

Asiakaskokemuksen mittaaminen

Anna Salorinne

Tekijä Anna Salorinne	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Asiakaskokemuksen mittaaminen	Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 5
<p>Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää millaisen asiakaskokemuksen yritys tarjoaa uusasiakkailleen. Lisäksi työ selvittää, miten asiakaskokemus muodostuu ja kuinka sitä voidaan mitata liiketoiminnan kehittämistarkoituksessa. Tarkoituksena oli syventää asiakasymmärrystä erityisesti verkkokaupan asiakkaista, sekä kartoittaa menetelmiä heidän suositteluhalukkuutensa kasvattamiseksi. Opinnäytetyö tehtiin henkilöstöetuja tarjoavan Edenred Finlandin toimeksiantona.</p> <p>Aihe rajattiin käsittelemään asiakkuuden alkuvaihetta, sillä ensivaikutelman voi tehdä vain kerran ja joidenkin tuotteiden käyttöönotossa on havaittu haasteita. Lisäksi etujen käytön aktiivisuudessa on usein parantamisen varaa.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin pääosin kvantitatiivista tutkimusotetta ja aineisto kerättiin monidata-menetelmällä strukturoituna lomakekyselynä, sekä mielipidemittauksena verkkosivustolle asennetulla kyselytyökalulla keväällä 2017. Molemmat kyselyt pohjautuvat viitekehyksessä käsiteltyihin mittareihin. Määrällisen menetelmän ohella tuotettiin konstruktio eli mittausmallin pilotointi. Lomakekyselyn otos rajattiin asiakkaisiin, jotka olivat solmineet asiakassopimuksen kuukauden sisällä kyselyn vastaanottamisesta. Vastaaajamäärä jäi toivottua pienemmäksi, ja otoksen vinouman takia tutkimustuloksia ei voi yleistää koskemaan koko asiakaskantaa.</p> <p>Opinnäytetyö antaa toimeksiantajalle välineitä kehitysprojektien priorisointiin ja kehitystyön seuraamiseen ajantasaisen palautesyklin avulla. Lisäksi tarjotaan keinoja asiakaskeskeisen strategian linjaamiseen brändistrategian kanssa. Työ tähdentää toimivien taustajärjestelmien merkitystä asiakaskokemuksen ja markkinointiviestinnän vinkkelistä, sillä järjestelmien ja osastojen väliset siilot tekevät asiakasymmärryksen kerryttämisestä ja hyödyntämisestä hankalan ja aikaa vievän prosessin.</p>	
Asiasanat Asiakaskokemus, suosittelu, Word-of-Mouth, Net Promoter Score, B2B	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	2
1.2	Opinnäytteen rakenne	3
1.3	Keskeiset käsitteet	4
1.4	Henkilöstöetujen markkinat	6
1.4.1	Toimeksiantajan esittely	6
1.4.2	Kilpailutilanne	7
2	Asiakaskokemus ja tunnejäljet	10
2.1	Hyvän asiakaskokemuksen elementit	12
2.2	Ostajapersoonien määrittely	14
2.3	B2B-ostajan polku	14
2.4	Markkinoinnin automaatio	17
2.5	Työntekijäkokemuksen merkitys	19
2.6	WoM ja suosittelumarkkinointi	20
3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	23
3.1	NPS – asiakkaan suositteluhalukkuus	25
3.2	Palvelun laatu	27
3.3	Asiakkaan vaivannäön mittaus - CES	28
3.4	Asiakaskokemuksen laatu - EXQ	28
3.5	Asiakaskokemuksen vaikutusmalli	30
4	Empiirinen osa	32
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	32
4.2	Aineiston keruu	34
4.3	Aineiston analysointi	35
5	Tulokset asiakaskokemusten kartoituksesta	36
5.1	Uusien asiakkaiden ensivaikutelmat	36
5.2	Verkkosivuston käytettävyys	40
6	Pohdinta	42
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	42
6.2	Johtopäätökset	43
6.3	Prosessin ja oman oppimisen arviointi	44
	Lähteet	46
	Liitteet	50
	Liite 1. Saatekirje	50
	Liite 2. Kyselylomake	51
	Liite 3. Verkkosivun Hotjar-kyselylomake	53
	Liite 4. Tuloksia taulukkomuodossa	55
	Liite 5. Kosketuspistepolku	57

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida asiakaskokemusta sekä sen mittaamista. Aihe on ajankohtainen, sillä palvelusektorin kasvun, digitalisaation ja tiedon paremman saatavuuden myötä valta siirtyy yrityksiltä asiakkaille. Yritystoiminnan elinehtona on ylivoimaisten tuoteominaisuuksien sijaan lisäarvon tuottaminen. Menestyäkseen yritysten onkin pelkkien numeroiden ja tehokkuuden sijaan pureuduttava syvemmälle toiminnan ytimeen ja menestyneimpiä ovat ne yritykset, jotka tuottavat merkityksellisiä kokemuksia niin asiakkailleen kuin työntekijöilleen. Myös B2B-yritysten on tärkeää rakentaa erottuva brändi-identiteetti, johon asiakkaille kehittyy tunneside. On argumentoitu ettei asiakaskokemukseen keskittyminen ja sen kehittäminen ole kuitenkaan oletusarvoisesti oikea strateginen valinta kaikille organisaatioille, vaan mahdollisuudet potentiaalin hyödyntämiseen ovat toimialariippuvaisia. Mikäli tärkeimmät kilpailijat käyttävät asiakaskokemusta menestyksekkäästi kilpailuetuna, on erilaistavaa arvoa luovan strategian kehittäminen suuritöisempää vieden enemmän resursseja epävarmoin tuloksin.

Teknologian kiihtyvä kehitysvauhti sekä markkinoinnin kohderyhmien pirstoutuminen luovat paineen markkinointiviestinnän tarkemmalle kohdentamiselle, jotta kommunikaatiossa saavutetaan henkilökohtaisuuden tuntu – mutta ovatko asiakkaat loppujen lopuksi niin erilaisia ja yksilöllisiä? Liiketoiminnan kannalta on oleellista tunnistaa asiakkaita yhdistävät käytännöt ja kehittää palveluja sekä tuotteita niiden avulla. Ostoprosessin itsenäistyessä ja siirtyessä verkkoon ovat asiakkaat digitalisoituneet yrityksiä pidemmälle ja informaatiotulva on saanut heidät vaatimaan oikea-aikaista markkinointiviestintää sekä juuri heille relevantteja sisältöjä. Tästä syystä eräs vuoden 2017 suurimmista digimarkkinoinnin trendeistä onkin asiakaskokemuksen kehittäminen monikanavaisesti, mikä tuo yritykselle hankalasti kopioitavissa olevaa kilpailuetua. Toteutuksessa auttavat muun muassa markkinoinnin automaation ratkaisut, joiden avulla rakennetaan yritykseen sitouttavia viestipolkuja asiakasdatan analysoinnin pohjalta. Myös yrityskulttuurilla ja palvelumuotoilulla on osansa asiakaskokemuksen luonnissa.

Työ pyrkii selventämään mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan ja mistä se koostuu. Kokemus on luonteeltaan subjektiivinen riippuen niin asiakkaan odotuksista kuin myös käytössä olevista mittareista. Asiakaskokemuksen mittaaminen valikoitui työn aiheeksi, sillä se on tekijälle mielekäs - myynnissä ja asiakaspalvelussa työskennelleenä asiakassuuntautuneisuus on juurtunut syvälle ja digitaalisen markkinoinnin työkalut asiakasdatan hyödyntämiseksi kiinnostavat suuresti. Lisäksi aihe on toimeksiantoyritykselle ajankohtainen, sillä brändiuudistuksen myötä asiakaskeisyys kirjattiin konsernin arvoihin. Asiakaskokemuksen mittaamisen tuoma parempi asiakasymmärrys on eräs käytettävissä oleva keino, jolla vahvistaa tällä hetkellä melko tuntemattoman brändin asemaa Suomessa. Oletukset asiakkaiden tarpeista

menevät helposti vikaan, jos asiakastyytyväisyyttä kysytään jälkijunassa kerran vuodessa ja saatetaan päätyä kehittämään vääriä asioita. Liiketoiminnan kannalta oleellista on kerätä tietoa asiakkaiden tämänhetkistä tarpeista ja visioida tulevaa, jotta kehityshankkeet ovat ajan hermolla eivätkä valmiiksi vanhentuneita kun projektit saadaan päätökseen. Jatkuva seuranta parantaa mahdollisuuksia kehityskohteiden paikantamiseen, priorisointiin sekä myynnin ja asiakaspalvelun palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen. Asiakaskokemuksen mittausmallin pilotointi antaa puolestaan yritykselle tärkeää ensikäden tietoa ja kokemuksesta viisastuneena on helpompi edetä laajempaan järjestelmähankkeeseen ja työkalujen integrointiin.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on toimia asiakaskokemuksen nykytila-analyysinä tutkimalla asiakaskohtaamisten laatua asiakkuuden alkuvaiheessa. Analyysi toimii kehittämistyön lähtökohtana. Lisäksi pohditaan, kuinka Net Promoter Score muiden mittareiden muassa tarjoaa mahdollisuuksia asiakaskokemuksen kehittämiseen, jotta voitaisiin tarjota suunnitelmallisia kohtaamisia asiakkaan kanssa satunnaisten tai tasalaatuisten kokemusten sijaan. Teoria puolestaan tähdentää, miksi asiakaskokemus ja suosittelemarkkinointi ovat yhä suuremmassa roolissa myös B2B-markkinoilla.

Työn pääasiallinen kohderyhmä koostuu eri kokoisista yritysasiakkaista (pienet, keskisuuret ja suuret), jotka ovat tehneet asiakkuussopimuksen kuukauden sisällä. Kyselyä on tarkoitus laajentaa myöhemmin eri kosketuspisteisiin ja muihin, asiakkaan tavoin käsiteltäviin kohderyhmiin eli kumppaniverkoston ja edustajiin eli yritysasiakkaiden työntekijöihin. Verkkosivuston käyttökokemuksen kartoituksessa ovat mukana tasapuolisesti kaikki sivuston kävijät: asiakkaiden ja satunnaisten kävijöiden lisäksi kyselyn kohderyhmään kuuluivat kumppanit eli käyttöverkosto sekä edunsaajat, eli tuotteiden loppukäyttäjät.

Tarkoituksena on kartoittaa mahdollisia eroja tuotekategorioiden ja yrityskoon välillä. Työ selvittää myös verkkosivujen käyttökokemusta brändi- ja sivoustouudistusta silmälläpitäen. Tutkimuksella etsitään vastauksia seuraaviin pää- ja alaongelmiin:

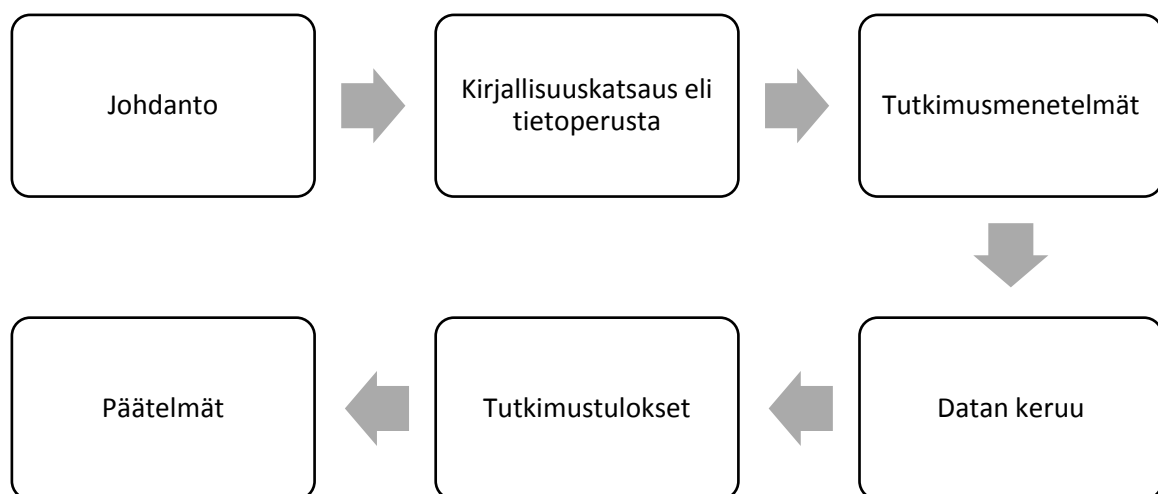
1. Millaisia asiakaskokemuksia yritys tällä hetkellä uusille asiakkailleen tarjoaa?
 - Mistä asiakaskokemus koostuu?
 - Miten toteuttaa suunniteltuja asiakaskokemuksia?
2. Millainen on verkkosivuston käyttökokemus?

Työn rajausta keskittyy edellisessä kohdassa mainittujen tutkimusongelmien ympärille. Jotta tavoite asiakaskokemuksen tilanneanalyysistä toteutuisi niin, että opinnäytteen koko säilyy

tradenomiopintoihin sisältyvät opinnäytteen kokoisena, sisältyy tutkimusongelmien alle vain olennaisiksi katsotut asiat. Kyseessä on eksploraatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on tuottaa asiakaskokemuksen mittaamisen prosessi työsuhte-etuja tarjoavalle B2B-yritykselle. Jotta aiheesta saavutetaan kokonaisvaltainen ymmärrys, työn ensimmäiset kappaleet käsittelevät asiakaskokemuksen muodostumista ja sen mittaamismalleja.

1.2 Opinnäytteen rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, joka pitää sisällään johdatuksen aiheeseen, työn tavoitteet, tutkimusongelmat ja kuvauksen työn rajauksesta. Lisäksi johdannossa esitellään työn rakenne, tietoperusta ja työssä käytetyt keskeiset käsitteet. Tästä työ etenee teoreettiseen viitekehykseen, johon valittuja teemoja ovat asiakaskeskeisyys, B2B-ostamisen erityispiirteet verkko-ostamisen vinkeistä, sekä markkinoinnin automaatio markkinointiviestinnän keinona. Asiakaskokemuksen määrittelystä ja sen muodostavista tekijöistä siirrytään seuraavassa luvussa sen mittaamiseen. Lopuksi avataan tutkimuksen toteutusta ja analysoidaan tutkimustuloksia. Tutkimustulosten pohjalta pohditaan yrityksen nykytilaa ja olemassa olevia resursseja asiakaskokemuksen kehittämiseksi, sekä tehdään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Tutkimuksen perusteella yritys voi luotsata toimintaansa oikeaan suuntaan.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Peittomatriisi taulukossa 1 kuvaa nopeasti työn rakenteen eli tutkimuksen viitekehyksen, tulokset ja kyselylomakkeiden sidonnaisuuden määriteltyihin alaongelmiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelma	Teoreettinen viitekehys (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
1. Millaisia kokemuksia yritys tällä hetkellä uusille asiakkailleen tarjoaa?	3.1, 3.2, 3.2, 3.4	5.1	2, 3, 6,
1.1. Miksi asiakaskokemus on tällainen?	3.3, 3.4	5.1	3, 4, 6
1.2. Miten toteuttaa suunniteltuja asiakaskokemuksia?	3.2, 3.6, 4	5.1	3, 5, 7
2. Millainen on verkkosivuston käyttökokemus?	3.3, 3.4	5.2	1*, 3*

(*:llä merkityt kysymykset lomakkeesta kaksi, liite 3)

1.3 Keskeiset käsitteet

Asiakastyytyväisyys (Customer satisfaction) koostuu asiakkaan olemassa olevista odotuksista suhteessa yrityksen kykyyn täyttää ne palvelukohtaamisessa tai tuotteiden ominaisuuksilla (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 23).

Asiakaskokemus on yksilöllinen, kontekstisidonnainen kokonaisuus, jonka osia ovat mm. palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys. Asiakaskokemus on kaikkien kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden yhteissumma, jonka asiakas tietyllä ajanjaksolla yrityksen toiminnasta muodostaa. (Kortesuo & Löytänä 2011, 7.) Liiketoiminnan kannalta on mielekästä tarkastella jaettuja ja yhteisöllisiä kokemuksia.

Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM) termin englanninkielinen vastine on Customer Experience Management. CEM on jalostunut CRM-ajattelusta, mutta tarjoaa edeltäjäänsä laajemman näkökulman yrityksen ja asiakkaan väliseen suhteeseen. Löytänä ja Kortesuo määrittelevät asiakaskokemuksen johtamisen seuraavasti: ”Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia”. Ero CRM:n järjestelmävetoiseen tiedonhallintaan on, että CEM lähtee asiakkaiden muodostamista kokemuksista. (Kortesuo & Löytänä 2011, 7-12.)

Asiakassuhteiden johtaminen (CRM) on laajasti levinnyt johtamisen malli, jossa hyödynnetään olemassa olevaa asiakastietoa kannattavimpien asiakkaiden palvelemiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaita segmentoidaan taloudellisin mittarein ja tarpeiden

mukaan ja heille laaditaan erilaistettuja tarjoomia sekä hoitomalli. (Arantola & Korkman 2009, 24-25.)

Asiakasymmärrys eli Customer Insight on asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen syvällistä ymmärrystä joka syntyy, kun kaikki yrityksen eri järjestelmiin kertynyt asiakastieto kerätään yhteen. Asiakastiedon lähteitä ovat asiakas- ja markkinatutkimukset, Business Intelligence, asiakaspalaute ja asiakasosallistuminen, hiljainen tieto, laitekäyttö kuten verkkosivujen selailu ja muut automaattisesti tallentuvat tiedot, asiakkuushistoria, palvelukäyttö sekä asiakkaan taustatiedot. Asiakasymmärrys syntyy näiden tietojen hyödyntämisestä liiketoiminnassa. (Arantola & Simonen 2009, 5-21.)

Asiakkuuden elinkaaren arvo (Customer Lifetime Value, CLV) on vahvasti sidoksissa asiakassuhteiden johtamiseen ja auttaa tunnistamaan tuottoisimmat asiakkaat, joihin keskittää markkinointiresursseja. Asiakkaan elinkaaren arvo lasketaan jakamalla asiakkaan keskiostot vuodessa asiakkuuden pituudella vuosissa. Hienostuneemmissa malleissa kaavaan voidaan ottaa lisämuuttujaksi suosittelujen kautta tulleiden asiakkaiden arvo. (Reichheld & Markey 2011, 67.)

Markkinoinnin automaatio on ennalta määritettyjen sääntöjen mukaisesti tapahtuvia markkinoinnin toimenpiteitä, kuten sähköpostien drip-kampanjoita tai kävijälle personoitua sisältöä. Automaatiojärjestelmä kuten HubSpot, Marketo tai Salesforcen Pardot kokoaa alustalle kontaktien tiedot, laskeutumissivut, sähköpostit ja sosiaalisen median. Markkinoinnin automaatio auttaa liidien tunnistamisessa ja hoivaamisessa ennen kuin ne siirretään myynnille, sekä olemassa olevien asiakkuuksien hallinnassa ja markkinoinnin toimenpiteiden tuloksellisuuden mittaamisessa. (Advance B2B, 2017.)

NPS, Net Promoter Score (nettosuositteluluku) on Bain & Companyn kehittämä mittari suositteluhaluuden kartoittamiseen. Yksinkertainen kysymys kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua tai ko. yritystä ystävälleen tai kollegalleen asteikolla 0-10, jossa 0 tarkoittaa ”en suosittelisi” ja 10 ” ehdottomasti suosittelisin” jakaa vastaajat kolmeen kategoriaan: suosittelijoiden eli arvosanan 9-10 antaneiden suhteellisesta osuudesta vähennetään arvostelijoiden eli arvosanan 0-6 antaneiden suhteellinen osuus. Arvosanan 7 tai 8 antaneet luokitellaan neutraaleiksi. (Reichheld & Markey 2011, 5.)

Palvelumuotoilu ajattelu- ja toimintatapana syntyi 1990-luvun alkupuolella. Sitä voidaan kuvata prosessiksi tai työkaluvalikoimaksi, jossa tuotemuotoilijoiden ydinosaaminen on tuotu palveluiden asiakaslähtöiseen kehitystyöhön. Lisäksi palvelumuotoiluun kuuluu visualisointi ja prototyypit; asiakashaastatteluiden ja havaintojen perusteella tehdään kehitystyötä josta pyydetään käyttäjäpalautetta ja prosessi alkaa alusta. (Tuulaniemi 2011, 61-63.)

1.4 Henkilöstöetujen markkinat

Oxford Researchin selvitys vuodelta 2015 kartoitti työsuhde-etuihin kuuluvan lounasedun kokonaistaloudellisia vaikutuksia Suomessa. Vaikka lounasedun 25 %:n veroetu aiheuttaa verottajalle vuosittain noin 17 miljoonan euron menetykset, tuovat sen kerrannaisvaikutukset valtion kassaan 25 miljoonaa euroa lisäämällä ravintola-alan kokonaiskysyntää kysynnän hintajouston perusteella noin 67 miljoonalla eurolla. Seurauksena alan työllisyys lisääntyy ja työttömyyden aiheuttamat kustannukset alenevat yli 13 miljoonalla eurolla. (Oxford Research 2015, 4.) Marketing Clinicin vuonna 2016 tekemän selvityksen mukaan lounasedun kokonaismarkkinat ovat noin 266 miljoonaa euroa vuodessa, kun taas vallattavaa markkinaa sopimusruokalamallissa on 544 miljoonaa euroa ja omia eväitä syödään työpaikoilla 766 miljoonan euron edestä (Marketing Clinic 2016).

Suomessa lounasedun maksuvälineet ovat alun perin Luottokunnan peruja ja yritys hallinnoi Suomen maksukortti- ja lounassetelimarkkinoita jo vuodesta 1974 lähtien. Vuoden 2011 lopussa tanskalainen Nets osti henkilöstöetuja tarjoavan liiketoiminnan Luottokunnalta. Vuotta myöhemmin Pohjoismaalainen Nets myi prepaid-henkilöstöetut tuotteet – Lounassetelin, Lounaskortin, Virikesetelin ja Virikekortin - ranskalaiselle Edenredille, joka oli rantautunut Suomeen jo vuonna 2005. (Kauppalehti 2013.)

1.4.1 Toimeksiantajan esittely

Edenred on henkilöstöetujen maksuvälineitä tarjoava kansainvälinen yritys, joka on listattu Pariisiin Euronext-pörssiin. Ranskalainen Jacques Borel kehitti maailman ensimmäisen lounassetelin Ticket Restaurantin vuonna 1962. Edenred toimii yli 42 maassa ja yrityksellä on noin 8.000 työntekijää. Edenredillä on lähes 750.000 yritys- ja julkishallinnon asiakasta, 1,4 miljoonaa kumppania ja 43 miljoonaa edunsaajaa. (Edenred press release, 2017.)

Edenredin strategisena tavoitteena on siirtyä vanhanaikaisesta setelimaksujen välittäjästä moderniksi digitaalisten teknologioiden hyödyntäjäksi työhyvinvointialalla. Tämä tarkoittaa markkinan murrosta B2B-yrityksestä B2B2C-markkinoille. Kestäviä kannattavuuden ja kasvun lähteitä haetaan työhyvinvointialan digitaalisesta murroksesta, jossa kolmen vuoden tavoitteena on kasvattaa digitaalisten kortti- ja mobiilimaksujen volyymia 80 % vuoteen 2020 mennessä, kun setelien osuus myynnistä Suomessa on tällä hetkellä noin puolet. Yrityksen muut liiketoiminta-alueet eivät vielä ole rantautuneet Suomeen, mutta ammattijoukkojen kulujen hallinnassa UTA:n pääomistajana Edenredin tavoitteena on saavuttaa globaalin markkinajohtajan asema ja vuonna 2016 15 % konsernin kasvusta tulikin tältä kulujen hallinnan sektorilta. UTA on tärkeä peluri Euroopassa tarjoten maksukorttia tullimaksuihin, tankkaukseen

ja autojen huoltoon. (Edenred activity report 2016-2017, 20.) Lisäksi kasvun ajurina toimii yritysmaksujen siirtyminen uusiin nykyaikaisiin ekosysteemeihin. Edenred ensimmäisenä lounassetelien liikkeellelaskijana tarjoaa Ranskassa ja Espanjassa maksuvaihtoehtona Apple Payn, joka loppuvuonna 2017 lanseerataan myös Suomessa ja Ruotsissa. Syyskuussa 2017 Edenred Finland saavutti henkilöstölle tärkeän rajapyykin, eli miljoona euroa maksettuina lounasmobiilimaksuina oman MyEdenred-sovelluksen kautta. Samana syksynä lanseerattiin myös liikunta- ja kulttuuriedun mobiilimaksumahdollisuus. Suomen ohella Italia, Taiwan ja Ruotsi tarjoavat mahdollisuuden sovelluksen kautta tapahtuvaan mobiilimaksuun. Kesän 2017 brändiuudistuksen myötä yrityksen visiona on olla luotettava ja moderni taho, joka yhdistää sidosryhmänsä digitaalisten verkostojen kautta. (Edenred activity report 2016-2017, 4-8.)

Toimeksiantaja Edenred Finland Oy palvelee noin 16 000 yritysasiakasta ja tuotteita käyttää noin 300 000 työntekijää Suomessa. Kumppaniverkoston kuuluu yli 20 000 maksuvälineiden käyttöpaikkaa. Henkilöstöetujen tuotevalikoimaan kuuluvat vielä toistaiseksi lounas- ja liikuntaedun maksuvälineinä perinteiset setelit (Lounasseteli™ ja Virikeseteli®), Mastercard™ - pohjaiset sirukortit (Ticket Lounas®, Ticket Duo®, Ticket Virike® sekä Ticket Transport®) mobiilimaksuminaisuudella sekä Delicard® -lahjakortit. Tuotteita täydentävät kumppaneille ja asiakasyrityksille tarjotut ilmaiset hallinnointipalvelut. (Edenred 2017.)

1.4.2 Kilpailutilanne

Suomessa Edenred on koko olemassaolonsa ajan paininut bränditunnettuuden ongelman kanssa. Tilanne on paradoksaalinen sillä onhan yritys lounasedun markkinajohtaja 76 % markkinaosuudellaan (Hellfors 9.10.2017), mutta tilannetta selittävät monivaiheiset nimen ja omistajuuden muutokset: yritys rantautui Suomeen vuonna 2005 osana Accor Services -ketjua Fruitbox-brändillä. Kesäkuussa 2010 yritys vaihtoi nimensä Edenrediksi ja rekisteröi seuraavana vuonna Delicard aputoiminimen laajentaen toimintaansa liikelahjoihin. Yritystä rekisteröitäessä Patentti- ja Rekisterihallitukseen on toimialaksi valittu ”Muu postimyynti ja verkkokauppa” (TOL:47919). Vuonna 2016 Edenred Finlandin liikevaihto oli 12,977 milj. euroa ja osakkeita yrityksellä on 301 kappaletta. Liiketoiminnan ansaintamalli on luottokorttiyritysten kaltainen, sillä puolet Edenred Finlandin liikevaihdosta tulee kumppaneiden eli käyttöpaikkojen komissioista. Muita rekisteröityjä tavaramerkkejä ovat Lounaskortti, Lounasseteli, Ticket Mind & Body sekä eDelicard. (Kauppalehti 2017.) Brändin tunnettuus -mittauksissa on havaittu Lounasseteli-tuotebrändin vahva asema yleisnimenä. Taulukossa 2 sivulla yhdeksän on kuvattuna Edenredin ja kilpailijoiden tuotevalikoiman erot.

Suomessa tunnetumpi toimija työsuhte-etujen kentällä on kotimainen **Smartum**, jolla on liikunta- ja kulttuuriedussa suurempi markkinaosuus (62 %) sekä myös laajempi käyttöpaikkaverkosto. Smartumin toimiala on ”Muualla luokittelemattomat rahoituspalvelut”

(TOL: 64990) ja yritys raportoi liikevaihdostaan eri tavalla kuin Edenred. Vuonna 2016 Smartumin liikevaihto oli 8,9 milj. euroa ja osakkeita on huimat 76 565 kappaletta. Rekisteröityjä tavaramerkkejä ovat Liikuntakortti, Liikuntaraha, Liikuntaseteli, Motionssedel, Smartum Kulttuuriseteli, Smartum maksuvälineet, Smartum Solutions, ja vuoden 2017 alusta Smartum hierontasaldo, Smartum kulttuurisaldo sekä Smartum liikunta- ja kulttuurisaldo. Yrityksellä on pitkä kokemus julkiselta sektorilta ja vuoden 2017 alussa tapahtunut yhtiön jakautuminen kolmeksi raivaa tietä Sote-uudistuksesta kaavailluille kasvumahdollisuuksille palvelusetelibisneksessä. (Kauppalehti 2017a.)

Työhyvinvoinnin maksuratkaisuja ainoastaan mobiilisti tarjoavat pienemmät yritykset **ePassi** sekä **Eazybreak**. Eazybreak Oy:n toimiala on ”Muu Liikkeenjohdon konsultointi” (TOL: 70220) ja yritys on rekisteröity Kaupparekisteriin joulukuussa 2009. Eazybreak työllistää kahdeksan henkilöä ja liikevaihto vuonna 2016 oli 870 000 euroa (Kauppalehti 2017b). Eazybreakin mobiilipalveluun kuuluu lounas-, liikunta-, kulttuuri- ja työmatkaedut. Palvelussa on liittänyt useisiin palkka- ja HR-järjestelmiin kuten SAP, Sympa HR ja Aditro (Eazybreak 2017). Lokakuussa 2017 Eazybreakistä tuli Suomen Yrittäjien virallinen yhteistyökumppani. Suomen Yrittäjien jäsenyritykset saavat jäsenetuna luontaisetujen (lounas-, liikunta-, kulttuuri- ja työmatkaedut) mobiilipalvelun. Tämä on erinomainen markkinointikanava tavoittamaan yrittäjien asiakassegmentti ja aloittavat yrittäjät. (Eazybreak 2017a.)

Suomalainen ePassi Payments Oy perustettiin vuonna 2007 ja toimiala on ”Muu rahoitusta palveleva toiminta” (TOL: 66190). Fintech-yrityksellä on toimintaa Suomessa ja Ruotsissa ja sen markkinaosuus liikunta- ja kulttuuriedussa on noin 13 % ja lounasedussa noin 5 %. Lokakuussa 2017 ePassi osti vaasalaisen RJ-Kuntoiluseteli Oy:n koko osakekannan, Tyky-kuntoisetelit sekä Tyky-Online-toiminnan kasvattaen hieman markkinaosuuttaan (Pohjalainen 2017). RJ-Kuntoilusetelin liikevaihto vuonna 2016 oli 9,699 milj. euroa (Kauppalehti 2017b). Rekisteröityjä aputoiminimiä ovat Event Brokers (EBS), Hierontapassi, Kulttuuripassi, Lounaspassi, Sporttipassi, Suomen Tunnistepalvelu, Työmatkapassi sekä ePassi Mobiilimaksut. (ePassi 2017.) Edenredin tai Smartumin maksuvälineiden tapaan kyseessä ei ole Prepaid-maksuväline, vaan monilompakkoinen matkapuhelimeen perustuva maksujärjestelmä jonka toimittaa Eficode. Tuoteperheeseen kuuluvat ePassi Lounas, ePassi Sportti & Kulttuuri, ePassi Hyvinvointi ja ePassi Työmatka. Hyvinvointipassilla työnantaja voi tarjota verottomia hyvinvointietuja verottajan ohjeistuksen mukaisesti kirjaamalla palvelut työterveyssuunnitelmaan. Näihin kuuluvat mm. hieronta, fysikaalinen hoito, työterveyden ulkopuolelle jäävät lääkäripalvelut, optikkopalvelut ja sairaan lapsen hoitopalvelut. (ePassi 2017a.) ePassi ja Alipay yhdistivät mobiilimaksujärjestelmänsä tarjotakseen Suomeen tuleville kiinalaisturisteille mahdollisuuden maksaa heidän suosituimmalla maksusovelluksellaan. ePassin palveluntarjoajaverkostoon kuuluu noin 15 000 käyttöpaikkaa ja Alipayn kautta

suomalaisilla kauppiaille, ravintoloilla ja hotelleilla on kohdennettu markkinointikanava jo ennen matkan alkua. Toimintaa säätelee ja valvoo Finanssivalvonta. (ePassi 2017b.)

Taulukko 2. Tuotevalikoimat

Etu	Edenred Finland	Smartum	Eazybreak	ePassi
Lounasetu	Lounasseteli™, Lounaskortti (m)	Smartum lounasseteli, Smartum saldo	Eazybreak lounasseteli (m), Eazybreak sopimusruokailu (m) (pay by usage)	ePassi Lounas (m)
Liikunta- ja kulttuurietu	Ticket Duo® (m) (yhdistetty lounas- ja virike-etu) <i>*tulossa Apple Pay</i>	Smartum Liikuntaseteli, Smartum Liikuntasaldo (m)		
	Virikeseteli™, Virike-kortti (m)	Smartum Liikunta- ja kulttuuriseteli, Smartum Liikunta- ja kulttuurisaldo (m)	Eazybreak liikunta- ja kulttuuri (m)	ePassi Sportti & Kulttuuri (m)
Työmatkaetu	Ticket Transport®	Työmatkasaldo (vain m QR-koodilla)	Eazybreak Työmatka (m)	ePassi Työmatka (m)
Muu	Delicard®	Smartum Hierontasaldo, Smartum Smoothie -seteli		ePassi Hyvinvointi (m) ePassi Alipay (m)
Kommentit	Mobiilimaksut perustuvat Mastercard-korttitiliin. PrePay -ratkaisu.	Korttiratkaisuissa kaikki edut ladataan samalle Smartum -tilille.	Maksut tapahtuvat joko mobiilisovelluksella tai tekstiviestillä. Liitännät useisiin palkka- ja HR-järjestelmiin. Kustannukset käytön mukaan.	Maksut tapahtuvat mobiilisovelluksen kautta. Kustannukset käytön mukaan.

**(m = mobiiliratkaisu)*

2 Asiakaskokemus ja tunnejäljet

Tässä luvussa käsitellään asiakaskokemusta ja sen yhteyttä liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Luvussa avataan ensin asiakaskokemuksen käsitettä ja tarpeellisuutta, eli kuinka luodaan kilpailuetua. Tämän jälkeen käsitellään syvemmin kokemukseen vaikuttavia tekijöitä kuten kontaktipisteitä ja markkinointiviestintää ja lopuksi luodaan katsaus B2B-ostamiseen.

Asiakaskokemus on sukua asiakastyytyvyydelle ja juontaa juurensa asiakassuhteiden johtamisesta (CRM), joka taas perustuu teoriaan asiakaskeskeisen liiketoimintastrategian tuomasta kilpailuedusta. Strategian perusajatus on, että yritys on sitä kannattavampi, mitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat sillä he tekevät todennäköisemmin uusintaostoja ja poistuma on pieni. Asiakaskokemuksen teoriaa ovat kirjallisuudessa käsitelleet mm.

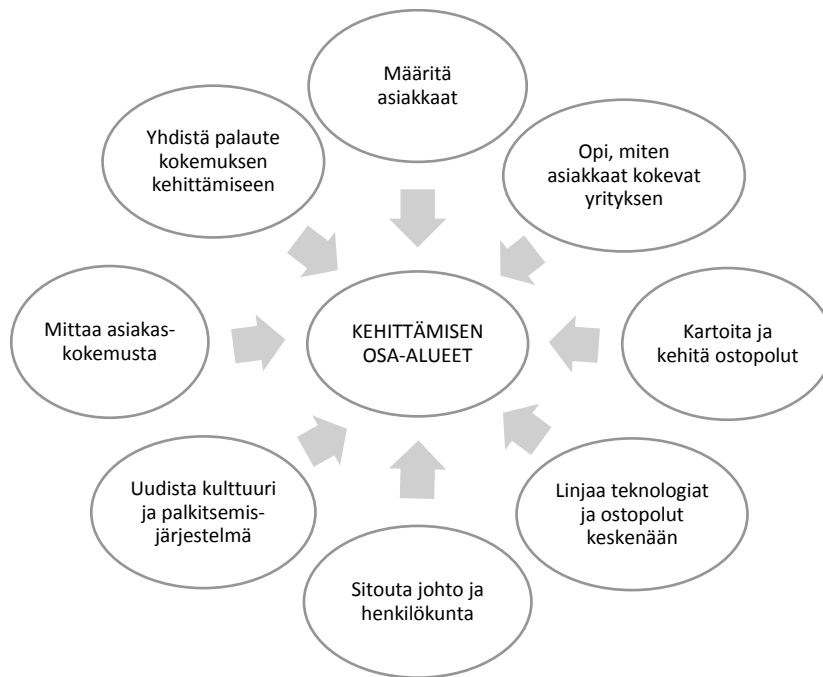
- Gerdt ja Korkiakoski teoksessaan Ylivoimainen asiakaskokemus (2016),
- Joseph Jaffe kirjassaan Flip the Funnel (2010), sekä
- Korteso ja Löytänä julkaisussaan Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen (2011).

Liiketoiminnan tuloksellisuuden kannalta on tärkeää tunnistaa tuottoisimmat asiakkaat ja keskittää resurssit heihin. Yrityksen olemassaolon elinehto on pyrkiä tarjoamaan asiakkaille arjen käytäntöjä parantavia, yllättäviä kokemuksia, jotka pitävät heidät tyytyväisinä. Tämä ei kuitenkaan riitä sitoutumiseen ja suositteluun, vaan lisäksi tulisi saada asiakas tuntemaan että hänestä huolehditaan, häntä arvostetaan ja hänen tarpeensa täytetään merkityksellisesti. Henkilökohtaiselta vaikuttava markkinointiviestintä rakentaa vankempaa tunnesidettä yrityksen ja asiakkaan välille, mutta vaatii onnistuakseen ajantasaista asiakasdataa ja toimivat taustajärjestelmät, sillä muutoin hierarkiat ja siilot eri järjestelmien välillä tekevät prosessista resurssisyöpön. Oikea-aikainen markkinointi ja viestintä perustuu asiakkaan matkan kartoittamiseen: mikä heitä motivoi missäkin asiakkuuden vaiheessa, mitä he haluavat saavuttaa ja miten, entä mikä on vaadittu yksilöllisyyden aste? (Kurvinen & Seppä 2016, 100-102.)

Kreapal ja Manitu teettivät keväällä 2017 ”Asiakaskokemus Suomessa 2017” -tutkimuksen, jonka mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen on seuraavan vuoden aikana strateginen painopistealue 73 %:lle suomalaisista yrityksistä. 80 % ei kuitenkaan resursoi riittävästi asiakaskokemukseen luodakseen aitoa kilpailuetua. Vastaajat ovat 190:stä yrityksestä eri toimialoilta. Toinen huomionarvoinen havainto kyseisestä tutkimuksesta on, että henkilöstökokemuksen kehittäminen on vielä mitä suurimmissa määrin aloittamatta. (Kreapal & Manitu 2017.)

Kenen vastuulla strategian suunnittelu ja asiakaskokemuksen kehittäminen sitten on?

Tärkeimmät rajapinnat ovat liiketoiminta-, brändi-, sekä IT-strategia. Brändin rakentamisessa on yhä tärkeämpää kiinnittää huomiota erilaiseen, tunnistettavaan asiakaskokemukseen, sillä se on tapa erottautua kilpailijoista. Brändin arvolutaus lunastetaan kohtaamisissa asiakkaan kanssa ja joka kanavassa on pyrittävä rakentaa luottamusta yrityksen ja asiakkaan välille. Forresterin TRUE Brand Compass tarjoaa välineen asiakaskokemuksen ja brändin synkronointiin. Brändin tavoitteena on olla korvaamaton, merkityksellinen ja niin helppokäyttöinen, että asiakkaat ottavat sen osaksi arkea. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 25; 45-47.)



Kuva 2. Toiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi (Gerdt & Korkiakoski 2016, 148)

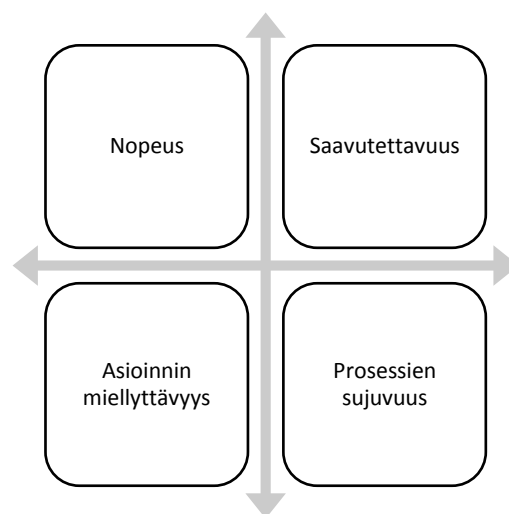
Sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoilla on havaittavissa ostokäyttäytymisen muutos: prospektit hakevat enenevässä määrin itse tietoa ostamastaan tuotteesta tai palvelusta ennen yhteydenottoa myyjään. Kehityksen myötä myös myyntityö on muutoksen edessä (Gerdt & Korkiakoski 2016, 131.) Myyjä voi asiantuntijana tuottaa lisäarvoa ostoprosessiin toimimalla luotettavana keskustelukumppanina tuote- tai ratkaisuosaaamisen sijaan. Valottamalla esimerkiksi tutkimustuloksia tai tulevaisuuden trendejä työhyvinvoinnista ja työelämään astuvien johtamisesta myyjä tuottaa arvoa, jota ei asiakkaan itsenäisellä tiedonhauulla löydy (Kurvinen & Seppä 2016, 91).

Asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen suunnittelu on hyvä aloittaa nykytila-analyysillä, joka kartoittaa organisaatiota, asiakkaita ja kilpailuympäristöä. Kehitysuunnitelmassa huomioitavaa ovat aikataulu, vaikuttavuus, mitattavuus sekä kohtaamisten luonne ja laatu. Vaihtoehtoisesti tai lisäksi voidaan arvioida, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomioita kitkattoman asiakaskokemuksen luomiseksi, mahdolliset teknologiaan tai työvälineisiin liittyvät

kehitystarpeet huomioiden (kuten CRM-järjestelmä ja markkinoinnin automaatio). Asiakaskokemuksen kehityksen liiketoiminnallisia tavoitteita Edenredillä ovat lisämyynnin aikaansaaminen suosittelulla, asiakaspoistuman pienentäminen sekä asiakaspalvelun kustannussäästöt verkkopalvelua parantamalla. Tuottojen kasvua haetaan pidentämällä asiakkaan elinkaarta ja kasvattamalla sen arvoa ensisijaisesti kahdella keinolla: lyhentämällä siirtymää tilauksesta korttien käyttöönottoon ja ensilataukseen sekä aktivoimalla loppukäyttäjiä eli edunsaajia. Jos puolet asiakasyrityksen henkilökunnasta ottaa valitun edun käyttöönsä, on kuluttajien käytännöissä muutoksen varaa. Vaikka konsernin strateginen painopiste onkin siirtyä digitaaliseen maksujenvälitykseen, on kuitenkin järkevää suojata lounassetelin tuomat tuotot tarjoamalla loppuun asti laadukasta asiakaskokemusta, sillä erityisesti pienyrityksille setelit ovat helppo, matalan kynnyksen tuote. Mietittäessä mitä kustannuksia halutaan alentaa ja mitkä kustannukset olisivat vältettävissä, on ensisijassa keskityttävä asiakaspoistumaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 33-43.)

2.1 Hyvän asiakaskokemuksen elementit

Hyvän asiakaskokemuksen tekijöitä ovat nopeus, saavutettavuus, asioinnin miellyttävyys sekä prosessien sujuvuus (kuva 3). Kokemuksesta $\frac{2}{3}$ on tunnetta ja loput teknologiaa, joten on ensiarvoisen tärkeää luoda asiakkaaseen tunneyhteys. Löytänä ja Kortesus (2011, 34) kuvailevat, mistä asiakkaan odotukset ylittävä kokemus syntyy: sen tekijöitä ovat henkilökohtaisuus, aitous, relevanttius, räätälöitävyys, oikea-aikaisuus, kestävyys, jaettavuus, selkeästi ja näkyvästi arvokas ennen ja jälkeen kaupan (myös sosiaalisesti), mutta ennen kaikkea tunteisiin vetoava ja yllättävä. Tunne konkretisoituu tarinoin ja asiakaskokemus linkittyykin brändiin ja sen arvoon saumattomasti (Gerdt & Korkiakoski 2016, 207; 229). Vuorovaikutuksen on sujuuttava mutkattomasti koko asiakkaan elinkaaren ajan aina ensikosketuksesta (joka usein on virtuaalinen) käyttökokemukseen ja asiakassuhteen ylläpitoon eri kosketuspisteissä (Kurvinen & Seppä 2016, 101).



Kuva 3. Hyvä asiakaskokemus (Gerdt & Korkiakoski 2016, 229)

Kirjassaan Klikkaa tästä Häivälä ja Paloheimo (2012, 24-25) korostavat odotusten muutosta digitalisoituvassa maailmassa liittyen saavutettavuuteen: asiakkaan kokemus brändistä alkaa jo ennen verkkosivuja, hakukoneen tulossivulta. Sieltä asiakkaat ohjautuvat joko yrityksen omille tai kampanjasivuille, jotka perinteisyydestään huolimatta sisältävät pari ongelmaa: eri näköisten mikrosivujen perusteella voi olla hankala muodostaa kokonaiskäsitystä yrityksestä ja sen tarjoomasta, jonka lisäksi hakukoneet eivät tunnista eri osoitteita samaksi kokonaisuudeksi huonontaan hakukonenäkyvyyttä. Geneerisemmät laskeutumissivut yrityssivuston alaisuudessa säästävät myös markkinoinnin resursseja. Internetmarkkinoinnissa tulee kuitenkin koko ajan pitää mielessä kohderyhmä ja eri tavalla käyttäytyvät ihmiset. Marc Prensky onkin jakanut ihmiset kolmeen ryhmään internetin käytön suhteen: nettinatiivit, netti-immigrantit ja nettikieltäytyjät (Häivälä & Paloheimo 2012, 18). Luvussa 2.3 esitettyjen DIVA-projektin löydösten perusteessa voisikin sanoa, että B2B-ostajat jakautuvat nettinatiiveihin sekä netti-immigrantteihin.

Edistyksellisissä yrityksissä kohtaamiset asiakkaiden kanssa ovat suunniteltuja ja erilaistavia. Esimerkkinä erilaistavasta kohtaamisesta maksukorttien tapauksessa voisi toimia asiakkailta perittävän korttimaksun räätälöinti käytön mukaan. Mikäli edunsaajat käyttävät korttia aktiivisesti, voidaan korttimaksua kenties alentaa. Jos taas maksukorttien käyttö on vähäistä, tulee edunsaajia aktivoida tiedottamalla käyttöpaikoista ja tarjoamalla esimerkiksi palkintopisteitä tietyn käyttörajan ylityttyä (mikäli käytössä on jonkinlainen bonus-ohjelma). (Kurvinen & Seppä 2016, 101-102.)

On aivan yhtä tärkeää ymmärtää mistä huono asiakaskokemus koostuu: viestinnän ja myynninjälkeisten palvelujen huonosta integraatiosta eri kanavien välillä, sekä välinpitämättömyydestä tai epäavuliaisesta asiakaspalveluhenkilökunnasta jolla ei ole pääsyä asiakastietoihin tai valtuuksia tehdä tarvittavia päätöksiä pulman ratkaisemiseksi. Kun asiakkaalla on ongelma, aiheuttavat 24 tunnin sisällä saapuvat asiakaspalvelun geneeriset markkinoinnin automaatioviestit vain turhautumista. Pahimmillaan ne eivät edes ratkaise asiakkaan ongelmaa vaan vaaditaan useampi sähköposti – tai useampi päivä - asian ratkaisemiseksi. Asiakaspalvelu voi olla myös proaktiivista. (Jaffe 2011, 128.) Parempi lähestymistapa olisi tarjota heti ensimmäisessä viestissä mahdollisuus soittoajan varaukseen, mikäli ko. sähköposti ei heti tarjonnut vastausta. Monet organisaatiot lähtevätkin rakentamaan asiakaskokemustaan integroimalla aktiviteetit eri kanavissaan tuottaakseen tasalaatuisen hyvää kokemusta asiakkaan määrittelemistä lähtökohdista. (Klaus 2015, 33.)

2.2 Ostajapersoonien määrittely

Edenredin markkinointiosasto on määrittänyt markkinoinnin toimenpiteiden kohderyhmästä karkeasti kaksi ostajapersoonaa: yrittäjät sekä pienten yritysten toimitusjohtajat muodostavat motiiveiltaan ja ostokäyttäytymiseltään hyvin erilaisen ryhmän kuin isojen yritysten HR-ammattilaiset. Pienet yrityksen ostavat helpommin itsepalveluna netistä, kun taas isoilla yrityksillä päätöksentekoon osallistuu useita henkilöitä ja prosessiin kuuluu usein kilpailutus. Alle 20 henkilön yritysten toimitusjohtaja, tyypillisesti ICT-alalla työskentelevä diplomi-insinööri, tekee päätökset hankinnoista ja on mukana ostoprosessin alusta loppuun. Hänelle ostamisen kriteereitä ovat helppous ja suosittelu verkostolta, motiivina hyvien työntekijöiden palkkaaminen ja sitouttaminen. Hän etsii etukäteen tietoa verkosta ja kuuntelee työntekijöidensä ehdotuksia, suosien ennalta tuttuja tuotteita. Mielikuvat verotuksen hankaluudesta tai kiire ovat ostamisen esteitä. Isojen, yli 1000 henkeä työllistävien yritysten HR-johtajalla puolestaan on usein kaupallinen koulutus (KTM), hän luottaa verkostonsa sanaan ja painopiste on vaihtoehtojen kartoituksessa sekä esittelyssä johtoryhmälle, joka päättää hankinnoista. Ostamisen kriteereitä ovat tiedon saatavuus, luotettavat referenssit sekä henkilökohtainen palvelu (myyntitapaamiset). Motiivina on hyvien työntekijöiden palkkaaminen ja sitouttaminen, sairauspoissaolojen pienentäminen sekä työkykyasiat. Ostamisen esteiksi on tunnistettu henkilöstöetuinvestoinnin perustelun hankaluus johtoryhmälle, tuntematon brändi jota ei mielletä luotettavaksi, hallinnoinnin hankaluus sekä mahdollinen olemassa oleva sopimus henkilöstöruokalan kanssa.

Seuraavassa luvussa 2.3 kuvatus DIVA-projektin tulokset tukevat näiden kahden ryhmän ostokäyttäytymistä, sillä pienten yritysten joukossa on nuoria yksityisyrittäjiä ja start-up yrittäjiä, joille digitaalisten kanavien käyttö ostoprosessissa on mielekkäämpää. Edenredillä nämä pienet 1-9 hengen SoHo-yritykset onkin vastuutettu verkkomyynnille. Hankittaessa työsuhde-etu itselle ja muutamalle työntekijälle ostopäätöksellä ei ole samanlaista painoarvoa kuin ison konsernin johtoryhmän tekemällä strategisella päätöksellä; HR-päätäjän esitellessä vaihtoehtoja joudutaan miettimään myös hallinnointikuluja sekä palkkahallinnon integraatiota ja keskustelut myyjän kanssa tulevat kysymykseen hyvin varhaisessa vaiheessa.

2.3 B2B-ostajan polku

2010-luvun alkupuoliskon tutkimusten mukaan noin 60 % B2B-ostajista tekevät ostopäätöksen verkosta löytyvän tiedon perusteella. Tuoreemman, Googlen ja Milward Brownin vuonna 2015 teettämän ”The changing face of B2B marketing” -tutkimuksen mukaan jopa 71 % B2B päättäjistä aloittaa ostopäätösprosessin verkkohauulla ja milleniaalit ovat suurin ikädemografia B2B-tiedonhakuaiheessa (Ahvenainen yms. 2017, 36). DIVA-tutkimusprojektin tuottaman tiedon mukaan väite ei ainakaan Suomessa pidä täysin paikkaansa, sillä yritys päättäjät ovat jakautuneet kahteen leiriin: nuorempien sukupolvien diginatiiveihin ja iäkkäämpiin

yrityspäättäjiin, joille hakukoneet ja e-mail ovat merkittävimpiä ostopäätökseen vaikuttavia digityökaluja sosiaalisen media, blogien, chattien ja kuva- tai videosisällön sijaan. DIVA - verkkokyselyyn vastasi 2,358 suomalaista B2B- yrityspäättäjää syksyllä 2015. Tulosten mukaan 27 % B2B-asiakkaista oli käyttänyt digitaalisia kanavia (verkkosivuja, sosiaalista mediaa tai mobiilisovellusta) viimeisimmän ostokokemuksensa aikana ja näistä 18,5 % teki ostopäätöksen verkossa. 15 % vastaajista vei ostoprosessin verkossa päätökseen. (Journal of excellence in Sales 2017, 41-42.)

Haaga-Helian ja belgialaisen Vlerick Business Schoolin yhteistyössä toteuttama laadullinen tutkimus pureutuu digitaalisten kanavien strategian yhtenäistämiseen B2B-asiakkaan ostopolun mukaisesti. Jotta myyvä organisaatio päätyy ostavan tahon harkintalistalle, on tarjooman vahvuudet tuotava selkeästi esiin joka kanavassa. Tutkimuksessa haastateltiin 20:tä yrityspäättäjää ja vaikuttajaa Belgiasta sekä 31:tä Suomesta; heidän hankintatarpeensa liittyivät mm. rahaliikennepalveluihin, langattomiin yhteyksiin sekä IT-ratkaisuihin. Keskeiset löydökset olivat, että bisneksen kannalta alhaisen tärkeyden tuotteita tai palveluja hankittaessa ostaja haluaa säästää aikaa ja saada kaiken tarvitsemansa informaation helposti, hoitaakseen ostoprosessin itsenäisesti verkossa. Tuotteissa joilla on ostajalle korkea arvo ja kustannus, mutta jotka ovat matalariskisiä toimittajien alhaisen vaikutusvallan vuoksi monien valmistaessa niitä, ostajat haluavat mahdollisimman tehokkaan uusintaostosyklin. Uusissa ostoissa puolestaan seurataan strukturoitua valintamenettelyä, jonka jälkeen suositetaan kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta myyjän kanssa. Myyjäorganisaation kannalta tämä tarkoittaa, että valintamenettelyyn pääsyn kannalta tärkeät tiedot tulisi olla helposti löydettävissä verkosta, jonka jälkeen asiakkaan matkalle tulee ripotella toimintakehotteita keskustelun siittämiseksi kasvokkain tai puhelimeen. Strategisissa suuren riskin tuotteissa luottamus on tärkein valintatekijä, joten keskustelun tulisi alkaa kasvotusten myyjän kanssa tai siirtyä offline mahdollisimman pian. (Paesbrughe, B., Vuori, J., & Kock, H. 2017, N-39-40.)

Kuvaan 4 on koottu Edenredin tuottamat tai tekeillä olevat verkkosisällöt tukemaan uusasiakashankintaa. Kuten jo aiemmin on todettu, asiakkaat käyvät yli puolet ostoprosessista läpi itsenäisesti ennen yhteydenottoa myyjään. Kaikki Edenredin sisältöjä kuluttavat prospektit eivät tietenkään päädy verkkokaupan asiakkaiksi, mutta verkossa saatavilla olevat sisällöt tukevat myös muita myyntikanavia. Seuraavassa luvussa käsitellään markkinoinnin automaatiota, jota voidaan käyttää niin prospektien hoivaamiseen verkossa kuin myös asiakkuuden sitouttamiseen. Kuvassa 7 alla esitetty ostoputki on viety pidemmälle ja käännetty ympäri kuvaamaan, miten asiakkaat valjastetaan osaksi markkinointikoneistoa. Sisältöjä on tarjottava ostajapersoonittain heidän kohtaamiensa ongelmien lähtökohdista asiakkaan matkan jokaiseen kolmeen vaiheeseen: alkuun, keskiosaan ja ostoprosessin loppuosaan.



Kuva 4. Sisällöt prospektin ostomatkalla (Yrjölä 2017, 8;23)

Alkusyksystä 2017 Edenredillä toteutettiin kysely asiakassuhdetasolla verkkosivujen ja puhelinmyynnin kautta vuoden sisällä tulleille asiakkaille. Kyselyyn vastasi 33 asiakasta joista 25 olivat verkkokaupan asiakkaita. Heistä 20 eli 80 % tuli asiakkaaksi omasta aloitteestaan. 52 % tuli suoraan verkkosivuille ja 40 % (10 kpl) etsi ensin tietoa netistä. Edenred yrityksenä oli entuudestaan tuttu 17:lle verkkokaupan asiakkaista. Myös tässä kyselyssä tiedusteltiin suositteluhalukkuutta. Verkkokaupan asiakkailla NPS oli 8 ja Edenredin puhelinmyynnin kautta asiakkaaksi tulleilla (8 kpl) 13. (Asiakastutkimus 8/2017.)

Taulukko 3 havainnollistaa asiakkaan matkaa. Rivit kuvaavat medioita, mitä kautta asiakas voi olla vuorovaikutuksessa yritykseen. Sarakkeisiin on listattu kontaktipisteet asiakkaan matkan mukaisesti ja tietyssä pisteessä voi olla monta mediavaihtoehtoa. Tietoisuus Edenredistä voi siis herätä joko suoramainonnan, ikkunatarrojen tai hakukoneen välityksellä. Tarve puolestaan herää joko suosittelun, keskustelupalstojen, tai taktisemmin hakukoneiden ja suoramainonnan välityksellä. Ensimmäinen kontakti Edenrediin tapahtuu tavanomaisesti joko verkkokaupassa, kenttämyynnin tai puhelinmyynnin kautta. Kun ostopäätös on syntynyt, tilataan yritykselle sopiva ratkaisu joko verkosta tai myyjän välityksellä. Asiakkaan kosketuspistepolku on puolestaan kuvattu liitteessä 5.

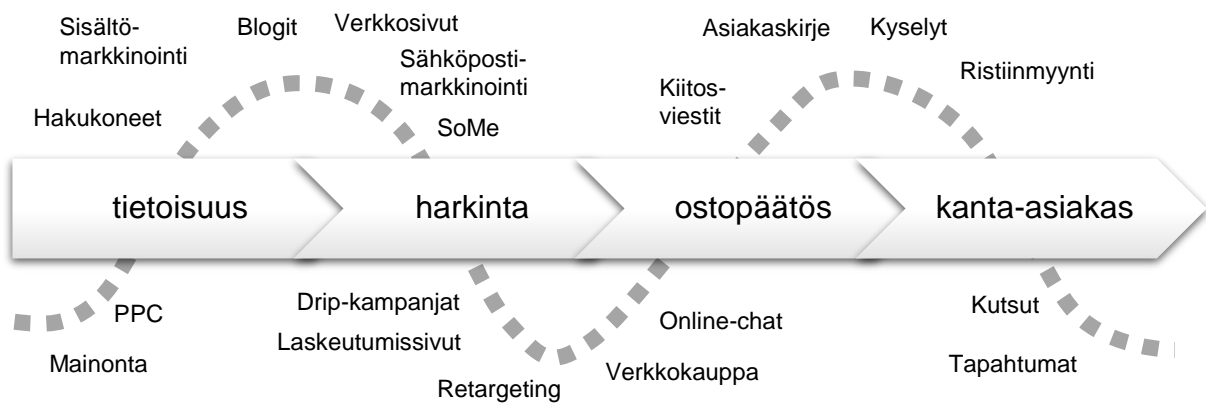
Taulukko 3. Asiakkaan matka (Kurvinen & Seppä, 2016.)

	Tietoisuus	Tarve	1. kontakti	Tarjonta	Vertailu	Tilaus	Laskutus /prepaid- maksu	Jako työntekijöille	Käyttö	Follow-up	Suosittelu
Suoramainonta	1	2									
Ikkunatarrat	1										
Mediamainonta		2									
Email							9		11	12	13
Hakukoneet	1	2		4	7						
Verkkokauppa			3	5		8	9			12	
Myyjä (FS, IS)			3			8					
Asiakaspalvelu									11	12	
Markkinapaikat					6						
Oma SoMe		2									13
Keskustelupalstat		2									13
Kortit, setelit								10			

Edenredin uuden työnantajaportaalin on tarkoitus yksinkertaistaa ostoprosessia, joten projektin edetessä on tärkeää kysyä käyttäjäpalautetta eri julkaisuversioista palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti. Käyttäjäpalautteen tärkeyttä korostaa seikka, että kaikki asiakkaiden tilaukset eivät siirry uuteen portaaliin samanaikaisesti, vaan ensin sinne ohjataan vain uudet seteliasiakkaat. Vanhat seteliasiakkaat sekä korttiasiakkaat tilaavat edelleen vanhan tilauskanavan kautta, kunnes asiakastiedot on siirretty asteittain uuteen järjestelmään. Välivaihe ja asiakkaiden ohjaaminen oikeaan ostoputkeen verkkosivu-uudistuksen lomassa saattaa tehdä prosessista asiakkaille väliaikaisesti entistä hankalamman, joten tähdennetään miten tärkeää on kerätä heiltä suoraa palautetta. Tämä tutkimus aloitti palautteenkeruun verkkoasioinnin helppoudesta, joten tuloksia voidaan tarvittaessa verrata verkkosivustouudistuksen jälkeiseen aikaan. Yrityksen kannalta on myös mielenkiintoista kuulla millaiseksi asiakkaat kokevat edun käyttöönoton, sillä kyseessä on monivaiheinen prosessi.

2.4 Markkinoinnin automaatio

Markkinoinnin automaation yhdistäminen ostajapersoonien matkaan mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen luomisen oikea-aikaisella ja oleellisella sisällöllä. Verkossa helposti kadotetaan yhteys asiakkaaseen ja mahdollisuus positiivisen muistijäljen jättämiseen. Ostons jälkeen verkkokaupan asiakas jää helposti oman onnensa nojaan. Markkinoinnin automaatio auttaa rakentamaan suunniteltuja muistijälkiä, joihin asiakkaan lojaliteetti perustuu. Vaikka teknologian juuret ovatkin sähköpostimarkkinoinnissa ja liidien hoivaamisessa myynnille, on teknologinen kehitys ja tekoälyn mukaan tuleminen mahdollistanut muitakin räätälöinnin muotoja.



Kuva 5. Markkinoinnin automaatio

Vallan siirtyessä asiakkalle on informaatio kirjaimellisesti heidän sormenpäidensä ulottuvilla, ja yritysten on entistä tärkeämpää tarjota oikea viesti oikeaan aikaan. Sen on oltava relevantti ja personoitu hänenkin tarpeisiinsa (CRM Magazine 2016, 25). Viimeisen viiden vuoden aikana markkinoinnin automaatio on kuitenkin ottanut harppauksia eteenpäin, ja sähköpostikampanjoiden personoinnista on siirrytty verkkosivujen sisällön personointiin osana inbound-markkinointistrategiaa. HubSpotin markkinoinnin varapresidentin sanoin pelkkä sähköpostimarkkinointi jättääkin paljon automaation potentiaalia käyttämättä. Prospektien ja asiakkaiden sitouttaminen ilman markkinoinnin automaatiota on hyvin hankalaa sen keräämän datamäärän takia. Asiakkaat ovat jo tottuneet verkkosivujen sisällön muuttumiseen heidän tarpeitaan vastaavaksi, kiitos yritysten kuten Netflix tai Amazon. Teknologian haukatessa osan työmäärästä markkinoinnin automaatio vaatii myös työntekijöiltä hieman erilaisia taitoja: teknistä ja operatiivista markkinointiosaamista. Hyödynnettävissä oleva asiakastieto on markkinoinnin automaation polttoainetta, joka erottaa isot ja pienet yritykset toisistaan. Big Datan nousu yhdessä Internet of Things:in, paikannuksen sekä mobiilimainonnan kanssa puolestaan mahdollistaa markkinoinnin automaation viennin uudelle tasolle parantaen personoinnin tarkkuutta. Viestin saa ujutettua asiakkaan sen hetkisen aktiviteetin kontekstiin paikasta riippuen. Edenredin tapauksessa tämä voisi yksinkertaisimmillaan tarkoittaa verkostoon kuuluvien lähimpien ravintoloiden lounaslistoja edunsaajalle MyEdenred-sovellukseen (esimerkiksi Lounaat.info -palvelun kautta), tai kulttuuri- tai liikunta-aktiviteetteja joiden esityksiin tai tunneille on vielä tilaa tai alennushinta. Toiminnan tavoitteena on asiakassuhteen ja kuluttajan arjen parantaminen sekä luottamuksen rakentaminen asiakkaalle tärkeän sisällön kautta. (CRM Magazine 2016, 26-27.)

Korkman ja Arantola (2009, 33-34) kuitenkin kyseenalaistavat asiakasviestinnän yksilöllisyyden tärkeyden liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Heidän mukaansa asiakastieto ei aina vastaa yrityksessä heränneisiin kysymyksiin ja vaikka tiedettäisiinkin miksi jotain tapahtuu, ei välttämättä keksitä ratkaisua. Asiakaslähtöinen liiketoiminta pyrkii täyttämään eri asiakastyypin tarpeet (pakotetut, herätetyt tai suunnitellut) ja halut, ymmärtämään arvoja

sekä asenteita jotka kuitenkin elävät sosioekonomisen elämäntilanteen mukaan. Osaavatko asiakkaat kertoa paikkansapitävästi rutiininomaisista valinnoista ja tiedostamattomasta, tunneperäisestä toiminnastaan? Kysymykset ovat relevantteja erityisesti pohdittaessa edunsaajien matalaa työsuhte-edun käyttöastetta. Yritysasiakkaille ostoprosessi puolestaan on työtä, eikä hankintaa tehdä henkilökohtaisiin tarkoituksiin vaan asiakaskokemus perustuu liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja loppuasiakkaan palvelukokemukseen. Asiakkuusviestinnän, asiakaskannan analysoinnin ja palvelukohtaamisten sijaan kontekstiajattelu eli asiakkaan käytännöt antavat enemmän tilaa innovoinnille ja sinisten merien löytämiselle. Käytäntöjen tutkimisessa keskitytään asiakkaiden samanlaisuuteen ja yksinkertaistamiseen erilaistamisen sijaan. Kun markkinaa ja asiakkaita tarkastellaan arjen dynamiikan ja käytäntöjen kautta, lisätään osuutta asiakkaan elämästä ja luodaan pohjaa pitkäaikaiselle brändiarvolle. (Korkman & Arantola 2009, 59.) Häivälä ja Paloheimo ovat samoilla linjoilla todetessaan, jotta käyttäjille voidaan tarjota positiivisia yllätyksiä, ei markkinoinnin kohdentaminen voi pohjautua pelkästään hänen omaan käytökseen ja valintoihin, vaan apuna tulisi käyttää mahdollisimman samankaltaisten käyttäjien aiempia valintoja (Häivälä & Paloheimo 2012, 45).

2.5 Työntekijäkokemuksen merkitys

Useat tutkimukset ovat osoittaneet korrelaation työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä. Temkin Groupin tutkimusten mukaan yritys on 50 % todennäköisemmin alansa johtavan asiakaskokemuksen tarjoaja, jos HR on mukana asiakaskokemuksessa. Kun työntekijäkoke-musta kehitetään ja seurataan samanaikaisesti asiakaskokemuksen kanssa, mittaristo auttaa ennakoimaan ongelmia: jos työntekijöiden sitoutuminen laskee, se heijastuu asiakaskokemukseen. Työntekijöitä sitoutetaan tekemään parhaansa ja hieman ylimääräistä viiden i:n mukaisesti:

- **Inform** - tiedottamalla visiosta ja brändiarvoista sekä siitä, miten asiakkaat kokevat organisaation
- **Inspire** – henkilöstön tulisi tuntea visio ja arvot omikseen ja pystyttävä olemaan ylpeä työstään organisaatiossa
- **Instruct** – tukemalla työntekijöitä koulutuksin ja palautteella pystytään asiakkaille tarjoamaan brändilupaus
- **Involve** – kun suunnitellaan työtehtäviä, prosesseja tai ratkotaan asiakkaiden ongelmia, tulisi työntekijöiden olla mukana
- **Incent** –tarkoituksenmukaisten kannustinjärjestelmien käyttöönotto joilla mitataan, palkitaan ja vahvistetaan haluttua käytöstä ja motivoidaan työntekijöitä antamaan parhaansa.

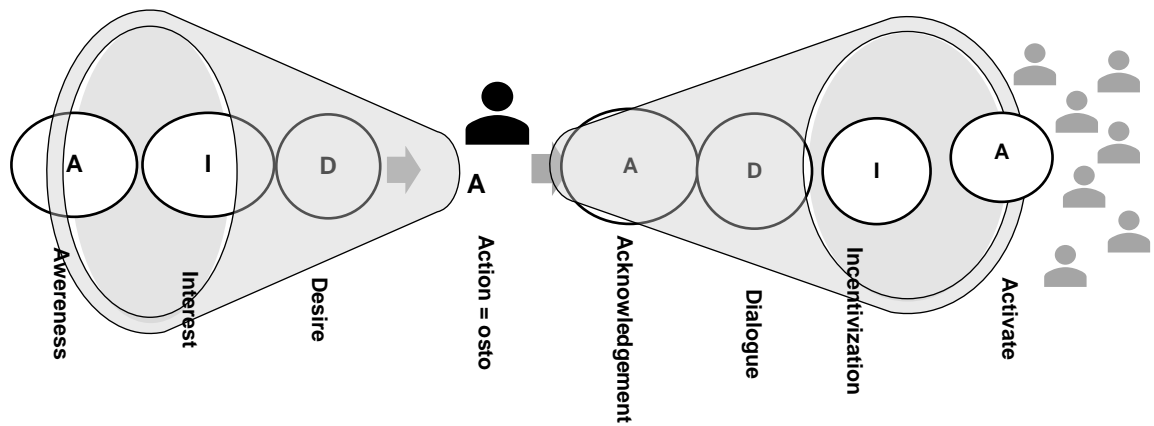
Oikealla mittaristolla voidaan henkilöstö- ja asiakastoimenpiteiden vaikutuksia verrata liiketoiminnan kasvuun ja tuloksellisuuteen. (CRM Magazine 5/2015.)

Toimeksiantaja on parin vuoden ajan pyrkinyt yhdeksi Suomen parhaista työpaikoista, mutta Trust Index® -henkilöstökyselyn tulokset eivät ole riittäneet Great Place to Work-sertifiointiin. Suunta on kuitenkin oikea ja johtamiseen sekä työskentelyoloihin halutaan panostaa. Työntekijäkokemuksen ajantasainen kartoitus ja palautteen keruu tulee korostumaan Y-sukupolven myötä, sillä kerran tai kahdesti vuodessa toteutetut henkilöstökyselyt ovat heille riittämättömiä. Vuonna 2020 milleniaalit muodostavat puolet maailman työvoimasta ja eroavat suurista ikäluokista merkittävästi; milleniaalit arvostavat luottamusta ja vapautta, jatkuvaa palautetta ja kannustusta, kehittymismahdollisuuksia, sekä esimiestä joka motivoi ja toimii ennemminkin valmentajana. (PwC 2013, 3.)

On teorisoitu, että asiakastytytyväisyysmittauksilla saatta olla myös negatiivinen vaikutus asiakaspalvelijoihin (FLEs, Front Line Employees) mikäli asiakastytytyväisyystuloksia käytetään perusteena etulinjan työntekijöiden palkitsemiseen. Tällaiset palkitsemismenetelmät yhdistettynä jatkuvaan altistumiseen asiakkaiden ja yrityksen välisille ongelmatilanteille voivat pitkässä juoksussa aiheuttaa asiakaspalvelijoissa alentunutta itsetuntoa, opittua avuttomuutta sekä ylläsurinaisuutta. Lisäksi työntekijöillä on houkutus manipuloida tuloksia painottamalla palautteen tärkeyttä tyytyväisille asiakkaille ja olla kysymättä sitä vihasilta asiakkailta, mikäli mahdollista. Vinoumien välttämiseksi NPS-mittariin tai asiakastytytyväisyyteen linkitetty palkitsemismalli tuleekin valmistella harkiten. (2017 Summer AMA Proceedings, N-4; Reichheld & Markey 2011, 118.)

2.6 WoM ja suosittelumarkkinointi

WoM tarkoittaa ihmisten välistä suusanallista viestintää yrityksestä ja sen tarjoomasta. Tänä vuonna toimeksiantoyrityksen asiakastytytyväisyyskyselyt ovat jalostuneet suositteluhalukkuuden kartoittamiseksi. Jokaisen suosittelumarkkinointia harjoittavan yrityksen tavoitteena on, että melkein kaikki asiakkaat ovat valmiita suosittelemaan ko. yritystä, mutta valitettavan usein yrityksen ja asiakkaan näkemys asiakaskokemuksen tilasta ei kohtaa todellisuudessa. Jotta lähes jokaisesta asiakkaasta saataisiin suosittelija, on tuotteen tai palvelun toimittava saumattomasti, joka taas edellyttää, että kaikki liiketoimintaprosessit ovat kuvattuina ja kunnossa. Mutta se ei yksin riitä, vaan asiakkaan odotukset on pystyttävä ylittämään jotta ihmisellä on insentiivi kertoa kokemuksestaan eteenpäin. Asiakas on joka kohtaamisella saatava niin hyvälle tuulelle, että hän on valmis auttamaan yritystä löytämään uusia asiakkaita (Kurvinen & Seppä 2016, 100). Millä tavalla suosittelua voisi ohjata ja mitata niin, että saataisiin luotettavia tuloksia? Ihmisten luontainen tarve kuulua joukkoon, kommunikoida keskenään ja halu päteä luo mahdollisuuden myynnin moninkertaistamiselle pienin resurssein. Jaffe (2010) on kuvannut markkinoinnin käänteisen ostoputken (kuva 6) suosittelujen edistämiseksi.



Kuva 6. käänteinen ostoputki (Jaffe, J. 2010, 82)

Word-of-Mouth on kaikkein rehellisin markkinoinnin muoto; kun asiakkaalle antaa äänen, lisääntyy markkinoinnin läpinäkyvyys ja yrityksestä kerrotaan asioita eteenpäin niin hyvässä kuin pahassa. Suosittelumarkkinointi sisältää riskin pandoran lippaan avauksesta, mutta negatiivinen palaute yrityksen omissa kanavissa auttaa kehitystyössä elleivät tuotteet ja palvelut alun alkaen ole toivotulla tasolla. Edelmanin vuosittain teettämän luottamusbarometrin mukaan yritysten toimistujohtajia ei globaalilla tasolla mielletä luotettavaksi puolestapuhujaksi; yrityksen työntekijän tai ”sinun kaltaisesi henkilön” sana nähdään luotettavampana kuin mainonta tai markkinointiviestintä (Edelman 2017). Päättäjät ovat erityisen aktiivisia sekä suosittelijoina että suositusten kuuntelijoina, sillä ammattiverkostoon luotetaan. Ednenredin olisikin valjastettava tämä potentiaali laajemmin käyttöön. Hyvä maine vaikuttaa positiivisesti uusasiakashankintaan kun taas huono maine hidastaa kasvupyrkimyksiä (Reichheld & Markey 2011, 73).

Asiakaskokemuksen ja suosittelun taloudellista hyötyä tutkittiin vuonna 2011 julkaistussa *Referral Programs and Customer Value* – tutkimuksessa, joka perustuu saksalaispankin 10 000 asiakkaan analyysiin. Tulokset osoittavat, että suosittelun kautta tulleiden asiakkaiden elinkaaren arvo on 25 % korkeampi, tilausten keskikoko on viidenneksen suurempi, heidän NPS:nsa on korkeampi kuin muilla asiakkailla ja he tuovat uusia asiakkaita todennäköisemmin (Journal of Marketing, 2011). Nykyisille asiakkaille myyminen on todistetusti huomattavasti edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankinta. Tämä pätee erityisesti B2B-markkinoilla, jossa asiakkuudet ovat pidempikestoisempia ja päätöksentekoprosessi on monimutkaisempi kuin kuluttaja-asiakkuuksissa.

Referenssit yrityksen internetsivustolla ovat vahva keino vaikuttaa ostopäätökseen harkinnan loppuvaiheessa. Puolestapuhujat eli suosittelijat ovat useimmiten tavallisia asiakkaita, jotka pitävät brändistä niin paljon että haluavat suositella sitä toisille. Jaffe jaottelee suosittelut ja referenssit eri kategorioiksi, sillä se auttaa segmentoimaan asiakkaita; referenssi on

henkilökohtainen suositus, jolla on sosiaalista pääomaa ja motiivina on auttaa jotakuta tekemään informoitu ostopäätös. Yritykset joutuvatkin miettimään keinoja kannustaa ihmisiä levittämään sanaa brändistään ilman, että menetetään autenttisuus ja totuudenmukaisuus. Monet blogi- tai vlogiyhteistyöt sisältävät maksettua ja lahjottua näkyvyyttä vaikuttajien sivustoilla, mutta on myös tapoja palkita ilman kompensatiota. (Jaffe J. 2010, 203-212.)

Käytökseen perustuva tunnustus (kannustin) on keino kasvattaa brändiarvoa, ja tämä epäsuora insentiivi voi olla luonteeltaan joko kertaluontoinen, ad hoc, promootiota tai jatkuvaa.

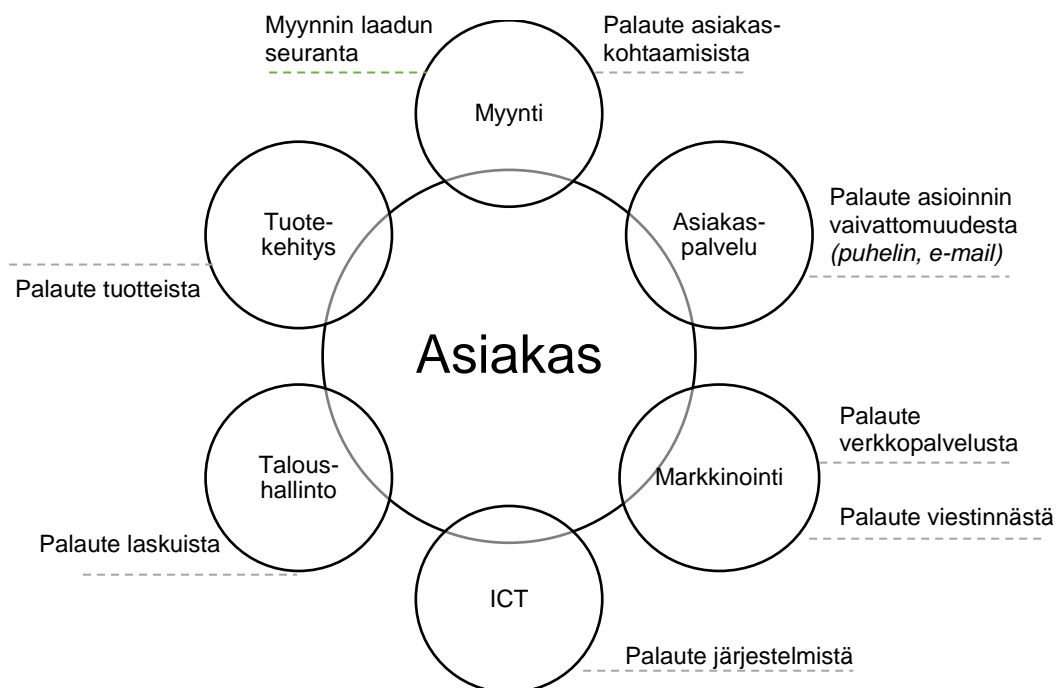
Kompensaatio eli palkinto puolestaan on suora insentiivi. Maslow:n tarvehierarkiaa mukaellen Jaffe kategorisoi palkitsemisen ja tunnustuksen taktiikat. Hierarkian alimmalla portaalla heikoimpana kannustimena toimia (esim. palkintona suosittelusta) tarjotaan mahdollisuutta voittaa esimerkiksi arvonnassa. Toisella portaalla (palkintona uusintaostosta) hyvitys eli voitto on taattu ja asiakkaalle tuotetaan hienoista lisäarvoa tarjoamalla esimerkiksi ilmainen toimitus tai x euroa pois seuraavasta ostosta koodilla Y123. Kolmas porras (esim. tunnustus uusintaostosta) perustuu universaaliin valuuttaan ja monet bonus-ohjelmat toimivatkin tämän periaatteen mukaan: infrastuktuuri tunnistaa asiakkaan tekemän kontribuution ja asiakas voi vastaavasti ostaa, myydä tai käydä kauppaa saamistaan pisteistä tai maileista ostaessaan lisätuotteen. Neljännellä eli toiseksi ylimmällä portaalla Jaffe on määritellyt kokemukseen perustuvat palkinnot ja ylimmällä, viidennellä portaalla on kaikista abstraktein asiakkaan tunnustaminen nimeämällä esimerkiksi tuote tämän mukaan. (Jaffe 2010, 213-215.)

Mielipidejohtajat. Pelkkä asiantuntemus ei enää riitä brändin maineen ja imagon luonnissa, vaan B2B-markkinoilla kaivataan rohkeaa mielipidejohtajuutta, joka rakentuu näkemykseen toimialan tulevaisuudesta, haasteista ja niiden voittamisesta: mitkä ovat asiakkaiden ongelmat tänä päivänä ja tulevaisuudessa? Mielipidejohtajuus rakentuu useiden asiantuntijoiden työllä ja edistää strategisten asiakkuuksien rakentamista. (Kurvinen & Seppä 2016, 51.)

3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Kirjassaan ”Measuring customer experience” Philipp Klaus (2015, 2) tuo esiin kuinka asiakaskokemusta lähestytään yrityksissä eri mittarein eri tavalla: olkoon se asiakkaan aikomuksia ja mielentilaa (asiakastyytyväisyys, sitoutuminen tai suosittelualttius), tai varsinaista käytöstä, kuten yrityksen tarjoaman aktiivinen suosittelu, ostot, ostokäyttäytyminen, osuus kategoriasta tai Word-Of-Mouth. Asiakaskokemusta voidaan mitata sekä asiakassuhteiden että asiakaskohtaamisten tasolla. Löytänä ja Kortesuso puhuvat asiakaskokemuksen mittaamisen spektristä ja jakavat mittaustavat aktiivisiin ja passiivisiin seuraavassa järjestyksessä:

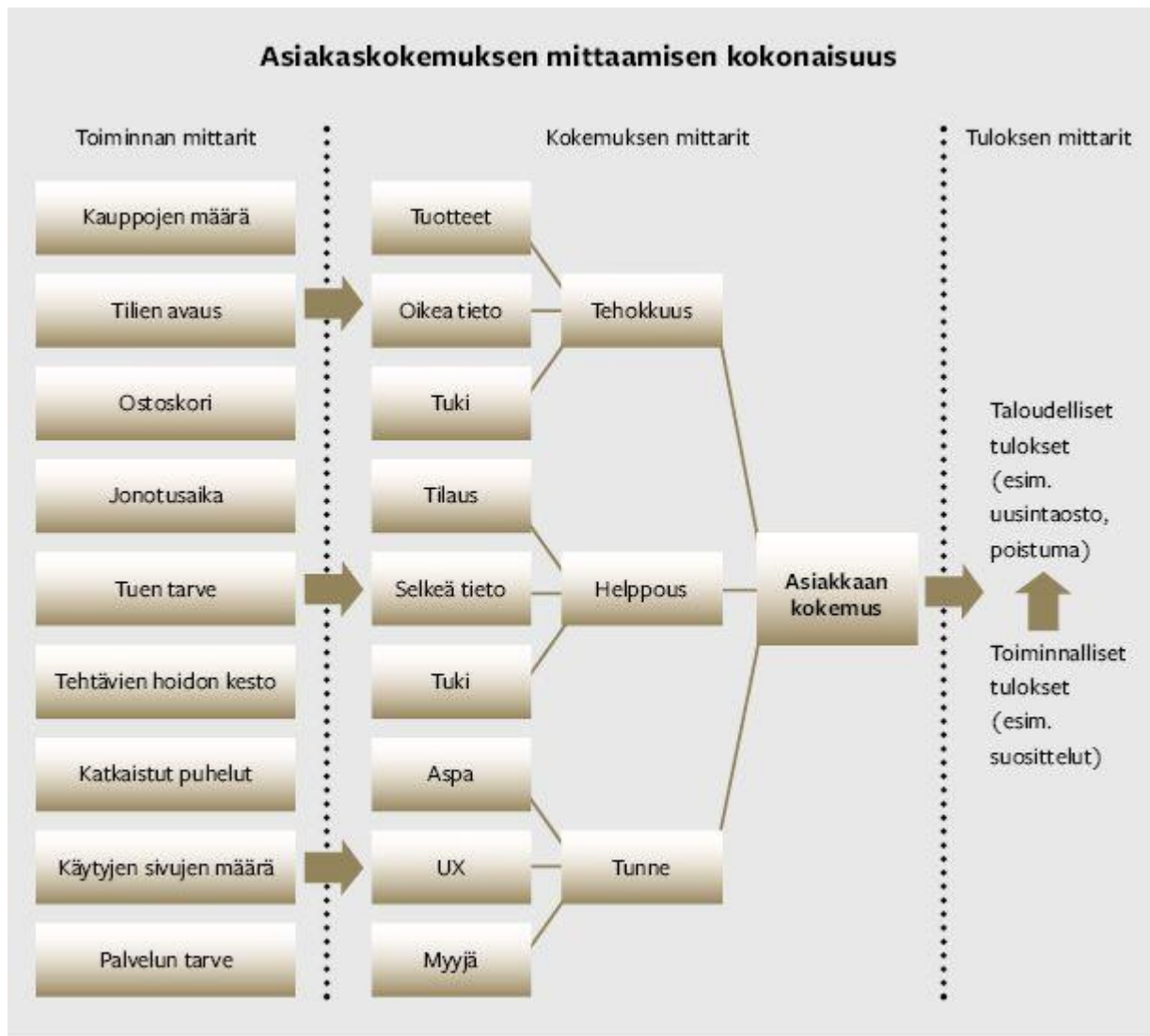
- jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä (kuva 7)
- Mystery Shopping-tutkimukset
- biometriset mittaukset (katseenseuranta)
- asiakaspaneelit (fokus-ryhmäkeskustelut)
- asiakastyytyväisyystutkimukset
- kohtaamisten analysointi (esim. puheluiden kuuntelu)
- SoMe:n seuranta
- reklamaatioiden analysointi
- palautelomakkeet ja -laatikot
- asiakkaan spontaanisti antama palaute (Löytänä, J. & Kortesuso, K 2011, 102.)



Kuva 7. Palautteen keruu kosketuspisteissä (Löytänä, J. & Kortesuso, K. 2011,108)

Kosketuspisteiden jatkuvan palautteenkeruun mallin mukaan Edenredillä on myyntiyksikössä mitattu NPS:ää asiakaskohtaamisissa, sekä asiakaspalvelussa. 890 henkilöä on arvioinut myyntiyksikön toimintaa ja näistä 613 on luokiteltu suosittelijoiksi. (Vahla, T. 9.10.2017)

Peter Druckerin sanoin *"Only what gets measured, gets managed"* eli sitä saa mitä mittaa. Mittausmallin neljä huomioitavaa osa-aluetta ovat: **keneltä** kysytään, **mitä** kysytään, **milloin** ja **missä** kanavassa. B2B-toimintaympäristössä on tärkeää kysyä operatiivisen yhteyshenkilön lisäksi myös päätöksentekijän (toimitusjohtajan tai johtoryhmän) mielipidettä. Kokemuksen mittarit tulisi liittää suoraan kannattavuuteen johtavaan asiakaskäyttäytymiseen, kuten uusintaostoihin tai asiakkaan elinkaaren arvon kasvattamiseen. Tuloksista saatua tietoa tulee hyödyntää prosessien ja tuotteiden kehittämiseen. Jotta asiakasymmärrys lisääntyisi ja ymmärretään tuloksissa havaittuja muutoksia, on mittarien kehitystä seurattava reaaliajassa ja jaettava asiakkaiden tarinoita organisaation laajuisesti. Sekä Korkiakosti että Klaus painottavat, että pelkkä NPS-indeksin kehityksen seuraaminen ei kuitenkaan riitä; keskiarvot hämäävät ja mittari on lähtökohtaisesti ennemminkin reaktiivinen kuin proaktiivinen. Korkiakoski esittää mittausmallin suunnittelun vaiheet seuraavasti: suunnittelu lähtee asiakkaan näkökulmasta, eli ostopolun kuvauksesta jotta keskeisimmät kosketuspisteet huomioidaan. Tästä edetään oikeiden mittarien valintaan eri asiakaskohtaamisissa; kuten mainittu, suositteluhalukkuutta ei kannata kysyä asiakaspalveluun tulleen satunnaisen soiton jälkeen, vaan tarkoituksenmukaisempaa on kartoittaa asiainnin helppoutta ja tehokkuutta esimerkiksi jäljempänä kuvatulla CES-mittarilla. Kun kosketuspisteet ja niihin sopivat mittarit on kartoitettu, voidaan mittausmalli pilotoida ja sen jälkeen edetä mallin käyttöönottoon. Mittaamisen kokonaisuutta havainnollistaa kuva 8. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 162-169.)



Kuva 8. Asiakaskokemuksen mittaamisen kokonaisuus (Korkiakoski 2016, 92)

3.1 NPS – asiakkaan suositteluhalukkuus

Mittari kertoo, kuinka suuri osuus asiakkaista on valmiita suosittelemaan yritystä ystävilleen tai kollegoilleen. Yritystä arvioidaan useimmiten asteikolla 1-10 koska sen on havaittu toimivan parhaiten, mutta skaala 1-5:een on myös käyttökelpoinen. Nettosuosittelevuus jakaa asiakkaat kolmeen kategoriaan: suosittelijoihin, neutraaleihin ja arvostelijoihin. Nämä kolme asiakasryhmää eroavat toisistaan käyttäytymisen sekä asenteiden perusteella ja vaativat yritykseltä erilaisia toimenpiteitä. Suosittelevien suhteellisesta osuudesta vähennetään arvostelijoiden osuus, joten lopullinen luku voi sijoittua -100 ja +100:n välille. USA:ssa yritysten keskimääräinen NPS vaihtelee 10-20 välillä. (Reichheld & Markey 2011, 12.)

erittäin epätodennäköisesti

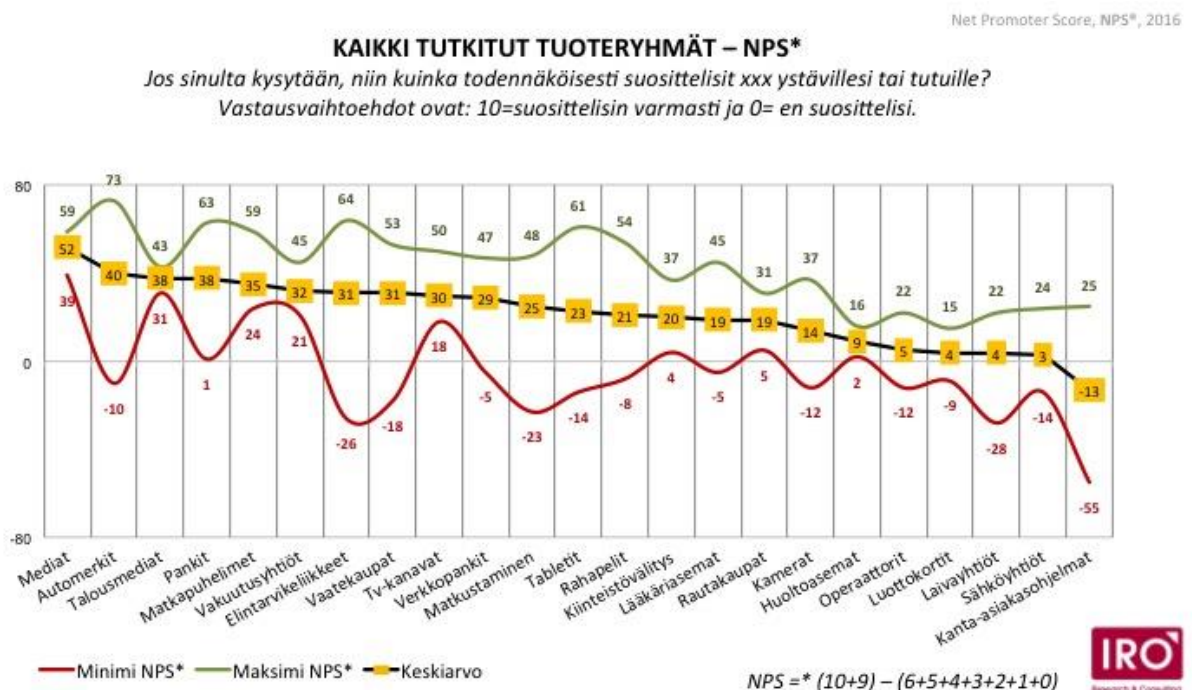
Erittäin todennäköisesti

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

$$\frac{\text{suosittelijat (9-10)} - \text{arvostelijat (1-6)}}{(\text{vastanneet}) \times 100} = \text{NPS}$$

Kuva 9. Net Promoter Score (Reichheld & Markey 2011, X)

NPS on asiakaskokemuksen keskeinen mittari, joka osoittaa kasvun ja asiakasuskollisuuden yhteyden. Erityisen käyttökelpoinen se on palvelumuotoilun merkitystä mitattaessa. Yli 50 NPS-arvoa pidetään jo erinomaisena (Tuulaniemi, 241). Futurelab on tutkinut asiakaskokemuksen tilaa Suomessa vuodesta 2010 lähtien. IRO Researchin teettämä nettipaneeli vuodelta 2016 paljastaa keskimääräisen NPS-luvun Suomesta tuoteryhmittäin (kuva 10).



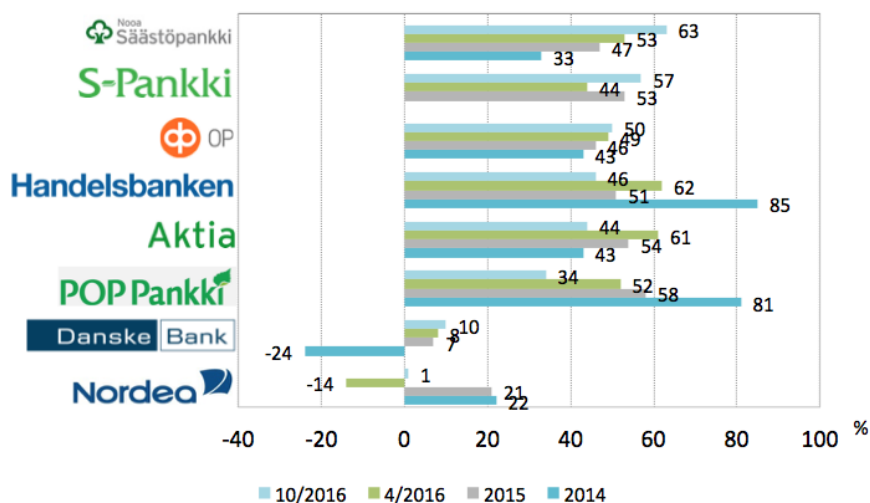
Kuva 10. NPS Suomalaisissa yrityksissä.

Seuraavassa kuvassa 11 tarkastellaan lähemmin pankkitoimialan NPS-lukuja ja voidaan havaita, että POP Pankki, Danske Bank ja Nordea ovat viime vuonna alittaneet pankkialan keskiarvon. Nordea on kuitenkin puolessa vuodessa onnistunut nostamaan NPS-indeksinsä positiiviseksi.

PANKIT - NET PROMOTER SCORE – NPS / KOKO MAA

Jos sinulta kysytään, niin kuinka todennäköisesti suosittelet xxx ystäville tai tutuille?

Vastausvaihtoehdot ovat: 10=suosittelet varmasti ja 0= en suosittele.



* $NPS = (10+9) - (6+5+4+3+2+1+0)$



Kuva 11. NPS pankkialalla (FutureLab 2016)

3.2 Palvelun laatu

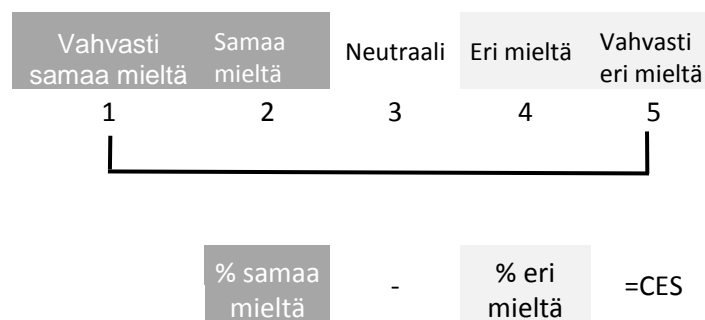
Historiallisesti markkinoinnin kirjallisuus on keskittynyt asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun mittaamiseen esimerkiksi suositulla SERVQUAL-menetelmällä. SERVQUAL pyrkii tunnistamaan kuilut asiakkaan odotusten ja toteutuneen palvelukohtamisen välillä. Vastaava, kaupallisempi sovellutus on Rater, jossa 5-portaisella Likertin asteikolla arvioidaan palvelun eri ulottuvuuksia: luotettavuus, vakuuttavuus, konkreettisuus, empatia ja reagoivuus. Mittarien soveltuvuus asiakaskokemukseen on tutkijoiden puolesta kyseenalaistettu rajoittuneisuutensa vuoksi, sillä kokemus koostuu asiakkaalle tuotetun arvon yleisarviosta; osallistaminen rationaalisella, fyysisellä, henkisellä, sekä tunne- ja aistitasolla. Se ei ole suoraan suhteessa asiakkaan odotusarvoon, palveluprosessiin tai ihmisten väliseen vuorovaikutukseen vaan paljon laajempaan kokonaisuuteen joka muodostuu kumulatiivisesti eri kohtaamisista: prospektit muodostavat kokemuksia yrityksen kanssa useissa kanavissa ja kohtaamisissa jo ennen ostotapahtumaa, altistuessaan mainonnalle, promootiolle tai suosittelemalle (WOM). Kokemusta rakentavat taktiset toimet käsittävät tuotteen ja palvelun laadun lisäksi jakelun, kehityksen, toimituksen, muotoilun ja kaikki kosketuspisteet. Myös ympäristöllä ja tunnelmalla on suuri vaikutus (Kurvinen & Seppä 2016, 102). Täten kokemuksen mittaaminen ja ymmärtäminen eroavat asiakastyytyväisyydestä tai brändiarvon mittaamisesta (Klaus 2015, 83-85; Gerdt & Korkiakoski 2016, 159.)

Viimeisin asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin tammikuussa 2017, kun seteliasiakkailta tiedusteltiin heidän mielipidettään lounas- ja virikesetelien tilaus- ja toimitustavasta. Vastaukset olivat hyvin positiivisia, sillä yli 90% vastaajista (N >2000) oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä

tilauslomakkeen käytettävyyteen sekä seteleiden toimitusnopeuteen (Edenredin asiakastyytyväisyyskysely, 2017). Tähän mennessä asiakaskokemusta ei kuitenkaan ole systemaattisesti mitattu myynnin asiakaskäyntien ulkopuolelta.

3.3 Asiakkaan vaivannäön mittaus - CES

Eräs Net Promoter Scoren sovellutus on Forrester Researchin luoma Customer Effort Score (CES), joka on käyttökelpoinen asiakkaan ensikohtaamisessa tiedonhaun tai ongelmanratkaisun tilanteessa, kun suosittelun kysyminen ei vielä ole ajankohtaista. Kitkaton asiakaskokemus koostuu asioinnin sujuvuudesta ja mahdollisimman pienestä vaivannäöstä. CES -mittarilla voidaan kartoittaa, paljonko tietty asiointitapahtuma tai kanava vaatii asiakkaalta vaivaa. Mittari auttaa tarttumaan esiin nousseihin ongelmakohtiin ohjaten toimintaa kohti parempaa asiakaskokemusta. Asioinnin helppouden indeksi lasketaan vähentämällä vaikeaksi koettujen asiointien suhteellinen osuus helppojen asiointien suhteellisesta osuudesta (kuva 12). Mittari on sovellettavissa halutun tarkkuiseksi ja sitä voidaan käyttää joko 5-portaisena asteikolla ”vahvasti samaa mieltä – vahvasti eri mieltä” tai päivitettyinä 7-portaisena asteikolla ”erittäin helppoa – erittäin vaikeaa”.

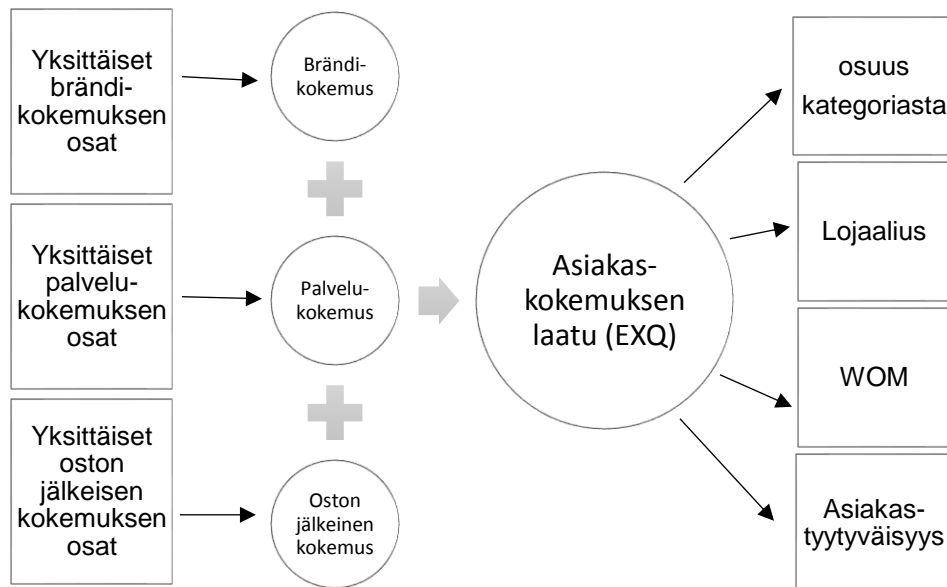


Kuva 12. Customer Effort Score (Korkiakoski & Gerdt 2016, 93)

3.4 Asiakaskokemuksen laatu - EXQ

Philipp Klaus kehitti oman mittarinsa asiakaskokemusta varten: EXQ (customer experience quality, kuva 13) eli asiakaskokemuksen laatu, joka pureutuu selittämään asiakaskäyttäytymistä ennustaen lojaliteettia ja Word-of-mouth-käytöstä. Mittari luodaan neljässä vaiheessa: **(1) skaalan luonti** – syväluotaava laadullinen tutkimus asiakashaastatteluin (esimerkiksi satunnaisotanta nykyisistä, menetetyistä ja potentiaalisista ei-asiakkaista), joka pyrkii selvittämään mitä asiakkaat mieltävät kokemuksen osatekijöiksi kyseessä olevassa firmassa. Haastattelut translitteroidaan, koodataan ja analysoidaan. Analyysi tuottaa alustavan skaalan tekijöitä, jotka jaotellaan noin viiteen teemaan. **(2) alustava puhdistus** – käyttämällä asiakkaita hyvin edustavaa näytettä, skaala puhdistetaan minimaaliseen määrään (kolmeen) ennustavia asiakaskokemuksen teemoja eksploratiivisella faktorianalyysillä (EFA), joka etsii selittävää mallia

monimuuttujamenetelmällä. **(3) jalostus/kehitys** - konfirmatorinen faktorianalyysi (CFA) edustavasta näytteestä puolestaan vahvistaa, antaako aineisto tukea ko. mallille. Näyte voidaan kerätä online-kyselynä tieteellisesti luotettavalta vastaajamäärältä (5* muuttujien lkm, 500-1000 tapausta). **(4) validointi** tärkeimpiin markkinointitoimenpiteisiin liittyen: uusintaostot, suosittelut, osuus kategoriasta, lojaliteetti ja asiakastytyvyisyys. (Klaus 2015, 86-89; Metsämuuronen 2009, 649.)



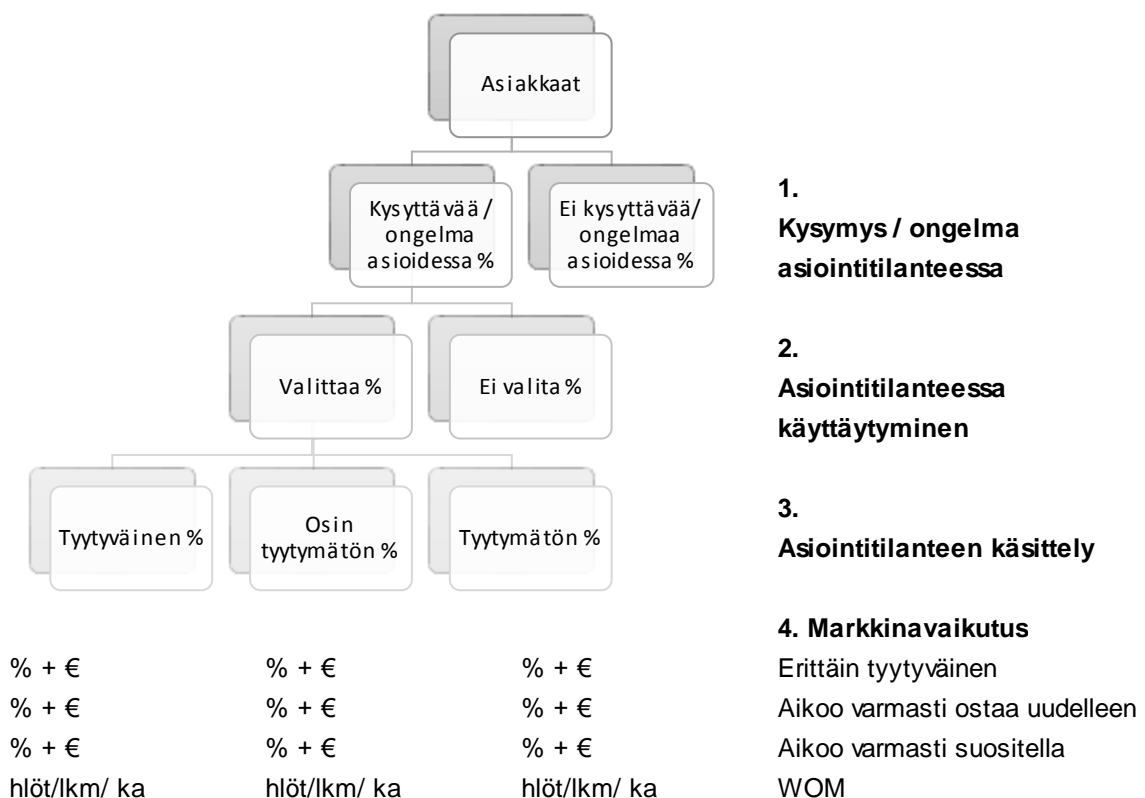
Kuva 13. EXQ, Asiakaskokemuksen laatu (Klaus 2015, 100)

Tarkastellaan kuvan 13 asiakaskokemuksen laadun kolmea osaa hieman tarkemmin.

Brändikokemus, eli miten asiakas mieltää brändin, vaikuttaa asiakaskokemukseen ja päätöksentekoprosessiin sekä kaikkiin asiakaskäyttäytymisen muotoihin muodostaen kokemuksia jo ennen ostoa. Kuinka tuotteet arvotetaan suhteessa kilpailijoihin? Entä todelliset kustannukset ja asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön asenne ja asiantuntemus? Brändikokemus sisältää myös komponentteja asiakkaan sosiaalisesta ympäristöstä sekä muista informaatiolähteistä. Tuottaako brändi asiakkaalle sosiaalista pääomaa omassa viiteryhmissään tai onko tuttu suositellut sitä? On pidettävä mielessä, ettemme enää kilpaile parhaasta kokemuksesta toimialallamme, vaan parhaasta kokemuksesta minkä kuluttaja on koskaan saanut. **Palvelukokemus** puolestaan rakentuu kolmesta vuorovaikutuksen teemasta asiakkaan ja yrityksen välillä: prosessien tehokkuus ja monikanavaisuus, kohtaamiset henkilöstön kanssa ja mahdollinen kontaktihenkilö, sekä fyysisen ympäristön (kivijalka) vaikutus. **Oston jälkeinen kokemus** kuvaa hankinnan jälkeisen arvioinnin ja asiakkaan käyttökokemuksen lisäksi asiakkaan kokemaa tuttuutta sekä sitoutuneisuutta tunnetasolla. Onnistuiko ostos nostamaan sosiaalista arvostusta henkilön toivomassa viiteryhmissä tai tuottamaan hedonistista arvoa? Tämä vaikuttaa kaikista eniten uusintaostojen, suosittelun ja asiakastytyvyyden todennäköisyyteen. (Klaus 2015, 91-92.)

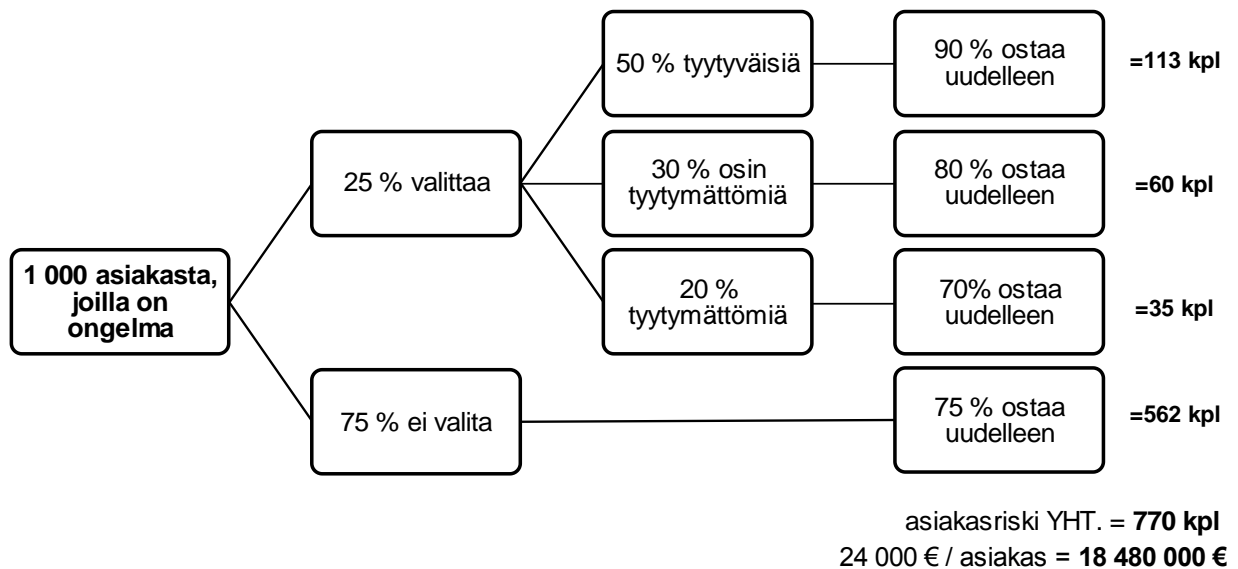
3.5 Asiakaskokemuksen vaikutusmalli

John A. Goodmanin kehittämä Market Damage Model (kuva 14) kartoittaa asiakkaan antamien arvosteluiden taloudellisia vaikutuksia menetetyn myynnin näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohtana on arvostelijoiden kontaktointi pyytämällä heitä valitsemaan kaikki ongelmien aiheuttajat listalta ja näistä heidän mielestään merkittävien. Tämän jälkeen tiedustellaan, oliko asiakas kyseisestä ongelmasta yritykseen yhteydessä. Mikäli hän otti yhteyttä, voidaan kysyä vielä todennäköisyys tulevista ostoista, tyytyväisyys yrityksen toimintaan sekä onko hän mahdollisesti suositellut tai arvotellut yritystä.



Kuva 14. Asiakaskokemuksen vaikutusmalli (Gerdt & Korkiakoski 2016, 184)

Malli on käyttökelpoinen myös arvioitaessa tunnistettujen ongelmakohtien vaikutuksia asiakaspoistumaan, sekä verrattaessa ongelmien ratkaisuun vaadittavia investointeja. Näin asiakasriski (kuva 15) toimii apuna kehitysprojektien priorisoinnissa. Riski konkretisoituu kun malliin otetaan prosentiosuuksien lisäksi asiakasmäärät (satunnaisotanta koko asiakaskannasta) ja eurot.



Kuva 15. Asiakasriski (Gerdt & Korkiakoski 2016, 188)

Reichheld monien muiden tapaan tuo esiin, kuinka huonojen tuottojen ansa syö voittoa. Siksi on tärkeää pyrkiä suurentamaan suosittelijoiden suhteellista osuutta samalla kun pienennetään arvostelijoiden osuutta ja vaikutetaan asiakaspoistumaan. Arvostelijat eivät välttämättä näy yrityksen tuloslaskelmassa ja yrityksen saattavatkin laskentatoimen vinkkelistä näyttää kannattavilta asiakkailta, mutta heidän kritiikkinsä ja asenteensa nostavat palvelukustannuksia reklamaatioiden ja ongelmien raportoinnin muodossa. Valituksillaan ja vaatimuksillaan he syövät asiakaspalvelun motivaatiota (esimerkkinä asiakaskommentti: ”koulutettu apinakin olisi hoitanut homman paremmin”). Lisäksi arvostelijat nakertavat yrityksen mainetta kertoessaan huonosta kokemuksestaan kenelle tahansa, joka kuuntelee. (Reichheld & Markey 2011, 28.)

4 Empiirinen osa

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytteessä käytettyä tutkimusmenetelmää, tutkimuksen eri vaiheita sekä kuinka aineisto kerättiin. Aluksi määritellään tutkimuksen suoritustapa, seuraavaksi tarkastellaan otosta ja otantamenetelmää ja viimeisessä alaluvussa käydään läpi aineistonkeruuta.

Yrityksessä on tehty vuosien mittaan erilaisia asiakastyytyväisyyskyselyjä, mutta ne on havaittu raskaiksi ja vastausmäärät ovat jääneet pienehköiksi. Asiakaskokemuksen mittausmallin pilotointi lisää asiakasymmärrystä ja yrityksen valmiuksia asiakaskokemuksen kehittämiseen. Erityisen kiintoisaa on tutkia verkkosivujen käyttökokemusta, sillä sitä ei yrityksessä ole aikaisemmin kartoitettu setelitilauslomakkeen ulkopuolelta. Kosketuspisteen kartoitus on ajankohtainen siitäkin syystä, konsernin brändiuudistuksen lomassa yrityksen verkkosivut ja asiakkaiden tilausportaali uusitaan nykyaikaisemmiksi. Sivuston kasvojenkohotus on tarpeellinen, sillä verkkosivusto on tärkeä osa yrityksen imagon hallintaa. Kysymällä asiakkailta saadaan omien arvailujen sijaan tietoa siitä, millaista sisältöä käyttäjät uusilla, yksinkertaisemmilla verkkosivuilla tarvitsevat, ovatko toiminnallisuudet heille mieleisiä ja mitä kenties tulee muuttaa. Verkkokauppa on tärkeimpiä myyntikanavia, joten sen asiakkaita halutaan jatkossa tarjota parempaa asiakaskokemusta.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetöiden tutkimusmenetelmät eivät välttämättä ole yhtä tyyppiä vaan tutkimus voi rakentua useammasta menetelmästä tai niiden yhdistelmästä. Suurten eroavaisuuksien vuoksi tulisi kuitenkin tutkimuskohteen ja -ongelman perusteella valita joko määrällinen tai laadullinen tutkimusote peruslähestymistavaksi, jolla etsiä tietoa. Denzinin mukaan saatu tieto on sitä varmempaa, mitä useampaa tutkimusmenetelmää käyttää; tätä kutsutaan triangulaatioksi (Metsämuuronen 2009, 266). Kvalitatiivisessa osuudessa on toissijaisia lähteitä – aiempia tutkimuksia, kirjallisuutta sekä verkkosivuja – hyödyntäen perehdytty siihen, miltä asiakaskokemuksen tila vaikuttaa. Tietoperustassa kappaleissa kaksi ja kolme käsitellään asiakaskokemuksen mallinnusta ja roolia, sekä esitellään eri vaihtoehtoja sen mittaamiseen. Kysymykset tutkimuksessa ovat, millaista asiakaskokemusta tarjotaan, miten sitä mitataan, tarvitaanko näitä mittareita ja jos, niin mitä mittaamisella halutaan saavuttaa.

Asiakaskokemuksen pilotoinnin ja määrittelyn ohella teoriaosuudessa esiteltiin tapoja, kuinka kokemus voidaan linkittää liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus puolestaan selvittää asiakaskokemuksen tilaa asiakkuuden alkuvaiheessa monidata-menetelmän avulla; useammalla kyselykerralla etsitään vastauksia kysymyksiin subjektiivisesta ilmiöstä.

Ryväsotanta (cluster sampling) on hyödyllinen otantamenetelmä mielipidemittauksissa, kun tutkimuksessa ei ole käytettävissä kattavaa listaa kaikista havaintoyksiköistä. Menetelmä koostuu useasta eri otoksesta, jolloin ensin tehdään otanta havaintoyksikköjä suuremmasta kokonaisuudesta, tässä tapauksessa uusien asiakkaiden ryhmästä. Toisessa vaiheessa näistä ryppäistä valitaan varsinaiseen otokseen tulevat perusjoukon alkiot ja yhdistetään havainoyksiköt yhdeksi otokseksi mahdollisia haastatteluja varten. (KvantiMOTV 2017)

Valittujen havaintoyksiköiden edustavuudesta suhteessa perusjoukkoon eli koko asiakaskantaan ei näin pienellä otannalla ole taetta. Ei-satunnaista otosta käytetään tyypillisesti silloin, kun koehenkilöt on valittu tutkijan mielenkiinnon ja harkinnan mukaan tarkoituksena tutkia oleelliseksi katsottuja henkilöitä esimerkiksi laadullista aineistoa koottaessa (Metsämuuronen 2009, 61).

Verkkosivuston käyttökokemusta tutkittiin sivustolle asennetulla Hotjar-kyselytyökalulla. Koska verkkosivu on monelle ensimmäinen kosketuspiste yritykseen, on liian aikaista tiedustella suosittehalukkuutta jos kokemuksia yrityksen kanssa ei vielä ole syntynyt. Asioinnin helppouden mittaaminen oli tarkoituksenmukaisempi mittari sivuston kehitystyötä ajatellen. Kyselytyökaluun on mahdollista määritellä säännöt milloin ja miltä sivuilta kyseessä oleva palautteen kerääjä ponnahtaa aktiiviseksi, eli sivustolle on mahdollista asettaa useita eri kyselyjä.

Metsämuuronen (2009, 67) suosittelee käyttämään valmista mittaria jonka reliabiliteetti ja valideetti on tutkittu, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia muiden samalla mittarilla saatujen tulosten kanssa. Tutkimukseen valitut ja teoriaosuudessa esitellyt mittarit NPS ja CES ovat useissa aikaisemmissa tutkimuksissa todettu luotettaviksi ja valideiksi, eli ne mittaavat haluttuja asioita: suosittehalukkuutta sekä asioinnin helppoutta. NPS ja CES toimivat samalla logiikalla: positiivisten arvojen suhteellisesta osuudesta miinustetaan negatiivisten arvojen suhteellinen osuus, ja saadaan indeksi -100 ja +100 välillä.

Intervalliasteikolla - jota esimerkiksi Likertin asteikko edustaa - saadaan tietoa muuttujan arvojen välisistä eroista. Monet motivaatiota tai asennetta mittaavat testit on pyritty tekemään välimatka-asteikollisiksi, joko 5-7 portaista Likertin asteikkoa käyttäen. Tässä työssä on hyödynnetty CES-mittarissa 7-portaista Likertin asteikkoa, sillä pitkä mittari on tarkempi kuin lyhyt aiheuttaen arvojen suurempaa vaihtelua kasvattaen reliabiliteettia teknillisesti. Asennemittauksissa paljon käytetty Likertin asteikko ei kuitenkaan välttämättä ole aidosti välimatka-asteikollinen vaan järjestysasteikollinen, mikäli neutraali vaihtoehto (3) on korvattu ”en osaa sanoa” -vaihtoehdolla, sillä epätietoisuus on eri asia kuin olla samaa tai eri mieltä. (Metsämuuronen 2009, 71-79).

4.2 Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin pilottimaisena verkkokyselynä joka luotiin, testattiin ja lähetettiin Survey Monkey -ohjelmistolla, jonka palvelinympäristössä voidaan myös käsitellä tuloksia. Kyselylomakkeen testauksen ja hionnan jälkeen keväällä 2017 julkaisun yhteydessä henkilöt kutsuttiin sähköpostin välityksellä vastaamaan kyselyyn. Saatekirje esitetään liitteessä 1. Verkkokysely ei ollut julkinen, vaan vastausten kerääjälinkki lähetettiin valikoidulle vastaanottajajoukolle. Asiakkaille lähetetyssä kyselyssä oli tarpeellista pystyä yhdistämään vastaukset tiettyyn asiakassegmenttiin, jotta tuloksia voitiin analysoida tarkoituksenmukaisesti. Tästä syystä jokaiselle vastaajasegmentille määriteltiin oma vastaustenkerääjä saman kyselyn alaisuuteen. Vastaajien asiakkuus oli alkanut kuukauden sisällä kyselyn vastaanottamisesta.

Aineisto kerättiin online-kyselynä strukturoidulla lomakkeella (liite 2) sähköpostin välityksellä ja kysely lähetettiin yhteensä 584 yritysyttyshenkilölle, joista 70 vastasi kyselyyn. Saatekirje tavoitti 571 vastaanottajaa ja avaussuhde oli 33 %. Vastaanottajia muistutettiin kerran vastausajan umpeutuessa. Saatteen avanneiden klikkaussuhde (CTR) oli 6 %. Vastausprosenttia olisi kenties voinut parantaa tarjoamalla prosentuaalisen mahdollisuuden johonkin palkintoon.

NPS-kysely toteutettiin Survey Monkey-alustalla, jossa aineisto myös käsiteltiin alustavasti. Tarkoituksena oli lähettää kyselykutsut suoraan Survey Monkey-ohjelmasta, jotta ensimmäinen tutkimuskysymys saataisiin upotettua sähköpostiin – tämän oletettiin vaikuttavan vastausprosenttiin positiivisesti. Valitettavasti kyselykutsun testaamisen jälkeen keruumenetelmä todettiin toimimattomaksi, sillä kutsut ohjautuivat suurella todennäköisyydellä suoraan roskapostiin. Niinpä saate lähetettiin yrityksen sähköpostiohjelmasta ja kerääjänä käytettiin nettilinkkiä. Kysely toteutettiin kolmessa osassa uusien asiakkuuksien keskuudessa; kohderyhmänä olivat helmi-huhtikuun aikana liittyneet yritysasiakkaat. Tarkoituksena on analysoida mahdollisia eroja käyttökokemuksessa eri kokoisten yritysten sekä eri tuoteryhmien (setelit ja/tai kortit + mobiili) välillä.

Lisäksi verkkosivuston vierailijoilta tiedusteltiin sivuston käytettävyyttä sivustolle asetettavan Hotjar-kyselytyökalun avulla. Chatbot- tyyppinen kysely (liitteessä 3) näytettiin jokaiselle vierailijalle vain kerran selaimen keksien perusteella, kun hän oli lähdössä sivustolta. Kyseinen toteutustapa valittiin matalan vastauskynnyksen vuoksi, ja koska sen arveltiin häiritsevän käyttäjiä mahdollisimman vähän. Valitettavasti mielipidemittauksessa ei ole pakollisten kysymysten asetusmahdollisuutta, joten monet vastaustiedot jäivät puutteellisiksi. Verkkosivujen käyttäjäkyselyssä oli tarkoitus selvittää mitä sisältöä kukin kohderyhmä sivuilta ensisijaisesti etsii, löysivätkö he etsimänsä vaivattomasti ja kuinka helpoksi he mielsivät

käytettävyyden. Vierailun syytä tiedusteltiin avoimella kysymyksellä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimmat todenmukaisia autetun, valmiiksi annettujen vastausvaihtoehtojen sijaan.

4.3 Aineiston analysointi

Sähköpostikyselyn aineisto analysoitiin alustavasti Survey Monkey-alustalla, johon on integroitu SPSS. Monimuuttujamenetelmien regressio- ja faktorianalyysit jouduttiin sulkemaan pois, sillä mikäli havaintoyksiköitä on vähemmän kuin viisi jokaista analyysiin tulevaa muuttujaa kohden ($5 * 10$ tässä tutkimuksessa), riski tulosten huonolle luotettavuudelle kasvaa. Käytännössä 100 vastaajaa on aivan liian vähän faktorianalyysin suorittamiseen, mutta 200 tai enemmän on jo riittävästi. Lisäksi on huomattava, että monimuuttujamenetelmissä yksikin puuttuva tieto vastaajalta tarkoittaa, ettei kyseistä vastaajaa käsitellä lainkaan. (Metsämuuronen 2009, 635.)

Aineiston ollessa pieni, otoksen epäsatunnainen ja kun tutkimuksessa on käytetty ordinaali- eli järjestysasteikollisia tai luokitteluasteikollisia muuttujia, tulee hypoteesien testausmenetelmäksi valita parametrin vastine. Parametrin metodiikka mahdollistaa tulosten yleistämisen muihinkin kuin vain tutkittuihin yksilöihin edellyttäen, että on tutkittu vähintään kolme tapausta. (Metsämuuronen 2009, 927-933.)

Ristiintaulukointi on yksinkertainen keino selvittää yhteyttä kahden eri muuttujan välillä. Haluttaessa tarkkaa tietoa siitä, oliko ryhmien välillä todellista eroa vai johtuiko se sattumasta, voidaan asiaa tutkia ristiintaulukoinnin pohjalta Khiin neliöllä eli (X^2)-testillä. (Metsämuuronen 2009, 358)

Khiin neliö -riippumattomuustestissä ristiintaulukon perusteella testataan kahden luokittelevan (kategorisen) muuttujan välistä riippumattomuutta. Reunajakaumien perusteella kullekin solulle lasketaan odotetut frekvenssit E , mikä tarkoittaa frekvenssiä siinä tapauksessa että muuttujat ovat tilastollisessa mielessä riippumattomat toisistaan. Täten käytetty nollahypoteesi on, ettei muuttujien välillä ole riippuvuutta, esimerkiksi ”uusintaoston todennäköisyys on NPS kategoriasta riippumaton”. Käytön edellytyksenä on, että korkeintaan 20 % hypoteesin mukaisen jakauman lukumääristä on pienempiä kuin 5. (Metsämuuronen 2009, 358; 448.)

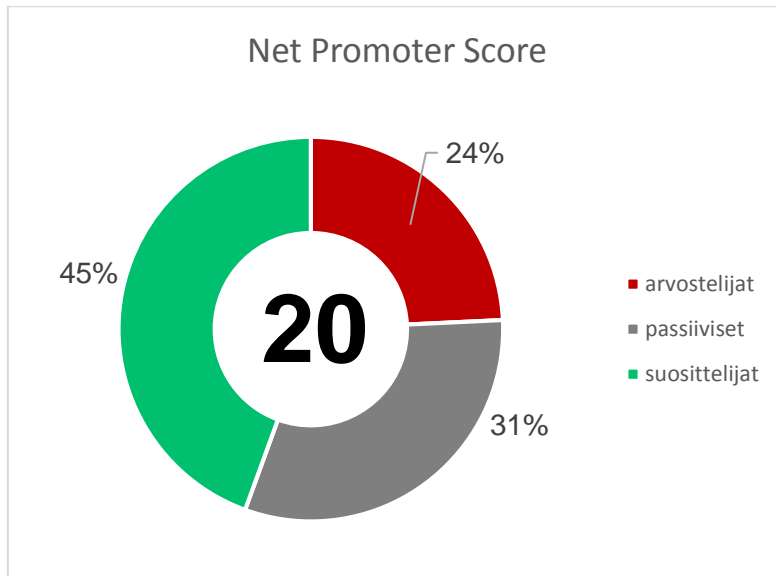
5 Tulokset asiakaskokemusten kartoituksesta

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tuloksia kootusti; vastauksia tutkimusongelmiin sekä muihin kyselyissä selvinneihin seikkoihin, kuten miksi suositteluhalukkuus vaihtelee tuotteittain. Ensin käsitellään sähköpostin välityksellä uusille asiakkaille lähetetyn kyselylomaakkeen tulokset. Tämän jälkeen kappaleessa 5.2. esitellään puolestaan verkkosivustolla kolmen kuukauden ajan olleen mielipidekyselyn tuloksia verkkosivuston helppokäyttöisyydestä.

5.1 Uusien asiakkaiden ensivaikutelmat

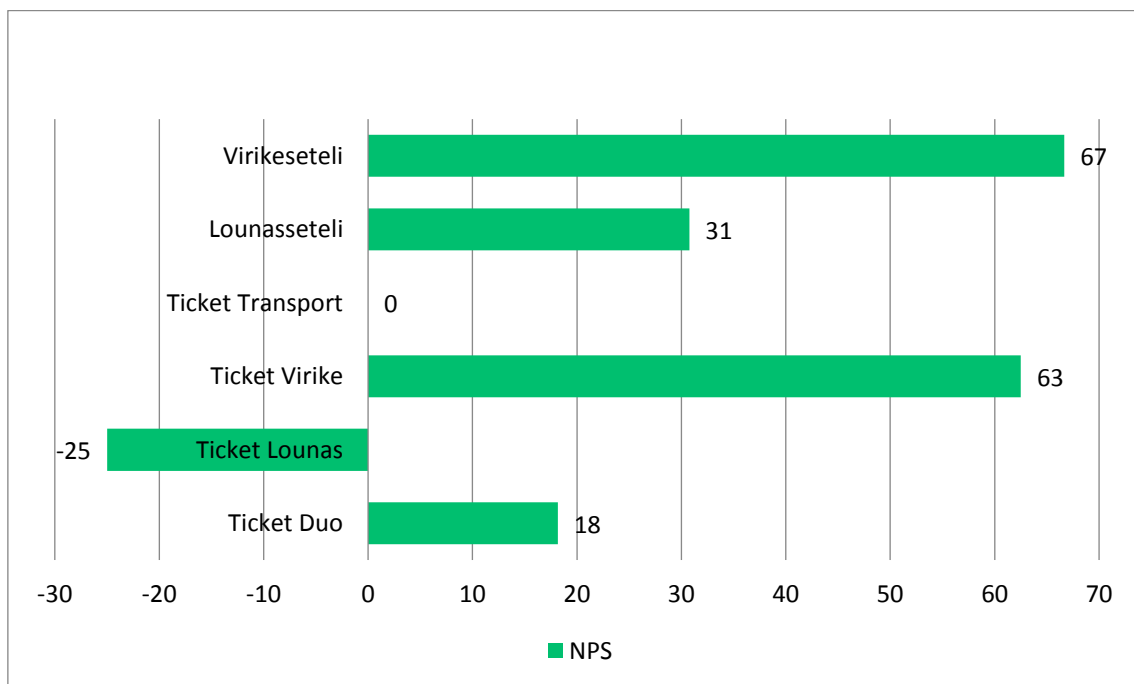
Kyselyyn vastasi 70 yritysytseyshenkilöä kolmen kuukauden aikana. Pienet yritykset jotka useimmiten tulevat asiakkaaksi verkkosivujen kautta, ovat vastaajajoukossa ylliedustettuna; heiltä vastauksia kertyi 57 kappaletta. Isot yritykset ovat puolestaan vastuutettu Key Account managerien tai Account managerien hoidettavaksi ja he mittaavat NPS-tuloksia asiakaskäyntiensä yhteydessä. Verkkokyselyyn näiltä isoilta yrityksiltä kertyi kaksi vastausta, eli datan perusteella ei voi vetää laajempia johtopäätöksiä koskien isoja asiakkuuksia. Loput 11 vastausta ovat keskisuurilta yrityksiltä. Alla kuvassa 16 näkyy, kuinka vastaajat jakautuivat arvostelijoihin, passiivisiin sekä suosittelijoihin. Ympyrän keskellä on NPS-indeksi eli nettosuositelluluku, joka on laskettu vähentämällä suosittelijoiden osuudesta arvostelijat. Vaikuttaa siltä, että yli puolet verkon uusasiakkaista ovat saaneet joko mitäänsanomattoman tai huonon asiakaskokemuksen.

NPS-mittaukseen osallistui lähinnä pieniä yrityksiä, mutta joukossa oli myös kaksi isoa, yli 500 hengen yritystä. Kuukausittaiset vastaajamäärät jäivät melko pieniksi ylittäen 20:en, joten tuloksia ei ole kovin mielekäästä seurata kuukausitasolla. Mittarin kehityksen seuraaminen eri kosketuspisteissä sen sijaan antaa tärkeää tietoa toiminnan kehityksestä. Jos indeksi romahtaa, tiedetään että jotain on korjattava. Mikäli halutaan saavuttaa asetettujen tavoitteiden mukaiset kovat tulokset, tulee keskittyä yrityksen pehmeisiin arvoihin, kuten luottamus, välittäminen ja arvostus.



Kuva 16. NPS uusien asiakkaiden keskuudessa helmikuusta huhtikuuhun (n=70).

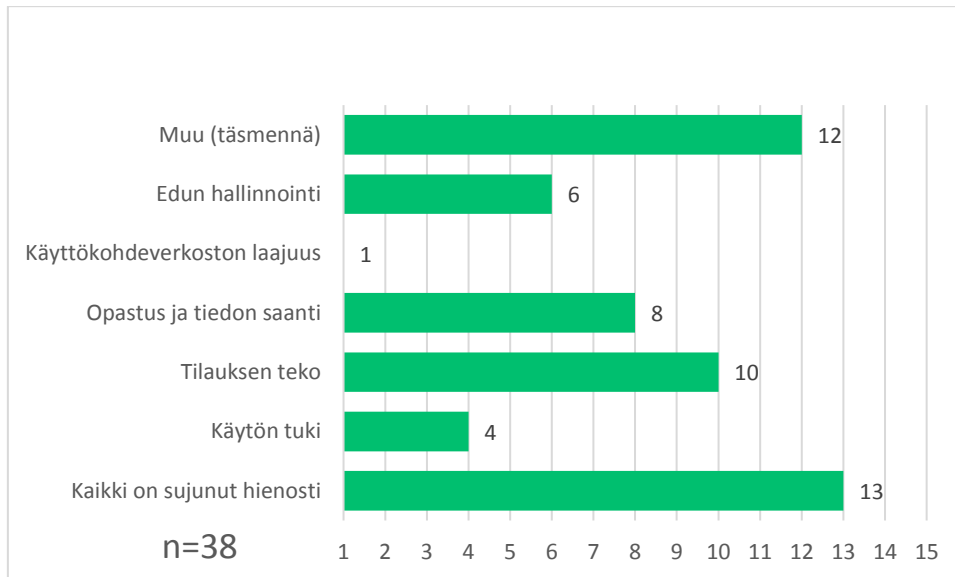
Seuraavaksi tarkastellaan eroaako NPS eri tuotteiden kohdalla, eli ovatko asiakkaat valmiimpia suosittelemaan esimerkiksi lounasseteliä kuin Ticket Lounasta tai Ticket Duo? Tulosten mukaan Virikeseteli ja Virikekortti saavat parhaimman arvosanan, mutta edua annetaankin tyypillisesti vain pari kertaa vuodessa. Lounasedussa NPS indeksin ero lounassetelin ja lounaskortin välillä on huomattava, 56 skaalalla -100 - +100. Ticket Duo oli käytössä 22:lla, Ticket Lounas 16:sta, Ticket Virike 8:lla, Lounasseteli 26:lla, Virikeseteli 9:llä ja Ticket Transport yhdellä vastaajista. Yrityksellä saattaa olla useampi tuote käytössään. 41 %:lla vastaajista oli seteli käytössään.



Kuva 17. NPS tuotteittain (n=70). Taulukko liitteessä 4.

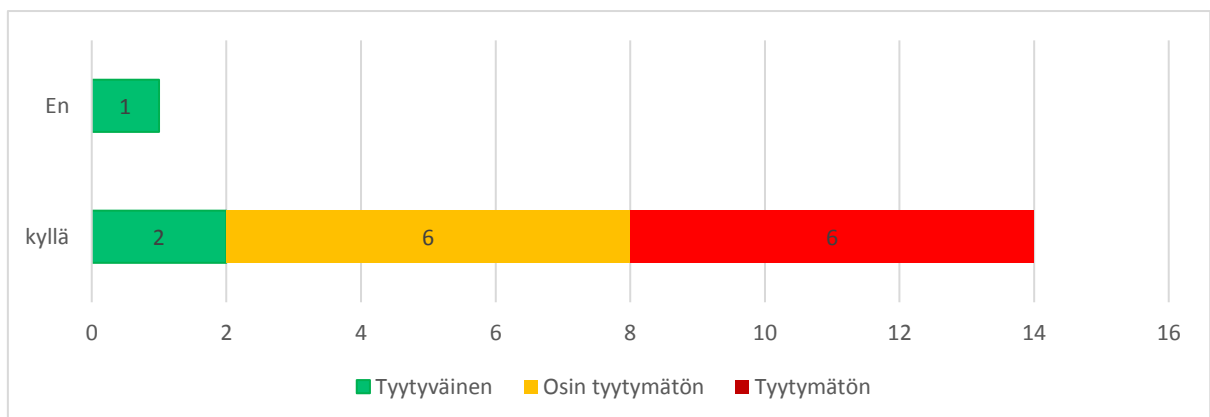
Kuten kuvasta 17 käy ilmi, on Ticket Lounaan NPS huomattavasti muita tuotteita heikompi. Avoin kysymys valotti hieman tärkeimpiä syitä heikkoon NPS:ään: tilaamisen vaikeus, vaikeakäyttöinen sivusto ja kankea laskutus sekä saldojen hidas latautuminen. Vaikka lounaskortti on edunsaajalle kätevä, on tilaajan usein hankala saada asiakaspalveluun yhteyttä. Tyytyväiset asiakkaat (neljä kappaletta) puolestaan kiittelivät käyttämisen helppoutta.

Kysyttäessä asiakkaiden kohtaamia ongelmia, 13 vastaajaa 38:sta totesi kaiken sujuneen hyvin eivätkä he olleet kohdanneet ongelmia (kuva 18).



Kuva 18. Kaikki on sujunut hienosti (n=38)

Mikäli vastaaja oli kokenut ongelmia, häneltä tiedusteltiin seuraavaksi ottiko hän yritykseen yhteyttä ongelman tiimoilta (kuva 19). Vastaajista 14 ilmoitti olleensa Edenrediin yhteydessä, kun taas 10 kertoi rehellisesti jättäneensä asian siihen ja 46 jätti vastaamatta koko kysymykseen.

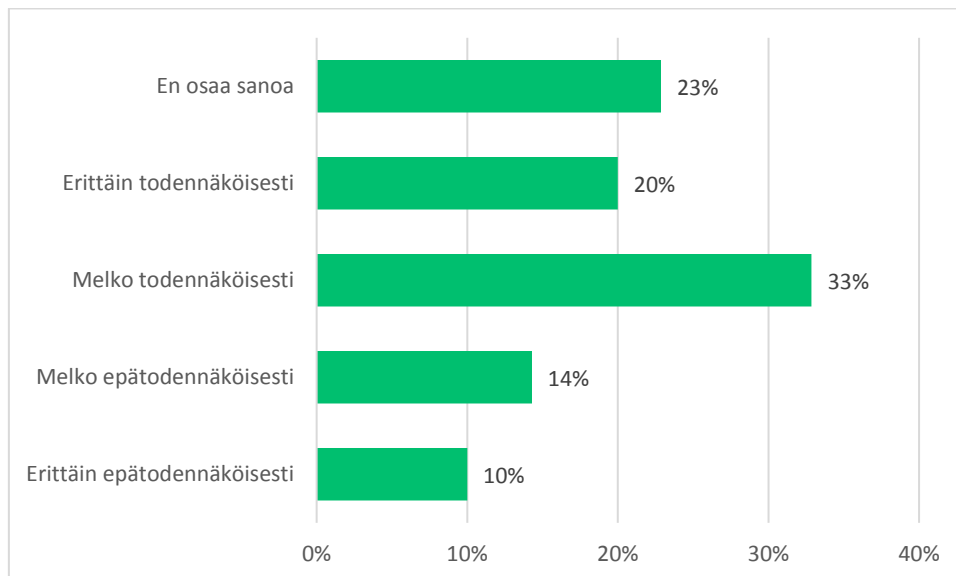


Kuva 19. Tyytyväisyys yhteydenoton jälkeen (n=15)

Vain 14 vastaajaa 38:sta ongelmia kohdanneesta vaivautui ottamaan Edenrediin yhteyttä. Myös teoria tukee seikkaa, että suurin osa huonoista kokemuksista jää yritykseltä kuulematta. Heistä 12 oli edelleen yhteydenoton jälkeen tyytymättömiä tapaan, miten asia hoidettiin.

Kysymyksessä käytettiin kolmiportaista Likert-asteikkoa skaalalla tyytyväinen (3) – tyytymätön (1). Vaikka jotkin menetelmäoppaat kieltävät keskiarvon käytön mielipideasteikon yhteydessä, antaa se kuitenkin oikeansuuntaisen arvion keskimääräisestä mielipiteestä, mikäli asteikkoa pidetään tasavälisenä. Vastanneiden asiakkaiden tyytyväisyyden keskiarvo oli 2.20 ja keskihajonta 0.75. Mikäli tuloksiin halutaan enemmän hajontaa, on suotavaa käyttää 5-portaista asteikkoa.

Lopuksi tiedustelimme vielä todennäköisyyttä uusintaostolle. Kysymyksessä on käytetty Likert-asteikollista muuttujaa skaalalla erittäin todennäköisesti (5) – erittäin epätodennäköisesti (1). Uusintaoston todennäköisyyden keskiarvo kaikkien vastaajien keskuudessa oli 2.83 ja keskihajonta 1.45. Alla olevassa kuvassa 20 tarkastellaan uusintaoston todennäköisyyttä.



Kuva 20. Uusintaoston todennäköisyys (n=70)

Asiakaskokemuksen ja erityisesti Net Promoter Score-mittarin teorian perusteella voidaan esittää oletus, että suosittelijat ovat alttiimpia tekemään uusintaostoja kuin arvostelijat. Khiin neliö -riippumattomuustestillä voidaan testata kahden muuttujan välistä riippuvuutta.

Valitettavasti esitettyä hypoteesia ei voitu tämän tutkimuksen perusteella testata luotettavin tuloksin, sillä alle viiden suuruisten odotettujen lukumäärien osuus oli 25 %. Alla olevassa ristiintaulukoinnissa (taulukko 4) verrataan NPS-kategorioita uusintaoston todennäköisyyteen.

Taulukko 4. Uusintaoston todennäköisyys verrattuna NPS:ään

	Arvostelijat	Neutraalit	Suosittelijat	Yhteensä
Erittäin epätod.näk.	4	1	2	7
Melko epätod.näk	3	3	4	10
EOS	4	3	9	16
melko tod.näk	5	8	10	23
erittäin tod.näk.	1	6	7	14
Yhteensä	17	21	32	70

5.2 Verkkosivuston käytettävyys

Kolmen kuukauden aikana verkkosivun kyselyyn vastasi 1886 vierailijaa, joista 526 (29 %) arvioi asiointin helppoutta. Koska kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata, kato supisti analysoitavien vastausten määrää melkoisesti. 1217 kävijää eli 65 % löysivät sivustolta etsimänsä, 35 % puolestaan eivät. Alla olevassa taulukossa 5 on esitetty tulos taustamuuttujatiedoin niiltä osin, kuin se oli saatavissa.

Taulukko 5. Löydettiinkö sivustolta haettu asia.

	yritysasiakas	palveluntarjoaja	edunsaaja	ei mikään	Yhteensä
Kyllä	20 %	2 %	25 %	10 %	57 %
En	13 %	3 %	21 %	6 %	43 %
n = 526	33 %	5 %	45 %	17 %	100 %

Vierailun syytä kartoitettiin avoimella kysymyksellä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman totuudenmukaisia ja mahdollistettiin suuri vaihtelu. Avoimet vastaukset koodattiin seitsemän teeman alaisuuteen (taulukko 6).

Taulukko 6. Sivustolla vierailun syy

		kpl (n=571)	%
tuotetieto	verotusarvo, hinta, maksurajat	51	9 %
palvelut	seteleiden toimitus sekä Noutopalvelu, tilauksen teko, tilaushistoria, mobiilimaksu, MyEdenred, latauspyyntö, edun lataus työntekijöille, toimipisteen lisäys, kirjautuminen	134	23 %
asiakaspalvelu	Yhteystiedot, laskutus, reklamaatio, konkurssi-ilmoitus, pitkä jonotusaika	29	5 %

käyttöverkosto	Tapahtumalippujen osto, virike-edun käyttökohteet, lounasedun käyttökohteet kaupungeittain, haku ei toimi, virikemobiili	137	24 %
käytön opastus	Tapahtumalippujen osto, mobiilimaksu, setelin käsittelyohje, kortin käyttöönotto tai usiminen, saldon lataustoiminto, mitä edulla voi maksaa, nopeastiko saldo on käytettävissä, tuplaveloitus, raportointi	85	15 %
saldo	Tilin saldotiedot, vanhentunut saldo	49	9 %
työpäivät	työpäivien lkm	72	13 %
muu	Tauon Paikka-sivusto, avoimet työpaikat	7	1 %

Alla olevassa taulukossa 7 on tarkemmin eritelty asioinnin helppous. Erittäin helpoksi, helpoksi tai suhteellisen helpoksi asioinnin koki 359 vierailijaa eli 68,3 % vastanneista (n=526).

Neutraaliksi tai vaikeaksi asioinnin koki 167 vierailijaa eli 31,8 %. Kun helppojen asiointien suhteellisesta osuudesta vähennetään vaikeaksi koettujen asiointien suhteellinen osuus, saadaan verkkoasioinnin helppouden indeksiksi **46**.

Taulukko 7. Asioinnin helppous

	yritysasiakas	palveluntarjoaja	edunsaaja	ei mikään	Yhteensä
helppoa	25 %	2 %	29 %	12 %	68 %
vaikeaa	6 %	2 %	13 %	2 %	22 %
ei kumpaakaan	3 %	1 %	4 %	2 %	10 %
n = 526 kpl	33 %	5 %	45 %	17 %	100 %

Taustamuuttujakategorioiden lisäksi kysymykseen vastasi suuri joukko vierailijoita, jotka eivät ilmoittaneet rooliaan. Koska emme voi olettaa että kävijät eivät kuulu mihinkään mainituista kohderyhmistä (sillä valittavana oli myös ”ei mikään mainituista” -vaihtoehto), on tämä joukko jätetty pois taulukon 3 tulosten esityksestä niiden todennäköisen vääristymisen vuoksi.

Taulukossa asionnin helppous on typistetty kolmeen kategoriaan yksinkertaistamisen vuoksi. Lomakkeella asioinnin helppoutta kuitenkin kysyttiin Likertin seitsemänportaisen asteikon mukaan skaalalla ”erittäin helppoa” (7) – ”erittäin vaikeaa” (1). Asioinnin helppouden eroja kategorioiden välillä testattiin Khiin neliö- riippumattomuustestillä, joka löytyy liitteestä 4.

6 Pohdinta

Eräs suurimmista haasteista yritysten muutosprosessissa asiakaskeskeisemmäksi vaikuttaisi olevan järjestelmien väliset silot, jotka rajoittavat asiakastiedon käyttöä asiakasymmärryksen kartoittamiseksi – näin myös Edenred Finlandin tapauksessa. Asiakasdata on pirstaleina eri järjestelmissä, joiden välissä ei ole API-rajapintoja. Asiakastiedon hyödyntämisen mahdollisuudet vaihtelevat osastoittain, johtuen käyttöoikeuksien tai osaamisen puutteesta. Tämä vie valtavasti resursseja siirryttäessä kohti kohdennetumpaa markkinointiviestintää, mutta kipupiste on tiedostettu ja siihen puututaan tulevana vuonna. Yritykseen hankittiin hiljattain markkinoinnin automaatiotyökalu, joka on yhteensopiva tulevan CRM-järjestelmän kanssa.

Markkinointijohtaja on mukana johtoryhmässä, mutta web-myyntien uusien asiakkaiden hankitakustannusten laskennassa, asiakaspoistuman vähentämisessä ja asiakasuskollisuuden sekä tuotteiden käyttöasteen lisäämisessä on tunnistettu parantamisen varaa. Myyntiyksikössä on mitattu NPS:ää jo puolen vuoden ajan asiakaskäyntien yhteydessä. Tarvittaessa saadun palautteen perusteella asiakkaalle soitetaan jälkikäteen ja esitetään tarventavia kysymyksiä. Tällä tavalla saadaan reaaliaikaista palautetta ja löydetään kehityskohteita.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Triangulaatio ei tässä tutkimuksessa täysin toteutunut suunnitellulla tavalla, sillä suoritetun kyselytutkimuksen perusteella tehdyt syvähaastattelut jäivät tekemättä. Molemmista kyselyistä käytettiin kuitenkin hyödyksi myös avoimia vastauksia, jotta asiakkaan ääni saadaan kuuluviin. Kyselytutkimusten analysointia hankaloitti kuitenkin puutteelliset havainnot jotka voivat johtaa huomattavaan katoon, mikä kyselytutkimuksissa saattaa olla jopa suurempi kuin 20-30 %. Tämä tulisi ottaa huomioon jo aineistoa kerättäessä kasvattamalla otoskokoa, mutta tutkimus päätettiin rajata uusasiakkaisiin. Kato on ongelmallinen, mikäli kyselyyn vastaamatta jättäneet edustavat tiettyä ryhmää, joka on tutkimuksen yleistettävyyden kannalta oleellinen. Määrällisen tutkimuksen osalta voidaan todeta, että otantakehikon suppeuden ja kadon seurauksena on vinoutunut otos. Vastausten alhaisen määrän takia tutkimustuloksiin on suhtauduttava varovaisesti, sillä vastaamatta jättäneet ovat erilaisia kuin vastanneet. Tulosten analyysi päätettiin kuitenkin tehdä. Tässä tutkimuksessa isoja ja keskisuuria yrityksiä edustavat vastauksen jäivät heikonlaisiksi, joten vastaajien perusteella tutkimustulokset edustavat pikemminkin tyypillistä verkkokaupan ja puhelinmyyntin asiakasta, jolloin yrityskoko on SoHo- (1-9) tai SME-luokkaa (10-99). Tutkimus on kuitenkin toimeksiantoyrityksen kannalta oleellinen, sillä vuonna 2017 lähes puolet uusasiakkaiden myynnistä tulee verkkokaupasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena olikin pilotoida mittausmallia, jota tämän pohjalta voidaan kehittää tarpeelliseksi katsomalla tavalla ja lähteä kartuttamaan vastaajajoukkoa eri kosketuspisteissä ja

asiakkuuden eri vaiheissa. Vastausmäärien kerryttäminen ajan saatossa mahdollistaa tarkemman tiedon asiakaskokemuksen tilasta ja kehityksestä.

6.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tuloksena tuotettiin asiakasymmärrystä, minkä avulla mm. syvennettiin jo olemassa olevaa tietoa ja vahvistettiin oletuksia eri käyttäjäryhmistä, asiakkaiden kokemista kipupisteistä sekä ostomotiiveista. Nämä löydökset antavat aihetta prosessien sekä kehitysprojektien priorisoinnin tarkasteluun. Lisäksi avattiin brändin selkeän positioinnin ja asiakaskokemuksen välistä yhteyttä.

Uusilta kumppaneilta olisi myös hyödyllistä kysyä palautetta ja suositteluhalukkuutta, sillä kumppanien vaikutus liikevaihtoon on suuri. Kumppaneille tarjotaan lisäarvopalveluna setelien noutoa ja toimitusta täysvakuutettuna suoraan toimipisteeseen. Palvelulla on kysyntää erityisesti suurten kumppanien keskuudessa, joten heille voitaisiin tarjota premium-palvelua joko testimielessä ensimmäinen kuukausi alennettuun hintaan koodilla X567, tai palvelun käyttöasteen nostamiseksi joka viides tai kymmenes toimitus edullisemmin muutamalla eurolla. Malli mukailee Jaffen tunnustuksen ja palkitsemisen tarvehierarkia -pyramidin toista tasoa ja sitä voisi kenties hyödyntää myös sovittelevana eleenä ongelmatilanteissa. Hyvin hoidettu vikatilanne saattaa pelastaa asiakkuuden mutta vähintäänkin se lisää brändipääomaa. Asiakastukeen soittavilta tulisikin kartoittaa palvelun sujuvuutta CES tai NPS-tekstiviestillä.

Asiakaskokemuksen prosessia on jo ujutettu liiketoiminnan normaalien prosessien sekaan niin, että myynnin ja asiakaspalvelun asiakaskokemuksesta vastaa osa-alueen liiketoiminnan vetäjä. Nyt prosessi on toistettava muilla osastoilla (taloushallinto eli laskutus, operations eli prosessien sujuvuus sekä IT eli palkkahallintoontegraatio ja sovellukset).

Ostotapahtuman jälkeen voidaan uudessa työnantajaportalissa tiedustella palvelun sujuvuutta esimerkiksi CES-mittarilla (viisi- tai seitseenportainen). Tällöin saadaan kerättyä tietoa siitä, onko palvelua oikeasti onnistuttu kehittämään asiakkaille mieluiseseen suuntaan. Haastavaa tilausjärjestelmän uusimisprosessista tekee se, että kaikkia asiakkaita ei voida ohjata verkkosivuilta uuteen ostoputkeen kerralla, vaan ensin sinne siirretään ainoastaan uudet asiakkaat. Seuraavassa vaiheessa uuteen työnantajaportaaliin ohjataan myös vanhat seteliasiakkaat ja viimeisessä vaiheessa seuraavan vuoden aikana myös korttiasiakkaat. Ostoprosessin kommunikointi eri asiakasryhmille ja ostoputken pitäminen mahdollisimman suorana on aiheuttanut markkinointiosastolla jonkin verran pään vaivaa.

Kun tuotteet on toimitettu asiakkaalle (setelit) ja hän on ladannut kortille arvoa, voidaan käyttöänoton jälkeen tiedustella suositteluhalukkuutta sähköpostin välityksellä. Tällöin

asiakkaalle on jo muodostunut selkeämpi mielikuva koko prosessista. Vaikka Jaffe mainitsi arvontojen olevan heikko kannustin, voitaisiin täysin uusille asiakkaille tarjota esimerkiksi lahjakorttiarvontaa (esim. 3 kpl Delicardeja á 19,50€), jolloin he tulevat tietoisiksi myös yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvista henkilöstölahjoista.

Elinkaaren arvon laskeminen suosittelijoiden ja arvostelijoiden väliltä antaa arvokasta liiketoimintatietoa. Lisäksi on hyödyllistä tehdä yksinkertainen selvitys siitä, monelleko suosittelijat ovat yritystä suositelleet. Tunnustusta nykyasiakkaille voi osoittaa esimerkiksi työnantajaportalissa uusintaoston yhteydessä puhtaasti kiittämällä, tarjoamatta lisäetuja: *”Hei, Mr. Mallikas, mukava nähdä sinut jälleen. Siitä on ilmeisesti X vkoa/kk kun viimeksi asioit kanssamme.”* Asiakkuuden pidetessä myös asiakaskokemus ja tarpeet muuttuvat, joten on tärkeää pysyä ajan hermolla ja pyrkiä ymmärtämään tarpeiden muuttumisen triggerit. Sopimuksen uusimisvaiheessa tai vuositasolla on edelleen hyödyllistä tehdä laajempi asiakkuustason kysely esimerkiksi 50 % otannalla. Kaikista tuottoisimpien tai pitkäikäisempien asiakkaiden kesken voitaisiin järjestää arvonta työhyvinvointipäivästä.

Eräs yrityksen strategisista tavoitteista on asiakaspoistuman pienentäminen. Myös asiakassuhteen päättyessä on tärkeää kysyä suosittelemattomuutta ja avointa palautetta jotta ymmärretään lähdön syyt. Tämä onnistuu viiveettä esimerkiksi yrityksen irtisanomisilmoitus - sivulla lyhyellä kyselyllä. Samaisen kyselyn voi ottaa käyttöön kenttämyynnissä tai asiakaspalvelussa sähköpostin välityksellä, kun tieto on syötetty CRM:ään.

Edunsaajien aktivointi on osoittautunut haasteelliseksi, mutta toisaalta heille ei ole rakennettu yhteisöä tai selkeää vuorovaikutuskanavaa vaan Edenred yrityksenä on loppujen lopuksi melko etäinen. Avoin palautekanava MyEdenred-sovelluksessa, jossa myös mobiilimaksu tapahtuu, on matalan kynnyksen keino kerätä palautetta. Tarkoitukseen voisi hyödyntää esimerkiksi trustpilot-alustaa, jonne ohjaa linkki MyEdenredistä.

6.3 Prosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suorittaa asiakastyytyväisyyden mittausmallin pilotointi eli kartoittaa, millaisia kokemuksia toimeksiantaja tällä hetkellä tarjoaa uusasiakkailleen. Aikaisemmin mainituista syistä johtuen koettiin tarpeelliseksi mitata myös yhtä tärkeimmistä kosketuspisteistä, eli verkkosivustoa. Tutkimusongelmiin haettiin vastauksia teoriaan pohjautuvalla arvioinnilla sekä määrällisellä tutkimuksella. Tutkimustulokset sekä organisaation resurssien ja kyvykkyyksien arviointi herättivät paljon ajatuksia kehittämistoimenpiteistä, joita onkin kuvattu aiemmin tässä kappaleessa.

Opinnäytteen teko on ollut pitkä prosessi, joka alkoi helmikuussa 2017. Tutkimuslomakkeen

parhaan mahdollisen onnistumisen ja tutkimuksen edistymisen kannalta työn tekijän olisi ollut hyödyllistä tavata työnohjaajia alkuvaiheessa useammin, mutta elämän muilla osa-alueilla tapahtuneet muutokset veivät odotettua enemmän aikaa opinnoilta ja opinnäytetyö edistyi lähinnä viikonloppuisin. Ohjauksen aktiivisempi hyödyntäminen olisi myös lisännyt omaa pystyvyyden tunnetta, vaikuttaen positiivisesti motivaatioon. Asiakaskokemuksen aihealue osoittautui kaiken kaikkiaan hyvin laajaksi ja fokuksen löytäminen oli hankalaa. Kun työn rajaus ja siinä käsiteltävät teemat olivat selvillä, oli seuraavaksi edessä loogisen rakenteen luonti. Rakennetta muokattiin työn aika useampaan otteeseen. Tärkeimpään lähdeaineistoon perehtymisen jälkeen kyselytutkimuksen rakentaminen oli ajankohtaisesta. Vaikka se käsiteltiinkin toimeksiantoyrityksessä huolella, olisi työn analyysi ja mahdolliset syvähaastattelut eli triangulaatio varmasti toteutuneet ohjausta hyödynnettäessä paremmin. Kyselyn suorituksen jälkeen tuloksia analysoitiin pintapuolisesti ja todettiin, että tietoperustan laajennus olisi tarpeen.

Työn edetessä tietous eri tutkimusotteille sopivista tutkimus- ja analyysimenetelmistä on syventynyt ilahduttavasti. Kirjallisuuskatsaus puolestaan auttoi sitomaan yhteen lankoja brändijohtamisen, asiakastyytyväisyyden sekä työntekijäkokemuksen osalta. Kaiken kaikkiaan tutkimus on ollut hyvin opettavainen prosessi ja voitaneen olettaa, että myös toimeksiantaja saa työstä arvokasta tietoa jatkotoimenpiteiden suunnitteluun.

Lähteet

Advance B2B, 2017. Markkinoinnin automaatio. Luettavissa:

<https://www.advanceb2b.com/fi/palvelut/markkinoinnin-automaatio> Luettu: 4.10.2017

Ahvenainen P., Gylling J. & Leino S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsingin seudun kauppakamari. Viro.

Arantola H. & Korkman O. 2009. Arki – eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. WSOYpro Oy. Helsinki

Arantola H. & Simonen K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Helsinki.

Asiakastutkimus, 8/2017. Edenred Finland

Del Rowe, S. 2016. New uses for marketing automation. CRM Magazine. 20, 12, s. 25-27.

Edelman 2017. Edelman Trust Barometer 2017 – Global report. <http://www.edelman.com/global-results/> Luettu: 16.4.2017

Edenred 2017. Edenred Activity report 2016-2017. Edenred SA. Malakoff. Lähde: http://www.edenred.com/sites/default/files/pdf/rapport_annuel_2016-2017_pp_en_bd.pdf Luettu: 3.10.2017

Edenred 2017a. Meistä. Lähde: <http://www.edenred.fi/fi/meista> Luettu: 12.4.2017

Edenredin asiakastyytyväisyyskysely, 2017. Seteliasiakkaiden tutkimus.

Eazybreak 2017. Palvelumme. Luettavissa: <https://eazybreak.fi/site/fi/palvelumme/> Luettu: 3.10.2017

Eazybreak 2017a. Eazybreak ja Suomen Yrittäjät yhteistyöhön. Luettavissa: <https://eazybreak.fi/site/fi/eazybreak-ja-suomen-yrittajat-yhteistyohon/> Luettu: 29.10.2017

ePassi 2017. Yritys. Luettavissa: <https://www.epassi.fi/fi/yritys> Luettu: 3.10.2017

ePassi 2017a. ePassi Hyvinvointi. Luettavissa: <https://www.epassi.fi/fi/epassi-hyvinvointi> Luettu: 3.10.2017

ePassi 2017b. ePassi-Alipay. Luettavissa: <https://www.epassi.fi/fi/epassi-alipay> Luettu: 3.10.2017

Gerdt B. & Korkiakoski K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Talentum Pro. Helsinki

Hellfors, L. 9.10.2017. Toimitusjohtaja. Edenredin toimitusjohtajan katsaus kuukausi-infossa.

Häivälä, J & Paloheimo, T. 2012. Klikkaa tästä – Internetmarkkinoinnin käsikirja 2.0. Mainostajien liitto. Helsinki.

Jaffe, Joseph. 2010. Flip the funnel – How to use existing customers to gain new ones. John Wiley & Sons, New Jersey.

Kauppalehti 2013. Lounassetelit ranskalaisomistukseen. Luettavissa: <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/lounassetelit-ranskalaisomistukseen/2EKvLXAu> Luettu: 10.4.2017

Kauppalehti 2017. Edenred Finland Oy. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/edenred+finland+oy/10578252> Luettu: 2.3.2017

Kauppalehti 2017a. Smartum Oy. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/smartum+oy/24444888> Luettu: 3.10.2017

Kauppalehti 2017c. RJ-Kuntoiluseteli Oy. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/rjkuntoiluseteli+oy/19651866> Luettu: 3.10.2017

Kauppalehti 2017b. Eazybreak Oy. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/eazybreak+oy/23044938> Luettu: 3.10.2017

Korpela, P. 2017. DIVA – towards smart sales through creating value in business-to-business markets in a digitalized world. Journal of Excellence in Sales 1/2017. Turun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://issuu.com/turunamk/docs/journal_of_excellence_in_sales_1_20_25e59ba36993a2 Luettu: 4.10.2017

Kortesuo, K. & Löytänä J. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum, Helsinki.

Kreapal & Manitu 2017. Asiakaskokemuksen tila Suomessa 2017. Lähde:
<https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Asiakaskokemus-Suomessa-2017-raportti.pdf>
Luettu: 23.8.2017

Kurvinen J. & Seppä M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. Helsingin seudun Kauppakamari. Helsinki.

KvantiMOTV 2017. Otantamenetelmät. Luettavissa:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html#ryvas> Luettu: 2.10.2017

Oxford Research 2015. Makeaa mahan täydeltä – lounasedun kokonaistaloudelliset vaikutukset Suomessa. Luettavissa: http://www.edenred.fi/getmedia/6eb4f006-678a-4817-8dd0-dda8671034d4/Raportti_Lounasetututkimus_15-10-15.pdf Luettu: 6.3.2017

Paesbrugghe, B., Vuori, J., & Kock, H. 2017. Aligning Digital Channel Strategies to the Business Buyer's Sourcing Journey. AMA Summer Educators Conference 2017. N-39-40. Luettavissa: https://www.ama.org/events-training/Conferences/Documents/2017_Summer_AMA_Conference_Proceedings.pdf Luettu: 3.10.2017.

Philipp Schmitt, Bernd Skiera, Christophe Van den Bulte. Referral Programs and Customer Value. Journal of Marketing: January 2011. 75, 1.

Pohjalainen 2017. RJ-Kuntoiluseteli Oy ePassille. Luettavissa:
<https://www.pohjalainen.fi/uutiset/talous/rj-kuntoiluseteli-oy-epassille-1.2425322> Luettu: 29.10.2017

PwC 2013. Millenials at work: Reshaping the workplace. Luettavissa:
<https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf> Luettu: 15.10.2017.

Reichheld F. & Markey R. 2011. The ultimate question 2.0: How Net Promoter companies thrive in a customer-driven world. Bain & Company. Boston, Massachusetts.

Temkin, B. 2015. To Improve Customer experience, engage your employees. CRM Magazine. 10, 5, s. 8.

Vahla, Toni. 9.10.2017. Myyntijohtaja. Sähköpostitiedote Edenredintyöntekijöille.

Yrjölä, T. 2017. Dingleaamu – automaatiolla moderniin markkinointiin -tapahtuma.

Markkinoinnin automaatio ja ostajan matka. Luettavissa:

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2496330/Dingleaamun%20esitykset/Markkinoinnin%20automaatio%20ja%20ostajan%20matka.pdf> Luettu: 4.6.2017.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Jos viesti ei näy oikein, avaa se selaimessa



KIITOS, ETTÄ OLET ASIAKKAAMME

Meille on ilo tukea yritystänne henkilöstönne hyvinvoinnista huolehtimisessa. Toivomme, että yrityksessänne ollaan tyytyväisiä käytössänne olevaan henkilöstöetuun ja palveluumme. Kokemuksesi yhteistyöstä kanssamme on meille tärkeää.

Annathan lyhyen palautteesi, **vastaaminen vie alle 60 sekuntia**. Kysely on henkilökohtainen, joten ethän lähetä sitä eteenpäin.

Käsitlemme vastaukset luottamuksellisesti ja käytämme tuloksia toimintamme kehittämiseen.

Vastaamaan



ASIAKASPALVELU
(09) 7594 2848 (pvm/mpm)
ma-pe klo. 09:00-16:30


Taukoja, joilla
on tarkoitus.

Edenred Finland © copyright 2016 - Osoitelähde Edenred Finland Oy:n asiakasrekisteri.


Jos haluat peruuttaa tilauksen tai muokata tietojasi, klikkaa tästä.

Powered by **Postiviidakko**™

Liite 2. Kyselylomake



Asiakaskysely

* 1 Meillä on käytössä 

☐ Ticket Duo


☐ Ticket Virike

☐ Lounasseteli

☐ Ticket Lounas


☐ Ticket Transport

☐ Virikeseteli

* 2 Kuinka todennäköisesti suosittelisit Edenred Finlandia ystävälle tai työtoverille? 


0 – En lainkaan todennäköisesti 10 – Erittäin todennäköisesti

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----


3 Mikä on tärkein syy antamaasi arvosanaan? 

25%

Seur. ▶



Asiakaskysely

* 4 Oletko kohdannut ongelmia tuotteisiimme tai palveluihimme liittyen? 

☐ Kaikki on toiminut hienosti

☐ Käytön tuki

☐ Tilauksen teko

☐ Opastus ja tiedon saanti

☐ Käyttökohdeverkoston laajuus

☐ Edun hallinnointi

☐ Muu (täsmennä)

50%

◀ Edell.

Seur. ▶

Asiakaskysely

5 Otitko meihin yhteyttä asian tiimoilta? 

- ☐ Kyllä ☐ En

6 Jos otit yhteyttä, olitko tyytyväinen tapaan, miten asia hoidettiin? 

- ☐ Tyytyväinen
☐ Osin tyytymätön
☐ Tyytymätön



◀ Edell.

Seur. ▶

Asiakaskysely

* 7 Kuinka todennäköisesti ostatte muita tuotteitamme jatkossa? 


- ☐ Erittäin todennäköisesti
☐ Melko todennäköisesti
☐ Melko epätodennäköisesti
☐ Erittäin epätodennäköisesti
☐ En osaa sanoa




◀ Edell.

Lähetä ▶

Liite 3. Verkkosivun Hotjar-kyselylomake

▶  **Name:** Löysitkö etsimäsi?

▶  **Targeting:** All devices, 7 page targeting rules.

▼ **3 Questions: 4 questions**

Enter your questions below or [check out the Question Bank](#).

[+ Add question here](#)

1

Radio buttons

Löysitkö etsimäsi tiedon?

ANSWER **1** Kyllä

ANSWER **2** En

Add Answer ☐ Randomize order

[+ Add question here](#)

2

Long text answer

Mitä tietoa hait?

[+ Add question here](#)

3

Radio buttons

Kuinka helppoa verkkosivuillamme asiointi oli?

ANSWER **1** Erittäin helppoa

ANSWER **2** Helppoa

ANSWER **3** Suhteellisen helppoa

ANSWER **4** Ei helppoa eikä vaikeaa

ANSWER **5** Hiukan vaikeaa



ANSWER **6** Vaikeaa

ANSWER **7** Erittäin vaikeaa

Add Answer ☐ Randomize order

4


Checkboxes




Olen

ANSWER 1


Edenredin yritysasiakas






ANSWER 2


Edenredin maksuvälineiden käyttäjä






ANSWER 3


Edenredin palveluntarjoaja (ravintola, liikunta- tai kulttuuripaikka)






ANSWER 4


En mikään edellisistä





Add Answer

☐ Randomize order

 Add Question

5

Thank you message

Kiitos vastauksestasi! Käytämme tietoa sivuston kehittämiseen.

Liite 4. Tuloksia taulukkomuodossa

K1 ja K2: Kuinka todennäköisesti suosittelisit Edenred Finlandia ystävälle tai työtoverille?

<i>n=70</i>	Arvostelijat (0-6)		Passiiviset (7-8)		Suosittelijat (9-10)		Yhteensä		NPS
Ticket Duo	31,8 %	7	18,2 %	4	50,0 %	11	31,4 %	22	18,2
Ticket Lounas	50,0 %	8	25,0 %	4	25,0 %	4	22,9 %	16	-25,0
Ticket Virike	0,0 %	0	37,5 %	3	62,5 %	5	11,4 %	8	62,5
Ticket Transport	0,0 %	0	100,0 %	1	0,0 %	0	1,4 %	1	0,0
Lounasseteli	15,4 %	4	38,5 %	10	46,2 %	12	37,1 %	26	30,8
Virikeseeteli	11,1 %	1	11,1 %	1	77,8 %	7	12,9 %	9	66,7
Total	24,3 %	17	30,0 %	21	45,7 %	32	100,0 %	70	

K4: Kohdatut ongelmat tuotteisiin tai palveluihin liittyen

<i>n=38, ei vast.=32</i>	Ticket Duo	Ticket Lounas	Ticket Virike	Ticket Transport	Lounas-seteli	Virike-seteli	Total
Kaikki on sujunut hienosti	27,27 % 3	41,67 % 5	66,67 % 2	0,00 % 0	28,57 % 4	0,00 % 0	34,21 % 13 kpl
Käytön tuki	9,09 % 1	16,67 % 2	0,00 % 0	0,00 % 0	7,14 % 1	0,00 % 0	10,53 % 4 kpl
Tilauksen teko	18,18 % 2	41,67 % 5	0,00 % 0	100,00 % 1	28,57 % 4	50,00 % 1	26,32 % 10 kpl
Opastus ja tiedon saanti	27,27 % 3	33,33 % 4	0,00 % 0	0,00 % 0	14,29 % 2	0,00 % 0	21,05 % 8 kpl
Käyttökohde-verkoston laajuus	9,09 % 1	0,00 % 0	0,00 % 0	0,00 % 0	0,00 % 0	0,00 % 0	2,63 % 1 kpl
Edun hallinnointi	18,18 % 2	16,67 % 2	0,00 % 0	0,00 % 0	14,29 % 2	0,00 % 0	15,79 % 6 kpl
Muu (täsmennä)	45,45 % 5	16,67 % 2	33,33 % 1	0,00 % 0	35,71 % 5	50,00 % 1	31,58 % 12 kpl
Yhteensä	28,95 % 11	31,58 % 12	7,89 % 3	2,63 % 1	36,84 % 14	5,26 % 2	100,00 % 38

Khiin neliö -riippumattomien otosten testi verkkosivun käytön helppoudesta

Havaitut lukumäärät

	asiakas	kumppani	edunsaaja	ei mikään	Yhteensä
helppoa	132	13	151	63	359
vaikeaa	29	9	66	12	116
ei kumpaakaan	15	4	20	12	51
Yhteensä	176	26	237	87	526

Odotetut lukumäärät

	asiakas	kumppani	edunsaaja	ei mikään	Yhteensä
helppoa	120,1	17,7	161,8	59,4	359
vaikeaa	38,8	5,7	52,3	19,2	116
ei kumpaakaan	17,1	2,5	23,0	8,4	51
Yhteensä	176	26	237	87	526

$\chi^2 =$	17,03
df =	6
p =	0,009

Alle viiden (5) suuruisia odotettuja lukumääriä 8,3 %
 Pienin odotettu lukumäärä 2,5

Liite 5. Kosketuspistepolku

