

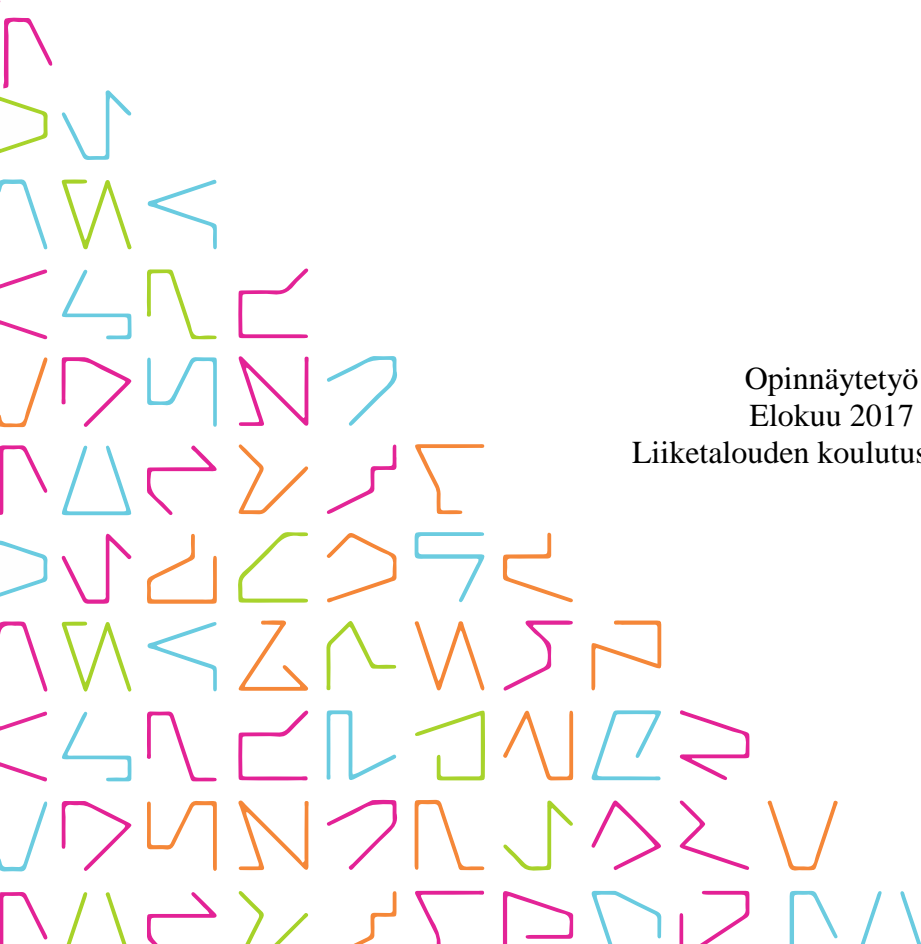


TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# Elisa Omaguru-palvelun laadun parantaminen

Antti Ruotsalainen

Opinnäytetyö  
Elokuu 2017  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

RUOTSALAINEN ANTTI  
Elisa Omaguru-palvelun laadun parantaminen

Opinnäytetyö 43 sivua, joista liitteitä 0 sivua  
Elokuu 2017

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten parantaa Elisa Omaguru-palvelun asiakkaiden kokemaa laatua. Erityisesti keskityttiin asiakkaisiin, jotka kokivat, etteivät he saaneet hyödyllistä apua palvelusta. Tavoitteena oli myös tutkia sitä, mitkä tekijät johtivat siihen, ettei asiakas kokenut saaneensa hyödyllistä apua palvelukohtaamisesta.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman avoin ja kattava palaute juurisyistä, jotka johtivat siihen, etteivät asiakkaat kokeneet saaneensa hyödyllistä apua palvelusta. Tästä syystä päädyimme haastattelemaan viisikymmentä Elisa Omagurun asiakasta, jotka vastasivat palautekyselyyn, etteivät he kokeneet saaneensa hyödyllistä apua palvelusta. Haastattelut tehtiin puhelimitse noin kaksi viikkoa palvelukohtaamisen jälkeen. Jotta haastatteluiden löydöksistä saatiin täysi hyöty, on tutkimuksessa myös kuunneltu kaikki viisikymmentä palvelukohtaamista jälkikäteen nauhalta. Näin tutkimuksessa verrattiin aitoa asiakkaan kokemaa ja palvelun tuottavan yrityksen näkökulmaan palvelukohtaamisen kulusta.

Työn tarkoituksena oli löytää haastatteluiden ja kuunneltujen palvelukokemusten perusteella selkeitä kehitysehdotuksia Elisa Omagurun palvelukonseptin päivittämiseen. Tutkimuksen perusteella pystyttiin selkeästi osoittamaan, mitä kohtia ja miten on tarpeen päivittää palvelukonseptissa, jotta asiakkaat kokevat saavansa hyötyä palvelusta, joka nostaa merkittävästi asiakkaiden kokemaa laatua palvelusta ja näkyy myös asiakkaiden suositteluhalukkuuden mittauksissa.

Tutkimuksen tulokset, kehitysehdotukset ja johtopäätökset on salattu ja toimitettu erillisraportilla yritykselle.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

**RUOTSALAINEN ANTTI**

Developing the Customer Experience and Service Quality at Elisa Omaguru

Bachelor's thesis 43 pages, appendices 0 pages  
August 2017

---

The purpose of this bachelor's thesis was to examine how Elisa Omaguru could increase the quality of their service. The study focused on customers that felt they did not get any value from using the service, and included the factors that resulted in this kind of non-value experience to customers.

The theoretical part of the study examined the proven factors in all service businesses, in general, and took a deeper insight into customer experience and behavior, service quality and value generation. The main theories focused on explaining the complexity of the customer experience in service businesses and how the quality is achieved. This part also considered the benefits of exceeding the customer expectations and studied why it is really important for companies to take care of the customers' negative experiences.

As part of this thesis, a survey was carried out interviewing fifty customers who gave the company feedback of not getting any useful benefits for using the service. The interviewed customers gave the company a FCR 0 answer right after the service experience. In the second part of the study, the same 50 customers' service situations were listened to as recordings. This made it possible to make a wider and more detailed analysis of the service situations, and gave important information on the factors that the customers experienced differently compared to the Omaguru staff.

Based on the theory, interviews and recordings, the thesis aimed to find new relevant additions to the concept of customer encounters to be used in every interaction with Omaguru customers.

The results of the study, the analysis and development proposals were classified and thus delivered to Elisa Omaguru in a separate report.

---

Key words: customer experience, service quality, nps, fcr, ces

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUS .....	7
2.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite .....	7
2.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	7
2.3	Tutkimuksen rajaus.....	8
2.4	Tutkimuksen toteutus.....	9
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	13
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	14
4.1	Palveluiden erikoispiirteet .....	14
4.2	Asiakkaan aikakausi .....	16
4.3	Asiakaskokemus .....	18
4.4	Palvelun laatu.....	20
4.5	Asiakkaiden odotusten ylittäminen.....	22
4.6	Poikkeustilanteiden merkitys yritykselle .....	24
4.7	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	26
4.7.1	Net Promoter Score .....	27
4.7.2	Customer Effort Score.....	27
4.7.3	First Call Resolution .....	29
5	TUTKIMUKSEN TULOSTEN TARKASTELU .....	31
6	KEHITYSEHDOTUKSET .....	35
7	POHDINTA.....	40
	LÄHTEET.....	42

**LYHENTEET**

NPS	Net Promoter Score, mittaa asiakkaan suositteluhalukkuutta
FCR	First Call Resolution, mittaa kuinka suuri osa asiakkaista kokee saaneensa ratkaisun ensimmäisellä yhteydenotolla
CES	Customer Effort Score, mittaa kuinka helpoksi yritys tekee asiakkaalle asiansa hoitamisen

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee Elisa Omagurun asiakkaiden kokemaa laatua ja millä toimenpiteillä tai muutoksilla asiakkaat kokevat palvelun entistä laadukkaammaksi. Toimeksianto tuli Elisa Omagurun johtoryhmästä. Opinnäytetyön aihe on tutkimuksen tehneelle tuttu työnkuvan kautta, sillä tutkimuksesta vastaava työskentelee Elisa Omagurussa ja vastaa asiakaskokemuksen laadun seurannasta, raportoinnista ja kehitysehdotuksien esittämisestä.

Elisa Omagurun johtoryhmä, johon tutkimuksen tekijä myös kuuluu, pohtivat mitkä olisivat kaikista vaikuttavimmat keinot parantaa palvelua käyttävien asiakkaiden kokemaa laadusta. Asiakkaiden kokemusta laadusta seurataan jo tällä hetkellä viikkotasolla, mutta fokus kohdistuu enimmäkseen asiointisyihin. Laajempaa selvitystä miksi asiakkaat kokevat, etteivät he ole saaneet hyödyllistä apua palvelusta ei ole tehty pitkään aikaan. Selvitys on tärkeä tehdä, koska Elisa Omaguru on tunnettu erinomaisesta laadusta ja suurin hyöty asiakkaiden suositteluhaluuteen ja laadun kokemaan isossa kuvassa on saada kaikista tyytymättömät asiakkaat käännettyä suosittelijoiksi.

Etenkin maksullisessa abstraktissa palvelussa on erittäin tärkeää, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja kokevat saaneensa hyödyllistä apua ongelmiinsa. Abstraktien palveluiden erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että mikäli asiakas ei ymmärrä palvelun tuottamaa hyötyä, kokee asiakas usein, ettei hän saanut odotuksiaan vastaavaa palvelua.

Työn tarkoituksena oli löytää haastatteluiden ja kuunneltujen palvelukokemusten perusteella selkeitä kehitysehdotuksia Elisa Omagurun palvelukonseptin päivittämiseen. Tutkimuksen perusteella pystyttiin selkeästi osoittamaan, mitä kohtia ja miten on tarpeen päivittää palvelukonseptissa, jotta asiakkaat kokevat saavansa hyötyä palvelusta, joka nostaa merkittävästi asiakkaiden kokemaa laatua palvelusta ja näkyy myös asiakkaiden suositteluhaluuden mittauksissa.

## 2 TUTKIMUS

### 2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Yritys seuraa aktiivisesti asiakkaiden kokemaa laatua palvelusta. Tutkimuksen tavoite on parantaa Elisa Omagurun asiakkaiden kokemaa laatua, mitä mitataan suositteluhallukkuudella, NPS (Net Promoter Score). Tutkimuksen ensisijainen tarkoitus on tutkia sitä, mitkä juurisyyt johtavat asiakkaiden kokemaan pettymykseen palvelusta. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että asiakas kokee, ettei hän saanut hyödyllistä apua palvelun kuluttamisesta. Tutkimuksen lopputuotoksen odotusarvo on tunnistaa mitkä asiat lisäämällä asiakaskohtaamismalliin, pystytään pienentämään asiakasmäärää, jotka kokevat etteivät he saaneet hyödyllistä apua ongelmatilanteisiinsa.

### 2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä problematisoimaan tutkittua ilmiötä, laadullisten tutkimusten erityispiirteinä voidaan pitää sitä, että tutkimuksen tarkka päämäärä ei ole täysin selvä vielä tutkimuksen alussa. Vaikka varsinaista ongelmaa ei esiintyisi tutkimuksessa, on silti hyvä pyrkiä määrittämään tai muotoilemaan ongelma, koska siitä on mahdollista johtaa tutkimuksen kannalta tärkeitä tutkimuskysymykset. Kun ilmiö pystytään kuvaamaan tutkimusongelmana, eli mihin ongelmaan tutkimuksella haetaan ratkaisua tai parannusta, on ilmiötä helpompi tutkia. (Kananen 2014, 27–28).

Asiakkaan kokeman laadun tai suositteluhallukkuuden parantaminen on erittäin laaja-alainen kenttä, joten oikean tutkimusongelman löytäminen auttaa kohdentamaan tarkastelua. Tutkimusongelman määrittäminen antaa hyvät lähtökohdat tutkimuksen kululle. Tutkimuksessa tutkimusongelma on kuinka saada suuremmalle osalle palvelun asiakkaista kokemus, että he saivat hyödyllistä apua palvelun kuluttamisesta.

Tutkimuskysymysten tarkoitus on helpottaa ratkaisun löytämistä tutkimusongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa prosessia ei voi suunnitella liiaksi etukäteen, sillä havainnot tutkimuksen aikana ohjaavat tutkimusta haluttuun suuntaan. Tutkimusongelma vaatii usein erilaisten tekijöiden tarkastelua ja tarkastelunäkökulmia, jotka voivat muuttaa lähestymistapaa tutkittavaan ongelmaan. (Kananen 2014, 29–30).

Tutkimuskysymykset olen valinnut tähän tutkimukseen sillä perusteella, että niiden avulla pystytään vastaamaan itse tutkimusongelmaan. Tutkimusongelman ratkaiseminen johtaa väistämättömästi asiakkaiden entistä parempaan kokemukseen palvelun kuluttamisesta. Alun perin tutkimuksessa oli tarkoitus vain tehdä haastattelut ja niiden perusteella esittää löydökset ja johtopäätökset. Tutkimuskysymyksiä miettiessäni ja tutkimuksen edetessä tein huomattavasti lopputuotosta parantavan ratkaisun, kun lisäsin jokaisen palvelukohtaamisen kuuntelun jälkikäteen nauhalta tutkimukseen. Ilman tätä lisäystä tutkimuskysymys 2 olisi jäänyt tutkimuksen ulkopuolelle ja tärkeitä havaintoja etenkin palvelukonseptin kehityksessä olisi jäänyt tekemättä.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miksi asiakkaat kokevat etteivät he saaneet hyödyllistä apua palvelusta?
2. Miten yritys kokee samat palvelutapahtumat?
3. Millä tavalla yritys pystyy kehittämään palvelukonseptiaan, jotta suurempi osa asiakkaista kokee saaneensa hyödyllistä apua palvelusta?

### **2.3 Tutkimuksen rajaus**

Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan Omagurun puhelinpalvelua, kotituki-palvelu sekä Elisan myymälöissä sijaitsevat palvelupisteet ovat tutkimuksen ulkopuolella. Työ on rajattu laadun parantamisen osalta ratkaisuasteen (FCR) parantamiseen, jolla on vahva korrelaatio suositteluhalukkuuteen (NPS). Tutkimus on siis rajattu suositteluhalukkuuden kasvattamiseen ja työkaluna toimii ratkaisuasteen parantaminen. Tarkalla rajauksella pystytään varmistamaan, ettei tutkimus lähde sivuraiteille ja tutkittavasta asiasta tule liian suuri, mikä voi johtaa tutkimustulosten ja niistä syntyvien kehitysehdotusten vajanaisuuteen.



## 2.4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöni tutkimus on laadullinen tutkimus, eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy yksittäisten tapausten tutkimukseen, eikä pyri niin karkeisiin yleistyksiin kuin kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy puheen ja tekstin kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, eikä niinkään numeraaliseen, niin kuin kvantitatiivisessa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ilmiötä ja ymmärtämään ilmiötä, laadullisessa tutkimuksessa on yleistä vuorovaikutus tutkijan ja tutkittavien välillä. Ei niin yleistävän lähestymistavan johdosta kvalitatiiviset tutkimustulokset pätevät vain tutkitun kohteen osalta. (Kananen 2014, 16–19.) Kvalitatiivinen tutkimus etenee yksittäisestä yleiseen ja tutkii useaa yhtäaikaista tekijää, joilla on vaikutus tutkimuksen lopputulokseen. Tutkimuksen osa-alueet muotoutuvat sitä mukaa, kun tutkimus etenee. Kvalitatiivinen tutkimus on päättelevä prosessi, eli induktiivinen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 22–25).

Alasuutari summaakin kirjassaan *Laadullinen tutkimus 2.0* 2011 laadullisen tutkimuksen koostuvan kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Vaiheet eivät välttämättä seuraa tutkimusprosessissa ajallisesti toisiaan ja niiden suhde voi vaihdella erittäin paljon, riippuen tutkimuksesta. Vaiheet voidaan ymmärtää selkokielellisesti arvoituksen ratkaiseminen ja havaintojen tuottaminen. Tärkeintä arvoituksen ratkaisemisessa on, että se selittää tutkittavaa asiaa ja auttaa ymmärtämään tilannetta paremmin. Havaintojen tuottaminen taas pelkistää tehtyjä havaintoja, kohdistaa fokusta olennaiseen ja yhdistelee yksinäisiä raakahavaintoja. (Alasuutari 2011, 50–52).

Tutkimusta tehdessäni huomasin, miten tärkeää on ensin pelkistää havainnot jokaisen yksittäisen haastateltavan palvelukohtaamisesta. Ensin piti ymmärtää yksittäisten tapahtumien pienet yksityiskohdat ja miten nämä oli koettu asiakkaiden toimesta. Vasta kun yksittäisiä konkreettisia havaintoja ja pelkistettyjä löydöksiä oli syntynyt enemmän, pystyin kohdentamaan yksittäisiä havaintoja ja syitä suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja merkitykseltään ratkaiseviksi tekijöiksi. Tutkimuksessani on siis ensin keskitytty yksittäisten ihmisten juurisyiden havaintojen pelkistämiseen ja näiden avulla päästy ratkaisuun arvoitusta, eli löytämään ratkaisevat tekijät isossa mittakaavassa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmiötä tutkitaan monesta eri näkökulmasta, tämän johdosta kvalitatiiviselle tutkimusaineistolle on ominaista, että se on rikkaasti ilmaistua,

käsittää monia eri tasoja ja on kompleksi. Alasuutari vertaakin kvalitatiivista aineistoa yhtä moniulotteiseksi kuin itse elämää. Pitää kuitenkin muistaa, että tutkimusaineisto ei välttämättä koostu autenttisista tilanteista tai dokumenteista. Haastattelumenetelmää käytettäessä on myös erityisen tärkeää, että kirjataan sanatarkasti ylös myös nekin asiat mitkä eivät ole vastauksia ennalta sovittuihin kysymyksiin. Tärkeimpinä sanatarkat ilmaisut ja missä muodossa haastattelija kysyy kysymyksen tai haastateltava vastaa. Sanatarkka kuvaus koko tapahtumasta ja tilanteesta on tulevien analyysien kohteena, ei pelkästään haastateltavan vastaus paperiin kirjoitetussa muodossa. (Alasuutari 2011, 83–85). Tutkimuksessa kirjattiin sanatarkasti haastateltavien vastaukset ylös, mutta koska haastattelihoita oli useampi kuin yksi, on haastattelijalla voinut olla vaikutusta vastauksien laatuun ja siihen mitä kaikkia näkökulmia on saatu kirjattua ylös. Itse kuuntelin jälkikäteen nauhalta kaikki asiakaskohtaamiset ja vertasin niitä haastatteluiden tuloksiin. Näin minulle syntyi parempi kuva asiakkaan kokemuksista, kuin mikä olisi ollut mahdollista toisen henkilön tekemän haastatteluiden perusteella.

Hirsjärvi & Hurmeen (2008) mukaan haastateltava on luonut haastattelun kohteesta ja haastateltavasta asiasta mielikuvan, jota hän välittää. Haastattelussa hän luo tätä kuvaa yhdessä haastattelijan kanssa ja saattaa muuttaa kuvaa haastattelijan vuoksi (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 102). Kvalitatiivissa tutkimuksessa on erittäin tärkeä pitää mielessä läpi tutkimuksen, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu. Kyse on aina tutkijan subjektiivisesta tulkinnasta, joka saa vaikutteita siitä, miten ympäristö on meihin vaikuttanut ja mitä olemme oppineet. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 17–18).

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä joustava ja se antaa haastateltavalle henkilölle mahdollisuuden tarkentaa vastauksiaan, selventää kokemuksia tarkemmin ja ennen kaikkea mahdollistaa syvemmän ymmärryksen saamisen tarkentavien lisäkysymyksien avulla. Tutkimuksessani käytin puolistrukturoitua mallia, eli haastattelu oli puolistandardoitu. Puolistandardoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta kysymysten järjestystä ei tarvitse välttämättä noudattaa. Haastateltavilla on mahdollisuus vastata omin sanoin, eikä vastausvaihtoehtoja näin ole määritetty tiettyyn formaattiin. Tämä mahdollistaa myös (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35, 47).

Haastatelluilta tulikin usein ensimmäiseksi vastaukseksi hyvin suppea tai vähän informaatiota sisältävä vastaus. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä antoi kuitenkin vastajille aikaa ja tilaisuuden miettiä tuntojaan kohtaamisesta hetken, joka johti usein pidem-

pään ja avoimempaan syiden ja tunteiden kertomiseen palvelukohtaamisesta. Usein vastaukset olivat myös hyvin lyhyitä aluksi, ”No kun se asia ei tullut kuntoon”. Haastattelut antoivat näihinkin tilanteisiin oivan ratkaisun, jotta haastateltava pystyi ottamaan aikaa ja palaamaan palvelukohtaamiseen uudelleen. Mielestäni haastattelu oli sopivin ja lopulta ainoa looginen tiedonkeruumenetelmä tutkimukseeni.

Alasuutari (2011, 90–91) korostaa pohtimaan myös faktanäkökulmaa tutkimuksen edessä. Faktanäkökulmasta kannattaa puhua vain silloin, kun tutkimusaineistona on käytetty tutkimuslomakkeita, haastatteluita tai puhetta. Tyypillinen piirre faktanäkökulmassa on pohtia haastateltavan antaman informaatio totuudenmukaista ja rehellistä. Tutkija on kiinnostunut ainoastaan todellisista mielipiteistä, tapahtumien kulusta ja mitä on tapahtunut. Faktanäkökulman kautta tutkija haluaa tarkastella vain todellista tapahtumaketjua ja ottaa huomioon, että haastateltava voi olla epärehellinen vastauksissaan.

Faktanäkökulman tarkastelua opinnäytetyössäni tukee vahva tietotaito palvelun erityispiirteistä, asiakaskohtaamisista ja palvelun luonteen tunteminen. Kahden vuoden kokemus palvelun tuottamisesta asiakkaille antaa vahvan pohjan tunnistaa mahdolliset epärehelliset tai harhaanjohtavat vastaukset haastatteluista. Lisäksi tutkimuksessa on kuunneltu kaikkien haastateltavien palvelukohtaukset jälkikäteen nauhalta. Palvelukohtaamisten, eli palvelun tuottamisen uudelleen eläminen antaa selkeän kuvan tapahtumaketjusta ja mahdollistaa myös sen tiedon saannin, että miten palvelua tuottamassa ollut asiantuntija on kokenut palvelukokemuksen. Asiantuntijan, joka tuottaa palvelua yhdessä asiakkaan kanssa ja asiakkaan asiakaskokemuksen eroista on mahdollista löytää niitä tärkeitä havaintoja, jotka johtavat siihen, että asiantuntija luulee tuottavansa asiakkaan tarpeet tyydyttävää palvelua, mutta todellisuudessa asiakas, eli palvelun kuluttaja, kokee kuitenkin jääneensä vaille hyödyllistä apua.

Osassa haastatteluissa haastateltavat olivat yllättyneitä, koska he omien sanojensa mukaan olisivat vastanneet saaneensa hyödyllistä apua. He kertoivat siis, että olisivat vastanneet vahingossa, etteivät saaneet hyödyllistä apua palvelusta. Faktanäkökulman kannalta tämä asettui mielenkiintoiseen tilanteeseen, oliko alkuperäinen vastaus kuitenkin oikea ja sosiaalinen paine loi tilanteen, jossa ei tee mieli sanoa toiselle ihmiselle negatiivista asiaa?

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta, eli etteivät tulokset ole sattumanvaraisia. Tutkimushaastatteluissa on riski, että vastaaja saattaa muistaa jonkun tilanteen väärin, ymmärtää kysymykset erilailla kuin tutkija, tai tutkija voi sortua virheeseen ja merkitä vastauksen väärin (Uusitalo 1999, 84). Tutkimuksessani mietin reliabiliteetin merkitystä ja kuinka tutkimustulokset olisivat toistettavissa. Mielestäni se, että en tukeutunut ainoastaan puhelinhaastatteluihin, vaan kuuntelin kaikki haastateltujen palvelukohtaukset jälkikäteen nostaa tutkimuksen reliabiliteettia. Aidon kohtaamistilanteen kuuntelu tuo lisänäkemystä siitä, mitä asiakas on mahdollisesti pyrkinyt haastatteluissa kertomaan, varsinkin ei niin selvissä vastauksissa. Tutkimustulokset ovat mielestäni erittäin luotettavia, oma tausta ja aikaisemmat asiakkaan kokemaan liittyvät selvitykset ja projektit antavat hyvän lähtökohdan tutkia syitä miksi asiakas ei ole kokenut saaneensa hyödyllistä apua palvelusta.

Opinnäytetyöni haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, jotka tapahtuivat puhelimitse. Haastateltaviksi valitsin Elisa Omagurun asiakkaat, jotka olivat viimeisen kahden viikon aikana kuluttaneet palvelua ja vastanneet palautekyselyyn, että eivät kokeneet saaneensa hyödyllistä apua palvelusta. Asiakkaat käyttävät palvelua myös toisistaan poikkeavien asiointisyiden muodossa, joten oli tärkeää määrittää asiointisyiden suhde oikein. Haastateltaviksi valikoitui näin ollen asiakkaat totuudenmukaisessa suhteessa asiointisyiden osuuksiin nähden kokonaisuudessa, mutta myös tyytymättömien vastausmäärien suhteen.

### 3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Elisa on tunnettu suomalainen ICT-alalla toimiva julkinen pörssiyritys, joka on alun perin perustettu Helsingin Telefoniyhdistykseksi 130 vuotta sitten. Elisa tuottaa asiakkailleen kohtuuhintaisia liittymiä ja elämyksellisiä palveluita.

Elisa Omaguru on operaattoriinriippumaton uuden ajan neuvontapalvelu kodin tietotekniikan haasteisiin. Palvelussa Omaguru-asiantuntijat neuvovat, opastavat ja jakavat parhaita käyttövinkkejä kaikissa kodin tietoteknisissä laitteiden asennuksissa, käyttöön-otoissa ja ongelmatilanteissa. Helppous, vaivattomuus ja kitkattomuus asiakkaalle ovat elementtejä, johon jokainen palvelukohtaaminen tähtää.

Ongelmanratkaisun lisäksi korostettuja ominaisuuksiin kuuluu asiantuntijan vastuu, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä proaktiivista riskien kartoittamista ja puheeksi ottamista asiakkailleen. Yhtenä ominaispiirteenä voidaan pitää myös aitoa kiinnostusta asiakkaan ongelmasta ja kokonaistilanteesta, tavoitteena mahdollistaa asiakkaalle kaikki hyöty niin liittymistä, laitteista, kuin tietoteknisistä palveluista.

Omaguru palvelu on tunnettu korkeasta asiakastyytyväisyydestä ja asiakkaiden suositte-  
luhalukkuudesta. Yhdeksän kymmenestä suosittelisi palvelua ystävilleen todennäköises-  
ti tai erittäin todennäköisesti.

Omaguru-palvelussa on käytössä kaksi mittaria, jotka mittaavat asiakkaan kokemaa laatua, suositte-  
lun mittava NPS (Net Promoter Score) ja asiakkaan kokemaa ratkaisun saamisesta FCR (First Call Resolution).

Omaguru tarjoaa palvelua puhelimitse, jossa etäyhteyden mahdollisuus on olemassa niin tietokoneille, kuin puhelimille ja tableteille. Etäyhteys onkin hyvä ja tärkeä työkalu asiakastyytyväisyyden ja vaivattoman kohtaamisen takaamiseksi. Omagurun kotituki-  
palvelu on saatavilla kaikkialle Suomeen, jolloin asiantuntija, palvelun nimen mukaisesti tulee asiakkaan kotiin kartoittamaan ja ratkaisemaan ongelmatilanteen. Lisäksi Omaguru-asiantuntijoita on tavattavissa henkilökohtaisesti valikoiduissa Elisan myymälöis-  
sä.

## 4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

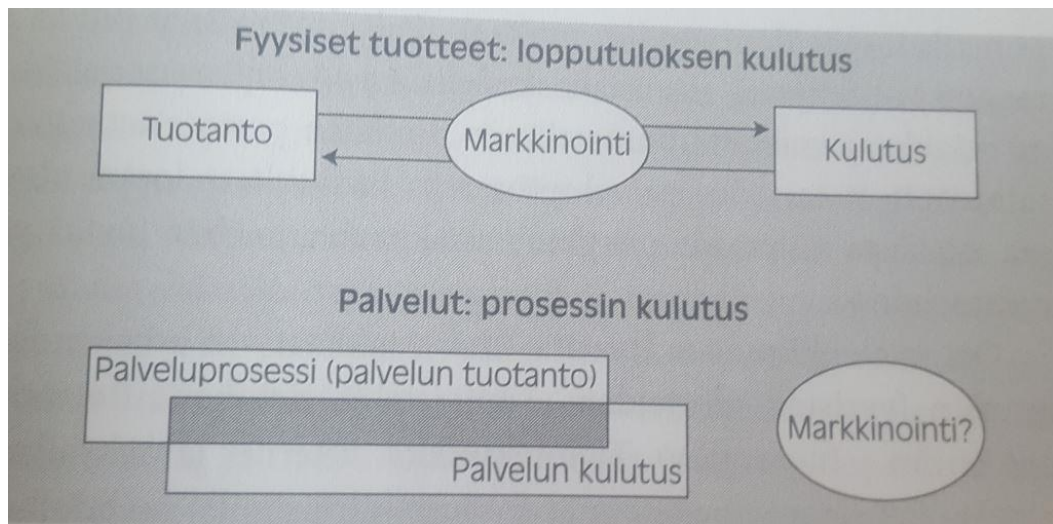
### 4.1 Palveluiden erikoispiirteet

Grönroos (2009, 77) kuvaa palvelua monimutkaiseksi ilmiöksi seuraavilla sanoilla: ”*Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa*”. Grönroos muistuttaa kuitenkin, että palvelun lopullisesta ja oikeasta määritelmästä ei ole vielä päästy sopuun.

Palveluissa asiakas on ainakin jossain määrin läsnä, kun palvelua tuotetaan, asiakas osallistuu siis palveluprosessiin. Asiakas on prosessissa mukana ja näin pystyy seuraamaan prosessin etenemistä, asiakas myös osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossakin kohtaa tuotantoketjua. On hyvä muistaa, että asiakas ei missään nimessä osallistu koko prosessiketjun tuottamiseen, vaan kyse on näkyvistä ja vuorovaikutusta luovista osista tuotantoprosessia. Asiakas näkee ainoastaan palvelun ulkoisen kuoren, esimerkkinä voidaan käyttää verkkopankkia. Asiakas maksaa laskunsa ja näin ollen on vuorovaikutuksessa pankin verkkopankin järjestelmän kanssa. Asiakas näkee ainoastaan mitä koodinpätkät näytölle tuovat. Taustalla on kuitenkin massiivinen ohjelmisto, joka pyörittää verkkopankkia ja pitää asiakkaan tietoturvasta huolen. Prosessiluonne onkin palveluiden tärkein piirre ja erottaa sen selkeästi kulutushyödykkeistä. Palvelut eivät ole konkreettisia asioita, joita voi koskea ja nähdä. Palvelua voikin kuvata parhaiten useista eri toiminnoista koostuviksi prosesseiksi, joita tuotetaan ja kulutetaan yhtäaikaaisesti (Grönroos 2009, 79–81).

Palveluiden laadunhallinta on myös hankala toteuttaa, koska usein palvelu myydään, tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tämä johtuu siitä syystä, ettei ole ennalta tuotettua laatua, mitä voitaisiin mitata tai valvoa ennen kuin tuote on myyty. Tämä tietenkin vaihtelee huomattavasti riippuen mistä palvelusta on kyse. Palveluissa asiakas arvioi vain sitä osaa missä hän on läsnä. Nämä tilanteet asiakas arvioi yksityiskohtia myöten. Siksi yrityksen onkin erittäin tärkeä ottaa huomioon, mitä tapahtuu näkyvässä osassa palvelua. Palvelut koetaan usein subjektiivisesti ja niistä käytetään hyvin abstrakteja luonnehdintoja, yleisiä sanoja kuvaamaan palveluita ovat kokemus, luottamus, tunne ja

turvallisuus. Useat palvelut sisältävät myös hyvin konkreettisia osia, mutta tiivistettynä palvelut eivät johda yksittäisenä palvelun kuluttamisena omistussuhteeseen (Grönroos 2009, 80–81). Omaguru-palvelun kuluttamisesta ei myöskään synny asiakkaalle omistussuhdetta, eikä asiakas saa konkreettista hyödykettä palvelun käyttämisestä.



KUVIO 1. Fyysisten tuotteiden ja palvelujen kulutus sekä markkinoinnin rooli (Grönroos 2009, 87).

Omaguru-palvelu sopii yllä mainittuun kuvaukseen palveluista erittäin hyvin. Asiakas on vuorovaikutuksessa ainoastaan palveluntuottajaan puhelimen välityksellä ja mahdollisesti etäyhteys tuo toisen vuorovaikutuksen ulottuvuuden. Asiakas ei näe sitä koneistoa, joka tuottaa taustalla tietoa asiakkaan ongelmasta. Onko liittymässä jotain vikaa tai onko mahdollisesti asiakkaan käyttämässä kolmannen osapuolen palvelussa häiriö, mikä estää sen käytön kokonaan ja asiakkaan ongelma onkin vain vikatilanne jossakin kaukana asiakkaan omista laitteista. Kyseinen aito esimerkki kuvaa nykymaailmaa erittäin hyvin, valveutumaton käyttäjä voi helposti luulla, että vika on hänen laitteissaan, vaikka vika onkin todellisuudessa jossain toisessa palvelussa.

Kyseinen esimerkki on kuitenkin huomattavasti harvinaisempi kuin tilanne, jossa asiakkaalle ongelma näyttää olevan asiassa x, mutta todellisuudessa ongelman juurisyy piilee aivan toisaalla. Omaguru-palvelussa toteutuvat kaikki kolme Grönroosin (2009, 79) listaamaa palvelun yleisluonteista peruspiirrettä:

1. Palvelu on prosessi, joka koostuu monesta toiminnosta tai joukkoja toimintoja. Nämä toiminnot ovat myös ennalta suunniteltu ja niitä toteutetaan tietyssä järjes-

tyksessä. Toki asiakkaan kanssa käytävä vuorovaikutus ohjaa palvelutilannetta ja tarvittavien prosessien määrää vahvasti.

2. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan. Asiakas kuluttaa palvelua juuri sillä hetkellä, kun hän on puhelinyhteydessä Omaguru-asiantuntijan kanssa.
3. Asiakas osallistuu vahvasti palvelin tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Ilman asiakkaan osallistumista palvelua ei synny ja mikäli asiakas osallistuu prosessin tuottamiseen vain vähän, on riskinä, että palvelun lopputulos on heikko. Omaguru-palvelun aikana asiakkaan antama tieto ja kuvaus ongelmista, eli osallistuminen palvelun tuottamiseen, on yksi tärkeä osa palveluprosessia.

## 4.2 Asiakkaan aikakausi

”Asiakas on kuningas” sanontaan ei voi olla törmäämättä jatkuvasti nykypäivänä. Joko se tulee vapaa-ajalla vastaan sattumalta tai sitten se nostetaan esiin työpaikalla. Se lukee lehdissä, se näkyy mainoksissa, LinkedInissä siitä kirjoitetaan jatkuvasti, tunnettujen lehtien nettiversiot ovat täynnä asiakkaan asemaa nostavia kirjoituksia ja on siitä kirjoitettu useita kirjojakin, joihinkin se on päätenyt jopa kirjan nimeksi. Miten ja miksi asiakas on nostettu näin korkealle jalustalle? Sen selvittämiseksi meidän on katsottava hie- man ihmiskunnan lähihistoriaa.

1900–1960-lukuja nimitetään valmistusteollisuuden aikakaudeksi, jolloin menestyvät yritykset, joilla oli kilpailuetu fyysisten hyödykkeiden tuottamisessa mahdollisimman tehokkaasti. Kustannusten minimointi ja nopea tuotantokoneisto olivat avainasemassa valmisteollisuuden aikakaudella. Tehtaat olivat pääroolissa valmisteollisuuden aikakau- della, se joka omisti tehtaan, omisti käytännössä myös koko markkinat. Ford on hyvä esimerkki aikakaudelta, se pystyi tehtaansa ansiosta tuottamaan kuluttajille sopuhintaan autoja (Löytänä & Korhonen 2014, 14–15).

1960–1990-lukuja nimitetään jakelun aikakaudeksi. Jakelun aikakauden alkamisen kannalta olennaisia olivat säännöstelyn purkaminen, vapaampi kauppa ja globalisaation alkaminen. Nämä mahdollistivat tuotannon siirtämisen halvemman työvoiman perässä Aasian. Massatuotannon ollessa toisella puolella maapalloa, oli erittäin tärkeää pystyä



luomaan toimiva jakelu ja tehokas logistiikka. Nämä kaksi tekijää olivatkin avainasemassa, kun katsotaan mitkä yritykset menestyivät jakelun aikakaudella. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää amerikkalaista vähittäistavaraketjua Walmart, joka onnistui rakentamaan itselleen jakelusta merkittävän kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. Vähitellen kuitenkin ostopäätöksiin alkoi vaikuttaa myös saatavuus hinnan lisäksi (Löytänä & Korkiakoski 2014, 15–16).

Informaation aikakausi katsotaan alkaneeksi 1990-luvulla ja kestäneen 2010-luvun vaihteeseen. Informaatioteknologia ja tietoverkot mahdollistivat yritykselle uuden tehokkuuden tason toiminnoissaan. Ensimmäistä kertaa yrityksillä oli paljon enemmän tietoa, jota pystyttiin käyttämään päätöksenteon tukena. Internetin leviäminen avasi myös uuden mahdollisuuden verkkokauppojen muodossa ja lopulta mullisti useampia toimialoja, eikä myllerrys ole vielä tänä päivänäkään loppunut. Palveluntarjoajat, kuten teleoperaattorit lukeutuivat informaation aikakauden suurimpiin voittajiin yhdessä finanssisektorin, pankkien ja ohjelmistoyrityksien kanssa. Yhteistä näille toimijoille on palveluiden tarjoaminen asiakkaille (Löytänä & Korkiakoski 2014, 15).

Asiakkaan aikakaudella edellä mainitut kilpailuedut eivät enää päde. Massatuotannolla ei voi enää kilpailla, huippuun hiottu logistinen tehokkuus on ostettavissa palveluna eri yrityksiltä ja ne koskevat ainoastaan fyysisiä tuotteita. IT-investoinnit ja omien järjestelmien rakentaminen tulee huomattavan kalliiksi, koska toimivat ratkaisut voi ostaa huomattavasti edullisemmin palveluna. Kyky luoda asiakkaalle arvokas kokemus on ainoa todellinen jäljellä oleva kilpailuetu, jonka luomiseen yritysten tulisi keskittyä viidellä osa-alueella: strategiassa, johtamisessa, yrityskulttuurissa, kohtaamisissa ja mitaamisessa (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16).



KUVIO 2. Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet (Löytänä & Korkiakoski 2014, 15).

Aikakausien edetessä myös aikakäsitys on noussut suurempaan rooliin. Muinoin liike-elämässä asioita hoidettiin kirjeitse, joka johti usein päivien reagointinopeuteen. Jakelun ja informaation aikakausilla oli kyse tunneista ja minuuteista, mutta asiakkaan aikakautta leimaa ”kaikki, heti ja nyt–ajattelu”. Muutaman sekunnin odotus nettisivun aukeamisessa esim. verkkokaupassa tuntuu asiakkaasta jo liian pitkältä. Yritykset, jotka pystyvät toimimaan yksinkertaisemmin ja toimimaan nopeammin kuin asiakas odottaa tulevat menestymään tulevaisuudessa kilpailijoitaan paremmin (Löytänä & Korkiakoski 2014, 17–18).

### 4.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus juontaa juurensa englanninkieliseen termiin ”customer experience”, joka yleistyi bisneskielessä 2000-luvun alussa. Löytänä & Korteso määrittävät asiakaskokemuksen seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Yritykset eivät pysty täysin vaikuttamaan siihen kokemukseen, minkä asiakkaat kokevat sen palveluiden kuluttamisesta. Asiakaskokemuksen määritelmän mukaisesti kokemus on yhden ihmisen kaikkien yksittäisten tulkintojen summa. Asiakaskokemus ei ole näin ollen rationaalinen päätös, vaan ennemminkin tunteiden ja alitajunnasta syntyvät tulkinnat (Löytänä

& Korteso 2011, 11). Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös kaikki se mitä asiakas on kuullut, kokenut tai nähnyt yrityksestä epäsuorasti, eli kun hän ei ole itse ollut vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (Latva-Koivisto, 2016).

Asiakaskokemusajattelun lähtökohta on, että asiakas on kaiken keskiössä. Tämä tarkoittaa sitä, että ei riitä pelkän asiakasrajapinnan ajattelevan asiakkaan parasta. Kaikille yrityksen sisäisille toiminnolle tulee löytää toimintatavat, jotka edesauttavat yrityksen halutun asiakaskokemuksen syntymistä asiakkaille (Löytänä & Korteso 2011, 26).

Fisher & Vainio käyttävät kirjassaan Potkua palvelubisnekseen (2014) termiä positiivinen asiakaskokemus. Asiakkaiden huomiointi, kuuntelu ja hänen tilanteeseensa ymmärtäminen luovat kohtaamisesta asiakkaalle positiivisen kokemuksen. Positiivisen palvelukokemuksen oletuksena on, että yrityksen lupaukset pidetään ja palvelun laatu on korkea.

Tärkein osa asiakaskokemuksessa on kohtaamiset asiakkaan ja yrityksen välillä, eli kuinka asiakkaat ja yrityksen henkilökunnan välinen vuorovaikutus toimii. Keskeinen osa suosittelun synnystä on riippuvainen siitä, että asiakas saa yhdellä kerralla asiansa hoidettua eikä hänen tarvitse olla uudelleen tai eri kanavaan yhteydessä (Löytänä & Korhikoski 2014, 172–173).

Kokemuksia jaetaan nykyisin huomattavasti nopeammin ja laajemmalle yleisölle, ongelmalliseksi tämän tekee yrityksen näkökulmasta se, että ennen jaettiin hyviä kokemuksia yhdelle ja huonot kymmenelle. Nykyaikana mm. sosiaalisen median johdosta määrät voi pistää toiseen potenssiin, joten poikkeustilanteiden ehkäiseminen ja nopea reagointi säästävät yritystä huomattavalta määrältä negatiivista julkisuutta, joka vaikuttaa niin nykyisiin, kuin mahdollisiin uusiin asiakkaisiin negatiivisesti (Löytänä & Korteso 2011, 31–32). On hyvä myös muistaa, että asiakaspalvelulla on erittäin suuri vaikutus asiakkaan kokemaan. Yksi positiivinen kokemus ei vastaa yhtä negatiivista kokemusta asiakkaan maailmassa. Yhtä negatiivista kokemusta vastaan tarvitaan keskimäärin 12 positiivista kokemusta, jotta negatiivinen kokemus unohdetaan (Morris 2013).

#### 4.4 Palvelun laatu

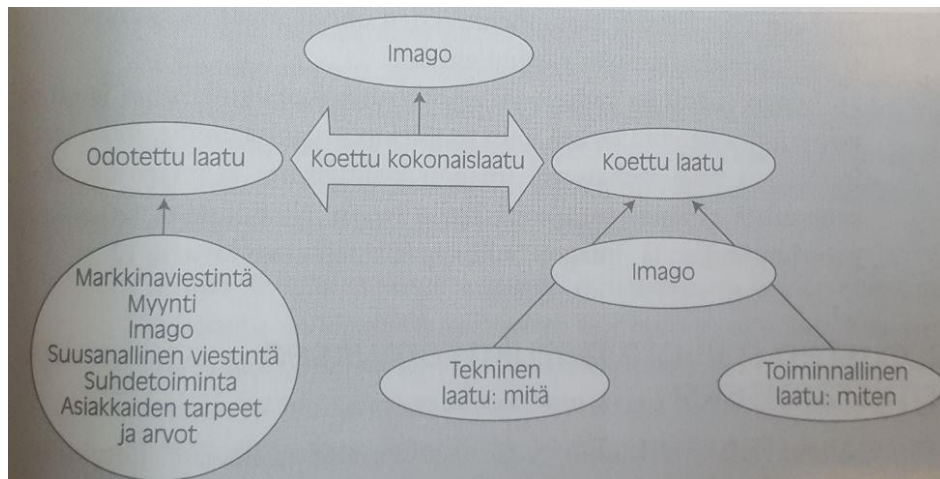
Palvelun laadun arvioiminen on hankalaa, koska sen kuluttajat eivät arvioi koko palveluketjua, he arvioivat näkyvät ja vuorovaikutusta vaativat osat prosesseista. Eli kyse on palvelun ominaisuuksien laadusta, jotka näkyvät asiakkaalle. Tätä kautta asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata myös palvelun osalta. Usein palvelun laadun kehittäminen on yrityksen sisäinen tavoite, mutta sitä ei ole tarkennettu riittävästi mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Alan kirjallisuudessa onkin todettu, että laatu on asiakkaan kokemuksesta kumpuavaa ja että palvelun kuluttaja voi määrittää mistä palvelun laatu syntyy aivan vapaasti, ei ole yhtä vastausta mikä tekee palveluista laadukkaan kaikkien sen kuluttajien mielestä. Tärkeimpinä laadun asioina pidetään usein teknisiä yksityiskohtia, jonka riski kasvaa mitä tekniikkakeskeisestä palvelusta tai yrityksestä on kyse (Grönroos 2009, 99–100).

Yksi tärkeimmistä koettuun palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä on se, mitä palveluntarjoajan ja kuluttajan välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu palvelun tuottamisen aikana. Usein yritykset katsovat tämän olevan totuus asiakkaan laatu kokemasta. Tämä on toki erityisen tärkeää myös asiakkaille ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun kokonaislaatua. Tämä on kuitenkin vasta yksi laadun ulottuvuus, jota kutsutaan palvelutuotantoprosessin lopputuloksen tekniseksi laaduksi. Eli minkä lopputuloksen asiakas sai ja oliko se palvelusta kaivattu lopputulos. Tätä laadun ulottuvuutta asiakkaat pystyvät usein arvioimaan varsin hyvin, koska kyse on ongelman ratkaisusta (Grönroos 2009, 100–102).

Tapa jolla palvelu tuotetaan, sekä millaiseksi asiakas kokee palvelun samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin vaikuttaa myös paljon asiakkaan mielikuvaan laadusta. Tätä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi ja siihen vaikuttaa erittäin palveluntarjoajan toiminta palvelun tuottamisen aikana. Asiakkaiden on huomattavasti vaikeampaa arvioida yhtä objektiivisesti toiminnallista laatua kuin teknistä laatua. Yrityksen imago vaikuttaa myös asiakkaan kokemaan palvelun laadusta, vaikka kyseinen asiakas olisi kuluttanut eri palvelua aikaisemmin samalta yritykseltä. On myös hyvä huomioida, että mikäli imago on hyvä, he antavat pienet virheet huomattavasti helpommin anteeksi. Mikäli mielikuva yrityksestä on huono, vaikuttavat pienimmätkin puutteet tai virheet huomattavan negatiivisesti (Grönroos 2009, 100–102).

Palvelun laadun arvioinnissa on myös Omaguru-palvelun osalta tarkasteltu asiakkaiden kokemaa kokonaislaatua. Yrityksellä on olemassa oma käsitys siitä, mitä asioita ja etenkin miten pystytään tuottamaan asiakkaille vahva ja positiivisen laatukokemus. Asiakasymmärryksen lisääminen on mielestäni aina tarpeellista, kun yritys miettii laadun mittaamisen aloittamista tai vastaavasti haluaa kohentaa asiakkaiden kokemaa laatua palvelustaan. Eri palveluissa vaikuttavat eri asiat erilaisilla painoarvoilla, joten on mielestäni erityisen tärkeää saada tietoa palvelun kuluttajilta niistä elementeistä palvelussa, jotka nostavat koettua tunnetta laadusta.

Laatu on asiakkaan näkökulmasta myös muuta, kuin edellä mainitut kaksi ulottavuutta. Asiakkaalle jää aina jonkinasteinen tunne siitä, oliko kokemus itsessään hyvä, neutraali vai huono. Laatukokemusta ajatellessa kannattaa miettiä kokonaislaatua, miten kokonaisuudessa asiakas koki tilanteen, mitä hän odotti, mitä hän sai ja miten asiakas koki tämän kokonaisen subjektiivisen ketjun. Laatu on käytännössä hyvää, kun se vastaa asiakkaan odotuksia, eli laatu oli odotettu. Mikäli odotukset palvelusta olivat alkujaan hyvin korkeat ja epärealistiset, on lopputuloksen laatu heikko, vaikka osa palvelun laadusta olisi koettu hyväksi. Seuraava kuvio avaa hyvin mistä kaikesta kokonaislaatu koostuu (Grönroos 2009, 105–106).



KUVIO 3. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).

## 4.5 Asiakkaiden odotusten ylittäminen

Yritysten tulisi panostaa asiakkaiden odotusten systemaattiseen ylittämiseen. Odotukset täyttävä ns. alta pois menetelmällä tuotettu palvelukokemus parhaimmillaan täyttää asiakkaan tarpeet, mutta ei mitenkään nosta asiakkaan mielikuvaa yrityksestä, perushyvä palvelu on arkipäivää, eikä se herätä minkäänlaisia tunnereaktioita. Yritykset katsovat usein asiakkaiden odotusten kasvavan sitä mukaa mitä parempaa palvelua he saavat ja usein tekevät virhearvion odotusten ylittämisen merkityksestä. Usein yrityksissä hoidetaan palveluiden tasalaatuisuutta, hygieniatekijänä tämä on toki tärkeää, mutta tismalleen sama palvelu koetaan erilaiseksi asiakkaasta riippuen. Jokainen asiakas muodostaa oman käsityksestä kohtaamisesta omien aikaisempien kokemusten ja arvomaailmansa pohjalta. Vahva tasalaatuisuuteen panostaminen usein näyttäytyykin erittäin heittelevänä laatuna asiakkaasta riippuen. Tärkeää on tunnistaa minkälainen asiakas on kyseessä ja muotoilemaan palvelu mahdollisimman hyvin yksittäisen asiakkaan odotukset ylittäväksi (Löytänä & Korkiakoski 2014, 119–120).

Odotukset ylittävään kokemukseen tarvitaan elämyksiä, jotka ovat tunnereaktioita. Elämyksillä tarkoitetaan siis voimakkaita positiivisia kokemuksia, jotka ovat tunneperäisiä, esim. onnellisuus, oivallus tai puhdas ilo. Jotta elämys palvelukohtauksessa syntyy, tarvitaan siihen asiakkaan osalta yllättyminen. Jokainen ihminen kokee eri tilanteet kuitenkin ainakin osittain erilaisilla, joten asiakasta yllättäessä täytyy olla varovainen. (Löytänä & Korteso 2011, 45).

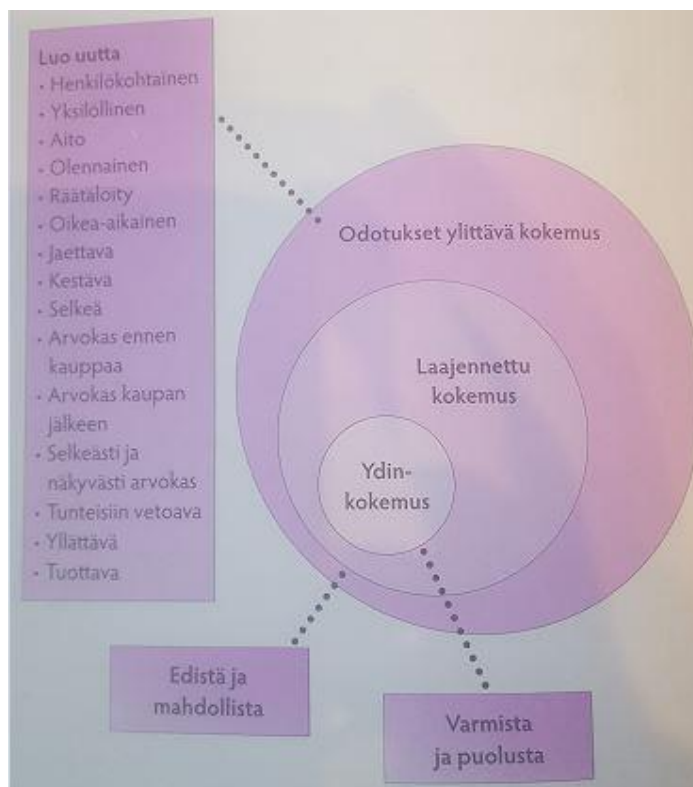
Ennen kuin asiakkaan odotukset päästään ylittämään, täytyy kuitenkin huolehtia perusasioista, eli asiakkaan ydinkokemus täytyy olla kunnossa. Asiakkaan täytyy saada täytettyä se tavoite ja tahtotila, mitä hän lähti hakemaan ollessaan yhteydessä yritykseen. Tätä kutsutaan ydinkokemukseksi, joka pitää sisällään asiakkaan perustarpeet ja niiden täyttämisen. Perustarpeet täyttämällä puolustetaan yritystä negatiivisilta poikkeustapauksilta. (Löytänä & Korteso 2011, 60–62).

Kun asiakkaan perustarpeet on tyydytetty ydinkokemuksen puitteissa, on seuraava askel viedä kokemus laajennetun kokemuksen piiriin. Laajennettu kokemus syntyy, kun yritys tuo ydinkokemuksen ulkopuolelta kohtaamiseen jotain muuta, mikä synnyttää asiakkaalle lisäarvoa palvelun tai tuotteen käyttämisestä. Laajennettu kokemus voidaan jakaa edistäviin ja mahdollistaviin elementteihin. Edistämällä tarkoitetaan sitä, että ydinko-

kemukseen liitetään elementtejä, jotka laajentavat kokemuksen ydinkokemuksen ulkopuolelle. Mahdollistamisella tarkoitetaan elementtien lisäämistä kokemukseen, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta (Löytänä & Kortesus 2011, 62–63).

Odotusten ylittämisessä on ensisijaisen tärkeää keskittyä luomaan asiakkaille sellaista arvoa, jota kilpailijat eivät pysty tarjoamaan ja jota asiakas ei pysty itse mistään muualta hankkimaan. Näissä arvoissa korostuu yksityiskohdat ja yksityiskohtiin keskittymällä usein löydetään uusia mahdollisuuksia tuottaa asiakkaille uudenlaista arvoa (Löytänä & Korhikoski 2014, 122).

Laajemmin katsottuna odotusten ylittävissä kokemukset syntyvät, kun kokemukseen lisätään elementtejä jotka ylittävät asiakkaan odotukset. Nämä elementit on listattu alla kuviossa 3. Odotukset ylittävä palvelu on parhaimmillaan henkilölle räätälöity palvelu, jossa asiakkaalle välittyy tunne, että hänestä välitetään aidosti, palvelu toimitetaan oikea-aikaisesti ja asiakas ymmärtää palvelun arvon koko palveluketjun ajan. Eli asiakas kokee palvelun olleen arvokasta ennen palvelun käyttöä, palvelun kuluttamisen aikana ja vielä palvelukohtaamisen jälkeenkin. Tärkeää on myös, että palvelu on selkeä ja että se herättää tunteita (Löytänä & Kortesus 2014, 64–73).



KUVIO 4 Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Kortesus 2014, 60).

Onkin tärkeää, että heräävät tunteet ovat yrityksen kannalta oikeanlaisia. Tunteet ovat myös tarttuvia, joten asiakaspalveluhenkilöstöllä on mahdollista tartuttaa tunteita asiakaisiin, mikä puolestaan vaikuttaa asiakkaan kokemaan kokonaisuudessa. Asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutuksesta syntyy helposti tunteiden vaihtoa molempiin suuntiin, positiivinen asiakaskohtaaminen vaikuttaa asiakaspalvelijaan positiivisesti. Tämä taas saa asiakaspalvelijan kohtaamaan seuraavaan asiakkaan paremmalla mielialalla, jolloin asiakaspalvelija pystyy todennäköisemmin tartuttamaan hyviä tunteita seuraavaan asiakkaaseen ja tätä kautta luomaan seuraavalle asiakkaalle paremman kokemuksen palvelusta (Fischer & Vainio 2014).

Mielestäni on tärkeää arvion luomisessa myös opettaa asiakkaasta, jolloin asiakas oppii palvelutilanteesta uutta. Kokemusteni perusteella usein asiakkaan kokemaan vaikuttaa positiivisesti aloitteellisuus, eli huomautukset asiakkaan piilevistä tarpeistaan, joita asiakas ei itse ole tunnistanut mutta tiedostaessaan pitää arvokkaina ja tärkeinä. Erityisesti palveluiden kohdalla odotusten ylittäminen tulisi olla kokonaisvaltaisesti johdon tahtotila ja sitä tulisi myös tarkastella laajemmin. Timo Ylikoski (2016) muistuttaa myös oman henkilöstön kohtelun merkityksestä raportissaan Suosikkimarkkinointi – Nykytila ja caseja Suomesta. Jotta positiivinen yllätysten kulttuuri voi kukoistaa ja näin välittyä positiivisiksi kokemuksiksi asiakkaille, tulee henkilöstöä kohdella vähintään yhtä hyvin kuin asiakasta. Myös Fischer & Vainio (2014) nostavat lähtökohdaksi sen, että yksilöiden kokemukset työyhteisön johtamisesta ja vuorovaikutuksesta ovat hyvät. Työntekijöiden tuottavuus ja asiakkaille tarjottavan palvelun laatu paranee, kun he kokevat työlänsä olevan merkitystä ja esimiehen, sekä johdon tuki taustalla.

#### **4.6 Poikkeustilanteiden merkitys yritykselle**

Suurin syy asiakassuhteiden päättymiseen ovat poikkeustilanteet. Useat yritykset tunnistavat poikkeustilanteiksi ainoastaan ne tapahtumat, kun asiakas valittaa tai reklamoi. Todellisuudessa nämä tapahtumat ovat vain murto-osa niistä tilanteista, jotka ovat joltaneet asiakkaan pettymykseen. Käytännössä poikkeustilanteet syntyvät, kun asiakas kokee, että hänen odotukset on alitettu. Kyse on siis mistä tahansa hetkestä jolloin asiakas on yhteydessä yritykseen ja kokee ettei yritys pystynyt vastaamaan asiakkaan odotuksiin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 106). 62 % amerikkalaisista kuluttajista kertoi



vaihtaneensa palveluntarjoajaa vuoden aikana, koska kokivat saaneensa huonoa palvelua (Morris 2013).

Edelläkävijäyritykset keskittyvätkin poikkeustilanteiden tunnistamiseen ja hoitamiseen laadukkaammin, sillä tutkimusten mukaan positiivisen kokemuksen poikkeustilanteen hoidossa kokenut asiakas on jopa 15 kertaa sitoutuneempi yritykseen. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 106–108) summaavat kolme yleisintä syytä sille, miksi poikkeustilanteiden hoitamisessa epäonnistutaan:

1. Valtaosa poikkeustilanteista ei tule yrityksen tietoon. Pettynyt asiakas ei näe ylimääräistä vaivaa kertoakseen yritykselle pettymyksestä, vaan jakavat kokemuksen ensisijaisesti lähipiirilleen ja mahdollisesti sosiaalisen median kanaviin. Yrityksen tulisikin panostaa poikkeustilanteiden tunnistamiseen ja myös palkita poikkeustilanteiden esille nostajia, poikkeustilanteen esiin nostaminen tulisi nähdä lahjana kehittää yrityksen toimintaa.
2. Suomalaisissa yrityksissä usein aliarvioidaan poikkeustilanteiden merkitys, läheskään kaikkiin asiakaspalautteisiin ei vastata, eikä palautteen käsittely usein tunnu asiakkaasta uniikilta kokemukselta, useimmin asiakas tuntee saavansa valmisvastauksen. Poikkeustilanteiden hoitamisessa tulisikin keskittyä huomattavasti enemmän laatuun, kuin tehokkuuteen.
3. Näkökulma on väärä. Poikkeustilanteen ratkaisemisessa keskitytään kertomaan asiakkaalle yrityksen näkökulma, eikä oteta huomioon tärkeintä, eli sitä miten asiakas koki tilanteen. Asiakas on usein valmis vastaanottamaan laajan kirjon korjaavia toimenpiteitä, mikäli yritys tunnustaa virheen tai pyytää aidosti anteeksi tapahtunutta. Yrityksen tulisikin keskittyä siihen, miten negatiivinen kokemus käännetään positiiviseksi. Asiakaskokemukseen vaikuttaa siis huomattavasti enemmän se, miten poikkeustilanteissa hoidetaan asiakkaan kokemaa pettymystä, miten kokonaisuus hoidetaan kuntoon ja miten vuorovaikutus asian ratkaisemisessa onnistuu.

Poikkeustilanteita nousee tasaisin väliajoin myös Omaguru-palvelussa, lähinnä asiakkaan valituksista ja reklamaatioista. Esiin tulleiden poikkeustilanteiden hoitamista onkin nopeutettu huomattavasti prosesseihin tehdyillä muutoksilla, mutta poikkeustilanteita ei

tällä hetkellä pyritä ehkäisemään riittävästi, ennen kuin valitus tai reklamaatio on syntynyt. Tässä tutkimuksessa haastellut asiakkaat ovat vastanneet palautekyselyyn, että he eivät saaneet hyödyllistä apua Omaguru-palvelun käyttämisestä. Tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä avataan laajemmin Omaguru-palvelun poikkeustilannemallia ja sen kehittämistä.

#### **4.7 Asiakaskokemuksen mittaaminen**

Asiakaskokemusta ei voida kehittää, mikäli sitä ei mitata. Asiakkailta täytyy siis kysyä aktiivisesti ja säännöllisesti palautetta kokemuksistaan yrityksen kanssa käydystä vuorovaikutuksesta. Asiakaskokemuksen mittaamisen täytyy tapahtua kaikissa niissä kanavissa, joissa asiakas kohdataan. Vain jatkuva mittaaminen ja tulosten analysointi mahdollistavat asiakaskokemuksen kehittämisen (Korpaeus 2017).

Asiakaskokemuksen mittaaminen voidaan käytännössä jakaa kolmeen osa-alueeseen: asiakasmittareihin, taloudellisiin mittareihin ja henkilöstömittareihin. Asiakasmittarit kertovat ensisijaisesti asiakassuhteiden ja asiakasvuorovaikutuksen kehittymisestä. Asiakasmittarit voidaan jakaa kahteen myös kahteen eri ryhmään, epäsuoriin mittareihin ja suoraan asiakaspalautteisiin pohjautuviin mittareihin (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52).

Epäsuoria mittareita kutsutaan ns. periteisiksi mittareiksi, joita ovat mm. tunnettuus, markkinaosuus, asiakasvaihtuvuus, uskollisuus ja asiakkaan elinkaaren arvo. Perinteiset mittarit mittaavat kuitenkin enemmän asiakassuhdetta, kuin asiakkaan kokemusta. Asiakaskokemuksella onkin erittäin todennäköisesti suuri vaikutus vaihtuvuuteen ja asiakasuskollisuuteen. Epäsuoria mittareita on yleisesti helppo käyttää ja sen takia ne ovatkin helposti ensimmäiset mittarit mitkä määritetään. Näillä ei usein saada syitä asiakkaiden käyttäytymiseen esiin, vaan rinnalle tulisi tuoda asiakaspalautteeseen perustuvia mittareita, jotta pystytään esimerkiksi mittaamaan, miten asiakaskokemuksen kehittäminen korreloi asiakkuuden arvon kanssa. Asiakaspalautteeseen perustuvia mittareista yleisimpiä käytössä ovat CX-index, CES ja NPS. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 53–55).

#### 4.7.1 Net Promoter Score

Net Promoter Score (NPS) on suhteellisen uusi mittari, se keksittiin vuonna 2003. Mittari mittaa asiakkaan halukkuutta suositella yritystä heti kohtaamisen jälkeen. Fred Reichheldin ja konsulttityhtiö Bain & Companyn laajassa tutkimuksessa vuonna 2003 todettiin, että suosittelemalukkuus on yrityksen menestymisen kannalta kaikkein tärkein mittari. Asiakas voi näin ollen olla tyytyväinen tuotteeseen tai palveluun, mutta ei kuitenkaan suosittele tuotetta tai palvelua kenellekään. Net Promoter Scoren vahvuus on sen yksinkertaisuudessa ja suosittelemisen ohjaavassa vaikutuksessa. Net Promoter Score kertoo, miten yritys onnistui asiakkaan kohtaamisessa ja asiakassuhteen ylläpidossa. Asiakkaan kokemus yksinäisessä tilanteessa luo mielestäni vahvempia tunteita, kuin jos mietitään asiakkaan kokonaiskuvaa tietystä yrityksestä. Asiakas antaa myös herkemmin palautetta, joko positiivista tai negatiivista, heti kokemuksen jälkeen. Tämä puoltaa myös sitä, että asiakkaan kokemusta tietystä interaktiosta yrityksen kanssa tulisi mitata, ei ainoastaan koko asiakassuhdetta. Kysymys ei kuitenkaan vastaa kysymykseen miksi asiakas antoi kyseisen arvosanan (Löytänä & Korkiakoski 2014, 57–58).

Vastaajat luokitellaan kolmeen eri ryhmään: arvostelijoihin 0-6, neutraaleihin 7-8 ja suosittelijoihin 9-10. Kansainvälisissä vertailuissa on hyvä muistaa, että kulttuuri vaikuttaa huomattavasti vastauksiin. Yrityksen nopeimmat voitot ovat löydettävissä arvostelijoista (0-6 vastauksen antajista), koska nämä voidaan yleensä rinnastaa poikkeustilanteeseen ja usein asiakassuhde on kärsinyt kolauksen (Löytänä & Korkiakoski 2014, 59).

$$\frac{(\text{Suositelijoiden lukumäärä} - \text{Arvostelijoiden lukumäärä})}{(\text{vastaajien lukumäärä})} \times 100$$

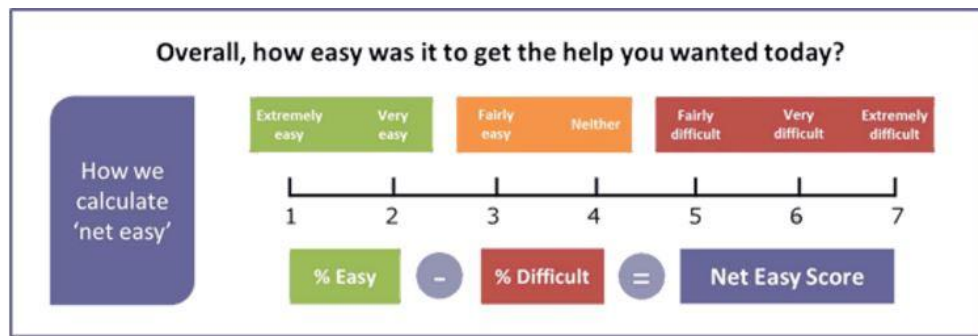
KUVIO 5. Net Promoter Score -luvun laskemisessa käytettävä yhtälö (SurveyMonkey n.d.)

#### 4.7.2 Customer Effort Score

Customer Effort Score on myös varsin uusi mittari, se julkaistiin vuonna 2010. CES on lähtöisin tutkimuksesta, jossa 75 000 yritys- ja kuluttaja-asiakasta kertoi kokemuksistaan contact center-palveluista (Dixon, Freeman & Toman 2010). Nykypäivänä osa asiakaskohtaamisista on niin yksinkertaisia, että asiakkaan odotus on saada asia nopeasti hoidettua. Näissä kohtaamisissa on hyvin vaikea luoda suosittelevia asiakkaita, joten yrityksen kannalta on erittäin tärkeää luoda asian hoitaminen erittäin vaivattomaksi. Yhtä ainoaa tapaa muotoilla CES-kysymys ei ole, yksi esimerkki on seuraava: ”As-teikolla 1-5, kuinka paljon vaivaa jouduit näkemään asiiasi hoitamiseksi?” Löytänä & Korhonen kuitenkin muistuttaa, että suomen kieleen sopii paremmin sana helppous kuin vaivattomuus. Yleisimmin käytössä oleva CES-kysymys on 7-portainen, eli sisältää vastausvaihtoehdot 1-7. NPS ja CES eivät ole kilpailevia mittareita, vaan niitä voidaan ja olisi hyvä käyttää rinnakkain. (Löytänä & Korhonen 2014, 57–61).

CES on varsinkin asiakaspalvelun kannalta ensisijaisen tärkeää, koska suurin osa asiakaspalvelun kontakteista halutaan hoitaa vaivattomasti ja helposti. Sama korostuu myös Omaguru-palvelussa, asiakas haluaa saada nopean ja helpon avun pulmaansa. Asiakkaan soittama ongelma on kuitenkin usein huomattavasti monimuotoisempi ja sisältää useamman eri syy seuraussuhteen kuin asiakas tiedostaa. Tästä syystä on ensisijaisen tärkeää, että asiakas ei koe turhautumisen tunnetta, kun asian monimuotoisuus selviää hänelle palvelussa. Asiakkaan pitää siis ymmärtää mitä ja miksi tehtiin, jotta hän pystyy arvioimaan helppouden asiansa kuntoon saamiseksi.

CES:n avulla asiakaslojaliteetin ennustaminen on huomattavasti tarkempaa, verrattaessa asiakastyytyväisyyteen tai suositteluhalukkuuteen, CES ennustaa lojaliteetin 40 % täsmällisemmin. CEB:n laajan Effortless Experience – tutkimuksen mukaan yritysten pitäisi luopua yrittämästä ilahduttaa asiakkaitaan loputtomiin, vaan keskittyä ennemminkin tarjoamaan asiakkaille helppoa ja vaivatonta palvelua. Palvelun helppous korreloi myös todellisen asiakaslojaliteetin kanssa vahvasti, joten mitä vaivattomammaksi palvelu saadaan asiakkaalle, sitä lojaalimpia asiakkaat ovat yritystä kohden. Tutkimuksessa oli määritelty asiakaslojaliteetti seuraavasti: halukkuus kuluttaa lisää palveluita, halukkuus ostaa uusia palveluita ja positiivinen yrityksen suosittelu (CEB 2015).



KUVIO 6. CES-kysymys ja laskentakaava (I-Scoop. n.d.)

### 4.7.3 First Call Resolution

Asiakaskokemuksen osassa korostimme jo ensimmäisen yhteydenoton aikana asian ratkaisemisen tärkeyttä ja merkitystä. Tämä korostuu kuitenkin vielä entisestään, kun kyseessä on abstrakti maksullinen palvelu, kuten Elisan Omaguru-palvelu. Mikä olisi huomppi yritykselle, kuin että asiakas maksaa jostakin, mutta ei koe saaneensa siitä mitään hyötyä? Seuraavaksi tarkastellaan First Call Resolutionia mittarina.

Yhtä oikeaa tapaa mitata FCR ei ole, kaikissa tavoissa mitata on kuitenkin sama ajatus: saiko asiakas hoidettua asiointisyynsä ensimmäisellä yhteydenotolla kuntoon? On myös hyvä huomata, että FCR-kysymystä ei tule esittää samalle asiakkaalle montaa kertaa, jos hän palaa saman asian tiimoilta uudelleen (Strategic services 2015). On myös ehdottoman tärkeää määritellä tarkasti, miten FCR-mittaus toteutetaan ja miettiä miksi juuri tähän mittaustapaan päädyttiin. On hyvä määritellä mitä FCR tarkoittaa juuri meidän yritykselle, mitkä ovat mittauksen kriteerit, kuinka kauan yhtä tapahtumaa seurataan, ennen kuin se merkitään ratkaistuksi ja määrittää seurannan kaava (PTP n.d.). FCR-mittauksen tulos määräytyy totta kai kriteerien mukaan, alla kuviossa yksi yleisimmistä käytössä olevista FCR:n mittaustavoista.

$$\text{FCR} = \frac{\text{\# resolved incidents closed on the first contact}}{\text{Total \# incidents}} \times 100\%$$

KUVIO 7. Yleisin FCR-mittaustapa (Geraghty 2014).

Yksi tapa ratkaista tämä on seurata numeroita mistä asiakkaat soittavat ja estää palautekyselyn lähettäminen uudelleen tietyn aikaperiodin sisällä. Tällöin uudelleen yhteydessä oleva asiakas ei saa samasta asiasta kahta kyselyä, joka heikentäisi mittarin luetettavuutta. Omagurussa on myös yllä mainittu prosessi käytössä. Omagurussa on käytössä käänteinen FCR-mittaus, eli voidaan puhua FCR ratkaisemattomista. Omaguru siis ei mittaa kuinka monessa prosentissa asiakas saa ensimmäisellä yhteydenotolla avun, vaan kuinka suuri osa asiakkaista kokee jääneensä ilman ratkaisua. Omagurun FCR-kysymys on seuraava: ”Elisan Omagurusta hei! Saitko hyödyllistä apua asiaasi? Vastaa viestiin kirjaimella K (kyllä) tai E (ei)”.

## **5 TUTKIMUKSEN TULOSTEN TARKASTELU**

## 6 KEHITYSEHDOTUKSET



## 7 POHDINTA

Viimeisessä luvussa keskityn arvioimaan tutkimuksen toteutusta ja onnistumista odo-  
tuksiin nähden. Tärkeää on myös pohtia sitä, miten tutkimus vastaa alkuperäisiin tutki-  
muskysymyksiin ja onnistuuko tutkimus tavoitteessaan. Tutkimuksessa tehtiin jo alussa  
tarkat rajaukset siitä, että tutkimuksessa keskitytään Omaguru-palvelun asiakkaisiin,  
jotka eivät kokeneet saaneensa hyödyllistä apua palvelun kuluttamisesta. Tämä rajaus  
auttoi pitämään tutkimuksen toteuttamisen ajallisesti kohtuullisena ja mahdollisti keskit-  
tymisen yhteen valittuun kohteeseen.

Palvelun laadun kehittäminen on Omaguru-palvelussa aina ajankohtaista, sillä palvelu  
tunnetaan erittäin korkeasta laadusta ja sitä pyritään jatkuvasti parantamaan. Etenkin  
kaikista tyytymättömimpien asiakkaiden kohdalla syy-seuraussuhteiden löytäminen voi  
johtaa merkittäviin laadun parannuksiin. Elisa Omaguru-palvelua tarkastellessa tulee  
myös muistaa, että Omaguru on osa Elisaa ja näin ollen palvelun laatu kokemus vaikut-  
taa myös asiakkaan kokemukseen Elisasta, ei vain Omaguru-palvelusta.

Haastateltavat valittiin yllä olleen kriteerin mukaan ja haastatteluiden valinta onnistui  
myös hyvin. Kahta henkilöä lukuun ottamatta kaikki asiakkaat suostuivat haastattelui-  
hin, mikä on mielestäni erittäin hyvä osuus, kun ottaa huomioon kaikkien vastanneen  
palautekyselyyn jäänen ilman hyödyllistä apua palvelusta. Tavoitemäärä 50 haastattelua  
ja palvelukohtaamisen kuuntelua toteutui ja näin ollen määrällinen tavoite täyttyi. Haas-  
tattelut järjestettiin puhelimitse ja toteutustapa sopi hyvin tutkimuksen tavoitteeseen.

Tutkimushaastatteluja ja puheluiden nauhoitteita kuunnellessa pyrin olemaan mahdolli-  
simman objektiivinen ja puolueeton. Onnistuin mielestäni tässä hyvin, pyrin aina käy-  
mään haastatteluiden nauhoitukset ja puhelukohtaamisten nauhat läpi kuin olisin asia-  
kas, joka olisi ensimmäistä kertaa yhteydessä palveluun. Tämä näkyi erityisesti kriitti-  
syydessä asiantuntijoiden ratkaisuihin ja tapoihin kohdata asiakas. Haastatteluita analy-  
soidessani huomasin kuitenkin, että asiakkailta ei usein tullut selkeää juurisyytä siihen,  
miksi heidän mielestään ongelma ei tullut kuntoon. Usein puhelunauhoite valaisi kui-  
tenkin tilanteen haastatteluiden jälkeen. Jälkikäteen ajateltuna olisi ollut parempi, mikäli  
puhelunauhoitteet olisi kuunneltu ennen haastatteluja, jolloin haastateltaville oltaisiin  
saatu esitettyä tarkempia jatkokysymyksiä.

Tutkimustulokset vastaavat hyvin pitkälti aiheen viitekehystä ja tuo laajempaa merkitystä asiakkaiden kokeman laadun osalta myös liiketoiminnan kannalta useista eri kulmista. Tutkimuksen päälöydökset ja kehitysehdotukset vastaavat tutkimuksen tavoitteeseen ja niiden avulla pystytään parantamaan Omaguru-palvelun asiakkaiden kokemaa laatua. Kehitysehdotukset ovat mielestäni tuotu hyvin konkreettisina esiin ja ovat suoraan käytävissä palvelun laadun kehittämisessä. Tutkimuksesta syntyi kehitysehdotuksia asiakkaan kohtaamisen konseptiin, mutta myös laaja kirjo muita. Ennaltaehkäiseviä kehitysehdotuksia koulutukseen liittyen, sekä palvelukohtaamisen jälkeisiin toimintatapoihin. Lisäksi kehitysehdotuksissa nostetaan uuden mittarin tuonti asiakaskohtaamisten laadun johtamisen tueksi.

Jatkotutkimuksia silmällä pitäen suosittelisin laajempia haastatteluja kasvotusten asiakkaiden kanssa. Kohderyhmää ei tulisi rajata niin tarkasti kuin tässä tutkimuksessa, jolloin olisi mahdollista löytää yhdistäviä tekijöitä, mitä eri tyyppiset asiakkaat arvostavat palvelussa ja mistä he ovat valmiita maksamaan.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4uud. p. Tampere: Vastapaino

CEB: Effortless Experience. CEB. Luettu 30.3.2017. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.cebglobal.com/insights/effortless-experience.html>

Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. 2010. Stop Trying to Delight Your Customer. Harvard Business Review. Luettu 30.0.2017. <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum. Luettu 9.5.2017. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-2132-7>

Geraghty, S. 2014. How to Measure First Call Resolution. Talkdesk. Luettu 25.5.2017. <https://www.talkdesk.com/blog/how-to-measure-first-call-resolution>

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

I-Scoop. N.D. Customer Effort Score – focus on simplicity and friction in practice. Luettu 20.5.2017. <https://www.i-scoop.eu/customer-effort-score/>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Korpaeus, T. 2016. Mikä on tärkeintä asiakaskokemuksen mittaamisessa? Provad. Luettu 21.4.2017. <https://www.provad.fi/blogi/mik%C3%A4-on-tarkeinta-asiakaskokemuksen-mittaamisessa>

Latva-Koivisto, M. 2016. Asiakaskokemuksen johtaminen. Provad. Luettu 21.4.2016. <https://www.provad.fi/blogi/asiakaskokemuksen-johtaminen>

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum

Morris, T. 2013. INFOGRAPHIC: The Financial Impact of Customer Service. Parature. Luettu 15.4.2017. <http://www.parature.com/infographic-financialcustserv/>

PTP. N.D. FCR. Luettu 20.5.2017. <https://www.ptpinc.com/glossary/top-12-call-center-metrics/first-call-resolution/>

Strategic services 2015. How to Measure and Improve First Contact Resolution (FCR) in your Contact Center. PTP. Luettu 24.5.2017. <https://www.ptpinc.com/cx->

culture/how-to-measure-and-improve-first-contact-resolution-fcr-in-your-contact-center/

SurveyMonkey. N.D. NPS—kyselyt verkossa. Luettu 18.5.2017.

<https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>

Uusitalo, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY - Kirjapainoyksikkö

Ylikoski, T. 2010. Suosittelumarkkinointi – Nykytila ja caseja Suomesta. Asiakasmarkkinointiliitto. Luettu 22.4.2017. <http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelumarkkinointi-asiakkaasta-on-tulossa-media.pdf>.