

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritys- ja taloushallinnon juridiikka

Sara Heino

Ydinasiakkaiden palvelukokemus Case: VP-Kuljetus Oy

Opinnäytetyö 2018

Tiivistelmä

Sara Heino

Ydinasiakkaiden palvelukokemus, case: VP-Kuljetus Oy, 60 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Yritys- ja taloushallinnon juridiikka

Opinnäytetyö 2018

Ohjaajat: Jukka Aineslahti, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää VP-Kuljetus Oy:n ydinasiakkaiden mielipide yrityksen tarjoamasta palvelukokemuksesta ja pohtia tulosten pohjalta, miten yritys pystyisi parantamaan tarjoamaansa asiakaskokemusta. Asiakastyytyväisyys on ajankohtainen aihe, koska asiakaslähtöisen toiminnan tärkeyttä on painotettu viime vuosina. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui johtamistyyleistä, B2B-kaupasta, palvelukokemuksen mittaamisesta ja asiakkaiden odotuksista. Näiden pohjalta kerättiin sopivaa teoriaa työhön ja tutkimukseen.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen kyselylomaketutkimus. Koska ydinasiakkaiden joukko oli pieni, olisi kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset olleet haastavaa analysoida toimivasti. Kyselylomake toteutettiin Webropol-ohjelmalla, jonka jälkeen kyselyt lähetettiin case-yrityksen sähköpostista valituille ydinasiakkaille. Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, pyrittiin lomakkeella kysymään mahdollisimman paljon avoimia kysymyksiä. Tutkitut ydinasiakkaat olivat kaikki yrityksiä, mikä tuli ottaa huomioon kyselylomaketta laadittaessa.

Opinnäytetyön tutkimuksessa selvisi, että ydinasiakkaiden odotukset palvelukokemuksesta täyttyvät ja osalla jopa ylittyvät joillakin osa-alueilla. Tutkimuksen ja kerätyn teorian pohjalta pystyttiin pohtimaan menetelmiä, joilla palvelukokemusta pystyisi vielä parantamaan. Tulokset kertovat kuitenkin toimivasta palvelukokemuksesta ja tyytyväisistä ydinasiakkaista, minkä vuoksi suuria muutoksia ei kannata palveluprosessiin tehdä. VP-Kuljetus Oy saa opinnäytetyöstä tietoa ydinasiakkaiden mielipiteistä ja tyytyväisyydestä palveluprosessin eri vaiheisiin.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, B2B-asiakkuus, kvalitatiivinen tutkimus, palvelukokemus, ydinasiakas

Abstract

Sara Heino

Key customers experience in provided service, case: VP-Kuljetus Oy, 60 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Business Law

Bachelor's Thesis 2018

Instructor: Mr Jukka Aineslahti, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of the study was to examine key customers satisfaction in provided service and develop service experience based on the findings. The study was commissioned by VP-Kuljetus Oy. The theoretical framework includes information about different kind of management styles, B2B customers, experience measurement and customers' expectations. The information was gathered from literature, Internet and by interviewing case company's deputy managing director.

The study was carried out as a qualitative study because the company has fewer than ten key customers. All selected key customers were companies. Data for the study were collected by questionnaires which were sent by the email. Questionnaires contained both scale and open-ended questions, and questionnaire was executed by Webropol software.

The results of the study show that key customers are satisfied with the service experience and their expectations are fulfilled. Based on the findings and collected information, it was possible to think about improvements in customer experience. Further study is required to find out if the improvements worked. As a result of this thesis, VP-Kuljetus Oy gets information about the key customers' experiences and opinions.

Keywords: customer experience, customer experience management, B2B customer, qualitative study, service experience, key customer

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tavoite ja rajaukset.....	6
1.2	Tutkimuskysymys ja teoreettinen viitekehys	7
1.3	VP-Kuljetus Oy	8
2	Asiakkaat	9
2.1	Asiakkuuksien johtaminen	10
2.2	B2B-asiakkuus.....	12
2.3	Ydinasiakkaat	13
3	Asiakaskokemus.....	15
3.1	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	16
3.2	Palvelukokemus.....	18
3.3	Odotukset ylittävä kokemus	20
3.3.1	Ydinkokemus ja laajennettu kokemus	21
3.3.2	Odotukset ylittävät elementit	22
4	Asiakastyytyväisyys	24
4.1	Asiakkaalle muodostuva arvo	26
4.2	Laatu ja asiakastyytyväisyys.....	27
4.3	Reklamaatio.....	29
5	Palvelukokemuksen tutkiminen.....	30
5.1	Tutkimuksen toteuttaminen.....	31
5.2	Kyselylomake.....	32
5.3	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	35
6	Tutkittu asiakastyytyväisyys.....	36
6.1	Mielikuva ja odotukset.....	36
6.2	Palvelukokemus.....	38
6.2.1	Tiedonkulku.....	39
6.2.2	Kuljettajat	40
6.2.3	Hinta-laatusuhde ja joustavuus	42
6.2.4	Laskutus.....	43
6.2.5	Reklamaatiot	44
6.3	Luotettavuus ja suosittelu	46
6.3.1	Luotettavuus.....	46
6.3.2	Suosittelu	48
7	Palvelukokemuksen kehittäminen.....	50
7.1	Palveluprosessin kehittäminen	51
7.2	Tulosten vertailu	54
8	Yhteenveto ja pohdinta	55
	Kuviot.....	57
	Taulukot.....	58
	Lähteet.....	59

Liitteet

- Liite 1 Kyselylomakkeen saatekirje
- Liite 2 Kyselylomake

1 Johdanto

Opinnäytetyössä tutkitaan kuljetusyrityksen tarjoaman palvelukokemuksen onnistumista ydinasiakkaiden näkökulmasta. Case-yrityksenä on kaakkois-suomalainen kuljetusalan yritys VP-Kuljetus Oy. Opinnäytetyössä analysoidaan ydinasiakkaiden asiakastyytyväisyyttä kyselylomakkeen vastausten sekä aiheeseen liittyvän teorian pohjalta, minkä avulla pyritään luomaan parannusehdotuksia palveluprosessin kulkuun.

Teoriaa asiakaslähtöisestä toiminnasta on tarjolla useista eri lähteistä, koska sitä on tutkittu paljon viime vuosina. Asiakkaisiin kiinnitetään jatkuvasti enemmän huomiota yritystoimintaa kehitettäessä, minkä vuoksi asiakastyytyväisyyden tutkiminen on ajankohtainen ja hyödyllinen aihe case-yrityksen kannalta. Asiakaskokemukseen panostetaan ja yrityksiä tulisi kiinnostaa asiakkaiden tyytyväisyys heidän tarjoamaan palvelukokemukseen.

Asiakkaisiin alettiin keskittyä jo 1900-luvun loppupuolella, minkä jälkeen yritykset ovat omaksuneet suhdesuuntaisuuden eli yritykset kiinnittävät huomiota ja panostavat enemmän asiakassuhteisiin sekä niiden hallintaan (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 28). Löytänän ja Korkiakosken (2014, 15) mukaan asiakkaan aikakausi on alkanut vasta 2010-luvulla, mitä ennen oli keskitytty enemmän teknologiankehityksen sekä globalisaation mahdollistamiin toiminnan tehostamisiin. Vaikka näkemykset siitä, milloin asiakkaiden tärkeys on ymmärretty, ovat eriäviä, tällä hetkellä suurin osa yrityksistä ymmärtää asiakkaiden tärkeyden ja luo palvelunsa heidän toiveiden ja tarpeiden pohjalta.

Teoriaa opinnäytetyön aiheesta löytyy paljon, joten teoriaosuuteen on valittu kuljetusalaan ja B2B-kauppaan sopivimmat teoriat. Kuljetusalan asiakastyytyväisyyttä on tutkittu ennenkin ja aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä löytyy myös muutamia. VP-Kuljetus Oy:lle on tehty vuonna 2011 opinnäytetyö, jossa selvitettiin yrityksen asiakastyytyväisyyttä. Tähän työhön on nidottu yrityksen laatu- ja järjestelmän kehittäminen, minkä vuoksi asiakastyytyväisyyttä ei ole käsitelty niin laajasti kuin olisi voinut. Edellisestä asiakastyytyväisyyden mittaamisesta on kulunut siis jo useampi vuosi eli uudelle tutkimukselle on tarvetta.

1.1 Tavoite ja rajaukset

Asiakaslähtöisyys on nykyään suosittua, ja yrityksen toimintaa muuttamalla asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaiseksi yritys saa kilpailuetua. Tämän vuoksi asiakkaiden mielipiteet yrityksestä nousevat tärkeiksi lähteiksi toimintaa kehitettäessä. Asiakastyytyväisyyskartoituksen avulla yritys pääsee käsiksi asiakkaiden mielipiteisiin ja parannusehdotuksiin. Kartoitus voi tulevaisuudessa lisätä VP-Kuljetus Oy:n asiakastyytyväisyyttä ja saada yritykselle jopa uusia asiakkaita, mikäli se kykenee hyödyntämään opinnäytetyötä.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selvyys VP-Kuljetus Oy:n yhdeksän tärkeimmän yritysasiakkaan yhteyshenkilöiden tämän hetkisistä mielipiteistä yrityksen tiettyjä toimia kohtaan. Tässä työssä tullaan selvittämään muun muassa, miten asiakkaat kokevat yhteydenpidon, laskutuksen, kuljettajien yhteistyökyvyn ja reklamoinnin toimivuuden. Opinnäytetyössä tullaan arvioimaan vastausten ja aiheeseen liittyvän teorian pohjalta, mitä voisi tehdä paremmin. Tavoitteena olisi saada yritystä hyödyttävää sisältöä ja syvällistä pohdintaa sisältävä opinnäytetyö.

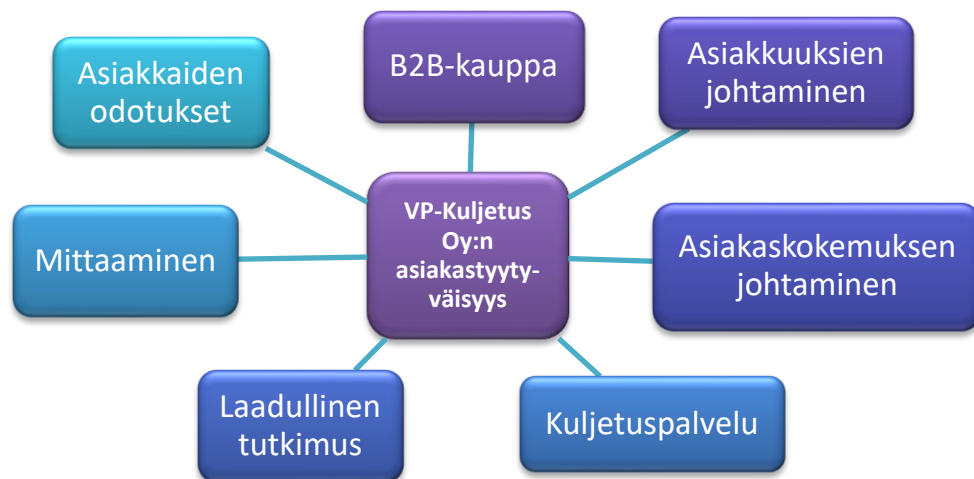
Aiheena asiakastyytyväisyys ei ole kovin laaja logistiikkayrityksessä, koska asiakkailla ei ole mielipidettä kokonaisprosessista vaan asiakas kokee vain pienen osan kokonaisuudesta. Vaikka koko prosessi luo loppujen lopuksi asiakkaalle arvoa, pääsee asiakas kokemaan vain muutamia osia siitä. Lähden kartoittamaan asiakastyytyväisyyttä case-yrityksen toiveiden mukaisesti ja rajaamaan teoriaa siihen sopivaksi. Liitteessä 2 on kyselylomake, jonka kysymysten pohjalta opinnäytetyötä lähdetään enimmäkseen rakentamaan.

Aihetta rajattiin koskemaan tärkeimpiä yritysasiakkaita, minkä vuoksi opinnäytetyö on B2B-kauppaa koskeva. Osa yrityksistä on suuria, joten kyselylomake lähetetään useammalle henkilölle yrityksessä eli yhteensä kyselyitä lähetettiin 16 kappaletta. Valitut asiakkaat ovat yrityksen suurimpia asiakkaita ja ne muodostavat noin 90 % VP-Kuljetus Oy:n liikevaihdosta (Piiparinen 2017). Yrityksen on tärkeää keskittyä ydinasiakkaisiin, koska ne tuovat suurimman osan yrityksen liikevaihdosta ja ovat kannattavimpia asiakkaita.

1.2 Tutkimuskysymys ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä lähdetään selvittämään, millä tavoin tärkeimmät asiakkaat kokevat heille näkyvät palveluprosessin vaiheet. Tähän lähdetään selvittämään vastausta saatekirjeen ja kysymyslomakkeen (Liitteet 1 ja 2) avulla. Kyselylomakkeella eritellään palveluprosessin vaiheita, joista case yritys halusi saada selvyden. Toisena tutkimuskysymyksenä on: Miten tutkittua palvelukokemusta pystytään parantamaan? Tähän kysymykseen lähdetään hakemaan vastausta aiheeseen liittyvän teorian pohjalta. Aiheeseen sopivan teorian valinnassa kiinnitetään huomiota siihen, että kyseessä on palvelu ja tutkittavat ydinasiakkaat ovat yrityksiä.

Teoreettista viitekehystä lähdetään rakentamaan asiakaslähtöisen teorian pohjalta ottaen huomioon, että kyseessä on yritystenvälinen liiketoiminta, jossa myydään kuljetuspalvelua. Teoreettinen viitekehys muodostuu alla olevan kuvion (Kuvio 1) pohjalta. Case yrityksen asiakastytyvääisyyttä tarkastellaan kuviossa 1 mainittujen asioiden pohjalta.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Erilaisilla johtamistyyyleillä pyritään saamaan vastauksia siihen, miten asiakastytyvääisyyttä pystytään parantamaan, ja samalla ne luovat pohjaa teorialle. Lisäksi näkökulmaa aiheelle luo B2B-markkinat eli yritystenvälinen kauppa. Yritystenvälistä kauppaa tarkasteltaessa on otettava huomioon muun muassa se,

että yritykset tekevät päätökset enimmäkseen rationaalisten tekijöiden pohjalta, kun taas kuluttajien päätöksiin vaikuttavat suuremmin myös tunteet (Löytänä & Korteso 2011, 44). Opinnäytetyössä tullaan käsittelemään B2B-asiakkuuksia, mutta kuluttaja-asiakkuudet ovat rajattu kokonaan pois tästä työstä.

Teoreettiseen viitekehykseen vaikuttaa myös, että kyseessä on kulutettava palvelu. Palvelua tarkastellaan asiakaskokemuksena ja asiakkaalle arvoa tuottavana toimena. Asiakkaiden tyytyväisyyttä asiakaskokemukseen arvioidaan esimerkiksi laatufunktioiden avulla eli selvitetään, miten laadun parantaminen eri osa-alueisiin parantaa asiakastyytyväisyyttä (Storbacka & Lehtinen 2002, 100). Kun mitattavana on asiakaskokemus, on otettava huomioon asiakkaiden odotukset, koska asiakastyytyväisyys muodostuu odotuksia ylittävästä toiminnasta.

Asiakastyytyväisyyden mittaamismenetelmään vaikuttaa valittu tutkimusmenetelmä, joka on tässä työssä laadullinen tutkimusmenetelmä. Vaikka laadulliselle tutkimukselle kyselylomakkeella tehty kysely on epätavallinen, toteutetaan tämän opinnäytetyön kysely sähköisellä kyselylomakkeella. Koska asiakasotanta on suppea, ei määrällinen tutkimus olisi kaikilta osin onnistunut ja uskon, että vastauksista saadaan enemmän irti, kun niitä analysoidaan laadullisesti. Kyselylomake pyritään luomaan laadulliselle tutkimukselle sopivaksi esimerkiksi avointen kysymysten avulla.

1.3 VP-Kuljetus Oy

Opinnäytetyö tehdään VP-Kuljetus Oy:lle, joka on kaakkoissuomalainen kuljetusalan yritys (VP-Kuljetus Oy). VP-Kuljetus Oy luettelee nettisivuillaan arvoikseen: asiakaslähtöisyyden, tehokkuuden, henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtimisen, lakien ja määräysten noudattamisen sekä yksityisyrittäjyyden. Näiden arvojen pohjalta visiona on olla Kaakkois-Suomen monipuolisin, luotettavin ja toiminnaltaan kannattava kuljetus- ja terminaalipalveluiden tuottaja. (Linjana laadukas logistiikka.)

Yrityksen missiona on tuottaa erilaisia kuljetuspalveluita ja terminaalitoimintaa yksityisille ja yrityksille (Linjana laadukas logistiikka). VP-Kuljetus Oy:llä on terminaalit Imatralla ja Kouvolassa. Kotimaan kuljetukset ovat suurimmaksi osaksi Kaakkois-Suomen ja Helsingin alueen välillä ja kuljetusmuotoina ovat thermo-,

kontti-, kappaletavarakuljetukset sekä teollisuuden tuotekuljetukset. (VP-Kuljetus Oy.)

VP-Kuljetus Oy on perustettu 1992 ja tällä hetkellä se työllistää noin 90 työntekijää (Kauppalehti). Kuljetettavat tuotteet painottuvat enimmäkseen elintarvike- ja pakastekuljetuksiin, joten suurimpia asiakkaita ovat päivittäistavara-kaupat sekä elintarvikkeita tuottavat yritykset (Linjana laadukas logistiikka). VP-Kuljetus Oy:llä on tällä hetkellä 27 kuljetusautoa käytössä, joiden keski-ikä on noin 4 - 5 vuotta. Yritys pyrkii uusimaan kalustoaan kuuden vuoden välein ja kuljetusautojen perävaunuja noin 10 vuoden välein. (Piiparinen 2017.)

2 Asiakkaat

Asiakslähtöisyys on noussut nykyajan trendiksi yritysten tarkastellessa ja kehittäessä toimintaansa. Asiakkaiden tunteminen ja heidän yksilöllisyyden ymmärtäminen on lähtökohtana asiakkuuksien johtamisessa. Yritysten tulisi tunnistaa tärkeimmät asiakkaansa ja keskittää voimavarojaan näihin. Kun tärkeimmät asiakkaat ovat yrityksiä, asiakkuuksia hoidetaan hieman eritavoin kuin kuluttaja-asiakkuuksia, koska molemmat osapuolet ovat voittoa tavoittelevia organisaatioita.

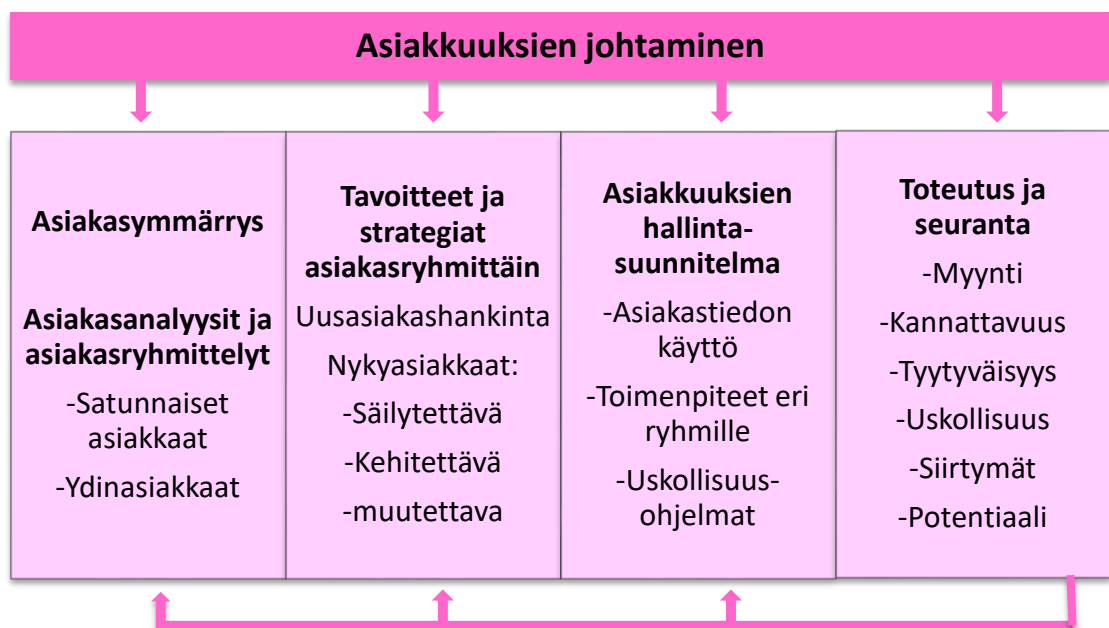
Yrityksen on tärkeää määrittää eli profiloida asiakkaansa, koska asiakkaiden tunteminen on pohja onnistuneelle palvelukokemukselle. Asiakkuuksienhallinta auttaa onnistumaan asiakkaiden profiloinnissa sekä palvelujen tarjoamisessa. Yrityksen tulisi panostaa asiakastietoon ja sen hyödyntämiseen. Laadukas ja ajantasainen asiakastieto on avain onnistumiseen, mutta samalla tiedonkeruun ja hyödyntämisen tulisi olla yritykselle kustannustehokasta ja kannattavaa. (Hellman, Peuhkurinen & Raula, 2005, 16 - 17.)

Asiakkuuksien johtaminen on kokonaisuus, jonka avulla yritys pystyy luomaan, ylläpitämään ja kehittämään asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Tavoitteena on luoda arvoa asiakkaille ja saada näin sitoutuneempia ja tyytyväisempiä asiakkaita. Yrityksen on huomioitava asiakkuuksien kannattavuus,

koska asiakassuhteen tulisi olla hyödyllinen molemmille osapuolille. (Bergström & Leppänen 2016.)

2.1 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtaminen (Kuvio 2) voi olla yrityksen käyttämätön voimavara, joka mahdollistaisi tyytyväisemmät asiakkaat sekä uusien asiakkaiden hankinnan. Asiakkuuksien johtaminen lähtee johdon aloitteesta, mutta toimiakseen siihen on liitettävä koko organisaatio. Jos asiakkuuksien johtamisessa onnistutaan, se voi olla nopea keino vaikuttaa sekä kannattavuuteen että liikevaihdon kasvattamiseen. Lisäksi ammattimaisesti tehty uudenlainen johtaminen on henkilöstölle motivoivaa ja mielekästä, joten muutoksien käyttöönoton tulisi sujua vaivatta. (Porkka 2016.)



Kuvio 2. Asiakkuuksien johtamisprosessi (Bergström & Leppänen 2016)

Asiakkuuksien johtaminen lähtee asiakastiedoista, jotka muodostuvat asiakasanalyseistä ja asiakkaiden ymmärtämisestä. Asiakasymmärrys tulee kuuntelemalla asiakkaita, joko aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivisella asiakaskuuntelulla tarkoitetaan yrityksen tekemiä kyselyitä, haastatteluja sekä muita tutkimuksia, joiden avulla pyritään aktiivisesti selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan. Passiivisessa kuuntelussa yritys mahdollistaa asiakkailleen pa-

lautteen antamisen jonkin kanavan kautta ilman, että palautetta pyydetään aktiivisella toiminnalla. Asiakasymmärrystä voidaan lisätä myös esimerkiksi koeasiainnilla tai havainnoimalla asiakasta palvelutapahtuman aikana. (Bergström & Leppänen 2016.)

Asiakastietojen ja -ymmärryksen perusteella pystytään jaottelemaan asiakkaita eri ryhmiin yritykselle sopivien kriteerien mukaisesti. Asiakasryhmille pystytään asettamaan erilaisia tavoitteita ja asiakasstrategioita eli tapoja ja toimenpiteitä, joiden avulla asiakkaan ostoja pystytään kasvattamaan ja yhteistyötä tehostamaan. Kun suunnitelmat on tehty, alkaa toteutus ja sen onnistumisen seuranta. Yrityksen tulee tarkastella, miten tavoitteissa onnistutaan ja miten ne vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Seurantatietojen perusteella pystytään tekemään uusia suunnitelmia ja kehittämään asiakassuhteita lisää. (Bergström & Leppänen 2016.)

Toiminnan kehittämisessä ja uusien suunnitelmien tekemisessä keskeisenä asiana on oppiminen. Yrityksen tulisi jatkuvasti oppia esimerkiksi asiakkaiden antamasta palautteesta ja toiminnan mittauksien tuloksista, jotta asiakkuuksien johtamista pystyttäisiin kehittämään nousu johteisesti. Asiakkailta voi olla paljon mielipiteitä ja yrityksen tulisi pystyä erottamaan kritiikistä sellainen palaute, joka toimii yritykselle kehitysideana. Yrityksen on oltava asiakassuhteissa ohjaajana ja muistaa, että myös asiakkaiden toimintaa voidaan ohjata yritykselle sopivampaan suuntaan. (Bergström & Leppänen 2016.)

Asiakkuuksien johtamisessa yritys ajattelee strategiaansa asiakkaan ja tämän tarpeiden pohjalta. Tällä pyritään parantamaan asiakassuhteita ja saamaan näin yritykselle suurempia tuottoja. Asiakastietojen analysoinnin lisäksi yritys voi tarkastella myös asiakkaidensa käyttämiä kanavia ja ottaa käyttöön myynnin sekä markkinoinnin tehokkuutta kuvaavia mittareita. Myös liiketoiminnan tavoitteisiin nidottujen segmentointi- ja asiakashoitomallien käyttöönotto voi helpottaa asiakkuuksien johtamista. Näiden avulla yritys pystyy luomaan selkeän asiakasstrategian ja tarjoamaan asiakkailleen parempia palveluja. (Porkka 2016.)

2.2 B2B-asiakkuus

Tutkittavana ovat kuljetusyrityksen yritysasiakkaat eli B2B-asiakkuudet. Tällaisissa asiakkuuksissa yrityksen on hyvä ryhmitellä tärkeimmät asiakkaansa ja huolehtia tuottavimmista asiakassuhteista hyvin. Yritysten välinen kauppa voi olla erittäin kannattavaa ja arvoa tuovaa molemmille osapuolille, jos asiakassuhteessa pystytään tekemään syvällistä yhteistyötä. Kun kauppaa tehdään yritysten välillä, on muistettava, että asiakkaan tulisi saada yhteistyöstä arvoa enemmän kuin yrityksen kilpailijoiden kanssa tehdystä yhteistyöstä. Yritysten välisessä kaupassa on tärkeää, että erottuu kilpailijoista asiakkaalle arvoa tuovalla tavalla, koska asiakkaiden päätöksen taustalla on usean eri kuljetusyrityksen vertailu.

Puusan ja muiden (2012) mukaan yritysten ostokäyttäytymiseen vaikuttaa sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Sisäisiin tekijöihin vaikuttaa, miten ostotoiminta on järjestetty yrityksessä (Puusa ym. 2012). Tähän usein liittyvät varsinkin uusia tilauksia tehtäessä yritysten kilpailuttaminen. Kuljetusalalla kilpailua on paljon, minkä vuoksi yritysten on luotava asiakkaille arvoa enemmän kuin kilpailija.

B2B-kaupassa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tyypillisesti myös seuraavat ulkoiset tekijät: poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät. Poliittisia tekijöitä voivat olla muun muassa muuttuva verotus, laki tai muut liiketoimintaan liittyvät määräykset. Taloudellisesti vaikuttavia tekijöitä voivat olla yleiset markkinoiden tai taloustilanteen muutokset sekä korkovaihtelut. Sosiaalisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi yrityksen imago tai jokin muu trendi tai tapahtuma, jolla on vaikutusta yrityksen toimialaan. Teknologisia tekijöitä ovat esimerkiksi internetin mahdollistama viestinnän kehitys tai muut liiketoimintaan vaikuttavat uudet teknologiat. (Puusa ym. 2012, 157.)

Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden lisäksi on hyvä muistaa, että B2B-kauppa on kuitenkin henkilöiden välistä kauppaa, minkä vuoksi ostopäätöksiin vaikuttavat myös asiakassuhteisiin ja henkilökohtaisiin asioihin liittyvät tekijät. Kuljetusyrityksiä arvioitaessa valinnassa painottuvat muodostuneet suhteet ja niiden vaihtamisesta syntyvät vaihtokustannukset. Jos yhteistyö on tiivistä ja syvää eli molemmille osapuolille arvoa luovaa, luottamus yritystä kohtaan kasvaa ja luotetta-

vasta kumppanista ei haluta luopua esimerkiksi pelkkien kustannusten alentumisen toivossa. (Puusa ym. 2012, 157.)

Yritysten välinen kauppa perustuu usein pelkästään kaupasta syntyviin kustannuksiin, vaikka pidemmälle vietyt suhteet voisivat luoda molemmille yrityksille arvoa. Jos yritykset keskittyisivät suhteisiinsa, ne voisivat hyötyä toisistaan pitkällä aikavälillä. Pitkäaikainen suhde muodostaa vahvan, sosiaalisen, taloudellisen ja palvelullisen siteen, minkä ansiosta yritykset pystyvät alentamaan kustannuksia ja luomaan arvoa toisilleen. (Hutt & Speh 2010, 93 - 94.)

B2B-asiakkuuksissa asiakassuhteita tulee kehittää saavuttamalla yhteisymmärrys asiakkaan kanssa ja ymmärtämällä tämän muuttuvia tarpeita ja tilanteita. Räättälöimällä toimintaa ja palvelutarjouksia asiakkaiden tilanteiden mukaisesti yritykset pystyvät luomaan kestävä ja kannattavan asiakassuhteen, minkä ansiosta asiakkaat keskittävät entistä enemmän hankintojaan myyjäyritykseen. (Hutt & Speh 2010, 94.)

2.3 Ydinasiakkaat

Ydinasiakkaat ovat aktiivisia ja kannattavia asiakkaita, jotka tuovat paljon liikevaihtoa mutta eivät kuluta turhaan yrityksen resursseja (Löytänä & Korteso 2011, 130). Tutkittavan yrityksen ydinasiakkaat ovat yrityksiä, jotka ovat olleet asiakkaita pidemmän aikaa, minkä vuoksi esimerkiksi kuljetustilaukset ovat rutiininomaisia eli usein uusintaostoja, mikä mahdollistaa resurssien tehokkaan käytön. Löytänä ja Korteson (2011, 130) mukaan tällaisista asiakkaista on pidettävä erittäin hyvää huolta ja heidän odotukset on pyrittävä ylittämään, koska jokainen onnistunut kohtaaminen heidän kanssaan tuo yritykselle tulosta.

Ydinasiakkaat voivat tehdä myös kokonaan uusia ostoja, jos esimerkiksi laajennetaan yhteistyötä koskemaan uusia kuljetettavia tuotteita tai vaihdetaan kilpailijalta toiselle. Ydinasiakkaille B2B-kaupassa tyypillisimpiä ovat kuitenkin sovelletut uusintaostot ja uusintaostot. Puusan ym. (2012, 155) mukaan yritysten ostoprosessia määrittää ostotilanteiden lisäksi ostettavan palvelun tyyppi, kuinka usein palvelua ostetaan, miten arvokas tai strategisesti tärkeä se on yritykselle sekä millainen asiakas- tai kumppanuussuhde myyjän ja ostajan välillä on.

Jos ostajayrityksen tarve ja palvelulta vaaditut toiminnot tai yrityksen tilanne ovat vain hieman poikkeavia aiemmista ostoista, on kyseessä sovellettu uusintaostos. Esimerkiksi, jos ostaja ei ole ollut tyytyväinen johonkin aiempaan ominaisuuteen palvelussa tai kuljetettavassa tuotteessa olisi pieniä muutoksia, tulisi tehdä sovellettu uusintaostos. Tällaisessa ostossa on etsittävä hieman lisätietoja, jotta pystytään kehittämään uusia ratkaisumalleja, yritys voi hyödyntää tässä olemassa olevaa kokemustaan sekä aiemmista palveluista kertynyttä tietoa. (Puusa ym. 2012, 155.)

Puusan ym. (2012, 155) mukaan tyypillisin ostotilanne pitkäaikaisille ydinasiakkaille on uusintaostos, koska siinä tarve pysyy samana kuin aiemmillä palvelukerroilla ja näin ollen lisätietoja ei tarvita. Kun vaihtoehtoisia ratkaisuja ei tarvitse etsiä, voidaan tarpeentunnistamisesta siirtyä suoraan ostovaiheeseen (Puusa ym. 2012, 155). Tällaiset ostokset kuluttavat molemmilta yrityksiltä hyvin vähän resursseja ja ovat kustannustehokkaita. Ydinasiakkaat ovat kannattavampia tämän takia ja, koska heidän tarpeensa tunnetaan, on odotuksien täyttäminen helpompaa.

Ydinasiakkaat ehtivät saada asiakkuutensa aikana paljon palvelua myyjäyritykseltä. Asiakkaan odotuksien ylittäminen jatkuvasti pitkään kestävässä asiakkuuksissa on melkein mahdotonta, minkä vuoksi yrityksen tulisi kiinnittää huomionsa enemmän palvelutason ylläpitämiseen ja vakauteen. Kuljetusalalla on tärkeää panostaa esimerkiksi siihen, että kuljetus tulee ajallaan, tavaroita käsitellään kuljetuksen aikana huolellisesti ja asiakkaaseen ollaan yhteydessä riittävästi ja toimivasti.

Monesti asiakkaiden siirtyminen kilpailevalle yritykselle voi johtua puutteellisesta asiakassuhteesta huolehtimisesta. Yrityksen tulisi pitää asiakkaisiin yhteyttä tavoitteellisesti, mitattavasti, riittävästi, säännöllisesti, oikea-aikaisesti, asiakkaalle sopivalla tavalla sekä sopivaa kanavaa käyttäen. Digitalisoituminen tarjoaa kustannustehokkaita ja helppoja kanavia olla yhteydessä asiakkaaseen. Yrityksen tulisi määrittää ne tärkeimmät asiakkaat ja pitää heihin aktiivisesti yhteyttä, koska tämä vahvistaa asiakassuhdetta ja estää sen päättymistä. (Hellman ym. 2005, 24 - 25.)

Yritys voi tehdä uskollisuusohjelmia, joiden avulla pyritään pitämään ydinasiakkaat aktiivisina asiakkaina pidempää. Ydinasiakkaille tulisi ilmoittaa esimerkiksi uudistuksista tai tarjouksista, joilla heitä kannustetaan pysymään ostajina jatkossakin. Kun yhteistyö on syvällistä, vaihdetaan yritysten välillä avoimesti tietoa ja laaditaan yhdessä suunnitelmia esimerkiksi markkinoinnin tai muun liiketoiminnan toteutuksesta. Kumppanuuden tulisi hyödyttää molempia osapuolia ja tällaisille asiakkuuksille tulisi laatia omat tavoitteet ja strategiat, joiden toteutumisesta voitaisiin seurata yhteistyössä. (Bergström & Leppänen 2016.)

3 Asiakaskokemus

Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakkaalle muodostuu asiakaskokemus yrityksen muodostamista kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Tunteet ja alitajuiset tulkinnat vaikuttavat asiakkaan odotuksiin, ostopäätökseen sekä asiakaskokemukseen myös B2B-kaupassa (Löytänä & Kortesus 2011, 11). Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään vaikuttamaan asiakkaan kokemukseen ja siten myös palvelun herättämiin tunteisiin.

Toivosen (2016) mukaan asiakaskokemus on se tunne tai käsitys, jonka asiakas muodostaa ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen palveluiden kanssa. Asiakaskokemus vaikuttaa kaikkialla markkinoinnista asiakassuhteen päättymiseen. Se on mukana ostopäätöstä tehtäessä, palvelua käytettäessä sekä kaikissa mahdollisissa asiointitilanteissa. Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää pyrkiä ylittämään asiakkaan odotukset kaikissa näissä yritykseen liittyvissä asiointitilanteissa. (Toivonen 2016.)

Molemmissa määritelmissä asiakaskokemuksen herättämät tunteet on nostettu tärkeäksi osaksi asiakkaan muodostaessa asiakaskokemustaan. Asiakaskokemus on kokonaisuus, joka muodostuu yrityksen kaikista toimista, jotka näkyvät asiakkaalle jollakin tavalla. Yrityksen tulisi tuoda asiakkaalle arvoa kaikessa toiminnassaan ja asiakaskokemuksen johtamisella pyritään saamaan organisaation eri osat toimimaan asiakkaille arvoa tuottavalla tavalla.

B2B-asiakkuuksissa asiakaskokemukseen vaikuttavat rationaalisen päätöksen lisäksi myös tunteet, vaikka tämä ei ole yhtä selkeää kuin kuluttajakaupassa. Esimerkiksi johtajan ostaessa kuljetuspalveluja voi onnistuessaan tämä kauppa olla näyttö kollegoille ja muille esimiehille siitä, että johtaja hallitsee ulkoistamisen, ymmärtää laadun päälle sekä osaa kilpailuttaa vaihtoehdot. Kaikki nämä luovat onnistumisen tunteen asiakkaalle, minkä vuoksi asiakas on tyytyväinen ja luottavainen, että saman yrityksen palvelu onnistuu jatkossakin hyvin. (Löytänä & Korteso 2011, 44.)

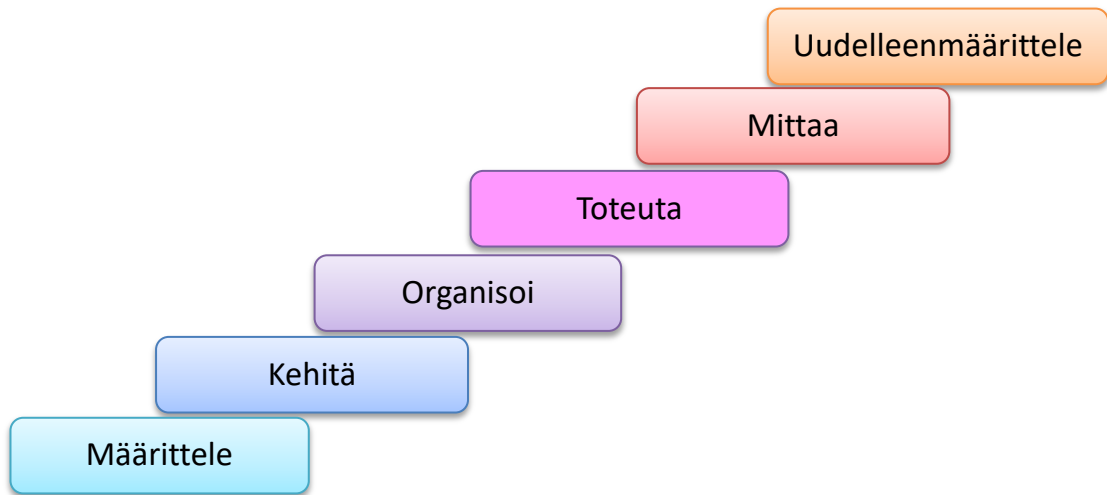
Yritysten välisessä kaupassa usein kustannukset ovat kuitenkin asiakassuhteen alussa merkittävä tekijä, koska yrityksen tavoitteena on tehdä voittoa. Kun asiakas on tehnyt valinnan palveluntarjoajasta, asiakaskokemus alkaa vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen ja asiakassuhteen jatkumiseen. Asiakaskokemukseen vaikuttaa kuljetusalalla muun muassa kuljetuspalvelun järjestämisen helppous, toimivuus, luotettavuus, aikatauluissa pysyminen, työntekijöiden yhteistyökyky, laskutuksen selkeys sekä ongelmatilanteiden hoitaminen. Ensimmäisillä palvelukerroilla yrityksen tulisi onnistua ainakin täyttämään, mutta mielellään myös ylittämään asiakkaan odotukset.

3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Löytänä ja Korteso (2011,13) määrittelevät asiakaskokemuksen johtamisen yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon maksimointina luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Onnistuneen asiakaskokemuksen luominen alkaa asiakkaiden kunnollisesta tuntemisesta. Yrityksen tulisi harjoittaa asiakkuuksien ja asiakaskokemusten johtamista rinnakkain, koska asiakkuuksien johtaminen antaa tarvittavat pohjatiedot asiakaskokemuksen parantamiseen.

Varsinkin palveluita tuottaessa on tärkeää tuntea asiakas, koska palvelu on molemminpuolista kommunikaatiota (Valvio 2010, 107). Asiakkuuksien johtamisessa nostetaan esille kommunikaatio tärkeys asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä ja se on lähtökohtana myös asiakaskokemuksen johtamisen onnistumisessa. Kuten Valvio (2010) kirjassaan painottaa, hyvä palvelukokemus syntyy onnistuneesta palvelusta eli, vaikka asiakaskokemus olisi paperilla johdettu hyvin, on tärkeää saada se toimimaan myös henkilökunnan kautta. Asiakaskokemuksen

johtamista varten voidaan määrittää askeleet (Kuvio 3), joiden mukaan yrityksen on helppo edetä johtamishankkeessaan, mutta on tärkeää muistaa, että henkilökunnan motivointi toteutukseen on yhtä tärkeä kuin selkeät määritelmät.



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä & Kortesus 2011, 167)

Asiakaskokemuksen johtaminen lähtee yrityksen oman, differoivan ja tuottavan asiakaskokemustavoitteen määrittelystä, mikä tullaan lisäämään yrityksen strategiaan. Asetetun asiakaskokemustavoitteen tulisi määritellä, millaisia kokemuksia pyritään asiakkaille tarjoamaan. Tavoitteen asettamisen jälkeen kehitetään asiakaskokemusstrategia, jonka avulla henkilökunta pystyy luomaan tavoitteen mukaisia kokemuksia asiakkaille. Kun strategia on selvillä, yrityksen tulee organisoida henkilöstö sopimaan asiakaskokemustavoitteeseen eli tarvittaessa esimerkiksi rekrytoida uusia työntekijöitä tai kouluttaa vanhoja. (Löytänä & Kortesus 2011, 166 - 170.)

Näiden vaiheiden jälkeen toteutetaan asiakaskokemusstrategia oikeilla valinnoilla ja käytännön toimenpiteillä. Tässä vaiheessa yrityksen on mietittävä palveluprosessin käytäntöjä: mitä jää, mitä poistetaan ja mitä tulisi kehittää. Henkilöstön tulee oppia ja toteuttaa uudenlaisia strategian mukaisia toimintatapoja. Toteutuksen vaikutuksia tulee seurata mittaamalla esimerkiksi, kuinka hyvin kokemukset vastaavat asetettuja tavoitteita, onko muutokset vaikuttanut asiakkaiden tyytyväisyyteen tai uskollisuuteen sekä vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen olisi hyvä seurata. Seurannan avulla pystytään asiakaskokemusstrate-

giaa kehittämään jatkuvasti eli se tulisi säännöllisin väliajoin uudelleen määritellä, jotta yrityksen kehitys olisi jatkuvaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 175 - 178.)

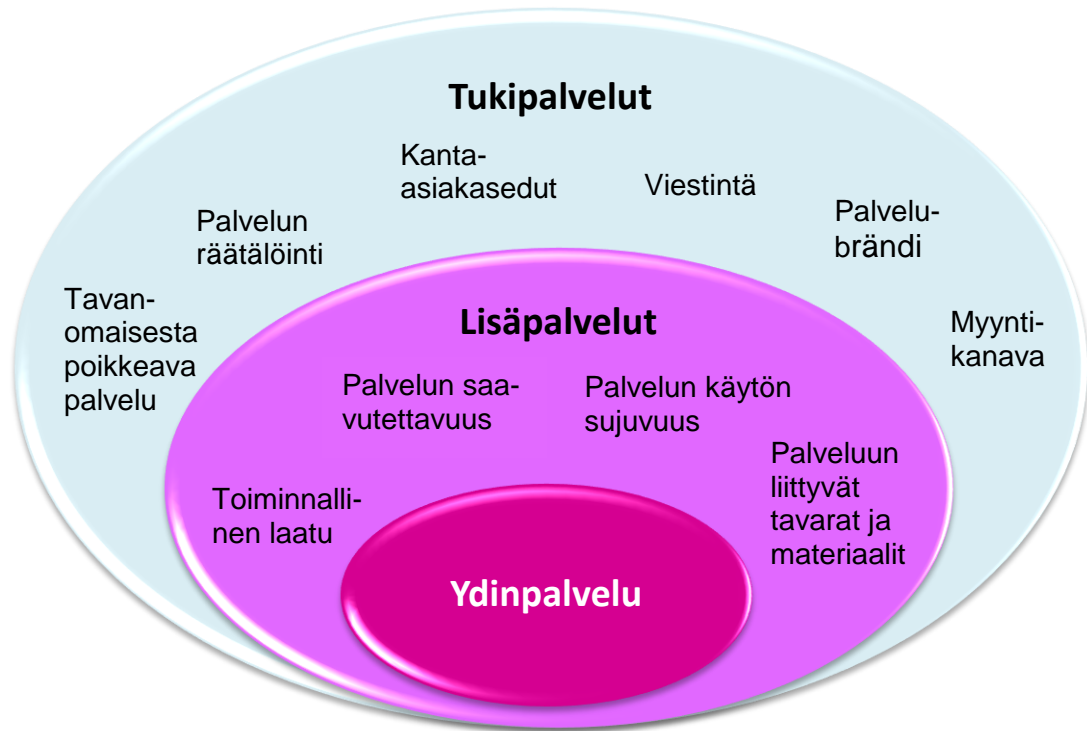
Asiakaskokemuksen johtaminen luo onnistuessaan asiakkaalle arvoa. Lisäksi asiakaskokemuksen johtaminen lisää asiakastyytyvää arvoa, brändin arvoa, myyntiä sekä asiakkaiden halua sitoutua ja suositella yritystä. Asiakaskokemuksen johtamisessa on tavoitteena luoda uniikki arvoa tuova palvelu, jotta asiakkaat eivät valitsisi pelkästään halvimman hinnan mukaan. Asiakkaan tulkinta palvelutapahtumasta luo asiakaskokemuksen ja yritysten tulisi ajatella kokemusten luomista palvelujen tuottamisen sijasta. (Löytänä & Kortesus 2011, 13,19.)

3.2 Palvelukokemus

Valvio (2010, 45) määrittelee kirjassaan palvelut aineettomiksi prosesseiksi tai toimintasarjoiksi, joita kulutetaan sekä koetaan tuottamisen yhteydessä. Palveluissa asiakas osallistuu itse palvelun tuottamiseen, minkä vuoksi tismalleen samanlaista palvelua on käytännössä mahdotonta tarjota eri asiakkaille (Valvio 2010, 45 - 46). Kuljetuspalvelussa asiakas ei yleensä varsinaisen kuljetuksen aikana koe palvelua, vaan palvelu tapahtuu enemmänkin ennen ja jälkeen tavaransiirron.

Suomessa kuljetuspalveluissa maantiekuljetus on yleisin kuljetusmuoto, mikä johtuu siitä, että teollisuus ja asutus ovat jakautuneet laajalle alueelle sekä maantiekuljetuksen käytöstä osana muita kuljetusmuotoja esimerkiksi esi- tai jälkikuljetuksessa. Tällainen kuljetusmuoto mahdollistaa ovelta ovelle kuljettamisen sekä on nopea ja helposti toteutettavissa. Melkein kaikki hyödykkeet pystytään kuljettamaan maanteitse, kunhan kuljetusauto on muokattu kuljetettavaa tavaraa varten. (Maantiekuljetus.)

Bergströmin ja Leppäsen (2016) mukaan palvelu koostuu kolmesta kerroksesta (Kuvio 4). Ydinpalvelu on perusta sille, minkä vuoksi yritys on perustettu. Lisäpalvelu on yleisesti osa palvelua ja sen osat ovat usein välttämättömiä palvelun toimivuuden kannalta. Tukipalvelut luovat yritykselle kilpailuetua ja niiden tarjoaminen erottaa yritykset kilpailijoistaan. (Bergström & Leppänen 2016.)



Kuvio 4. Palvelutuotteen kerrokset (Bergström & Leppänen 2016)

Kuljetuspalvelussa ydinpalveluna voisi pitää tavarankuljettamista sovitusta paikasta toiseen. Lisäpalveluina kuljetuspalvelussa ovat muun muassa kuljetusajoneuvojen toiminnallinen laatu, palvelun tilaamisen helppous sekä palvelun helppokäyttöisyys, kuten esimerkiksi reklamoinnin vaivattomuus ongelmatilanteissa. Tukipalveluita voisivat olla tärkeimmille asiakkaille annetut edut, palvelun räätälöinti asiakkaan tarpeiden mukaiseksi tai muunlainen asiakkaan ylimääräinen huomiointi esimerkiksi viestinnässä. Tukipalvelut luovat asiakkaalle lisäarvoa ja parantavat palvelukokemusta (Bergström & Leppänen 2016).

Kun kyseessä on palvelu, on asiakaskokemusta johdettava jokaisella eri tasolla ja yrityksen tulee kiinnittää huomionsa koko palveluprosessiin. Puusan ym. (2012, 134) mukaan palvelujen johtamisen ja markkinoinnin tulisi keskittyä enemmän asiakkaiden odotusten ja palvelun laadun hallintaan, koska asiakas luo odotukset jo ennen palvelun kokemista. Palvelukokemus syntyy asiakkaalle, kun tämä vertaa kokemaansa laatua ennen palvelun toteutumista syntyneisiin odotuksiinsa.

3.3 Odotukset ylittävä kokemus

Onnistuneen odotukset ylittävän asiakaskokemuksen tulisi yllättää, luoda elämyksiä ja jäädä asiakkaan mieleen. Positiivisen muistijäljen jättäminen on tärkeää aloilla, joilla kilpailua on paljon. Yrityksen mainonta ja toiminta on ollut epäonnistunutta, jos asiakkaat eivät muista yritystä miettiessään tietyn alan toimijoita. Onnistunut mainonta ja odotukset ylittävä toiminta saa asiakkaan haluamaan lisää ja pysymään yrityksen asiakkaana pitkään. (Löytänä & Kortesus 2011, 45, 48.)

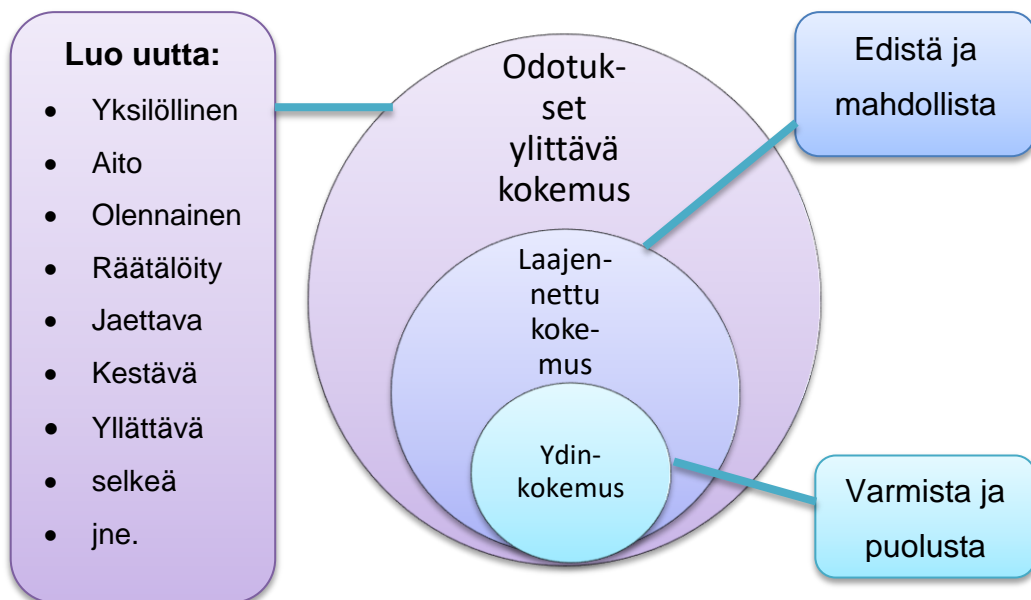
Asiakkaat muodostavat odotuksensa ennen palvelun kokemista muun muassa yrityksen mainonnan, omien kokemuksiensa, suusanallisen viestinnän, yrityksen imagon sekä omien tarpeiden ja arvojen pohjalta (Puusa ym. 2012, 134). Cookin (2008) mukaan asiakkaan odotusten ylittäminen luo asiakkaalle tunteen palvelun onnistumisesta, mikä luo asiakastyytyväisyyttä. Tämän vuoksi yritysten tulisi olla tarkkana esimerkiksi mainonnassaan, jotta asiakkaan odotukset eivät nousisi liian korkeiksi (Cook 2008, 16 - 17.).

Puusan ym. (2012, 135) mielestä yritykset usein keskittyvät odotuksien luomiseen ulkoisessa markkinoinnissa ja unohtavat asiakkaan kokemuksen merkityksen odotuksien luojana. Ajatellaan, että ulkoisessa markkinoinnissa tehdyt lupaukset asiakkaille vaikuttavat odotuksiin, kun taas sisäisessä vuorovaikutuksessa keskitytään enemmän laadun hallintaan ja näiden lupauksen mahdollistamiseen ja täyttämiseen (Puusa ym. 2012, 135). Palvelun kokemisella on myös oma merkityksensä, koska pitkäaikaisilla asiakkailla kokemukset luovat enemmän odotuksia kuin mainonnassa tehdyt lupaukset.

Odotuksiin vaikuttavat myös asiakkaiden kokemus kilpailevista yrityksistä sekä näiden mainonta. Asiakkaat tekevät jatkuvasti tietoisia sekä tiedostamattomia vertailuja palvelukokemusten välillä. Odotuksia on mahdotonta ylittää jatkuvasti, koska asiakkaan kokiessa hyvää palvelua hänen odotuksensa nousevat. Tämän vuoksi yritysten tulisi keskittyä palvelun laadun vakauteen, koska silloin asiakkaiden odotukset täytyisivät ja odotukset vakiintuisivat. (Cook 2008, 7.)

3.3.1 Ydinkokemus ja laajennettu kokemus

Odotukset ylittävä kokemus voidaan Löytänen ja Kortesuson (2011, 60) mukaan jaotella kuvion 5 mukaisesti kolmeen eriosaan: ydinkokemus, laajennettu kokemus sekä odotukset ylittävä kokemus. Keskeisenä tekijänä ovat ydinkokemuksen johtaminen ja kehittäminen. Ydinkokemuksena pidetään sitä hyötyä, mikä palvelussa luo asiakkaalle arvoa eli, minkä vuoksi tämä ostaa palvelun. Ilman ydinkokemuksen toimimista yritys ei pysty tarjoamaan odotuksia ylittävää palvelua. Yrityksen tulee pystyä tarjoamaan ydinkokemus kaikissa olosuhteissa. (Löytänen & Kortesuso 2011, 61 - 62.)



Kuvio 5. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Kortesuso 2011, 60)

Edistäminen ja mahdollistaminen nostavat ydinkokemuksen laajennetuksi asiakaskokemukseksi. Edistämällä pyritään tuomaan ydinkokemukseen erilaisia elementtejä, joiden ansiosta asiakas kokee palvelun tuovan enemmän arvoa. Tällaisia elementtejä voivat olla tuotteet tai palvelut, joita asiakkaat käyttävät palvelun rinnalla tai lisäksi. Mahdollistamisella tarkoitetaan sitä, että kokemusta pyritään laajentamaan välillisesti tuomalla kokemusten luomiseen elementtejä. (Löytänä & Kortesuso 2011, 62 - 63.)

Kuljetusyrityksissä ydinpalveluna on tavarankuljettaminen paikasta a paikkaan b ajallaan ilman, että tuote vahingoittuu. Tämä kuljetusyritysten tulisi aina pystyä tarjoamaan tilanteessa kuin tilanteessa. Kun ydinkokemusta lähdetään laajentamaan ja edistämään, tuodaan asiakkaille esimerkiksi terminaali- ja varastointipalvelut normaalin kuljetuspalvelun lisäksi.

Kun ydinkokemusta on laajennettu, yritys pystyy tuottamaan odotukset ylittävän kokemuksen lisäämällä elementtejä, joita kuviossa 5 on lueteltu muutamia. Muita lisättäviä elementtejä ovat henkilökohtaisuus, oikea-aikaisuus, arvo ennen ja jälkeen palvelun, selkeä ja näkyvä arvo asiakkaalle sekä tunteisiin vetoavuus. Kaikkien toimien, joilla pyritään nostamaan asiakkaan kokemusta odotukset ylittäväksi, tulisi kuitenkin tuottaa yritykselle voittoa. (Löytänä & Korteso 2011, 64.)

3.3.2 Odotukset ylittävät elementit

Löytänen ja Korteson (2011, 65) mukaan odotukset ylittävä elementti henkilökohtaisuus pystytään tuomaan palveluun mukaan kohtelemalla asiakasta yksilönä ja huomioimalla tämän uniikit tilanteet ja reagoimalla niihin. Kuljetusalalla yritysten välisessä kaupassa tällaista yksilöllistä ja välittävää palvelua voisi olla esimerkiksi maksuajan pidentäminen asiakkaan pyynnöstä. Yksilöllisyyden mahdollistamisella taas tarkoitetaan, että yritys antaa palvelussaan asiakkaalle mahdollisuuden ilmaista omaa imagoaan ja yksilöllisyyttään (Löytänen & Korteso 2011, 65 - 66). Kuljetusyritys voisi esimerkiksi järjestää tärkeille asiakkaille kuljetuksessa käytettävään ajoneuvoon asiakasyrityksen mainoksen.

Yritysten tulisi muistuttaa henkilökuntaa keskittymään yhteen palvelutapahtumaan kerralla eikä antaa liian tarkkoja ja rajoittavia ohjeita henkilökunnan toimintaan. Löytänen ja Korteson (2011, 67) mukaan yksi odotukset ylittävistä elementeistä on palvelukokemuksen räätälöinti asiakasyritykselle sopivaksi eli johdon tulisi antaa työntekijöille joustovaraa ja vaihtoehtoja, miten erilaisia tilanteita ja asiakassuhteita voisi hoitaa.

Odotukset ylittävien elementtien tulee olla olennaisia ja asiakkaalle lisäarvoa tuovia. Yritys voi tuoda palveluunsa paljon lisäelementtejä, mutta ne voivat olla vain turhia kulueriä, jos ne eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa. Palvelun aitous

muodostuu henkilökunnan ja yrityksen toiminnan aitoudesta, mikä lähtee yrityksen johdosta ja strategiasta. Suurissa yrityksissä aitous saattaa puuttua, koska palveluprosessi on hiottu ja ohjeistettu toimivaksi ja samanlaiseksi joka paikassa. (Löytänä & Kortesus 2011, 66.)

Nykyaikana oikea-aikaisuus nousee tärkeäksi elementiksi, koska maailma nopeutuu jatkuvasti (Löytänä & Kortesus 2011, 68). Kuljetusalalla kilpailua on paljon, minkä vuoksi asiakkaisiin on oltava yhteydessä juuri oikeaan aikaan. Kuljetuksia tehdessä oikea-aikaisuus viittaa myös siihen, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan nopeammasta kuljetuksesta. Suurimmat asiakkaat ovat usein yrityksiä, jotka joutuvat välillä esimerkiksi kovan kilpailun takia tekemään nopeitakin päätöksiä, joihin kuljetusyrityksen tulisi pystyä vastaamaan ja reagoimaan.

Kestävyyselementissä pyritään saamaan aikaan kokemus, joka kestää pidempään kuin itse palvelu ja luo arvoa asiakkaalle ennen ja jälkeen palvelun kuluttamisen (Löytänä & Kortesus 2011, 71 - 72). Kestävyyselementti voisi olla vaikka palvelun ekologisuus. Kuljetuspalveluissa esimerkiksi kuljetusautojen ympäristöystävällisyys olisi kestävä hyöty, joka luo arvoa ennen ja jälkeen palvelun kulutuksen. Lisäksi arvoa ennen ja jälkeen palvelun kuluttamista voi luoda informatiivinen nettipalvelu, jota asiakas pystyy hyödyntämään ydinpalvelun kuluttamisen ulkopuolella.

Odotuksia ylittävien elementtien olisi hyvä olla tunteita herättäviä, koska asiakkaat muistaa tunteet paremmin kuin tapahtumat (Löytänä & Kortesus 2011, 72 - 73). Jos yritys onnistuu tunteisiin vetoamisessa, se luo asiakkaalle emotionaalista arvoa, joka toimii myös kilpailuetuna. Yllättävyys on myös osa tunteiden herättämistä ja odotuksien ylittämistä (Löytänä & Kortesus 2011, 73). Yllätyksiä ja tunteisiin vetoavia palveluita yritys voi luoda esimerkiksi välittämällä asiakkaasta ja räätälöimällä palveluita asiakkaan tilanteisiin sopiviksi.

Selkeys odotuksia ylittävänä elementtinä on tärkeä, koska sen avulla varmistetaan, että asiakas ymmärtää yritystä ja vältetään aikaa vievät sekaannukset (Löytänä & Kortesus 2011, 70). Selkeyden merkitys voi tulla esiin esimerkiksi sopimusten ja tarjousten kanssa työskennellessä, koska näissä asioissa on tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät asiat samalla tavalla.

Elementtien tulisi kaikissa tapauksissa olla selkeästi ja näkyvästi asiakkaalle arvokkaita ja yrityksen tulisi havainnollistaa arvoa tuova osuus asiakkaille (Löytänä & Korteso 2011, 72). Arvoa luovia elementtejä kuljetuspalveluissa on muun muassa nopea toimitusaika, laatu, kustannussäästö- ja hyöty asiakkaan liiketoiminnalle sekä asiakkaalta säästynyt aika, jonka onnistunut ulkoistaminen on asiakkaalle mahdollistanut. Löytänen ja Korteson (2011, 69) mukaan kokemuksen tulisi olla myös helposti jaettava esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, koska tämä on parhaimmillaan ilmaista mainontaa yritykselle. Yrityksen on tärkeää olla tietoinen myös huonosta palautteesta, jotta ongelmaan pystytään puuttamaan ja palveluprosessia parantamaan ja samanlaisia virheitä välttämään tulevaisuudessa.

4 Asiakastyytyväisyys

Hutt ja Speh (2010, 268 - 269) nostavat esille neljä kohtaa yrityksen toiminnasta, jotka vaikuttavat B2B-asiakkaiden tyytyväisyyteen. Ensimmäinen on palvelun elementit, jotka asiakas olettaa saavansa kaikilta alan yrityksiltä eli ydinpalvelu. Toinen kohta on palvelun tukielementit, jotka tehostavat ja helpottavat palvelun käyttöä. Kolmantena nostetaan esille nopea reagointi poikkeustilanteisiin ja näiden ongelmien korjaaminen. Neljäntenä on odotukset ylittävä osuus eli palvelu on parempaa kuin kilpailijoilla ja asiakkaan uniikit ongelmat tai tarpeet otetaan huomioon ja palvelu pystytään räätälöimään juuri heidän tilanteeseen sopivaksi. (Hutt & Speh 2010, 268 - 269.)

Nämä neljä kohtaa mukailevat Löytänen ja Korteson teoriaa odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementeistä (Kuvio 5), mikä on ymmärrettävää, koska onnistunut odotuksia ylittävä palvelu luo asiakastyytyväisyyttä. Löytänä ja Korteso (2011) muistuttavat kirjassaan, että asiakastyytyväisyyttä eli odotuksia ylittäviä kokemuksia luodessa on kiinnitettävä ensin huomiota yrityksen sisäisiin prosesseihin.

Asiakaslähtöisessä ajattelussa asiakkaan tulisi olla lähtökohta toimintaprosessia ajateltaessa ja yrityksen tulisi suunnitella ja toteuttaa toimintaansa siten, että

asiakkaat saisivat arvoa sen kaikkien osa-alueiden toiminnasta. Vaikka asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi ovat asiakkaille näkyvimpiä osia yrityksen toiminnassa, asiakaskokemukseen tulee vaikuttamaan kaikki yrityksen toiminnot. Onnistuneeseen asiakaskokemukseen tarvitaan muun muassa toimiva taloushallinto, laskutus, nettipalvelu ja sopimus, jotka luodaan osittain asiakkaille näkymättömissä sisäisissä prosesseissa. (Löytänä & Kortesus 2011, 19, 24.)

Asiakastyytyväisyyden lähtökohta on siis yrityksen sisäisen toiminnan onnistuminen ja se tulisi organisoida mahdollisimman arvoa tuottavaksi. Yrityksen on ensin saatava sisäiset palvelut laadukkaiksi, arvoa tuottaviksi elementeiksi ja työntekijät tyytyväisiksi, jotta asiakkaille näkyvät osat olisivat toimivia ja odotuksia ylittäviä. Työntekijöiden tyytyväisyydestä, ammattimaisuudesta ja sitoutumisesta syntyy ulkoisesti laadukasta palvelua, mikä luo asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisempia ja tuottavat yritykselle enemmän voittoa. (Cook 2008, 33.)

Asiakas ei koe kuljetuspalvelusta kaikkea, mitä yritys tekee, jotta palvelu olisi onnistunut ja toimiva. Sisäiset prosessit mahdollistavat kuitenkin koetun asiakaskokemuksen, jonka asiakas kokee muun muassa seuraavien elementtien kautta: kuljetuksen tilaaminen, tiedonkulku, työntekijöiden ammattitaito ja yhteistyökyky, yrityksen joustavuus muuttuvissa tilanteissa, koettu hinta-laatu suhde, luotettavuus ja huolellisuus kuljettamisessa sekä laskutuksen, sopimusten ja reklamaatioprosessin toimivuus. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat odotuksia ylittävän palvelukokemuksen lisäksi mielikuvat palvelua tarjoavasta yrityksestä.

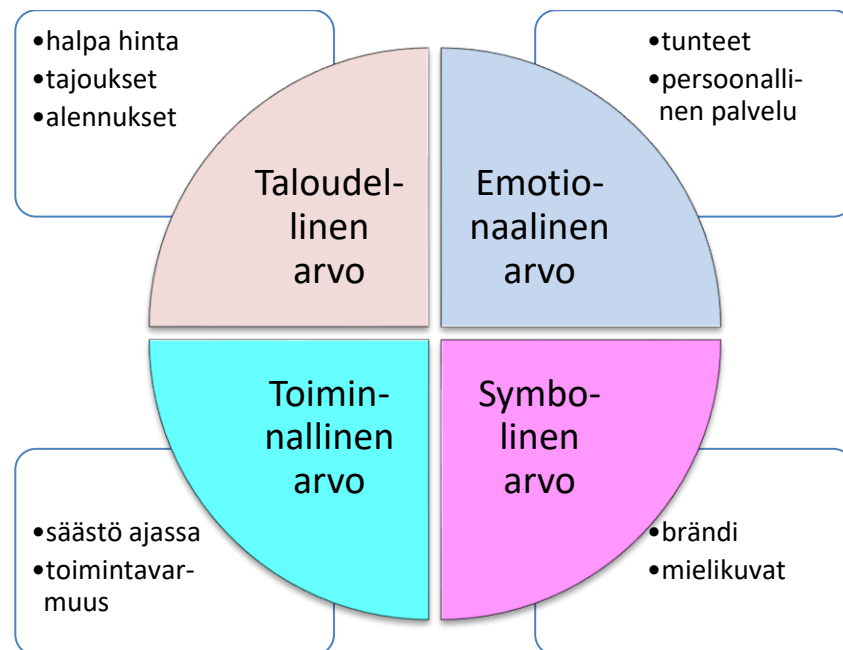
Uudelle asiakkaalle mielikuvat luodaan enimmäkseen mainonnan avulla, mutta pitkäaikaisille ydinasiakkaille mielikuva mukautuu jatkuvasti asiakaskokemusten perusteella. Löytänen ja Kortesuson (2011, 45) mukaan positiivisia elämyksiä luomalla pystytään vaikuttamaan mielikuvaan ja johdettujen palvelukokemusten onnistumiseen. Elämyksiä voivat olla asiakkaalle palvelukokemuksesta syntyneet voimakkaat positiiviset tunteet, kuten ilahtuminen, onni tai oivaltaminen. (Löytänä & Kortesuson 2011, 45.)

Sekä mainonta että palvelukokemus voivat tarjota asiakkaalle elämyksiä, mutta Puusan ym. (2012, 187) mukaan myönteiset mielikuvat ja kestävä imago muo-

dostuu asiakkaille ennemmin yrityksen toiminnankautta kuin markkinointiviestinnän välityksellä. Yrityksen imago muodostuu sen ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien mielikuvista, minkä vuoksi yrityksen tulisi tutkia asiakkaiden lisäksi myös henkilökunnan käsityksiä, asenteita ja arvoja yritystä kohtaan (Puusa ym. 2012, 187). Kun mielikuvat muodostuvat kokemusten mukaan, on tärkeää, että henkilökunta välittää yrityksen haluamaa imagoa asiakkaille omalla toiminnallaan. Jos yrityksen imago on hyvä, asiakkaat antavat helpommin satunnaiset poikkeamat palvelussa anteeksi (Puusa ym. 2012, 134).

4.1 Asiakkaalle muodostuva arvo

Asiakkaat muodostavat palvelusta saamansa arvon itse, kuten asiakaskokemuksenkin. Toiminnallaan yritykset luovat edellytykset arvon sekä asiakaskokemuksen muodostamisella. Asiakkaalle luotava arvo voidaan jaotella neljään kategoriaan (Kuvio 6): taloudellinen arvo, emotionaalinen arvo, toiminnallinen arvo sekä symbolinen arvo. (Löytänä & Korhikoski 2014, 18.)



Kuvio 6. Asiakkaalle luotava arvo (Löytänä & Korhikoski 2014, 18)

Löytänen ja Korhikosken (2014, 18) mukaan edullinen hinta on muodostunut tärkeimmäksi arvon tekijäksi taloudellisia arvoja tarkasteltaessa ja tähän yritykset vaikuttavat muun muassa erilaisilla tarjouksilla ja alennuksilla. Taloudellisen arvon tuottaminen on kilpailijoiden helpoin ja nopein kopioida eli kilpailukeinona

se ei ole kovin toimiva (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18 - 19). B2B-kaupassa palvelun kustannuksilla on suuri merkitys, koska asiakas on myös voittoa tavoitteleva organisaatio.

Jos yritys päättää käyttää hintaa yhtenä kilpailukeinona, on yrityksen oltava luova hinnoittelussaan ja pystyä erilaistamaan hintojaan tilanteiden mukaisesti. Yrityksen on osattava muunnella hintojaan markkinoiden ja kilpailutilanteen muutosten mukaisesti. Hinnoilla voidaan kilpailla esimerkiksi alennuksien, maksuehtojen tai hintaporrastuksien avulla eli yritys tarjoaa samaa palvelua eri hintaan eri asiakkaille. (Bergström ja Leppänen 2016.)

Asiakkaiden tunteisiin vetoaviin eli emotionaaliset arvot pyritään vaikuttamaan personoimalla asiakkaalle tarjottavaa palvelua. Tämä vaatii pitkäjänteistä ja onnistunutta asiakkuuksien ja asiakaskokemuksen johtamista sekä sitoutumista työskentelyyn. Jos yritys onnistuu luomaan asiakkaalle uniikin elämyksen, se toimii kilpailuetuna, koska kilpailijoiden on vaikea kopioida emotionaalisia arvoja. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19 - 20.)

Toiminnallinen arvo rakentuu asiakkaalle yleisesti tämän säästämästä ajasta ja vaivasta. Yrityksen kannalta toiminnalliseen arvoon kuuluvat toimintavarmuus ja -luotettavuus sekä kokonaisvaltainen palvelun laatu. Symbolisiin arvot lukeutuvat brändit ja asiakkaiden mielikuvat yrityksestä. Tällainen arvo luo asiakkaissa yhteenkuuluvuudentunnetta sekä halua kuulua samaan ryhmään tietynlaisten ihmisten kanssa. Kaikki kuviossa 6 mainitut arvot luovat yritykselle kilpailuetua. Yrityksen tulisi keskittyä eniten emotionaalisiin arvot, koska kilpailijoiden on vaikeinta kopioida näitä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18 - 20.)

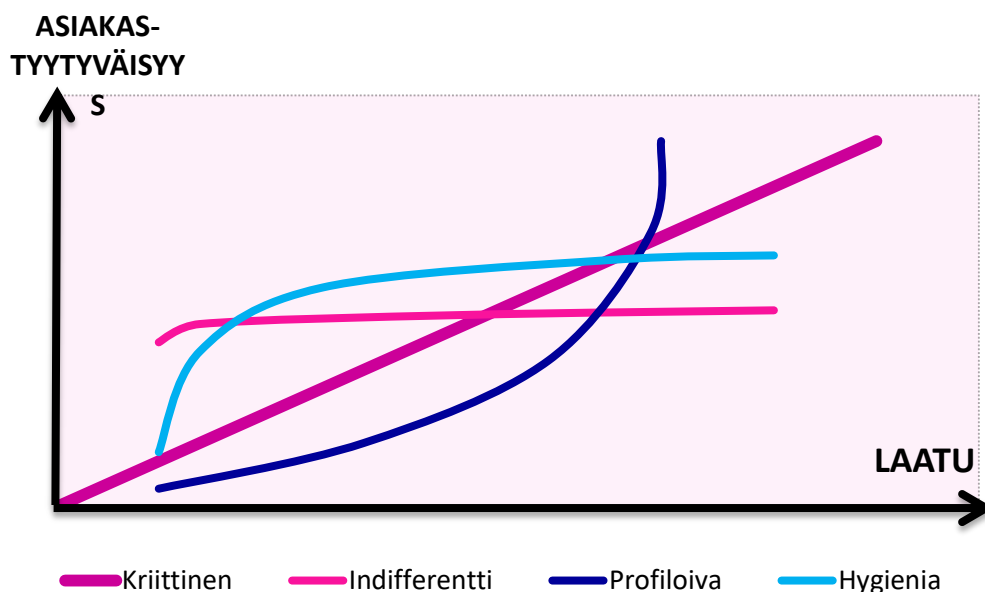
4.2 Laatu ja asiakastyytyväisyys

Valvio (2010) jakaa palvelun laadun kovaan ja pehmeään, jossa laatutekijät ja kauduvat helposti mitattaviin sekä pehmeitä arvoja sisältäviin tekijöihin. Kovaa laatua voivat olla muun muassa aika, määrä, voittoprosentti, palveluprosessi, koneet ja laitteet tai muut helposti mitattavat palveluun liittyvät tekijät. Pehmeä laatu liittyy ihmisiin ja on haastavampaa mitata, kuten esimerkiksi asiakkaiden sitoutuneisuus, asenteet, huomio ja ihminen ja hänen käyttäytyminen kokonaisuudessaan. Yritysten tulisi pystyä tasapainottamaan molemmat laatutekijät,

koska kovan laadun ylläpitäminen takaa palvelun jatkuvan toimimisen ja pehmeät laadut tuovat kilpailuetua, koska niitä on kilpailijoiden vaikea kopioida. (Valvio 2010, 79 - 80.)

Laatu voi siis toimia kilpailuetuna eli se on tärkeä vaikuttaja asiakkaan ostopäätökseen. Laadussa tärkeintä on, että palvelua tarjoava yritys minimoii mahdolliset häiriöt, koska asiakkaan on pystyttävä luottamaan palvelun toimivuuteen ja palveluntarjoajaan. Asiakkaat tarvitsevat varmuuden palvelun riittävydestä, minkä vuoksi yritykset saattavat valita useita saman alan toimijoita kumppaniksi. Ongelmien ilmetessä asiakkaat arvioivat, saavatko he poikkeustilanteissa nopeaa ja joustavaa lisäpalvelua. (Puusa ym. 2012, 158.)

Laadulla on suuri vaikutus ensin palveluntarjoajan valintaan ja sen jälkeen asiakastyytyväisyyteen. Storbacka ja Lehtinen (2002, 99) vertailevat kirjassaan laatufunktioilla (Kuvio 7) laadun ja asiakastyytyväisyyden suhdetta, koska asiakastyytyväisyys ei voi loputtomiin parantua laatua parantaen. Asiakastyytyväisyyteen ja laatuun vaikuttavat useat eritekijät, mutta tässä mallissa laatufunktiot ovat jaettu neljään osa-alueeseen (Storbacka & Lehtinen 2002, 99). Palveluprosessissa voidaan eritellä useita eri tekijöitä, joiden laatuun yritys pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan ja niitä voidaan karkeasti jakaa näihin neljään osa-alueeseen.



Kuvio 7. Laatufunktiot (Storbacka & Lehtinen 2002, 100)

Ensimmäisenä ovat kriittiset tekijät, joiden laadun parantaminen nostaa asiakastyytyväisyyttä samassa suhteessa (Storbacka & Lehtinen 2002, 99). Kuljetuspalveluissa esimerkiksi kuljetuspalvelun nopeuden tai yhteydenpidon laadun parantaminen nostaa asiakastyytyväisyyttä melkein samassa suhteessa. Indifferentit tekijät ovat merkityksettömiä eli niiden laadun parantaminen ei vaikuta näkyvästi asiakastyytyväisyyteen (Storbacka & Lehtinen 2002, 100). Kuljetuksissa käytetty reittivalinta on indifferentti tekijä, jonka muuttaminen ei vaikuta asiakastyytyväisyyteen, jos se ei vaikuta muihin palvelun osiin, kuten sovituksessa ajassa pysymiseen tai hintaan.

Profiloivien tekijöiden avulla yritys voi erottua kilpailijoistaan ja panostamalla näiden laatuun voidaan nostaa paljon asiakastyytyväisyyttä, mutta pienet vaihtelut eivät kuitenkaan laadussa haittaa (Storbacka & Lehtinen 2002, 100). Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilaiset kuljetuskalustot, joita yritys pystyy tarjoamaan erilaisten tavaroiden kuljetukseen. Kun yritys tarjoaa variaatioita kuljetuksille, asiakkaat saavat yksilöllisempää palvelua ja laadukkaampaa kuljetusta tuotteilleen, mikä nostaa asiakastyytyväisyyttä.

Kun laadussa on saavutettu tietty taso, sen parantaminen ei enää nosta asiakastyytyväisyyttä, mutta hygienian tekijöissä tämän lisäksi laadun lasku aiheuttaa suurta asiakastyytyväisyyden vähenemistä (Storbacka & Lehtinen 2002, 99). Esimerkiksi kuljetuskaluston tai kuljettajien ulkoasun siisteys eivät tietyn pisteen jälkeen kasvata asiakastyytyväisyyttä, mutta alittaessaan tietyn tason ne vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen ja mielikuvaan yrityksestä.

4.3 Reklamaatio

Reklamaatiot ovat yritykselle tulevia valituksia, kun palvelussa on tapahtunut jokin virhe tai poikkeama. Valvion (2010) mukaan reklamaatioita ei kannata pelätä, vaan yrityksen tulisi kerätä virheistään mahdollisimman paljon tietoa ja kehittää toimintaansa sen pohjalta. Yrityksen tulisi hoitaa reklamaatiot mahdollisimman nopeasti ja kohteliaasti, jotta asiakas saadaan pidettyä asiakkaana (Valvio 2010, 148-150). Kuljetusalalla reklamaatiot johtuvat usein kuljetuksen myöhästymisestä tai kuljetettavalle tavaralle sattuneesta vahingosta.

Reklamaatiot ovat väistämättömiä yritystoimintaa harjoittaessa, koska kaikkia asiakkaita on mahdotonta miellyttää ja vahinkoja voi sattua. Reklamaatioista yritys voi saada parannusehdotuksia, minkä vuoksi yrityksen tulisi tehdä reklamaation tekeminen asiakkaille helpoksi. Reklamaatiot tulisi hoitaa hyvin, jotta asiakas voidaan kääntää tyytyväiseksi asiakkaaksi. Jos asiakas ei tee reklamaatiota, kertoo hän huonosta kokemuksestaan yleensä tuttavilleen, minkä vuoksi yritys voi menettää potentiaalisia asiakkaita tietämättä, mitä on tehty väärin. (Löytänä & Kortesus 2011, 211 - 213.)

Asiakaskokemuksen johtamisella yritys voi pyrkiä vähentämään reklamaatioiden määrää ja luomaan toimivan reklamaatioprosessin, jonka avulla asiakkaat saadaan takaisin suosittelijoiksi. Reklamaatiot koskevat useaa eri osastoa ja yrityksen tulisi varmistaa, että kaikki osastot työskentelevät hyvin yhdessä, jotta asiakkaalle saadaan mahdollisimman nopeasti tyydyttävä ja oikeudenmukainen ratkaisu reklamaatioon. (Löytänä & Kortesus 2011, 159.)

Löytänä ja Kortesuson (2011, 214) mukaan uusien asiakkaiden hankinta on yritykselle kalliimpaa kuin vanhojen pitäminen tyytyväisenä, minkä vuoksi reklamaatiot tulisi hoitaa siten, että asiakas jää yrityksen asiakkaaksi. Reklamaatiot tulisi hoitaa ammattimaisesti ja kohteliaasti. Asiakkaille on pystyttävä perustelemaan annettu ratkaisu ymmärrettävästi. Toimiva viestintä ja kommunikaatio yrityksen ja asiakkaan välillä on avainasemassa myös reklamaatioita käsiteltäessä.

5 Palvelukokemuksen tutkiminen

Asiakastyytyväisyydessä tulisi pyrkiä pitkällä aikavälillä asiakkaan kokemusten ja odotusten väliseen tasapainoon. Tämän vuoksi perinteiset mittaukset ovat painottuneet asiakkaan kokemusten ja odotusten vertailuun. Vertailukohtana odotukset saattavat olla harhaan johtavia, koska kaikilla asiakkailla on omat vertailustandardinsa, minkä pohjalta heidän odotuksensa ja kokemuksensa syntyvät. Tämä luo haastetta kysymysten kehittelyyn ja tulkintaan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 100 - 101.)

Asiakkaan kokemukset selittävät tutkimusten mukaan kokonaiskäsitystä yrityksestä ja näin ollen odotusten vertaamista ei välttämättä tarvita. Tärkeää olisi selvittää, millainen toleranssi asiakkailla on sietää heikompa palvelua, koska odotusten ylittäminen jatkuvasti on mahdotonta. Asiakkaan laadun vaihtelun sietokyky ratkaisee asiakastyytyväisyyden pidemmällä aikavälillä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 101.)

Opinnäytetyön tutkimus tehdään kyselylomakkeella, jonka avulla pyritään selvittämään ydinasiakkaiden tyytyväisyys palveluprosessin eri osien toimivuuteen. Lomakkeella tullaan selvittämään asiakkaiden odotuksien täyttymistä erittelemällä palveluprosessin vaiheet, jonka ansiosta saadaan tarkempi, laadukkaampi ja monipuolisempi käsitys asiakkaiden ajatuksista. Asiakaskokemus syntyy kaikkien palveluprosessin osien summana, minkä vuoksi erittelemällä prosessin osia saadaan tarkempi vastaus sille, missä asioissa on onnistuttu ja mitä pystytään vielä parantamaan.

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin tutkimalla kirjallisuutta ja teorioita asiakaskokemuksesta ja asiakastyytyväisyydestä sekä niiden mittaamisesta. VP-Kuljetus Oy ilmoitti, että asiakastyytyväisyyskysely tulee koskemaan vain ydinasiakkaita, jotka ovat kaikki yrityksiä. Tämän pohjalta aloin etsimään sopivaa teoriaa ja tutkimus vaihtoehtoja työlle. Koska ydinasiakkaita oli vähän ja olisi hyvin epätoimennäköistä saada kaikilta edes vastaus, analysoinnin kannalta tutkimusmenetelmän tulisi olla laadullinen.

Kun mittaamismenetelmiin ja teoriaan oli tutustuttu ja sen perusteella tutkimusmenetelmäksi valittu laadullinen kyselylomaketutkimus, aloin miettiä lomakkeen sisältöä ja sopivaa kanavaa sen lähettämiseen. Haastattelemisen olisi ollut laadulliselle tutkimukselle tyypillisempi ratkaisu, mutta aikataulun ollessa tiukka ja asiakkaiden ollessa kiireisiä yrittäjiä, tuntui kaikkien haastattelemisen haastavalta toteuttaa. Sähköpostitse lähetettävä kyselylomake on ajankäytöllisesti tehokas, koska sen voi lähettää kaikille ydinasiakkaille samalla ja se antaa vastaajille vapauden valita vastausajankohdan.

Tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntauksena laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia sekä merkityksiä (Jyväskylän yliopisto 2015 a). Laadullisessa tutkimuksessa tulosten ja vastausten analysointi nousee tärkeäksi osaksi tutkimuksen tekemisestä. Koska kyselylomake ei ole tyypillinen laadullisen tutkimuksen menetelmä, on se pyritty tekemään mahdollisimman sopivaksi esimerkiksi avointen kysymysten avulla.

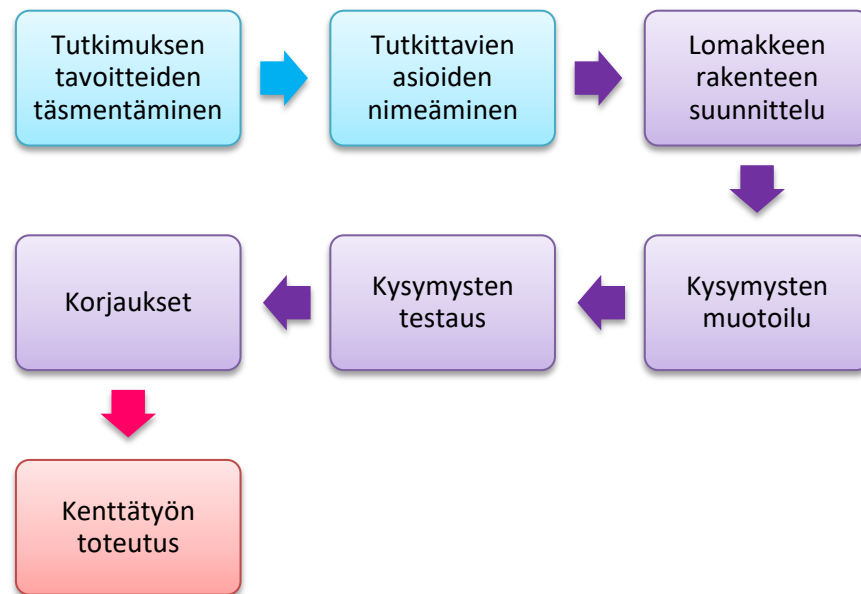
Laadullisessa analysoinnissa tullaan kiinnittämään huomiota muun muassa tutkittavan asian esiintymisympäristöön, taustaan, tarkoitukseen ja merkityksiin sekä avoimissa kysymyksissä huomioidaan, miten vastaus on ilmaistu. Laadullisen tutkimuksen vastaparina on usein määrällinen tutkimus, jossa analyysi perustuu enimmäkseen tilastojen ja numeroiden avulla analysointeihin. Vaikka tutkimusmenetelmien eroja korostetaan, monet tutkimukset käyttävät hieman molempia menetelmiä. Sekä kvalitatiivisella että kvantitatiivisella menetelmällä pystytään analysoimaan ja selittämään tutkittua asiaa, vaikkakin hieman eritaivoin. (Jyväskylän yliopisto 2015 b.)

Kyselylomakkeella tulee olemaan kohtia, joita on hyödyllisempää analysoida määrällisin menetelmin, minkä vuoksi tulosten käsittelyssä on hyödynnetty sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen analyysin keinoja. Tutkimusta tehdessä on myös arvioitava sen validiteetti, reliabiliteetti, toistettavuus, kustannustehokkuus ja yrityksen tarpeeseen vastaaminen (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé. 2008, 33). Tutkimus lähetettiin 16 henkilölle yhdeksästä eri yrityksestä eli joistakin yrityksistä odotetaan useampaa vastausta.

5.2 Kyselylomake

Kun kyselylomakkeeseen tarvittu teoria oli hallussa, lähdettiin rakentamaan lomaketta alla olevien laatimisvaiheiden (Kuvio 8) mukaisesti. Ensin kävin vierailulla case-yrityksessä, josta sain tarkemman kuvan siitä, mitä he halusivat kysymyslomakkeen avulla tietää, eli tässä vaiheessa täsmennettiin tutkimuksen tavoitteita. Kun yritys oli kertonut toiveistaan, aloin tarkentamaan, mitä muuta voisi kysyä ja millaisia asioita asiakkaat osaisivat kuljetuspalvelusta arvioida. Kuljetuspalvelussa asiakas ei koe kaikkea, mitä yritys palvelun aikana tekee,

minkä vuoksi kysymyksissä keskitytään niihin vaiheisiin, joita asiakas pystyy arvioimaan.



Kuvio 8. Kyselyn laatimisvaiheet (Lahtinen & Isoviita 1998, 71)

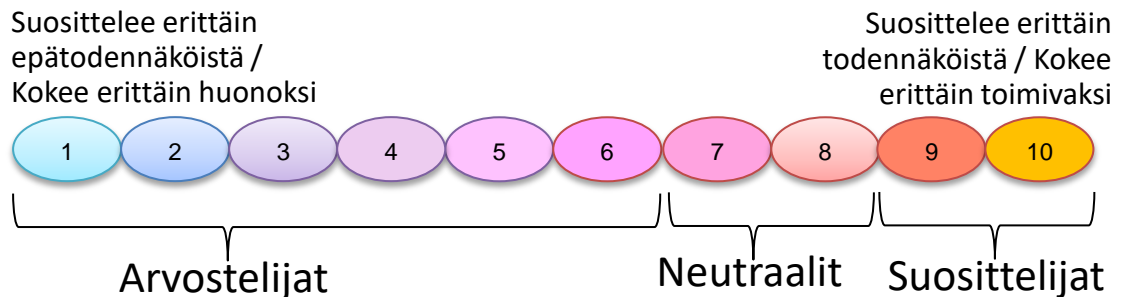
Kun tavoitteet oli täsmennetty, aloin pohtia, miten asiat tulisi kyselylomakkeella kysyä ja millainen rakenne kyselylomakkeelle olisi sopiva. Tässä vaiheessa pohdin esimerkiksi kysymysten järjestystä, jaottelua ja millä keinoin eri osioista saisi eniten asiakkaasta tietoa irti. Kyselylomakkeen kysymysten valmistuttua keskityin vielä kyselyn ulkomuotoon ja lomakkeen informoivaan sekä ohjeistavaan sisältöön. Kyselylomake toteutettiin Webropol-ohjelmalla, jolla pystyy valitsemaan erilaisia kysymyspohjia ja muokkaamaan niitä omaan tarkoitukseen sopivaksi, myös lomakkeen ulkonäköä pystyi muuntamaan.

Kyselylomake (Liite 2) tuli valmiiksi, eikä sen testauksessa ilmennyt suuria ongelmia. Pieniä korjauksia jouduttiin kuitenkin tekemään, minkä jälkeen kyselylomake oli valmis lähetettäväksi. Kyselylomake lähetettiin VP-Kuljetus Oy:n sähköpostista, koska uskoin yrityksen sähköpostin käyttämisen luovan asiakkaille luottamusta, jonka ansiosta vastausprosentti voisi nousta.

Ydinasiakkaille annettiin kaksi viikkoa vastausaikaa kyselylomakkeeseen, joka linkitettiin sähköpostitse, johon kirjoitettiin liitteen 1 mukainen saatekirje. Puolella välissä vastausaikaa kohderyhmälle lähetettiin muistutus, jolla pyrittiin

saamaan lisää vastauksia. Viimeisen vastauspäivän jälkeen vastaukset analysoidaan sekä laadullisen että määrällisen analyysin keinoin, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman paljon irti.

Suurin osa kysymyksistä päätettiin tehdä Löytänän ja Korhikosken (2014) kirjassa mainitun Net Promoter Score (NPS) kysymysmallin (Kuvio 9) mukaisesti, missä asiakas voi asettaa yrityksen toimet asteikolla yhdestä kymmeneen. Osa kysymyksistä pidettiin avoimina ja kaikille kysymyksille, jotka olivat asteikolla 1-10, annettiin vastaajille mahdollisuus perustella antamansa pisteet avoimeen kenttään. Koska tutkimusmenetelmä on laadullinen, ovat avoimet kysymykset ja perustelujen mahdollisuudet merkittävässä osassa.



Kuvio 9. NPS-kysymyksen perusmalli (Löytänä & Korhikoski 2014, 58)

Vaikka NPS on suositteluhaluutta kuvaava luku, pystytään asteikkoa soveltamaan muissakin kysymyksissä kuin suosittelua mittaavassa kysymyksessä. Kyselylomakkeessa asteikko on toteutettu vetoasteikolla, missä asiakas ei näe kymmentä kohtaa vaan pelkän viivan, missä hän voi liikuttaa kohdistinta mieleiseensä kohtaan (välillä 1 - 10). Asteikon vasempaan pätyyn on laitettu huono suoritus ja oikeaan reunaan paras mahdollinen suoritus.

NPS:llä mitataan asiakkaiden ja yrityksen välisen kohtaamisen onnistumista. Tämä mittari kertoo suosittelijoiden määrän prosentteina. NPS saadaan, kun arvostelijoiden prosentuaalinen luku vähennetään suosittelijoiden vastaavasta luvusta kaavan 1 mukaisesti. NPS tullaan laskemaan suositteluhaluutta mittaavasta kysymyksestä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 57 - 59.)

$$\text{Suositteleva \%} - \text{Arvostelijat \%} = \text{NPS (1)}$$

5.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimusmenetelmän pätevyys mitata tutkittavaa aihetta eli validiteetti tarkoittaa, että mittaustulosta voi verrata todelliseen jo olemassa olevaan tietoon. Haasteena tässä on, että harvoin juuri vastaavanlaista tietoa tutkittavasta aiheesta on tarjolla, joten on oltava kriittinen valittua tutkimusmenetelmää ja mittareita kohtaan. Validiteetissa tulee arvioida käytettyjen mittareiden ja tutkimusmenetelmien luotettavuutta ja pätevyyttä selvittää haluttu asia. (Mäntyneva ym. 2008, 33 - 34.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on toimiva mittaamaan asiakastytyväisyyttä, koska kyselylomakkeella saadaan monipuolisesti tietoa. Samanlaista tutkimusta ydinasiakkaista ei ole yritykselle tehty, joten tulosten vertaaminen voi olla haastavaa. Kyselylomake sisälsi kuitenkin samoja kysymyksiä kuin yritykselle aiemmin tehdyssä asiakastytyväisyys kyselyssä, minkä vuoksi joidenkin asioiden vertailu on mahdollista kunhan muistaa ottaa huomioon kyselyn kohderyhmän eroavaisuudet.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta, joka on enemmän määrällisen tutkimusmenetelmän ongelma, mutta myös laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää arvioida, pystytäänkö saavuttamaan luotettavia tuloksia valitulla tutkimusmenetelmällä. Laadukas tutkimus pitäisi pystyä toistamaan ja saamaan samankaltaisia tuloksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan enemmän yleistettävyydestä kuin toistettavuudesta. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa otanta on usein rajallinen ja pieni, minkä takia on kyseenalaistettava sitä, pystytäänkö vastauksia yleistämään koskemaan suurempia kohderyhmiä. (Mäntyneva ym. 2008, 34 - 35.)

Opinnäytetyössä tehty tutkimus pystytään toistamaan tämän opinnäytetyön tietojen pohjalta. Tämä on pyritty varmistamaan sillä, että tutkimuksen eri vaiheet on kerrottu selkeästi ja johdonmukaisesti. Jos kysely toistettaisiin nyt samalla tavalla, uskoisin vastauksien pysyvän keskimäärin samanlaisina, minkä vuoksi voidaan todeta tutkimuksen reliabiliteetin olevan hyvä. Vaikka ydinasiakkaita ei ole paljon, vastausprosentiksi saatiin vain 50 %, minkä vuoksi tutkimusta ei voi

yleistää koskemaan kaikkia ydinasiakkaita. Vastauksia käsiteltäessä tullaan muistamaan, että vastaukset eivät edusta kaikkia ydinasiakkaita.

6 Tutkittu asiakastyytyväisyys

Kyselylomakkeella selvitettiin ydinasiakkaiden suhtautumista ja mielipiteitä palveluprosessin eri vaiheisiin sekä suositteluhalukkuuteen. Tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 50 % eli vastauksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia ydinasiakkaita. Suurin osa vastaajista antoi avoimiin kenttiin joitakin perusteluja asteikkokysymyksiin. Vastauksia saatiin seitsemältä eri yritykseltä eli vain kahden yrityksen mielipiteet jäivät saamatta. Yrityksiä ei tulla luottamussyistä paljastamaan analysointi- tai raportointivaiheessa.

Tulokset tullaan analysoimaan vastaajien mukaan riippumatta siitä, minkä yrityksen henkilökuntaa he ovat eli vastauksia tarkasteltaessa ei tulla huomioimaan, että yhdestä yrityksestä on kaksi vastaajaa. Luvuissa 6.1 – 6.3 tullaan käsittelemään kyselylomakkeella (Liite 2) saatuja tuloksia ydinasiakkaiden tyytyväisyydestä VP-Kuljetus Oy:n mahdollistamaan palvelukokemukseen. Asteikkovastauksia tullaan esittelemään analysoiden sanallisesti sekä diagrammien avulla. Avoimien kysymysten vastauksia pyritään analysoimaan laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti.

6.1 Mielikuva ja odotukset

Ensimmäisenä tutkittiin ydinasiakkaille syntynyttä mielikuvaa VP-Kuljetus Oy:stä, jota selvitettiin kysymyslomakkeen (Liite 2) kysymyksessä 2. Kysymys oli avoin, koska haluttiin vastaajan kuvailevan mielikuvaansa vapaasti. Tähän kysymykseen saatiin vastaus kaikilta vastaajilta ja mielikuvat olivat positiivisia. Koska ydinasiakkaat ovat pitkäaikaisia asiakkaita, mielikuvat ovat muodostuneet suurimmaksi osaksi kokemusten pohjalta ja ne ovat saattaneet muuttua ajan kuluessa paljon.

Eniten vastauksissa nousi esille, että yritystä pidetään luotettavana kumppanina. Melkein puolet vastaajista oli maininnut luotettavuuden mielikuvaa kysyttä-

essä, mikä osoittaa, että ydinasiakkaista on pidetty hyvää huolta ja odotukset on täytetty jatkuvasti. Yrityksen luotettavuutta käsitellään luvussa 6.3 laajemmin, mutta mielikuvana luotettavuus on erittäin hyvä. Kun asiakkaiden mielikuvissa on luotettavuus, yritys on onnistunut visionsa toteuttamisessa, koska siinä VP-Kuljetus Oy mainitsee pyrkivänsä olemaan luotettava kuljetusyritys.

Toinen yleinen mielikuva, joka tuli parissa vastauksessa esiin oli, että yritys on onnistunut pysymään kehityksen mukana. Myös perinteisyyttä ja perheyrittäjyyttä oli korostettu vastauksissa. Yksityisyrittäjyys on mainittu yrityksen arvoissa, joten toiminta on ollut arvojen mukaista. Kaikki mielikuvat viittaavat siihen, että yritys on asiakaslähtöinen ja palvelukokemukset ovat olleet suurimmaksi osaksi positiivisia.

Mielikuvaa kuvaavista vastauksista huomasin, että kyseessä on pidempi asiakassuhde, joka on muokannut mielikuvia yrityksestä pidemmän aikaan. Vastauksissa oli mainittu, että yhteistyö on sujunut pitkään hyvin ja luotettavuus kommentit kuvaavat sitä, että asiakassuhde on pidempiaikainen ja luottamus yritykseen on kasvanut yhteistyön aikana koettujen palvelukokemusten myötä. VP-Kuljetus Oy on vastaajien mukaan positiivisen kuvan ulkoisella ilmeellään antava yritys, jonka mahdollistamat positiiviset asiakaskokemukset vahvistavat positiivista mielikuvaa.

Odotuksien täyttymistä mitattiin kysymyksissä 4 ja 5. Odotuksien täyttymistä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 - 10, minkä jälkeen pyydettiin vastaajaa perustelemaan antamansa arvosana. Vastaajista kuusi antoi arvosanan yrityksen odotuksien täyttämiseksi ja viisi perusteli vastaustaan. Keskiarvoksi odotuksien täyttymiseen tuli 8, kun 10 olisi tarkoittanut odotusten ylittymistä. Koska kyseessä on pitkäaikaiset asiakkaat on mahdotonta ylittää odotuksia jatkuvasti, minkä vuoksi 8 on hyvä arvosana, koska tällöin odotukset kuitenkin täyttyvät.

Perusteluissa tulee useaan otteeseen esille, että VP-Kuljetus Oy hoitaa asiat sovitulla tavalla eli tällöin odotukset täyttyvät, mutta eivät ylitä. Yritystä kehuaan laadukkaaksi ja yksi vastaajista mainitsee yrityksen olevan yksi laadukkaimmista kuljetusliikkeistä heidän mittarien mukaan. Palvelua pidetään laadukkaana,

joka voi johtua siitä, että useat palvelukokemukset ovat täyttäneet odotukset ja palvelun laatu on ollut vakaa koko asiakassuhteen ajan.

Yksi vastaaja on maininnut, että asiakaspalvelu on ystävällistä ja heidän tarpeensa otetaan huomioon eli palvelu täyttää ja melkein ylittää odotukset tällä tavalla. Onnistunut asiakaspalvelu kumpuaa hyvinvoivasta ja osaavasta henkilökunnasta, josta huolehtiminen kuului yrityksen mainitsemiin arvoihin. Mielikuva ja odotuksien ylittämistä tutkivien kysymysten vastauksien pohjalta voi todeta, että yritys toimii asettamiensa arvojen mukaisesti ja se näkyy myös asiakkaille.

Yhdessä kommentissa mainittiin, että yritys ei ole kehityksen kärkeä, vaikka onkin toimiva. Tämä mielipide on ristiriidassa aikaisempien mielikuvien kanssa, jossa oli korostettu yrityksen nykyaikaisuutta. Tätä ristiriitaisuutta voidaan selittää asiakkaiden erilaisilla kokemuksilla kuljetusyrityksistä, mikä vaikuttaa hänen odotuksiin, asiakaskokemukseen ja mielikuviin. Poikkeamat saattavat johtua myös siitä, kuinka paljon asiakkaalla on tietoa kuljetusalasta.

6.2 Palvelukokemus

Palvelukokemuksia tutkittiin kyselylomakkeen avoimella kysymyksellä 3 sekä asteikkokysymyksillä kyselylomakkeen kohdassa 6. Asteikkokysymyksissä palvelukokemusta oli paloiteltu pienempiin osiin ja pyritti nostamaan esille aiheita, joita kuljetuspalvelussa asiakas huomioisi ja kokisi. Tämän rinnalle on annettu avoin kenttä eli kysymys 7 perusteluille, johon kolme vastaaja on kommentoinut mielipiteitään palveluprosessista. Asteikoita tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että 10 on kaikissa kysymyksissä paras mahdollinen arvosana, jonka voi antaa ja 1 kuvastaa huonointa arvosanaa.

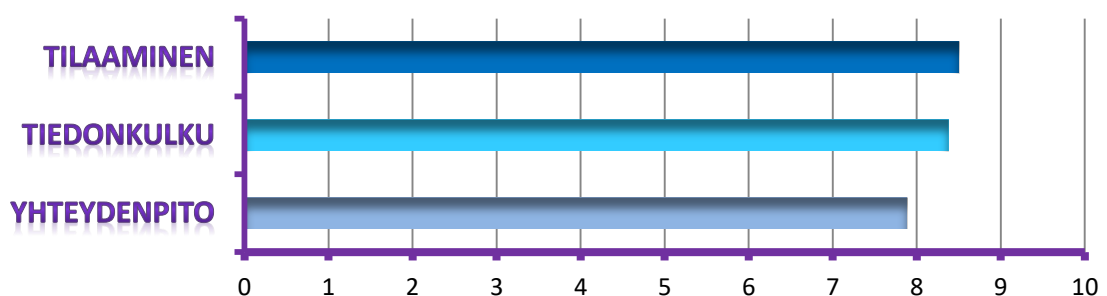
Avoimessa kysymyksessä 3 pyydettiin kuvailemaan, jotain yrityksen tarjoamaa palvelukokemusta ja tähän vastasi yli puolet vastaajista. Kaikki kommentit olivat positiivisia, vaikka kaikki vastaukset eivät kuvailleet suoraan mitään tiettyä kokemusta. Kaksi vastaajista mainitsee yleisesti yhteistyön sujuneen hyvin eli palvelukokemukset ovat täyttäneet odotukset. Tällainen kommentti kuvaa, että kokonaisuutena palveluprosessiin ollaan tyytyväisiä.

Kaksi vastaajaa kehui yrityksen tavoitettavuutta eli yhteyttä saa nopeasti ja helposti. Yhteydenpidon toimivuus kuvaa myös yrityksen asiakaslähtöisyyttä, koska yhteyden saaminen tarvittaessa on varsinkin B2B-kaupassa erittäin tärkeää. Yksi vastaajista mainitsee neuvottelujen olleen onnistunut asiakaskokemus. Neuvottelut tuntuvat usein onnistuneilta, jos ne ovat nopeita ja päästään molempia tyydyttävään tulokseen. Tässä tapauksessa on päädytty selkeästi asiakkaalle mieluisaan päätökseen suhteellisen nopeasti usealla eri kerralla, koska kommentissa on käytetty monikkoa puhuttaessa neuvotteluista.

Palvelukokemuksen avoimessa kysymyksessä on myös kerrottu, että ostetut kuljetuspalvelut toteutuvat kaikin puolin sovitulla tavalla ja että toiminta on ystävällistä, asiantuntevaa ja ammattimaista. Vastauksista voidaan päätellä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä kokemaansa palveluun ja asiat hoituvat sovitulla tavalla. Koska vastaukset ovat positiivisia, ovat asiat hoituneet toivotulla tavalla jo pidemmänaikaa ja positiiviset odotuksia täyttävät palvelukokemukset ovat saaneet asiakkaat tyytyväiseksi.

6.2.1 Tiedonkulku

Tiedonkulusta tutkittiin kuljetuksen tilaamisen toimivuutta, yritysten välistä tiedonkulkua sekä VP-Kuljetus Oy:n yhteydenpitoa asiakasyrityksiin. Kysymyslomakkeella nämä ovat eritelty kysymyksessä 6. Kuljetusten tilaamiseen saatiin vastauksia kuusi ja tiedonkulkuun sekä yhteydenpitoon vastasivat kaikki. Taulukossa 1 on esitetty vastausten keskiarvo kunkin tutkittavan asian kohdalla. Vastauksia analysoitaessa tullaan kertomaan, miten vastaukset ovat jakautuneet, jotta keskiarvo on saatu taulukon osoittamaan arvosanaan.



Taulukko 1. Tiedonkulku

Kuljetuksen tilaamisen toimivuudessa vastaukset jakaantuivat tasaisesti 8 ja 9 pisteen kohtiin eli keskiarvoksi tuli 8,5. Kun asteikko on välillä 1 - 10, pidetään 7 - 8 neutraalina ja 9 - 10 erittäin hyvänä. Neutraali tarkoittaa, että tutkittava asia on sujunut odotuksia täyttävästi, mutta odotuksien ylittyminen on jäänyt puuttumaan, minkä vuoksi asiakas tuntee, että ei voi antaa täysiä pisteitä kohdasta. Tämän nojalla voidaan sanoa, että kuljetuksien tilaaminen on toimivaa ja helppoa asiakkaille. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan antanut täysiä pisteitä eli tilaamisen helppous ja toimivuus eivät ole täysin ylittäneet vastaaja-asiakkaiden odotuksia.

Tiedonkulkua arvioivat kaikki ja sen keskiarvoksi saatiin 8,4, mikä on hyvä tulos. Vastaukset jakaantuivat siten, että suurin osa oli antanut 8 pistettä, yksi 9 ja yksi täydet 10 pistettä. Tieto kulkee VP-Kuljetuksen ja asiakasyritysten välillä keskimäärin hyvin, mutta vastauksista huomaa, että eroja saattaa olla. Toinen mahdollisuus on, että asiakkaat kokevat tiedonkulun esimerkiksi aiempien kokemuksiensa takia eri tavoin, minkä vuoksi odotukset ovat täyttyneet näiltä osin erilalla. Kaksi vastaajista on erittäin tyytyväisiä tiedonkulkuun ja muut kokevat tiedonkulun olevan neutraalia verrattuna muihin kokemuksiinsa.

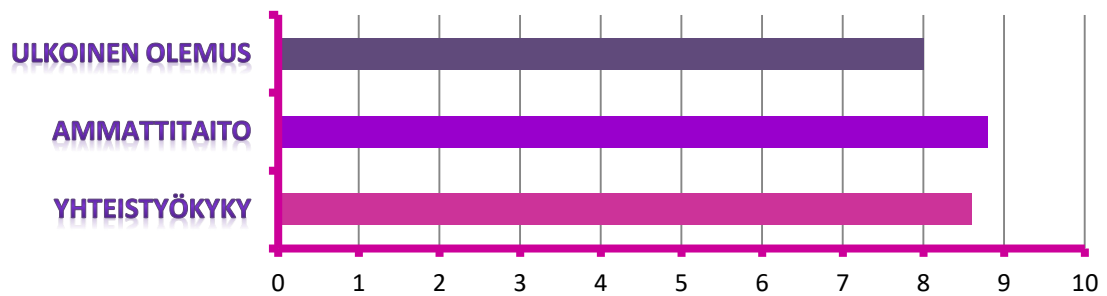
VP-Kuljetuksen yhteydenpito asiakkaisiin jakoi mielipiteitä tiedonkulkua tutkivista kategorioista eniten. Vastaukset jakaantuivat 6 - 9 välille ja keskiarvoksi saatiin 7,9, mikä on selkeästi heikompi kuin aiemmin tutkitut kohdat. Eniten vastauksia oli kahdeksan ja yhdeksän kohdalla, mikä viittaa siihen, että useat ydinasiakkaat kokevat yrityksen pitävän yhteyttä tyydyttävästi tai jopa sopivasti. Osa vastaajista toivoisi kuitenkin yritykseltä enemmän oma-aloitteista yhteydenpitoa.

Avoimessa kentässä eli kyselylomakkeen kohdassa 7 yksi vastaajista mainitsee yhteistyön sujuneen mallikkaasti ja hän kehuu myös omien kontaktiensa toimivuutta. Tiedonkulku sujuu yrityksellä hyvin tutkituilla osa-alueilla ja huonoja kommentteja ei tästä asiasta tullut vastaajilta. Ainoana hieman heikompana kohtana voidaan pitää yrityksen yhteydenpitoa asiakkaisiin.

6.2.2 Kuljettajat

Kuljettajista selvitettiin asiakkaiden kokemuksia kuljettajien ulkoisesta olemuksesta, ammattitaidosta, yhteistyökyvystä ja palveluhalukkuudesta. Näitä asioita

käsitteli kyselylomakkeen kysymys 6, jossa henkilökunnan onnistumista mitattiin kysymyksen keskivaiheessa. Kaikki vastaajat eivät tavanneet kuljettajia työssään, joten kaikista vastaajista vain viisi pystyi arvioimaan kuljettajien ominaisuuksia. Taulukossa 2 on ilmoitettu keskiarvot vastauksista koskien kuljettajien ulkoista olemusta, ammattitaitoa sekä yhteistyökykyä 10 ollessa paras mahdollinen arvio.



Taulukko 2. Kuljettajien ominaisuudet

Kuskiensa ulkoisesta olemuksesta saatiin vastausten keskiarvoksi 8 asteikolla, jossa 1 piste olisi tarkoittanut epäsiistiä ja 10 pistettä huoliteltua. Vastaukset jakaantuivat siten, että yksi vastaajista antoi täydet pisteet, yksi 9 ja loput 7 pistettä. Vastauksista huomaa, että asiakkaat kokevat ulkoisen olemuksen eri tavoin tai heidän odotuksensa kuljettajien siisteydestä vaihtelevat. On myös mahdollista, että kuljettajien siisteys vaihtelee eri asiakkaiden tai kuljettajien välillä, joka vaikuttaa arvioiden vaihteluun. Ulkoinen olemus on kuitenkin neutraalilla tasolla eli kuljettajien epäsiisteys ei ole pilannut asiakaskokemuksia.

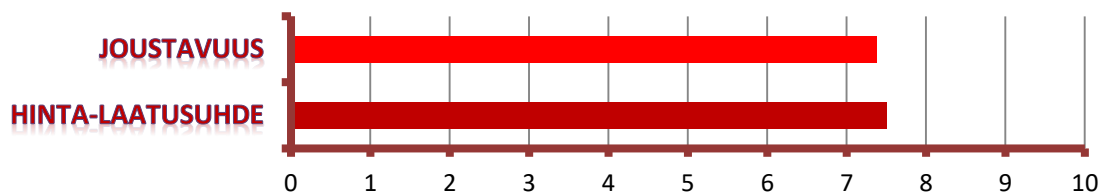
Kuljettajien ammattitaidosta vastaukset jakaantuivat siten, että yksi vastaaja antoi täydet pisteet, kolme antoi 9 ja yksi vastaajista antoi 7 pistettä. Ammattitaidon keskiarvoksi tuli 8,8 pistettä eli sekin on neutraalilla tasolla, vaikka lähennee erittäin hyvää. Suurin osa vastauksista oli kuitenkin erittäin hyvän puolella, minkä vuoksi voimme todeta, että kuljettajat ovat keskimäärin onnistuneet työssään eli he ovat täyttäneet asiakkaan odotukset tai jopa ylittäneet ne.

Kuljettajien yhteistyökykyä ja palveluhalukkuutta arvioitaessa vastaukset jakaantuivat 8 ja 9 pisteen kohdille muodostaen keskiarvoksi 8,6. Tämäkin keskiarvo on neutraalilla tasolla, vaikka suurin osa vastauksista oli erittäin hyvän

puolella. Vastauksista voimme päätellä, että kuljettajat hoitavat hommansa jatkuvasti hyvin ja ovat yhteistyökykyisiä. Koska vastauksissa ei ollut suurta hajontaa, on asiakaspalvelun laatu ollut vakaata kaikkien asiakkaiden kanssa. Kuukaan vastaajista ei antanut täysiä pisteitä eli jotakin parannettavaa tässä asiakaspalvelussa voisi olla.

6.2.3 Hinta-laatusuhde ja joustavuus

Kysymyksen 6 loppupuolella mitattiin asiakkaiden mielipiteitä yrityksen tarjoaman palvelun hinta-laatusuhteesta sekä palveluiden joustavuudesta yllättävien tilanteiden sattuessa kohdalle. Joustavuutta arvostelivat kaikki vastaajat ja asteikolla 1 - 10 huonoin arvosana tarkoitti joustamatonta ja paras erittäin joustavaa. Hinta-laatusuhdetta arvioivat kuusi vastaajaa asteikon ääripäiden ollessa huono ja erittäin hyvä. Taulukossa 3 on eritelty nämä kohdat ja ilmoitettu vastauksista saatu keskiarvo.



Taulukko 3. Joustavuus ja hinta-laatusuhde

Joustavuutta mitattaessa saatiin kyselylomakkeen suurin poikkeama, kun yksi vastaajista antoi vain 3 pistettä joustavuudesta. Tämä vaikutti keskiarvoon, joka oli lopulta 7,4. Loput vastaukset jakaantuivat 7, 8 ja 9 pisteen kohdille, minkä vuoksi keskiarvo säilyi neutraalissa. Suurin osa vastaajista koki joustavuuden neutraaliksi ja kaksi vastaajaa oli erittäin tyytyväisiä yrityksen joustavuuteen. Mutta yksi vastaaja ei kuitenkaan ole kokenut joustavuutta samalla tavalla, vaan odotukset ovat jääneet täyttymättä tässä kategoriassa.

Tämä vastaaja oli perustellut avoimessa kentässä antamaansa pistemäärää ja sitä, minkä vuoksi hän koki joustavuuden huonoksi. Vastaaja mainitsee autojen liikkuvan tehokkaasti, mutta yllättävien tilanteiden varalta ei aina ole tarvittavaa kalustoa. Toinen vastaaja kommentoi joustavuutta ymmärtäväisesti ja mainitsee, että resurssit ovat rajallisia, minkä vuoksi hyvä ennakointi tuottaa tulosta.

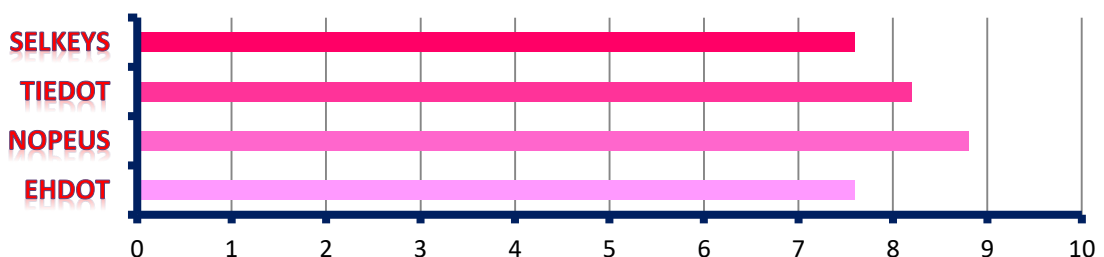
Vastaaja haluaa muistuttaa yritystä ennakkoinnin tärkeydestä, mutta ymmärtää, että resurssien liika hankinta voi koitua yritykselle kalliiksi.

Asiakkailla on selkeästi erilaisia kokemuksia joustavuudesta ja tähän on voinut vaikuttaa myös esimerkiksi ajoitus. Kun kuljetusta tarjoavalla yrityksellä ei ole kiireinen aika, saattaa niin sanottuja ylimääräistä kuljetuskalustoa olla vapaana, minkä ansiosta asiakkaalle pystytään tarjoamaan joustavaa palvelua, mutta kiireisinä aikoina joustavuuden toteuttaminen voi olla haastavaa, ellei mahdotonta. Tällainen vaihtelu palvelussa voi odotuksien erilaisuuden lisäksi selittää mielipiteiden jakautumista joustavuutta arvioivassa kysymyksessä.

Hinta-laatusuhteen keskiarvoksi saatiin 7,5 pistettä ja vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti 6 - 9 välille. Keskiarvo on neutraalilla tasolla eli hinnat ovat kilpailukykyisiä kilpailijoiden kanssa, mutta asiakkaiden mielestä hintojen tulisi olla hieman edullisemmat. Koska molemmat ovat voittoa tavoittelevia organisaatioita, on ymmärrettävää, että asiakkaiden mielestä hinnat eivät ole ikinä tarpeeksi alhaiset. Hinta-laatusuhteen on parempi olla neutraalilla tasolla, koska muuten voisi olla, että yritys myy palveluitaan aivan liian halvalla, mikä ei olisi onnistunut liiketoimintaa.

6.2.4 Laskutus

Laskutuksesta selvitettiin, miten asiakkaat kokevat laskujen sisällön selkeyden, laskutuksen nopeuden, maksuehdot ja siinä olevien tietojen paikkaansa pitävyden. Laskutusta mitattiin kyselylomakkeen kysymyksessä 8. Taulukossa 4 on eritelty nämä osa-alueet ja näytetty keskiarvo kunkin osa-alueen vastauksista. Suurimmissa yrityksissä vastaajat eivät käsitelleet laskutusta ollenkaan, joten tähän kohtaan saatiin vastaukset viideltä vastaajalta.



Taulukko 4. Laskutus

Laskujen sisällön selkeydessä vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti 6 - 9 pisteen välille muodostaen keskiarvoksi 7,6. Laskujen selkeydessä voisi olla vastaajien mielestä hieman parantamisen varaa. Laskujen olisi hyvä olla helpolukuisia, siinä olevien tietojen selkeästi eritelty ja maksamiseen tarvittava ohjeistus tulisi olla ilmoitettu näkyvästi maksutietojen yhteydessä.

Tietojen paikkaansa pitävyydestä saatiin pisteitä keskimäärin 8,2 eli tiedot ovat usein oikein ja laskut pystytään maksamaan ilman tietojen muuttamista. Jos tiedot ovat väärinä, tuo tämä asiakasyritykselle sekä myyjäyritykselle turhaa työtä ja kustannuksia, koska asiakkaan täytyy valittaa laskun tiedoista ja myyjäyrityksen tulee korjata tiedot, mikä on aikaa vievää ja resursseja kuluttavaa. Tiedot ovat pitäneet hyvin paikkaansa, koska keskimääräinen arvio asiakkailta on neutraalin ylärajoilla eli käytännössä tietojen paikkaansa pitävyyteen ollaan oltu tyytyväisiä.

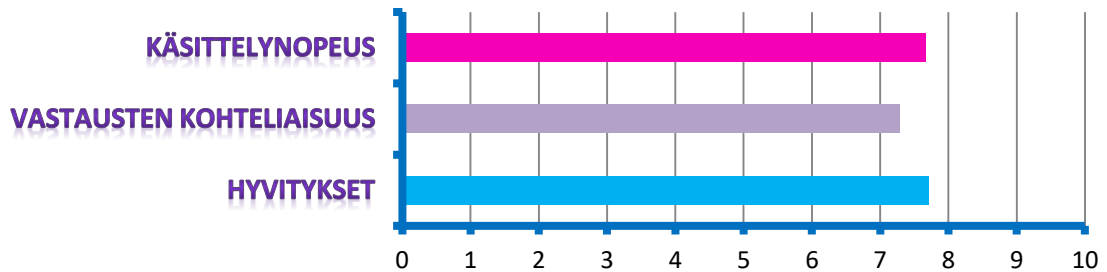
Laskutuksen nopeutta tutkittiin hitaasta sopivaan asteikolla 1 - 10 ja keskiarvoksi määrittyi 8,8, joka on neutraalin ylärajoilla eli keskiarvo on melkein erittäin sopivan puolella. Yksi vastaajista antoi täydet pisteet eli hän kokee laskutusajan erittäin sopivaksi. Sekä 9 että 8 pistettä olivat antaneet kaksi vastaajaa eli laskutusaikaan ollaan keskimäärin tyytyväisiä ja se koetaan sopivaksi omalle yritykselle.

VP-Kuljetus Oy:n tarjoamat maksuehdot jakoivat vastaukset 6 - 9 pisteen välille melko tasaisesti määrittäen keskiarvon kohtaa 7,6. Maksuehdot ovat samantyylinen tekijä kuin hinta-laatusuhde eli yritysasiakkaita on melko mahdoton miellyttää, koska aina voisi olla omalle yritykselle halvemmaksi käyviä maksuehtoja. Koska maksuehtojen sopivuus on kuitenkin neutraalilla tasolla, uskon asiakkaiden olevan perustyytyväisiä tähän asiaan.

6.2.5 Reklamaatiot

Reklamaatioissa katsottiin tärkeäksi selvittää, miten asiakkaat kokevat reklamaatioiden käsittelyn nopeuden, vastausten kohteliaisuuden sekä mahdollisten hyvityksien sopivuuden. Reklamaatiota tutkittiin kyselylomakkeen kysymyksen 8 loppupuolella. Taulukko 5 kertoo vastauksien keskiarvot kustakin osa-alueesta asteikolla 1 - 10, jossa 10 on paras mahdollinen pistemäärä. Yhdellä vastaajista

ei ollut lainkaan kokemusta reklamaatioista, joten vastauksia saatiin seitsemän kappaletta kaikkiin muihin paitsi käsittelynopeutta arvioivaan kysymykseen vastasi vain kuusi.



Taulukko 5. Reklamaatio

Reklamaatioiden käsittelynopeudelle neljä vastaajaa antoivat 8 pistettä ja kaksi 7 pistettä eli keskimäärin pisteitä tuli 7,7. Vastanneiden asiakkaiden mielestä käsittelynopeus on neutraalilla tasolla eli vastaukset tulevat melko sopivaan aikaan, mutta nopeampi käsittely parantaisi tyytyväisyyttä. Vastausten kohteliaisuudesta vastaajien pisteet jakautuivat siten, että yksi vastaajista antoi 5 pistettä, kaksi 7 ja neljä 8 pistettä eli keskiarvoksi saatiin 7,3. Kohteliaisuudessa voisi vastaajien mielestä hieman parantaa, mutta tässäkin pisteisiin vaikuttavat erilaiset odotukset ja tilanteet, joissa reklamaatioita on jouduttu tekemään.

Hyvityksiin vastaajat ovat olleet melko tyytyväisiä keskiarvon ollessa 7,7 pistettä. Vastaukset jakaantuivat 6 - 9 välille siten, että neljä vastaajaa antoi 8 pistettä ja muihin pistemääriin oli yksi vastaaja. Vastausten vaihteluun vaikuttavat oletettavasti erilaiset kokemukset reklamaatioista sekä asiakkaiden odotukset hyvityksistä. Asiakkaat haluaisivat mahdollisimman suuren hyvityksen, joten odotuksien ylittäminen tässä asiassa ei välttämättä ole yritykselle kannattavinta, mutta varsinkin ydinasiakkaat on pyrittävä pitämään asiakkaina, minkä vuoksi onnistunut reklamaatioprosessi on merkittävässä osassa.

VP-Kuljetus Oy:n tarjoama palvelukokemus on kokonaisuudessaan neutraalilla tasolla, vaikka monella osa-alueella erinomaisuuden saavuttaminen on erittäin lähellä. Asiakkaat vaikuttavat olevan tyytyväisiä palvelukokemuksensa, mutta se ei ole kaikille ollut odotuksia ylittävää. Toisaalta on muistettava, että kyse on

pitkäaikaisista asiakkaista, joiden odotukset ovat saattaneet suhteen alussa ylittyä ja nykyään sama palvelu tuntuu neutraalilta tai jopa välttämättömyydeltä.

6.3 Luotettavuus ja suosittelu

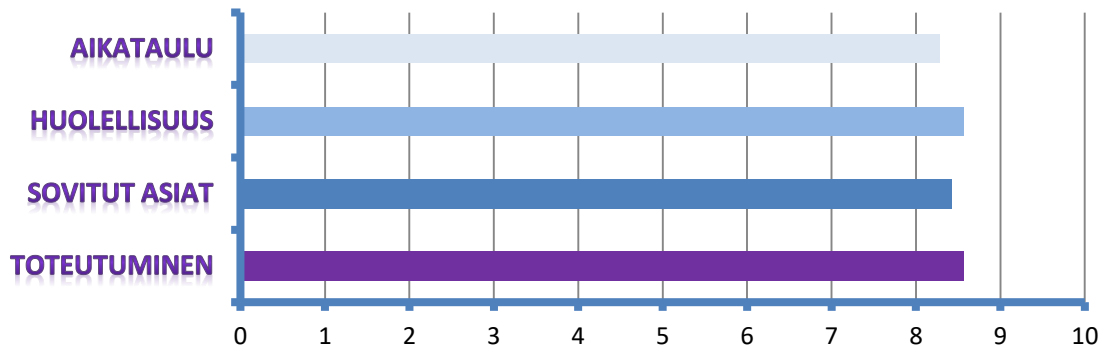
Luotettavuutta ja suositteluhalukkuutta mitattiin kyselylomakkeen kohdissa 10 - 12. Yrityksen luotettavuutta ja asiakkaiden suositteluhalukkuutta mitattiin vetoasteikolla 1 - 10, jossa 1 oli huonoin mahdollinen ja 10 paras mahdollinen pistemäärä. Luotettavuudessa eriteltiin muutamia osia, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Luotettavuuden tutkimiseen on liitetty myös avoinkenttä, jossa asiakkaat pystyvät perustelemaan asteikolla antamiaan vastauksia.

Sekä luotettavuutta että suositteluhalukkuutta tullaan kuvaamaan sekä diagrammein että sanallisesta analysoiden. Suositteluhalukkuutta kuvaavasta kysymyksestä tullaan myös laskemaan NPS-luku. Kyselylomakkeen lopussa oli avoinkysymys, jossa vastaajat saivat antaa vapaasti kommentteja, mitä haluaisivat yrityksen tietävän. Nämä vastaukset tullaan myös käymään läpi ja analysoimaan laadullisesti.

6.3.1 Luotettavuus

Luotettavuudesta selvitettiin VP-Kuljetus Oy:n sovitussa aikataulussa kestämisestä, huolellisuutta kuljetuksen aikana, sopimuksen ulkopuolella sovittujen asioiden toteutumisesta sekä sopimuksesta kiinnipitämistä. Näitä asioita mitattiin kysymyksessä 10 asteikon avulla ja perusteluja luotettavuudesta pyydettiin antamaan kysymyslomakkeen kohdassa 11. Taulukko 6 kertoo keskiarvot vastauksista kussakin osa-alueessa. Luottamus kysymyksiin vastasivat seitsemän vastaajaa ja avoimeen kenttään saatiin perusteluja aiheesta kolme kappaletta.

Aikataulussa kestämisessä vastaukset jakaantuivat 7 - 9 pisteen välillä. Yksi vastaajista antoi 7 pistettä ja kolme vastaajaa antoi 8 pistettä, joten suurin osa vastauksista on neutraalin puolella. Kolme vastaajaa oli tyytyväisempiä ja he antoivat 9 pistettä luoden keskiarvoksi 8,3. Keskimääräinen pistemäärä pysyy neutraalin ylärajoilla ja on hyvä tulos.



Taulukko 6. Luotettavuus

Vastausten perusteella voidaan todeta, että aikatauluissa voisi olla parantamisen varaa, mutta keskimäärin kuljetukset saapuvat sovitussa ajassa. Kuljetusten aikataulussa pysymiseen voi vaikuttaa monet eri tekijät, joihin kuljetusyrityksen tulisi osata varautua, mutta ymmärrettävästi joskus esimerkiksi liikenneonnettomuudet voivat olla yllättävä hidaste, johon ei pystytä varautumaan maantiekuljetuksissa.

Kuljetuksien huolellisuudessa yksi asiakas on antanut täydet pisteet ja loppujen vastaajien antamat pisteet jakaantuivat 7 - 9 välille luoden keskiarvoksi 8,6. Huolellisuus on siis ollut keskimäärin hyvää. Täydet pisteet antanut vastaaja perustelee pisteitään avoimessa kentässä sillä, että ei ole joutunut tekemään yhtään reklamaatiota yritykselle. Tämän vuoksi hän kokee luottamuksen olevan todella korkealla tasolla muillakin osa-alueilla. Muiden vastaajien osalta kuljetetut tavarat ovat varmaankin pysyneet vahingoittumattomina melkein aina, mutta vahinkoja on saattanut sattua pitkän asiakkuuden aikana.

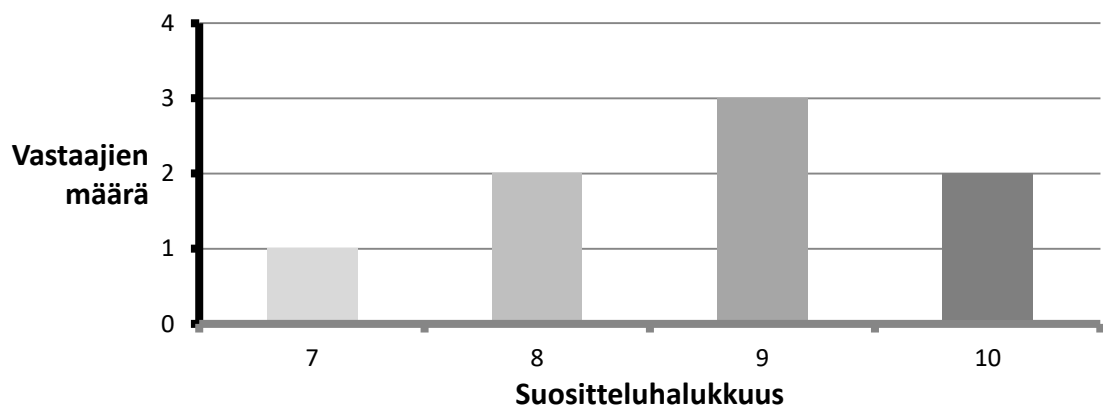
Sopimuksen ulkopuolella sovittujen asioiden toteutumisessa vastaukset jakaantuivat 7 - 9 välille siten, että vastaajista neljä antoi 9 pistettä, kaksi 8 pistettä ja yksi 7 pistettä. Keskiarvoksi saatiin 8,4, mikä on myös neutraalin ylärajoilla eli tulos on hyvä, mutta parannettavaa voisi olla. Suurin osa vastaajista antoi kuitenkin 9 pistettä, mikä osoittaa suurta luottamusta. Tällaisissa asioissa, joissa sopimus ei ole kirjallinen, voi ongelmia aiheuttaa väärin ymmärrykset tai muut vastaavat tulkintaan vaikuttavat tekijät, jotka saattavat vaikuttaa vastaajien antamien pisteiden hajontaan.

Sopimuksen toteutumisessa vastaukset jakaantuivat 7 - 10 välille siten, että 7 sekä 10 pistettä antoivat yhden vastaajat, 9 pistettä kolme ja 8 pistettä kaksi vastaajaa luoden keskiarvoksi 8,6. Tämäkin tulos on neutraalin ylärajoilla ja osoittaa, että sopimuksista on pidetty kiinni melkein moitteitta. Vastaajilla on erilaisia kokemuksia tai tulkintoja sopimuksesta, koska pisteiden hajonta oli melko suurta. Huonoin pistemäärä oli kuitenkin neutraalin puolella eli sopimuksen toteutuminen on ainakin melkein täyttänyt asiakkaan odotukset.

Viimeisenä selvitettiin perusteluja ja mielipiteitä luotettavuudesta. Kolme vastaajista mainitsee VP-Kuljetuksen olevan luotettava kumppani. Yksi näistä vastaajista kertoo myös, että eroavaisuuksia muihin kuljetusyrityksiin ei tässä osiossa juurikaan ole. Vastausten perusteella voimme sanoa, että ydinasiakkaat kokevat VP-Kuljetus Oy:n luotettavaksi kumppaniksi ja ovat tämän suhteen tyytyväisiä asiakaskokemuksensa.

6.3.2 Suositteleminen

Suositteluhaluutta mitattiin kyselylomakkeen kysymyksessä 12. Ydinasiakkaiden suosittelemista mitattiin myös asteikolla 1 - 10, jossa 1 oli huonoin eli en suosittelisi ja 10 paras eli suosittelisin erittäin todennäköisesti. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen ja vastauksien pohjalta tullaan laskemaan yrityksen Net Promoter Score. Taulukko 7 näyttää, miten vastaukset jakaantuivat tässä kysymyksessä.



Taulukko 7. Suosittelemisen jakautuminen

Kuten taulukko 7 paljastaa suurin osa vastaajista antoi 9 tai 10 pistettä eli nämä viisi vastaajaa on NPS ohjeistuksen (Kuvio 9) mukaisesti suosittelijoita. Keskiarvoksi suositteluissa saatiin 8,8, mikä on neutraalin yllärajalla, kuten melkein kaikki tämän kyselyn keskiarvot. Mutta vastausten jakauma näyttää kuitenkin, että suurin osa vastanneista ydinasiakkaista olisi kuitenkin erittäin todennäköisesti valmis suosittelemaan yritystä.

NPS prosentiksi saatiin tämän kyselyn vastaajien perusteella 63 % eli, jos kysely pystyttäisiin yleistämään koskemaan kaikkia ydinasiakkaita, voitaisiin todeta, että reilu 60 prosenttia ydinasiakkaista suosittelee VP-Kuljetus Oy:tä. Mutta vastausprosentin ollessa vain 50 prosenttia, on todettava, että vastaajista suurin osa suosittelee todennäköisesti yritystä muille. Koska kyselyssä oli kuitenkin edustettuna melkein kaikki ydinasiakasyritykset, voidaan päätellä, että suurin osa näistä suosittelisi palveluita ja yhteistyö on ollut kannattavaa ja onnistunutta yrityksiensä välillä.

Kyselylomakkeen lopussa kysymyksessä 13 pyysimme vastaajia vapaasti kommentoimaan asioita, joita he haluaisivat yrityksen tietävän. Tähän vastasi neljä asiakasta positiiviseen sävyyn. Kaksi vastaajista kehui vielä hyvää ja ihmisläheistä palvelua ja mainitsi kaiken toimivan hyvin. Tähän vastanneilla asiakkailla ei ole kehitysideoita vaan he toivovat yhteistyön jatkuvan samaan malliin. Yksi asiakkaista haluaa muistuttaa yritystä, että sen tulisi varmistaa, että sopimuksen mukaista kalustoa löytyy sovittuihin kuljetuksiin jatkossakin. Viimeinen kommentti kiittelee onnistunutta yhteydenpitoa sekä asioiden hoitamista ja esille ottamisen onnistumista.

Positiiviset loppukommentit kertovat asiakkaiden olevan hyvissä väleissä yrityksen henkilökunnan kanssa ja että suuremmilta ongelmilta on välttytty pitkän asiakassuhteen aikana. Kaikki kyselyyn vastanneet vaikuttavat olevan tyytyväisiä melkein kaikkeen, mitä kyselyssä tutkittiin. Tämän takia ei yllätä, ettei viimeisessä avoimessa kysymyksessä saatu parannusehdotuksia yrityksen toimintaan.

7 Palvelukokemuksen kehittäminen

Tehtyä tutkimusta kokonaisuutena tarkastelemalla voidaan sanoa, että palvelukokemus on ydinasiakkaille odotukset täyttävä ja siihen ollaan tyytyväisiä. Koska aina voi kuitenkin hieman parantaa, tullaan pohtimaan keinoja, joilla tutkittu palveluprosessi saataisiin nostettua ydinasiakkaille odotukset täyttävästä kokemuksesta odotuksia ylittäväksi kokemukseksi. Mielikuvat, luotettavuus ja suositelu olivat tutkimuksen mukaan myös hyvällä tasolla ja asiakkaiden mielikuvista nousi esille eniten luotettavuus.

Luotettavuutta keuhuttiin paljon avoimissa kysymyksissä, mutta eriteltynä se ei kaikilla osa-alueilla ollut erittäin hyvää. Esimerkiksi sovitussa ajassa pysyminen sai heikoimmat pisteet vastaajilta, joten tätä voisi parantaa. Kaikkiin ongelmatilanteisiin kuljetusreiteillä on mahdotonta varautua, mutta esimerkiksi tietyt, jotka hidastavat kuljetuksia, tulisi olla tiedossa ja niihin pitäisi pystyä reagoimaan esimerkiksi vaihtamalla reittiä tai ilmoittamalla kuljetuksen myöhästymisestä asiakkaalle mahdollisimman ystävällisesti ja ajoissa.

Kaikissa luotettavuuskysymyksissä vastausten keskiarvot lähentelivät erittäin hyvää, joten suuria muutoksia on turha tehdä. Aina voi kuitenkin painottaa työntekijöille huolellisuutta kuljetuksen aikana ja varmistaa, että kalusto on sopiva kuljetettavalle tuotteelle. Yrityksen tulisi pitää sovitusta asioista kiinni ja toimia vähintään niiden mukaisesti. Asiakkaille ei pidä luvata asioita, joita ei välttämättä pystytä toteuttamaan, koska tämä luo liikaa odotuksia, jolloin positiivisen odotuksia ylittävän tai edes täyttävän asiakaskokemuksen luominen voi olla mahdotonta.

Yksi asiakas mainitsee luotettavuuden olevan samalla tasolla kaikilla heidän käyttämillään kuljetusyriyksillä eikä eroja hänen mukaansa tässä ole. Jos asiakas saa hyvää palvelua kaikilta, on haastavaa erottaa positiivisesti joukosta, mutta sitkeällä onnistuneella toiminnalla eroja voi alkaa jossain vaiheessa muodostua. Koska kuljetuspalvelu on melko tavanomainen palvelu eikä sitä pystytä paljoa differoimaan kilpailijoista, on tärkeää tarjota asiakasläheistä palvelua, helppoa yhteydenpitoa ja toimivaa tasalaatuista kuljetuspalvelua. Ystävälliset ja

miellyttävät työntekijät voivat toimia differoivana tekijänä kuljetusalalla ja olla yrityksen suurin kilpailuetu.

Mielikuvat, luotettavuus ja suosittelu pysyvät hyvällä tasolla, kun palveluprosessi on onnistunut ja palvelunlaatu vakaata. Ydinasiakkaat kokevat paljon palvelua, joten yrityksen tulisi kiinnittää eniten huomiota palvelunlaadun tasaisuuteen. Odotuksien ylittäminen jatkuvasti on mahdotonta, mutta palveluprosessin kehittämisessä pyritään miettimään pieniä keinoja, joilla palveluprosessi voisi olla erittäin hyvällä tasolla.

7.1 Palveluprosessin kehittäminen

Tutkimuksen mukaan palvelukokemus on hyvällä tasolla ja se täyttää ydinasiakkaiden odotukset. Erittelemällä palvelukokemusta voidaan kuitenkin pohtia keinoja, joilla se saataisiin odotukset ylittävälle tai erittäin hyvälle tasolle. Yhteydenpitoa on keuhuttu avoimissa kysymyksissä paljon, mutta odotuksia ylittävää se ei kuitenkaan kaikilla ydinasiakkaille ollut.

Kuljetusten tilaaminen on tutkimuksen mukaan melko toimivaa ja helppoa. Tämän onnistuminen luo asiakkaalle toiminnallista arvoa, koska tämän ollessa helppoa ja toimivaa, säästyy asiakkaalta aikaa ja vaivaa. Kuljetuksen tilaamisessa voisi miettiä, mikä on asiakkaalle helpoin reitti tilata kuljetus, päivittää omia tietoja sekä tarkistaa kuljetuksen tiedot. Sähköinen järjestelmä, johon yritysassiakkaat voisivat kirjautua, olisi nykypäivänä tehokas ja informoiva tapa pitää asiakastiedot sekä asiakkaat ajan tasalla. Järjestelmän tulisi olla mahdollisimman selkeä, toimiva ja helppokäyttöinen.

Yhteyden pitäminen vie resursseja ja saattaa lisätä kustannuksia, mutta on merkittävä asiakkaiden uskollisuuden kannalta. Se on kriittinen tekijä laadun parantamisessa, koska toimiva kommunikaatio on avain asemassa asiakassuhteiden ylläpitämisessä ja asiakasuskollisuuden kehittämisessä. Asiakkuuksien johtamisen työkaluilla olisi hyvä selvittää, mikä määrä yhteydenpitoa on riittävästi. Koska kyseessä on yritysasiakkaat, voi turha yhteydenottaminen tehdä palvelukokemuksesta negatiivisen.

Sähköinen yhteydenpito on kustannustehokasta, mutta kuluttaa työntekijöiden aikaa. Tämän vuoksi on oltava järkevä ja tunnistettava, milloin yhteydenotto on tärkeä tai positiivinen yllättävä ele yritykseltä, esimerkiksi asiakkaan merkkipäivien muistaminen voi olla tunteita herättävä ele, joka ylittäisi odotukset. Asiakkuuksien johtamisen avulla voidaan myös vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen ja yritys pystyy ohjaamaan asiakkaat ottamaan yhteyttä jonkin tietyn kanavan kautta, mikä on sopivin yritykselle ja voi tehostaa yrityksen toimintaa.

Kuljettajien ulkoinen olemus on laadun hygieniatekijä eli tietyn pisteen jälkeen se ei vaikuta enää asiakastytyväisyyteen. Vastauksissa tässä oli kuitenkin hajontaa ja yrityksen tulisi selvittää, onko kyseessä asiakkaiden odotuksista johtuva vaihtelu vai kuljettajien välinen vaihtelu. Kuljettajille voisi antaa ohjeet esimerkiksi kuljetusvaatteiden siisteydestä ja yleisestä sopivasta työtyylistä.

Kuljettajien ammattitaito, palveluhalukkuus ja yhteistyökyky ovat palvelun laadussa profiloivia tekijöitä, koska näiden onnistuminen tuo yritykselle kilpailuetua ja se parantaa asiakastytyväisyyttä onnistuessaan. Ystävällinen ja yllättävä asiakaspalvelu luo asiakkaalle myös emotionaalista arvoa ja hänen odotuksensa saattavat ylittyä. Asiakaskokemuksen johtamisella pystytään vaikuttamaan kuljettajien ammattitaitoon, käytökseen ja palvelukokemuksen kulkuun esimerkiksi järjestämällä koulutuksia voidaan parantaa ammattitaitoa ja palvelutoimintaa. Jos uusia toimenpiteitä palvelukokemukseen tehdään, tulisi edistystä myös mitata aktiivisesti jollakin mittarilla.

Ydinasiakkaat kokevat myös, että laskujen sisältö voisi olla hieman selkeämpi. Yrityksen on keskityttävä siihen, että laskujen sisältö on selkeä ja maksaminen mahdollisimman helppoa. Laskujen tulisi sisältää selkeät ohjeet maksamiselle ja tarvittavien tietojen olisi hyvä olla samassa kohdassa, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Jos laskut ovat epäselviä, vähentää se asiakkaan kokemaa toiminnallista arvoa.

Maksuehdot ja reklamaatio voivat luoda taloudellista ja toiminnallista arvoa asiakkaille. Maksuehtojen ollessa hyvät voi yritys saada siitä taloudellista hyötyä ja säästöä ajassa ja vaivassa. Reklamaatioiden hyvitykset voivat tuoda taloudellis-

ta etua, jos ne korvaavat anteliaasti tapahtuneen virheen. Onnistunut reklamaatioprosessi säästää myös asiakkaan aikaa ja vaivaa, vaikka lähtökohtaisesti reklamaation tekeminen vie asiakkaalta aikaa ja vaivaa. Tämän vuoksi tulisi pyrkiä huolellisuuteen, jotta asiakkaan toiminnallinen arvo ei katoaisi.

Reklamaatioissa vastausten perusteella eniten kehittämistä olisi vastausten ystävällisyydessä. Myös reklamaatiokokemus tulisi pystyä johtamaan asiakaskokemusten johtamisella. Reklamaatioon voisi pohtia valmiita vastauksia yleisimpiin ongelmatilanteisiin, jolloin vastausaika nopeutuisi ja vastaukset olisivat hallitusti ystävällisiä. Reklamaatiokokemusta pystytään johtamaan samoin kuin muitakin asiakaskokemuksia.

VP-Kuljetus Oy:llä reklamaatiot liittyvät usein tavarankuljettamisen aikana tapahtuneisiin poikkeamiin. Yleisimpiä reklamaation aiheita ovat kuljetettavan tuotteen rikkoutuminen, vaurioituminen tai kuljetuksen sovitusta aikataulusta poikkeaminen. Kuljetusyritys on vastuussa tavarasta sen vastaanottohetkestä, ja vastuu tavarasta loppuu, kun tavara on annettu vastaanottajalle. (Piiparinen, 2017.)

Tutkimuksessa ainut suurempi poikkeama oli joustavuudessa ja sitä yksi ydinasiakas toivoi lisää yritykseltä. Joustavuus voi olla yritykselle haastava asia, koska jos kalustoa seisoo turhana varmuuden vuoksi, ne tuovat vain kustannuksia eikä tuottoa, mikä ei ole kannattavaa yritykselle. Yritysassiakkaille joustavuus voi kuitenkin olla kriittinen tekijä tyytyväisyyden ja asiakassuhteen jatkumisen kannalta, joten yrityksen tulisi pyrkiä auttamaan yllättävissä tilanteissa tai ainakin pyrkiä kertomaan, milloin yllättävään tilanteeseen pystyttäisiin reagoimaan.

Palveluprosessin parantaminen lähtee siis asiakkuuksien ja asiakaskokemuksen johtamisesta. Henkilökunnalle tulisi antaa työkalut, joiden avulla juuri he pystyvät vaikuttamaan asiakkaan palvelukokemukseen. Tätä tulisi myös aktiivisesti mitata ja palkita henkilökuntaa, kun se toimii onnistuneesti. Esimerkiksi koeostoilla voidaan arvioida toimintaa ja miettiä, mitä tulisi muuttaa. Henkilökunnalle olisi myös hyvä selventää, miksi tietyllä tavalla tulisi toimia.

Palveluprosessin parantuessa myös hinta-laatusuhde, suosittelu ja luotettavuus paranevat. Osalla vastaajista palvelukokemus oli jo odotuksia ylittävällä tasolla, minkä vuoksi voi myös pohtia, onko palvelussa eroja eri asiakkaiden välillä. Tässä tapauksessa yrityksen tulisi pyrkiä asiakaskokemuksen johtamisella saamaan palvelunlaatu vakiintumaan erittäin hyvään tasoon.

7.2 Tulosten vertailu

Kuten johdannossa mainittiin, VP-Kuljetus Oy:lle on tehty vuonna 2011 opinnäytetyö, joka sisälsi asiakastyytyväisyyskysely. Kysely oli tehty suuremmalle kohderyhmälle eli mukana oli muitakin kuin ydinasiakkaita. Kysymysten mitta-asteikot ovat erilaisia kuin tässä työssä, joten vertailu on haastavaa ja vertailtaisiin tuloksiin on suhtauduttava kriittisesti. Pellisen (2011) opinnäytetyössä asiakastyytyväisyyttä mitattiin asteikolla 1 - 4, eli huono, melko huono, melko hyvä ja hyvä.

Tämä opinnäytetyö mittasi palveluprosessin vaiheita asteikolla 1 - 10 ja kohderyhmä oli vain ydinasiakkaat, minkä vuoksi vertailukelpoisuus ei ole hyvä. Molemmista tutkimuksista on kuitenkin kysytty joitakin samoja asioita, minkä vuoksi muutamien kohtien vertailu voi luoda näkemystä, onko asioissa parannettu. Koska tässä opinnäytetyössä tutkittiin vain ydinasiakkaita, joista tulisi pitää erittäin hyvää huolta, on normaalia, että vastaukset ovat keskimäärin positiivisempia kuin aiemman tutkimuksen, vaikka toisaalta ydinasiakkaiden odotukset saattavat olla korkeammalla.

Molemmista tutkimuksista kysyttiin kuljettajien ammattitaitoa, palveluhalukkuutta/yhteistyökykyä, tiedonkulkua, yhteydenpitoa, aikataulujen pitävyyttä ja reklaamaatiota. Kuljettajien ammattitaito oli arvioitu Pellisen (2011) tutkimuksessa keskimäärin melko hyväksi, kun taas tässä tutkimuksessa kuljettajien ammattitaidolle annetut pisteet lähenteli erittäin hyvää. Palveluhalukkuus/ yhteistyökyky jakoivat mielipiteet aiemmassa tutkimuksessa samoin kuin ammattitaito, kun taas tässä tutkimuksessa keskiarvo lähenteli tässäkin erittäin hyvää. On kuitenkin muistettava, että erilaisilla asteikoilla vastaajat arvioivat eritavoin.

Tiedonkulku ja yhteydenpito ovat Pellisen (2011) tutkimuksessa melko hyvällä tasolla ja tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tiedonkulkua keuhuttiin ja pisteet

siitä olivat erittäin hyvät. Tässä on selkeästi parannettu, vaikka toisaalta on muistettava, että ydinasiakkaiden kanssa yhteydenpitäminen on tärkeää yritystoiminnan ja asiakassuhteen kannalta. Aikataulujen pitävyydessä saatiin molemmissa tutkimuksissa melko samat tulokset, koska Pellisen (2011) tutkimuksessa vastaukset jakaantuivat enimmäkseen hyvään ja melko hyvää ja tässä tutkimuksessa saatiin keskimäärin samat vastaukset, koska kukaan vastaajista ei antanut täysiä pisteitä, mikä olisi tarkoittanut erittäin hyvää, vaan pisteet jakaantuivat melko hyvän ja melkein erittäin hyvän välille.

Pellinen (2011) tutki reklamaatiosta pelkästään sen käsittelyä enempää aihetta erittelemättä. Otan omasta tutkimuksestani reklamaatiovertailuun kaikki reklamaatiota koskeneet kysymykset ja katson reklamaatiota kokonaisuutena vertailussa. Pellisen (2011) tutkimuksessa reklamaation käsittely sai keskiarvoksi melko hyvän. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa päädyttiin enemmänkin hyvän puolelle, mutta toisaalta vertailuasteikko voi vaikuttaa tässäkin tapauksessa.

Pellisen (2011) tutkimuksen avoimissa kysymyksissä nousi esille samoja asioita kuin tämän opinnäytetyön tutkimuksissa. Esimerkiksi ammattitaitoista ja iloista palveluasennetta keuhuttiin molemmissa ja joustavuuteen toivottiin parannusta. Jos Pellisen tutkimuksessa olisi ollut vaihtoehtona erittäin hyvä, olisi tutkimus ollut hieman vertailukelpoisempi tätä tutkimusta ajatellen, mutta tämän vertailun pohjalta voimme todeta, että ydinasiakkaista pidetään hyvää huolta tai yritys on hieman parantanut toimintaansa vuoden 2011 jälkeen.

8 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyötä lähdettiin pohtimaan ensimmäisen tutkimuskysymyksen pohjalta, joka oli: Millä tavoin tärkeimmät asiakkaat kokevat heille näkyvät palveluprosessin vaiheet? Tähän lähdettiin hakemaan vastausta kyselylomaketutkimuksen avulla, joka toteutettiin sähköisesti. Kyselylomakkeet lähetettiin ydinasiakkaille sähköpostitse ja niillä saatiin onnistuneesti vastaus tutkimuskysymykseen, vaikka kaikki kohderyhmän asiakkaat eivät kyselyyn vastanneet.

Tutkimuksesta saadut tulokset näyttivät, että ydinasiakkaiden odotukset palveluprosessista täyttyivät. Keskimäärin kaikkiin palveluprosessin vaiheisiin oltiin tyytyväisiä ja yrityksen asiakaspalvelu sai kehuja. Ainoa suurempi poikkeama löytyi joustavuudesta, koska yksi asiakas ei ollut tyytyväinen toimintaan. Tästä huolimatta yrityksen luotettavuutta keuhuttiin ja se sai hyviä pisteitä luotettavuuden eriosa-alueilla. Vastanneista ydinasiakkaista yli puolet suosittelisivat erittäin todennäköisesti VP-Kuljetus Oy:n palveluita muille.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli: Miten tutkittua palvelukokemusta pystytään parantamaan? Tähän haettiin vastausta sopivan teorian pohjalta, joka koottiin useista eri lähteistä. Teoriaa etsittiin aiheen ymmärrettävyyden kannalta tarpeellisista aiheista, kuten esimerkiksi B2B-kaupasta, asiakkuuksista, kuljetuspalveluista sekä asiakkaiden odotuksista. Tämän lisäksi etsittiin teoriaa, jota apuna käyttäen voisi pohtia parannusehdotuksia tutkittuun asiakaskokemukseen. Esimerkiksi asiakkuuksien ja asiakaskokemuksen johtaminen olivat aiheita, joiden pohjalta palvelukokemuksen parantamista pystyi lähteä pohtimaan.

Opinnäytetyön aihe tuntui hyödylliseltä ja työ oli mielenkiintoinen tehdä. Tiedot asiakaskokemuksesta syventyivät työtä tehdessä, kun aihetta tutkittiin laajemmin. Myös tietoni kuljetusalasta parani ja ymmärsin kuljetusalanyrityksen palveluprosessia hieman paremmin. Työssä olisi ollut avuksi, että olisi työkokemusta case-yrityksestä, koska tämä olisi tuonut syvällisempää pohdintaa parannusehdotuksiin. Koen, että opinnäytetyöstä on tällaisenaankin hyötyä yritykselle, ja uskon, että tuloksista selviää ydinasiakkaiden mielipiteet hyvin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada yritystä hyödyttävää sisältöä ja syvällistä pohdintaa sisältävä opinnäytetyö. Mielestäni tässä onnistuttiin, koska teoriaosuudessa on käsitelty aiheeseen liittyvät teoriat pohdiskellen ja tutkimustulosten analysoinnissa mietittiin myös mahdollisia syy-seuraussuhteita. Aihetta tulee jatkossakin tutkia ja mielellään samoilla asteikolla ja kohderyhmällä, jotta vastaukset olisivat vertailukelpoisia. Asiakkaiden tyytyväisyyttä tarjottuun palvelukokemukseen tulisi kartoittaa tasaisin väliajoin, jotta yritys tietää, mitkä muutokset toimivat ja mitkä eivät.

Kuviot

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys, s. 7

Kuvio 2. Asiakkuuksien johtamisprosessi, s. 10

Kuvio 3. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat, s. 17

Kuvio 4. Palvelutuotteen kerrokset, s. 19

Kuvio 5. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit, s. 21

Kuvio 6. Asiakkaille luotava arvo, s. 26

Kuvio 7. Laatufunktiot, s. 28

Kuvio 8. Kyselyn laatimisvaiheet, s. 33

Kuvio 9. NPS-kysymyksen perusmalli, s. 34

Taulukot

Taulukko 1. Tiedonkulku, s. 39

Taulukko 2. Kuljettajien ominaisuudet, s. 41

Taulukko 3. Joustavuus ja hinta-laatusuhde, s. 42

Taulukko 4. Laskutus, s. 43

Taulukko 5. Reklamaatio, s. 45

Taulukko 6. Luotettavuus, s. 47

Taulukko 7. Suosittelemalukkuuden jakautuminen, s. 48

Lähteet

Bergström, S. & Leppanen, A. 2016. (Internetpainos) Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita

Cook, S. 2008. Customer care excellence, How to create an effective customer focus, 5th edition. London: Kogan Page Limited

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raula, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY

Hutt, M.D. & Speh, T. W. 2010. Business marketing management: B2B. Mason (OH) : South-Western Cengage

Jyväskylän yliopisto 2015 a. Laadullinen tutkimus.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> Luettu:26.11.2017

Jyväskylän yliopisto 2015 b. Laadullinen analyysi.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi> Luettu: 15.12.2017

Kauppalehti. VP-Kuljetus Oy.

<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/vpkuljetus+oy/08726375> Luettu:15.12.2017

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Tampere: Avaintulos Oy

Linjana laadukas logistiikka. VP-Kuljetus Oy. <http://vp-kuljetus.fi/info/>, Luettu: 5.10.2017.

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

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi, Rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Talentum

Maantiekuljetus. Logistiikan maailma.

<http://www.logistiikanmaailma.fi/kuljetus/maantiekuljetus/> Luettu:5.10.2017

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrange, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY

Pellinen, S. 2011. Laatujärjestelmän kehittäminen asiakkaan palvelun osalta, case: VP-Kuljetus Oy. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Piiparinen, A. 2017. Varatoimitusjohtaja. VP-Kuljetus Oy. Rauha. Haastattelu 27.11.2017

Porkka, J. 2016. Kauppalehden artikkeli: Asiakkuuksien johtaminen on strateginen menestystekijä. <https://www.businessperformance.fi/asiakkuuksien-johtaminen-on-strateginen-menestystekija/> Luettu: 2.11.2017

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY

Toivonen, M. 2016. Asiakaskokemus – paljon melua tyhjästä? <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-paljon-melua-tyhjasta-2/> Luettu: 25.11.2017

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy

Saatekirje

Hei

Olen Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelija ja teen opinnäytetyötä VP-Kuljetus Oy:n asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyyskyselyn tarkoituksena on selvittää VP-Kuljetus Oy:n asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen tarjoamaan palvelukokemukseen. Vastausten perusteella pyritään kehittämään palvelukokemusta ja yrityksen toimintaa.

Kysely lähetetään VP-Kuljetus Oy:n tärkeimmille asiakkaille. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eli vastaajan tietoja ei tulla kertomaan kyselyn tulosten analysointi vaiheessa tai raportoinnissa.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa 5-15 minuuttia.

Vastaukset linkissä olevaan kyselyyn toivoisin saavani 3.12.2017 mennessä.

<https://www.webropolsurveys.com/S/321AF9EB8FD66830.par>

Lämmin kiitos vastauksista!

Kyselylomake

VP-Kuljetus Oy

VP-Kuljetus Oy:n asiakastyytyväisyyskysely

Vastauksia käytetään VP-Kuljetus Oy:n palvelukokemuksen kehittämiseen. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä ja pyydämme, että perustelet vastauksiasi mahdollisimman paljon. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja vastaaja yritystä ei mainita raportoinnissa. Tämä asiakastyytyväisyyskysely on tehty opinnäytetyönä VP-Kuljetus Oy:lle.

1. Vastaaja:Yrityksen nimi: **2. Millainen mielikuva teillä on VP-Kuljetus Oy:stä?**

Kuvaile yritystä muutamalla sanalla tai lauseella.

3. Kerro palvelukokemuksestasi VP-Kuljetus Oy:n työntekijän kanssa.

Mikä onnistui? Mitä parantaisit?

Vastaa seuraaviin kysymyksiin vetämällä kohdistinta asteikkoa pitkin sopivaan kohtaan.

4. Täyttääkö VP-Kuljetus Oy odotuksenne kuljetuspalvelullaan?

Ei täytä



Odotukset ylittyvät

5. Perustelu:**6. Arvioi palvelukokemustanne seuraavien toimien kohdalta.****Kuljetuksen tilaamisen toimivuus**

Ei toimi



Erittäin toimiva

Tiedonkulku yrityksenne ja VP-Kuljetus Oy:n välillä

Tieto ei kulje



Tieto kulkee hyvin

Kuljettajan ulkoinen olemus

Epäsiisti




Huoliteltu

Kuljettajien ammattitaitoHuono  Erittäin hyvä**Kuljettajan palveluhalukkuus/ yhteistyökyky**Huono  Erittäin hyvä**Yrityksen joustavuus yllättävissä tilanteissa**Joustamaton  Erittäin joustava**VP-Kuljetus Oy:n yhteydenpito yrityksenne**Huono  Erittäin hyvä**Hinta-laatu suhde VP-Kuljetuksen palveluissa**Huono  Erittäin hyvä**7. Perusteluja, yllä mainituista aiheista.**

Mitä parantaisit? Missä me onnistumme?

8. Arvioi VP-Kuljetuksen laskutusta ja reklamaation toimivuutta.

Jos yrityksenne ei ole tehnyt reklamaatiota VP-Kuljetus Oy:lle, jättäkää reklamaatio kysymykset arvioimatta.

Laskujen sisällön selkeysEpäselvä  Erittäin selkeä**Laskujen tietojen paikkansapitävyys**Huono  Erittäin hyvä**Laskutuksen nopeus**Hidasta  Sopivaa**Laskujen ehdot ovat yrityksellenne**Sopimattomat  Erittäin sopivat**Reklamaatioiden käsittely nopeus**Hidasta  Erittäin nopeaa**Reklamaatioiden vastaukset ovat**Epämiellyttäviä  Erittäin kohteliaita**Reklamaatioista saatavat ratkaisut (mahdolliset hyvitykset)**Huono  Erittäin tyydyttävä**9. Mielipiteitä tai parannusehdotuksia laskutuksesta tai reklamoinnista:****10. Arvioi VP-Kuljetus Oy:n luotettavuutta seuraavissa asioissa.**

Yritys pysyy sovituissa aikatauluissa

Huonosti 

Erittäin hyvin

Yrityksen huolellisuus kuljetuksessa

Huono 

Erittäin hyvä

Sovittujen asioiden toteutuminen

Huono 

Erittäin hyvä

Sopimuksien toteutuminen

Huono 

Erittäin hyvä

11. Mielipiteitä VP-Kuljetus Oy:n luotettavuudesta?

12. Kuinka todennäköisesti suosittelisitte VP-Kuljetus Oy:n palveluja muille?

En suosittelisi 

Erittäin todennäköisesti

13. Muuta, mitä haluaisitte VP-Kuljetus Oy:n tietävän.

Missä onnistumme? Mitä voisimme parantaa?

Kiitos!

Lähetä