arvojensa mukaisesti, mutta aina tämä ei toteudu elävässä elämässä. Mikäli brändi antaa asiakkaalle mahdollisuuden yhdistää haluunsa heidän arvoihinsa, saa yritys nauttia asiakkaan kunnioituksesta ja kiintymyksestä. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 216.)

3.4 Digitaalinen asiakaskokemus

Digitaalinen asiakaskokemus tarkoittaa asiakaskokemuksen syntymistä digitaalisessa ympäristössä tai digitaalisten ratkaisujen käyttämisestä (Filenius 2015, 76). Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu tilanteista, joissa asiakas kohtaa yrityksen digitaalisten alustojen kautta. Tähän asiakas voi käyttää älypuhelinia, tablettia tai tietokonetta. Tuotteiden selaaminen tai asiakastuen yhteystietojen etsiminen verkkosivuilta ovat esimerkkejä digitaalisesta asiakaskokemuksesta. (Borowski, 2015.)

Digitalisaatio on kasvattanut asiakkaiden valtaa suhteessa yrityksiin. Suurin osa tiedoista on helposti löydettävissä verkossa ja näin ollen asiakkaiden ostoprosessi on huomattavasti itsenäisempää kuin se oli ennen. (Gerdt & Korhikoski 2016, 48-50.) Usein asiakkaan hankintaprosessi alkaa itsenäisesti verkossa, jolloin ensikosketus yritykseen tapahtuu hakukoneen tai sosiaalisen median kautta (Ahvenainen ym. 2017). Yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa henkilökohtaisella tasolla asiakkaan ostopäätökseen ovat heikommät. Lisäksi asiakkaiden on helppo antaa ja löytää palautetta yrityksen tuotteista ja palveluista. Tämä tuo haasteita yritysten liiketoimintaan ja asiakaskokemukseen vaikuttamiseen. (Gerdt & Korhikoski 2016, 45-52.)

Digitaalisella aikakaudella asiakas valitsee usein parhaimman asiakaskokemuksen tarjoavan yrityksen. Hän haluaa käyttää palveluita itselleen sopivassa paikassa ja itselleen sopivana aikana. (Ahvenainen ym. 2017, 10-11.) Verkossa asiakkaat ovat kärsimättömympiä kuin silloin, kun he asioivat fyysisessä kauppapaikassa. Jo kymmenen sekunnin latausaika verkkosivuilla voi saada jopa puolet asiakkaista jättämään verkkosivun. Käyttäjät ovat

kriittisiä digitaalista asiakaskokemusta kohtaan ja sietävät vähemmän digitaalisessa ympäristössä kuin he sietäisivät fyysisessä kauppapaikassa. (Borowski 2015.)

Digitaalisuus antaa yritykselle mahdollisuuden kerätä ja analysoida dataa, jolla voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen positiivisesti. Pelkkä datan kerääminen ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen on tehtävä töitä asiakasymmärryksen eteen. (Gerdt & Korhonen 2016, 48-50.) Borowski (2015) huomauttaa, että yrityksen tulee itse kerätä palautteita asiakkailta, eikä odottaa, että asiakkaat itse kertovat palautteen. Jotta yritys voi kehittyä, tulee sen kerätä systemaattisesti palautetta asiakkailta esimerkiksi tähän tarkoitettuilla ohjelmistoilla.

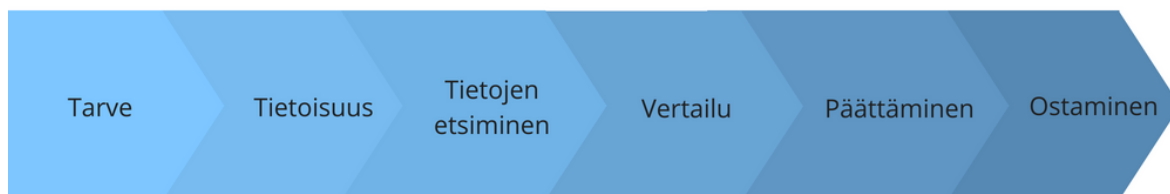
3.5 Asiakaspolku ja kohtaamispisteet

Simon Clatworthy (2011, 15-16) mukaan kohtaamispisteet ovat tapahtumia asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Asiakas voi palvelupolkunsa aikana kohdata monia kohtaamispisteitä. Aina kun asiakas kohtaa kohtaamispisteen, syntyy palvelukohtaaminen. Jokainen kokemus lisää jotain uutta asiakkaan mielikuvaan palveluntarjoajasta. Lisäksi se vaikuttaa asiakkaan ja yrityksen suhteeseen. Kaikki kohtaamispisteet yhdessä luovat asiakkaalle mielikuvan palveluntarjoajasta ja näin vaikuttavat heidän kokemukseensa palvelusta.

Koiviston (2011, 51-53) mukaan kohtaamispisteet muodostuvat asiakkaan kokemuksista, aistimuksista sekä palvelun ja brändin näkemisestä. Kohtaamispisteet voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin: toimintamallit, ihmiset, esineet ja kanavat. Toimintamallit kertovat yrityksen tuotantotavoista eli esimerkiksi, millä tavalla työntekijä on ohjeistettu suorittamaan jokin tietty palveluprosessi. Ihmisillä on usein keskeinen rooli palvelun tuottamisessa. Riippuen palvelusta isompi rooli voi olla asiakaspalvelijalla tai asiakkaalla, mikäli kyse on itsepalvelusta. Kohtaamispisteistä puhuttaessa esineet ovat niitä tavaroita tai laitteita, joita asiakas tarvitsee palvelua kuluttaessaan. Kanavat voivat olla fyysisiä tai digitaalisia. Yhteistä kanaville on, että asiakas pystyy näkemään palvelun. Maechler, Neher & Park (2016) määrittelee kohtaamispisteen olevan yksittäinen vuorovaikutustilanne, jossa asiakas kommunikoi yrityksen tai sen tarjoaman kanssa. Yrityksen tulisi yksittäisten kohtaamispisteiden mittaamisen sijaan keskittyä selvittämään asiakkaiden koko polku ja vaikuttamaan siihen.

Asiakaspolkua käytetään kuvaamaan asiakkaan kokemusta heidän näkökulmastaan. Polut muodostuvat asiakkaiden kohtaamisista eli kohtaamispisteistä yrityksen kanssa ja tapahtumista, joita asiakkaan tulee tehdä polun varrella. (Reason, Løvlie & Flu 2015, 134-135.) Asiakkaiden valitsemaan polkuun vaikuttavat heidän aikaisemmat henkilökohtaiset kokemuksensa (Vilppula 2016, 97). Asiakaspolkuja käytetään asiakaskokemuksen

syvällisempään ymmärtämiseen (Reason ym. 2015, 134-135). Haasteita asiakaspolun ymmärtämiseen tuo nykyajan monikanavaisuus ja hyvin kilpailulliset kuluttajamarkkinat, jotka eivät ikinä nuku (Maechler ym. 2016).



KUVIO 8. Asiakaspolun vaiheet (mukailtu Petersen ym. 2014, 4)

Asiakkaat kulkevat ostoprosessinsa aikana eri vaiheiden läpi. Peterson, Person ja Nash (2014, 4-5) mukaan asiakkaiden polku kulkee yleensä suunnilleen samoja vaiheita (kuvio 8). Asiakkaat vaikuttavat nykyään itse vahvasti polkuunsa ja ostopäätös tapahtuu usein aivan polun loppupäässä. Yrityksen tulee tarjota asiakkaalle relevanttia sisältöä oikeissa kohdissa asiakaspolkua rakentaakseen luottamusta asiakkaan ja yrityksen välille. Tärkeää on myös huomioida, että asiakas on halukkaampi kommunikoimaan yrityksen kanssa tietyissä vaiheissa asiakaspolkua. Esimerkiksi kun asiakas tutustuu kauppaan ensimmäistä kertaa, hän ei luultavasti ole vielä valmis antamaan henkilökohtaisia tietojaan yritykselle.

Asiakaspolun johtamisessa yritys pyrkii auttamaan asiakasta valitsemaan tarvitsemansa tuotteen ja tuottamaan asiakkaalle hyötyä. Tärkeintä on tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakkaan prosessin kuvaamisesta ei kannata tehdä liian monimutkaista, sillä jo polun tunnistaminen auttaa tekemään arvokkaita havaintoja. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 20-24.)

Vilppula (2016, 92-96) nostaa esiin maisterityössään asiakkaiden taipumuksen palata asiakaspolulla takaisin päin ja palata samoihin kohtiin uudelleen. Jotkut asiakkaat olivat useammassa vaiheessa samanaikaisesti, eivätkä jotkut asiakkaat ikinä pääse ostamiseen asti. Asiakkaat saattoivat myös vaihtaa yritystä asiakaspolkunsa aikana. Asiakaspolku on elävässä elämässä huomattavasti monimutkaisempi tapahtumakulku kuin teoria antaa ymmärtää. Teoria on pelkistys vaiheista, mitä asiakas käy läpi polun aikana. Gerdt ja Korhikoski (2016, 50) toteavat, että asiakkaan ostoprosessi harvoin myötäilee yrityksen sisäisiä prosesseja.

3.5.1 Verkkokaupan asiakaspolku Feedbacklyn mukaan

Feedbackly on suomalainen yritys, joka tarjoaa asiakastytyvyyden mittaamiseen työkaluja. Feedbacklyn ohjelmaa hyödynnettiin opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamisessa. Heidän asiantuntijansa pitävät aiheeseen liittyvää blogia, mistä seuraava verkkokaupan asiakaspolkumalli on otettu.



KUVIO 9. Verkkokaupan asiakaspolku (mukailtu Feedbackly 2018)

Verkkokaupan asiakaspolun kohtaamispisteisiin kuuluu esimerkiksi markkinointi, verkkokaupan käyttöliittymä, maksujärjestelmät ja itse tuotteen tai palvelun laatu. Jotta yritys pystyy luomaan asiakkaille parhaan mahdollisen palvelun, tulee heidän ymmärtää asiakkaidensa polkua. Asiakaspolun voi jakaa kuuteen vaiheeseen (kuvio 9). Tietoisuus brändistä syntyy asiakkaalle esimerkiksi mainonnan tai ystävien suosituksen kautta. Tässä vaiheessa polkua yrityksen viestinnän tulee olla selkeää, jotta asiakas ymmärtää yrityksen tarjoaman palvelun. Tätä voi tutkia kysymällä laskeutumissivustolla, vastasiko tuote odotuksiin. Mahdollisesti voidaan myös kysyä, mistä asiakas kuuli yrityksestä. Näin voidaan päätellä, mitkä yrityksen mainokset toimivat hyvin ja onko yrityksen viesti selkeä. (Halyk 2018.)

Verkkokaupassa käyttäjäkokemus on avainasemassa. Harkintavaiheessa olevien asiakkaiden tulee löytää etsimänsä tuotteet ja tiedot helposti. Asiakkaat jaksavat keskittyä vain lyhyen aikaa. Mikäli he kokevat verkkokaupan käyttöliittymän tai sivujen ulkoasun hankalaksi, hylkäävät he nopeasti yrityksen. Käyttäjiltä on hyvä selvittää, pitävätkö he verkkokaupan ulkoasusta ja sen tarjoamasta informaatiosta. Näin voidaan selvittää, ovatko verkkosivut tarpeeksi selkeät. (Halyk 2018.)

Ostovaiheen tulee olla asiakkaalle mahdollisimman sujuva. Käyttäjä on vakuuttunut yrityksen tarjonnasta ja on päättänyt ostaa. Jotta asiakas tulisi uudelleen ostoksille, on maksuprosessin oltava mahdollisimman sujuva. Tätä voi helpottaa esimerkiksi mahdollisuudella tallentaa omat tiedot seuraavaa kertaa varten. Ostos yhteydessä kannattaakin selvittää asiakkailta, mikä meni hyvin ja mikä vaatisi vielä parantamista. Näin voidaan puuttua ongelmakohtiin ja lisätä asiakkaiden ostohalukkuutta tulevaisuudessa. (Halyk 2018.)

Asiakkaalle on tärkeää selvästi kertoa, millä aikataululla tuote ollaan toimittamassa hänelle. Yrityksen tulee tarjota asiakkaalle kaikki tärkeä informaatio heti oston jälkeen esimerkiksi toimituksen aikataulu, palautuksen ohjeet ja mahdollisesti antaa heille mahdollisuus seurata lähetyksen kulkua. Nämä tiedot auttavat asiakasta olemaan rauhallisin mielin. Kun asiakas on saanut tuotteen itselleen, kannattaa yrityksen pyytää siitä palautetta. Näin voidaan selvittää vastasiko tuote odotuksia. Asiakkailta voidaan myös selvittää heidän palvelun suositteluhalukkuuttaan NPS-kyselyllä tai antaa heille mahdollisuus kertoa oma arvionsa palvelusta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Uskolliset asiakkaat ovat verkkoyritykselle yhtä tärkeitä kuin paikallisille liikkeille. (Halyk 2018.)

3.5.2 Asiakaspolku Gartnerin palvelupolkumallin mukaan

Gartner Group on amerikkalainen konsulttiyritys, joka on luonut palvelupolkumallin helpottamaan asiakaskokemuksen kehittämistä. Malli on jaettu kolmeen osaan: ostamisen kehään (buy cycle), omistamisen kehään (own cycle) ja puolesta puhumisen kehään (advocate cycle). (Ray 2016, 3.) Asiakaspolku on entistä itsenäisempi tapahtuma, johon vaikuttavat esimerkiksi muiden asiakkaiden arviot ja suositukset. Kun yrityksen eri osastot toimivat yhdessä, saadaan lisää ymmärrystä asiakkaiden toiminnasta. Näin voidaan kehittää asiakkaiden uskollisuutta ja suositteluhalukkuutta. (Ray 2016, 2.)



KUVIO 10. Gartnerin palvelupolkumalli (mukailtu Ray 2016, 5)

Asiakas muodostaa kokemustaan yrityksestä kulkiessaan läpi palvelupolkua. Ostamisen kehä alkaa tilanteesta, jossa asiakas ei ole vielä tietoinen yrityksen ratkaisusta asiakkaan ongelmaan. Polku jatkuu yrityksen löytämiseen, sen tarjonnan ymmärtämiseen, muiden palveluiden vertailuun ja lopulta valintaan ja palvelun hankkimiseen. Tämän jälkeen hän on asiakas (kuvio 10). Perinteisesti yritykset ovat keskittyneet optimoimaan ostamisen kehää. Yritysten on kuitenkin tärkeä herätä huomioimaan myös muut vaiheet asiakkaan polulla ja keskittymään myös niiden parantamiseen. Omistamisen kehässä asiakas saa tuotteen, pysyy prosessissa mukana, käyttää sitä, päätyy rakastamaan tuotetta tai palvelua, syventää suhdettaan ja ostaa uudelleen. Yrityksen työ ei ole tehty, ennenkö he saavat tehtyä asiakkaistaan yritykselle uskollisia. Usein uskollisiksi asiakkaiksi luokitellaan asiakkaat, jotka ostavat yritykseltä säännöllisesti, vaikka usein kyseessä on vain asiakkaan totutus ostaa kyseiseltä yritykseltä. Tässä mallissa uskollisuudella tarkoitetaan asiakkaan aitoa kiintymystä brändiin. Se että yrityksellä on aidosti uskollisia asiakkaista, voidaan nostaa esiin kaksi hyötyä. Ensimmäisenä hyötynä on se, että uskolliset asiakkaat pysyvät omistamisen kehässä syventäen suhdetta brändiin. Toinen hyöty on puolesta puhuminen. Puolestapuhuja kehässä asiakas rakastaa, arvostelee, jakaa, suosittelee, esittelee ja puolustaa yritystä. Mallissa puhutaan "loyad"- termillä asiakkaasta, joka tarkoittaa lojaalia puolestapuhujaa. Suosittelu ei ole mikään uusi ilmiö, mutta sen painoarvo on kasvanut digitaalisella aikakaudella. (Ray 2016, 2-4.)

3.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Koska kokemus on aina henkilöstä ja tilanteesta riippuva, ei asiakaskokemusta pystytä mittaamaan absoluuttisesti. Yrityksen tulee silti pystyä arvioimaan tuottamansa kokemuksen laatua ja löytää kehitystä kaipaavat kohteet. Oleellista on myös pystyä vertailemaan kehitystä. Pelkät mittarit eivät kuitenkaan riitä ymmärtämään asiakaskokemusta, vaan työhön tulee liittää myös luovaa ajattelua. (Filenius 2015, 92.) Asiakas ei aina pysty kertomaan kokemustaan heti palvelun jälkeen. Esimerkiksi kun asiakas hankkii uuden puhelimen, ei hän pysty kertomaan onko hän siihen tyytyväinen seuraavana päivänä. Näin ollen on oleellista, missä vaiheessa asiakkaalta selvitetään hänen kokemustaan. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 24.)

Yleisesti käytetty mittari on Net Promoter Score (NPS) ja Customer Effort Score (CES) (Filenius 2015, 93). Net Promoter Scoressa asteikko on 0-10 ja käyttäjältä kysytään, kuinka halukas hän olisi suosittelemaan palvelua. Käyttäjät, jotka antavat vastauksen 9-10 lasketaan suosittelijoiksi, 7-8 vastanneet ovat neutraaleja ja 0-6 vastanneet lasketaan arvostelijoiksi. (SurveyMonke 2018.) NPS luku saadaan vähentämällä prosentuaalisista suosittelijoista prosentuaaliset arvostelijat. NPS:n heikkoudeksi Filenius nostaa sen, että

se ei anna informaatiota, mikä kokemuksessa oli huonoa. Tällä tavalla asiakkaiden toivomat kehityskohteet jäävät pimentoon. Ongelmallista on myös varsinkin suomalaisten taipumus olla antamatta yläpään numeroita. Pitkäjänteisessä kehityksessä on kuitenkin tärkeämpää seurata, miten luku kehittyy, eikä keskittyä vain NPS lukuun. (Filenius 2015, 93-94.)

Kuinka todennäköisesti suosittelisit palvelua ystävällesi?



KUVIO 11. Net Promoter Score (Filenius 2015, 93-94)

Customer Effort Score (kuvio 12) perustuu yksinkertaiseen kysymykseen ”Asteikolla 1-5, kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua”. Tämän lisäksi tyytyväisyyttä voidaan mitata myös Customer Satisfaction Scorella (CSAT). CSAT:in asteikko (kuvio 13) on myös 1-5 ja siinä käyttäjä vastaa kysymykseen ”Kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?”. CSAT mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä lyhyemmällä aikavälillä. (Tenhunen 2016.)

Kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua?



KUVIO 12. Customer Effort Score (Tenhunen 2016)

Net Promoter Score, Customer Effort Score ja Customer Satisfaction Score eivät sulje toisiansa pois, mutta niitä voidaan käyttää yhdessä tukemaan yrityksen päättelyä, sillä ne hankkivat informaatiota hieman eri kohdista asiakaspolkua. (Tenhunen 2016.)

Kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?



KUVIO 13. Customer Satisfaction Score (Tenhunen 2016)

Kun suosittelukysymys esitetään tietyssä kohtaa asiakaspolkua, tulee kysymyksen liittyä selvästi kyseiseen kohtaamispisteeseen. Asianmukaisuuden lisäksi kysymys on hyvä pitää lyhyenä. Riippuen mitä asiaa halutaan mitata, tulee yrityksen valita tilanteeseen sopivat mittarit. Apuna tässä voidaan käyttää esimerkiksi kuvio 14 mukaista jaottelua. Erityisesti kuluttajaympäristössä kohtaamispisteiden onnistumisen oikeanlainen mittaaminen on kriittistä. Tärkeää on mitata asiakkaille sopivassa kanavassa ja mahdollisimman lähellä tapahtumaa, jotta asiakas muistaa kokemuksensa. Mikäli kokemuksesta kysytään liian myöhään, asiakas on voinut jo unohtaa yritykselle tärkeitä asioita. (Futurelab Finland 2018, 3-6.)



Mittarit ja mittaaminen asiakkaan polulla

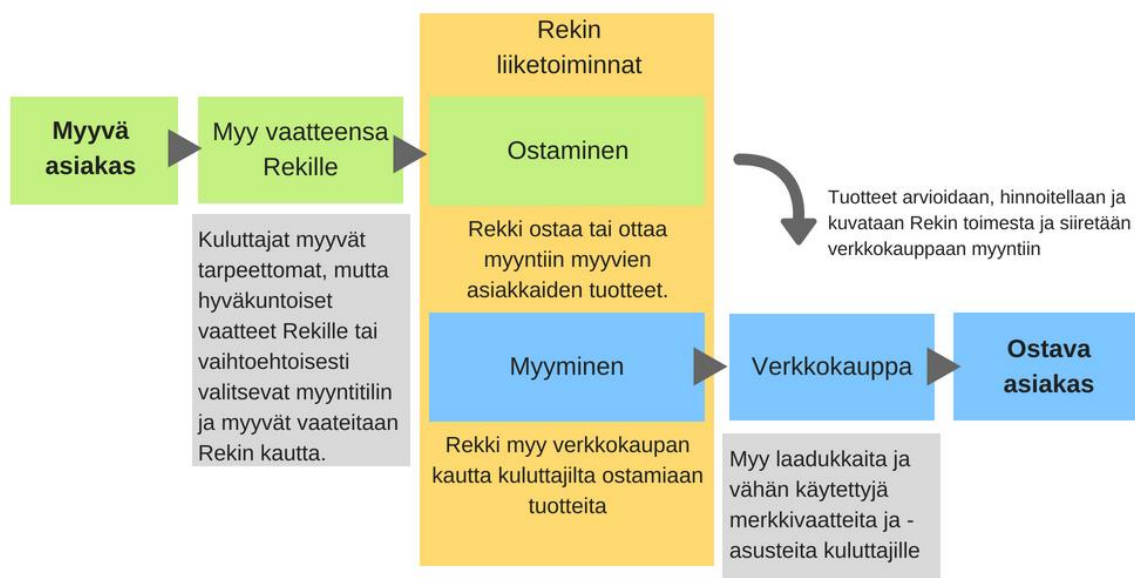
KUVIO 14. Mittareiden valinta tarpeen mukaan (mukaillen Futurelab Finland 2018, 5)

Edellä mainittujen mittareiden lisäksi voidaan käyttää tukevaa materiaalia kuten esimerkiksi verkkoanalytiikkaa ja kuumakarttoja. Verkkoanalytiikka työkalut tarjoavat valtavan määrän informaatiota, jota voi hyödyntää asiakaskokemuksen tutkimisessa. Yrityksillä on usein käytössä esimerkiksi Google Analytics, joka on hyvin pitkälle ilmainen. Kuumakartat antavat tietoa, mitä kohtia käyttäjät klikkaavat sivustolla. Näin voidaan kartoittaa, ovatko sivut toimivat ja klikkaavatko käyttäjät yrityksen toivomia kohtia. (Filenius 2015, 94-95.)

4 CASE: REKKI

4.1 Rekin liiketoiminnat

Rekin liiketoiminnat voidaan jakaa kahteen osaan (kuvio 15). Rekki ostaa vähän käytettyjä ja laadukkaita vaatteita suoraan kuluttajilta. Rekille myyvät asiakkaat saavat valita myyvätkö he tuotteensa suoraan Rekille vai haluavatko he myydä tuotteitaan Rekin verkkokaupan kautta myyntili-mallilla. Myyntili-mallissa asiakkaat voivat valita myyntiajaksi joko 90 päivän kauden tai 180 päivän kauden. Rekki hoitaa kaiken tuotteiden myyntiin liittyvän toiminnan. Toinen puoli liiketoiminnoista on verkkokauppa, jossa ostettuja vaatteita ja asusteita myydään. Myynti tapahtuu puhtaasti verkossa, eikä Rekillä ole fyysisiä kauppapaikkoja.



KUVIO 15. Rekin liiketoimintamallit

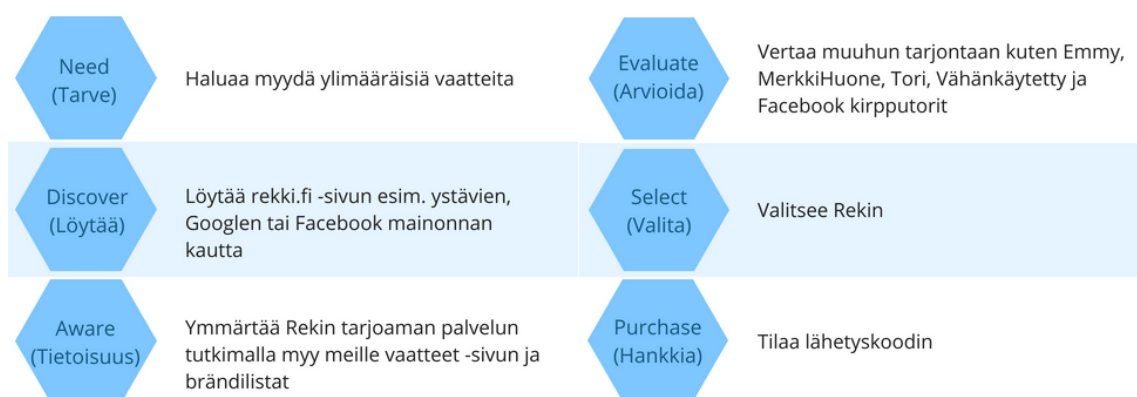
4.2 Tutkimuksen taustaselvitykset

Tekijä muodosti omien havaintojensa ja tietojensa perusteella Rekin myyvien asiakkaiden palvelupolun Gartnerin mallin mukaan. Mallia apuna käyttäen tekijä valitsi asiakaspolun kriittiset pisteet ja kohdat, joilla asiakkaille esitettiin kyselyt. Asiakaspolun mallinnuksen avulla pystyttiin vastaamaan kysymykseen, mitkä olivat kriittiset kohdat asiakaspolulla. Jotta voitiin tutkia, missä kohdassa polkua asiakkaat poistuivat tai kuinka moni asiakkaista päätyi palvelun hankintaan asti, tarvitsi pohjalla olla tieto halutusta polusta. Lisäksi avattiin

Rekin palveluprosessia, jotta tutkimus olisi paremmin ymmärrettävissä. Tekijä pystyi muodostamaan palveluprosessin ja palvelupolun Rekin palvelusta, sillä hän oli sillä hetkellä työskennellyt yrityksessä vuoden ajan.

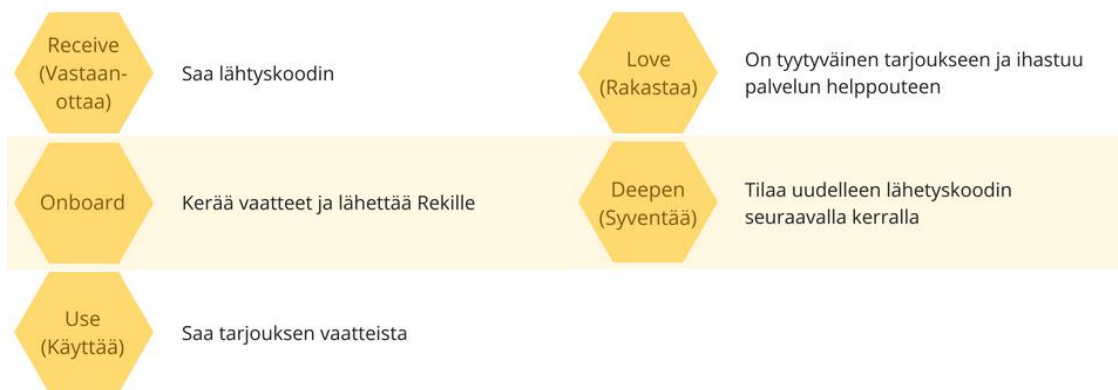
Rekin myyjien asiakaspolku Gartnerin mallin mukaan

Ostamisen kehässä (kuvio 16) Rekille myyvä asiakas tunnistaa ensimmäisenä tarpeensa. Asiakkaalla on ylimääräisiä vaatteita, jotka hän haluaa myydä. Asiakas löytää Rekin esimerkiksi ystäviensä kautta, Googlestä orgaanisesti tai maksettujen mainosten perusteella tai Facebookin mainonnan kautta. Asiakas tulee tietoiseksi Rekin tarjonnasta tutkimalla Rekin sivuilta ”Myy meille vaatteesi”- ja ”Brändilistat”- sivut. Tämän jälkeen asiakas siirtyy arvioimaan ja vertailemaan. Mahdollisia kilpailijoita ovat mm. Emmy, MerkkiHuone, Tori, Vähänkäytetty ja Facebookin kirpputoriryhmät. Varsinaisina kilpailijoina pidetään lähinnä Emmyä ja Merkkihuonetta, sillä ne tarjoavat samankaltaista palvelua Rekin kanssa. Itsepalvelu kirpputorit harvemmin ovat vaihtoehto Rekin palvelulle. Asiakas valitsee Rekin. Ostoksi tällä asiakaspolulla lasketaan lähetyksöodin tilaaminen vaatteiden myyntiä varten. Lähetyksöodilla myyvä asiakas saa lähettää pakettiin vaatteita Rekille.



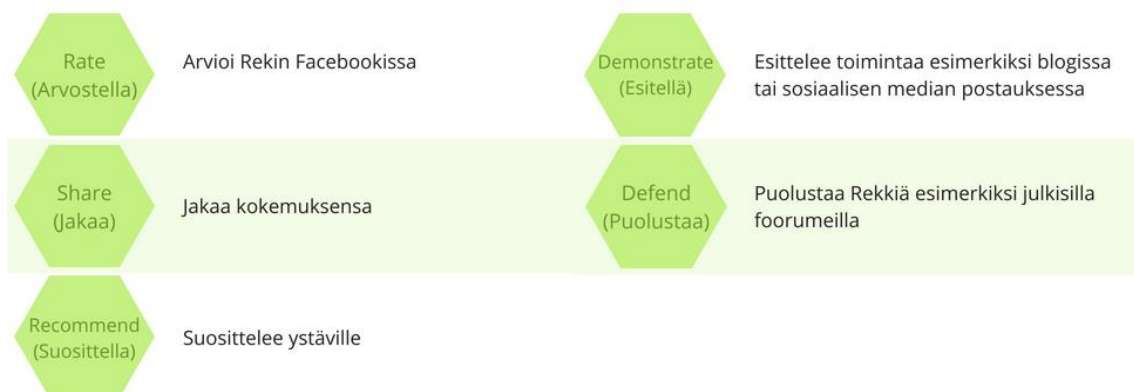
KUVIO 16. Rekin palvelupolku, ostamisen kehä

Omistamisen kehässä (kuvio 17) asiakas saa lähetyksöodin, jolla saa lähetettyä vaatepakettin Rekille. Asiakas pysyy mukana (onboard) palvelussa keräämällä myytävät vaatteet ja lähettämällä pakettin Rekille. Asiakas on käyttänyt palvelua, kun hän saa tarjouksen vaatteistaan. Seuraavaksi asiakas siirtyy ”rakastamiseen”, mikäli hän on tyytyväinen ja päättää jatkossakin käyttää Rekin myyntipalvelua tilaamalla lähetyksöodin uudelleen.



KUVIO 17. Rekin palvelupolku, omistamisen kehä

Puolestapuhuja kehässä (kuvio 18) asiakas antaa Rekillä arvion Facebookin arviointityökalulla. Seuraavaksi asiakas voi jakaa kokemuksensa esimerkiksi tuttaville tai esimerkiksi liittää Facebookin arviointiinsa kokemuksensa. Onnistuneen kokemuksen jälkeen asiakas helposti suosittelee Rekkiä ystävillensä ja tutuillensa. Asiakas voi myös esitellä Rekin toimintaa esimerkiksi blogissa tai muussa sosiaalisen median kanavassa. Uskollinen asiakas päätyy puolustamaan Rekkiä esimerkiksi yleisillä foorumeilla.



KUVIO 18. Rekin palvelupolku, puolesta puhumisen kehä

Rekin palveluprosessi

Rekin myyvät asiakkaat saavat ensikosketuksensa yritykseen usein Facebookin mainonnan, Googlen mainonnan tai hakukoneen kautta. Osa voi kuulla ensimmäistä kertaa Rekin palvelusta ystäviltään. Jos asiakkaat ovat kiinnostuneet vaatteidensa myymisestä, he todennäköisesti löytävät itsensä alussa ohjeet vaatteiden myyntiin-sivulta.

Ohjeet vaatteiden myyntiin -sivulta heidät ohjataan tilaamaan lähetyskoodi. Tilatessaan lähetyskoodin asiakkaat täyttävät lomakkeen. Lomakkeen täyttämisen jälkeen he saavat

sähköpostiinsa viestin, jossa kiitetään koodintilauksesta, kerrotaan aikataulusta ja opastetaan lukemaan ohjeet vaatteiden valintaan ja pakkaamiseen. Lähetyskoodi lähetetään tilaajalle kahden viikon sisällä riippuen sen hetkisestä lähetyskoodien lähetysjonosta. Lähetyskoodi tulee tilaajalle hänen ilmoittamaansa sähköpostiin. Viestissä kehoitetaan vielä lukemaan ohjeet vaatteiden valintaan ja pakkaamiseen. Lähetyskoodilla asiakas saa lähettää yhden 10 kg pakkauksen, mistä tahansa Matkahuollon pisteestä veloitusetta.

Paketin saavuttua Rekin varastolle, se käsitellään kahden viikon sisällä, jonka jälkeen asiakkaalle lähetetään tarjous hänen lähettämistään tuotteista. Asiakas saa valita kahden myyntimallin väliltä tai hylätä tarjouksen. Asiakas voi halutessaan ottaa myy heti-mallin, jolloin hän saa 38 % tuotteiden myyntihinnasta tai hän voi valita myyntitili-mallin, jossa hän saa toteutuneesta myyntihinnasta 60 %. Myyntitili-mallissa asiakas voi valita 90 päivän tai 180 päivän myyntiajan. Mikäli kaikki tuotteet eivät myy, saa asiakas valita toimitetaanko tuotteet hänelle takaisin vai hyväntekeväisyyteen. Myyntitili-mallin valinnut asiakas saa joka kuukauden lopussa tilityksen myydyistä tuotteista ja erittelyn sähköpostiinsa myydyistä tuotteista. Mikäli asiakas hylkää kokonaan tarjouksen, saa hän valita haluaako tuotteet takaisin vai toimitetaanko ne hyväntekeväisyyteen.

Palveluprosessin osat voidaan jakaa näkyvään ja näkymättömään osaan (Koivisto 2009, Grönroos 2000, Baron & Harris 1995 mukaan, 137-140). Rekin myyvät asiakkaat ovat olennainen osa palvelun näkyvää osaa. He itse vaikuttavat voimakkaasti palvelun sujumiseen. Asiakkaiden itsensä vastuulla on valita tuotteet, jotka he lähettävät Rekillä. Valinnan lisäksi heidän tulee pakata tuotteet ja lähettää ne Rekillä Matkahuollon kautta. Vaatteiden valinta on olennainen osa prosessia. Rekin verkkosivuilta löytyy kattavat ohjeet, millaisia vaatteita otetaan vastaan, mutta on asiakkaan vastuulla valita tuotteet.

Näkyvään osaan palveluprosessia kuuluvat kiinteästi kaikki materiaali, jolla Reki kommunikoi kuten sähköpostit, verkkosivut ja lomakkeet. Niiden ulkonäkö ja sisältö vaikuttavat asiakkaalle muodostuvaan kokemukseen. Lisäksi asiakas voi kommunikoida suoraan Rekin henkilöstön kanssa asiakaspalvelun kautta. Asiakas voi ottaa Rekiin yhteyttä Facebookin Messengerin, Facebookin sivun ja arvosteluiden kautta, sähköpostilla tai soittamalla asiakaspalvelun numeroon. Rekillä ei ole fyysistä kauppapaikkaa, mutta asiakkaille on mahdollista noutaa tilauksia ja tuoda paketteja suoraan Rekin toimistolle. Toimiston ulkonäkö ja siellä toimiva henkilökunta vaikuttavat asiakkaiden kokemukseen. Mikäli asiakas haluaa tarjouksen ulkopuolelle jääneet tuotteet takaisin, pääsee hän kosketuksiin Rekin pakkausten kanssa. Pakkaukset vaikuttavat asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä.

Asiakkaalle näkymättömään palveluprosessiin kuuluvat esimerkiksi Rekin johtamistapa ja itseohjautuvat tiimit. Työilmapiiri ja työjärjestykselliset asiat vaikuttavat merkittävästi

palveluprosessiin, vaikka se ei suoranaisesti näy asiakkaalle. Sisäiset käytännöt pitävät huolen siitä, että luvatut aikataulut pitävät ja että asiakas voi luottaa Rekkiin. Näkymättömiä osia ovat myös Rekin käyttämät järjestelmät kuten Knack-ohjelma, jolla seurataan mm. lähetyskoodien tilaustilannetta. Asiakkaalle näkymättömissä ovat myös Rekin kuljetus- ja varastointijärjestelyt, jotka ovat iso osa palveluprosessia.

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen toteutukseen valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Heikkilän (2014, 12-15) mukaan kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään prosentiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Yleistä kvantitatiiviselle tutkimukselle on käyttää standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Määrällisellä tutkimuksella voidaan usein kartoittaa olemassa oleva tilanne, mutta ei välttämättä asioiden syitä. Rekin myyvien asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä ei ole aiemmin mitattu, joten relevanttia on selvittää tyytyväisyyden nykytilannetta. Kvantitatiivinen tutkimus sopii tämän hetkisen tilanteen kartoitukseen. Tutkimus muodostuu kahdesta osuudesta: Asiakasmäärät polulla -osiosta ja asiakkaiden tyytyväisyys -osiosta.

Asiakasmäärät polulla

Asiakasmäärät polulla -osiossa pyrittiin selvittämään, kuinka paljon käyttäjiä missäkin asiakaspolun vaiheessa oli ja kuinka paljon heistä jatkoi matkaansa polulla eteenpäin. Aineisto kerättiin eri verkkoanalytiikan ohjelmista. Käytettyjä ohjelmia olivat: Google Analytics, Facebook Business Manager ja Knack. Google Analyticsistä haettiin verkkosivujen kävijämäärät ja Google-mainonnan näyttökerrat sekä klikkaukset. Facebook Business Managerista noudettiin Facebook-mainonnan näyttökerrat ja klikkaukset. Knack-ohjelmasta noudettiin tarjousten lähetysmäärät, tarjousten hyväksymismäärät ja lähetyskoodien tilaus- ja lähetysmäärät.

Verkkoanalytiikan käyttäjämäärät ovat ajoilta 01.03. – 31.03.2018, 01.04.-30.4.2018 ja 01.05. – 11.05.2018. Käyttäjämääriä haluttiin ottaa pidemmältä aikaväliltä, jotta oli mahdollista muodostaa käsitys käyttäjämäärien kehityksestä. Yritys lanseerasi myyntitilimallin käyttöön alkuvuonna. Tämän vuoksi käyttäjämäärät haluttiin kerätä maaliskuusta lähtien.

Asiakkaiden tyytyväisyys

Rekille myyville asiakkailta haluttiin selvittää, olivatko he tyytyväisiä palveluun ja kokivatko he palvelun vaivattomaksi. Samalla tutkittiin, miten digitaalisessa ympäristössä voidaan mitata tyytyväisyyttä. Tutkimus toteutettiin verkkopohjaisella Feedbackly-ohjelmalla.

Kyselytutkimuksen aineisto on kerätty 01.05. -11.05.2018 välillä. Tutkimus koostuu kolmesta erillisestä kyselystä. Tutkimuksen kaikissa kolmessa kyselyssä käytettiin arviointiasteikkoa 1-5. Tämä asteikko on yleisesti käytetty asiakastyytyväisyyskyselyissä ja sitä hyödyntää esimerkiksi teoriaosuudessa selitetyt Customer Effort Score ja Customer Satisfaction Score. Mittarin asteikko koettiin sopivaksi tyytyväisyyden määrittelyyn, mutta kysymykset muotoiltiin vastaamaan paremmin toimeksiantajayrityksen tarpeita.

Asiakaspolulta valittiin kolme oleellista kohtaamispistettä ja kuhunkin kohtaan muodostettiin siihen kohtaan relevantti kysymys. Kysymyksen jälkeen asiakkaat saivat halutessaan antaa avointa palautetta. Avoimeen palautteeseen muotoiltiin avustavat kysymykset kannustamaan vastaamista. Jotta asiakkaat eivät olisi unohtaneet asioinnista syntyneitä kokemuksiaan, haluttiin kysymykset esittää mahdollisimman nopeasti asioinnin jälkeen kanavissa, missä he olivat jo valmiiksi.

Kyselytutkimus koostui kolmesta erillisestä kyselystä: ohjeet myyntiin -sivun kyselystä, lähetyskoodi-kyselystä ja tarjous -kyselystä.

Ohjeet myyntiin -sivun kysely

Ohjeiden ymmärtäminen on oleellista koko palvelun toimimiselle ja se koettiin kriittiseksi kohtaamispisteeksi. Kyselyssä haluttiin tutkia, kokivatko asiakkaat löytäneensä tarvitsemansa tiedot helposti. Kysely toteutettiin Feedbackly-ohjelmalla Rekin ohjeet vaatteiden myyntiin -verkkosivulla. Kysely näytettiin kaikille, jotka lukivat sivun loppuun asti. Asiakkaat, jotka eivät rullanneet sivua loppuun asti, eivät nähneet kyselyä. Asiakkaan päästessä sivun loppuun, kysely nousi automaattisesti esiin sivun oikeasta alalaidasta. Kyselyyn ei ollut pakko vastata vaan sen pystyi sulkemaan. Kyselyssä oli kaksi kysymystä. Ensimmäinen kysymys oli ”Kuinka helposti löysit tarvitsemasi tiedon?”, johon vastausvaihtoehdot olivat erittäin helposti, helposti, en osaa sanoa, huonosti ja erittäin huonosti. Vastausvaihtoehtojen päällä oli tunnetta kuvaavat hymiöt (kuva 1). Seuraavana kohtana oli avoin palaute, jossa oli apukysymyksenä: ”Mitä tietoa jouduit etsimään tai et löytänyt lainkaan?” Avoimella palautteella pyrittiin saamaan tietoon kehityskohteita.



KUVA 1 Ohjeet myyntiin -sivun kysely (Rekki 2018)

Lähetyskoodi -kysely

Vaatteiden valinta on kriittinen osa palvelun onnistumista ja koettiin tärkeäksi kohdaksi asiakaspolulla. Jotta asiakaskokemus voi olla onnistunut, on asiakkaan ymmärrettävä millaisia vaatteita Rekki ottaa myyntiin. Kyselyllä haluttiin tutkia, ovatko vaatteiden valinta ja pakkaus ohjeet tarpeeksi selkeät. Kysely lähetettiin lähetyskoodi-sähköpostin mukana asiakkaille. Lähetyskoodi-sähköposti lähetettiin kaikille asiakkaille, jotka olivat täyttäneet lähetyskoodin tilauslomakkeen Rekin verkkosivuilla. Kysely oli sähköpostin lopussa linkkinä ja sen mukana oli kehotus: ”Auta meitä kehittymään ja anna palautetta!”. Kysely rakentui kahdesta osasta (kuva 2). Ensimmäinen kysymys oli ”Olivatko ohjeet mielestäsi riittävät lähetettävien vaatteiden ja asusteiden valintaan ja pakkaamiseen?” ja sen vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei. Tämän jälkeen oli avoin palaute, jossa oli apukysymys: ”Millaisia ohjeita olisit kaivannut lisää? Olitko johonkin erityisen tyytyväinen?”. Avoimella kysymyksellä haluttiin erityisesti löytää kehityskohteita.

Olivatko ohjeet mielestäsi riittävät lähetettävien vaatteiden ja asusteiden valintaan ja pakkaamiseen?

KYLLÄ

EI

1 / 2

Avoim palaute

MILLAISIA OHJEITA OLISIT KAIVANNUT LISÄÄ? OLITKO JOHONKIN ERITYISEN TYYTYVÄINEN?

SEURAAVA


2 / 2

KUVA 2 Lähetyskoodi-kysely (Feedbackly 2018)

Tarjous -kysely

Palvelun asiakkaille tärkeimpiä kohtia on tarjouksen saaminen heidän vaatteistaan. Se on yksi kriittisimmistä kohdista asiakkaan polulla. Kyselyllä haluttiin selvittää, kokivatko he palveluprosessin vaivattomaksi. Rekki haluaa olla mahdollisimman helppo ja vaivaton palvelu. Asiakkaan aktiivinen osuus päättyy tarjouksen hyväksymiseen tai hylkäämiseen, joten se on sopiva kohta kysyä heidän kokemustaan koko prosessista. Kysely lähetettiin tarjoussähköpostin mukana. Tarjoussähköposti lähetetään kaikille asiakkaille, jotka ovat lähettäneet paketin käsittelyyn Rekille. Kysely oli linkkinä sähköpostin lopussa ja sitä ennen oli kehote: ”Auta meitä kehittymään ja anna palautetta!” Kysely muodostui kahdesta osasta (kuva 3). Ensimmäinen kysymys oli ”Miten vaivattomana pidit tuotteiden myyntiprosessia Rekille?”. Vastausvaihtoehdot olivat erittäin vaivattomana, vaivattomana, en osaa sanoa, vaivalloisena ja erittäin vaivalloisena. Vastausvaihtoehtojen päällä oli tunnetta kuvaavat hymiöt. Seuraavana kohtana oli avoin palaute, jossa oli apukysymyksenä: ”Mikä tuntui erityisen vaivattomalta tai vaivalloiselta?”. Avoimella kysymyksellä haluttiin löytää kehityskohteita, mutta myös saada selville, mitkä palvelunosat koettiin jo toimiviksi.

Miten vaivattomana pidit tuotteiden myyntiprosessia Rekille?



ERITTÄIN VAIVATTOMANA. VAIVATTOMANA. EN OSAA SANOA. VAIVANLOISENA. ERITTÄIN VAIVANLOISENA.

Avoim palaute

MIKÄ TUNTUI ERITYISEN VAIVATTOMALTA TAI VAIVALLOISELTA?

[SEURAAVA](#)

2 / 2

Kuva 3 Tarjous -kysely (Feedbackly 2018)

4.4 Tutkimuksen tulokset

4.4.1 Asiakasmäärät polulla

Asiakasmäärät polulla -osiossa tutkittiin, kuinka paljon asiakkaita oli missäkin polun vaiheessa ja kuinka moni heistä jatkoi kulkuaan polulla eteenpäin. Tulokset ovat järjestetty lähdekohtaisesti ja asiakaspolun mukaisesti. Ensin esitetään mainonnan nähneiden määrät ja niihin reagoineet. Sen jälkeen esitellään ohjeet myyntiin -sivuilla kävijöiden määrät, lähetyškoodien tilanneiden määrät, kuinka monta lähetyškoodia Rekki on lähettänyt asiakkaille ja kuinka moni asiakas on vastannut tarjoukseen. Lopussa yhdistetään taulukkoihin jo saatuja tietoja, jotta niitä on helpompi tulkita.

Ensimmäinen polun vaihe mitä voitiin tutkia, oli tietoisuus palvelusta. Asiakkaan voidaan nähdä tulleen tietoiseksi palvelun olemassaolosta, kun hän on nähnyt yrityksen mainoksen. Rekki mainosti palveluaan Facebookissa ja Googlessa. Googlessa mainostettiin

display- ja tekstimainoksilla. Display-mainonnalla tarkoitetaan kuvamainoksia. Taulukosta 1 nähdään, kuinka Facebookin mainosten kattavuus on vaihdellut. Kattavuudella tarkoitetaan, kuinka monta yksittäistä henkilöä mainos on tavoittanut. Mainoksia klikannut luku kertoo, kuinka moni mainoksen nähneistä on klikannut mainosta, mutta se ei kerro moniko heitä lopulta on päätenyt Rekin sivuille. Tulosten saamiseen käytettiin ohjelmaa Facebook Business Manager.

TAULUKKO 1. Mainoksien kattavuus Facebookissa

	Mainoksen kattavuus (kpl)	Mainoksia klikannut (kpl)	Mainoksen klikkausprosentti
1.3.-31.3.2018	69 004	1 974	2,86 %
1.4.-30.4.2018	124 382	4 625	3,72 %
1.5.-11.5.2018	62 863	1 480	2,35 %

Rekille myymisen mainostukseen panostettiin huhtikuussa enemmän kuin maaliskuussa. Mainokset tavoittivat huhtikuussa lähes kaksinkertaisen määrän yleisöä maaliskuuhun verrattessa. Maaliskuun tavoittavuus oli n. 69 000. Klikkausprosentti oli kuitenkin huhtikuussa korkeampi, jolloin yhä useampi asiakas tutustui Rekin myyntipalveluun. Toukokuun alkupuolella, Facebookin mainokset ovat tavoittaneet jo yli 60 tuhatta käyttäjää, mutta klikkausprosentti on ollut huhtikuuta alhaisempi.

Mainoksien kattavuus Googlessa, on noudettu ohjelmasta Google Analytics. Mainonta Googlen puolella on aloitettu vasta 9.4.2018. Huhtikuussa käytössä on ollut display- ja tekstimainokset, jolloin mainosten kattavuus on ollut suuri, mutta klikkausprosentti on ollut heikko (taulukko 2). Display-mainoksista luovuttiin huhtikuun lopulla. Tämä näkyy klikkausprosentin huomattavana parantumisena toukokuussa.

TAULUKKO 2. Mainoksien kattavuus Googlessa

	Mainoksen kattavuus	Mainoksia klikannut	Mainoksien klikkausprosentti
9.4-30.4.2018	285 000	1 240	0,43%
1.5.-11.5.2018	4 400	499	11,33 %

Seuraavaksi käydään läpi, kuinka paljon asiakkaita kävi Rekin ohjeet vaatteiden myyntiin -sivulla. Sivulla kävijät katsotaan tutustuneiksi Rekin palveluun. Tutkimuksessa ei oteta kantaa, mistä asiakkaat tulivat kyseiselle sivulle. Tiedot ovat noudettu Google Analytics ohjelmasta. Uniikkeilla kävijöillä tarkoitetaan kävijämäärää, jossa lasketaan erikseen sivuilla kävijät. Samalla kerralla yksi asiakas on voinut vieraila samalla sivulla kolme kertaa, mutta tämä lasketaan vain yhdeksi kävijäksi. Vertailun vuoksi otettiin ylös, paljonko kävijöitä oli kaiken kaikkiaan. Taulukosta 3 selviää kävijämäärät ohjeet vaatteiden myyntiin -sivuilla. Kävijämäärät ovat nousseet maaliskuusta huhtikuuhun siirtyessä reippaasti. Sivuvierailuista maaliskuussa 18,5 % oli uudelleen vierailuja ja huhtikuussa niitä oli hieman vähemmän 17,6 %. Huhtikuun luvuissa näkyy mainontaan voimakas panostaminen.

TAULUKKO 3. Kävijöitä ohjeet myyntiin -sivuilla

	Uniikkeja kävijöitä ohjeet myyntiin sivulla (kpl)	Kävijöitä kaiken kaikkiaan (kpl)
1.3.-31.3.2018	5 003	6 135
1.4.-30.4.2018	8 662	10 512
1.5.-11.5.2018	2 689	3 322

Lähetyskoodin pääsee Rekin sivuilta tilaamaan ohjeet vaatteiden myyntiin -sivun lopusta tai erikseen pääotsikkotasolta kohdasta "Tilaa lähetyskoodi". Tutkimuksessa ei eritellä, mitä kautta asiakkaat ovat päätyneet tilaamaan lähetyskoodin. Lähetyskoodien määrät ovat noudettu Knack-ohjelmasta. Ohjelma ei anna päiväkohtaisia lukemia pitkältä aikaväliltä vaan näyttää viikkokohtaiset tai kuukausikohtaiset tulokset. Lisäksi ohjelma aloittaa viikon laskemisen sunnuntaista. Tämän takia päivämäärät ovat hieman eri kuin muissa tuloksissa. Tämä ei kuitenkaan haittaa päätelmien tekemistä mahdollisen virheen ollessa melko pieni. Huhtikuussa lähetyskoodien (taulukko 4) tilauksiin on tullut merkittävä nousu, jonka seurauksena huhtikuussa tilattiin lähetyskoodeja lähes tuplasti verrattuna maaliskuuhun. Huhtikuussa myymisestä kiinnostuneille uutiskirjeentilajille mainostettiin kesävaatteiden myyntiä, joka selittää osan lähetyskoodien tilauksien noususta.

TAULUKKO 4. Lähetyskoodien tilausmäärä

	Lähetyskoodeja tilattu (kpl)
4.3-30.3.2018	394
31.3.-28.4.2018	774
29.4.-11.5	275

Rekki lähettää lähetyiskoodeja oman ruuhkatilanteensa mukaan, mutta kuitenkin niin, että asiakas saa tilaamansa koodin kahden viikon sisällä. Tämän takia lähetyiskoodien tilaus- ja lähetyismäärät hieman eroavat toisistaan. Taulukosta 5 selviää, kuinka paljon on lähetetty lähetyiskoodeja. Lähetyiskoodeja on lähetetty jonkin verran enemmän huhtikuussa kuin maaliskuussa ja toukokuussa jo lähetettyjen koodien määrän perusteella trendi on jatkuva. Huhtikuussa lähetettiin vähemmän koodeja kuin niitä tilattiin, joten tämä näkyy toukokuussa lähetettävien koodien määrässä.

TAULUKKO 5. Lähetyiskoodeja lähetetty asiakkaille

	Lähetyiskoodeja lähetetty asiakkaille (kpl)
4.3.-30.3.2018	520
31.3.-28.4.2018	595
29.4.-11.5.2018	361

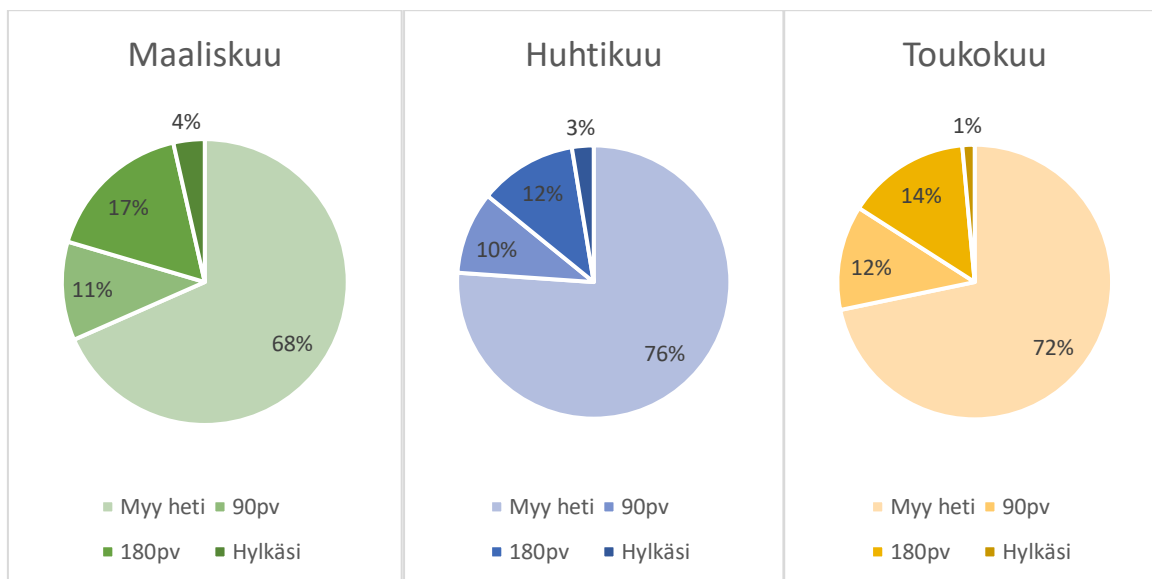
Palvelun loppuun asti kulkeneet asiakkaat saavat tarjouksen lähettämistään tuotteista. Tulokset taulukkoon 6 on kerätty Knack-ohjelmasta.

TAULUKKO 6. Tarjouksiin vastanneiden asiakkaiden määrä ja heidän valinnat

	Yhteensä (kpl)	Myy heti (kpl)	90pv myyntitili (kpl)	180pv myyntitili (kpl)
1.3.-31.3.2018	367	251	41	62
1.4.-30.4.2018	389	296	38	45
1.5-11.5.2018	138	99	17	20

Tarjouksiin vastanneiden määrät ovat lähes samat maaliskuu- ja huhtikuussa. Huhtikuussa 180 päivän myyntitili-mallin valitsi 12% maaliskuun 17% sijaan (kuvio 19). Sen sijaan

huhtikuussa useampi valitsi myy heti-mallin. Toukokuussa 11.5.2018 mennessä vastanneet ovat valinneet hieman enemmän myyntitili-malleja kuin asiakkaat huhtikuussa. Tarjouksen hylänneiden osuus on pienentynyt sekä huhti- että toukokuussa.



KUVIO 19. Tarjouksien vastauksien prosentiosuudet kuukausittain

Seuraavaksi esitetään taulukoita, joihin on yhdistelty tuloksia aiemmin esitetyistä taulukoista. Tarkoitus on selvittää, kuinka paljon asiakkaita siirtyi polulla eteenpäin kriittisistä kohdista. Taulukosta 7 selviää, kuinka moni mainoksen nähnyt klikkasi mainosta. Ohjeet myyntiin -sivun kävijöissä on mukana kaikki sivun uniikit kävijät. Maaliskuussa toteutettiin mainontaa vain Facebookin puolella. Ohjeet myyntiin -sivulla kävijöistä 6,42 % päätyi tilaamaan lähetyškoodin. Lähetyškoodin laskuissa on mukana kaikki maaliskuussa tehdyt lähetyškooditilaukset. Lähetyškoodin pääsee tilaamaan myös suoraan ilman, että asiakkaan tarvitsee käydä ohjeet myyntiin -sivuilla. Tämä tuo laskelmaan mahdollisuuden pienen virheeseen. Virhemahdollisuus pätee myös taulukoihin 8 ja 9.

TAULUKKO 7. Maaliskuun mainosten klikkausprosentti ja lähetyskoodin tilausprosentti

Maaliskuu

Nähnyt mainoksen	Klikannut	Ohjeet myyntiin-sivun kävijät	Tilannut lähetyskoodin
69 004	1 979	6 135	394
	2,87 %		6,42 %

Taulukossa 8 harmaalla pohjalla on esitetty erittely mainonnasta ja niiden yläpuolella näkyy mainoksien yhteistulos. Huomioitavaa on, että mainonnan kattavuudet ovat laskettu yhteen, vaikka osa kattavuudesta saattaa tulla samoista henkilöistä, jotka ovat nähneet mainoksen sekä Googlessa että Facebookissa. Huomio pätee myös taulukkoon 9. Huhtikuun 9. päivästä eteenpäin mainontaa on ollut myös Googlen puolella. Google mainonnan huono menestyminen vaikuttaa kokonaisklikkausprosenttiin negatiivisesti (taulukko 8). Ohjeet myyntiin-sivuilla kävijöistä 8,95% tilasi lähetyskoodin, joka on 2,52 prosenttiyksikön verran enemmän kuin maaliskuussa.

TAULUKKO 8. Huhtikuun mainosten klikkausprosentit ja lähetyskoodin tilausprosentti

Huhtikuu

Nähnyt mainoksen	Klikannut	Ohjeet myyntiin-sivun kävijät (kpl)	Tilannut lähetyskoodin (kpl)
409 382	5 865	8 662	774
	1,43 %		8,94 %
124 382	4 625		
Facebook	3,72 %		
285 000	1 240		
Google	0,44 %		

Toukokuun alussa mainontaa on vähennetty, joka on vaikuttanut positiivisesti Googlen mainosten klikkausprosenttiin (taulukko 9). Tähän on vaikuttanut selvästi display-mainoksista luopuminen. Facebookin klikkausprosentti on hieman laskenut, mutta yhteenlaskettu klikkausprosentti on parantunut huhtikuusta. Lähetyskoodin tilausprosentti nousi edelleen 10,23 %:iin, eli nousua tapahtui 1,29 prosenttiyksikön verran.

TAULUKKO 9. Toukokuun mainosten klikkausprosentit ja lähetyskoodin tilausprosentti

Toukokuu 1.5-11.5

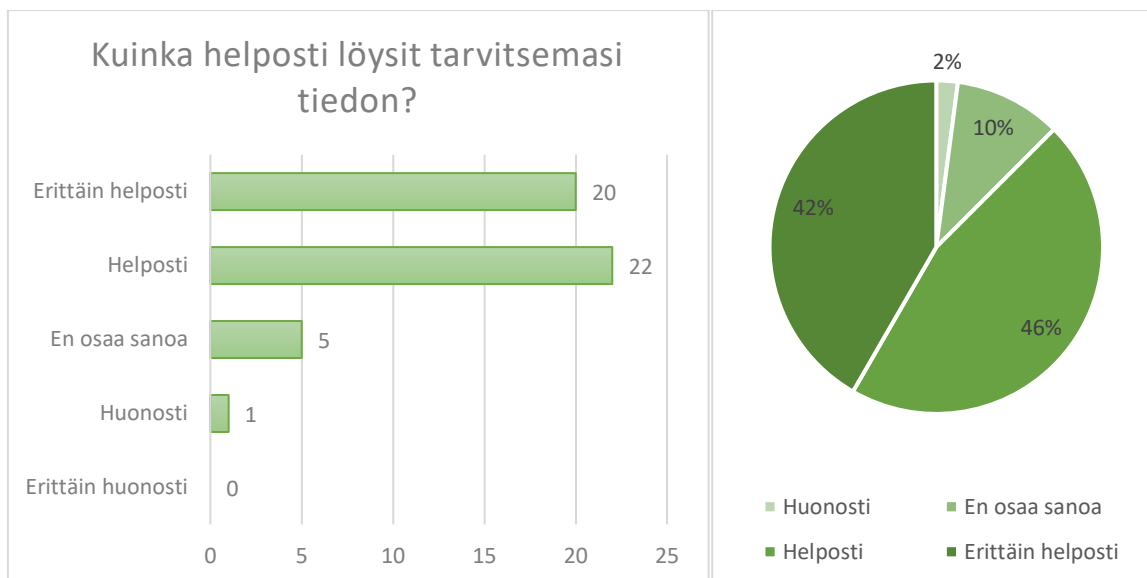
Nähnyt mainoksen	Klikannut	Ohjeet myyntiin-sivun kävijät	Tilannut lähetyskoodin
67 263	1 979	2689	275
	2,94 %		10,23 %
62 863	1 480		
Facebook	2,35 %		
4 400	499		
Google	11,34 %		

4.4.2 Asiakkaiden tyytyväisyys

Ohjeet myyntiin -sivun kysely

Kyselyn tarkoitus oli selvittää, olivatko asiakkaat tyytyväisiä Rekin ohjeet vaatteiden myyntiin -sivuun. Kysely toteutettiin Feedbackly-ohjelmalla, jolloin kysely nousi automaattisesti ohjeet vaatteiden myyntiin -sivun loppuun asti lukeneille. Ensimmäisen kyselyn kysymysasettelu oli ”Kuinka helposti löysit tarvitsemasi tiedon?” ja vaihtoehdot olivat erittäin helposti, helposti, en osaa sanoa, huonosti ja erittäin huonosti. Jokaisen vaihtoehdon päällä oli tunnetta kuvaava hymiö. Seuraavana kysymyksenä oli avoin palaute, jossa oli lisäkysymyksenä: ”Mitä tietoa jouduit etsimään tai et löytänyt lainkaan?”.

Kyselyyn vastasi 48 henkilöä, joista kaksi antoi myös avointa palautetta (taulukko 20). Käyttäjistä 88 % koki löytäneensä tiedon erittäin helposti tai helposti. Vain yksi asiakas koki, että löysi huonosti hakemansa tiedon. Käyttäjistä kukaan ei valinnut vaihtoehtoa erittäin huonosti. Vain 10 % käyttäjistä ei osannut sanoa, kuinka helposti löysi tarvitsemansa tiedon.



KUVIO 20. Kuinka helposti asiakkaat löysivät tarvitsemansa tiedon

Kyselyihin vastaavat henkilöt vastasivat yrityksen tyytyväisyyskyselyihin, eikä heitä erikseen informoitu, että tietoja voidaan käyttää opinnäytetyössä. Tämän vuoksi avoimet palautteet käsitellään tiivistelmänä vastauksista.

Ohjeet myyntiin -sivun kysely, avoimet palautteet (2 palautetta)

Ohjeet vaatteiden myyntiin -sivu koettiin helpoksi käyttää ja vaatteiden kuntoluokituksen selityksiä kaivattiin.

Lähetyskoodi -kysely

Kyselyn tarkoitus oli selvittää, kokivatko asiakkaat vaatteiden valinta- ja pakkausohjeet selkeiksi. Tämä on kriittinen osa palvelun toimivuutta. Kyselyn toisen kyselyn kysymysasettelu oli "Olivatko ohjeet mielestäsi riittävät lähetettävien vaatteiden ja asusteiden valintaan ja pakkaamiseen?" ja vaihtoehdot olivat kyllä ja ei. Seuraavana kohtana oli avoin palaute, jossa lisäkysymyksenä oli "Millaisia ohjeita olisit kaivannut lisää? Olitko johonkin erityisen tyytyväinen?".

Kyselyyn vastasi 1 henkilö, eikä hän jättänyt avointa palautetta. Ainut kyselyyn vastannut vastasi kysymykseen "Kyllä".

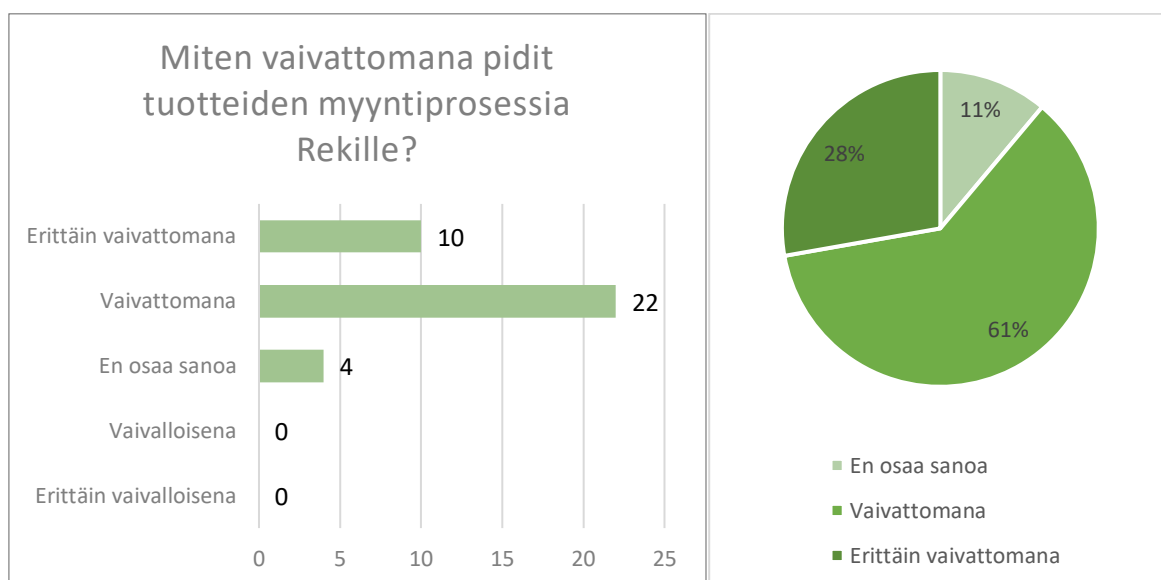
Tarjous -kysely

Kyselyn tarkoitus oli selvittää, kokivatko asiakkaat Rekin myyntiprosessin vaivattomaksi ja saada kehitysehdotuksia sekä selvittää, mitkä asiat olivat asiakkaiden mielestä jo hyvin.

Kolmannen kyselyn kysymysasettelu oli ”Miten vaivattomana pidit tuotteiden myyntiprosessia Rekille?”. Vaihtoehdot olivat erittäin vaivattomana, vaivattomana, en osaa sanoa, vaivalloisena ja erittäin vaivalloisena. Jokaisen vaihtoehdon päällä oli tunnetta kuvaava hymiö. Seuraavana kysymyksenä oli avoin palaute, jossa lisäkysymyksenä oli ”Mikä tuntui erityisen vaivattomalta tai vaivalloiselta?”.

Erittäin vaivattomana tai vaivattomana palvelua piti 89% kaikista vastaajista. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoja vaivalloisena tai erittäin vaivalloisena. Vain muutama vastaaja ei osannut sanoa oliko palvelu heidän mielestään vaivaton tai vaivalloinen. Yleisin vastaus oli, että asiakkaat kokivat palvelun vaivattomana. Erittäin vaivattomana palvelua piti jopa 28% vastaajista.

Kyselyyn vastasi 36 henkilöä, joista 17 antoi myös avointa palautetta.



KUVIO 21. Miten vaivattomana asiakkaat pitivät Rekin myyntiprosessia

Kuten lähetyskoodi -kyselyssäkin asiakkaat kokivat vastaavansa vain yrityksen tyytyväisyyskyselyyn, eivätkä he olleet tietoisia, että heidän vastauksiaan voidaan käyttää opinnäytetyössä. Tämän vuoksi avoimet palautteet käsitellään tiivistelmänä.

Tarjous-sähköposti asiakkaalle, avoimet palautteet (17 palautetta)

Palautteista hieman yli puolet olivat puhtaasti positiivisia. Kriittisiä palautteita oli kaksi ja neljä palautetta olivat melko neutraaleja. Avoimen palautteen antajista kysymykseen: ”Miten vaivattomana pidit tuotteiden myyntiprosessia Rekille?” oli kahdeksan valinnut

vaihtoehdon ”Erittäin vaivattomana”, kahdeksan vaihtoehdon ”Vaivattomana” ja yksi vaihtoehdon ”En osaa sanoa”.

Prosessi koettiin vaivattomaksi ja selkeäksi. Erityisesti ohjeita pidettiin helposti ymmärrettävänä. Asiakkaat olivat tyytyväisiä siihen, että heidän ei itse tarvinnut kuvata, hinnoitella tuotteita tai tehdä muita työlääksi koettuja myyntiprosessin vaiheita. Tyytyväisiä oltiin hyvään asiakaspalveluun. Lisäksi kiitosta sai tarjousvaiheen selkeä erittely, luotettavuus ja palvelun nopeus.

Osa asiakkaista koki tiukat laatuksiteerit hankaliksi ja olivat pettyneitä, että heidän mielestään hyviä tuotteita ei sisällytetty tarjoukseen. Ihmetystä herättivät mm. syyt, miksi jotkin tuotteet olivat jääneet tarjouksen ulkopuolelle. Myyntili-malli ei ollut heti kaikille ymmärrettävä, mutta tarkemman ohjeiden lukemisen jälkeen sen ajatus ymmärrettiin. Laatuksiteereistä huomautettiin mm. brändilistan epäjohdonmukaisuudesta eli koettiin, että osa hyväksytyistä brändeistä on huonompi laatuksia kuin osa ei hyväksytyistä.

4.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Asiakasmäärät polulla

Asiakasmäärät polulla -osion tarkoituksena oli tutkia, kuinka paljon käyttäjiä oli missäkin polun vaiheessa ja kuinka moni heistä pääsi palvelun käyttöön asti. Seuraavaksi esitetään huomioita ja päätelmiä asiakkaiden polusta sekä tuotetaan kehitysehdotuksia ReKille.

Tutkimuksien tulosten perusteella ReKin asiakaspolulla on tämän hetkiseen palvelukapasiteettiin nähden sopivasti asiakkaita. Tuloksista voidaan päätellä, että Googlen mainokset aktivoivat paremmin asiakkaita kuin Facebookin mainokset. Facebookin mainonnan perusteella ReKin ohjeet myyntiin -sivuille päätty mainoksen nähneistä muutama prosentti eikä vaihtelu ole ollut suurta kuukausien välillä. Huhtikuussa ihmiset ovat klikkailleet mainoksia jonkin verran ahkerammin kuin maaliskuussa, mutta eivät merkittävästi. Google-mainonta taas on selvästi tehostunut toukokuussa display-mainoksista luovuttaessa. Mikäli Googlen mainokset jatkavat toimimista paremmin kuin Facebookin, olisi järkevä tutkia, päätyvätkö kummankin mainonnan kautta tulevat käyttäjät tilaamaan yhtä usein lähetyskoodia. Tämän perusteella olisi mahdollisesti muokata mainonnan painotusta.

Tuloksista voidaan päätellä, että yhä useampi sivuilla kävijä tilaa lähetyskoodin. Tämä voi olla seurausta ohjeet vaatteiden myymiseen -sivun uudistamisesta. Kyselytutkimuksessa havaittiin, että asiakkaat kokivat tiedon löytämisen helpoksi. Vaikutusta voi olla myös uudistuneella palvelumallilla, jossa asiakkaat saivat valita myy heti -mallin lisäksi kahdesta

myyntitili -mallista. Todennäköisesti kumpikin vaihtoehto on vaikuttanut kasvaneeseen lähetyskoodien tilausmäärään. Maaliskuussa ohjeet vaatteiden myyntiin sivuilla kävijöistä 6,42 % tilasi lähetyskoodin ja toukokuun alun jälkeen vastaava luku oli 10,23 % kävijöistä.

Mitä paremmin asiakkaat ymmärtävät palvelun, sitä rohkeammin he uskaltavat kokeilla palvelua. Mahdollista on myös, että keväisin asiakkaat haluavat tehdä kevätsiivouksen ja heillä on tarve saada vaatteita eteenpäin. Koodien tilauksen nousu saattaa olla myös sattumaa ja tutkimus pidemmältä aikaväliltä olisi tarpeen, jotta voitaisiin tehdä luotettavia johtopäätöksiä.

Tuloksista voidaan päätellä, että myyntitili -malli on saattanut vaikuttaa hylättyjen tarjousten määrään. Tarjouksen hylänneiden määrä oli laskenut kummassakin kuussa. Maaliskuussa voimaan tullut uusi myyntitili-malli on antanut asiakkaille lisää vaihtoehtoja ja mahdollisesti saanut hieman aremmatkin myyjät hyväksymään tarjouksen. Asiakas, joka kokee tarjouksen summan olevan hieman liian pieni myy heti-mallissa saattaa hyväksyä myyntitili-mallin suuremman maksun toivossa.

Tuloksista näkee selvästi, että myy heti -malli on selvästi suosituin malli. Suurin osa asiakkaista valitsee myy heti -mallin ja alle 30 % valitsee jommankumman myyntitili -mallin. Hieman enemmän valitaan 180 päivän mallia, ei kuitenkaan merkittävästi. Koska tarjousmalli on uudistunut vain vähän aikaa sitten, voivat suhteet muuttua, kun malleista tulee asiakkaille tutumpia. Mielenkiintoista olisi tutkia, millä perusteella asiakkaat valitsevat 90 päivän ja 180 päivän välillä vai olisiko joku muu aika asiakkaille mieluisampi. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, valitsevatko uudelleen Rekin palvelua käyttävät aina saman tarjousmallin vai kokeilevatko he toistakin mallia.

Asiakkaiden tyytyväisyys

Tarkoitus oli tutkia, miten asiakaskokemusta voidaan mitata ja selvittää, mikä oli Rekin myyvien asiakkaiden tämänhetkinen tyytyväisyys.

Tutkimuksessa saatiin selville, että internetpohjaisella kyselyllä voidaan tutkia asiakkaiden kokemusta ja tyytyväisyyttä. Kahteen kyselyyn tuli hyvin vastauksia, josta voidaan päätellä sen olleen toimiva tapa kerätä aineistoa.

Ohjeet myyntiin -sivun kysely

Asiakkailta haluttiin, selvittää kokivatko he löytäneensä helposti tarvitsemansa tiedon. Tuloksien mukaan ohjeet vaatteiden myyntiin -sivu oli selkeä ja sieltä oli helppo löytää tiedot.

Asiakkaat olivat tyytyväisiä ohjeisiin ja kokivat ne ymmärrettäviksi. Sivun palvelee onnistuneesti tarkoitustaan. Kyselyssä ei selvitetty, lukivatko asiakkaat sivua ensimmäistä kertaa

vai olivatko he jo aiemmin lukeneet ohjeet. Tällä ei kuitenkaan luultavasti ole merkitystä, sillä vain viisi vastaaja ei osannut sanoa, löysikö tiedon helposti. Mikäli sillä olisi merkitystä, onko asiakas sivulla ensimmäistä kertaa vai ei, vastauksissa olisi näkyvissä enemmän hajontaa. Ohjeet sivuilla vieraili Google Analyticsin mukaan 2689 henkilöä kyselyn ollessa päällä. Käyttäjistä 48 antoi palautetta. Koska kysely nousi esiin vasta kun henkilö oli rullannut 95% sivusta, sitä ei ole näytetty kaikille kävijöille. Osa kävijöistä on luultavasti löytänyt tiedon jo ennen sivun loppua ja näin ollen on vaikea arvioida kuinka moni kyselyn nähneistä vastasi kyselyyn.

Asiakas, joka ei ollut löytänyt sivuilta etsimäänsä helposti, antoi palautetta, mitä hän ei löytänyt sivuilta. Sivuilta ei ollut kyseistä tietoa saatavilla, joten hänen ei ollut mahdollista löytää tätä tietoa. Tieto, jota asiakas etsi on kuitenkin tärkeää tietoa myyville asiakkaille, joten tutkija ehdottaa, että selitykset kuntoluokista tulisi lisätä myös ohjeet vaatteiden myyntiin -sivuille.

Ohjeet myyntiin -sivu on tärkeä kohtaamispiste myyvien asiakkaiden kanssa ja sen toimimisen seuranta on tärkeää. Lisäksi kyselyn avoin palaute -osio antaa mahdollisuuden löytää kehityskohteita, joita ei ole aiemmin huomattu. Tutkija arvioi kyselyn toimineen hyvin ja suosittelee, että kysely pidetään käytössä. Varsinkin kun ohjeet myyntiin -sivuun tehdään muutoksia, voidaan tarkastella, vaikuttaako muutokset tiedon helposti löydettävyyteen.

Lähetyskoodi -kysely

Lähetyskoodi -kyselyllä oli tarkoitus, selvittää kokivatko asiakkaat ohjeet vaatteiden valinnasta ja pakkaamisesta selkeäksi. Tämä on kriittinen kohta asiakaspolulla ja sen merkitys on suuri palvelun toimivuuden kannalta. On tärkeää tietää, kokevatko asiakkaat ohjeistuksen ymmärrettäväksi ja miten ohjeistusta voitaisiin kehittää.

Kyselystä ei saatu luotettavia tuloksia, sillä vain yksi henkilö vastasi kyselyyn. Tästä voidaan päätellä kyselyn epäonnistuneen. Kyselyyn vastaamattomuus kertoo hyvin vahvasti sen, että asiaa kysyttiin väärässä kohtaa, eikä asiakas kyselyn saavuttua ollut vielä siinä kohtaa valinnut ja pakannut vaatteita. Asiakkaille lähetetään "Kiitos koodin tilauksesta" -sähköposti heti koodin tilaamisen jälkeen. Tässä sähköpostissa ohjeistetaan lukemaan vaatteiden valinta ja pakkausohjeet. Itse lähetyskoodi lähetettiin kahden viikon kuluessa asiakkaalle. Tutkija oletti muodostamansa palvelupolkumallin perusteella, että asiakkaat olisivat tässä välissä valinnut lähetettäviä vaatteita ja mahdollisesti myös pakannut tuotteet. Todennäköisesti näin ei kuitenkaan ole, vaan asiakas alkaa valita vaatteita vasta lähetyskoodin saatuaan. Asiakas ei pysty vastaamaan kyselyyn, oliko vaatteiden valinta helppoa, jos hän ei vielä ole valinnut myytäviä tuotteita. Kysymys muuten on oleellinen, mutta kysely toteutettiin väärässä kohdassa.

Otollisempi vaihe tälle kyselylle olisi, kun asiakkaan paketti on saapunut Rekin toimistolle ja asiakas on näin varmasti jo valinnut vaatteet. Tällä hetkellä Rekillä ei ole teknisesti mahdollista lähettää kyselyä siinä vaiheessa, kun paketti saapuu Rekin toimistolle. Olisi hyvä, jos asiakkaille lähtisi ilmoitus paketin saapumisesta Rekin toimistolle. Tämä olisi asiakkaan mieltä helpottavaa ja samalla olisi mahdollista kysyä kokemusta tästä vaiheesta palvelua. Ohjeiden selkeyden lisäksi voisi tässä vaiheessa kysyä myös, koettiinko paketin toimittaminen Rekille vaivattomaksi.

Tarjous -kysely

Tarjous -kyselyn tarkoitus oli selvittää, asiakkaiden kokemusta myyntiprosessin vaivattomuudesta sekä selvittää avoimen palautteen avulla, mitkä asiat olivat jo toimivia ja mihin toivottiin vielä kehittämistä.

Tuloksista voidaan päätellä, että asiakkaat olivat tyytyväisiä palveluprosessin vaivattomuuteen. Rekki haluaa olla helppo ja vaivaton tapa laittaa vaatteita kiertoon, joten kyselyn perusteella he ovat onnistuneet tässä. Lisäksi avoimista palautteista selvisi, että ainakin yksi asiakas oli jo suositellut palvelua eteenpäin. Voidaan olettaa, että myös muut erittäin tyytyväiset asiakkaat ovat voineet kertoa palvelusta eteenpäin.

Saadusta aineistosta voidaan päätellä, että tarjous -kyselyyn vastanneet asiakkaat olivat muita halukkaampi antamaan avointa palautetta. Asiakkaat, jotka kokivat palvelun erittäin vaivattomana, antoivat eniten avointa palautetta. Sen sijaan asiakkaat, jotka eivät olleet niin vakuuttuneita palvelun vaivattomuudesta, eivät olleet niin innokkaita antamaan avointa palautetta. Kaikista vastanneista 47% antoi avointa palautetta ja vaihtoehdon erittäin vaivattomana valinneista 80% halusi antaa avointa palautetta. Vastanneista, jotka olivat valinneet en osaa sanoa, vain 25% halusi jättää avointa palautetta. Avointa palautetta olisi kuitenkin tärkeä saada myös heiltä, jotta saataisiin selville, mitä palvelussa voitaisiin edelleen kehittää.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että tarjousten hylkäysprosentti oli laskenut. Toukokuun aikana tarjouksen olivat hylänneet vain 1 % tarjoukseen vastanneista, kun vastaava luku maaliskuussa oli 4 %. Avoimista palautteista selvisi, että osa vastaajista oli pettyneitä siihen, että kaikkia heidän lähettämiään tuotteita ei ollut sisällytetty tarjoukseen. Tämä osoittaa, että vaatteiden valintaan voitaisiin tarvita tarkempi oheistus. Toisaalta on mahdollista, että asiakkaat eivät olleet tutustuneet kovin tarkasti vaatteiden valintaan ohjeistukseen ja heillä oli tämän takia vääränlaiset odotukset.

Asiakkaat vastasivat pääosin, että kokivat palvelun vaivattomaksi, mutta he saattoivat silti olla pettyneitä tarjoukseen. Tällöin kyselyn tulokset eivät ole aivan yksiselitteiset. Pääosin

kyselyn tulokset antavat ymmärtää, että asiakkaat olivat tyytyväisiä palvelun vaivattomuuteen. He eivät kuitenkaan välttämättä olleet tyytyväisiä itse tarjoukseen, joten on epäselvää, olisivatko he valmiita käyttämään palvelua uudelleen. Kysely ei itsessään yrittänyt selvittää tätä aspektia, mutta asiakaskokemuksen parantamisen kannalta olisi hyvä selvittää näiden kokemusten suhdetta.

Avoimista palautteista selvisi, että erityisen tyytyväisiä oltiin Rekin luotettavuuteen, nopeuteen ja vaivattomuuteen. Lisäksi yksi vastaajista mainitsi olevansa tyytyväinen selkeään erotteluun tarjouksessa. Selkeä erittely tarjouksesta lisää asiakkaiden luottamusta yritykseen. Lisäksi keuhuttiin hyvää asiakaspalvelua. Rekillä panostetaan asiakaspalvelun laatuun ja tämä on selvästi välittynyt asiakkaille. Hyvä asiakaspalvelu, selkeät ohjeet ja informaation esittäminen mahdollisimman ymmärrettävästi ovat kaikki oleellisia asioita laadukkaan asiakaskokemuksen rakentamisessa. Yleisesti asiakkaat olivat tyytyväisiä ohjeisiin ja Rekin myyntiprosessin vaivattomuuteen. Nykytilanne on siis hyvä, mutta joitain kehitettäviä kohteita löytyy.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Kun tutkitaan tutkimuksen luotettavuutta, käytetään siinä apuna usein reliabiliteettia ja validiteettia. (Kananen 2008, 124) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta eli mittaako se aina samaa asiaa. Mikäli mittari on täysin varma, siihen ei vaikuta satunnaisvirheet tai olosuhteet. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri haluttua asiaa. Validiteetti on hyvä, kun kysymykset ja kohderyhmä ovat oikeat. (Hiltunen, 2009)

Verkkoanalytiikka on siinä mielessä luotettava mittari, että sieltä löytyvät tiedot voidaan aina hakea uudelleen pitkänkin ajan päästä ja ne eivät ole muuttuneet. Tutkimukset voidaan myös toistaa samanlaisina niin kauan kuin yrityksellä on kyseiset ohjelmat käytössään. Verkkoanalytiikkaa käytettiin tutkimuksen asiakasmäärät polulla -osiossa. Tämän osion reliabiliteetti on hyvä. Haasteita verkkoanalytiikan tuloksiin tuo esimerkiksi se, että ei tiedetä, moniko Facebookin mainosta klikanneista on oikeasti päätenyt verkkosivuille asti. Tästä voidaan kuitenkin tehdä suuntaa-antavia päätelmiä. Pientä epävarmuutta tuloksiin tuo Knack-ohjelma, joka näyttää tulokset hieman eri perusteella. Tämä saattoi aiheuttaa pientä virhettä, mutta ei estänyt päätelmien tekemistä. Validiteetti tässä kyselyn osiossa ei ole aivan yhtä vahvalla pohjalla. Verkkoanalytiikan tarjoamista tuloksista voitiin päätellä, että näin asiakkaat luultavasti toimivat, mutta kauhean tarkkaa tietoa tästä ei saatu. Tutkimus kannattaisikin yhdistää laadulliseen tutkimukseen asiakkaan polusta ja katsoa yhtenevätkö näiden tulokset.

Tutkimuksen asiakkaiden tyytyväisyys -osion otosmäärät jäivät hieman mataliksi, joten niistä saatuihin tuloksiin tulee suhtautua pienellä varauksella. Kaksi mittareista sai lyhyen otanta-aikaan nähden kohtuullisesti vastauksia, joka kertoisi siitä, että kysymykset olivat asiakkaille relevantit. Kuitenkin lähetyskoodi -kyselyyn ei vastannut kuin yksi henkilö. Tästä voidaan päätellä, että tämä kysely toteutettiin aivan väärässä kohtaa asiakaspolkua, eikä näin ollen ollut validiteetiltaan hyvä. Kysymyksen asettelu olisi luultavasti toiminut, jos kysely olisi osattu toteuttaa oikeassa kohdassa asiakaspolkua. Kyselyihin vastanneet olivat satunnaisia Rekin palvelun käyttäjiä tai palveluun tutustujia. Kyselyjen anonymiteetti mahdollisti asiakkaille vastaamisen aitojen tuntemustensa perusteella. Satunaisuus ja anonymiteetti vahvistaa tulosten luotettavuutta. Luotettavuus olisi ollut vielä parempi, jos tutkimuksen aikaikkuna olisi ollut pidempi jolloin vastauksia olisi saatu enemmän.

5 YHTEENVETO

Tämä opinnäyte työ rakentui teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoriaosassa käytiin läpi palveluiden johtamista ja asiakaskokemusta. Empiirisen osan tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimuksella.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä, miten asiakaskokemusta voidaan mitata digitaalisessa ympäristössä ja miten asiakaspolkua voidaan tässä hyödyntää. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajayritys ReKille. Tavoitteiden perusteella muodostettiin päätutkimuskysymys. Alatutkimuskysymysten avulla haluttiin erityisesti selvittää toimeksiantajayritykselle oleellisia asioita. Tutkimuksen pääkysymykseen vastattiin teorian avulla ja sitä tutkittiin myös käytännössä ReKille muodostettujen kyselyiden avulla. Alatutkimusongelmiin saatiin vastaukset tutkimalla asiakaskyselyiden tuloksia ja tutkimalla verkkoanalytiikan työkaluilla kerättyjä käyttäjämääriä.

Tutkimuksen pääkysymys:

Miten asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä voidaan mitata digitaalisessa ympäristössä?

Alatutkimuskysymykset:

Kuinka tyytyväisiä ReKin myyvät asiakkaat ovat?

Kuinka vaivattomaksi ReKin myyvät asiakkaat kokivat palvelun?

Kuinka asiakkaat pysyvät asiakaspolulla: kuinka paljon heistä pääsi palvelun loppuun saakka?

Mitkä ovat kriittisiä kohtia asiakaspolulla?

Miten ReKin palvelua voidaan kehittää?

Teoriassa nostettiin esiin, että palvelu on arvon luomista asiakkaalle ja että asiakkaat ostavat palveluiden hyötyjä eivätkä itse palvelua. Palvelun brändin luomisessa tärkeintä on itse palveluprosessin sujuvuus, sillä se vaikuttaa eniten asiakkaalle syntyvään kokemukseen. Vahvalla brändillä voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen. Mikäli asiakkaalla on vahva tunneyhteys brändiin, saattaa hän madaltaa odotuksiaan kokemuksesta. Palveluprosessi voidaan jakaa sekä näkyvään, että asiakkaalle näkymättömissä olevaan osaan. Näkyvässä osassa asiakas on itse aktiivinen osa palvelun sujumista. Yritysten tulee asiakastytyväisyyden lisäksi panostaa kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen luomiseen. Yritykset, joilla asiakaskokemuksen kehittäminen on otettu mukaan strategiaan, saavat siitä selviä taloudellisia hyötyjä.

Asiakaskokemus on aina asiakkaan subjektiivinen tunne tai kokemus. Sen syntymiseen vaikuttavat monet sisäiset motiivit ja ulkoiset vaikutteet. Digitaalinen asiakaskokemus tapahtuu digitaalisessa ympäristössä esimerkiksi tietokoneen, älypuhelimien tai tablettien kautta. Asiakaskokemuksen mittaamiseen digitaalisessa ympäristössä voidaan käyttää erilaisia ohjelmia ja esimerkiksi Net Promoter Score -mittaristoa. Yrityksillä on mahdollisuus monenlaisen datan keräämiseen, mutta asiakaskokemuksen kehittämistä varten aineistoon on aina yhdistettävä luovaa ajattelua. Asiakaspolkua voidaan käyttää lisäämään ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja auttaa kehittämään asiakastyytyvyyttä ja -kokemusta.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että asiakaskokemusta ja -tyytyvyyttä voidaan mitata digitaalisessa ympäristössä helposti siihen luoduilla ohjelmilla kuten tässä opinnäytetyössä käytetyllä Feedbackly-ohjelmalla. Mittaristossa toimi hyvin viiden vaihtoehdon malli, joka oli suosittu standardisoiduissa asiakastyytyvyyssmittareissa kuten Customer Effort Scoressa.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että Rekin käyttäjämäärät ovat sopivassa suhteessa tämän hetkiseen palvelukapasiteettiin nähden. Lähetyskoodien tilaaminen oli noussut maaliskuusta toukokuuhun. Aineistosta voidaan päätellä, että tarjousten hylkääminen oli vähentynyt huhti- ja toukokuun aikana. Kyselyn mukaan suurin osa myyvästä asiakkaista koki Rekin myyntiprosessin erittäin vaivattomaksi tai vaivattomaksi. Kriittisiksi kohdiksi asiakaspolulla valittiin Rekin tarjonnan ymmärtäminen eli ohjeet vaatteiden myyntiin -sivu, vaatteiden valinta ja tarjoukseen vastaaminen. Näihin muodostetuista kyselyistä kaksi toimi odotetusti, mutta yksi epäonnistui. Tutkija päätteli epäonnistumisen johtuvan siitä, että kysely toimitettiin asiakkaalle väärässä kohtaa asiakaspolkua.

Tutkija suositteli Rekillä, että kaksi toiminutta kyselyä pidetään käynnissä. Esimerkiksi jos ohjeet vaatteiden myyntiin -sivulle tehdään muutoksia, nähdään kyselystä vaikuttaako se tietojen löydettävyyteen. Tarjous -kysely toi jo tutkimuksen aikana arvokasta ymmärrystä asiakkaiden kokemuksesta ja sen voidaan olettaa tuovan sitä myös tulevaisuudessa. Ohjeet vaatteiden myyntiin -sivulle kehoitettiin lisäämään tieto tuotteiden kuntuiluokituksista. Asiakkaille olisi helpottavaa tietää, koska heidän paketinsä saapuu Rekin toimistolle. Tutkija suosittelee, että tällainen systeemi otetaan käyttöön, heti kun se on mahdollista. Epäonnistunut kysely luultavasti toimisi tässä kohdassa tarkoituksenmukaisesti, joten sen liittäminen ilmoitukseen paketin saapumisesta suositellaan.

Tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin, mutta tuloksia ei voida yleistää. Tutkimuksen tulokset ovat selvästi kytköksissä yrityksen tämänhetkiseen tilanteeseen. Tuloksia voidaan

pitää suunta-antavina ja niiden perusteella voidaan esittää seuraavia jatkotutkimusehdotuksia:

- Laadullinen tutkimus Rekin myyjien asiakaspolusta
- Pitkän aikavälin seuranta myyntitili -mallien suosiosta ja asiakastyytyvyydestä ja -kokemuksesta myyntiajan päätyttyä

LÄHTEET

American Marketing Association. 2018. Dictionary. [viitattu 23.04.2018] Saatavissa: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari.

Arantola, H & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Baron, S., Harris, K. 1995. Service Marketing: Text and Cases. Chatham: Macmillan Press Ltd.

Borowski, C. 2015. What a Great Digital Customer Experience Actually Looks Like. Harvard Business Review. [viitattu 10.05.2018] Saatavissa: <https://hbr.org/2015/11/what-a-great-digital-customer-experience-actually-looks-like>

Clatworthy, S. 2011. Service Innovation Through Touch-points: Development of an Innovation Toolkit for the First Stages of New Service Development. International Journal of Design.

Euromonitor International. 2017. Global Economies and Consumers in 2017. Euromonitor International.

Euromonitor International. 2018. Top 10 Global Consumer Trends for 2018. Euromonitor International.

Feedbackly. 2018. Kyselyt. <https://www.feedbackly.com/>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum

Futurelab Finland. 2018. Asiakaskokemuksen mittarit mittaaminen: Futurelab Finland pikaopas. [viitattu 13.05.2018] Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/oppaat/asiakaskokemuksen-mittarit-ja-mittaaminen/>

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki. Helsinki: Talentum

Grönroos, C. & Tillman, M. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. 3. painos. West Sussex: JohnWiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Halyk, M. 2018. The 6 Stages of eCommerce Customer Journey. [viitattu 13.05.2018] Saatavissa: <http://blog.feedbackly.com/the-6-stages-of-ecommerce-customer-journey/>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Hiltunen, L. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. [viitattu 14.05.2018] Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Investopedia. 2018. Standard & Poor's 500 Index – S&P Index. [viitattu 05.05.2018] Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/s/sp500.asp>
- Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas brandi: Miten suomalainen tute erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Maechler, N., Neher, K. & Park, R. 2016. From touchpoint to journeys: Seeign the world as customer do. [viitattu 13.05.2018] Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do>
- Monroe, K.B. 1991. Pricing – Making profitable Decisions. New York: Mc-Graw-Hill.
- Kananen, J. 2008. KVALI -Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Keskinen, T & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa: Tuotekeskeisyydestä symbioosi-strategiaan. Helsinki: Talentum.
- Koivisto, M. 2009. Framewors for structuring services and customer experiences. Miettinen, S. & Koivisto, M. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava book printing LTD. 136-149.
- Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Miettinen, S. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 42-59.
- Morgan, B. 2017. What Is Customer Experience?. Forbes. [viitattu 29.4.2018] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/04/20/what-is-customer-experience-2/#742418e270c2>
- Ojasalo, K. 2001. Palveluyrityksen tuottavuuden tehostaminen resurssien minimoinnista asiakasajatteluun. Järvinen, R. & Grönroos, C. Palvelut ja asiakassuhteet: Markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki. Kauppakaati Oyj.
- Petersen, L., Person, R. & Nash, C. Connect: How to use data and experience marketing to create lifetime customers. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Ray, A. 2016. How to Align Customer Experience With Marketing Channel Operations. Gartner Inc.
- Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. 2015. Service Design for Business : A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Rekki. 2018. Ohjeet vaatteiden myyntiin. [viitattu 12.05.2018] Saatavissa: <https://rekki.fi/ohjeet-myyntiin/>
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantäti Polestar Ltd.
- Schmitt, B. 2009. The concept of brand experience. Journal of Brand Management.

- SurveyMonkey, 2018. Net Promoter® Score (NPS) -kyselytutkimus. SurveyMonkey. [viitattu 19.03.2018] Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>
- Tenhunen, M. 2016. NPS, CES, CSAT - miten asiakaskokemusta kannattaa mitata?. questback. [viitattu 15.4.2018] Saatavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata>
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Törmälä, M. 2016. Brändi ei ole logo – se on hyvä tarina. [viitattu 12.05.2018] Saatavissa: <http://www oulu.fi/blogs/node/42508>
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing.
- Vilppula, M. 2016. Consumer purchase journeys in multiple channels A consumer-centric approach. Aalto University. Maisteri työ. Saatavissa: <https://aalto doc.aalto.fi/handle/123456789/20722>
- Wietzes, D. & Dongen Crombags, B. 2017. CEX SELLS. Amsterdam: VODW and BIS Publisher.
- Watermark Consulting. 2015. The 2015 Customer Experience ROI Study. [viitattu 05.05.2018] Saatavissa: <https://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>
- Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.