

ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN TEOLLISUUSPALVELUYRITYKSESSÄ

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (YAMK)
Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen
Kevät 2019
Taneli Miettinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Miettinen, Taneli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 53 sivua, 1 liitesivu	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN TEOLLISUUSPALVELUYRITYKSESSÄ		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Asiakaskokemuksen parantamisen avulla luodaan asiakkaille positiivisia kokemuksia yrityksen palveluista ja tuotteista, joiden avulla pyritään erottumaan kilpailijoista ja saavuttamaan kilpailuetua.</p> <p>Kehittämishankkeen toimeksiantajayritys päätti parantaa asiakaskokemustaan ja palveluidensa laatua. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia asiakaskokemuksen muodostumista ja palvelun laadun kokemista kunnossapidollisissa huoltotöissä energia- ja prosessiteollisuuden näkökulmasta.</p> <p>Tietoperustassa selvitettiin asiakaskokemuksen määritelmä ja sen muodostuminen. Asiakaskokemuksen lisäksi käytiin läpi, miten sen tilaa voidaan mitata, jotta sitä voitaisiin johtaa ja parantaa. Asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun liittyvät läheisesti myös yrityskulttuurin, asiakaskeskeisyyden ja palvelun laadun käsitteet.</p> <p>Tutkimus toteutettiin haastattelemalla eri laitosten vastuuhenkilöitä, jotka ovat mukana energia- ja prosessiteollisuuden hankinnoissa, sekä toimivat urakoitsijoiden kanssa erilaisissa kunnossapidollisissa huoltotöissä. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelua apuna käyttäen. Teemahaastattelut jaettiin kolmeen eri teemaan: töiden suunnittelu ja tarjoukset, työvaihe ja työn jälkeinen vaihe.</p> <p>Huolto- ja kunnossapidon suunnittelussa tärkeimpinä positiivisia asiakaskokemuksia muodostavina asioina pidettiin suunnitelmien selkeyttä ja tarkkuutta, asiakkaan huomiointia ja ratkaisujen teknisiä ominaisuuksia. Työn suorittamisvaiheessa tärkeimpänä pidettiin sitä, että itse asennus- ja huoltotyöt tulee tehdä turvallisesti ja ammattimaisesti. Hyvän suunnittelun ja ammattimaisen tekemisen lisäksi tärkeimpinä asioina pidetään toteutettujen ratkaisujen kestävyyttä ja helposti saatavilla olevaa tukea ja dokumentaatiota.</p> <p>Kehittämishankkeen tulosten ja teoriaosassa nousseiden asioiden avulla toimeksiantajayritykselle luotiin kehittämissuunnitelma asiakaskokemuksen ja palvelun laadun parantamiseksi.</p>		
Asiasanat asiakaskokemus, laatu, palveluliiketoiminta, asiakaskeskeisyys, teollisuuspalvelut		

Abstract

Author(s) Miettinen, Taneli	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 53 pages, 1 appendix	
Title of publication Customer experience in industrial maintenance		
Name of Degree Master of Business administration		
Abstract <p>By focusing on customer experience, companies can provide better experiences and create competitive advantage over other companies.</p> <p>The case company of this thesis decided to improve its customer experience and service quality. The aim of this thesis was to understand customer experience and service quality in industrial maintenance. The purpose was to find out what things have positive or negative impact on customer experience.</p> <p>The theoretical part of this thesis focuses on customer experience and how to measure and manage it. Customer experience is also closely related with company culture, customer centricity and service quality.</p> <p>The empirical part of the study was conducted by using the focused interview method. Industrial representatives who take part in decision making processes and are in contact with contractors on site were interviewed. The interviews were divided in three different themes: project planning and offering, on-site working and the after work phase. The interviews were conducted by phone due to long distances.</p> <p>When planning industrial maintenance, explicit and accurate plans have a positive impact on customer experience as well as technical quality and on a customer's own processes. When working on site, industrial representatives value work safety and professionalism. In addition to good planning and proper application, it is important that solutions are durable and technical support and documentation are available.</p> <p>Based on both the theoretical and empirical part of this thesis, a plan to improve customer experience was done for the case company.</p>		
Keywords customer experience, quality, service business, customer centricity, industrial services		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta, tavoitteet ja tarkoitus.....	1
1.2	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys.....	1
1.3	Työn rakenne.....	2
2	ASIAKASKOKEMUS	4
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä.....	4
2.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen	5
2.3	Asiakaspolku	7
2.3.1	Asiakaspolun vaiheet.....	8
2.3.2	Asiakaspolun mallintaminen	9
2.3.3	Kohtaamispisteet ja palvelun kokeminen	10
2.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	12
2.5	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	15
2.5.1	Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet.....	16
2.5.2	Yrityskulttuuri ja asiakaskokemuksen johtaminen	17
2.5.3	Asiakaskeskeisyys ja strategia	17
2.5.4	Asiakasarvo.....	19
2.5.5	Laadun muodostuminen	20
3	TUTKIMUS	23
3.1	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio.....	23
3.2	Yrityksen asiakaspolku	23
3.3	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	25
3.4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	26
3.5	Aineiston käsittely ja sisältöanalyysi	27
4	TULOKSET.....	29
4.1	Asiakaskokemus tarjous- ja suunnitteluvaiheessa	29
4.2	Asiakaskokemus työn aikana.....	30
4.3	Asiakaskokemus työn jälkeen.....	32
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	34
5.1	Kehityssuunnitelma.....	36
5.1.1	Tarjous- ja suunnitteluvaiheen kehittäminen	36
5.1.2	Työvaiheen kehittäminen.....	37
5.1.3	Työn jälkeisen vaiheen kehittäminen	38

5.1.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	39
5.2	Luotettavuus.....	41
5.3	Jatkokehittämiskohteet.....	42
LÄHTEET		44
LIITTEET		49

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta, tavoitteet ja tarkoitus

Suomessa teollisuuden osuus bruttokansantuotteesta on pudonnut useiden vuosien ajan ja sama trendi on nähtävissä myös muissa kehittyvissä maissa. Tämä lasku on ollut suomessa voimakkainta koko EU:n alueella. Teollisuuden osuuden lasku bkt:stä ei selity ainoastaan teollisuuden pienentymisellä vaan siihen on vaikuttanut tuotannon siirtyminen matalamman kustannustason maihin, teollisuusyritysten toimintojen ulkoistaminen palveluyrityksille ja painopaperi- ja elektroniikkateollisuuden muutokset digitalisaation johdosta. Digitalisaatio ja palveluliiketoiminnan kehittyminen mahdollistavat palvelujen tuottamisen myös maiden rajojen yli. Kehittämällä teollista palveluliiketoimintaa kotimaassa tuemme kotimaista teollisuutta ja voimme samalla myydä palveluitamme Suomen rajojen ulkopuolelle. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 6-7.)

Tässä kehityshankkeessa tutkitaan teollisuuspalveluyritysten asiakaskokemusta ja koetua palvelun laatua teollisuuden ja energiateollisuuden näkökulmasta Suomessa. Energia-teollisuuden laitoksiin katsotaan kuuluvan voimalaitoksia, joissa tuotetaan sähköä tai lämpöä tai yhteistuotantolaitoksia, joissa tuotetaan molempia. (Energiateollisuus ry 2018). Teollisuuden laitoksiin kuuluu erilaisia metsä-, kemian-, kaivos- ja terästeollisuuden laitoksia, öljynjalostamoita sekä sellu-, paperi-, kartonki ja sementtitehtaiden laitoksia. Yhteisenä piirteenä tarkoitetaan, että näissä laitoksissa muutetaan orgaanisia tai epäorgaanisia aineita uusiksi tuotteiksi. (Tilastokeskus 2018)

Kehityshankkeen tavoitteena on tutkia, miten näiden laitosten kunnossapidosta ja huollosta vastaavat henkilöt kokevat heille tarjottujen tilaus-toimitusprojektien palvelun. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville ne asiat, joita näiden laitoksien vastuuhenkilöt pitävät asiakaskokemuksen kannalta tärkeimpinä, positiivisimpina tai negatiivisina palvelukokemuksina

Tutkimalla asiakaskokemusta näissä laitoksissa saadaan tärkeää tietoa asiakaskokemuksesta ja siihen vaikuttavista asioista kyseisellä toimialalla. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan parantaa asiakkaiden kokemaa palvelun laatua ja asiakaskokemusta.

1.2 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Palveluyrityksissä kaikki toiminta perustuu loppujen lopuksi suoraan tai epäsuorasti asiakkaan palvelemiseen. Palveluyritysten toimintoja voidaan pitää jatkuvana palveluprosessina, johon asiakas liittyy. Matkaa, jonka asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa,

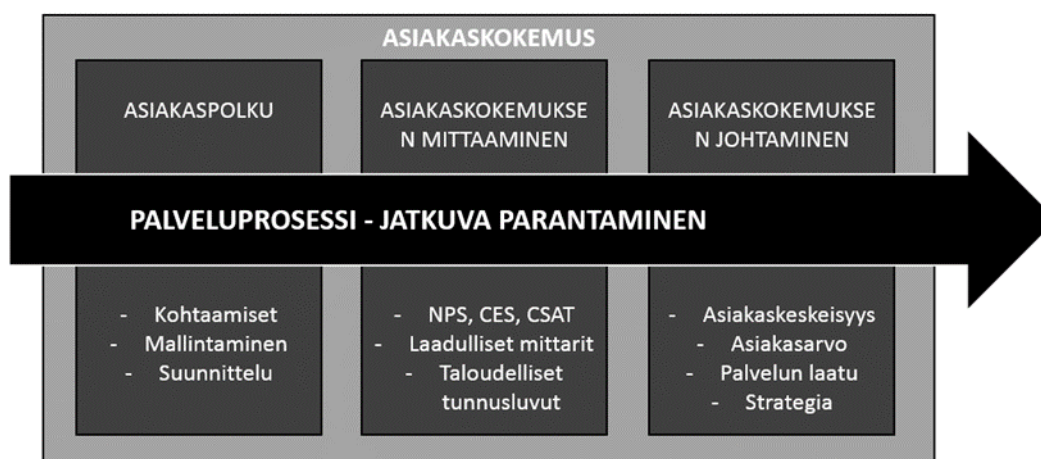
kutsutaan asiakaspoluksi. Tällä tarkoitetaan koko sitä matkaa, jonka asiakas on tekemisissä palveluyrityksen kanssa asiakassuhteen aikana. Asiakaskokemus muodostuu näissä asiakaspolun kohtaamispisteissä, lisäksi sen muodostumiseen vaikuttavat odotukset ja kokemukset palvelusta ja sen laadusta. (Lemon & Verhoef 2016, 74-76.) Tässä työssä tutkitaan, mitkä asiat vaikuttavat eniten asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tarkoituksena on löytää ne asiat, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen eniten positiivisesti tai negatiivisesti.

Tutkimuskysymykset:

Pää tutkimuskysymys: Mistä muodostuu hyvä asiakaskokemus teollisuuden kunnossapidollisissa töissä?

- Mitkä asiat ovat tärkeimpiä asiakaskokemuksen kannalta teollisuuden kunnossapidossa ja huollossa?
- Mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti?

Koska asiakaskokemus muodostuu erilaisista odotuksista ja kokemuksista myyjän ja asiakkaan välillä ostoprosessin ja palvelupolun kohtaamispisteissä, rajataan teoriaosa koskemaan asiakaskokemusta, asiakaspolkua sekä asiakaskokemuksen mittaamista ja johtamista. Työn teoreettinen viitekehys kuvattuna kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimushankkeen teoreettinen viitekehys

1.3 Työn rakenne

Kehityshanke koostuu teoria- ja tutkimusosiesta sekä toimeksiantajayritykselle tehtävästä kehityssuunnitelmasta. Teoriaosassa paneudutaan asiakaskokemukseen, asiakaspolkuun, sekä asiakaskokemuksen mittaamiseen ja johtamiseen. Asiakaskokemukseen

liittyvät läheisesti myös arvon tuottaminen, laatu ja yrityksen asiakaskeskeinen strategia ja yrityskulttuuri.

Tutkimusosassa tehdään näiden teorioiden pohjalta prosessi- ja energiateollisuuden laitojen vastuuhenkilöille haastattelututkimus. Haastattelututkimus tehdään teemahaastattelua käyttäen. Teemahaastattelu tehdään toimeksiantajayrityksen tärkeimmän ja kriittisimmän asiakaspolun pohjalta. Haastatteluiden avulla selvitetään, mitkä asiat vaikuttavat asiakaskokemukseen eniten negatiivisesti tai positiivisesti.

Tutkimuksen tulokset analysoidaan ja niiden avulla tehdään kehittämissuunnitelma asiakaskokemuksen parantamiseksi toimeksiantajayritykselle. Kehityssuunnitelman avulla pyritään parantamaan tulevaisuuden kilpailuetua.

2 ASIAKASKOKEMUS

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Aina kun tuotetaan tai myydään palveluita asiakkaille, muodostuu asiakkaille erilaisia palvelukokemuksia. Näistä kokemuksista puhutaan palveluiden johtamisessa termillä asiakaskokemus. Asiakaskokemus -sana tulee englanninkielisestä termistä Customer Experience. CEM eli Customer Experience Management on palvelujohtamisen termi, jolla tarkoitetaan asiakaskokemuksen johtamista. CEM on CRM:n eli Customer Relationship Management:n seuraaja, jolla tarkoitetaan asiakkuudenhallinnan johtamista. (Löytänä, Korteso 2011, 12). Asiakkuudenhallinnan ja asiakaskokemuksen suurin ero on siinä, että asiakkuudenhallinnan eli CRM:n avulla on pääasiassa kerätty tietoa siitä, mitä yritys tietää asiakkaastaan, esim: palveluhistoria, mahdolliset palautukset, tarjouskyselyt ja muut asiat, kun taas asiakaskokemuksen johtamisella pyritään selvittämään ja johtamaan asiakkaan subjektiivista kokemusta yrityksestä ja sen palveluista. (Meyer & Schwager 2007)

Pine ja Gilmore (1999, 12) olivat ensimmäisiä tutkijoita, jotka esittivät asiakaskokemuksen termin ja totesivat, että asiakaskokemus muodostuu tunteellisista, aineellisista, älyllisistä ja henkisistä ulottuvuuksista. Bernd Schmitt taas (1999, 53) määritteli teoksessaan asiakaskokemukseen vaikuttavat viisi erilaista kokemuksen ulottuvuutta:

- SENSE - Aistittavat asiat kuten: haju, maku, näkö jne.
- FEEL - Mielentilat ja tunteet
- THINK - järkiperäiset syyt, käyttäytyminen ja elämäntyyli
- ACT - tuotteen tai palveluun kulutukseen tai käyttöön liittyvät kokemukset
- RELATE - kulttuuriin tai sosiaalisen identiteettiin liittyvät kokemukset

Berry, Carbone ja Haeckel (2002, 86) määrittelevät asiakaskokemuksen muodostumisen koostuvan erilaisista vihjeistä, joita asiakas tulkitsee yrityksen tuotteista ja palveluista. Vihjeet jaetaan kahteen eri tyyppiin, toiminnallisiin ja emotionaalisiin.

Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät kirjassaan asiakaskokemuksen seuraavasti: asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan subjektiivista kokemusta palvelusta ja sen laadusta. Asiakaskokemus on siis niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.

Katherine Lemon ja Peter Verhoef (2016, 71) tutkivat tutkimuksessaan asiakaskokemusta ja sen historiaa, johtamista, kehittymistä ja mittaamista. Artikkelissaan he määrittelevät

asiakaskokemuksen moniulottiseksi käsitteeksi, johon vaikuttaa: järki-, tunne-, käytös- ja aistiperäiset syyt sekä erilaiset sosiaaliset seikat.

Asiakaskokemukselle löytyy siis erilaisia samankaltaisia piirteitä omaavia määritelmiä (Taulukko 1), joista parhaiten etenkin suomenkielellä käsitettä kuvaa Löytänän ja Korteson määritelmä. Voidaan ajatella, että asiakaskokemus on moniulotteinen käsite ja se muodostuu asiakkaan reaktioista asiakaspolun eri vaiheissa yrityksen kanssa.

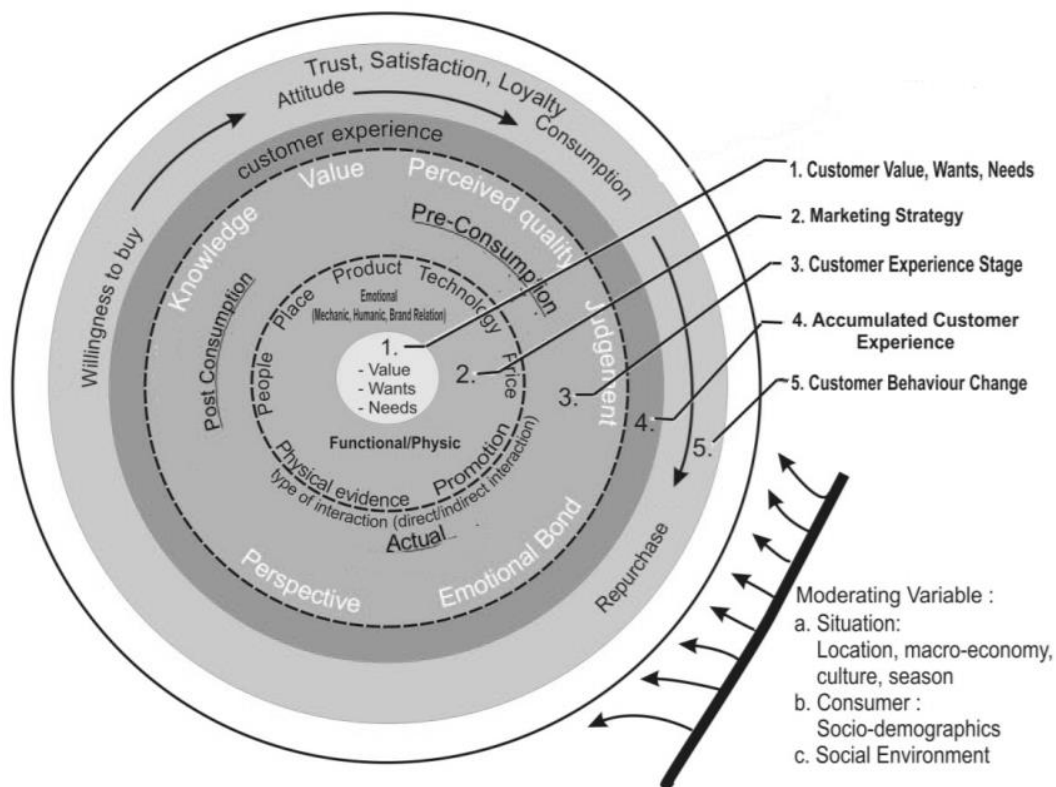
TAULUKKO 1. Asiakaskokemuksen määritelmät

Pine & Gilmore 1999, 12	Asiakaskokemus muodostuu tunteellisista, aineellisista, älyllisistä ja henkisistä ulottuvuuksista.
Bernd Schmitt 1999, 53	Asiakaskokemus muodostuu viidestä eri ulottuvuudesta: Sense, Think, Feel, Act ja Relate.
Berry at al 2002, 56	Asiakaskokemus muodostuu toiminnallisista ja emotionaalisista vihjeistä, joita yritys tuottaa.
Löytänä & Korteso 2011, 11	Asiakaskokemus on subjektiivinen kokemus, joka muodostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista yrityksen toiminnasta.
Lemon & Verhoef 2016, 71	Asiakaskokemus on moniulotteinen käsite, johon vaikuttaa: järki-, tunne-, käytös- ja aistiperäiset syyt sekä erilaiset sosiaaliset seikat

2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

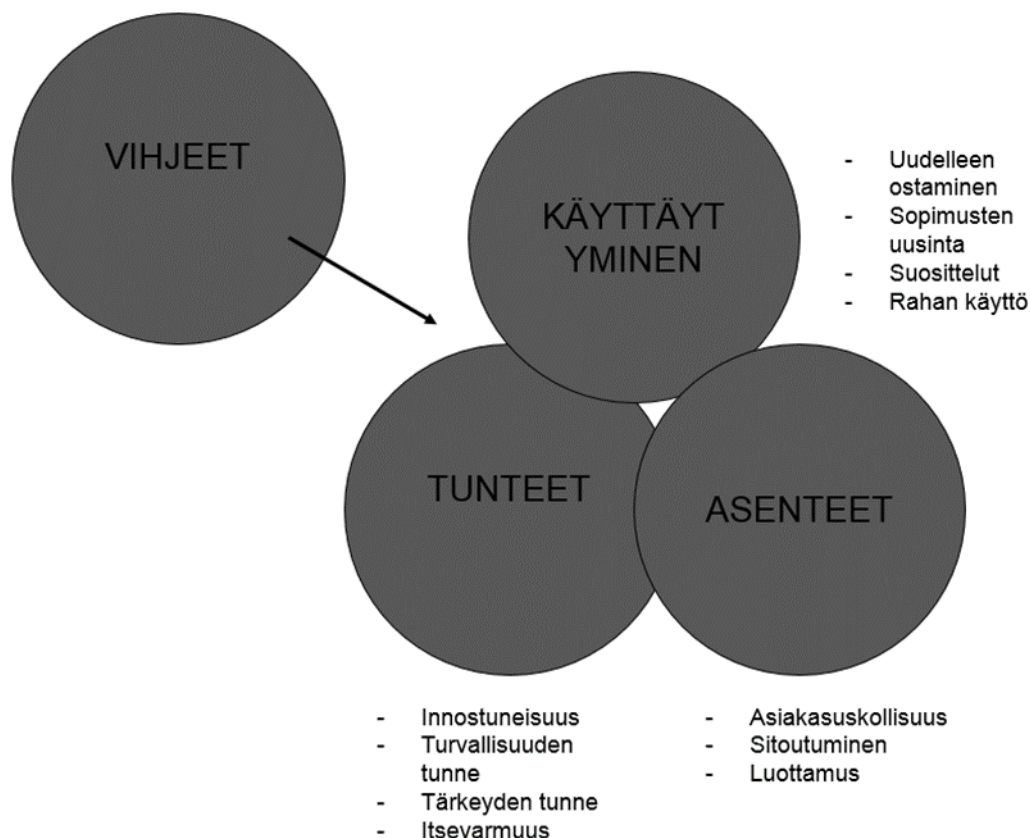
Asiakaskokemusajattelun määrittelemisen lisäksi on tärkeää ymmärtää, mistä asiakaskokemus muodostuu ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Asiakaskokemuksen muodostumisen kokonaisuutta auttaa ymmärtämään hyvin Nasution, Sembadan, Milianin, Restin ja Prawonon (2014, 257) kehittämä asiakaskokemuksen viitekehys (Kuvio 2). Heidän mallinsa mukaan asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa ensimmäiseltä tasolta, joka koostuu asiakkaan arvoista, tarpeista ja haluista. Toisella tasolla asiakkaan erityispiirteet kohtaavat yrityksen markkinoinnin, nämä tasot muodostavat asiakaskokemuksen kolmannella tasolla eri vaiheissa palvelun kulutusta. Nämä kohtaamiset, odotukset ja asiakkaan ominaisuudet muodostavat neljännen eri laajentuneen asiakaskokemuksen tason, joka vaikuttaa

suoraan viidenteen tasoon, joka kuvaa asiakkaan lopullista luottamusta, tyytyväisyyttä ja uskollisuutta, joka vaikuttaa asiakkaan asenteisiin ja haluun tehdä uusintaostoja.



KUVIO 2. Asiakaskokemuksen viitekehys (Nasution, Sembada, Miliani, Resti & Prawono 2014, 257)

Leonard Berryn ja Lewis Carbonen (2007, 26-27.) mukaan asiakaskokemus muodostuu vihjeistä, joita asiakas tulkitsee yrityksen toiminnasta palvelun aikana. Yrityksen tuotteet ja palvelut luovat siis vihjeitä, joita asiakas tulkitsee. Osa näistä vihjeistä on rationaalisia ja osa emotionaalisia. Asiakkaat tulkitsevat havaitsemansa vihjeet, mutta he tulkitsevat myös asioita, joita he eivät havaitse. Tuotteet ja palvelut muodostavat näitä vihjeitä, mutta niitä tuottavat myös yrityksen henkilöstö. Yhdessä tuotteet ja palvelut sekä henkilöstön luomat vihjeet muodostavat asiakaskokemuksen kokonaisuuden, joka kertoo totuuden siitä välittääkö yritys asiakkaistaan ja haluaako yritys, että asiakkaat tuntevat, että heistä pidetään huolta. Berryn ja Carbonen mielestä asiakkaiden tunteita ei pystytä hallitsemaan, mutta yrityksissä voidaan hallita näitä vihjeitä, joista tunteet muodostuvat. Asiakkaan tulkitsemien vihjeiden suhdetta ostokäyttäytymiseen, asenteisiin ja tunteisiin on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Vihjeiden vaikutus käyttäytymiseen, tunteisiin ja asenteisiin (Berry & Carbone 2007, 28)

2.3 Asiakaspolku

Asiakaspolulla tarkoitetaan asiakkaan kulkemaa matkaa aina tarpeen havaitsemisesta tuotteen tai palvelun käyttöön. Asiakaspolku käsittää kaikki ne kohtaamiset ja päätökset, jotka asiakas tekee, kun hän etsii, tutkii, arvioi tai käyttää tuotetta tai palvelua. Asiakaspolun vaiheissa syntyvään asiakaskokemukseen vaikuttaa faktojen lisäksi myös asiakkaan asenteet, arvot ja elämäntilanteet. (Haring 2014) Asiakaspolun ottaminen mukaan palvelujen kehittämiseen helpottaa asiakaskokemuksen parantamista ja auttaa ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin niitä asioita, jotka asiakkaan ostoprosessiin vaikuttaa. Tavallinen asiakaspolku kuvattuna kuviossa 4.



KUVIO 4. Asiakaspolku (Richardson 2010, mukailtu)

Mistä yritykset voivat tietää, tuottaako asiakkaalle eniten arvoa tuotteen laatu, palvelun tehokkuus vai hinta? Tai mistä yritykset voivat tietää, mitkä näistä asioista ovat tärkeimpiä

heidän asiakkailleen? Useimmissa yrityksissä on muutamia yksittäisiä kriittisiä asiakaspolkuja tietyillä asiakassegmenteillä, ymmärtämällä tämä voidaan keskittyä liiketoiminnan kannalta kaikkein tärkeimpiin asiakaspolkuihin. Asiakaspolkujen tunnistaminen helpottaa yritystä keskittymään ja suunnittelemaan uudestaan juuri toiminnan kannalta tärkeimmät asiakaspolut. (McKinsey 2016) Kun yritys ymmärtää asiakaspolun ja asiakkaan ostoprosessin ja siihen vaikuttavat seikat, voidaan asiakaskokemusta suunnitella ja mitata niin, että se tukee paremmin yrityksen tavoitteita ja strategiaa.

Yrityksissä, joissa osataan hallita kokonaisvaltaisesti asiakaskokemusta ja asiakaspolkua asiakastyytyväisyys nousee merkittävästi, on vähemmän sekaannuksia, liikevaihto nousee ja työntekijät ovat tutkitusti tyytyväisempiä. Näissä yrityksissä keksitään usein myös uusia tapoja tehdä yhteistyötä yrityksen eri toimintojen välillä ja prosessit paranevat koko yrityksen mittapuulla. (Rawson, Duncan & Jones 2013, 92)

2.3.1 Asiakaspolun vaiheet

Asiakaspolku on vuorovaikutteinen prosessi, joka voidaan jakaa eri vaiheisiin. Asiakaspolku jaetaan kolmeen eri päävaiheeseen: alkuvaihe, ostovaihe ja jälkivaihe (Kuvio 5) (Jain, Aagja & Bagdare 2017, 652-653; Lemon & Verhoef 2016, 76). Asiakaskokemus muodostuu kaikissa ostoprosessin vaiheissa aina päätöksenteosta tuotteen tai palvelun kulutusvaiheeseen.

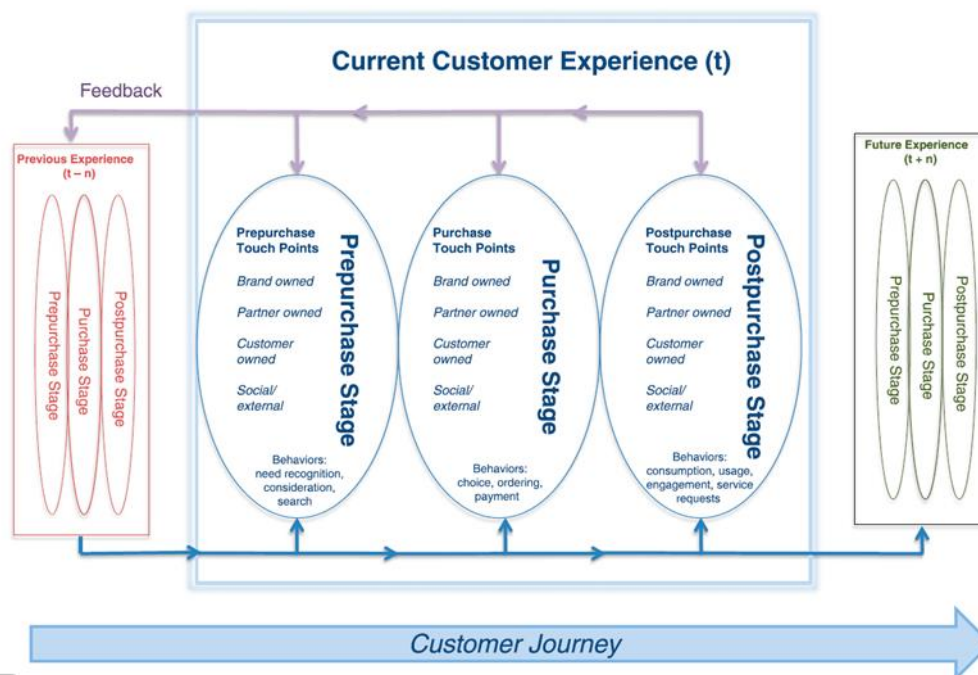
Alkuvaiheeseen kuuluu tarpeen tunnistaminen, tuotteen tai palvelun etsiminen ja harkinta (Lemon & Verhoef 2016, 76). Tässä vaiheessa asiakkaat myös tutustuvat, hankkivat tietoa ja yrittävät saada jonkinlaisen käsityksen hankittavasta tuotteesta tai palvelusta (Jain, Aagja & Bagdare, 652). Tämän vaiheen lopussa asiakas tekee lopullisen ostopäätöksensä. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat vanhat kokemukset ja uskomukset, muut ihmiset ja eri tietolähteet sekä yrityksen markkinointi. (Gerdt & Korhikoski 2016, 75)

Ostovaihe kattaa kaiken vuorovaikutuksen aina tuotteen tai palvelun tilauksesta sen maksamiseen. Palvelukaupassa tätä kutsutaan palvelun kuluttamisen vaiheeksi.

Jälkivaiheessa tuote tai palvelu on jo käytössä ja sen toimittamisen muodostamaan kokemukseen ei voida enää vaikuttaa. Tähän vaiheeseen voi sisältyä asiakaspalvelua, tuotteen vaihto tai palautus, korjauksia tai huoltoja, tuotteen takaisin osto tai asiakkaiden valitusten ja palautteen käsittely (Jain, Aagja & Bagdare, 653)

Yritysten tulee ymmärtää asiakaspolun vaiheet omalta sekä asiakkaan kannalta ja tunnistaa näiden vaiheiden kriittisimmät näkökulmat kummastakin perspektiivistä. Toiseksi yritysten tulee tunnistaa asiakaspolulla vaikuttavat eri elementit ja kohtaamispaikat.

Kolmanneksi tulisi tunnistaa ne tilanteet, jotka vaikuttavat asiakkaan ostoprosessiin edistään sitä tai päättäen sen. (Lemon & Verhoef 2016, 76)



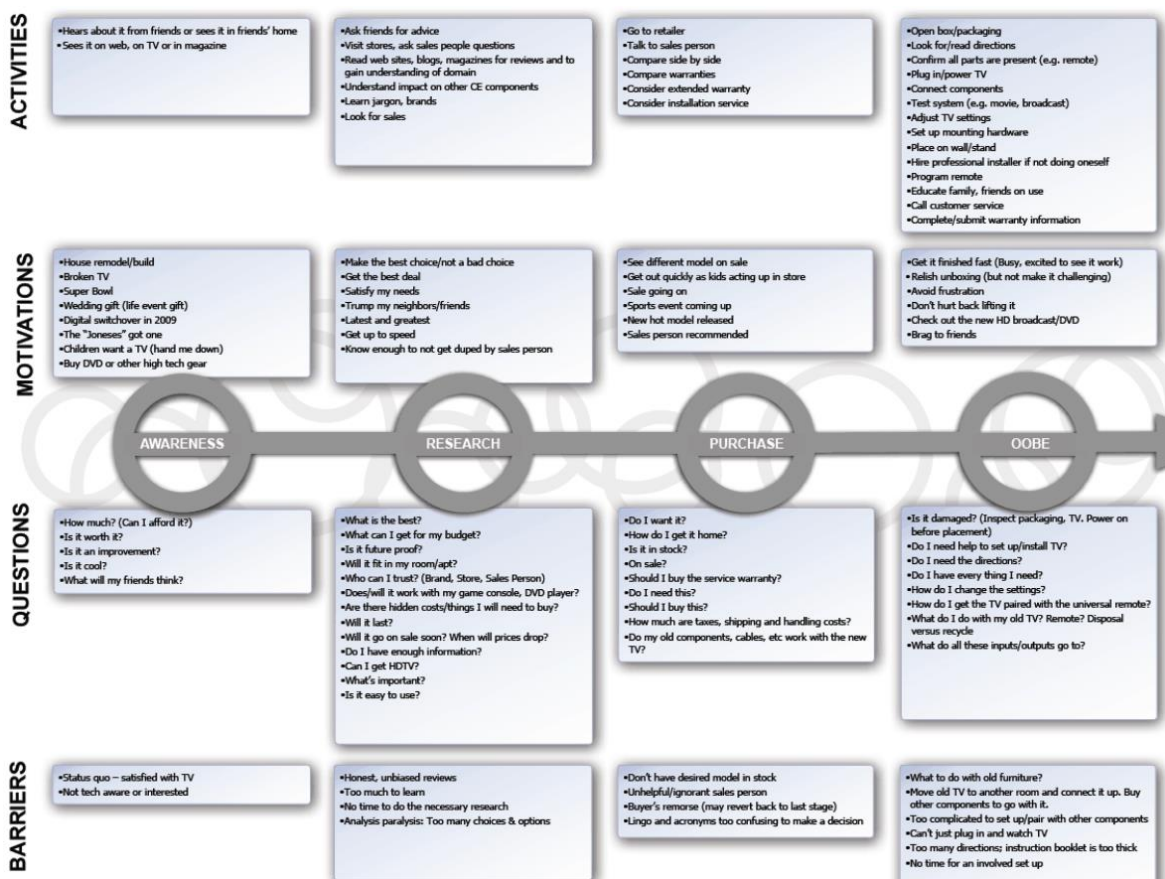
KUVIO 5. Asiakaspulun eri vaiheet (Verhoef & Lemon 2016, 77)

Asiakaspolut ovat aina erilaisia ja niihin vaikuttavat eri asiat. Yritysten tulisikin tunnistaa oman strategiansa ja liiketoimintansa kannalta tärkeimmät asiakaspolut. Keskittymällä näihin asiakaspolkuihin ja niihin vaiheisiin, jotka edistävät asiakkaan ostoprosessia tuotetaan hyviä asiakaskokemuksia ja luodaan kilpailuetua.

2.3.2 Asiakaspulun mallintaminen

Asiakaspolku voidaan mallintaa visuaalisesti mm. erilaisten diagrammien avulla. Mallinnuksessa kuvataan visuaalisesti ne vaiheet, jotka asiakas käy läpi ostoprosessinsa aikana. Asiakaspulun mallintamisen avulla voidaan ymmärtää asiakkaan tarpeita, vaatimuksia ja odotuksia jokaisessa asiakaspulun vaihteessa (Pennington 2016, 83).

Asiakaspolku on selkeintä mallintaa yhden sivun mittaiseksi (Kuvio 6) ja siinä tulee olla tietoa juuri sen verran, että siitä näkee tärkeimmät asiakaspulun vaiheet asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspulun vaiheisiin voidaan lisätä, mitä asiakas ajattelee missäkin vaiheessa. (Custer 2018, 48)



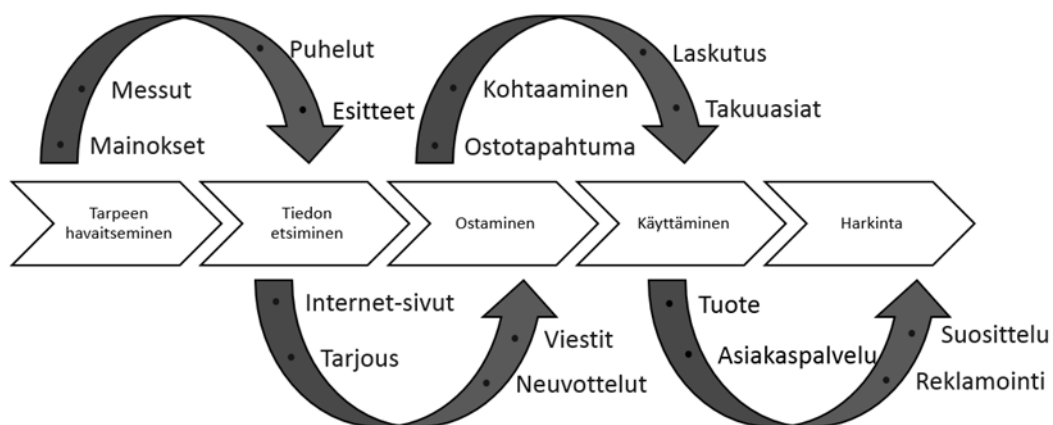
KUVIO 6. Mallinnettu asiakaspolku (Richardson 2010)

Pitää muistaa, että aina asiakaspolku ei etene lineaarisesti tarpeen havaitsemisesta ostamiseen, vaan asiakaspolut voivat vaihdella ja alkaa ja loppua eri kohtiin. Asiakaspolun mallinnukseen ei ole vain yhtä ja oikeaa tapaa vaan se voidaan tehdä monella eri tavalla ja yrityksen on mietittävä, minkälainen mallinnus sopii tilanteeseen parhaiten. (Richardson 2010)

Ottamalla huomioon esiin nousevat asiakaskokemukseen vaikuttavat kriittisimmät asiat, voidaan yrityksissä tarkastella tehtyä asiakaspolkua uudestaan ja miettiä palveluprosessin vaiheita ja tarvittaessa kehittää ja tehdä muutoksia.

2.3.3 Kohtaamispisteet ja palvelun kokeminen

Kohtaamispisteillä tarkoitetaan kaikkia niitä vaiheita, joissa asiakas ja yritys kohtaavat (Kuvio 7). Ne voivat olla vuorovaikutteisia kohtaamisia, kuten tapaamisia ja puheluita tai passiivisia kohtaamisia, joissa asiakas näkee esimerkiksi mainoksen tai yrityksen internet-sivut. (Löytänä & Korteso 2011, 74).

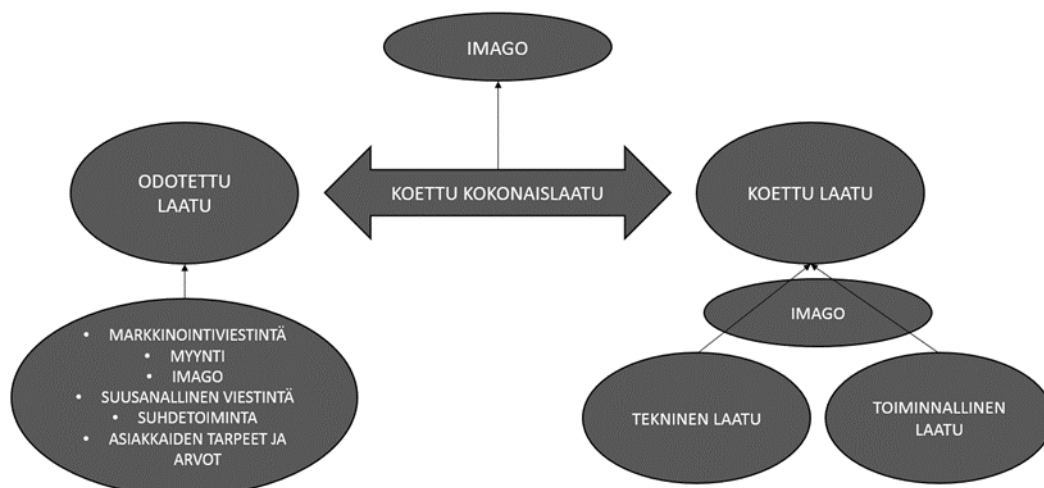


KUVIO 7. Asiakaspolku ja kohtaamispisteet (Rawson, Duncan & Jones 2013, 96-97, mukailtu)

Kohtaamispisteitä voidaan priorisoida asiakaspolun mallinnuksen avulla. Näin voidaan keskittyä tärkeimpiin kohtaamispisteisiin. Pitää muistaa, että kohtaamispisteissä saadaan uusi asiakas tai pidetään vanha tai huonossa tapauksessa menetetään asiakas. Näitä pisteitä kannattaa kehittää, kun aletaan parantamaan palveluprosessia. (Custer 2018, 50.)

Vaikka yrityksen asiakaskohtaukset olisivatkin hyviä ja hyviä tuloksia asiakastytyvyydestä mitattaisiin useissa eri kohtaamispisteissä, voivat asiakkaat silti olla kokonaisuudessaan tyytymättömiä palveluun. Tyytymättömyyteen voi vaikuttaa kohtaamispisteiden suuri määrä ja vuorovaikutusten pirstaloituminen moniin eri kanaviin. Tällaisessa tapauksessa koko palveluprosessi ja asiakaspolku on hyvä miettiä ja suunnitella uudestaan, jotta asiakaskokemus saadaan paranemaan. Tällaiseen tilanteeseen voidaan päätyä, jos keskitytään liikaa yksittäisten kohtaamispisteiden parantamiseen ja unohdetaan, mitkä asiakkaan tarpeet oikeasti ovat. (Rawson, Duncan & Jones 2013, 3)

Asiakaskokemukseen ja kohtaamisiin asiakkaan kanssa liittyy läheisesti myös koetun laadun käsite. Christian Grönroosin (2010, 105) mukaan odotettu ja koettu laatu muodostavat yhdessä koetun palvelun kokonaislaadun. Kuviossa 8 palvelun kokonaislaatu Grönroosin mukaan. Asiakkaiden kokemaan laatuun vaikuttaa heidän odottamansa laatu, joka alkaa muodostua jo ostoprosessin alkuvaiheissa ennen varsinaista ostovaihetta. Odotuksiin vaikuttaa moni asia kuten: myynti, yrityksen imago, viestintä ja asiakkaiden omat tarpeet sekä ja mahdolliset suosittelijat.



KUVIO 8. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2010, 105)

Grönroos (2010, 101) jakaa koetun laadun toiminnalliseen ja tekniseen laatuun. Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tuote tai palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman ja toiminnallisella laadulla tarkoitetaan sitä, miten asiakas tämän tuotteen tai palvelun saa. Hyvin harvoin varmasti huono työn tai tuotteen tekninen laatu luo hyviä kokemuksia. Toki yritys voi aina yrittää korjata palvelussaan tapahtuneen virheen asiakkaalle tai hyvittää sen jotenkin. Näihin tilanteisiin tulee reagoida nopeasti ja asiakkaan pitää kokea, että hänestä pidetään huolta.

2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa ja parantaa, tulee sen tilaa mitata. Asiakaskokemuskäsitteen vaikeus ja erilaisten mittaustapojen laaja kirjo onkin johtanut siihen, että monissa yrityksissä mitataan vain asiakastytyväisyyttä ja kerätään asiakaspalautetta. Perinteiset asiakastytyväisyysmittarit ovat yleensä vuodesta toiseen samankaltaisia kyselyitä, jotka tehdään kerran tai pari vuodessa. Yleensä näiden kyselyiden tulokset katsotaan läpi, mutta mitään konkreettisia toimia ei tehdä ja jäädään odottamaan vain seuraavia mittauksia. Tällainen asiakastytyväisyyden mittaaminen ei tuota asiakkaalle mitään lisäarvoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 134-135). Perinteiset asiakastytyväisyyden mittarit ovat varmasti toimivia, kun ne laaditaan kunnolla ja tehdään oikeassa kohdassa asiakaspolkua, mutta ne tuskin riittävät kokonaisvaltaiseen asiakaskokemuksen mittaamiseen. Asiakaskokemus on paljon enemmän kuin asiakastytyväisyys, joka kuvaa pelkistetysti vain asiakkaan odotusten ja kokemusten välistä kuilua. Asiakastytyväisyys on yksi muuttuja, jonka avulla voidaan mitata asiakaskokemusta. (Hwang & Seo 2015, 2.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen kehittämistä erityisen vaikeaa tekee sen muodostumisen tapauskohtaisuus. Lisäksi siihen vaikuttaa yksilöiden väliset erot, ajan vaikutus

mielentilaan ja monet muut tilanteeseen liittyvät seikat (Palmer 2014, 205). Tällä tarkoitetaan mm. sitä, että usein asiakkaan kokemus yrityksestä voi olla jollakin tietyllä hetkellä negatiivinen, vaikka yritys olisi tapahtuman jälkeen korjannut tilanteen ja asiakas on lopuksi tyytyväinen ja kokee saaneensa hyvää palvelua. Lisäksi yksittäisen asiakaspalvelijan tai työntekijänkin asenne ja henkilökemiat voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen paljon, vaikka yrityksen toiminta ja tuotteet olisivat muuten hyviä.

NPS eli Net Promoter Score on käytetyin asiakaskokemuksen mittaamisen malli. Siinä kysytään kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä asteikolla 0-10. Net Promoter Score on suoraviivainen ja yksinkertainen malli, jonka avulla on helppo löytää toiminnan hyvät ja huonot puolet. NPS ei vielä kerro, mistä hyvä tai huono arvostelu johtuu. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 166)

CSAT eli Customer Satisfaction Score:n avulla tutkitaan asiakkaan tyytyväisyyttä. CSAT:a käytetään lyhyellä aikavälillä selvittämään, kuinka tyytyväinen asiakas on saamaansa palveluun asteikolla 1-5. (Tenhunen 2016)

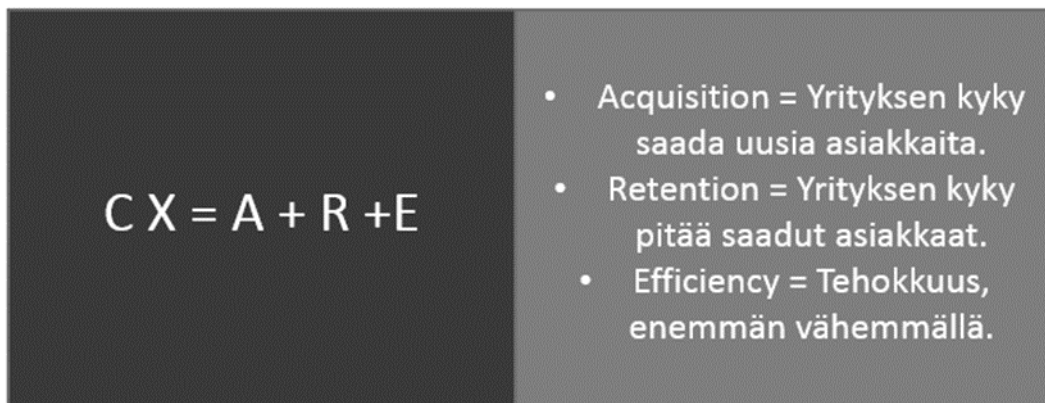
CES eli Customer Effort Score:n avulla selvitetään asiointin sujuvuutta. Voidaan esimerkiksi kysyä, kuinka helposti sait asiasi hoidettua asiakaspalvelutilanteen jälkeen. Tavallisesti käytetään asteikkona 1-5, jolloin 1 tarkoittaa erittäin vaivatonta asiointia ja 5 erittäin vaivalloista asiointia. (Bisnode 2018)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa käytetyimmät mittarit ovat NPS, CSAT ja CES. Näiden lisäksi on myös muita suorituskykymittareita, joita voidaan käyttää esim. Customer Churn Rate, Average Handling Time ja First Contact Resolution (Kulach 2018).

- Customer Churn Rate eli asiakaspoistumalla mitataan sitä, miten moni asiakas peruuttaa tilauksensa, vaihtaa toimittajaa tai ei vain uusi tilaustaan.
- Average Handling Time eli keskimääräinen käsittelyaika mittarilla mitataan, kuinka kauan asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi kului aikaa.
- First Contact Resolution eli asiakkaan asian ratkaiseminen ensi kontaktilla. Tällä mittarilla, mitataan, kuinka iso osa asiakkaiden asioista saadaan ratkaistua ensimmäisellä kontaktikerralla.

Asiakaskokemuksen mittaamisen apuna voidaan käyttää melkein mitä vain mittareita, mitä on yritystoiminnan mittaamiseen kehitetty. Apuna voidaan käyttää mm. erilaisia taloudellisia mittareita. KPI eli Key Performance Indicator -termillä tarkoitetaan erilaisia suorituskykymittareita, joilla voidaan mitata asiakaskokemuksen tilaa. Artikkelissaan Oracle (2016, 2) jakaa asiakaskokemuksen erilaisilla tunnusluvuilla mitattaviin osiin.

Asiakaskokemuksen kolme mitattavaa pääosaa (Kuvio 9) ovat yrityksen kyky hankkia uusia asiakkaita, yrityksen kyky pitää hankkimansa asiakkaat ja tehokkuuden parantaminen.



KUVIO 9. Asiakaskokemuksen mittaamisen pääalueet (Oracle 2016, 2)

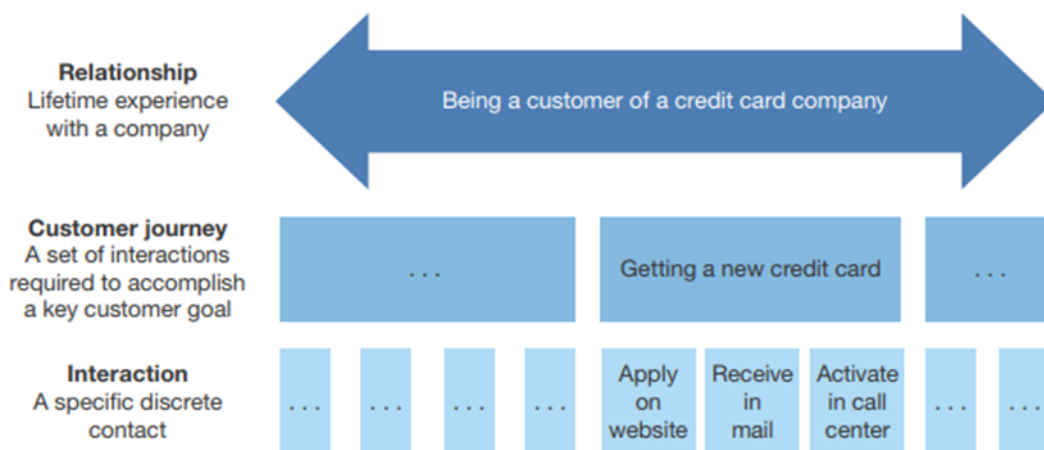
Jokainen näistä kolmesta mitattavasta pääasiasta jaetaan vielä kolmeen alaosaan, näin saadaan yhteensä yhdeksän mitattavaa asiakaskokemuksen osa-alueita (Kuvio 10). Kaikkien yritysten ei kannata mitata näitä kaikkia osa-alueita vaan jokaisen yrityksen on mitattava oman toiminnan ja strategiansa kannalta tärkeimpiä asioita.

ACQUISITION	RETENTION	EFFICIENCY
Uusien myyntimahdollisuuksien määrä	Lisämyynnin määrä	Sijoitetun pääoman tuotto (ROI) / Taloudellinen lisäarvo (EVA)
Brändipääoma kasvattaminen	Asiakasuskollisuus	Tuottavuuden kasvu
Markkinaosuus	Suositteluhalukkuus	Toimintakustannusten alentaminen

KUVIO 10. Asiakaskokemuksen mitattavat alueet (Oracle 2016, 5, mukailtu)

Asiakaskokemusta voidaan mitata monella eri tavalla. Tärkeintä asiakaskokemuksen mittaamisessa on kuitenkin se, että asiakaspolku on mallinnettu ja sen kriittisimmät kohdat ja kosketuspisteet on yrityksen tiedossa. Tämän tiedon perustella yritys voi suunnitella asiakaskokemuksen kehittämistä ja mitata asiakaskokemusta juuri oman strategiansa mukaisesti. Schmidt-Subramanian (2013, 5) ja Korhioikosken ja Löytänen (2014) mukaan asiakaskokemusta kannattaa mitata kolmella eri tasolla: asiakassuhdetasolla, ostopolun eri vaiheissa ja avainkohtaamisissa. Asiakassuhdetasolla tapahtuvassa mittaamisessa pyritään selvittämään asiakkaan käsitystä yrityksestä kokonaisvaltaisesti. Tästä yritysten on

yleensä helppo aloittaa, koska pohjana voidaan käyttää vanhoja asiakastytyväisyysmittareita. Ostopolun mittaamisella eri vaiheissa pyritään siihen, että asiakaspolulta löydetään niitä kohtaamisia, joissa on kehitettävää ja niitä, joissa yritys onnistuu hyvin. Avainkohtaamisia mittaamalla voidaan parantaa niitä kohtaamisia, joissa yrityksellä on eniten ongelmia.



KUVIO 11. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot (Schmidt-Subramanian 2013, 5)

Asiakaskokemusta voidaan mitata kattavasti erilaisilla tunnusluvuilla. Tämän lisäksi voidaan käyttää myös laadullisia mittareita. Monet tutkijat ovat todenneet, että laadulliset tutkimusmenetelmät ovat parhaita työkaluja asiakaskokemuksen mittaamiseen nimenomaan asiakkaan näkökulmasta (Palmer 2010, 203).

2.5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisesta käytetään lyhennettä CEM joka tulee englanninkielisistä sanoista Customer Experience Management. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi, jolla strategisesti johdetaan asiakkaalle muodostuvia kokemuksia palvelusta tai tuotteesta

Asiakaskokemuksen johtaminen ymmärretään usein liian suppeasti ja se nähdään vain palveluprosessin, laadun, suoritteiden, asioinnin ja asiakkuuden kehittämisenä. Tämän lisäksi usein mitataan esim. asioinnin nopeutta ja asiakastytyväisyyden tasoa suhteessa asiakasuskollisuuteen. Asiakaskokemus syntyy kuitenkin kontekstissa ja siihen liittyy tietty aika ja paikka tai ympäristö. Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyy läheisesti palvelujohtamisen, brändijohtamisen ja asiakaskohtaamisten johtamisen elementtejä. CEM:n tarkoituksena on siirtää keskittymistä sinne, missä asiakkaan arvo luodaan eli asiakkaan omiin prosesseihin tai elämään. Mitä syvällisemmin ymmärretään asiakkaan tarpeet ja käytännöt sitä paremmin voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa luovia palveluja. (Rytkönen 2018)

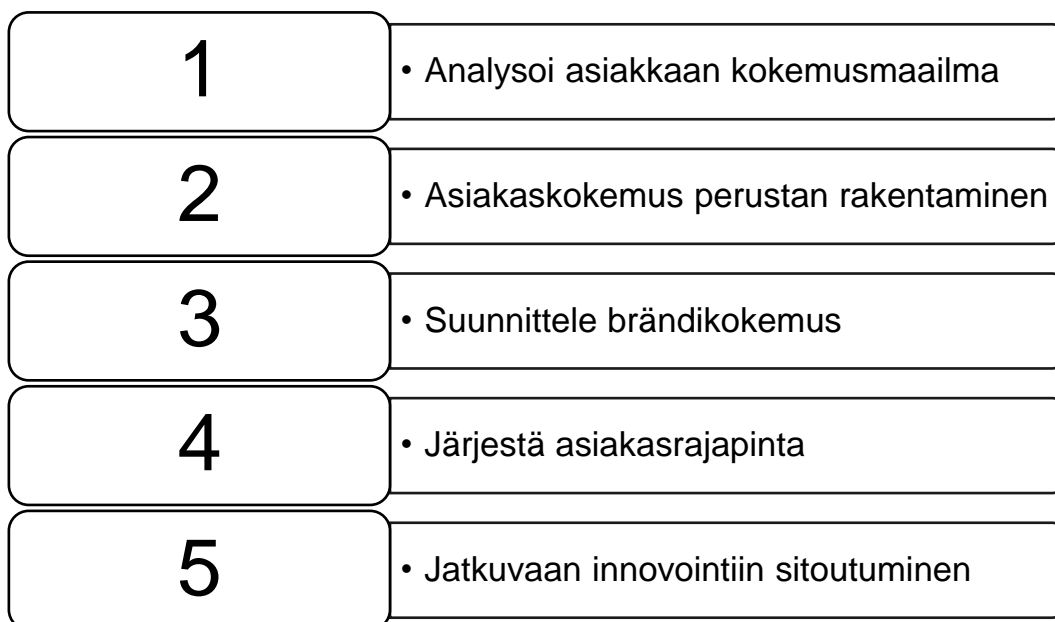
Useissa tutkimuksissa on käsitelty ja tutkittu asiakaskokemuksen johtamiseen liittyviä vaihteita. Suurimmassa osassa näistä tutkimuksista on tieteellisesti perehdytty asiakaskokemuksen analysointiin, suunnitteluun, toimeenpanoon ja kontrollointiin liittyviin vaikeuksiin. Asiakaskokemuksen johtamisessa tulee tunnistaa ne asiat, jotka asiakaspolun alussa ovat odotuksia ja vaikuttavat myöhemmin asiakaskokemukseen ja sen arviointiin ostoprosessin jälkeen. (Jain, Aagja & Bagdare 2017, 649)

Asiakaskokemuksen johtamisen avulla vaikutetaan asiakkaan kokemuksiin yrityksen tuotteista ja palveluista. Asiakkaan kokemukset vaikuttavat tulevaisuuden ostopäätöksiin. Hyvä asiakaskokemukset luovat tyytyväisiä asiakkaita, jotka suosittelevat yrityksen tuotteita tai palveluita. Korkea asiakastytyväisyys vaikuttaa myös taloudellisiin asioihin pienentämällä kustannuksia mm. reklamaatioiden kautta. (Provad 2016)

Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii asiakaskokemuksen liittämistä yrityksen strategiaan ja johdon vahvaa sitoutumista. Asiakaskokemusta voidaan onnistuneesti johtaa vain asiakaskeskeisessä yrityksessä. Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyy vahvasti asiakaskeskeisyyden lisäksi asiakasarvon luonnin ja laadun käsitteet.

2.5.1 Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet

Asiakaskokemuksen johtaminen voidaan jakaa vaiheisiin (Kuvio 12), jotta sen käsitteleminen on helpompaa. Asiakaskokemuksen johtaminen jaetaan viiteen vaiheeseen. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat ovat: analysoi asiakkaan kokemusmaailma, asiakaskokemuksen perustan rakentaminen, brändikokemuksen suunnittelu, asiakasrajapinnan järjestäminen ja jatkuvaan innovointiin sitoutuminen. Ensimmäisessä vaiheessa meidän pitää B2B markkinoilla analysoida miten asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan vaatimukset ja ratkaisut. Toinen vaihe on dynaaminen ja moniulotteinen kuvaus siitä, minkälaisia kokemuksia halutaan asiakkaille luoda. Tässä vaiheessa määritellään myös laatu, jota asiakas odottaa ts. laatulupaus. Kun tiedetään minkälaisia kokemuksia halutaan luoda, pitää ne liittää vielä kokemukseen yrityksen brändistä. Brändikokemukseen vaikuttaa tuotteiden ulkonäkö, markkinointiviestintä, pakkaukset ja toimitilat. Brändikokemus pitää liittää osaksi asiakasrajapintaa. Asiakasrajapinnassa ja kohtaamisissa asiakkaan kanssa muodostuu suunniteltu asiakas- ja brändikokemus. Viidentenä vaiheena yrityksen tulee sitoutua jatkuvaan innovointiin. Tällä tarkoitetaan, sitä että huomioidaan ja parannetaan asiakkaan toimintaa isoilla tai pienillä innovaatioilla. Yhteenvetona voidaan ajatella, että ensimmäinen vaihe on analysointivaihe, toinen vaihe on strategian suunnitteluvaihe ja vaiheet 3-5 ovat asiakaskokemus strategian implementoinnin vaihteita, jolloin suunnitelmat viehdään käytäntöön. (Schmitt 2007, 25-30.)



KUVIO 12. Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet (Schmitt 2007, 25)

2.5.2 Yrityskulttuuri ja asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemusta johdetaan prosessin omaisesti jatkuvan kehittämisen avulla. Asiakaskokemuksen johtaminenkaan ei takaa kilpailuetua, ellei yritys ole oikeasti asiakaskeskeinen. Asiantuntijayrityksissä, joissa tehdään pitkiä projekteja asiakkaiden kanssa. Saattaa projektit kestää jopa vuosia ja näissä yrityksissä asiakaskokemuksen johtaminen on erityisen vaikeaa, koska asiakaskohtaamisia on niin paljon ja niitä on vaikea johtaa hallitusti. Tällaisissa tapauksissa nousee yrityskulttuuri asiakaskokemuksen kannalta tärkeään asemaan. Parhaan asiakaskokemuksen tällaisissa yrityksissä luovat persoonat, joiden kanssa on mukava tehdä töitä ja jotka aidosti pyrkivät luomaan asiakkaalle arvoa. (Tuutti 2016). Tämän perusteella voidaan ajatella, että vaikka yrityksessä ei olla kirjattu asiakaskokemusta strategiaan tai sitä ei johdeta luo yritys silti hyviä asiakaskokemuksia, koska asiakaskeskeisyys on vahvasti yrityskulttuurissa.

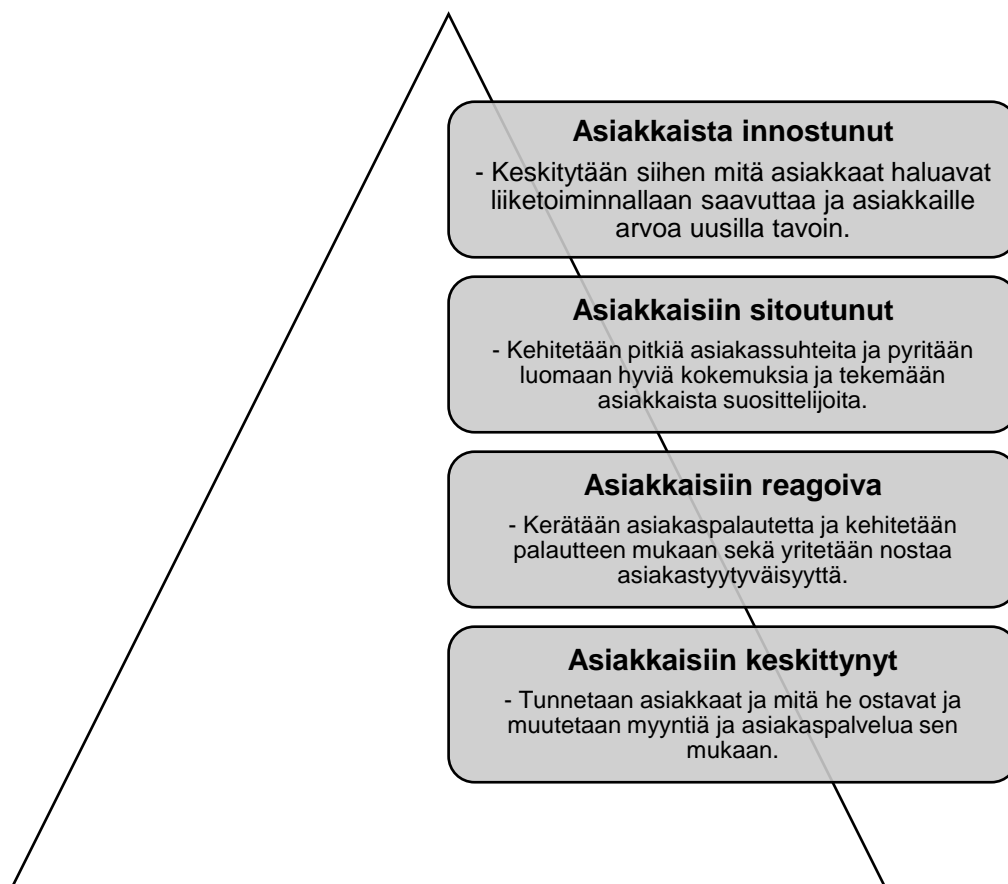
2.5.3 Asiakaskeskeisyys ja strategia

Markkinoinnissa ja johtamisessa on jo pitkään puhuttu asiakassuuntautuneisuudesta ja asiakaskeskeisyydestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki toiminta yrityksessä tehdään asiakasta varten ja niin, että se tukee asiakkaan omaa toimintaa.

Asiakaskeskeisyyden tärkeimmät toteuttajat ovat yrityksen työntekijät ja asiakaspalvelijat, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa. Asiakaskeskeinen tai asiakassuuntautunut yritys näkee asiakkaiden kriittisenkin palautteen mahdollisuutena korjata tilanne ja parantaa

asiakkaan kokemusta. Juuri ne työntekijät, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa saavat asiakkaat tuntemaan, että he ovat etusijalla. Työntekijöiden tulee olla sitoutuneita ja tyytyväisiä ja ymmärtää mistä arvo asiakkaalle muodostuu. (Chidley & Pridchard 2014, 294)

Bob Thompson (2012) jakaa artikkelissaan asiakaskeskeisyyden neljään eri tasoon (Kuvio 13), jota hän vertaa vuoren kiipeämiseksi. Mitä korkeammalla yritys haluaa asiakaskeskeisyyden saralla päästä, sitä vaikeampaa se on.



KUVIO 13. Asiakaskeskeisyyden tasot (Thompson 2012)

Asiakaskeskeinen ajattelu ja asiakaskokemuksen ottaminen mukaan yrityksen strategiaan ei ole helppo ja nopeasti tehtävä muutos. Oikeasti yrityskulttuurin muuttaminen asiakaskeskeiseksi on muutosprosessi, joka on usein pitkä ja vaikea. Muutosprosessi olisi käynnistettävä kuitenkin heti kun ymmärretään, että muutos on tehtävä, vaikka tarkkaa lopputulosta ei vielä tiedettäisikään. Tällaiseen muutosprosessiin voidaan joutua myös pakon edessä mm. silloin kun menetetään esim. ennen ollut kilpailuetu, joka on voinut olla halvin hinta, ylivertainen tuote tai tehokkain toimitus. (Löytänä & Korhikoski 2014, 25.)

Asiakaskeskeinen ajattelu on hyvä lähtökohta systemaattiselle asiakaskokemuksen parantamiselle, jota kaikkien yritysten tulisi käyttää toimialasta riippumatta. Usein

asiaksnäkökulmaa ei kuitenkaan sisäistetä tarpeeksi ajoissa tai jos ollenkaan ja kun se tehdään, se näkyy vain toimintojen nopeutumisenä, kustannusten hallintana ja tehokkuuden lisäämisenä (Chidley & Pridchard 2014, 295).

Gerdt ja Korkiakoski (2016, 14) toteavat kirjassaan, että liian usein liiketoimintastrategioita luotaessa yrityksissä keskitytään kilpailutilanteen ja markkinoiden analysointiin, vaikka asiakas on kuitenkin se, joka määrittelee yrityksen menestymisen. Usein asiakaskokemuksen ymmärtäminen on vajavaista ja se voi jäädä kehittämättä kokonaan, jos sitä ei integroida yrityksen strategiaan ja liiketoimintaan. Pelkistetysti voidaan todeta, että kaikkien yritysten kannattaa strategisesti parantaa asiakaskokemusta toimialasta riippumatta.

2.5.4 Asiakasarvo

Lisääntyvä kilpailu pakottaa yritykset keskittymään yhä enemmän asiakasarvon luomiseen. Yleisesti asiakasarvolla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa arvoa tuotteesta tai palvelusta, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös arvoa, jolla asiakassuhde tuo arvoa yritykselle turvaamalla toiminnan jatkuvuuden ja tarjoamalla jatkuvaa työtä. Asiakasarvo voidaan määritellä palvelusta tai tuotteesta saatujen hyötyjen suhteena syntyneisiin kustannuksiin ja haittoihin. Asiakasarvo on asiakkaan kokemus siitä, miten tuotteen tai palvelun ominaisuudet vastaavat hänen odotuksiaan ja vaatimuksiaan. Asiakasarvon muodostumiseen vaikuttaa myös vuorovaikutus asiakkaan ja toimittajan välillä. (Hemilä, Kallionpää, Lanne, Murtonen, Rantala & Ala-Maakala 2016, 5-6.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 18) taas määrittelevät kirjassaan arvon seuraavasti: yritys muodostaa tarjoamillaan palveluilla ja toiminnallaan edellytykset arvon muodostumiselle. Arvo palvelulle muodostuu kuitenkin asiakkaan omassa toiminnassa.

Luomalla työlleen arvoa ja laatua yritykset saavat kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Yritysten on ymmärrettävä, että asiakkaat eivät halua vain tuotteita, järjestelmiä tai ratkaisuja ongelmiinsa, he haluavat paremmin tuottavaa liiketoimintaa. Palveluntarjoajat, jotka ymmärtävät tämän ja auttavat asiakasta tekemään parempaa liiketoimintaa tuottavat enemmän arvoa asiakkailleen. (Pine 2015, 5) Yritykset luovat siis palveluillaan yrityksille mahdollisuuksia arvon muodostumiseen. Eri asiakkaille arvo voi koostua eri asioista.

Asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa neljään eri tyyppiin (Kuvio 14): taloudelliseen, emotionaaliseen, toiminnalliseen ja symboliseen arvoon. Taloudellisella arvolla tarkoitetaan mahdollisimman pientä kustannusta asiakkaalle, sekä tarjouksia ja alennuksia. Toiminnallisella arvolla tarkoitetaan toimitusvarmuutta, tehokkuutta, ajan- ja vaivansäästöä sekä korkeata laatua. Symboliset arvo liittyvät mielikuviin ja brändeihin, joilla asiakkaat saadaan kokemaan esim. yhteenkuuluvuutta. Emotionaalisilla arvoilla luodaan asiakkaille

hyviä kokemuksia personoinnin ja kohtaamispisteiden avulla mm. odotuksia ylittämällä.
(Korkiakoski & Löytänä 2014, 18-19)

Taloudellinen arvo	Emotionaalinen arvo	Toiminnallinen arvo	Symbolinen arvo
<ul style="list-style-type: none"> •Hinta •Kustannusjohtajuus •Alennukset •Edullisuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Asiakaskokemuks •Kosketuspisteet •Personointi •Odotusten ylitys 	<ul style="list-style-type: none"> •Toimintavarmuus •Tehokkuus ja nopeus •Ajan- ja vaivansäästö •Laatu 	<ul style="list-style-type: none"> •Mielikuvat ja tarinat •Heimoutuminen •Premium-ajattelu •Kilpailuetuna brändi

KUVIO 14. Asiakasarvon muodot (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18)

Asiakasarvon tunnistamisessa tärkeään on tietää molemmat sekä hyödyt, että haitat. Tärkeää on tietää, mistä asiakasarvo muodostuu ja mitkä tekijät tuotteessa tai palvelussa haittaavat arvon muodostusta. Arvoa voidaan selvittää keskustelemalla asiakkaan kanssa, mutta silloin tulee keskustella oikeiden henkilöiden kanssa. Usein esim. yrityksen johdolla on erilaiset käsitykset kuin operatiivisella henkilöstöllä. (Hemilä, Kallionpää, Lanne, Murtonen, Rantala & Ala-Maakala 2016, 8)

Asiakasarvot ovat myös dynaamisia ja niihin voi tulla muutoksia. Arvon muodostumiseen voi vaikuttaa yhteiskunnalliset muutokset, kilpailijoiden toiminta, innovaatiot ja teknologiat sekä asiakkaiden käyttö- ja kulutustottumukset. Kilpailukykyä voidaan parantaa ennakoimalla arvojen muutoksia. Ennakoiminen tehdään analysoimalla tärkeimpien asiakassegmenttien arvot ja kerätään tietoa ja mietitään niihin vaikuttavia muutosvoimia. (Lecklin 2006, 90)

2.5.5 Laadun muodostuminen

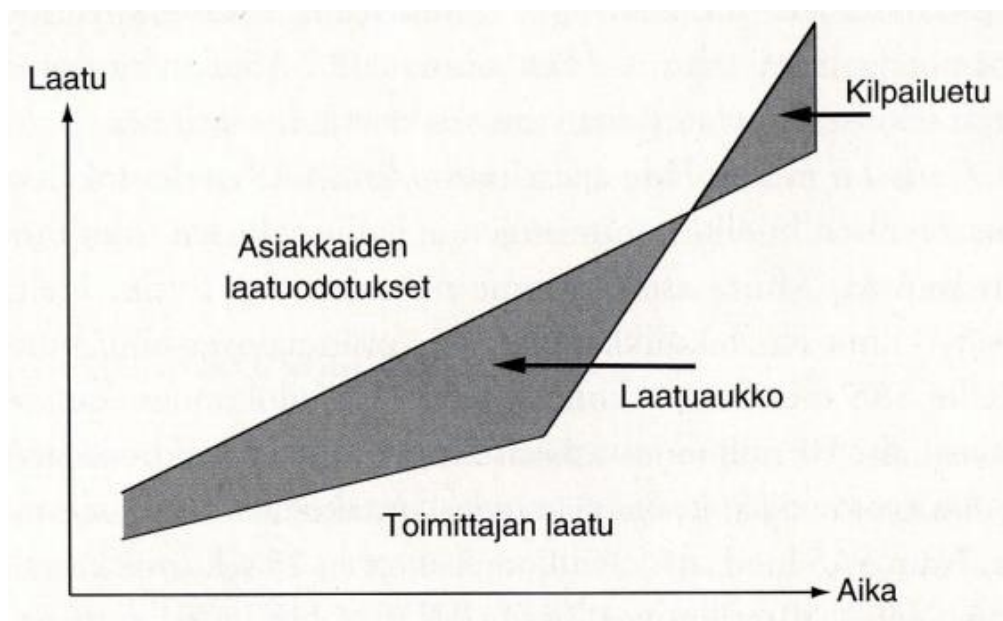
Asiakaskokemuksen näkökulmasta asiakaskeskeisyyden ja asiakasarvon lisäksi tärkeänä käsitteenä voidaan pitää myös laadun käsitettä. Hyvällä tuotteiden ja palveluiden laadulla luodaan asiakkaille arvoa heidän omassa toiminnassaan. Usein yrityksissä puhutaan laadun parantamisesta, mutta laadusta puhumisesta ei ole paljoakaan hyötyä, mikäli sitä ei määritellä tarpeeksi tarkasti. Laatu on mitä tahansa, mitä asiakas kokee sen olevan. (Grönroos 2010, 100) Asiakas siis määrittelee laadun omien odotuksiensa ja kokemuksiansa perusteella.

Olli Lecklin kirjassaan (2006, 18-19) määrittelee laadun käsitteen asiakkaan tarpeiden täyttymisellä mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Hänen mielestään

asiakastyytyväisyys ei ole siis itse tarkoitus, johon pitää pyrkiä keinolla millä hyvänsä. Laadun määritelmä sisältää sen, että toiminta on virheetöntä ja asiat tehdään oikein jo ensimmäisellä kerralla ja joka kerta. Virheettömyyttäkin tärkeämpi asia on oikeiden asioiden tekeminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle voidaan tuottaa myös ylilaatua, josta he eivät ole valmiita maksamaan.

Laadulla tarkoitetaan tuotteen niitä ominaisuuksia, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin ja tuottavat asiakastyytyväisyyttä. Korkeamman laadun tavoitteena on tuottaa korkeampaa asiakastyytyväisyyttä ja lisätä myyntiä. Usein ajatellaan, että korkeamman laadun tuottaminen on kalliimpaa, mutta korkean laadun myötä mm. virheitä työnteossa on vähemmän, asiakkaat valittavat harvemmin ja asiakkaat ovat useammin tyytyväisiä. (Juran 1998, 26-27)

Asiakkaat odottavat siis tietyn tasoista laatua jo ennen varsinaisen tuotteen tai palvelun ostamista. Asiakkaan odotuksiin vaikuttaa aiemmat kokemukset, yrityksen imago, asiakkaiden tarpeet ja kilpailevat toimittajat. Odotukset liittyvät lisäksi tuotteiden laatuun, ratkaisujen toimivuuteen, ammattimaisuuteen, asiantuntemukseen, uskottavuuteen, osaamiseen ja yhteistyökykyyn. Asiakassuhteen edetessä asiakkaan vaatimukset laadun suhteen yleensä kasvavat. (Lecklin 2006, 91.) Yrityksen tulee siis luoda riittävän korkea mielikuva asiakkaalle tuotteen tai palvelun laadusta, mutta kuitenkin sellainen, että se voidaan ylittää ja tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia ja kilpailuetua. Asiakkaan odottama laatu asiakassuhteen edetessä (Kuvio 15).



KUVIO 15. Laatuaukko ja kilpailuetu (Lecklin 2006, 92)

Laadun varmistusta varten on kehitetty erilaisia standardeja. Standardien avulla on alun perin pyritty takaamaan tuotteiden tasalaatuisuus. Nykyään standardeja käytetään myös laadun kehittämisen työkaluina. Yleisimpinä käytettyinä standardeina voidaan pitää Eurooppalaisia ISO-standardeja (International Standard Organization). (Lecklin 2006, 308-309)

Tässä kehityshankkeessa hyvällä laadulla tarkoitetaan sellaisia toimitusprojekteja, jotka vastaavat asiakkaan odotuksiin teknisesti ja toiminnallisesti sekä tuottavat tilaajayrityksen vastuuhenkilöille positiivisia asiakaskokemuksia. Koska monilla toimittajilla on nykyään mahdollisuus tarjota teknisesti lähes yhtä hyviä ja toimivia tuotteita ja työsuorituksia on toimittajayrityksessä päätetty alkaa panostamaan asiakaskokemukseen kilpailuedun varmistamiseksi.

3 TUTKIMUS

3.1 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

Tutkimushankkeen kohdeorganisaationa on Kouvolaalainen teollisuuden kunnossapitopalveluja energia- ja prosessiteollisuudelle tarjoava yritys. Yritys on toiminut alalla jo yli 10 vuotta ja sillä on vakiintunut asema markkinoilla. Kilpailun kiristyessä yrityksen tarkoituksena on parantaa kilpailukykyään kilpailijoihinsa nähden. Tärkeä osa kilpailukykyä on asiakaskokemus ja koettu palvelun laatu, jota yritys pyrkii parantamaan palvelujen johtamisen avulla. Kohdeorganisaatiossa työskentelee noin 10 henkeä vakituisesti ja kesäisin sesonkiaikoina 10-30 henkeä. Kiireellisimpinä aikoina lisätyövoimana käytetään vuokratyövoimaa ja itsenäisiä toiminimellä toimivia alan yrittäjiä. Yrityksen päätoimipaikka on Kouvolaissa ja se toimii pääasiassa Suomessa. Satunnaisia toimitusprojekteja tehdään myös muihin maihin. (Yritys X toimintakertomus 2018)

Yrityksen palveluja ovat erilaiset metalli- ja betonipinnoitukset, voimalaitosten lämpöpintojen puhdistukset, tarkastuspalvelut ja korroosionestomaalaukset. Metalli- ja betonipinnoituksiin kuuluu erilaisten pintojen suojaaminen kemiallisilta-, mekaanisilta-, ja lämpötilarasiuksilta. Pinnoituksiin käytetään mm. erilaisia epoksi-, polyuretaani-, ja polyureapohjaisia pinnoitteita. (Yritys X toimintakertomus 2018)

Voimalaitospuhdistuksilla tarkoitetaan sähkö-, ja/tai lämpövoimalaitoksissa tehtäviä voimakattiloiden lämmönsiirtopintojen kuivapuhdistuksia eri puhallusmateriaaleilla. (Yritys X toimintakertomus 2018)

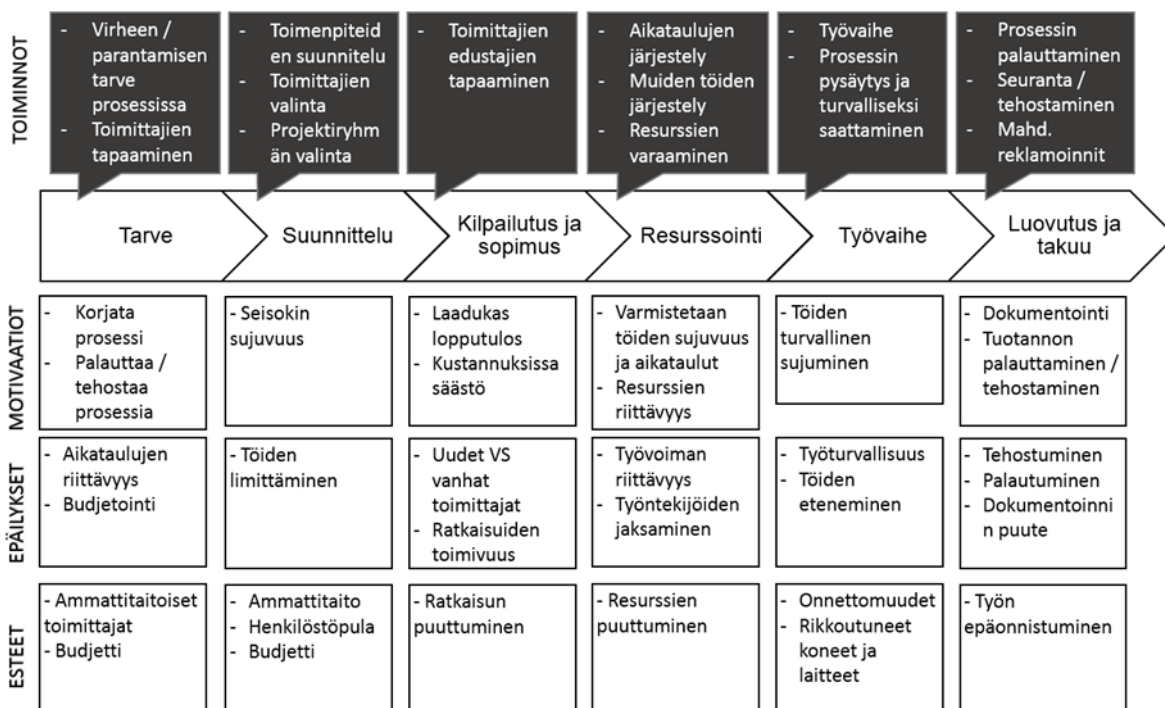
Tarkastuspalveluilla tarkoitetaan yritykseen omiin palveluihin lukeutuvien kohteiden tarkastuksia, kuten esim. erilaisten säiliöiden ja altaiden pintojen kunnon tarkastuksia tai koneiden ja laitteiden öljyvuotojen seurantaan ja tiivistyksiin liittyviä tarkastuksia. Eli tarkastuksia tehdään niihin kohteisiin, joissa yrityksellä on eniten osaamista. Tarkastuksia tehdään asiakkaille, jotta voidaan kartoittaa kohteiden nykyinen kunto tai auttamaan suunnittelemaan tulevia kunnossapidollisia töitä tai tukemaan laitetoimittajien takuutarkastuksia. (Yritys X toimintakertomus 2018)

3.2 Yrityksen asiakaspolku

Tämä kuvaus kertoo toimeksiantajayrityksen tärkeimmän asiakaspolun ja sen muodostumisen. Kunnossapidollisissa töissä olevat projektit käynnistyvät ennakoivista kunnossapidollisista huoltotöistä, asiakkaan prosessia haittaavasta tai keskeyttävästä viasta tai havaitusta tarpeesta parantaa tuotantoprosessia. Prosessin korjaamisen tai parantamiseen liittyvän tarpeen havaitsemisen jälkeen asiasta keskustellaan tilaajayrityksessä ja sen

hoitamiseksi valitaan vastuuhenkilöt ja/tai projektiryhmä. Tämän jälkeen ongelmasta tuotantoprosessissa usein keskustellaan mahdollisten toimittajayritysten edustajien, suunnittelijoiden tai kunnossapidosta vastaavan yrityksen kanssa. Suunnittelun jälkeen toimittajat tekevät yleensä kirjalliset tarjoukset ja suunnitelmat prosessia haittaavan asian korjaamiseksi. Viralliset sopimukset ja tilaukset tehdään, kun toimittaja on valittu. Kun toimitusprojektin sopimusvaihe on saatu valmiiksi alkaa projektijohdon suunnitteluvaihe, joka koostuu työn aikataulutamisesta, alihankkijoiden ja muiden tarvittavien resurssien varmistamisesta. Suunnitteluvaiheen jälkeen on itse työvaihe. Työvaiheessa on tärkeää esim. töiden limittäminen turvallisesti työkohteessa. Onnistuneen työn jälkeen asiakkaan prosessi voidaan palauttaa. Hyvin hoidetun projektin päätteeksi tehdään vielä loppuraportointi, jolla voidaan mahdollisesti estää tulevaisuudessa tapahtuvat prosessien katkeamiset tai parantaa toimittajayrityksen toimintaa tarkastelemalla projektin tehokkuutta.

Kuviossa 16 on mallinnettu aikaisemmin kerrottu asiakaspolku tarpeen havaitsemisesta aina toimitusprojektin luovuttamiseen ja takuuseen saakka. Asiakaspolun vaiheisiin on kuvattu yläpuolelle asiakkaan omat toiminnot, mitä missäkin vaiheessa tehdään. Vaiheiden alapuolella on kuvattu myös mitä motivaatioita, epäilyksiä ja esteitä asiakkaalla voi kussakin vaiheessa olla. Näiden asioiden miettiminen auttaa näkemään asian enemmän asiakkaan näkökulmasta.



KUVIO 16. Asiakaspolku

3.3 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on päättänyt kehittää asiakaskokemustaan ja palvelun laatua. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia asiakaskokemuksen muodostumista energia- ja prosessiteollisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa otetaan selvää, miten näiden laitosten vastuhenkilöt kokevat asiakaskokemuksen kunnossapidollisissa töissä Suomessa. Tutkimuksen avulla vastataan tutkimuskysymyksiin.

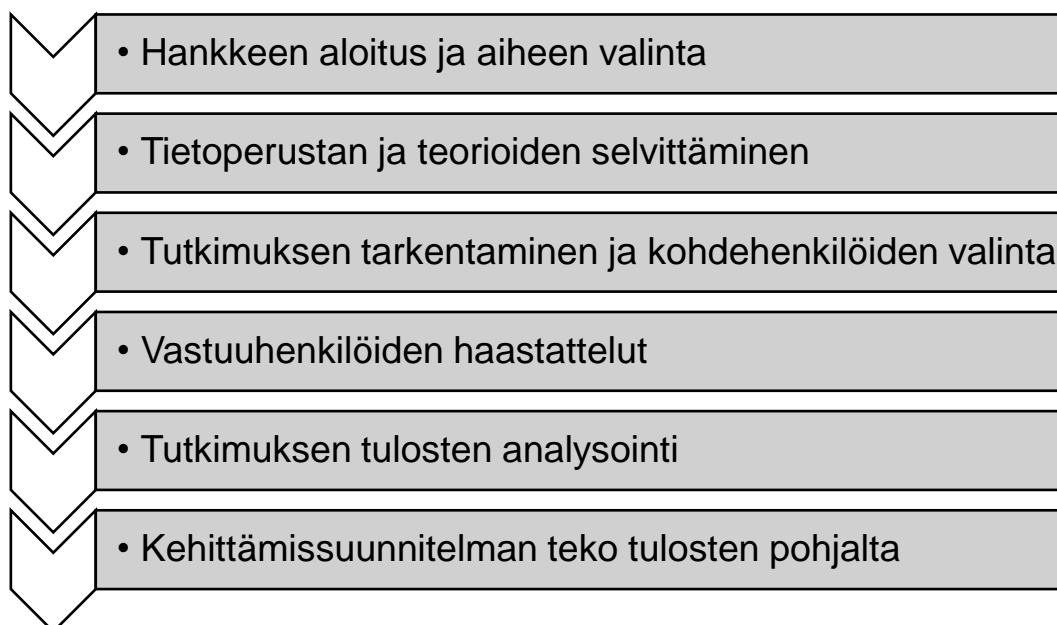
Tutkimuskysymykset:

Päättutkimuskysymys: Mistä muodostuu hyvä asiakaskokemus teollisuuden kunnossapidollisissa töissä?

- Mitkä asiat ovat tärkeimpiä asiakaskokemuksen kannalta teollisuuden kunnossapidossa ja huollossa?
- Mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti?

Tutkimusta voidaan pitää laadullisena tutkimuksena, koska sen avulla saadaan syvempi ymmärrys asiakaskokemuksesta ja sen muodostumisesta kunnossapidollisissa huoltotöissä. Kehittämishankkeen tutkimusongelmana voidaan pitää asiakaskokemuksen kehittämistä ja sen parempaa ymmärtämistä toimeksiantajayrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä toimeksiantajayritykselle kehittämissuunnitelma asiakaskokemuksen ja laadun parantamiseksi.

Kuviossa 17 nähdään kehittämishankkeen eteneminen. Kehittämishanke alkoi aloituspalaverilla, jolloin päätettiin, että palvelun laatua ja asiakaskokemusta halutaan parantaa toimeksiantajayrityksessä ja että tutkimuksen perusteella yritykselle tehdään kehittämissuunnitelma, joka voidaan yrityksessä jalkauttaa. Aloituksen jälkeen aloitin tietoperustan ja aiheista olevien teorioiden selvittämisen ja kirjoitin työn tietoperustan. Tietoperustan kasautamisen jälkeen valittiin, minkälaisia henkilöitä tutkimukseen halutaan ja aloitettiin vastuhenkilöiden haastattelut. Haastatteluiden jälkeen tehtiin niiden tulosten analysointi, jonka pohjalta laadittiin yritykselle kehittämissuunnitelma.



KUVIO 17. Tutkimushankkeen vaiheet

3.4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on jonkun asian kuvaaminen ja syvällisempi ymmärtäminen sanojen ja lauseiden avulla, kun taas kvalitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisen tutkimuksen prosessi voi muuttua tutkimuksen eri vaiheissa. Kerättävän laadullisen tutkimuksen aineiston määrää ja aineiston analysointia ei voida etukäteen määrittellä, vaan aineistoa on silloin tarpeeksi, kun tutkimusongelma ratkeaa ja tutkittava ilmiö ymmärretään. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään prosesseja ja monimutkaisia ilmiöitä, joita on vaikea tutkia määrällisin menetelmin. Laadullisilla tutkimuksilla pyritään selvittämään ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä ilmiöistä. Ilmiöitä tutkitaan suoraan tutkijan ja tutkittavan välillä mm. haastatteluiden avulla. (Kananen 2017, 35)

Tutkimusotteen avulla ohjataan laadullista tutkimusta ja valitaan lähestymistapa tutkimukselle, jonka avulla varmistetaan oikea aineistonkeruumenetelmä, analysointi ja tulosten luotettavuuden oikeanlainen arviointi (Kananen 2017, 38). Tätä tutkimusta voidaan pitää laadullisena tutkimuksena, jossa on toimintatutkimukselle ominaisia piirteitä. Toimintatutkimuksen kohteena on ihmisten toiminta ja tutkija on mukana muutosprosessissa. Toimintatutkimus on yhdistelmä tutkimus, jossa voidaan käyttää laadullisia ja määrällisiä menetelmiä aineistonkeruussa ja analyysissä. (Kananen 2017, 48-49)

Haastattelu on tutkimusmuotona joustava ja siinä on mahdollisuus toistaa kysymys, tehdä tarkennuksia, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun aikana voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä kiinnostavien vastausten

perusteella. Haastattelun avulla on tarkoitus saada asiasta tai ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa esille. Ennen haastattelua haastateltaville voidaan antaa haastattelukysymykset ja aiheet etukäteen tutustuttaviksi. Tämä voidaan toteuttaa silloin kun haastateltava ja haastattelija sopivat haastattelun ajankohdasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73)

Haastattelun eri muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja avoin haastattelu. Näiden haastattelujen erot perustuvat sen taustalla olevan kyselyn ja tutkimuksen strukturoinnin asteeseen. Lomakehaastattelu on usein kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, mutta sitä on mahdollista käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen mukaisesti ja ilmiöstä voidaan esittää tarkempia kysymyksiä. On tutkijan itse valittavissa, kysyykö hän kaikilta haastateltavilta kaikki kysymykset tai pitääkö kysymykset kysyä samassa järjestyksessä. Teemahaastattelun rakenne voi vaihdella avoimen ja strukturoidun haastattelun välillä. Avoin haastattelu on vapaampi ilmiökeskeinen haastattelutapa, jossa tutkija antaa haastateltavan puhua vapaammin, mutta viitekehys ei määrää haastattelun suuntaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-76)

Teemahaastattelu ei määrittele miten syvälle ilmiöön mennään ja tarkkojen kysymysten sijaan teemahaastattelu etenee etukäteen mietittyjen teemojen piirissä. Teemahaastattelulle ominaista on myös se, että se ottaa huomioon ihmisten tulkinnat ja käsitykset asioista. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 48)

Laitosten vastuuhenkilöiden kokemaan asiakaskokemusta tutkittiin haastattelemalla vastuuhenkilöitä puhelimitse, koska eri energia- ja prosessiteollisuuden laitokset ovat maantieteellisesti niin kaukana toisistaan ja henkilöiden haastattelut paikan päällä olisivat kallista ja hidasta toteuttaa. Haastattelun muotona käytettiin puhelimitse toteutettavaa teemahaastattelua. Haastattelu jaettiin kolmeen eri teemaan: suunnitteluvaihe, ostovaihe ja jälkivaihe. Jakamalla asiakaspolku kolmeen vaiheeseen ja teemaan haastattelututkimuksesta saatiin selkeämpi ja helpotettiin sen analysointia. Teemahaastattelua varten tehtiin haastattelurunko ja apukysymykset (Liite 1). Haastattelemalla vastuuhenkilöitä näiden teemojen mukaisesti saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa haastateltiin 6:ta eri vastuuhenkilöä.

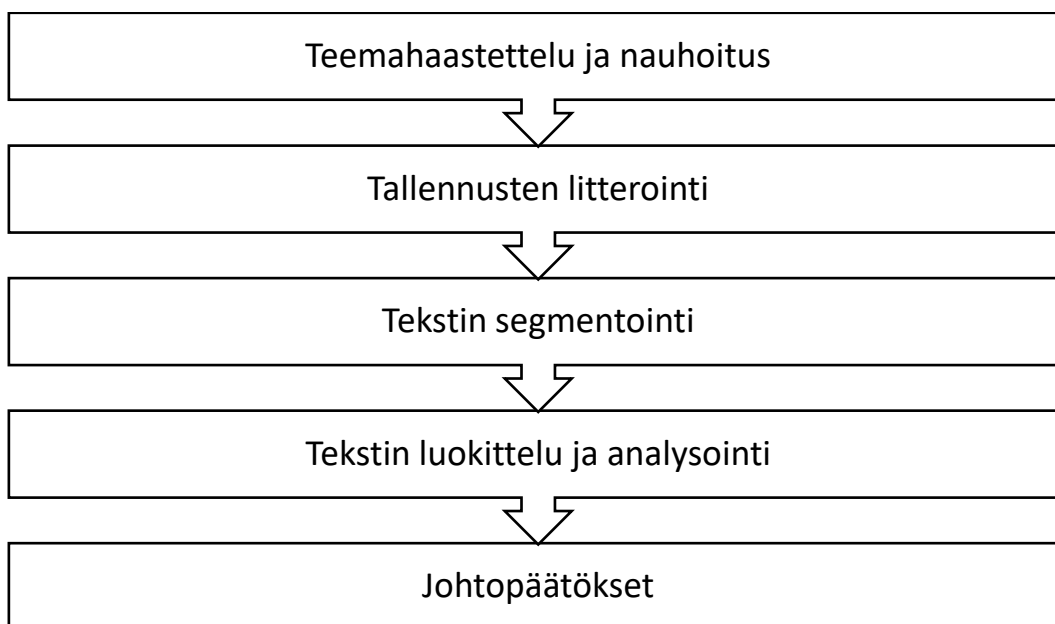
3.5 Aineiston käsittely ja sisältöanalyysi

Tutkimuksen aineisto kerättiin puhelinhaastatteluiden avulla ja tehdyt nauhoitukset litteroitiin eli kirjoitettiin kirjalliseen muotoon tekstinkäsittelyohjelmalla. Haastatteluja ei kirjoitettu kokonaan sanatarkasti, vaan litteroinnissa käytettiin yleiskielistä litteroinnin tasoa, jossa teksti muutetaan puhekielen tasolle poistaen murre- ja puhekielen ilmaiset (Kananen

2012, 109). Litterointi tehtiin, sillä tarkkuudella, että tutkimuksen kannalta tärkeimmät seikat tulevat analysoitua.

Litteroinnin jälkeen tekstit segmentoitiin ja koodattiin, jotta niiden käsittely oli helpompaa. Koodaaminen on yksi pelkistämisen keinoista, jolla helpotetaan suurien tekstimäärien analysointia ja tulkitsemista. Näin suuresta tekstimäärästä saadaan esille oleellinen. Koodauksella saadaan aineisto käsiteltävään muotoon ja sellaiset asiat, jotka tarkoittavat samaa asiaa tai joilla on yhteisiä tekijöitä, yhdistetään koodilla. Koodausta voidaan pitää analyysin välivaiheena, jolla mahdollistetaan analyysi. Koodauksen jälkeen aineistosta pyritään löytämään rakenteita, sääntöjä, teemoja tai malleja. (Kananen 2017, 137)

Kaikkien haastateltavien vastaukset jaettiin kolmeen eri teemaan asiakaspolun vaiheiden mukaisesti: suunnittelu-, työ ja jälkivaiheeseen. Jokaisesta teemasta kysyttiin asiakaskokemukseen vaikuttavia asioita. Näin saatiin selville jokaisesta teemasta tärkeimmät asiakaskokemukseen vaikuttavat seikat. Haastattelujen eteneminen ja aineiston käsittely on kuvattu kuviossa 18.



KUVIO 18. Tutkimuksen vaiheet

4 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi teemahaastatteluiden tulokset teemoittain. Haastattelujen tuloksista nousi hyvin esiin, mitkä asiat vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen ja palvelun laadun kokemiseen.

4.1 Asiakaskokemus tarjous- ja suunnitteluvaiheessa

Tarjous- ja suunnitteluvaiheessa nousi esiin kolme teemaa: selkeys ja tarkkuus, asiakkaan huomiointi ja yhteistyö ja tekninen toimivuus ja käytettävyys

Selkeys ja tarkkuus suunnittelussa.

Haastatellut vastuuhenkilöt pitivät tarjouksien ja suunnitelmien selkeyttä ja tarkkuutta tärkeänä suunnitteluvaiheessa. Selkeydellä he tarkoittavat, että työsuunnitelmien tulee olla tarkkoja, eikä vain yleisluonteisia. Tarkoilla suunnitelmilla he voivat suunnitella muiden töiden limitystä ja seisokkeja helpommin.

On semmoisia, muitakin näkemyksiä, että on kokemuksia, että on tehty työsuunnittelua hyvin yleistietoisesti ja siten on havahduttu sen työn aikana, että kustannukset ja aikataulu kärsii siitä, kun se työnsuunnittelu ei ole ollut riittävää.

Tarkkojen työsuunnitelmien lisäksi tarjouksissa hyviä kokemuksia luovat selkeät yksikkö tai budjettihinnat. Tunti- ja kuluperustaista laskutusta ei mielellään käytetä. Selkeän hinnoittelun avulla yritykset pystyvät suunnittelemaan ja budjetoimaan huoltotoimiaan paremmin myös tulevaisuudessa.

Toinen on vaikka pylväänvaihto metsässä ja toinen kadunvarressa ja kolmas pellolla ja neljäs saareissa jne. Ei me myöskään halua niin yksilöivälle tasolle mennä.

Vaikka se sopimus tehdään pylvään vaihdolle niin se suunnitelma tulee tehdä 10 erilaiselle pylväänvaihdolle, mutta sopimuslaskutus on vaan yhden pylvään mallin perusteella.

Tarkkojen työsuunnitelmien ja selkeiden hintojen lisäksi työn sujuvuutta voi heidän mielestään parantaa jo suunnitteluvaiheessa paremmalla aikataulutuksella. Tämä koetaan tärkeäksi, koska usein etenkin voimalaitoksilla käyttötunnit ovat korkeat ja seisokki- ja huoltotöihin käytettävä aika pieni on töiden aikataulutuksen huomioon ottaminen jo suunnitteluvaiheessa tärkeää. Tarkalla aikataulutuksella helpotetaan seisokin töiden etenemisen valvontaa ja kriittisiksi muodostuvat työt voidaan huomata ajoissa.

Kyl niinku pienempienkin töiden se aikataulutus, jotta sitä voidaan seurata, että meneekö tämä aikataulussa on osoittautunut aika tärkeäksi suunnitteluhommaksi. Sitä

on muuten aika vaikea sanoa, että onko se aikataulussa jos minkäänlaista aikataulua ei ole.

Asiakkaan huomiointi ja yhteistyö.

Hyviä asiakaskokemuksia muodostavat myös hyvin sujuva yhteistyö ja asiakkaan huomiointi. Usein teollisuudessa kunnossapitoa ja huoltotöitä ovat suunnittelemassa pääurakoitsija eli tilaaja, lisäksi voi olla erikseen vielä joku ulkoistettu kunnossapidosta vastaava yritys ja itse urakoitsija, joka saattaa vielä käyttää yhtä tai useampaa aliurakoitsijaa. Yhtä seisokkityötä suunnittelemassa voi olla siis edustajia useasta eri yrityksestä. Tämän takia sujuvaa yhteistyötä pidetään tärkeänä työn onnistumisen kannalta.

Että ehkä semmoset asiat olis niinku tärkeitä, ja toki se yhteistyö siinä henkilöitten välillä, että ketä siinä hoitaa asioita niin, että ei siitä haittaa ole jos on niinku hyvä tyyppi siellä toisessa päässä. Ammattitaitoinen.

Kyllä itellään se yleinen kokemus siitä niin on, että ei aina pääse siihen suunnitteluvaiheeseen niin hyvin mukaan kun mitä itse toivoisi. Johtuen omista työkiireistä tai siitä että ei tajuta ottaa minua mukaan siihen suunnitteluvaiheeseen.

Tekninen toimivuus ja käytettävyys.

Vastuuhenkilöiden mielestä hyviä kokemuksia on tarjous- ja suunnitteluvaiheista, joissa on otettu tekninen toimivuus ja käytettävyys tarkasti huomioon. Teknisellä toimivuudella tarkoitetaan laitteen luotettavuutta ja soveltuvuutta käytettävään prosessiin ja käytettävyydellä, sitä että työ ja laitteiden asennukset tehdään niin, että niiden huoltaminen on jälkikäteen helppoa ja turvallista tehdä.

Suunnitteluvaiheessa olen usein huomannut, että se on todella hankala saada joku moottori pois paikoiltaan tai jotain vastaavaa, kun se on sumpattu muiden rakenteiden, materiaalien, putkien sekaa et sitä ei saa ees ulos sieltä. Pari esimerkkiä löytyy täältä purkainruuveista, mitkä on puhas mahottomuus saada pois paikoiltaan tai huoltaa jos niihin joku vaurio tulee.

4.2 Asiakaskokemus työn aikana

Työnaikaisessa vaiheessa keskusteluista nousseet teemat ovat: työturvallisuus, raportointi ja valvonta ja osaaminen ja ammattimaisuus.

Työturvallisuus

Huonoja asiakaskokemuksia vastuuhenkilöille on muodostunut siitä, että laitoksien oma henkilökunta joutuu valvomaan ja pitämään huolto siitä, että työturvallisuutta ja siihen

liittyviä välineitä käytetään ohjeistuksien mukaisesti. Tähän liittyy olennaisesti myös erilaisten perehdytyksien ja työturvallisuuskoulutuksien suorittaminen. Toimittajien tulee pitää huolta myös siitä, että heidän omien aliurakoitsijoiden perehdytykset ja työturvallisuuteen liittyvät asiat ovat kunnossa.

Kyllä näiden turvallisuusohjeiden noudattaminen ja suojainten käyttö ja niin poispäin kyllä ne on ne ykkösasiat.

Työturvallisuuteen panostaminen vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja sen avulla voidaan ehkäistä vakaviakin onnettomuuksia tai laiterikkoja. Turvallinen ja rauhallinen tekeminen johtaa myös usein parempaan lopputulokseen.

Ja muutenkin siihen panostetaan, että tehdään ne työt rauhallisesti ja turvallisesti, että päästään siihen maaliin niin, että kenellekkään ei käy mitään ja työn lopputulos on varmasti sitte riittävän hyvä, että ei tarvi mennä heti uuestaa korjaamaa asioita samassa pisteessä.

Raportointi ja valvonta

Vastuuhenkilöt pitävät työn aikaista valvontaa ja raportointia tärkeänä asiana ja sillä voi positiivisesti vaikuttaa asiakaskokemukseen. He toivovat, että urakoitsijat valvoisivat itse omien töidensä etenemistä ja raportoisivat poikkeamista, mikäli niitä ilmenee, vaikka ne eivät suoraan heidän omia töitään koskisikaan. Oman työn valvontaan toivotaan sisältyvän myös aikataulun seuranta ja ongelmista asiakkaalle ilmoittaminen mikäli, jotain ilmenee.

Muutamia vähän huonoja esimerkkejä on, että puhaltimeen on vaihdettu laakeri, mutta siipipyörä onkin ihan säröillä. Minkä näkee ihan silmälläkin, että tavallaan sen laitteen kokonaistoimivuuteen vaikuttavat asiat kyllä sen ammattimiehen ois kiva kun se huomaa niin raportoisi niistä vioista, ettei ne tu yllätyksenä kun lähdetään käyntiin.

Huonoja kokemuksia on aiheuttanut myös virheellinen ja vanhentunut dokumentaatio. Tämä voi aiheuttaa myös vaaratilanteita, koska alueilla on usein paljon suurjännitteisiä johtoja, vaarallisia kemikaaleja sekä painelaitteita.

juurikin nämä dokumentaatiovirheet pakottaa meidät tekemään ylimääräisiä tarkastuksia. On siellä käynyt ihan asennusvirheitäkin.

Osaaminen ja ammattimaisuus

Vastuuhenkilöille hyviä kokemuksia tuovat ammattimainen ja osaava henkilöstö. Pääsääntöisesti työn jälki ja tekninen osaaminen on hyvää. Osaamisen ja ammattimaisuuden lisäksi oma-aloitteisuus ja työstä välittäminen luovat hyviä kokemuksia.

Tekninen osaaminen ja ylipäättään osaaminen on keskimäärin kyllä hyvää.

Osaamisen ollessa hyvää huonoja kokemuksia on aiheuttanut se, että urakoitsijoilla ei aina ole yhteistä kieltä asiakkaan kanssa. Pahimmillaan kielimuuri on aiheuttanut epäselvyyksiä, tietokatkoja tai asennusvirheitä.

Kielimuuri myös aiheuttaa sitä, että tulee sitten näitä informaatiokatkoksia tai epäselvyyksiä siinä, mitä piti tehdä ja mitä oikeasti tehtiin ja sen myötä saattaa tulla virheitä tehtyä tai väärin asennettua laite.

4.3 Asiakaskokemus työn jälkeen

Työn jälkeen tärkeänä pidetään tehtyjen töiden toimivuutta ja luotettavuutta, dokumentaatiota ja raportointia sekä tarkastuksia ja tukea.

Toimivuus ja luotettavuus

Tärkeimpinä asioina töiden ja asennuksen jälkeen pidetään laitteiston toimivuutta ja luotettavuutta siinä mihin se on suunniteltu. Asiaa pidetään tärkeänä, koska yleensä laitoksilla käyttötunnit ovat korkeat ja tuotannon pysähtyminen, vaikka laiterikon takia aiheuttaa aina paljon kustannuksia. Vastuuhenkilöt mieluummin ovat valmiita ottamaan kalliimman laitteen tai ratkaisun, jos sillä voidaan varmistaa prosessin toimivuus.

Että kyllä se toimintavarmuus ja luotettavuus on se kaikista tärkein. Sellutehdas maailmassa se on kuitenkin aina melko pieniä kustannuksia nämä tähän laitoksen seisomiseen verrattuna.

Dokumentaatio ja raportointi

Työn jälkeen tärkeänä pidetään dokumentointia ja työn raportointia. Työn jälkeiseen raporttiin toivotaan yhteenvetoa työstä ja käytetyistä osista ja laitteista sekä arviointia esim. laitteen tai prosessin osan yleiskunnosta. Hyvällä raportoinnilla asiakkaiden on helpompi suunnitella ja budjetoida kunnossapito ja huoltotöitä tulevaisuuteen. Isoilla toimittajilla raportoinnin koetaan jo olevan kunnossa, kun taas pienemmillä yrityksillä sitä ei yleensä saa ollenkaan.

Jonkunlainen raportti, että mitä tehtiin ja mitä käytettiin varaosia ja ehkä jotain arviota laitteen yleiskunnosta, että kyllä sellaista toivoisi lisää, että jäisi vähän jotain kättä pidempää jällelle. Mutta ei sitä oikein pyytämättä tule.

Tarkastukset ja tuki

Vastuuhenkilöt toivovat, että urakoitsijat tarkastaisivat itse oman työnsä, jolloin asiakkaiden omat tarkastukset voitaisiin suorittaa kevyemmin. Tämä auttaisi ainakin siinä, että selkeät virheet ja viat korjattaisiin aikaisemmin, eikä asiakkaan tarvitsisi niistä huomauttaa. Asennetuille laitteille toivotaan lisäksi huolto-ohjeita ja mahdollisuutta ottaa yhteyttä, jos tulee ongelmia ja tarvittaessa saada paikan päälle toimittajan edustaja mahdollisissa vika tilanteissa.

Työn jälkeinen ja työnaikainen laadunvarmistus on se mitä heidän pitäisi parantaa ja varmistaa. Jolloin he saisivat sen työn laadun jo suoraan sitä työtä tehdessä paremmaksi. Silloin sitä, että heidän oman työn jälkeistä tarkastusta ei meidän tarvitsisi tehdä enää samalla mittakaavalla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimus käynnistettiin toimeksiantajayrityksessä asiakaskokemuksen ja palvelun laadun parantamiseksi. Hankkeen tavoitteena oli ymmärtää, mistä hyvä asiakaskokemus teollisuuspalveluyrityksessä muodostuu.

Tutkimuskysymykset:

Päätutkimuskysymys: Mistä muodostuu hyvä asiakaskokemus teollisuuden kunnossapidollisissa töissä?

- Mitkä asiat ovat tärkeimpiä asiakaskokemuksen kannalta teollisuuden kunnossapidossa ja huollossa?
- Mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti?

Teoriaosassa selvitettiin asiakaskokemus ja sen määritelmä sekä sen muodostuminen, johtaminen, mittaaminen ja muita siihen läheisesti liittyviä käsitteitä kuten asiakaskeisyys, asiakasarvo ja laatu. Teoriaosan jaottelu oli alkuvaiheessa työtä hankalaa ja eri aihealueiden ja käsitteiden erottelu oli ajoittain sekavaa, koska asiakaskokemus käsitteenä liittyy niin läheisesti muihin palvelujohtamisessa käytettyihin termeihin kuten: asiakasymmärrys, asiakaskeisyys, asiakasarvo ja laatu jne.

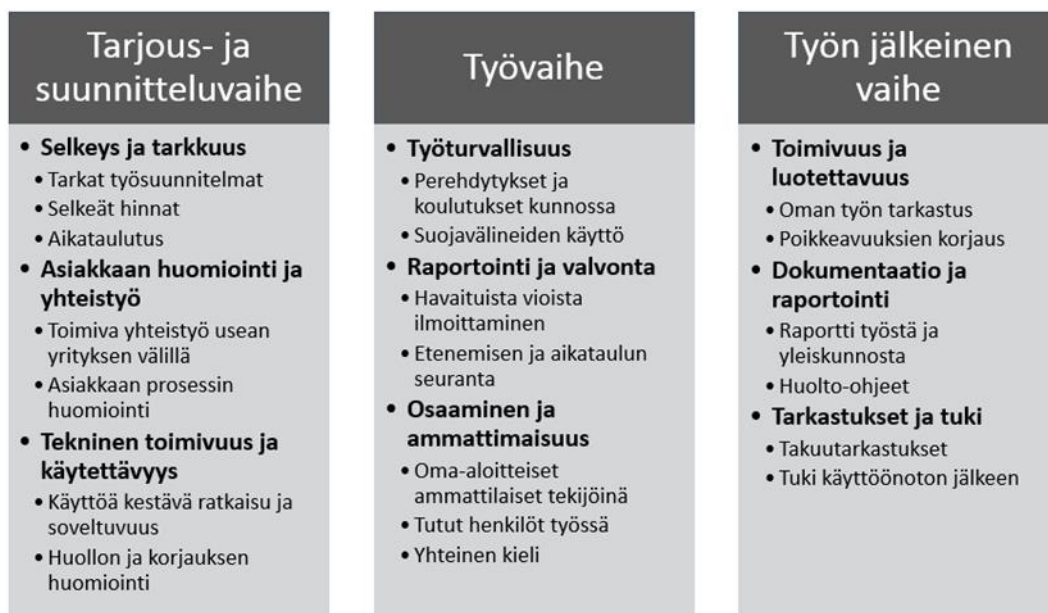
Teoriaosassa nousi esiin, että asiakaskokemuksen mittaamiseen ei ole mitään omaa mittaristoa, vaan asiakaskokemusta voidaan, mitata monilla eri liiketoiminnan mittareilla. Mittaamista suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää oman yrityksen asiakaspolku ja valita mittarit niin, että ei mitattaisi vain asiakastyytyvyyttä. Usein laadullista tutkimusta pidetään hyvänä tapana tutkia asiakaskokemuksen muodostumista asiakkaan näkökulmasta (Palmer 2010, 203). Tämän takia teemahaastattelu valittiin sopivaksi tutkimusmenetelmäksi tälle kehittämishankkeelle.

Teoriaosan tekemisen jälkeen pohdimme haastateltavien ihmisten valintaa ja päädyimme haastattelemaan laitosten vastuuhenkilöitä, jotka ovat mukana päätöksenteossa töitä tilattaessa, sekä ovat mukana urakoitsijoiden kanssa työmaalla. Näillä vastuuhenkilöillä on siis hyvä kokonaiskuva ja varmasti paljon erilaisia kokemuksia. Vastuuhenkilöiden valinnassa päätettiin kiinnittää huomioita vielä siihen, että ei haastatella pelkästään yrityksen nykyisiä asiakkaita, ettei asiakkuussuhde pääse vaikuttamaan tutkimuksen tuloksiin.

Haastateltavista ainoastaan yksi oli ollut tekemisissä toimeksiantajayrityksen kanssa aikaisemmin. Haastattelut sujuivat hyvin ja ainoa vaikeaksi asiaksi tässä vaiheessa osoittautui haastatteluajkojen sopiminen vastuuhenkilöiden kanssa. Kaikki henkilöt joihin oltiin

yhteydessä suostuivat tutkimukseen, mutta yhteisen ajan järjestäminen haastattelua varten oli hankalaa ja aikaa vievää.

Haastatteluiden analysointi sujui helposti litteroinnin, segmentoinnin ja teemoihin jakamisen jälkeen. Teemahaastattelujen tulosten perusteella luotiin asiakaskokemuksesta teollisuuspalveluyrityksessä malli, joka on esitetty kuviossa 19. Tämä malli vastaa hyvin pää-tutkimuskysymykseen, eli mistä muodostuu hyvä asiakaskokemus teollisuuden kunnossapidollisissa töissä?



KUVIO 19. Asiakaskokemus teollisuuspalveluyrityksessä

Energia- ja prosessiteollisuudessa on paljon toimintoja, jotka on nykyään ulkoistettu ulkopuolisille palveluyrityksille. Tällä pyritään saamaan kustannuksia matalammaksi kilpailutuksen avulla. Mielestäni tämä toimintamalli näkyy tutkimuksen tuloksissa, esimerkiksi tarjous- ja suunnitteluvaiheessa pidettiin tärkeänä selkeyttä ja tarkkoja budjetti- ja yksikköhintoja. Tätä perusteltiin sillä, että se helpottaa laitosten kunnossapidon ja huollon suunnittelua ja budjetointia tulevaisuuteen.

Työvaiheessa eniten korostettiin työturvallisuutta ja siihen liittyviä asioita. Teollisuudessa onkin selvästi jo pitkään panostettu työturvallisuuteen. Tämä selviää tapaturmavakuutuskeskuksen tilastoista (2017, 31): vuodesta 2008 vuoteen 2015 on teollisuudessa työtapa-turmien määrä vähentynyt peräti 47 %. Tämä kertoo siitä, että työturvallisuuteen panostetaan paljon ja teollisuudessa työturvallisuutta pidetään tärkeänä asiana. Palveluntarjoajien kannattaakin kiinnittää erityistä huomioita työturvallisuuteen, suojavälineiden käyttämiseen ja huolelliseen suunnitteluun.

Haastatellut vastuuhenkilöt pitivät tärkeänä, sitä että käytettävät ratkaisut ovat kestäviä ja soveltuvat heidän omaan tuotantoprosessiinsa. Vaikka kilpailutuksella yritetään saada säästöjä, mainittiin toimivuus ja luotettavuus usein tärkeimpinä asioina. Palvelujentarjoajien kannattaakin keskittyä tarjoamaan parhaiten toimivaa ratkaisua, eikä tarjota vain halviminta ratkaisua.

Siitä palvelusta tekee meille hyvää, että se toimittaja kuinka sen nyt sanois, että se vois tarjota semmosia laitteita mitä me halutaan. Tarpeeksi hyviä, että ei lähdetä tarjoamaan esimerkiksi hinnan mukaan mahdollisimman halvalla tää ala on tällöinen että käyttötunnit on niin mahdottoman korkeat.

5.1 Kehityssuunnitelma

Kehityssuunnitelman tekemisessä apuna käytettiin teoriaosassa nousseita asioita sekä laitosten vastuuhenkilöille tehdyn teemahaastattelun tuloksia. Kehityssuunnitelman tavoite on parantaa toimeksiantajayrityksen palvelun laatua ja asiakaskokemusta. Kehityssuunnitelma jaetaan kolmeen eri osaan haastattelujen teemojen mukaisesti. Teemojen perusteella laadittua kehityssuunnitelmaa pidetään runkona palveluiden kehittämiseksi toimeksiantajayrityksessä.

5.1.1 Tarjous- ja suunnitteluvaiheen kehittäminen

Yksi tärkeimmistä yrityksen asiakaspolun vaiheista on onnistunut tarjous- ja sopimusvaihe, joka johtaa työn tilaamiseen eli sopimuksen syntymiseen. Toimeksiantajayrityksessä myyntiä hoitavat sen toimitusjohtaja ja myyntihenkilöstö. Myyjät ja toimitusjohtaja suunnittelet työt ja tekevät tarjoukset itsenäisesti ja tarvittaessa yhteistyössä projektijohdon kanssa. Yhteistyötä ja suunnittelupalavereita pidetään erityisesti silloin kun suunniteltava kohde on hankala tai työn laajuus on suuri.

Tarjous- ja suunnitteluvaihetta parannetaan yrityksessä pidettävillä koulutuksilla. Koulutuksen tueksi on laadittu taulukko, jossa on tärkeimmät kehityskohdat ja toimenpiteet (Taulukko 2). Taulukon laadinnan perusteena on käytetty yrityksen asiakaspolkua ja tutkimuksessa esiin tulleita asioita.

TAULUKKO 2. Koulutus- ja käyttöönottosuunnitelma

Teema 1 – Suunnittelu ja tarjousvaihe	Vaikutukset asiakaskokemukseen		Toimenpide
	Saavutetaan	Estetään	
Tarkka ja selkeä työnkuvaus, jossa työvaiheet eriteltynä.	<ul style="list-style-type: none"> - Tilaaja tietää mitä tehdään ja miten - Töiden limitys paranee 	<ul style="list-style-type: none"> - Sekaannuksia - Hinnoitteluvirheitä 	Lisätään tarjouksiin ja suunnittelupöytäkirjoihin tarkat erittelyt työvaiheista.
Asiakkaan oman toiminnan huomiointi	<ul style="list-style-type: none"> - Vähennetään asiakkaan oman valvonnan tarvetta 	<ul style="list-style-type: none"> - Sekaannuksia ja parannetaan työturvallisuutta. 	Kysytään onko alueella muita töitä tai sellaisia prosessin osia, jotka pitää huomioida.
Selkeä budjetti- / urakkahinnoittelu	<ul style="list-style-type: none"> - Helpottaa asiakkaan budjetointia - Helpottaa kunnossapidon suunnittelua tulevaisuudessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Väärinkäsitykset laskituksen suuruudesta 	Pyritään selkeisiin budjetti ja yksikköhintoihin ja vähennetään mm. tuntiperustaista laskutusta.
Aikataulutus	<ul style="list-style-type: none"> - Seisokitöiden limitys helpottuu - Töiden valvonta helpottuu, kun tiedetään vaiheet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sekaannukset työmaalla 	Lisätään tarjouksiin ja suunnitelmiin aikataulut silloin kun se on mahdollista.
Teknisen toimivuuden varmistus	<ul style="list-style-type: none"> - Oikeat tuotteet oikeisiin paikkoihin 	<ul style="list-style-type: none"> - Väärän tuotteen valinta 	Suunnittelun tueksi erilaiset tekniset hyväksynät ja todistukset

5.1.2 Työvaiheen kehittäminen

Hyvää asiakaskokemusta ei saavuteta pelkästään hyvällä suunnittelulla vaan töiden pitää myös työmaalla sujua hyvin. Työvaiheesta yrityksessä vastuussa ovat projektijohto, työnjohtajat sekä työntekijät. Työvaihetta kehitetään kouluttamalla työnjohtajia ja projektijohtoa. Työnjohtajat ja projektipäällikkö hoitavat yhteydenpitoa asiakkaan kanssa

työvaiheessa, joten on tärkeää, että koulutus koskee heitä ja he vastaavat työntekijöiden toiminnasta työmaalla. Taulukossa 3 on eriteltynä kehityskohdat työvaiheen parantamiselle

TAULUKKO 3. Koulutus- ja käyttöönottosuunnitelma

Teema 2 - Työ- vaihe	Vaikutukset asiakaskokemukseen		Toimenpide
	Saavutetaan	Estetään	
Suojavälineiden tarkastus	- Kohonnut työturvallisuus	- Asiakkaan ei tarvitse valvoa suojainten käyttöä	Varmistetaan, että jokaiseen työhön on sen vaatimat suojaimet olemassa ja tarvittaessa täydennetään.
Omien työntekijöiden ja aliurakoitsijoiden perehdyttämisestä huolehtiminen	- Tilaajan valvonnan määrä vähenee - Työturvallisuus paranee	- Työtapaturmia ja läheltä piti tilanteita	Varmistetaan pyytämällä kuittaus suoritetuista perehdytyksistä ennen työn aloitusta-
Osaamisen varmistaminen	- Työ näyttää ammattimaiselta - Laadukas työ	- Vältetään asennusvirheitä	Työnjohto varmistaa, että työntekijöillä on tarvittava osaaminen asennettaviin tuotteisiin ja käytettäviin koneisiin.
Työnaikainen valvonta ja raportointi	- Aikataulut ja töiden limitys paranevat - Helpottaa raportointia	- Viivästyksien syntyminen - Työn muuttuminen kriittiseksi yllättäen	Työnjohtajat seuraavat työn etenemistä tarjouksen ja suunnitelman mukaisesti ja raportoivat projektin vetäjille sekä tilaajalle
Kielitaidon varmistus	- Työmaalla yhteinen kieli	- Vältetään sekaannuksia	Varmistetaan, että myös aliurakoitsijat puhuvat ja ymmärtävät suomen kieltä

5.1.3 Työn jälkeisen vaiheen kehittäminen

Työn jälkeisessä vaiheessa varmistetaan suoritettujen töiden toimivuus ja tehdään tarvittavat raportit. Työn jälkeisestä vaiheesta vastaavat projektipäällikkö ja myyntihenkilöstö yhdessä, sekä tarvittaessa työnjohtajat.

TAULUKKO 4. Koulutus- ja käyttöönottosuunnitelma

Teema 3 – Työn jälkeinen vaihe	Vaikutukset asiakaskokemukseen		Toimenpide
	Saavutetaan	Estetään	
Oman työn tarkastus	- Asiakas selviää kevyemmällä tarkastuksella	- Huonon asiakaskokemuksen syntyminen, jos huomataan korjattavaa	- Työnjohtajat tarkastavat tehdyn työn ennen sen luovutusta tilaajalle
Poikkeavuuksista ilmoittaminen	- Asiakkaan helpompi ennakoida huoltoja	- Voidaan estää yllättävä laiterikko	Työntekijät ja työnjohtajat ilmoittavat havaitsemistaan vioista tai laitteiden yleiskunnosta tilaajalle, vaikka se ei heidän työhönsä välttämättä liittyisi
Työstä raportointi	- Asiakkaan kunnossapidon suunnittelu helpottuu	- Sekaannuksia suunnittelussa	Työstä ja asennetuista tuotteista tehdään asiakkaalle raportti, jossa annetaan tarvittavat tiedot huolto-ohjeineen.

5.1.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen kehittämisen toimeksiantajayritys haluaa luoda parempia ja asiakaskokemuksia ja tällä tavoin parantaa asemaa suhteessa kilpailijoihin ja saada lisää myyntiä. Kehityssuunnitelman vaikutusten seuraamista tullaan mittaamaan kolmella eri tasolla: asiakassuhdetasolla, ostopolun eri vaiheissa ja avainkohtaamisissa.

Asiakassuhdetason mittaus

Mitattaessa asiakaskokemusta asiakassuhdetasolla ymmärretään kokonaisvaltaisesti asiakkaan kokemus asiakassuhteen elinkaaren aikana. Asiakassuhdetasoa mitattaessa keskitytään siis asiakassuhteeseen, eikä asiakaspolun vaiheisiin tai kohtaamisiin. (Korriakoski & Löytänä, 2014) Yhdeksi mittariksi on valittu Customer Lifetime Value eli CLV, jolla mitataan asiakkuuden arvoa rahassa, eli kuinka paljon asiakkuus on tuottanut yritykselle voittoa (Halttunen 2016). Toiseksi mittariksi on valittu Customer Churn Rate eli

asiakaspöytä, jolla mitataan kuinka moni asiakkaista ei tilaa uudestaan tai vaihtaa toimittajaa. Kolmanneksi mittariksi on valittu NPS, jolla mitataan asiakastytyvyyttä ja suositteluhalukkuutta. Käytettävät mittarit taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Asiakaskokemuksen mittaaminen asiakassuhdetasolla.

Mittari	Mitä saavutetaan	Milloin
CLV, customer lifetime value – Asiakkaan elinkaaren arvo	Tiedetään asiakkuuden arvo yritykselle ja voidaan seurata lisämyynnin määrää.	Koko asiakassuhteen ajan.
Customer churn rate - Asiakaspöytä	Tiedetään kuinka moni asiakkaista ei tilaa uudestaan tai vaihtaa toimittajaa.	Jatkuva mittaus.
NPS, Net Promoter Score	Saadaan tietoa asiakastytyvyydestä ja suositteluhalukkuudesta.	Mitataan 4 kertaa vuodessa.

Mittaaminen eri asiakaspolun vaiheissa.

Yrityksen asiakaspolun kriittisimpinä kohtina voi pitää onnistunutta tarjousta ja suunnitelmaa, hyvin sujunutta työvaihetta sekä asiakkaalle toimitettua toimivaa ratkaisua ja sen dokumentointia. Asiakaskokemuksen mittaaminen tullaan pitämään näiden kolmen vaiheen ympärillä.

Tutkimuksen tuloksissa nousi hyvin esiin, kuinka vastuhenkilöt pitävät selkeitä projektisuunnitelmia, hyvää aikataulutusta ja selkeää hinnoittelua tärkeinä. Tämän takia tarjouksen ja suunnitelman jättämisen jälkeen noin viikon kuluttua varmistetaan, onko tarjous ja suunnitelma ollut sellainen kuin asiakas on ajatellut ja onko siinä otettu tarvittavat asiat huomioon. Työvaiheen jälkeen asiakkaalta voidaan myös kysyä avointa palautetta tai käyttää CSAT eli Customer Satisfaction Scorea, mittaamaan kuinka palvelu työmaalla on koettu.

TAULUKKO 6. Asiakaskokemuksen mittaaminen ostopolun eri vaiheissa.

Mittari	Mitä saavutetaan	Milloin
CSAT – Customer Satisfaction Score	Mitataan kokemusta palvelun laadusta työvaiheen jälkeen.	Kysytään työmaan luovutuksen jälkeen asiakkaan vastuuhenkilöltä.
Avoin palaute	Varmistetaan, että suunnitelmat ja tarjoukset ovat riittävän selkeät.	Noin viikko tarjouksen ja suunnitelmien jättämisen jälkeen.

Mittaaminen kohtaamispisteissä

Kohtaamispisteiden mittaamisen suunnittelun apuna käytettiin yrityksen asiakaspolkua (Kuvio 16) ja siinä esiintyviä asiakkaan toimintoja sekä tutkimuksen tuloksissa ilmi tulleita asioita. Toimeksiantajayrityksen asiakkaille tärkeimmät kohtaamispisteet ovat tarjous- ja suunnitteludokumentit, kohtaamiset työntekijöiden kanssa työmaalla sekä teknisesti toimiva ratkaisu ja dokumentointi. Kohtaamispisteiden mittaamisen välineet taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Kohtaamispisteiden mittaaminen

Mittari	Mitä saavutetaan	Milloin
Avoin palaute – tarjouksista ja suunnittelusta	Varmistetaan, että asiakas on saanut sellaisen tarjouksen ja suunnitelman kuin on halunnut	Noin viikko tarjouksen jättämisen jälkeen.
NPS	Tiedetään asiakkaan suositeluhalukkuus	Raportoinnin ja dokumentoinnin jälkeen.
Muu palaute ja keskustelut	Avointa palautetta missä tahansa vaiheessa työn suorittamista	Avoin aika

5.2 Luotettavuus

Luotettavassa tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusasetelma, tutkimusongelma, tutkimusmenetelmät ja tutkimusprosessi pitää toteuttaa tieteen sääntöjen mukaisesti. Tärkeää on riittävä dokumentaatio ja tutkijan tekemät perustelut. Laadullisen tutkimuksen voidaan

käyttää seuraavia kriteereitä: informantin vahvistus, vahvistettavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, saturaatio ja aikaisemmat tutkimukset. (Kananen 2017, 176)

Tässä kehittämishankkeessa tutkimusasetelma ja tutkimusongelma tulivat toimeksiantajayrityksen tavoitteesta parantaa asiakaskokemusta. Hankkeen käynnistymisen jälkeen tietoperusta kasattiin perehtymällä monipuolisesti asiakaskokemukseen ja siihen läheisesti liittyviin muihin palvelujohtamisen käsitteisiin. Löydetyistä aineisto suuri osa oli kansainvälisiä. Tietoperusta ja käytetyt lähteet ovat kattavat ja antoivat hyvät valmiudet lähteä suunnittelemaan tutkimusta.

Työn tutkimusosio suunniteltiin teoriaosan ja menetelmäkirjallisuuden perusteella. Teema-haastattelun avulla pyrittiin ymmärtämään asiakaskokemusta ilmiönä teollisuuden laitoksilla. Haastatteluiden tavoitteena oli saada luotettavaa tietoa, siitä mitkä asiat koetaan positiivisina tai negatiivisina asiakaskokemuksen kannalta. Haastateltavia asiantuntijoita oli kuusi ja kaikki heistä olivat määritellyissä työtehtävissä. Luotettavuutta tuloksille antoi myös se, että haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että ne eivät ole yrityksen nykyisiä asiakkaita. Haastatteluiden tulosten luotettavuutta lisäsi selvästi havaittavissa oleva kyläntymisen.

Tulosten analyysi tehtiin menetelmäkirjallisuuden ohjeita noudattaen. Haastatteluiden nauhoitukset litteroitiin tekstinkäsittelyohjelmalla, jonka jälkeen ne siirrettiin taulukkolaskentaohjelmaan. Taulukkolaskentaohjelman avulla litteroidut tekstit segmentoitiin ja jaettiin koodeihin ja teemoihin. Tämän avulla saatiin haastateltujen vastuuhenkilöiden kokemuksista esiin ne asiat, jotka olivat positiivisen tai negatiivisen kokemuksen aiheuttaneet.

5.3 Jatkokehittämiskohteet

Jatkokehittämiskohteena kannattaa pitää nykyisen kehityssuunnitelman toteutumisen seuraamista. Tilannetta voitaisiin tarkastella, vaikka vuoden kuluttua kehityssuunnitelman käyttöönotosta. Silloin nähdään, miten käyttöönotto on sujunut ja kuinka asiat ovat muuttuneet.

Kehittämissuunnitelman käyttöönotossa varmasti suurin ongelma on varmistaa, että henkilöstö ymmärtää ja sisäistää kehityssuunnitelmassa esitetyt asiat. Kehityssuunnitelman läpivienti tulee olemaan pitkäjänteinen prosessi ja vaatimaan yritykseltä paljon. Kehityssuunnitelman toteutumista tukemaan voitaisiin miettiä eri keinoja, miten työntekijät saadaan sitoutumaan asiakaskeskeisempään ajatteluun.

Tämä kehityshankkeen tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, mutta uusi tapa lähestyä ongelmaa voisi olla paneutua enemmän työn suorittamiseen työmaalla ja tutkia

ongelmaa havainnoin kautta. Työmaalle voitaisiin mennä havainnoimaan, kuinka siellä asiat sujuvat ja kuinka kommunikointi ja asiointi asiakkaan kanssa työntekijöiltä ja työnjohtajilta sujuu. Näin voitaisiin seurata, toteutuuko kehitetyt asiat työmaalla käytännössä, koska usein yrityksen johto ei ole sitä paikan päällä näkemässä.

LÄHTEET

- Berry, L. L., Carbone, P. L. & Haeckel S. H. 2002. Managing the Total Customer Experience. MIT Sloan management review, 43(3), pp. 85-89.
- Berry, L. L. 2007. Build loyalty through experience management. (CUSTOMER LOYALTY). Quality Progress, 40(9), p. 26.
- Bisnode. 2018. NPS vs CES – Kumpi on parempi asiakaskokemuksen mittari? [viitattu 25.8.2015]. Saatavissa: <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/nps-vs-ces-kumpi-on-parempi-mittari/>
- Chidley, J. 2014. Drivers for creating value and enhancing customer experience through people. Industrial and Commercial Training, 46(6), pp. 293-301.
- Custer, L. 2018. Mapping the Way – Improve the customer experience with customer journey maps. Quality Progress, 51(5), p. 46.
- Chidley, J.& Pritchard, N. 2014. Drivers for creating value and enhancing customer experience through people. Industrial and Commercial Training, 46(6), pp. 293-301.
- Damelio, R. 2011. The basics of process mapping. 2nd ed. Boca Raton: CRC Press.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2014. Teollisuus uudistuu jo, uudistuuko Suomi? Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 29.7.2018]. Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/Kasvun_manifesti.pdf
- Energiateollisuus ry. 2018. Lämmön ja sähkön yhteistuotanto on energiatehokasta. Energiateollisuus ry [viitattu 2.9.2018]. Saatavissa: https://energia.fi/perustietoa_energia-alasta/energiantuotanto/yhteistuotanto
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Grønholdt, L. 2015. Customer experience management and business performance. International Journal of Quality and Service Sciences, 7(1), pp. 90-106.
- Haring K. 2014. Et voi tarjota parasta asiakaskokemusta, ellet tunnista asiakkaasi polkua [viitattu 20.10.2018]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/et-voi-tarjota-parastaasiakas-kokemusta-ellet-tunnista-asiakkaasi-polkua-3463339>
- Halttunen, I. 2016. Onko asiakasarvo yksi menestyksenne kulmakivistä? Suomen asiakkuusmarkkinointiliitto ry [viitattu 1.3.2019]. Saatavissa: <https://www.asml.fi/blogi/asiakas-kokemus-lojaliteetti-tulos/>

- Hemilä, J., Kallionpää, E., Lanne, M., Murtonen, M., Rantala, J., & Ala-Maakala, M. 2016. Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan? VTT [viitattu 1.12.2018]. Saatavissa: https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Homburg, C. 2017. Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), pp. 377-401.
- Hwang, J. & Seo S. 2016. A critical review of research on customer experience management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218-2246.
- Jain, R. Aagja, J. & Bagdare, S. 2017. Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), pp. 642-662.
- Juran, J. 1998. *Jurans' Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Jüttner, U. 2013. Customer service experiences. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 738-769.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 2014. Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen. Suomen asiakkuusmarkkinointiliitto ry [viitattu 1.3.2019]. Saatavissa: <https://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/>
- Kulach, K. 2018. How to Measure Customer Experience Beyond Net Promoter Score. *CMS Wire* [viitattu 10.9.2018]. Saatavissa: <https://www.cmswire.com/customer-experience/how-to-measure-customer-experience-beyond-net-promoter-score/>
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.
- Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä* (5. uud. p.). Helsinki: Talentum.
- Lemon, K. N. & Verhoef P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 69-96.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korkiakoski K. 2014. *Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus = raha*. Helsinki: Talentum.

Mashingaidze, S. 2014. Customer experience management: New game strategy for competitiveness. *Journal of Governance and Regulation*, 3(3), pp. 52-60.

McKinsey. The CEO guide to: Customer experience. MCKinsey & Company [viitattu 27.5.2018]. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-ceo-guide-to-customer-experience>.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review* [viitattu 27.5.2018]. Saatavissa: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>.

Nasution, R. A., Sembada, A. Y., Miliani, L., Novia, D. R. & Prawono, D. A. 2014. The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(C), pp. 254-261.

Oracle. 2015. Customer Experience (CX) Metrics and Key Performance Indicators [viitattu 20.10.2018]. Saatavissa: <http://www.oracle.com/us/products/applications/cx-metrics-kpi-dictionary-1966465.pdf>

Palmer, A. 2010. Customer experience management: A critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208.

Palmer, A. 2014. *Principles of services marketing* (7th ed.). New York: Maidenhead: McGraw-Hill.

Pennington, A. 2016. *The customer experience book: How to design, measure and improve customer experience in your business*. Harlow, England: Pearson Education.

Pine, B. J. & Gilmore, J. H. 2011. *The experience economy* (Upd. ed.). Boston (MA): Harvard Business School Press.

Pine, B. J. 2015. How B2B companies create economic value by designing experiences and transformations for their customers. *Strategy & Leadership*, 43(3), 2-6.

Provad Oy. 2016. Asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa arvoa liiketoiminnalle. Provad [viitattu 10.9.2018]. Saatavissa: <https://www.provad.fi/blogi/asiakaskokemuksen-johtaminen>

Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. 2013. The truth about customer experience: Touchpoints matter, but it's the full journey that really counts. *Harvard Business Review*, 91(9), p. 90.

Richardson, A. 2010. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. Harvard business review [viitattu 1.8.2018]. Saatavissa: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>

Rytkönen, M., 2014. Asiakaskokemuksen innovointi ja johtaminen. AMT Hakemistot [viitattu 11.9.2018]. Saatavissa: <http://amt.fi/static/artikkelit/31.pdf>

Schmitt, B. 1999. Experiential Marketing. Journal of Marketing Management, 15(1-3), 53-67.

Schmitt, B. 2007. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with your Customers. John Wiley & Sons, Inc.

Scmidt-Subramanian, M. 2016. Seven Steps To Successful Customer Experience Measurement programs. Forrester Research Inc [viitattu 10.9.2018] Saatavissa: <https://success.qualtrics.com/rs/qualtrics/images/7-Steps-to-Successful-Customer-Experience-Measurement-Programs.pdf>

Tapaturmavakuutuskeskus. 2017. TYÖTAPATURMAT – Tilastovuodet 2005-2015. Tapaturmavakuutuskeskus TVK [viitattu 20.3.2019]. Saatavissa: <http://www.tvk.fi/templates/vinha/services/download.aspx?fid=365409&hash=a08f59951ab1f5e1c2a7fbbb1503cb7744ee03d1c25a10c8cbe312b30b85c9f>

Tenhunen, M. 2016. NPS, CES, CSAT – miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Questback [viitattu 25.8.2018] Saatavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata>

Thompson, B. 2012. Let Your Customers Inspire You! Four Stages of the Customer-Centric Journey. CustomerThink [viitattu 15.11.2018] Saatavissa: http://customertink.com/let_your_customers_inspire_you_four_stages_of_customer_centric_journey/

Tilastokeskus. 2018. Teollisuus. Tilastokeskus [viitattu 2.9.2018]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/teollisuus.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.

Tuutti, J. 2016. Yrityskulttuuri jyrää asiakaskokemuksen johtamisen asiantuntijayrityksessä. Toinenmielipide [viitattu 25.8.2018]. Saatavissa: <https://www.toinenmielipide.fi/yrityskulttuuri-jyraa-asiakaskokemuksen-johtamisen-asiantuntijayrityksessa/>

Tynan, C., McKechnie, S., & Hartley, S. 2014. Interpreting value in the customer service experience using customer-dominant logic. *Journal Of Marketing Management*, 30(9-10), 1058-1081.

Yritys X. 2018. Toimintakertomus.

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L., Raddats, C. & Robinson, W. 2017. Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31(2). 172-184.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko ja apukysymykset

Alustava lämmittelykysymys: Kerrotteko taustastanne ja työkokemuksestanne kunnossapidon vastuuhenkilönä?

Teema: työn suunnittelu ja sopimukset

1. Minkälaisia kokemuksia teillä on töiden suunnittelusta toimittajien kanssa?
2. Minkälaisia suunnitelmia / tarjouksia saatte?
3. Mitkä asiat näissä ovat teille tärkeitä?
4. Voisiko teidän työtä jotenkin helpottaa?
5. Mihin toivotte parannuksia?

Teema: työn suoritusvaihe työmaalla

6. Minkälaisia kokemuksia teillä on toimittajien työntekijöiden työskentelystä työmaalla?
7. Mitkä asiat ovat teille työtä tehdessä tärkeimpiä?
8. Mihinkä toivoisitte kiinnitettävän enemmän huomiota?
9. Onko ollut sekaannuksia?
10. Onko jokin toiminta aiheuttanut kustannuksia?

Teema: työn jälkeinen vaihe

11. Mitä työn jälkeen tapahtuu?
12. Varmistetaanko toimivuus?
13. Minkälaisia kokemuksia teillä on reklamaatioiden hoidosta toimittajien kanssa?
14. Onko dokumentointia työstä?
15. Mikä on teille tärkeintä työn jälkeen?