

ASIAKASKOKEMUSTA MITTAAVAN JÄRJESTELMÄN HYÖDYLLISYYS JA VAIKUTUS ASiantuntijatyöhön FINANSSIALALLA

Case: Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi
Liiketaloudenala
Syksy 2019
Elina Mertsalmi
Nella Pesonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Mertsalmi Elina Pesonen Nella	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy2019
	Sivumäärä 54 sivua, 1 liite	
Työn nimi Asiakaskokemusta mittaavan järjestelmän hyödyllisyys ja vaikutus asiantuntijatyöhön finanssialalla Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee asiakastyytyväisyyttä ja sen vaikutuksia asiakaspalveluun finanssialan asiantuntijan näkökulmasta. Teoriaosiossa tutustutaan asiakaspalvelun laadun tärkeyteen sekä siihen, kuinka asiakaspalvelua johdetaan ja kehitetään. Tutkimus tehtiin Yritys X:stä. Tavoitteena oli tutkia Yritys X:n asiakaskokemusta mittaavaan NPS-mittarin vaikutusta asiantuntijoiden omaan työskentelyyn asiakaspalvelutilanteissa.</p> <p>Tutkimuksen aluksi haastateltiin Yritys X:n asiakkuuspäällikköä, joka työskentelee päivittäin asiakaskokemuksen tarkkailun parissa. Kohderyhmäksi valittiin kaikki asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät mahdollisimman laajan otannan saamiseksi. Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä ja se jaettiin henkilökunnan sisäisille verkkosivuille. Vastausprosentiksi saatiin 22 prosenttia.</p> <p>Tutkimuksen tulokset olivat pitkälti odotuksiemme mukaisia, mutta saimme myös yllättäviä vastauksia. Viimeisen kysymyksen pohjalta esitämme Yritys X:lle erilaisia kehitysehdotuksia, jotta asiantuntijat kokisivat hyötyvänsä NPS-mittauksesta enemmän. Lopuksi vertaillaan tutkimuksen tuloksia yrityksen NPS:stä vastaavan asiakkuuspäällikön vastauksiin ja tehdään yhteenveto opinnäytetyöstä ja sen tutkimuksen tuloksista.</p>		
Asiasanat asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, finanssiala		

Abstract

Author(s)	Type of publication	Published
Mertsalmi Elina	Bachelor's thesis	Autumn 2019
Pesonen Nella	Number of pages	
	54 pages, 1 appendix	
Title of publication		
The benefits of NPS and the impact of customer feedback on experts working on finance		
Case: Company X		
Name of Degree		
Bachelor of Business Administration		
<p>Customer satisfaction seems to be one of the keywords in business nowadays. Enterprises are more and more interested in how customers experience service and how employees could improve customer service in order to create even better customer satisfaction.</p> <p>In this thesis we studied the importance of customer service in finance. We wanted to find out the impact of customer feedback on financial experts working in customer service. The study was carried out in co-operation with Company X by analyzing the NPS (Net Promotion Scores) employeeed get.</p> <p>The study started by interviewing the manager, who on daily basis is responsible for monitoring the company's customer satisfaction. Since we wanted to find out if customer feedback has an aimact on how financial meet customers, we also sent an on-line enquiry via Company X's website to everyone working in customer service. 22 % answered our enquiry.</p> <p>The results of the study followed mainly our expectations, but there were also some suprising answers. Based on our results we have proposals for Company X to improve the usage of customer feedback scores (NPS) to really benefit the financial experts working in customer service and thus to give even better customer satisfaction.</p>		
Keywords		
Customer experiense, Customer satisfaction, Financial sector		

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2 Tavoitteet ja aiheen rajaus.....	2
1.3 Tutkimusmenetelmät	3
1.4 Opinnäytetyön rakenne.....	4
1.5 Opinnäytetyö prosessi	4
2. ASIAKASPALVELU, ASIAKASKOKEMUS JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	6
2.1 Asiakaspalvelu	6
2.2 Asiakaskokemus.....	7
2.3 Asiakastyytyväisyys ja sen muodostuminen	8
3. ASIAKASPALVELUN LAATU JA SEN MERKITYS FINANSSIPALVELUISSA	10
3.1 Asiakaspalvelun laadun merkitys.....	10
3.2 Asiakastyytyväisyys menestyksen avaimena	11
3.3 Palvelutilanteen epäonnistuminen	12
4. ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN.....	13
4.1 Asiakaspalvelun johtaminen	13
4.2 Asiakastyytyväisyysjohtaminen	16
4.3 Asiakaspalvelun kehittäminen	17
4.4 Asiakastyytyväisyystutkimukset.....	18
5. CASE: YRITYS X	20
5.1 Yrityksen esittely	20
5.2 NPS	20
5.3 Asiakkuuspäällikön haastattelu.....	22
5.4 Kyselyn tulokset ja johtopäätökset.....	23
5.5 NPS:n kehittämis ehdotukset tutkimuksen pohjalta	37
5.6 Tulosten vertaaminen asiakkuuspäällikön haastatteluun	41
5.7 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	43
6. YHTEENVETO	44
LÄHTEET	46
LIITE	49

1. JOHDANTO

Opinnäytetyössämme tutkimme asiakaskokemuksen merkitystä finanssialalla ja erityisesti sitä, onko asiakkailta saatavalla palautteella konkreettista merkitystä finanssialan asiantuntijoiden työskentelyyn.

Toteutimme opinnäytetyömme yhteistyössä Yritys X:n kanssa ja pääsimmekin heidän työntekijöidensä avulla tutkimaan sitä, kuinka hyödylliseksi he kokevat kerättävän asiakaspalautteen ja miten he näkevät asiakaskokemusta mittaavan NPS-mittarin vaikuttavan heidän työskentelyynsä. NPS on lyhenne sanoista "Net Promoter Score". Mittarin tavoite on mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä ja selvittää suosittelevatko he yritystä ystävilleen. Kappaleessa 5.2 kerrotaan lisää NPS:tä.

Entä hyödyntääkö yritys tarpeeksi tehokkaasti saamaansa tietoa asiakaskokemuksesta? Kuinka NPS-kyselyä voisi kehittää, jotta yrityksen asiantuntijat kokisivat saavansa enemmän hyötyä kyselyn tuloksista?

1.1 Opinnäytetyön tausta

Asiakaspalvelijat ovat yrityksen työntekijöitä, jotka työskentelevät asiakkaiden kanssa yrityksessä. Asiakaspalvelua mittaavat metodit eivät ole aina olleet systemaattisia tai tieteellisiä. Asiakaspalvelun laatua mitataan siitä, miten asiakas kohdataan hänen henkilökohtaisella tasollaan asiakaspalvelutilanteessa. (Valvio 2010, 45.)

Valvio (2010, 45-46) luettelee palveluille neljä erityispiirrettä:

- palvelut ovat toimintasarjoja tai prosesseja
- palvelut ovat osaksi aineettomia
- palvelutilanteessa asiakas osallistuu asiakaspalvelun tuottamiseen
- palvelu koetaan samanaikaisesti kuin tuotetaan

Valvion (2010, 46) mukaan aina asiakkaan odotukset eivät toteudu. Tässä tapauksessa mahdollista on, ettei palvelu tai tuote ole vastannut asiakkaan odotuksia, mistä voi seurata myös asiakassuhteen päätyminen (Valvio 2010, 54). Parhaassa tapauksessa asiakkaan odotukset kuitenkin täyttyvät tai jopa ylittyvät.

Yritys X:n arvoja ovat ihmislähtöisyys ja kyky pystyä reagoimaan asiakkaan odotuksiin. Yritys X haluaa menestyä yhdessä asiakkaidensa kanssa. Yrityksen toiminta on hyvin

asiakaslähtöistä ja sen toiminnassa painotetaan hyvinvointia ja taloudellista turvaa. Emme saaneet yritykseltä virallista toimeksiantoa opinnäytetyöllemme, mutta saimme toteuttaa tutkimuksen yhteistyössä yrityksen työntekijöiden kanssa. Asiakastyytyväisyyttä mittaavien mittareiden testaaminen ei kuulunut osaksi opinnäytetyötämme.

1.2 Tavoitteet ja aiheen raja

Tutkimuksemme tavoitteena oli tutkia yrityksen asiakaskokemusta mittaavan järjestelmän, NPS:n, hyödyllisyyttä ja sen vaikutusta asiantuntijoiden työskentelyyn asiakaskohtaamisissa. Mittarin tarkoituksena on mitata asiakaskohtaamisen onnistumista ja asiakaskokemusta. Mittari antaa työntekijöille palautetta heidän työstään asiakaskohtaamisissa.

Tutkimuksessa käytetyt kysymykset on mietitty tarkkaan niin, että niitä pystyttäisi hyödyntämään myös Yritys X:n puolesta. Tutkimukseen sisällytettiin myös asiakkuuspäällikön haastattelu, jotta saimme johdon näkökulmaa NPS-mittarin käyttämiseen asiakaskokemuksen kanssa päivittäin työskentelevältä esimieheltä. Tutkimus toteutettiin anonyymisti. Uskomme tutkimuksen anonyymiyden takaavan rehelliset vastaukset ja mielipiteet NPS:n hyödyllisyydestä työntekijöille. Tutkimuksen tuloksista tavoitteenamme oli myös miettiä sitä, kuinka NPS:n mittaamista ja tarkastelua voisi kehittää.

Opinnäytetyömme tutkimuksen pääkysymys on:

- Kuinka NPS ohjaa asiantuntijatyötä Yritys X:ssä?

Muut alatutkimuskysymykset täydentävät ja tarkentavat pääkysymystä. Niiden tavoitteena on selvittää työntekijöiden mielipidettä NPS:n hyödyllisyydestä ja kehityskohteista. Vaikka tutkimuksemme päätavoitteena on ennen kaikkea tutkia NPS:ää ja sen vaikutuksia työskentelyyn, kysymyspatteristoa laajennettiin kartoittamaan asiantuntijoiden näkemyksiä seuraavista seikoista:

- miten he toimivat haastavissa asiakaskohtaamisissa
- millainen työntekijän mielestä on hyvä asiakaskokemus

Lähetimme kyselyn koko Yritys X:n työntekijöille, saadaksemme mahdollisimman laajan kuvan työntekijöiden mielipiteistä osastosta tai työtehtävistä riippumatta. Jokainen työntekijä kohtaa työssään asiakkaita, joten emme kokeneet tutkimuksen kannalta tärkeäksi eritellä sitä, mihin yksikköön vastaajat kuuluvat.

Opinnäytetyö on toteutettu työntekijän näkökulmasta. Näin selvitettiin, kuinka asiakaskoh-
taamisista saatu palaute ohjaa työntekijöiden työskentelyä.

Kaikki yritykset eivät välttämättä ymmärrä, kuinka tärkeätä hyvä asiakaspalvelu on. Hyvän
asiakaskokemuksen tuottaminen on yritykselle tärkeää sen menestymisen kannalta. Mo-
nille yrityksille asiakaskokemus on kuitenkin tärkeä strateginen painopiste, jota pyritään
kehittämään ja mittaamaan koko ajan. Sen uskotaan olevan avain menestykseen. Hyvä
asiakaskokemus saa yrityksen asiakkaat jäämään asiakkaiksi, käyttämään yrityksen tuot-
teita ja palveluita. Parhaimmassa tapauksessa asiakas toimii jopa yrityksen suosittelijana.
Hyvä asiakaskokemus parantaa asiakastyytyväisyyttä, sekä uskollisuutta yritystä kohtaan.
Tästä johtuen yritys voi kasvattaa markkinatulostaan. (Haaga 2017.)

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksemme on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus suoritetaan case-tut-
kimuksena eli tapaustutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville jotain yllät-
tävää ja odottamatonta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle olennaista on, ettei oletusta tulok-
sesta ole. Toisin sanoen tutkimuksellamme ei ole hypoteesia.

Empiiristä osuutta varten toteutamme tutkimuksen Google Forms järjestelmän avulla.
Google Forms-työkalun avulla luomme kyselyn asiantuntijoille Yrityksessä X. Kysymysten
asettelussa hyvänä lisäapuna on se, että olemme molemmat työskennelleet yrityksessä.
Suurimpaan osaan tutkimuksemme kysymyksistä valmistelemme valmiit vastausvaihtoeh-
dot. Osa tutkimuksen kysymyksistä toteutettiin avoimina kysymyksinä, jotta vastaajilta
saatiin kattavia mielipiteitä, hyödyntääksemme niitä tutkimuksen lopussa tehtävissä ana-
lyyseissä. Uskomme saavamme vastaajilta rehellisiä mielipiteitä kyselyn anonyymiyden
vuoksi.

Empiiristä tutkimustamme tukemaan tehdyllä teoriaosuudella haluamme luoda mahdolli-
simman hyvän käsityksen asiakaspalvelun ja sen laadun merkityksestä finanssialalla, eri-
tyisesti työntekijän näkökulmasta. Kummallakin opinnäytetyön tekijällä on kokemusta Yri-
tys X:ssä työskentelystä sekä muista asiakaspalvelutöistä, joten aiheeseen perehtyminen
tuntui luonteelta vaihtoehdolta. Koemme myös saavamme lisää tukea ammatilliseen ke-
hitykseksemme tutkimalla asiakaskokemuksen merkitystä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyömme rakenne koostuu johdannosta, teoria- ja empiirisestä osuudesta sekä lopuksi yhteenvedosta. Johdannosta selviää opinnäytetyömme taustat, aiheen rajaus, tavoitteet ja keskeiset tutkimuskysymykset sekä aiheenrajaukset.

Teoreettisessa osuudessa keskitymme opinnäytetyön aiheeseen eli asiakastyytyväisyyteen. Tässä osassa kerromme asiakaspalvelun laadusta ja sen merkityksestä finanssialalla sekä siitä, kuinka asiakastyytyväisyys on yksi menestyksen avaimista monilla yrityksillä. Tästä osuudesta löytyy myös teoriaa siitä, kuinka asiakastyytyväisyyttä voisi johtaa ja kehittää yrityksissä. Teoreettinen osuus antaa hyvän pohjan aiheelle, jota käsittelemme opinnäytetyössämme. Näin lukijan on helppo päästä alusta alkaen sisään aiheeseen. Asiakastyytyväisyydestä luettuaan lukija ymmärtää opinnäytetyömme aiheen ajankohtaisuuden finanssialalla.

Empiriaosuus aloitetaan asiakkuuspäällikön haastattelulla, jossa käydään läpi paljon samoja kysymyksiä kuin työntekijöiden vastaamassa kyselyssä. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen tulosten läpikäymiseen ja tulosten analysointiin. Tutkimme NPS:n vaikutusten ohella sitä, millaisia keinoja Yritys X:n asiantuntijoilla on selvittää haastavasta asiakaskohtamisesta säilyttäen kuitenkin asiakastyytyväisyyden parhaansa mukaan. Koska Yritys X:lle on tärkeää se, että heiltä saa hyvää asiakaspalvelua ja että he tarjoavat asiakkaalle kokonaisvaltaiset finanssialan palvelut, pyrimme selvittämään yhdellä kysymyksellä sitä, onko yrityksen asiantuntijoilla yhtenäinen kuva siitä, millainen on hyvä asiakaspalvelija. Tutkimusosion lopuksi teemme NPS:n kehitysehdotuksia työntekijöiden vastausten perusteella ja vertaamme tutkimuksen lopputuloksia asiakkuuspäällikön haastattelussa ilmi tulleisiin asioihin.

Opinnäytetyön yhteenvedossa käydään läpi opinnäytetyön vaiheet ja tulokset. Yhteenvedossa käsitellään tutkimuksen etenemistä ja kerromme omia kokemuksia siitä, millainen kokonaisuus opinnäytetyön tekeminen meille oli.

1.5 Opinnäytetyö prosessi

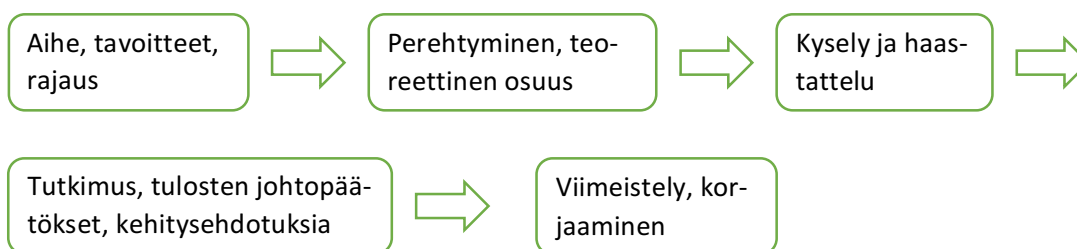
Aiheen päätettyämme mietimme, kuinka opinnäytetyön toteutamme ja millainen prosessi siitä tulee. Tämän jälkeen päätimme opinnäytetyömme tavoitteista ja aiheen rajauksesta ja siitä, mistä näkökulmasta lähdemme aihetta tutkimaan.

Opinnäytetyöprosessimme alkoi kunnolla siitä, että perehdyimme aiheeseen. Luimme aiheita käsitteleviä kirjoja sekä erilaisia elektronisia lähteitä. Näiden pohjalta kirjoitimme teoreettisen osuuden, joka tukee tutkimustamme ja joka avaa aihetta ja siihen liittyviä käsitteitä lukijalle.

Teoreettisen osuuden valmistuttua keskityimme itse tutkimukseen. Laadimme yritys x:n asiantuntijoille kyselypohjan, johon mietimme erilaisia kysymyksiä ja mahdollisia vastausvaihtoehtoja. Kysymykset mietimme siten, että ne antavat vastauksia meille siitä, mitä haluamme tutkia ja tukevat tutkimuksemme tavoitteita. Vastaus aikaa annoimme viikon. Lähetimme myös yrityksen asiakkuuspäällikölle haastattelun sähköpostitse, jossa oli kysymyksiä hänen näkemykseensä aiheesta.

Vastaus ajan päätyttyä aloimme tutkia saamiamme vastauksia. Kirjoitimme niiden pohjalta lähettämästämme haastattelusta sekä tutkimuksesta ja kyselyn vastauksista. Kyselyn tuloksista kirjoittaessamme loimme tutkimuksesta ja tuloksista johtopäätöksiä. Kun kysely ja sen tulokset olivat käyty läpi, oli tarkoituksena kehittää niiden ja asiakkuuspäällikön haastattelun pohjalta kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen valmistuttua teimme yhteenvedon koko opinnäytetyöstämme ja tutkimuksemme tuloksista. Viimeisenä viimeistelimme opinnäytetyön ja korjasimme sitä saamamme palautteen mukaan.



Kuvio 1. Opinnäytetyö prosessi

2. ASIAKASPALVELU, ASIAKASKOKEMUS JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS

2.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu tarkoittaa tilannetta, jossa asiantuntija tai asiakaspalvelija palvelee asiakasta. Koska asiakaspalvelijat ovat usein niitä, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa yrityksessä, voi tämä asiakaspalvelutilanne tapahtua kasvotusten esimerkiksi yrityksen neuvontapisteellä. Tämä tilanne voi siis tapahtua kasvotusten, mutta nykypäivänä se voi tapahtua myös puhelimitse tai vaikka verkossa erilaisten verkkopuheluiden ja videoiden muodossa. Nykypäivänä asiakkaalle onkin tärkeää, että hän saa asiakaspalvelua asi-aansa tai ongelmaansa riippumatta siitä, missä kanavassa sitten asioikin. (asiakaspalvelua.)

Millainen asiakaspalvelu olisi sitten hyvää asiakaspalvelua? Asiakaspalvelutilanteissa asiakkaan tervehtiminen luo jo alkuun asiakkaalle lämpöisen tunteen. Asiakkaalta tulisi tiedustella, kuinka hänelle voitaisiin olla avuksi. Ensimmäinen asia asiakaspalvelutilanteissa, joka siis tulisi pitää mielessä, on asiakkaan huomioiminen. Toinen keino, jolla luoda hyvä asiakaspalvelu, on ylittää asiakkaiden odotukset. Asiakkaan asioidessa ensimmäistä kertaa yrityksessä tai käyttäessä sen palveluita tai tuotteita ensimmäistä kertaa on odotusten ylittäminen usein helppoa. Kun asiakkaan odotukset pitäisi ylittää kuukausittain, viikoittain tai ehkä jopa päivittäin, se voi olla jo hankalampaa. Yritykset ja asiakaspalvelussa työskentelevät voivat helpottaa tätä lupaamalla asiakkaille vain sen, minkä tietävät pystyvänsä toteuttamaan. Ei siis tuoteta asiakkaalle turhia pettymyksiä lupaamalla liikaa. Virhetilanteissakin asiakaspalvelu voi olla hyvää ja asiat voi kääntyä eduksi. Virheen tapahtuessa asiakaspalvelussa on asiakaspalvelijasta kiinni, kuinka tilanne päättyy. Tilanne voi päättyä siten, että asiakas kertoo virheestä eteenpäin ystävilleen ja tutuilleen tai sitten tilanne voi kääntyä toiseen suuntaan, minkä seurauksena asiakas kertoo ystävilleen, kuinka hyvin asiakaspalvelija hoiti tilanteen ja hyvitti virheen. Hyvätkin asiakaspalvelijat siis tekevät virheitä, kyse on siitä, kuinka toimia sen jälkeen. (Trainer4you.)

Nykypäivänä asiakaspalvelu, asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys ovat todella monelle yritykselle tärkeä asia, mikäli he haluavat pärjätä omilla markkinoillaan. Eri yritysten nettisivuja tai tietoja selaillessa huomaa, kuinka melkein jokaisen yrityksen nettisivuilta löytyy asiakaspalvelun yhteystiedot eli puhelinnumero tai sähköposti, johon voi soittaa tai lähettää sähköpostia. Yritys X:llä on käytössä asiakaspalvelu puhelinnumero, joka on auki vuorokauden ympäri. Asiakas saa kiireiseen ongelmaansa neuvoja mihin aikaan vuorokaudesta. Näin hän saa hyvän asiakaspalvelun kautta hyvän asiakaskokemuksen ja näin ollen on tyytyväinen yrityksen toimintaan. (Kellokumpu.)

2.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus tarkoittaa melkein kaikkia kohtaamisia, joita yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu aina siitä lähtien, kun asiakas kiinnostuu yrityksestä. Tämä jatkuu siihen hetkeen saakka, kun asiakas ei ole enää yrityksen kanssa tekemisissä. Jotta yritys voisi näitä asiakaskohtaamisia parantaa, tulisi sen ymmärtää missä asiakaskokemuksia tapahtuu ja miltä ne eri asiakkaista tuntuvat. (Pirhonen 2017.)

Salesforce sivustolla on kerätty neljä asiaa, jotka luovat hyvän asiakaskokemuksen. Ensimmäisenä on aidosti asiakaslähtöinen kulttuuri. Suurin osa yrittäjistä uskoo, että asiakaslähtöinen kulttuuri yrityksessä on hyvän asiakaskokemuksen taustalla. Yrityksissä, jotka haluavat olla edelläkävijöitä asiakaskokemuksen parantamisessa investoidaan yrityksessä muita enemmän esimerkiksi kouluttamalla työntekijöitä asiaan. Toinen esille nostettu asia on johdon sitoutuminen tavoitteisiin. Yritykset, joiden asiakaskokemuksiin panostettiin, oli koko organisaatio sitoutettu yhteisiin tavoitteisiin. Tämän takia johdon esimerkin ja sitoutumisen tulee olla vahva. Kolmantena sivustolla nostetaan esille nykypäivän teknologia, jolla voidaan asiakaskokemusta ja asiakastytytyväisyyttä mitata. Nämä asiat ovat monelle yritykselle asia, jota he haluavat tutkia ja mitata. Jotta se onnistuisi, tulisi yrityksen rakenteen olla asiakaslähtöinen. Neljäntenä ja viimeisenä asiana sivustolla nostettiin esille, että asiakaslähtöisyyden tulisi olla osana yrityksen strategiaa. (Vehkaoja 2018.)

Sami Uski kirjoittaa kuinka onnistua ainutlaatuisen asiakaskokemuksen luomisessa. Hän kertoo yhden tärkeimmistä asioista olevan sen, että pitäisi mennä lähemmäksi asiakasta. Se lisää ymmärrystä asiakkaan ja yrityksen välillä ja siten yrityksen on helpompi parantaa palvelutoimintaa. Hän kirjoittaa myös, että yrityksellä tulisi olla yleiskuva asiakkaidensa tarpeista. Yrityksen tulee ymmärtää, miksi asiakkaat käyttävät erilaisia kanavia ollakseen yritykseen yhteydessä ja toimiakseen heidän kanssaan. Näin ollen tulisi myös kehittää kaikkia kanavia, jotta kaikki asiakkaat saisivat hyvän asiakaskokemuksen yhteydenottokanavasta huolimatta. (Uski 2014.)

Kannattaako yrityksen sitten käyttää aikaa asiakaskokemuksen parantamiseen? Pirhonen kirjoittaa blogissaan, että kyllä kannattaa. Hänen mielestään asiakaskokemuksen parantaminen sekä asiakaslähtöinen ajattelutapa yrityksessä ovat kuin ensiaputaidot. Tällä hän viittaa siihen, että jo pienelläkin vaivalla voi oppia erilaisia asioita ja taitoja, joilla on tulevaisuudessa suurempi merkitys yritykselle. (Pirhonen 2017.)

2.3 Asiakastyytyväisyys ja sen muodostuminen

Opinnäytetyön otsikossa viitataan sanaan asiakastyytyväisyys. Se voi tarkoittaa moniakin asioita. Pääasiassa se kertoo, kuinka tyytyväinen asiakas on yrityksen tuotteeseen tai palveluun ja olisiko hän valmis suosittelemaan yritystä muille. Asiakkaan tyytyväisyyteen voi vaikuttaa monikin asia. Esimerkiksi nopeus, helppous, ystävällisyys ja se, että kokeeko asiakas asiointin yrityksen kanssa hyödylliseksi. Asiakastyytyväisyys on nykypäivänä monelle yritykselle yksi tärkeimmistä tekijöistä menestyksen kannalta. Tämän takia monet yritykset seuraavat ja mittaavat yrityksen asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys kyselyjen pohjalta yritykset mahdollisesti muuttavat toimintatapojaan. (Kokkonen 2006.)

Tänä päivänä myynnissä sekä markkinoissa on yhä suurempi rooli asiakaskokemuksella ja asiakastyytyväisyydellä. Mikäli asiakas on yrityksen palveluun ja tuotteisiin tyytyväinen, niin hän tulee todennäköisesti käyttämään palveluita uudestaan. Asiakastyytyväisyys onkin tärkeä asia yritykselle asiakkaiden pysyvyyden kannalta, sillä moni tyytymätön asiakas vaihtaa palvelun tarjoajaa. (Asiakashaku.)

Tuulia Sinijärvi on kirjoittanut blogissaan viisi totuutta asiakastyytyväisyydestä. Menestyvät yritykset ymmärtävät, kuinka tärkeä asia asiakastyytyväisyys on. Sellaisissa yrityksissä myös mitataan asiakastyytyväisyyttä useammin. Blogissa kerrotaan, että asiakastyytyväisyyttä ei aina ymmärretä tarpeeksi laajasti, joten tekstiin koottu viisi asiaa asiakastyytyväisyydestä, jotka olisi hyvä ymmärtää. Ensimmäisenä asiana esille nostetaan se, että asiakasuskollisuus ja asiakastyytyväisyys ovat täysin eri asioita. Yritykset tekevät usein oletuksia siitä, että tyytyväinen asiakas on uskollinen asiakas. Aina näin ei kuitenkaan ole. Jos yritys haluaa tehdä asiakastyytyväisyyden pohjalta päätöksiä tulisi sen tutkia asioita, jotka vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Toisena asiana esille nostetaan se, että asiakastyytyväisyys ei ole vain asiakasrajapinnassa työskentelevien vastuulla. Vastuu tästä asiasta tulisi olla koko organisaatiolla, jotta sen tulos ei kärsisi. Kolmantena asiana Sinijärvi kirjoittaa, että vuosittaiset asiakastyytyväisyyskyselyt eivät riitä. Monien kuukausien takainen mittaus data voi erota huomattavastikin tämän päivän mittaustuloksesta. Siksi yrityksen tulisi mitata sitä jatkuvasti. Neljäs asia on se, että asiakkaat välittävät muustakin, kuin hinnasta ja palvelusta. Jokainen vuorovaikutus tilanne asiakkaan ja yrityksen työntekijän välillä muokkaa asiakkaan mielipidettä yrityksestä. Viimeisenä asiana blogissa kirjoitetaan, että valittava asiakas ei aina ole huono asiakas. Negatiivisen palautteen avulla yritys saa mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaansa ja reagoida palautteisiin ja muuttaa toimintatapaansa tai tuotteitaan ja tehdä näin niistä parempia kaikille asiakkaille. (Sinijärvi 2015.)

Leväinen (digimarkkinointi.fi), toteaa etteivät yritykset yleensä hyödynnä riittävästi asiakastytyväisyystutkimuksista saamaansa tietoa. Asiakastytyväisyys muodostuu asiakkaan henkilökohtaisista odotuksista yritystä tai sen toimintaa kohtaa, sekä niiden toteutumisesta tai toteutumattomuudesta. Asiakkaan odotusten täyttäminen helpottuu, kun yritys tuntee asiakkaansa.

Asiakastytyväisyys ja sen muodostuminen liittyvät asiakaskokemuksen johtamiseen, jota käsitellään myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

3. ASIAKASPALVELUN LAATU JA SEN MERKITYS FINANSSIPALVELUISSA

3.1 Asiakaspalvelun laadun merkitys

Laadun merkityksellä tarkoitetaan asiakaspalvelutilanteissa asiakkaan käsitystä palvelun onnistumisesta (Ylikoski, Järvinen, Rosti, 2006, 55). Jo yksittäisen palvelukokemuksen perusteella asiakas muodostaa käsityksensä yrityksen tarjoamien palveluiden laadusta ja se tarkentuu mitä useammin asiakas käyttää palvelua. Palveluyrityksen tulisikin katsoa yritystä asiakkaan näkökulmasta, sillä vain asiakas osaa kertoa, onko palvelu laadultaan hyvää vai huonoa. Kaikessa yritystoiminnassa hyvän laadun merkitys on erittäin keskeinen, mutta laadun ohessa on hyvä pohtia myös asiakkaan tyytyväisyyttä. Joillekin asiakkailla esimerkiksi edulliset lainaehdot tai helppo palveluiden saatavuus voivat olla keskeinen tyytyväisyyden takaaja. Haastavaa siis onkin, että asiakkaat voivat olla tässä suhteessa hyvin erilaisia. Joskus kaikilla asiakkailla ei lähtökohtaisesti ole edes mahdollisuutta vertailla vaihtoehtoisia palveluita. Tällöin asiakkaan tyytyväisyyttä luovat tekijät syntyvät erilaisista asioista. Asiakkaan tyytyväisyyden perustana voi olla myös se, mitä kaikkea hän saa palvelun myötä, verrattuna siihen kuinka paljon hän joutuu itse tekemään töitä asiansa hoitamiseksi. Tällöin palvelun arvo ja hyödyllisyys korostuvat asiakkaalle. Finanssialalla voikin käyttää kilpailuetuna esimerkiksi asiakkaalle aiheutuvien kulujen vähentämistä, kuten tarjoamalla halvempia palvelumaksuja. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 55).

Asiakastyytyväisyys perustuu finanssialalla finanssipalveluihin ja palveluprosessissa koettuun asiakaspalveluun sekä palveluihin liittyviin sopimuksiin. Asiakastyytyväisyyttä lisää siis hyväksi todettu asiakassuhde. Finanssipalveluissa tarvitseekin tarkastella kaikkia erilaisia asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä: asiakaspalvelutilanteita ja asiakassuhdetta sekä varsinaisia finanssipalveluita, eikä asiakkaan tyytyväisyys näihin kaikkiin synny edes samanaikaisesti. Joissakin pankin palveluissa, kuten kassapalveluissa asiakas kokee asiakaspalvelunlaadun jo palvelun aikana, mutta myös sen päätyttyä. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys palveluun voi syntyä joissain tapauksissa vasta vuosienkin päästä, esimerkiksi lainan tai eläkevakuutuksen suhteen. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 56).

Käyttämiensä finanssipalveluiden ominaisuudet, asiakassuhteen tuomat lisäedut ja asiakastilanteiden onnistuminen vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen finanssiyhtiötään kohtaan. Esimerkiksi kielteisen lainapäätöksen tullessa, asiakas saattaa silti olla tyytyväinen asiakaspalvelijan toimintaan, vaikka palvelutapahtuma itsessään ei sujunutkaan asiakkaan odotusten mukaisesti. Myös palveluun liittyvät olosuhteet kuten itsepalveluautomaat

tit ja asiakaspalvelutilat vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen. Asiakaspalvelutilanteissa asiakkaan tyytyväisyys koostuu; tyytyväisyydestä asiakkaan käyttämiin finanssipalveluihin, tyytyväisyydestä asiakassuhteen tuomiin etuihin tai saamiinsa lisäpalveluihin, tyytyväisyydestä palveluympäristöön, sekä tunnetyytyväisyydestä. Asiakas siis haluaa tuntea itsensä tärkeäksi ja että hänestä pidetään huolta. Valitettavasti kuitenkin usein tämä huolenpidon alue jää vähimmälle huomiolle, vaikka se voisi toimia suurena erottumisenä kilpailijoihin. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 57).

Yhtiön asiakasta kohtaan osoittaman huolenpidon asiakas huomaa helpoiten ollessaan vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa. Asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen myötä asiakkaalle ilmenee se, miten asiakkaasta välitetään ja miten hänestä pidetään huolta. Asiakkaasta välittämisen asiakas havaitsee, vaikka palvelu sinänsä onkin usein aineetonta. Asiakkaan tarpeisiin ja tilainteesiin tarkoitetut menettelytavat ovatkin erityisen tärkeitä, rippumatta siitä tapahtuuko asiakkaan palvelu tekniikan välityksellä vai henkilökohtaisesti. Haasteita virkailijalle voikin tuoda se, että asiakaspalvelutilanne voi itsessään kestää vain hyvin lyhyen ajan, jonka aikana asiakkaalle tulisi pyrkiä luomaan mahdollisimman hyvä kuva finanssiyhtiöstä ja palvelemaan asiakas parhaalla mahdollisella tavalla. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 57).

3.2 Asiakastyytyväisyys menestyksen avaimena

Hyvällä asiakaspalvelulla pyritään luomaan onnistuneita asiakaspalvelutilanteita ja tyytyväisiä asiakkaita, sillä on hyvin todennäköistä, että tyytyväinen asiakas myös pysyy asiakkaana. Tunnesiteen luominen yhtiön ja asiakkaan välille on erityisen tärkeää, koska tällöin asiakkaalle syntyy luottamus siitä, että yhtiö tarjoaa juuri hänen tarpeisiinsa sopivat ratkaisut. Asiakasuskollisuus vaikuttaa keskeisesti finanssiyhtiön kannattavuuteen. Asiakkaan kannattavuuteen liittyy asiakassuhteen pituus ja kuinka paljon asiakas on keskittänyt yhtiöön. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 58).

Finanssiyhtiöt pyrkivät varmistamaan, että kannattavimmat asiakkaat säilyvät asiakkaina mahdollisimman pitkään. Luonnollisesti asiakkaan menetyksestä seuraa asiakkaan hankkimiseen ja suhteen ylläpitoon kulutettujen panostusten menettäminen. Kannattavimpien asiakassuhteiden tunnistamiseksi asiakassuhteelle voidaan määrittää taloudellinen arvo, joka määrittyy esimerkiksi sen mukaan paljonko asiakas maksaa vakuutuksistaan ja paljonko hänelle todennäköisesti maksetaan korvauksia. Myös tässä tapauksessa arvioidaan, kauanko asiakas tulee pysymään asiakkaana. Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa asiakkaan luottamus yhtiötä kohtaan kasvaa, koska asiakas oppii tuntemaan yrityksen tarjoamat palvelut paremmin. Ajan myötä myös yhtiö oppii tuntemaan asiakkaansa paremmin,

ja pystyy täten tarjoamaan palveluitaan entistäkin tehokkaammin ja paremmin (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 59).

Asiakastyytyväisyys heijastuu asiakaspalvelijoiden toimintaan. Tyytyväinen asiakas motivoi ja vahvistaa asiakaspalvelijan myönteistä palveluasennetta. Asiakkaiden tyytyväisyys parantaa siis myös henkilöstön palveluhalukkuutta ja tyytyväisyyttä työhönsä. Tyytyväinen henkilöstö myös tuottaa yhtiölleen paremmin kuin tyytymätön, joten sekä positiivinen henkilöstö että positiivinen asiakaskunta vahvistavat toisiaan. Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 60). Positiivinen yrityskuva on finanssiyhtiölle voimavara (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 61,) sillä myönteinen yrityskuva houkuttelee uusia asiakkaita.

Tyytymättömät asiakkaat puolestaan vaikuttavat negatiivisesti finanssiyhtiön toimintaan. Lyhytaikaiset asiakassuhteet, asiakkaiden menettäminen ja jatkuva uusi asiakashankinta vievät paljon voimavaroja yritykseltä. Tällöin puolestaan negatiiviset ja huonot asiat saavat aikaan lisää negatiivisia vaikutuksia, jolloin tätä negatiivisuuden kehää voi olla todella vaikeaa katkaista. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 60).

3.3 Palvelutilanteen epäonnistuminen

Joskus palvelutilanne saattaa myös epäonnistua, mikä tietenkin aiheuttaa asiakkaassa tyytymättömyyttä. Tavallisia syitä tyytymättömyyteen asiakaspalvelutilanteissa ovat esimerkiksi, kun asiakasta palvellaan robottimaisesti tai kylmästi, palvelua ei sopeuteta asiakkaan tilanteeseen tai kun asiakasta juoksutetaan paikasta toiseen. Erityisen tärkeitä ovat tilanteet, joissa asiakas on tyytymätön esimerkiksi palvelun hitauteen tai tekee valituksen virheestä. Asiakkaan tyytyväisyys ei siis vaarannu, jos nämä tilanteet saadaan hoidettua hyvin. Asiakkaan luottamuksen säilyttämiseksi virheen korjaaminen on tärkeää havaita ja korjata mahdollisimman nopeasti. Tärkeää on, että asiakas saadaan niin tyytyväiseksi kuin tuossa epäonnistuneessa tilanteessa on mahdollista saada, jotta asiakassuhde säilyisi virheestä huolimatta. Aina kovallakaan työllä asiakassuhdetta ei pystytä pelastamaan, esimerkiksi jos virheitä sattuu paljon. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 71).

Ongelmatilanteista herkostynyt asiakas huomaa pienetkin epäkohdat helpommin. Usein vaativimpia asiakkaita ovat myös ongelmatilanteissa pitkäaikaiset asiakkaat, jotka odottavat saavansa henkilökohtaisempaa palvelua myös epäonnistuneessa palvelutilanteessa. Valittamisesta on tehtävä asiakkaalle helppoa ja hyväksyttävää. Siksi onkin yrityksen kannalta tärkeää, että virhe myönnetään, eikä asiakasta sovi epäillä, vaan asiakkaan palautteen luotetaan olevan rehellistä. Palvelutilanteista tulee oppia ja näin virheidenkin syntyminen vähenee (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 74.)

4. ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

4.1 Asiakaspalvelun johtaminen

Yritykset ja organisaatiot luovat itselleen arvoja, jotka sittemmin ohjaavat yrityksen tai organisaation toimintaa. Arvoja tarvitaan, jotta voidaan tehdä päätöksiä ja jotta löydettäisiin ratkaisuja. Jotta organisaatiot sekä yritykset voisivat ratkaista ongelmiaan ja löytää oikeita ratkaisuja, niin tulee tietää mitä arvostetaan. Arvot voivat liittyä taloudellisuuteen, kehitykseen, vastuullisuuteen, henkilöstöön ja työyhteisöön, tai asiakkaisiin. Asiakkaisiin liittyviä arvoja, joita yritykset ja organisaatiot voivat luoda ovat esimerkiksi asiakaslähtöisyys tai asiakkaan odotusten ylittäminen. Seuraava kuvio esittää kuinka yrityksen luomat arvot vaikuttavat strategian kautta yrityksen tuloksiin. (Reinboth 2008, 21.)



Kuvio 2. Arvot vaikuttavat strategian kautta tuloksiin (Reinboth 2008, 21.)

Johdon tehtävänä on laatia usein strategia, joka on laadittu yrityksen tai organisaation vahvuuksien ja arvojen pohjalta. Strategia auttaa menestymään markkinoilla. Tämän laaditun strategian perustana on oltava juuri ne arvot, joita yritys tai organisaatio on itselleen luonut. Mikäli arvojen ja strategian välillä on ristiriita, eivätkä ne kohtaa, ihmiset toimivat usein arvojen mukaisesti. (Reinboth 2008, 31.)

Yrityksen toimintatavat heijastuvat usein asiakastyössä toimivan kautta asiakaspalveluun. Monesti asiakkaiden kokemukseen asiakaspalvelusta vaikuttavat tekijät nopeus ja joustavuus ovat enemmän yrityksen tai organisaation ominaisuuksia, kuin vain yhden työntekijän. Yksittäisellä työntekijällä on usein todella rajalliset mahdollisuudet joustaa, mikäli toimintatapa ei anna siihen mahdollisuutta. Työntekijät toteuttavat palvelukonseptia, joka on suunniteltu yrityksessä sekä noudattavat asiakaspalveluun liittyviä periaatteita. Asiakastyössä olevalla toimihenkilöllä on suuri rooli asiakkaita koskevan tiedon siirtämisessä myös johdolle. Tämän takia onkin tärkeää, että työntekijöiden ja johdon välillä keskustellaan avoimesti. Sen johdosta johto saa arvokasta tietoa työntekijöiltä nopeammin, kuin vain tekemällä tutkimuksia. (Reinboth 2008, 32.)

Kun yrityksellä on palvelukonsepti, jonka he ovat muokanneet itselleen, on se muotoiltava visioksi asiakaspalvelusta. Liike-elämässä se tarkoittaa tavoiteltavaa kuvaa tulevaisuudesta. Usein tämä visio jää toteutumatta, ellei sitä konkretisoida ja muokata kuvaa siitä yrityksen yhteiseksi asiakaspalveluksi. Tämä vaihe on usein kehittämisen kannalta haastavin. (Reinboth 2008, 65.)

Johdon visiosta saadaan koko yrityksen asiakaspalvelulupaukseen viiden eri vaiheen kautta:

1. Levitä visio henkilöstön tietoon. Sen tulisi olla mahdollisimman selkeä ja konkreettinen. Sen toteuttaminen on mahdollista ja työntekijät ymmärtävät sen.
2. Vision konkretisointi "meidän asiakaspalveluksi". Kukaan ei pysty omaksumaan vasten tahtiaan toisen visiota. Työntekijä pystyy sitoutumaan johdon luomaan visioon vasta siinä vaiheessa, kun hän pystyy yhdistämään sen oman visionsa kanssa.
3. Asiakaspalvelusitoumuksen muotoilu ja käyttöönotto. Asiakaspalvelusitoumus on toteamus, joka on muotoiltu väitteeksi tai iskulauseeksi. Asiakaspalvelusitoumuksen konkretisoimiseksi tarvitaan muutamia ohjenuoria, jotka sitten ohjaavat toimintaa yrityksen asiakaspalvelutilanteissa. Näissä ohjenuorissa sekä asiakaspalvelusitoumuksessa tulisi näkyä yrityksen valitsema palvelutyyli ja niiden tulisi sopia yhteen muun yrityksen toiminnan sekä markkinoinnin kanssa.
4. Asiakaspalvelusitoumuksen käyttöönotto. Jokaisen yrityksessä työskentelevän on sitouduttava ohjenuoriin sekä asiakaspalvelusitoumukseen. Varsinkin suurissa yrityksissä saattaa olla haasteellista saada kaikki sitoutumaan, vaikka säännöt olisivatkin yhdessä laadittu.
5. Asiakaspalvelusitoumus arjen työn ohjaajana. Arjessa ohjenuorat sekä asiakaspalvelusitoumus on pidettävä jatkuvasti esillä, jotteivät ne pääse unohtumaan työntekijöiltä. Yritysten tulisi luoda käytännöt siitä, kuinka työpaikoilla toistetaan niitä asioita ja käydään läpi jatkuvasti.

(Reinboth 2008, 66-76.)

Asiakaspalvelusitoumuksen käytäntöön ottaminen ja sen kehittäminen ei ole vain kerta-luonteinen asia, vaan sitä tulisi jatkuvasti pitää esillä ja muistuttaa siitä, jotta sen hyödyt saataisiin osaksi asiakaspalvelua. Vähitellen työntekijät omaksuvat ohjeet ja tavat toimia, jolloin siitä tulee osa yrityksen toimintatapaa. (Reinboth 2008, 76.)

Koska melkein jokaisessa yrityksessä työntekijät luovat asiakaspalvelun, on työntekijöiden perehdyttäminen todella tärkeää. Juuri perehdyttäminen onkin usein yksi laiminlyödyimmistä toimista työsuhteissa. Virheet perehdyttämisessä tapahtuvat usein kahdella alueella. Joko perehdyttämiselle ei tunnu olevan aikaa, jonka vuoksi perehdyttäminen jää vajaksi tai puuttuu kokonaan tai sitten perehdytyksen yhteydessä tarjotaan liikaa tietoa, jolloin perehdyttäminen tapahtuu liian nopeasti ja työntekijälle tulee liikaa tietoa kerralla. Mikäli perehdytyksen haluaa asiakaspalvelun onnistumisen kannalta tehdä oikein, kannattaa se jakaa neljään osa-alueeseen. (Reinboth 2008, 82.)

Eri osa-alueet voidaan laittaa eri perehdyttäjien vastuulle. Nämä neljä osa-aluetta ovat:

- 1) Tervetuloa taloon. Useissa yrityksissä uuden työntekijän tullessa taloon, saa hän kirjallista materiaalia.
- 2) Perehdyttäminen asiakaspalvelusitoumukseen, ohjenuoriin ja yrityksen arvoihin. Uuden työntekijän perehdyttäminen olisi tärkeää aloittaa näistä, vaikka usein juuri nämä asiat ovatkin ne asiat, jotka sivuutetaan kokonaan. Näiden asioiden omaksumista nopeuttaa, mikäli mahdollista on, että perehdyttäjänä toimii joku päällikköta-son henkilöistä, koska se osoittaa, että asia on oikeasti tärkeä.
- 3) Perehdyttäminen työtehtäviin, tuotteisiin ja työympäristöön. Tämä osa-alue on se alue, jolle perehdyttäminen useasti yksin keskittyy. Aiheet tulisi jakaa pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja käydä lävitse siten, että ensimmäisenä käsitellään asioita, joiden avulla työntekijän on helpompi aloittaa työt.
- 4) Tutustuminen työyhteisöön ja työkavereihin. Työporukkaan tutustuminen ja mukaan pääseminen on usein edellytys sille, että työntekijä viihtyy työssään ja kokee olevansa tervetullut yritykseen töihin.

(Reinboth 2008, 83-85.)

Vielä näitä perehdytyksen osa-alueita huonomminkin yritykset hoitavat työntekijöiden poislähtötilanteet. Lähtevällä työntekijällä on usein yritykselle arvokasta tietoa tai taitoa, joka olisi hyvä jäädä muiden työntekijöiden tietoon yrityksen sisälle, jotta tiedosta ja taidosta voidaan hyötyä. (Reinboth 2008, 85.)

Sirpa Huuskonen kirjoittaa Kauppalehden blogissa vinkkejä siitä, kuinka asiakaspalvelun johtamista voisi kehittää. Hän antaa lukijoille seitsemän vinkkiä parempaan asiakaspalvelun johtamiseen. Ensimmäisenä vinkkinä hän kertoo, että johdon tulisi selvittää millaista lisäarvoa asiakas odottaa saavansa asiakaspalvelusta. Toisena vinkkinä hän kertoo, että

tulisi etsiä työntekijöille sellaiset työtehtävät, joissa he jaksavat olla ja pääsevät käyttämään vahvuuksiaan. Huuskonen kertoo kolmanneksi vinkikseen sen, että tulisi muistaa, että asiantuntijakin voi olla asiakaspalvelija. Alan ammattilaiset eivät aina välttämättä miellä itseään asiakaspalvelijoiksi, vaikka pitäisi, jotta asiakkaat voivat saada täydellistä palvelua. Neljäntenä hän neuvoo, että asiakaspalvelijalle tulisi neuvoa koko arvontuotto-prosessi, eikä vain osaa siitä. Viidentenä neuvona hän kirjoittaa, että työntekijöiden tulisi antaa harjoitella erilaisia asiakaspalvelutilanteita ihan käytännössä, jotta asiat konkretisoi-tuvat. Hyvää asiakaspalvelua ei opita powerpoint esityksistä tai verkkokursseista. Kuudes neuvo häneltä on se, että työntekijöitä tulisi palkita säännöllisesti. Työntekijät saavat voi-maa jatkaa hyvää asiakaspalvelua, kun silloin tällöin saavat kiitosta johdolta. Seitsemän-tenä ja viimeisenä neuvonaan hän antaa, että työntekijöille tulisi antaa lupa kehittää työn-tekoaan omatoimisesti, sillä se synnyttää innovaatiota. (Huuskonen 2015.)

4.2 Asiakastyytyväisyysjohtaminen

Asiakastyytyväisyysjohtaminen ei ole erillinen tai irrallinen uusi markkinoinnin suunta. Se on toimintamalli, jossa yhdistyvät palvelumarkkinointi, sisäinen markkinointi, mielikuva-markkinointi, laatumittaukset, asiakassuhdemarkkinointi, ja tietokantamarkkinointi. Asia-kastyytyväisyysjohtamisen voima piilee siinä, että nämä markkinoinnin alalajit muodosta-vat järjestelmän, jossa nämä alalajit yhdistyvät liiketoiminnan toimintatavaksi. Oleellista asiakastyytyväisyysjohtamisessa on sen markkinoinnillinen toimintamalli eli markkinointi sisältyy asiakastyytyväisyysjohtamiseen, johtamisjärjestelmä, jossa asiakastyytyväisyyden kautta pyritään vaikuttamaan yrityksen liiketaloudelliseen tulokseen sekä kokonaisvaltai-nen toimintatapa, joka tarkoittaa sitä, että kaikki asiakastyytyväisyysjohtamisen osatekijät muodostavat järjestelmän. (Rope, Pöllänen 1998, 23-25.)

Asiakastyytyväisyysjohtamisessa yhdistyy erilaisia johtamisoppien piirteitä. Siinä yhdisty-vät tavoitejohtamisesta tavoitteellisuus, seuranta ja kehityskeskustelut, tulosjohtamisesta tavoitteellisuus, kehityskeskustelut ja tuloskeskeisyys liiketoimintaan. Tilannejohtamisesta on otettu toimintamalli, joka soveltuu erilaisiin asiakassuhde- ja asiakastyytyväisyystilan-teisiin. Palvelujohtamisesta on sisäinen markkinointi ja palvelun merkityksellisyys sekä laatujohtamisesta kokonaislaadun toteuttamisen näkökulma. Keskeinen piirre asiakastyy-tyväisyysjohtamisessa onkin liiketoiminnan johtaminen asiakastyytyväisyyden kautta. Oleellista on, että johtaminen perustuu koettuun asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen tavoit-teena on parantaa liiketoiminnallista menestystä asiakastyytyväisyyden avulla. (Rope, Pöllänen 1998, 48-49.)

4.3 Asiakaspalvelun kehittäminen

Asiakaspalvelu ei ole vain jotakin, joka olisi irrallaan muusta organisaation toiminnasta. Tämän takia asiakaspalvelua tulisi johtaa sekä kehittää samalla tavalla, kuin muutakin organisaatiota. Asiakaspalvelua tulisi kehittää osana kokonaistoimintaa organisaatiossa. Se on osa asiakkaille tarjottavaa tuotetta tai palvelua, ja sen tulisikin vahvistaa yrityksen brändiä. Hyvä asiakaspalvelu ei ole tänä päivänä niin helposti määriteltävissä, vaan sitä pitäisi tarkastella suhteessa niihin mielikuviin, joita asiakkaille halutaan yrityksestä ja sen palveluista tai tuotteista antaa. Yrityksen koko palvelukonseptin on siis oltava linjassaan strategian sekä brändin kanssa, jotta kaikki osat tukisivat toisiaan. Asiakaspalvelutyylejä on erilaisia. Vaikka kaikki tyylit ovat erilaisia, kaikilla on sama tavoite, että asiakaspalvelu toimisi kilpailuetuna. (Reinboth 2008,34.)

Tomi Korpaeus kirjoittaa blogissaan kauppalehdessä erilaisia teesejä ja konkreettisia keinoja, kuinka hänen mielestään yritys voi tulla tunnetuksi hyvästä asiakaspalvelustaan tai kuinka asiakaspalvelijoiden teot voivat tukea yrityksen visiota. Ensimmäiseksi ohjeekseen hän antaa sen, että tulisi aloittaa siitä mikä on helppoa. Ei tulisi yrittää parantaa jotakin mikä on jo hyvää, vaan keskittyä kääntämään tyytymättömät asiakkaat tyytyväisiksi. Toiseksi hän kirjoittaa, että tulisi valita tavoitteen saavuttamiseksi kriittinen menestystekijä. Hän antaa esimerkiksi tähän, että se voisi olla ”tehdään asiointi asiakaspalvelun kanssa helpoksi”. Kolmanneksi vinkiksi hän kirjoittaa, että tulisi keskittyä olennaiseen ja mitata sitä. Esimerkkinä hän antaa helposta mittarista sen, että ”vähennetään palvelukohtaamisessa tyytymättömien asiakkaiden määrää suhteessa tyytyväisiin asiakkaisiin”. Neljäntenä hän sanoo, että faktatieto yrityksen toiminnasta sekä asiakkailta saatu palaute on paras lähtökohta toiminnan kehittämiseen. Näin ollen mitään ei tarvitse jäädä arvailun varaan ja toiminnan kehittäminen kohdistetaan oikeaan paikkaan. Seuraavana neuvonaan hän antaa, että mittarit tulisi tuoda henkilökohtaiselle tasolle ja mahdollistaa onnistuminen. Esimerkkinä hän kirjoittaa, että henkilökohtainen tavoite asiakaspalvelijalle voisi olla ”parantaa työtehtävien jälkeistä asiakastyytyväisyysmittausten tuloksia”. (Korpaeus 2018.)

Koska asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaiden kokemuksista yrityksen kontaktipinnalla, on asiakastyytyväisyys usein sidottu nykyhetkeen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeä osa asiakaspalvelua ja sen kehittämistä. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen vaatii yritykseltä jatkuvaa mittaamista asiakkaiden tyytyväisyydestä. Jotta yritys saisi tietoonsa jatkuvasti nykytilanteen liittyen asiakkaiden tyytyväisyyteen, tulee yrityksen hankkia jatkuvasti palautetta asiakkailtaan heidän tyytyväisyydestä. (Rope, Pöllänen 1998, 59.)

Asiakastyytyväisyysmittauksen toteuttamisvaiheet näkyvät seuraavassa kuviossa.

1. Asiakas tyytyväisyysmittauksen käyttökohteiden selvittäminen <ul style="list-style-type: none"> - Kohteiden yksilöinti - Toimintamenetelmät asiakastyytyväisyysmittaustietojen hyödyntämisessä
2. Mittaustavan suunnittelu <ul style="list-style-type: none"> - Mittaususeus - Kohdehenkilöiden otanta/ valintasystematiikka - Mittauskohteet - Mittaustarkkuus - mittaustekniikka
3. Mittareiden rakentaminen <ul style="list-style-type: none"> - Kysymysten muotoilu ja testaus - Mittarikokonaisuuden rakentaminen
4. Mittaussystematiikan toteutus <ul style="list-style-type: none"> - Mittaaminen - Tulostus - Koulutus - Mittarien hyödyntäminen
5. Mittaamisesta johtamisjärjestelmään ja markkinointijärjestelmään <ul style="list-style-type: none"> - Kehitysseuranta - Kehitystoimenpiteet - markkinointitoimenpiteet

Kuvio 3. Asiakastyytyväisyysmittauksen toteuttamisvaiheet (Rope, Pöllänen 1998, 60.)

4.4 Asiakastyytyväisyystutkimukset

Asiakastyytyväisyystutkimuksilla on iso vaikutus asiakaspalvelun kehittämiseen. Asiakastyytyväisyystutkimukset kertovat yrityksille, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat saatuun asiakaspalveluun tai kokemaansa yrityksen tuotteeseen tai palveluun. Näiden tutkimusten perusteelta on yritysten helpompi parantaa toimintaansa tai palveluitansa, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisempiä ja kokisivat saavansa parempaa palvelua. Asiakastyytyväisyystutkimukset kohdistuvat usein yrityksen asiakaskontaktipintaan. (Rope, Pöllänen 1998, 83.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksiin soveltuu tiettyjä toteutusperiaatteita. Tutkimuksien yleiset kriteerit siis toteutuvat. Näitä kriteerejä ovat:

- a) Validiteetti, joka tarkoittaa sitä, että asiakastyytyväisyystutkimus mittaa juuri niitä asioita, joita halutaan tutkimuksella selvittää.

- b) Reliabiliteetti, jolla tarkoitetaan tutkimuksesta saatujen tulosten luotettavuutta ja pysyvyyttä.
- c) Järjestelmällisyys, joka tarkoittaa sitä, että tutkimukset tulisi toteuttaa systemaattisesti niin, että olisi mahdollista seurata asiakastyytyväisyyden kehittymistä
- d) Lisäarvon tuottaminen, joka toteutuu, kun asiakastyytyväisyystutkimus on tehty niin, että sen pohjalta pystytään kehittämään yrityksen toimintaa
- e) Automaattinen toimintaan kytkeytyminen, joka tarkoittaa sitä, että asiakastyytyväisyystutkimus tulisi olla sellainen, että sen tulokset tuottavat impulsseja päätöksiin ja yrityksen toimintaan.

(Rope, Pöllänen 1998, 83-84.)

5. CASE: YRITYS X

5.1 Yrityksen esittely

Koska Yritys X toimii opinnäytetyön osalta kanssamme yhteistyössä anonymisti, kerromme yrityksestä vain pääpiirteittäin anonymiuden säilyttämiseksi.

Yritys X on finanssialalla toimiva yritys, joka tarjoaa asiakkailleen kaikki finanssipalvelut. Yrityksen visiona on olla yksi finanssialan johtavista toimijoista finanssialan markkinoilla.

Yrityksessä työskentelee noin 100 työntekijää. Yritykselle tärkeä ominaisuus on sen asiakslähtöisyys. Asiantuntijat pyrkivät työssään olemaan asiakkaille läsnä ja reagoimaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin ja ongelmiin. Yrityksessä painotetaan vahvasti turvallisuutta sekä hyvinvointia.

5.2 NPS

NPS on lyhenne sanoista ” Net Promoter Score”. NPS-kyselytutkimus pyrkii mittaamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä sitä, suosittelevatko he esimerkiksi ystävilleen ystävilleen kyseessä olevaa yritystä. Tällainen Net promoter score-kyselytutkimus onkin hyvä ja yksinkertainen tapa selvittää asiakkaiden uskollisuuden taso yritystä sekä sen tuotteita ja palveluita kohtaan. Tärkeimpänä ominaisuutenaan NPS kuitenkin kertoo yritykselle kohteita, joissa asiakkaiden mielestä yrityksellä olisi vielä parantamisen varaa. Näin ollen yritys voi muokata toimintaansa parempaan ja asiakastyytyväisempään suuntaan. (Salescommunications 2019.)

NPS- kysely siis lähetetään usein asiakkaille asiakastapaamisen jälkeen. Kysely voidaan toimittaa asiakkaille esimerkiksi sähköpostitse tai tekstiviestinä. Yleensä kyselyssä selvitetään, asiakkaan tyytyväisyyttä saamaansa palveluun tai ratkaisuun. Koska NPS mittaa asiakkaiden tyytyväisyyden lisäksi sitä, kuinka helposti asiakkaat suosittelevat yritystä ystävilleen tai tutuilleen, kyselyssä sen saa selville kysymällä peruskysymyksen: Kuinka todennäköisesti suosittelet Yritystä X ystävälle tai kollegalle? Asiakkaita pyydetään antamaan vastaus asteikoilla 0-10. Nämä vastaukset voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan:

- 0-6= Arvostelijat
- 7-8= Passiiviset
- 9-10= Suosittelevat

(SurveyMonkey.)

NPS- kysely on useasti todella yksinkertainen juurikin sen takia, että siinä käytetään juuri tuota yhtä kysymystä. Kysymyksen alapuolella asiakkailla on lineaarinen asteikko, jossa on numerot nollasta kymmeneen järjestyksessä. Näitä kyselyjä voi ja onkin erilaisia, mutta useissa kyselyissä vain ääripää numerot on selitetty asiakkaalle. Tämä tarkoittaa sitä, että numero nolla tarkoittaa, että ei ollenkaan suosittelisi yritystä, kun taas numero 10 tarkoittaa, että suurella todennäköisyydellä suosittelisi yritystä ystäville tai kollegoille. Muita numeroita on harvemmin asiakkaalle avattu, eli asiakas joutuu hieman päättämään, että mille kohtaa kahden ääripään välillä hänen kokemuksensa sijoittuu. (SurveyMonkey.)

Tällaisessa NPS- tutkimuksessa on paljon vartenotettavia hyviä puolia, mutta myös niitä kehitettäviä puolia. Ensinnäkin NPS on todella helppokäyttöinen. Se on loistava työkalu johdolle, jotka haluavat tarkkailla asiakkaidensa tyytyväisyyttä yrityksestä, sekä sen tuotteista, palveluista ja kokonaiskuvasta. Tutkimuksen tulokset auttavat johtoa selvittämään asiat, joihin yrityksen tulisi panostaa, jotta tyytymättömätkin asiakkaat saataisiin käännettyä tyytyväisiksi. Kun yrityksellä on käytössään NPS, on sen mahdollista verrata omaa NPS tulostaan myös muihin oman toimialansa kilpailijoihin, jolloin tulokset antavat konkreettisempaa vertailua. (SurveyMonkey.)

Kriitikot toki löytävät NPS- kyselytutkimuksesta myös enemmän huonoja puolia tai asioita, joita tutkimuksessa tulisi parantaa. Yhtenä suurimpana NPS-tutkimuksen kritisoitavana kohtana on tutkimuksen tarkkuus. Kyselytutkimus kertoo, jos joku on arvostelija tai tyytymättön, mutta se ei kerro, että miksi tai mistä johtuen arvosana on annettu. Tällöin asiakkaalta tulisi saada sanallinen kommentti myös, jossa hän kertoo omin sanoin, miksi ei ollut tyytyväinen yrityksen toimintaan. Toinen asia, jonka kriitikot nostavat esille on se, että kyselytutkimuksesta ei ole yrityksellä juurikaan hyödyksi, ellei sillä ole jatkosuunnitelmaa. Yrityksen tulisikin tietää, kuinka reagoida tutkimuksessa saamiinsa tuloksiin. (SurveyMonkey.) Ilman tällaista toimintasuunnitelmaa NPS-tutkimuksen käyttö on yritykselle melko hyödytön (Salescommunications 2019). Mikäli yritys osaa hyödyntää tutkimuksen tulokset oikein, pystyy se tulevaisuudessa vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeisiin ja täyttämään yrityksen toimintaan kohdistuvia odotuksia.

Nykypäivänä mikäli yritykset haluavat menestyä omilla markkinoillaan on asiakastyytyväisyys yksi ehdottomista avaintekijöistä. Yritykset haluavat tietää mitä heidän asiakkaansa ajattelevat yrityksestä. Keskeisiä kysymyksiä ovatkin, kuinka asiakkaat arvostavat yrityksen tuotteita tai palveluita. Näiden kysymysten avulla yritys voi parantaa toimintaansa ja kasvaa. (Salescommunications 2019.)

Kuinka yritys voi sitten käyttää tällaista NPS lukua? Vaikkakin NPS- kyselyssä on molempia huonoja sekä hyviä puolia on NPS- kyselyistä yritykselle oikeasti hyötyäkin. Kyselyistä

yritys saa itselleen NPS luvun, jonka avulla voit verrata esimerkiksi sen, kuinka hyvin pärjät kilpailijoihin nähden tai millaisia NPS pisteitä muut markkinoilla olevat yritykset saavat. NPS- kyselyn avulla yritys pystyy jatkuvasti seuraamaan asiakkaidensa uskollisuutta yritystä kohtaan. Yrityksen on mahdollista myös reagoida NPS tuloksiin. Jos kyselyissä toistuu esimerkiksi jotkut tietyt negatiiviset asiat yrityksestä, sen toiminnasta, tuotteesta tai palvelusta tai muuten jokin tietty asia palautteissa pistää silmään pystyy yritys tekemään muutoksia asian suhteen. (SurveyMonkey.)

5.3 Asiakkuuspäällikön haastattelu

Toteutimme koko tutkimuksen anonymyminä, joten myös asiakkuuspäällikön haastattelu toteutettiin asianmukaisesti anonymisti. Asiakkuuspäällikkö vastaa yrityksen asiakaskokemuksesta ja asiakaskontaktoinnista kuukausittain. Hän seuraa koko yrityksen NPS tuloksia päivittäin ja puuttuu niihin, mikäli kokee tarvetta. Asiakkuuspäällikkö ei saa omasta työstään asiakaspalautetta NPS:n muodossa, vaan toimii nimenomaan yrityksen sisäisen viestinnän kannalta tärkeässä roolissa. Asiakkuuspäällikkö toimi keskeisenä toimijana tutkimuksemme toteutumisen kannalta.

Suoritimme asiakkuuspäällikön haastattelun sähköpostin välityksellä. Käytimme suoria lauseita hänen vastauksistaan.

Miten asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys liittyvät työtehtäviisi?

Vastaan asiakaskokemuksesta koko yrityksen tasolla (Asiakkuuspäällikkö, Yritys X. Haastattelu 8.10.2019).

Miten asiakaskokemuksen hyödyntämistä on koulutettu työntekijöille?

Asiakaskokemus ja sen parantaminen on yksi yrityksemme päätavoitteista tälle vuodelle. Asia nousee esiin työntekijöille monissa eri yhteyksissä. Asiakaskokemusten hyödyntämistä on käyty läpi työntekijöiden kanssa mm. pienryhmissä. Asiaa pidetään jatkuvasti esillä sisäisessä tiedottamisessa ja järjestämällä kertauspalavereja pienryhmiin. Työntekijöille on annettu myös pohdittavaksi tehtäviä oman asiakaskokemuksen parantamiseksi ja kehittämiseksi. Näitä pohdintoja ja asian kehittymistä seurataan valmennuskeskusteluissa. (Asiakkuuspäällikkö, Yritys X. Haastattelu 8.10.2019.)

Kuinka tärkeäksi koet NPS:n tiimiläistesi valmentamisessa?

Erittäin tärkeäksi. (Koko talon näkökulma, ei omaa tiimiä.) (Asiakkuuspäällikkö, Yritys X. Haastattelu 8.10.2019.)

Miten hyödynnät NPS:sää tiimiläistesi valmennuksessa?

Ei ole omaa tiimiä (Asiakkuuspäällikkö, Yritys X. Haastattelu 8.10.2019).

Miten usein NPS:sää seurataan ja kuinka usein esimiehet keskustelevat työntekijöiden kanssa heidän NPS:stään?

Minä seuraan NPS-lukemia yritystasolla päivittäin. Seuraan myös asiakkailta tulleita avoimia palautteita lähes päivittäin ja reagoin niihin tarvittaessa heti. Isommassa kuvassa seuraan palautteita kuukausitasolla ja puutun tarvittaessa palautteisiin, jotka toistuvat. (Asiakkuuspäällikkö, Yritys X. Haastattelu 8.10.2019.)

Esimiehet keskustelevat alaistensa kanssa heidän NPS:stä kerran kuukaudessa valmennuskeskustelussa. Tarvittaessa myös useammin, jos jotain aiheutta ilmenee. Esim. poikkeuksellisen alhainen NPS tai jokin toistuva avoin palaute. (Asiakkuuspäällikkö, Yritys X. Haastattelu 8.10.2019.)

Miten asiakastyytyväisyyttä pyritään parantamaan tulevaisuudessa?

Asiakaskokemusta parantamalla ja työntekijöitä valmentamalla. Jokainen voi kehittyä vielä paremmaksi, kunhan vain asenne uuden oppimiselle on kohdallaan. Myös henkilökohtaista valmennusta oman esimiehen lisäksi on saatavissa minulta. Olen toiminut esimiesten tukena myös asiakaskohtaamisten havainnoinnissa. (Asiakkuuspäällikkö, Yritys X. Haastattelu 8.10.2019.)

Kuinka NPS:ää pitäisi mielestäsi kehittää?

Asiakkaalta kerättävä palaute pitäisi olla asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman helposti ymmärrettävää. Ja asiakkaan nopeasti ja helposti vastattavaa. Selkeät kysymykset vaihtoehtovalinnoilla ja lisäksi avoimen palautteen antomahdollisuus. Arvosteluasteikko pitäisi avata asiakkaalle. Numeeriset arvot 1-10 voi ymmärtää monella tavalla. (Asiakkuuspäällikkö, Yritys X. Haastattelu 8.10.2019.)

5.4 Kyselyn tulokset ja johtopäätökset

Lähetimme kyselyn yrityksen luottamusmiehen kautta yrityksen työntekijöiden saataville ja toivoimme mahdollisimman monen vastaavan, jotta otanta tutkimuksessa olisi mahdollisimman laaja. Yrityksen työntekijöillä oli noin viikko aikaa vastata kyselyyn. Yhteensä vastauksia saimme 22 kappaletta.

Kysely toteutettiin Google Forms alustalla. Loimme asiantuntijoille erilaisia kysymyksiä liittyen NPS:ään ja siihen, kuinka kukin sen kokee. Ensin kyselyssä kyseltiin taustatietoja, kuten kuinka kauan on ollut yrityksessä töissä, kuinka paljon saa keskimäärin palautteita

ja onko oma NPS tulos parantunut, huonontunut tai pysynyt ennallaan viimeisen vuoden aikana. Nämä taustatiedot auttavat tutkimuksessa tekemään erilaisia johtopäätöksiä, joita voi sittemmin peilata esimerkiksi asiantuntijoiden eri pituisiin työuriin yrityksessä. Taustatietojen perusteella pystyy myös tekemään erilaisia taulukoita, joista voi tutkimuksen tuloksia avata paremmin lukijoille.

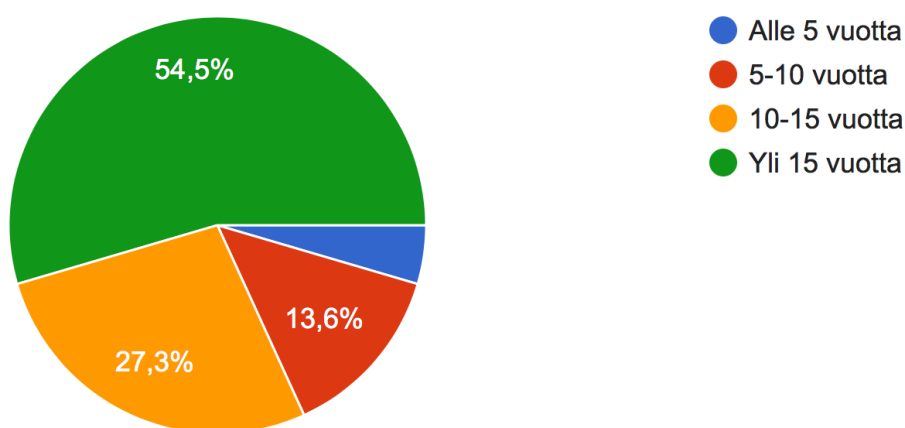
Kuinka kauan asiantuntija on työskennellyt yrityksessä?

Kyselyn ensimmäinen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden työkokemuksen pituutta Yritys X:ssä. Kysely alkoi kysymyksellä: kuinka kauan työntekijä on työskennellyt yrityksessä. Vastanneesta yli puolet eli 54,5 % vastasi olleensa yrityksessä töissä yli viisitoista vuotta. Kuusi vastanneista eli 27,3 % kertoi olleensa Yritys X:ssä töissä 10-15 vuotta. Vastanneista 13,6% kertoi olleensa yrityksessä töissä 5-10 vuotta. Alle viisi vuotta yrityksessä olleita oli vastanneissa vain yksi.

Alla olevasta kuviosta näkyy selvästi, että suurin osa vastanneista on työskennellyt yrityksessä yli 15 vuoden ajan. Kuvio havainnollistaakin selkeästi, että vastaajista valtaosa on työskennellyt yrityksessä pidempään kuin kymmenen vuotta.

Kauanko olet työskennellyt yrityksessä?

22 vastausta



Kuva 1. Yrityksessä työskennelty aika (vuosina)

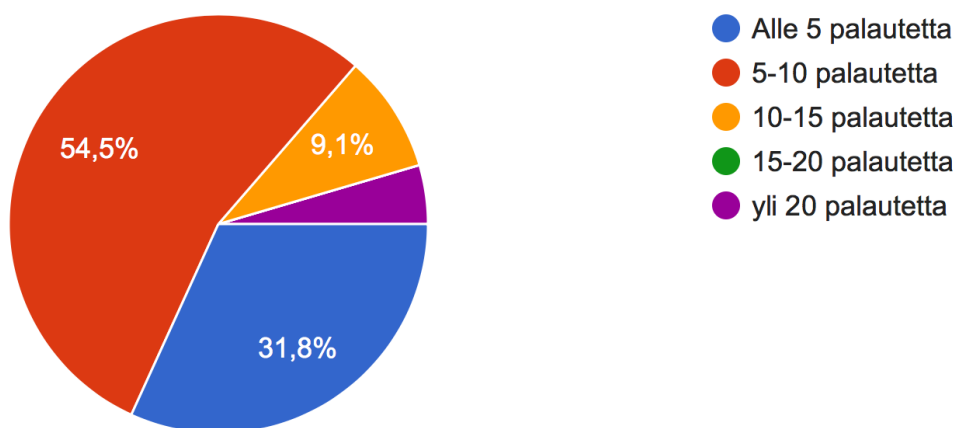
Mikäli kuvio havainnollistaa Yritys X:n työntekijöiden uran pituutta, voimme tehdä kuviosta muutaman päätelmän. Voisimme päätellä, että Yritys X on onnistunut pitkäaikaisten työ-

suhteiden luomisessa. Oletus voisikin olla, että Yritys X on hyvä työnantaja, jossa työntekijät viihtyvät. Alle 5 vuotta työskennelleiden osuus on niin pieni, että siitä voisimme päätellä, ettei työntekijöiden vaihtuvuus ole yrityksessä kovinkaan suurta.

Kuinka monta palautetta asiantuntija saa kuukaudessa?

Paljonko keskimäärin saat palautteita kuukaudessa?

22 vastausta



Kuva 2. Palautteiden määrä keskimäärin kuukaudessa

Toisen kysymyksen avulla halusimme selvittää keskimääräistä NPS-palautteiden määrää. Tämän kysymyksen avulla selvitimme, kuinka innokkaita Yritys X:n asiakkaat ovat antamaan palautteita. Toinen tutkimuksen kysymys olikin, että ” Paljonko keskimäärin saat palautteita kuukaudessa?”. Suurin vastanneista eli 54,5 % oli vastannut saavansa keskimäärin 5-10 palautetta kuukauden aikana. 31,8% vastanneista kertoi, että saa kuukauden aikana keskimäärin vain alle viisi palautetta. Kuitenkin 10-15 palautetta keskimäärin kuukauden aikana saa vain kaksi kyselyyn vastanneista, eli 9,1%. Yksi vastaajista kertoo, että saa kuukauden aikana keskimäärin yli kaksikymmentä palautetta.

Yllä olevasta kuvasta voidaan päätellä, että kokonaisuudessaan tuo yli 10 palautetta saavien osuus on todella pieni. Kun taas alle 10 palautetta saavien osuus diagrammista on huomattavan suuri. Mikä kuviossa eniten pistää silmään on se, että vastaajista huomattavasti yli neljäsosa saa kuukauden aikana keskimäärin ainoastaan alle viisi palautetta. Mie-

timmekin, mikä mahtaa vaikuttaa siihen minkä verran asiantuntija saa palautteita asiakailtaan. Vaikuttaako kenties asiantuntijan oma aktiivisuus ja palautteenannosta muistuttaminen palautteiden määrään?

Taulukko 1. Palautteiden keskimääräinen määrä kuukaudessa

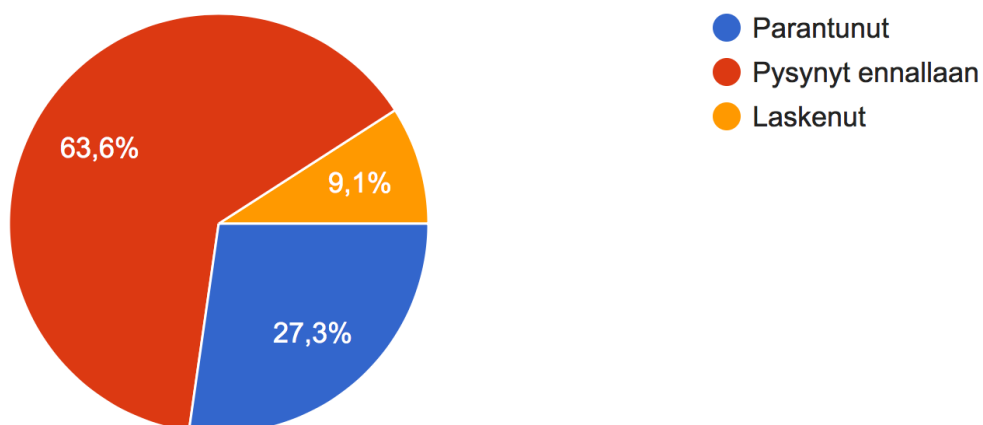
Palautteiden keskimääräinen määrä kuukaudessa			
Palautteita/ kk	10-15	10-15	yli 20
Työaika (vuosina)	yli 15	yli 15	yli 15

Yllä olevasta taulukosta voi nähdä kuinka kolmen eniten palautteita keskimäärin saavien työaika jakautuu. Tutkimuksessa käy ilmi, että keskimäärin yli 20 palautetta saava työntekijä on ollut yrityksessä jo yli 15 vuotta. Tälle asiantuntijalle on varmasti jo syntynyt vankka asiakaskunta, jotka ovat tyytyväisiä hänen tarjoamaansa asiakaspalveluun. Tällä asiantuntijalla asioi oletettavasti kymmeniä asiakkaita viikossa, sillä muutoin tähän tulokseen ei varmasti päästäisi. Kaksi asiantuntijoista, jotka olivat vastanneet saavansa 10-15 palautetta keskimäärin kuukauden aikana ovat molemmat olleet myös yrityksessä töissä jo yli 15 vuotta. Heillä on varmasti yli 20 palautetta saavan tavoin syntynyt vankka kokemus ja selkeät skeemat toimintatavoistaan. Asiakastapaamisten määrä kuukaudessa on heillä myös oletettavasti suuri. Alle 5 palautetta saavien ja 5-10 palautetta saavien osio koostui melko tasaisesti eri pituisen työkokemuksen omaavista työntekijöistä.

Kuinka asiantuntijan NPS on kehittynyt viimeisen vuoden aikana?

Miten NPS:ssäsi on kehittynyt viimeisen vuoden aikana?

22 vastausta



Kuva 3. NPS:än kehitys

Seuraavan kysymyksen avulla selvitimme, kuinka työntekijöiden NPS tulokset ovat kehittyneet tai muuttuneet viimeisen vuoden aikana. Kolmas kysymys tutkimuksessa olikin, että ”Miten NPS:si on kehittynyt viimeisen vuoden aikana?”. Reilusti yli puolet vastasi, että NPS on pysynyt ennallaan, eikä ole muuttunut viimeisen vuoden aikana. Näin kysymykseen vastasi 63.6% kaikista vastaajista. Kuusi vastaajista eli 27,3% kertoi oman NPS tuloksensa parantuneen viimeisen vuoden aikana. Vain 9,1% vastaajista kertoi NPS tuloksensa laskeneen. Tästä voidaan päätellä, että suurimmalla osalla työntekijöistä on hyväksi todetut käytännöt, joiden avulla NPS on onnistunut pysymään muuttumattomana. On hienoa huomata, että yli 27% vastanneista on onnistunut nostamaan NPS tulostaan ja että laskua on tapahtunut vain noin 9%:la asiantuntijoista.

Kaksi työntekijää, jotka olivat vastanneet, että heidän NPS tulos olisi laskenut viimeisen vuoden aikana, olivat molemmat työskennelleet yrityksessä yli 15 vuotta. Toinen heistä oli vastannut saavansa keskimäärin vain alle 5 palautetta kuukauden aikana. Toinen puolestaan 5-10 palautetta. Näissä tilanteissa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että saadessaan pienen määrän palautteita kuukaudessa, voi yksikin huonompi arvio vaikuttaa merkittävästi NPS tulokseen. Jos päinvastoin palautteita olisi enemmän, ei yksi huonompi arvio vaikuttaisi NPS tulokseen niin paljon. Siksi palautteiden saaminen määrällisesti voikin

muodostua suureksi ongelmaksi, mutta myös tavoitteeksi, jota kohti kaikkien yrityksen asiantuntijoiden tulisi pyrkiä. Alla havainnollistava taulukko ääripäistä työskentelyvuosien määrästä verrattuna palautteiden määriin. Taulukosta tulee ilmi asiantuntijoiden, joiden NPS oli viimeisen vuoden aikana parantunut työaika yrityksessä sekä keskimääräinen palautteiden määrä kuukauden aikana.

Taulukko 2. NPS tulos parantunut

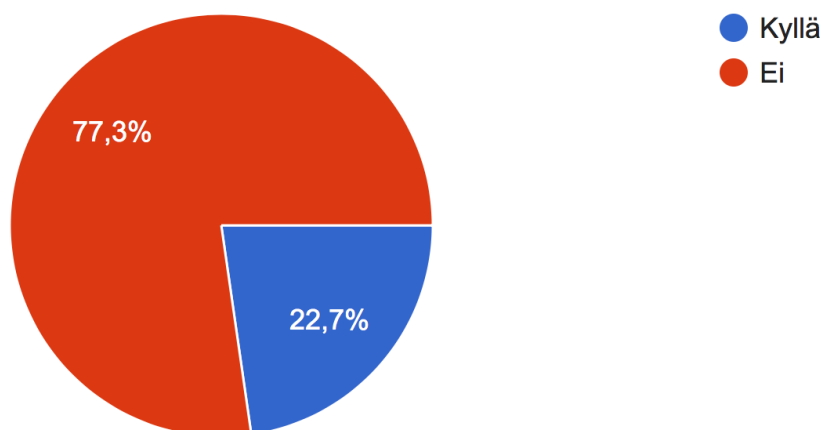
NPS parantunut						
Työaika yrityksessä (vuotta)	yli 15	yli 15	yli 15	yli 15	yli 15	10-15
Palautteiden määrä / kk	5-10 kpl	10-15 kpl	yli 20 kpl	10-15 kpl	5-10 kpl	5-10 kpl

Taulukosta voimme siis nähdä, että asiantuntijat (27,3% vastanneista), joilla NPS oli parantunut viimeisen vuoden aikana, viisi on työskennellyt yrityksessä yli 15 vuotta ja yksi 10-15 vuotta. Näillä NPS tulostaan parantaneilla asiantuntijoilla, on kaikilla pitkä työhistoria kyseisessä yrityksessä. Tämä pitkä työkokemus on ollut työntekijöillä varmasti hyödyksi, jotta he osaavat pyytää asiakkailta NPS kyselyyn osallistumista ja hoitaa asiakasta-paamiset mahdollisimman hyvin. Yllä olevasta kaaviosta näkyy kuinka näiden työntekijöiden, joilla NPS oli parantunut, työaika ja palautteiden määrä jakautuivat. Näistä työntekijöistä kaksi kertoi saavansa kuukauden aikana noin 10-15 palautetta ja yksi yli 20 palautetta. Kolme vastanneista taas kertoi saavansa 5-10 palautetta keskimäärin kuukauden aikana. Näissä tilanteissa, joissa palautteita saa useampia on varmasti helpompi saada NPS tulosta paremmaksi, kun yksittäiset huonommat palautteet eivät vaikuta yhtä radikaalisti lopputulokseen. Kuten jo todettiin, yksi huonompi palaute vaikuttaisi NPS tulokseen paljon negatiivisemmin, jos palautteita olisi vähemmän. Vaikka kolme työntekijää olikin saanut vähemmän eli 5-10 palautetta keskimäärin, olivat he silti onnistuneet parantamaan NPS tulostaan.

Vaikuttaako NPS asiantuntijan työskentelyyn asiakaskohtaamisissa?

Vaikuttaako NPS työskentelyysi asiakaskohtaamisissa?

22 vastausta



Kuva 4. NPS:än vaikutus työskentelyyn asiakaskohtaamisissa

Uran pituuden ja NPS-palautteiden määrien jälkeen, halusimme tietää, kokevatko asiantuntijat NPS-tuloksen vaikuttavan heidän toimintaansa työpaikalla. Neljäntenä kysyimmekin tutkimuksessa, että ”Vaikuttaako NPS työskentelyysi asiakaskohtaamisissa?”. Vastanneista suurin osa 77,3% (17 työntekijää) vastasi, että NPS ei vaikuta heidän työskentelyynsä asiakaskohtaamisissa. Näin vastanneiden määrä oli paljon suurempi kuin odotimme, mutta uskomme se vastaavan hyvin todenmukaisesti koko Yritys X:n henkilöstön kokemusta NPS:n vaikutuksesta heidän työskentelyynsä.

Miksi NPS ei vaikuta työskentelyyn?

Kyselyyn osallistujille, joiden mielestä NPS ei vaikuttanut heidän työskentelyynsä asiakaskohtaamisissa, esitettiin jatkokysymys. Kysymys kuului, että mikseivät he eivät koe sen vaikuttavan työskentelyyn. Tähän kysymykseen vastaajat saivat vapaasti perustella mielipiteensä avoimessa vastauksessa.

Vastaajista suurin osa ei kokenut NPS:n vaikuttavan työskentelyynsä asiakaskohtaamisissa. Tässä osiossa käsittelemme heidän vastauksiensa perusteluita siitä, miksi he kokevat, ettei NPS:llä ole vaikutusta heidän työskentelyynsä asiakaskohtaamisissa.

Suurimmassa osassa palautteista tuli ilmi seikka, että asiantuntijat kokevat tekevänsä aina parhaansa asiakaspalvelutilanteessa. He haluavat palvella asiakkaansa mahdollisimman hyvin riippumatta siitä mitataanko NPS:ää tai ei. Vastaajat kokevat olevansa asiakas-kohtamisissa aina omia itsejään, eivätkä koe siksi tarvetta muuttaa käytöstään NPS:n takia. Vastaajista moni kertoi, että heidän mielestään jokainen asiakastilanne on yhtä tärkeä panostukseltaan, joten he eivät muuta käytöstään yksittäisten palautteiden pohjalta. Omana itsenään olemiseen moni liitti myös vuorovaikutustaitonsa, jotka ovat luonnostaan osa persoonaa ja sen, että on saanut asiakkailta koko uransa ajan hyvää palautetta työskentelystään. Halusimmekin nostaa yhden vastanneen kommentin esille, sillä mielestämme se tiivistä monen vastanneen ajatuksen:

”Miksi tekisin sitä mitä tee nyt niin jotenkin eri tavalla. NPS on hyvä ja olen tapaamisissa aito oma itseni”

Muutama vastanneista nosti esille työnsä arvostamisen. Vaikka vastaajat ovat työskennelleet monissa tehtävissä, he ovat aina pyrkineet tasalaatuiseen työskentelyyn ja arvostaneet tekemäänsä työtä niin että siihen panostetaan työnkuvasta riippumatta.

Useissa palautteissa myös tuli ilmi, että asiantuntijat kokevat, että asiakas antaa NPS:ään palautteen silloisen tunteensa perusteella, eikä niinkään asiakaspalveluhetkestä. Näin yleensä tapahtuu, mikäli asiakas ei saa yrityksestä haluamaansa ja kokee siksi sen hyödyttömäksi tai asiakas ei vastaa kyselyyn, sillä hetkellä vaan jättää sen myöhemmäksi, jolloin aika ja erilaiset tunteet vaikuttavat vastaukseen. Yksi vastaajista kertoo hyvän esimerkin tällaisesta tapauksesta. Asiakas on saanut tapaamisessa kielteisen lainapäätöksen. Tällaisessa tilanteessa hän tietenkin antaa NPS-kyselyyn huonon arvosanan, koska ei saanut pankilta sitä mitä toivoi. Tilanteessa onkin ristiriitaista se, että asiantuntija saa huonon arvosanan päätöksestä, vaikka olisi hoitanut tilanteen ammattitaitoisesti ja hyvin, parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tietenkin vaikuttaa paljon, sillä yksikin huono NPS tulos romahduttaa keskiarvon asiantuntijan NPS:stä, varsinkin mikäli asiantuntija ei saa paljoa palautteita. Muutama vastannut myös koki, ettei seuranta paranna itse palvelua.

Tutkimuksessa tuli ilmi myös se, NPS kysely lähtee asiakkaalle aina ensimmäisen tapaamisen jälkeen. Tällöin asiakkaan ja asiantuntijan välinen asia, jonka takia asiakas asioi yrityksessä saattaa olla vielä aivan kesken ja vaatii mahdollisesti vielä lisäkäyntejä ja tapaamisia yrityksessä. Tällöin asiakas ei välttämättä ole varma mitä hän vielä arvioi NPS-kyselyssä, kun hän ei ole vielä saanut asioitaan hoidetuksi asiantuntijan kanssa.

Vastauksista tiivistettynä Yritys X:n asiantuntijat pyrkivät aina tarjoamaan asiakkailleen parasta mahdollista palvelua ja oikeita ratkaisuja, eivätkä siksi koe seurannan vaikuttavan heidän työskentelyynsä. Mielestämme tämä on erittäin hyvä asia yritykselle, sillä tämä

kertoo sen, että heidän työntekijöillään on korkea työmoraalia ja he ovat rautaisia ammattilaisia asiakaspalvelussa.

Miten NPS vaikuttaa työskentelyyn?

Viidelle asiantuntijalle, jotka edelliseen kysymykseen vastasivat, että NPS vaikuttaa heidän työskentelyynsä asiakaskohtaamisissa tuli jatkokysymys, jossa kysyttiin, että miksi he kokevat sen vaikuttavan työskentelyyn. Vastaajat perustelivat vastauksensa avoimessa vastauksessa. Ensin käsittelemme heidän vastauksensa, jotka kokivat NPS:n vaikuttavan työskentelyynsä.

Taulukko 3. NPS:än vaikutus työskentelyyn

NPS vaikutus työskentelyyn					
Työaika (vuotta)	10-15	yli 15	yli 15	yli 15	yli 15
Palautteiden määrä (kk)	Alle 5 kpl	10-15 kpl	yli 20 kpl	5-10 kpl	Alle 5 kpl
NPS kehitys	Ennallaan	Parantunut	Parantunut	Ennallaan	Ennallaan

Asiantuntijoista 22,7% koki, että NPS:llä on vaikutusta heidän työskentelyynsä asiakaskohtaamisissa. Yllä oleva taulukko havainnollistaa hyvin vastaajien uran pituutta yrityksessä suhteessa palautteiden määrään ja NPS:n kehitykseen. Kaikki, jotka vastasivat NPS:n vaikuttavan heidän työskentelyynsä asiakaskohtaamisissa ovat olleet yrityksessä töissä yli 10 vuotta. Tästä voidaan päätellä, että työntekijät, jotka ovat olleet kauan yrityksessä töissä kokevat, että NPS vaikuttaa heidän työskentelyynsä vahvemmin, kuin vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleet. Yllä olevasta taulukosta voidaan todeta myös, että kaikki nämä työntekijät, jotka kokevat NPS:n vaikuttavan työskentelyynsä, ovat onnistuneet säilyttämään NPS tuloksensa ennallaan tai jopa parantamaan sitä viimeisen vuoden aikana.

Vastauksissa toistui paljon samoja teemoja siitä, kuinka NPS vaikuttaa vastaajien työskentelyyn. Yksi vastaajista tiivisti, että hyvät palautteet kertovat paljon työskentelystä. Hän kertoo tällöin tietävänsä, että palvelee asiakkaansa hyvin ja tekee työnsä oikein. Ja ennen kaikkea, että asiakkaat ovat tyytyväisiä pankkiinsa ja saamaansa asiakaspalveluun. Nämä hyvät palautteet kertovat asiantuntijalle myös sen, että on oikeilla linjoilla asiakaspalvelun suhteen ja on hyvä jatkaa samaan malliin myös tulevaisuudessa.

Monissa vastauksissa toistui hyvän NPS:n vaikutus tekemiseen vahvistavasti, kun tietää tekevänsä asiat oikein, vahvistaa se hyvää palvelua entisestään. Yksi vastaaja kertoi haluavansa luoda parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen, mitä kohti NPS varmasti auttaa pääsemään, juurikin tämän hyvän tekemisen vahvistamisen kautta. Yksi vastaajista kertoi

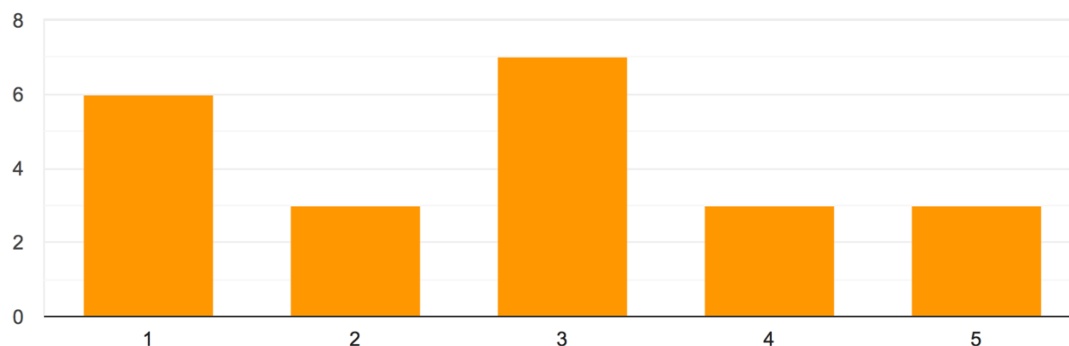
NPS:n kannustavan häntä työskentelemään hyvin. Kysely lähtee aina jokaisen tapaamisen jälkeen jokaiselle asiakkaalle, joten se on joidenkin asiantuntijoiden mielessä ennen asiakkaan tuloa, ja pyrkimyksenä sen kautta on mahdollisimman paras lopputulos kaikkien kannalta. Varmasti tämä tavoitteellisuus myös auttaa osaa työntekijöistä parantamaan työskentelyään, kun on jokin tietty tavoite mikä täytyy saavuttaa joka kuukausi. Vastajat kuitenkin toivoisivat enemmän kirjallista palautetta asiakkailta.

Näiden vastausten pohjalta tiivistettynä nämä Yritys X:n asiantuntijat, jotka kokevat NPS:n vaikuttavan työskentelyyn, kokevat sen vaikuttavan positiivisesti. Kyselyistä saadut hyvät palautteet kertovat, että he tekevät työnsä oikein ja ne kannustavat asiantuntijoita työskentelemään hyvin.

Kuinka hyödylliseksi asiantuntija kokee NPS:n työskentelynsä kehittämisessä?

Kuinka hyödylliseksi koet NPS:sän työskentelysi kehittämisessä?

22 vastausta



Kuva 5. Kuinka hyödyllisenä NPS koetaan

Mittasimme NPS:n hyödylliseksi kokemista asteikolla 1-5. Numero 1 tarkoitti ettei koe NPS:ää lainkaan hyödylliseksi työskentelyn kehittämisessä ja numero 5 tarkoitti, että vastaaja kokee NPS:n erittäin hyödylliseksi työskentelynsä kehittämisessä. Vastaajista 27,3%, ettei NPS:stä ole heille lainkaan hyötyä työskentelyn kehittämisessä. Vastaajista 13,6% puolestaan koki saamansa palautteen NPS:stä erittäin hyödylliseksi oman työskentelynsä kehittämisen kannalta. Muita tuloksia annettiin tasaisesti. Vastaajista 13,6% vastasi numeron 2 eli koki NPS:n lähes hyödyttömäksi työskentelynsä kehittämisen kannalta. 31,8% vastasi numeron 3, eli suhtautui hyvin neutraalisti NPS:n vaikutukseen työskentelyssään. Numeron 4 vastasi 13,6%, eli nämä vastanneet kokivat NPS:n hyödylliseksi oman työskentelynsä kehittämisen kannalta. Suurin osa vastaajista ei siis osannut sanoa

kuinka hyödylliseksi NPS:sän koki työskentelynsä kannalta tai joko he olivat neutraaleja asian suhteen. Tämä vastaus on varmaan suoraan peilattavissa siihen, että asiantuntijat eivät koe juurikaan saavansa irti NPS:stä oman työskentelynsä kehittämiseksi.

Tuloksista voimmekin päätellä, että valtaosa vastanneista koki NPS:n ei lainkaan hyödylliseksi, vain hieman hyödylliseksi tai koki sen neutraalina työnsä kehittämisen kannalta. Pelkästään tämän kysymyksen vastausten perusteella voisimme päätellä, että NPS-mittaria tulisi kehittää todella paljon. Kehittämisen avulla asiantuntijat saisivat mittarista tämän hetkistä hyötyä enemmän työskentelynsä kehittämiseen ja kokisivat työssään NPS:n hyödyn ehkä jopa kannustavana tekijänä. Meillä oli tietenkin oletamus tämän kysymyksen tuloksesta, mutta näin hyödyttömänä emme odottaneet työntekijöiden pitävän NPS-mittaria oman työskentelyn kehittämisessä.

Taulukko 4. NPS:än hyödyllisyys työskentelyn kehittämisessä

NPS:än hyödyllisyys työskentelyn kehittämisessä (1-5 Lineaarinen asteikko)								
Vastasi NPS:n hyödyllisyydestä	1	1	1	1	1	5	5	5
Työaika yrityksessä	yli 15	yli 15	10-15	5-10	10-15	yli 15	yli 15	yli 15
NPS kehitys viimeisen vuoden aikana	Las- kenut	en- nal- laan	en- nal- laan	en- nal- laan	en- nal- laan	paran- tunut	paran- tunut	parantu- nut

Yllänäkyvään taulukkoon kokosimme kysymyksen ääripäiden vastaukset. Taulukosta näkyvät asiantuntijat, jotka vastasivat numeron 1 eli eivät kokeneet NPS:ää lainkaan hyödylliseksi. He, jotka vastasivat numeron 5, kokivat NPS:n todella hyödylliseksi työnsä kehittämisessä. Pelkästään tästä tulosten taulukosta voidaan tehdä useita huomioita. Ensinnäkin kaikki, jotka ovat vastanneet jommankumman ääripään numeroista eli kokivat NPS:n ei yhtään hyödylliseksi tai todella hyödylliseksi oman työnsä kehittämisen kannalta ovat melkein kaikki olleet monia vuosia kyseisessä yrityksessä töissä. Seitsemän näistä ääripäistä on ollut yrityksessä yli kymmenen vuotta ja yksi kertoi tutkimuksessa olleensa yrityksellä 5-10 vuotta. Nämä vastaukset NPS:n hyödyllisyydestä voivat johtua monestakin asiasta. Nämä asiantuntijat ovat vuosien aikana saaneet useita NPS kyselyitä ja tuloksia. Vuosien aikana saadut tulokset ovat ehkä opettaneet, kuinka kyselyt toimivat ja asiantuntijat ovat nähneet yrityksen tavan käsitellä erilaisia tuloksia. On siis mahdollista, että kauemmin yrityksessä työskennelleet kokevat NPS hyödyllisyyden tai hyödyttömyyden vahvemmin, kuin vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleet. Vuosien aikana kertynyt koke-

mus on voinut luoda selkeämmän näkemyksen ja mielipiteen asiakaskokemuksen mittarista. Toisena huomiona taulukosta voisi nostaa esille, että asiantuntijat, jotka eivät kokee NPS:n olevan yhtään hyödyllinen oman työnsä kehittämisessä kertoivat NPS:nsä laskeneen tai pysyneen ennallaan viimeisen vuoden aikana. Nuo kolme asiantuntijaa, jotka vastasivat numeron 5, eli kokevat NPS:n todella hyödylliseksi oman työnsä kehittämisessä, niin heidän kaikkien NPS oli viimeisen vuoden aikana parantunut. Voimmekin päätellä, että NPS luo tavoitteita, jotka kannustavat asiantuntijoita kehittämään itseään ja parantamaan työskentelyään.

Tutkimuksen tuloksista muita havaintoja olivat, että asiantuntijat, jotka olivat valinneet lineaarisesta asteikolta numeron 4, eli kokivat NPS:n olevan hyödyllinen työn kehittämisessä, heistä kahdella oli NPS tulos myös parantunut viimeisen vuoden aikana ja yhdellä pysynyt ennallaan. Tästä voimmekin päätellä, että myös näiden asiantuntijoiden tekemiseen vaikuttaa se, että he kokevat NPS-mittarin vaikuttavan positiivisesti työskentelyynsä ja itsensä kehittämiseen.

Tästä taulukosta ja muista vastauksista voidaan tehdä yhteenvetona huomio, että asiantuntijat, jotka kertoivat NPS parantuneen viimeisen vuoden aikana kokevat NPS ainakin jonkun verran hyödylliseksi työnsä kehittämisessä. Vastaajat, joiden NPS on parantunut viimeisen vuoden aikana, olivat vastanneet hyödyllisyys kysymykseen asteikolla 3-5, eli kokevat NPS:n ainakin jonkin verran hyödylliseksi tai todella hyödylliseksi oman työnsä kehittämisessä. Asiantuntijat, jotka kokevat NPS:n hyödylliseksi, niin heidän NPS-mittauksensa tulos on myös parantunut viimeisen vuoden aikana.

Millainen on hyvä asiakaspalvelija Yritys X:n asiantuntijoiden mielestä?

Yhtenä keskeisenä kysymyksenä halusimme selvittää Yritys X:n työntekijöiden mielestä keskeisimpiä piirteitä hyvässä asiakaskokemuksessa. Pyysimme jokaista vastaajaa nimeämään kolme tekijää. Vastauksissa toistui paljon samoja piirteitä, mikä antoi kuvan siitä, että yrityksen työntekijöillä on hyvin samanlaiset tavoitteet ja ajatukset siitä, kuinka hyvä asiakaskokemus tuotetaan asiakkaalle.

Vastauksissa toistuivat paljon asiakaspalvelijan luonteenpiirteet, jotka antoivat selkeän kuvan siitä, millainen ihminen sopisi myös luonteeltaan yrityksen asiakaspalvelijaksi. Tärkeiksi luonteenpiirteiksi luettiin muun muassa luotettavuus, empatiakyky ja asenne. Asiakaskohtaamisessa on tärkeää olla aidosti läsnä ja huomioida asiakkaan odotukset ja tarpeet. Myös asiantuntemus nostettiin tärkeäksi ominaisuudeksi. Muutamassa palautteessa tuli ilmi myös se, että on tärkeää tuntea asiakkaansa, jotta asiakaskohtaamiseen pystyy valmistautumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin asiakkaalle pystytään antamaan mahdollisimman hyväläatuista ja henkilökohtaista palvelua.

Vaikka vastanneiden kesken suurin osa piirteistä liittyi juuri asiakaspalvelijan ominaisuuksiin, esiin nousi myös paljon muita asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Esille nostettiin isona tekijänä tunnelma, jonka asiakas kokee tapaamisessa. Kiireetön tunnelma ja rauhallinen asiointiympäristö olivat keskeisessä asemassa tunnelman luomisessa. Asiakaspalvelijan suhtautuminen asiaan ja pelkästään hymykin vaikuttaa heti tapaamisen alusta asiakkaan kokemaan tunnelmaan tapaamisessa. Muita nostettuja tärkeitä tapaamisen piirteitä olivat palvelun sujuvuus, helppous ja laatu. Asiakas on pyrittävä palvelemaan mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. Asiakasta on pystyttävä kuuntelemaan ja osoitettava asiakkaalle, että hänen asiansa on kuultu. Palvelun tulee olla aidosti asiakasläh- töistä ja asiakkaalle on pyrittävä tarjoamaan aina hänen kannaltaan oikeat ja parhaat ratkaisut.

Kuten aiemmin teoriaosuudessa viittasimme, asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden kannalta tärkeimmässä asemassa on asiakkaan odotusten ylittäminen, jolle yksi vastaajista antaa erityisen paljon painoa. Tämä aihe nousi useassa vastauksessa esille. Kun asiakas saa tapaamisesta sen mitä halusi ja vielä odottamaansa enemmän, on asiakas- kohtaaminen onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla ja asiakas lähtee tapaamisesta hyvällä mielin.

Vaikka emme kyselyssä ottaneet esille ei toivottuja-piirteitä asiakaskohtaamisissa, toivat jotkut vastanneista niitä esille. Mielestämme vastaukset olivat hyviä tuomaan kontrastia siihen, miten Yritys X:ssä ei haluta asiakasta palvella tai asiakaskohtaamista hoitaa. Asiakkaan pompottelu paikasta toiseen kerrottiin olevan tilanne, jota halutaan välttää. Koska asiakkaan asioinnin yrityksessä toivotaan olevan mahdollisimman selkää ja helppoa, asiakkaan asian pompottelu asiantuntijalta tai tilasta toiseen luo sekavuutta ja epäammattimaisen kuvan yrityksestä. Toinen sopimaton tilanne asiakaskohtaamisessa on asiakkaan haastaminen ja vieminen epämukavuusalueelle. Kysymykseen näin vastannut kertoo, ettei asiakastapaamisessa tulisi kysellä tai ottaa esille asioita, jotka saavat hänen olonsa epämukavaksi.

Yhteenvetona kysymyksestä voimmekin päätellä, että aito välittäminen asiakkaasta vie pitkälle. Asiakkaalle halutaan tarjota kaikki hyvän asiakaskohtaamisen ainekset, mutta myös kielteisesti vaikuttavat asiat tiedostetaan, ja niitä osataan välttää. Yritys X:n työntekijöillä on selkeästi samanlainen linja ja käsitys siitä, millainen on hyvä asiakaspalvelija ja millaista palvelua yrityksen asiakkaille halutaan tarjota. Yritys X:lle on tärkeää tuottaa asiakkailleen paras mahdollinen asiakaskokemus, jonka uskomme vahvasti toteutuvan, mikäli kaikki työntekijät ovat yhtä tavoitteellisia asiakaskohtaamisten suhteen.

Kuvitteellinen haastava tilanne Yritys X:ssä

Joskus asiakkaiden kanssa joudutaan käymään läpi myös haastavia ja negatiivisia hetkiä. Tästä syystä otimme kyselyssä esille myös tällaisen tilanteen selvittääksemme, kuinka asiantuntijat suhtautuvat haastavaan asiakaskohtamiseen ja millaisilla keinoilla he pyrkivät säilyttämään asiakastytyvyyden. Loimmekin seuraavan kysymyksen tähän tarkoitukseen: ”Kuvittele tilanne, jossa et pysty täyttämään asiakkaan toiveita/odotuksia (esimerkiksi kielteinen lainapäätös), kuinka toimit tilanteessa? Miten säilytät asiakastytyvyyden?”.

Haastetta tällaisessa tilanteessa luo se, että lähtökohta asiakaskohtamiselle on negatiivinen. Asiakkaan odottama tai hakema asia ei toteudu. Merkittävässä roolissa onkin viestintä asiantuntijan ja asiakkaan välillä. Asiantuntijan tulee pystyä esittämään asia siten, että asiakkaan tunnetila pysyy vähintään neutraalina, jotta asiakkuus säilyisi ja asiakas poistuu konttorilta pettymyksestä huolimatta hyvällä mielin.

Yksi kyselyyn vastanneista nosti esille, että on erittäin tärkeää tavoittaa asiakas henkilökohtaisesti ja päästä hänen kanssaan keskustelemaan asiasta. Sama vastaaja kertoi, että kokee haastavaksi tilanteet, joissa haluaisi keskustella asiakkaan kanssa kielteisen päätöksen perusteluista ja haluaisi ehdottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja tai toimia, joilla päätös ehkä olisi muutettavissa myönteiseksi, mutta asiakasta ei saa tavoitettua. Syynä tähän voi tietenkin olla asiakkaan pettymys kielteiseen lainapäätökseen, eikä hän halua enää kuulla vaihtoehtoja tilanteensa ratkaisemiseen.

Kyselyssä tuli vahvasti ilmi se, mistä haastavassa tilanteessa tulisi lähteä liikkeelle. Lähes jokainen vastannut kertoi perustelujen avaamisen olevan kaikista tärkeintä tilanteessa, jossa asiakas saa kielteisen päätöksen. Asiakkaan täytyy ymmärtää, miksi hänen lainahakemustaan ei hyväksytty. Näissä perustelutilanteissa vastanneet nostavat esille tärkeäksi vaihtoehtojen tarjoamisen. Asiakkaalle tarjotaan ratkaisua ja kerrotaan asioita, joiden muututtua asiakkaan lainapäätös voikin kääntyä myönteiseksi.

Perustelujen tarjoamisen lisäksi vastaajat nostivat esille erittäin tärkeänä tekijänä asiantuntijan suhtautumisen tilanteeseen. Kuten monessa muussakin haastavassa tilanteessa, myös tässä tapauksessa asiantuntijan oma asenne ratkaisee ja vie pitkälle. Vastaajat kertoivatkin, miten asiantuntijan tulisi käyttäytyä haastavassa asiakaskohtamisessa. Asiakkaan asian suhteen täytyy olla rehellinen ja joskus täytyy ottaa esille myös epämiellyttäviä aiheita. Tässäkin tapauksessa asiantuntijan tulee ilmaista asiat kauniisti ja kohteliaasti, jotta asiakas tuntee itsensä tärkeäksi asiakkaaksi. Useampi vastaaja nosti esille myös kielteisen lainapäätöksen pahoittelun. Vastaajat kertoivat, että asiakkaalle tulisi osoittaa ymmärrystä ja empatiaa, sillä kyseessä voi olla hyvinkin tärkeä ja pitkäaikainen unelma,

jonka vuoksi pettymys voi olla hyvinkin suuri. Tällaisessa tilanteessa voi olla hyötyä siitä, että asiantuntija pystyy asettumaan asiakkaansa asemaan, mikä auttaa asioista keskusteltaessa. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa asiantuntija onnistuu kääntämään tilanteen positiiviseksi myös asiakkaan mielestä tarjoamalla ratkaisuja, joilla asiakkaan unelmat pystyttäisiin toteuttamaan tulevaisuudessa.

Vastaajien mukaan haastavassa asiakastilanteessa onkin tavoitteena keskustella hyvässä hengessä. Asiakkaalle tarjotaan vaihtoehtoja tai ratkaisua tilanteen muuttamiseksi myönteiseksi. Erityisen tärkeää on myös se, että asiakas ymmärtää syyt siihen, mikseivät hänen asiansa ole edenneet toivotulla tavalla.

NPS:n kehitys ehdotuksia

Viimeisenä kysymyksenä esitimme Yritys X:n NPS:n tulevaisuuden kannalta tärkeän kysymyksen: Miten NPS tarkastelua voisi kehittää, jotta kokisit hyötyväsi siitä enemmän?

Olemme varanneet tutkimuksen esille tuomille kehitysehdotuksille oman osionsa, mutta tulokset käydään pääpiirteittäin läpi jo tässä osiossa. 22:sta vastaajasta kolme oli sitä mieltä, että NPS on täysin turha mittari ja se tulisi poistaa täysin käytöstä. Perusteluna vastaajat kertoivat, etteivät koe NPS-mittarin kuvaavan mitään aitoa oikeaa asiaa ja että he kokivat mittaustavan olevan kokonaisuudessaan huono. Neljä vastaajista ei osannut sanoa kehitysehdotuksia, mutta yksi näistäkin vastaajista totesi, etteivät NPS-mittauksessa esitetyt kysymykset ole hänen mielestään järkeviä.

Loput vastanneista eli 15 vastaajaa jätti kehittämisehdotuksia, joiden myötä he voisivat kokea hyötyvänsä siitä enemmän. Esille nousi muun muassa palautteen tärkeyden korostaminen asiakkaille ja kyselyn kysymysten kehittämisen. Käsittelemme kehitysehdotuksia tarkemmin seuraavassa osiossa, sillä se ovat tutkimuksen tärkein osio myös yritykselle, jonka asiantuntijat vastasivat kyselyyn.

5.5 NPS:n kehittämisehdotukset tutkimuksen pohjalta

NPS:n kehittämisehdotukset perustuvat tutkimuksessamme esitetyn kysymyksen ”Miten NPS tarkastelua voisi kehittää, jotta kokisit hyötyväsi siitä enemmän?”. Nostammekin nyt esille vastauksissa tärkeiksi todettuja kehittämisehdotuksia, mutta lisäämme mukaan myös omia kehitysehdotuksiamme, joilla asiantuntijat voisivat mahdollisesti paremmin hyödyntää asiakaskokemusta mittaavaa NPS-tulostaan.

Ensimmäisenä teemana otamme esille palautteista keskustelun. Kyselyyn vastanneiden mukaan he kaipaivat vielä enemmän keskustelua saamistaan palautteista, jotta tietäisivät tarkemmin, missä asioissa heidän tulisi esimerkiksi parantaa toimintaansa. Pelkkä keskiarvo numero ei kerro tarpeeksi. Lisäksi palautteissa tulisi pystyä ottamaan huomioon se, millainen tilanne tapaamisessa on ollut. Esimerkkinä mainittakoon kielteisen lainapäätöksen tilanne, jossa asiakas lähtee pettyneenä tapaamisesta. On hyvin todennäköistä, että tämä asiakas tulee antamaan palautteen NPS-mittarin alakanttiin, vaikka itse asiakaspalvelutilanteessa asiantuntija olisi toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Toisin sanoen asiantuntija on hoitanut asiakaspalvelutilanteen oppikirjan mukaan, mutta saa NPS-mittariin huonon arvostelun, kun ei pystynyt asiakkaan toiveita täyttämään. Tällaisissa tilanteissa pitäisi olla myös ymmärrystä esimiehen osalta, että mittari ei välttämättä ole relevantti puhuttaessa asiantuntijan asiakaspalvelutaidoista.

Toinen esille noussut asia oli kyselyn ajankohta. Asiantuntijoiden vastauksissa toistui toive, että kysely pitäisi saada luontevaksi osaksi asiakastapaamista. Tällä tavoin palaute muodostuisi tietyn tapaamisen perusteella, eikä esimerkiksi asiakkaan yleisen käsityksen mukaan yrityksen tavasta hoitaa asioita. Välittömän palautteen saatuaan asiantuntijan itsensä olisi helpompi tarkastella myös sitä, missä hänellä olisi parannettavaa ja milloin hän on onnistunut ylittämään asiakkaan odotukset. Mikäli asiakaskokemuksen mittausta saataisiin osaksi asiakaspalvelutilannetta, olisi asiantuntijan myös helpompi painottaa asiakkaalle tämän palautteenannon tärkeyttä kehittämisen kannalta. Moni asiantuntija toivoi myös, että palautteita pääsisi lukemaan ja tarkastelemaan itse, sen sijaan että hänelle kerrotaan vain keskiarvo saaduista palautteista.

Kolmas aihe on noussut jopa aiempia teemoja enemmän esille kyselyssämme. Se koskee itse NPS-mittaria. Lähes kaikissa kehitysehdotuksissa, jopa niissä, joissa ei osattu tarkkaa kehittämiskohdetta määrittää, tuli ilmi, että mittari vaatii ehdottomasti kehittämistä, jotta asiantuntija kokisi saavansa siitä enemmän irti. Yleisestihän NPS on huono mittari yksittäisen asiakaskohtaamisen arviointiin, sillä se mittaa pääasiassa yrityksen houkuttelevuutta ja järjestelmien toimivuutta yrityksen tasolla, kuten yksi vastaajista oli hienosti tiivistänyt asian. Asiantuntijan on siis vaikea saada palautetta omasta tekemisestään, sillä NPS ei mittaa tarpeeksi tarkasti juuri kyseisen asiantuntijan ja asiakkaan välistä tapaamista. Palautteen tulisi olla mahdollisimman välitöntä heti tapaamisen jälkeen. Esimerkiksi päivittäistavarakaupoissa oleva painalluspalauteaulu kerää helposti palautteita. Vastaavaa palautteen keruumenetelmää voisi soveltaa yhteistyöyrityksessä hieman jalostaen siten, että tapaamishuoneesta poistuttaessa asiakas painaisi välittömän palautteen kyseisen neuvottelutilan näytöllä olevaan kyselyyn. Näin palaute saataisiin kohdistettua ko. neuvotteluti-

laan kirjautuneelle asiantuntijalle. Tämän jälkeen, mikäli asiakas on palautteessaan valinnut 1-2 heikointa tai parasta vaihtoehtoa edustavaa numeroa, asiakkaalle lähtisi esimerkiksi sähköpostitse tarkempi palautekysely, johon hän voisi kirjoittaa palautetta omin sanoin tai antaa palautetta yksinkertaisiin lisäkysymyksiin koskien samaista tapaamista. Tällöin palautteita kertyisi tapaamiskohtaisesti varmasti enemmän, mutta asiakkaalla olisi mahdollisuus myös antaa vapaansanan palaute sähköpostiin lähetetyn kyselyn kautta. Alla kuvitteellinen esimerkki välittömän palautteen koneesta.

SUOSITTELISITKO YRITYSTÄMME YSTÄVÄLLE TÄMÄN TAPAAMISEN PERUSTEELLA?



**SUOSITTELISIN
YSTÄVÄLLE**



**HIUKAN
PARANNETTAVAA**



**EN SUOSITTELISI
YSTÄVÄLLE**

Kuva 6. Esimerkki välittömän palautteen laitteesta

Teknisiä muutosehdotuksiakin kyselyssä ilmeni useita. Asiakaskokemuksen mittaamiseen tarkoitetun kyselyn tulisi olla tämänhetkistä yksinkertaisempi, selkeämpi ja vaivaton vastata. Lisäksi moni kritisoi keskiarvomittausta. Saaduissa palautteissa tulisi heidän mielestään tarkastella sitä, kuinka paljon negatiivisia palautteita asiantuntija saa suhteessa positiivisiin palautteisiin. Myös arvosteluasteikon parantamista toivottiin. Asteikon pitäisi olla selvä, esimerkiksi 1-5 ja palautteen annossa tulisi selventää, että asiakas antaa palautetta tästä tietyistä asiakaskohtaamisesta, eikä koko yrityksen kannalta. Tällä tavoin asiantuntija kokisi saavansa palautetta paljon henkilökohtaisemmin työstään. NPS-mittaukseen tulisi lisätä mahdollisuus antaa palautetta, johon asiakas voisi vapaasti kertoa kokemuksiaan tai ehdotuksiaan. NPS-kyselyssä löytyy kohta pankin suosittelemisesta, minkä yksi vastannut kokee olevan asiakkaille usein hyvinkin epäselvä, ja toivoi tämän kysymyksen tilalle jotakin hyödyllisempää kysymystä.

Kehittämisen pohjaksi tulisi saada asiantuntijoille yksilöidympää palautetta heidän työstään, jotta he kokisivat hyötyvänsä siitä tämän hetkistä tilannetta enemmän. Asiantuntijat myös saivat kyselymme mukaan hyvin vähän palautteita, siihen nähden miten paljon asiakastapaamisia asiantuntijoilla on kuukaudessa. Toinen tavoite kyselyn kehittämisessä voisi olla ajatus siitä, kuinka palautteita saisi enemmän. Kuinka useamman asiakkaan saisi antamaan palautetta? Pitäisikö asiakkaita kenties kiittää tai palkita palautteen antamisesta. Yksi vaihtoehto on esimerkiksi asiakkuuspäällikön taholta luoda erilaisia pieniä kisoja asiantuntijoiden kesken. Esimerkiksi NPS tulokseen liittyvä kilpailu voisi olla muutama kuukauden kestävä kilpailu ja jokaisen kuukauden parhaan NPS tuloksen saanut palkittaisiin, miten parhaaksi nähtäisiin.

Kuten aiemmin tutkimuksessa tulikin ilmi, NPS- kysely lähtee asiakkaalle jokaisen tapaamisen jälkeen. Tilanteissa, jotka vaativat monta tapaamista asiakkaan kanssa asian hoitamiseksi, voivat olla vaikeita arvioida asiakkaan näkökulmasta. Asiakas ei ehkä ensimmäisen tapaamisen jälkeen vielä tiedä mielipidettään yrityksestä asioidensa keskeneräisyyden. Tällöin arvio saattaa jäädä antamatta tai se voi olla neutraali, mikä ei puolestaan hyödytä yritystä. Tällaisissa tilanteissa tulisi NPS- kysely lähettää asiakkaalle vasta sen jälkeen, kun asiakkaan asiat on saatu kokonaisuudessaan hoidettua tai joku tietty hanke on saatu päätökseen. Tällöin asiakas osaa arvioida oikeita asioita ja arvio on helpompi antaa. Tällöin NPS on luotettavampi ja sen hyödyntäminen helpompaa, mikäli parannusta tarvitaan.

Jos asiakasta tulisi palkita aktiivisuudesta ja palautteen annosta, tulisi myös työntekijöille olla jotain kannustinta asiakaspalautteiden pyytämisessä. Yhdessä kyselymme vastauksessa toivottiin asiantuntijoiden palkitsemista hyvästä NPS tuloksesta. Palkitseminen kannustaisi asiantuntijoita varmasti entisestään palautteiden pyytämisessä. Tätä palkitsemista voisi soveltaa myös asiakaspalautteen määrään. Tietyn määrän asiakaspalautteita kuukaudessa saatuaan ja tietyn NPS-luvun ylitettyään asiantuntija palkittaisiin yrityksen määrittelemällä tavalla. Esimerkki voisi olla, että jos 2 peräkkäisenä kuukautena saavuttaisi tietyn tasaisen NPS:n ja palautteiden määrän, hänet palkittaisiin yhdellä vapaapäivällä. Vaihtoehtoisesti palkitseminen voisi toki tapahtua palkan muodossa, mutta uskomme vapaapäivän kannustavan työntekijöitä enemmän aktiivisuuteen kuin rahallisen palkkion.

Jatkotutkimuksena voisikin selvittää, millä tasolla kaikkien vastanneiden NPS on ja verrata sitä saatuihin tuloksiin. Tutkimuksemme voisi toistaa myös esimerkiksi vuoden päästä ja verrata silloin saatavia tuloksia nyt saatuihin tuloksiin.

Uskomme kehitystyön olevan myös tulevaisuudessa Yritys X:n toiminnan kannalta tärkeää. Ehkä yrityksen tulisikin tulevaisuudessa panostaa enemmän työntekijöiden kokemusten tutkimiseen, sillä heillä on kaikista konkreettisista näkemys yrityksen asioihin ja niiden toimivuuteen. Omasta kokemuksestamme liian harva yritys käyttää hyväkseen työntekijöidensä kehittämisehdotuksia ja näkökulmia. Toivomme, että Yritys X:n tarttuvan opinnäytetyömme avulla kerättyyn aineistoon ja lähtevän kehittämään NPS-kyselyään, jotta sitä olisi tulevaisuudessa asiakkaiden helpompi käyttää ja työntekijöiden hyödyntää työskentelynsä kehittämisessä.

5.6 Tulosten vertaaminen asiakkuuspäällikön haastatteluun

Asiakkuuspäällikkö kertoi haastattelussaan asiakastyytyväisyyden olevan asia, jota kehitetään ja pyritään parantamaan koko ajan yrityksessä. Hän kertoi haastattelussa, että NPS:n ja asiakastyytyväisyyden hyödyntämistä olisi käyty yhdessä asiantuntijoiden kanssa lävitse. Hän näkeekin NPS ja asiakastyytyväisyyden todella tärkeänä koko yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella kovinkaan moni vastanneista ei pidä NPS hyödyllisenä oman työnsä kehittämisessä. Vain muutama vastanneista oli sitä mieltä, että NPS olisi hyödyllinen juurikin oman työn kehityksen kannalta. Yllättävän moni oli sitä mieltä, että NPS ei ole oman työn kehittämisessä ollenkaan hyödyllinen tai sitten se on vain hiukan hyödyllinen. Moni vastaajista oli vastannut lineaariselta asteikolta keskivälin, eli he voivat pitää asiaa neutraalisena, eli eivät välttämättä osanneet sanoa mitään tähän asiaan. Tutkimuksen perusteella voisikin siis tehdä johtopäätöksen, että asiantuntijat eivät ehkä pidä NPS yhtä hyödyllisenä omassa työssään, kuin asiakkuuspäällikkö toivoisi heidän pitävän. Asian tiimoilta voisi olla hyvä järjestää vielä enemmän erilaisia ideointi tilaisuuksia ja keskusteluita, kuinka asiantuntijat voisivat kokea NPS:n enemmän hyödyllisemmäksi juuri omassa työssään. Haastattelussa yritys X:n asiakkuuspäällikkö kertoi, että pitävänsä NPS:ää todella tärkeänä asiantuntijoiden kouluttamisessa.

Asiakkuuspäällikkö kertoi haastattelussa seuraavansa yritystasolla eli koko yrityksen NPS tuloksia päivittäin ja reagoimalla heti, mikäli jokin palaute tuntuu toistuvan palautteissa tai joki asia nousee esille siten, että siihen tulisi puuttua. Haastattelussa tuli esille, että esimiehet keskustelevat asiantuntijoiden kanssa kuukausittain NPS tuloksista ja niiden kehityksestä. Tutkimuksessa asiantuntijoiden puolelta tuli kommentteja, että hyvistä NPS tuloksista voisi palkita enemmän. Eli pelkkä keskustelu ei ehkä ole asiantuntijoille se paras motivaatio NPS:än ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Vaikkakin monille esimerkiksi esimieheltä saatu kiitos tai onnittelu hyvästä tuloksesta saa asiantuntijoita yrittämään kovemmin

saada NPS tuloksia paranemaan. Nämä palkinnot tai kiitokset ylemmältä taholta saisi varmasti asiantuntijoita enemmän aktiiviseksi työssään, jotta muistaisivat ottaa asiakkaidensa kanssa aina tuon NPS kyselyn puheeksi ja kertoisivat asiasta, jolloin olisi mahdollisuus saada enemmän palautteita ja mahdollisesti myös parempia sellaisia. Esimiehien tasolta olisi varmasti hyvä puhua NPS tuloksista enemmän kuin kerran kuukaudessa. Tuo kerran kuukaudessa toteutettava voi olla esimiehen ja asiantuntijan välinen keskustelu, mutta eri tiimit voisivat pitää esimerkiksi yhteisiä hetkiä asian suhteen. Tällainen voisi olla esimerkiksi asiantuntijoiden yhteisissä palavereissa, jossa voisi muistutella yleisesti asiantuntijoita ottamaan NPS kyselyt aina puheeksi asiakkaita kohdattaessa. Tai ihan vain yleistä keskustelua ja mielipiteiden jakamista asiasta tiimin kesken.

Asiakkuuspäällikkö kertoi haastattelussa, että asiakastyytyväisyyttä pyritään parantamaan tulevaisuudessa erilaisin keinoin. Esimerkiksi asiakaskokemusta parantamalla ja asiantuntijoita kouluttamalla enemmän asiakastyytyväisyyteen ja NPS:ään sekä sen hyötyihin ja tarpeellisuuteen. Hän kertoi myös, että oman esimiehen lisäksi lisää koulutusta ja apua ja keskustelua olisi mahdollista saada suoraan häneltä. Tutkimuksen perusteella, jotta asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa yrityksessä tulisi asiantuntijoiden kokea NPS enemmän tarpeelliseksi heidän työssään tai sen kehittämisessä. Tutkimuksessa monet eivät kokeneet NPS:ää tarpeelliseksi tai kovinkaan tärkeäksi omassa työssään. Tämä asia voi vaikuttaa asiakastyytyväisyyden parantamiseen.

Asiakastyytyväisyys kyselyn kehittämisessä asiantuntijat ja asiakkuuspäällikkö olivat melko samoilla linjoilla. Heidän mielestään sitä pitäisi selkeyttää, jotta se olisi asiakkaalle mahdollisimman selkeä sekä helposti vastattavissa. Kysely pitäisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja nopeasti vastattavissa oleva, Tästä tulikin ehdotusta, että mahdollisesti se voisi olla heti tapaamisen yhteydessä ennen asiakkaan poistumista yrityksestä. Tällöin asiakkaan ei tarvitsisi kotona käyttää aikaa asiaan enempää. Mahdollisesti tällöin yritys saisi enemmän palautteita eikä asiakkaan mielipide käynnistä ehtisi muuttua siinä ajassa. Uskomme myös omasta kokemuksestamme olevan kuluttajille helpompaa vastata yksinkertaiseen kyselyyn, ja antaa asiakkaalle mahdollisuus tämän halutessa vastata kyselyyn jo heti paikan päällä. Monet kuluttajista haluavat auttaa yrityksiä kehittymään, mutta kokevat ehkä hieman vaivalliseksi esimerkiksi sähköpostista kaivaa erilaisia kyselyitä esille. Tämä koskee varsinkin vanhempia ihmisiä. Mikäli asiakkailla olisi mahdollisuus vastata paikan päällä asiakastyytyväisyyskyselyyn, niin voisi heiltä saada myös enemmän vastauksia ja kehitys ideoita avoimeen palautteeseen.

5.7 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti- sana viittaa johdonmukaisuuteen, täsmällisyyteen ja tarkkuuteen. Mitä enemmän tutkimuksessa on erilaisia satunnaisvirheitä, sitä heikompi sen reliabiliteetti on. Reliabiliteetin arviointi voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat pysyvyys, vastaavuus, ja johdonmukaisuus. Tutkittaessa mittarin pysyvyyttä tutkitaan sitä, että saadaanko toistuvissa tutkimuksissa tai mittauksissa samat tulokset, eli vaikuttavatko mahdolliset ulkopuoliset tekijät tuloksiin. Mittarin vastaavuus eli ekvivalenssi arvioi eri mittaustulosten samankaltaisuutta ja sitä, että vastaavatko useammat mittarin mahdollisesti samaan tulokseen. Mittarin johdonmukaisuus eli konsistenssi arvioi mittarien eri osioiden kykyä mitata samoja asioita sekä sitä, että tuottaako mittarien kaikki osiot samanlaisen tuloksen. (Kamk.fi.)

Validiteetilla tarkoitetaan pysyvyyttä eli se kertoo sen, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan asian ilmiötä, mitä on tarkoituksin tutkia. Validiteetti on silloin hyvä, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteettia miettiessä on mietittävä myös sitä, että oikeuttavatko käytetty aineisto, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen tulokset esitetyt väitteet. Validiteetilla tarkoitetaan myös tutkimuksesta saamien päätelmien sopivuutta, mielekkyyttä ja käyttökelpoisuutta. (Hiltunen 2009.)

Tutkimuksemme valittu tutkimusmenetelmä mittaa juuri haluttua ja tutkimaamme ilmiötä hyvin, luotettavasti ja toistettavasti. Reliabiliteettia voidaan arvioida esimerkiksi toistomittauksilla. Vaikka tutkimuksemme tekisi uudelleen toisena ajankohtana samankaltaisissa olosuhteissa, niin voitaisiin olettaa tulosten olevan samankaltaisia. Tutkimuksemme reliabiliteettia voidaan siis pitää hyvänä, koska uusintatutkimuksessa voisimme olettaa samankaltaisia tuloksia ja pystyimme tutkimuksella mittaamaan juuri haluttua asiaa.

Tutkimuksemme aiheena oli NPS:än eli asiakastyytyväisyyttä mittaavan mittariston vaikutuksen tutkiminen asiantuntijoiden työssä finanssialalla. Koska kohdistimme kysymyksemme kyseisen yrityksen työntekijöille ja annoimme kaikille asiantuntijoille mahdollisuuden vastata, voidaan kohderyhmää pitää oikeana. Kyselyn kysymykset olivat myös kaikki tarkkaan harkittuja, ja liittyivät NPS:ään ja sen vaikutuksiin ja ne antoivat aiheeseen liittyviä vastauksia tutkimuksemme. Tutkimuksessa esitetyt väitteet on pystytty todistamaan aineistolla, tutkimusmenetelmällä sekä tutkimuksen tuloksilla. Tutkimuksen päätelmiä ja johtopäätöksiä voi varmasti yritys x käyttää hyväkseen asian suhteen. Näin ollen tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, koska kyselyn tulokset antoivat vastauksen tutkittavaan ongelmaan.

6. YHTEENVETO

Opinnäytetyön alussa tutustuimme asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen ja sen tärkeyteen tämän päivän yrityksissä. Kävimmekin opinnäytetyön aluksi läpi paljon tärkeitä teemoja asiakastytytyväisyyteen liittyen ja avasimme opinnäytetyömme kannalta tärkeitä käsitteitä. Tämän jälkeen siirryimme käsittelemään asiakaspalvelun ja asiakastytytyväisyyden johtamista, sillä tänä päivänä painotetaan paljon sitä, kuinka itsensä johtaminen on työntekijöiden kannalta keskeisessä asemassa. Tutkimuksemme tarkoituksena oli selvittää, kuinka NPS vaikuttaa asiantuntijatyöskentelyyn finanssialalla. Toteutimme tutkimuksen yhteistyössä Yritys X:n kanssa, vaikkemme suoranaista toimeksiantoa yritykseltä saaneetkaan.

Mielestämme asiakaskokemus on hyvin ajankohtainen aihe yritysmaailmassa ja sitä on aiheena tutkittu paljon. Halusimme tutkia, vaikuttaako asiakaskokemuksen mittaaminen työskentelyyn? Tutkimuksemme toteutettiin Yritys X:n työntekijöiden kanssa. Odotimme tutkimuksen vastausprosentin olevan 15-20 % luokkaa, mutta lopulta se ylitti odotuksemme. Saimme lopulta vastausprosentiksi 22 %.

Vaikka emme asettaneet tutkimukselle mitään hypoteeseja, oli meillä tietenkin pieni oletamus tutkimuksen tuloksesta. Odotuksemme oli, että pitkään yrityksessä työskennelleet eivät kokisi NPS-mittaria tärkeäksi työskentelynsä kehittämisessä tai mittarin vaikuttavan heidän työskentelynsä asiakaskohtauksissa. Kokosimme tuloksista taulukot tutkimusosioon, joista erottuvat selkeästi tulokset, jotka yllättivät meidätkin. Tutkimuksessa selvisi myös Yritys X:n työntekijöiden yhdenmukaiset tavoitteet hyvälle asiakaspalvelulle. Tutkimuksen mukaan asiantuntijoilla on määrätietoiset toimintatavat haastaviakin asiakaskohtauksia varten. Tutkimustuloksien perusteella asiakaskokemus on koko yritykselle hyvin tärkeä ja kaikki toivovat NPS-mittarin kehittämistä, jotta siitä voitaisiin tulevaisuudessa hyötyä tämän hetkistä enemmän. Vastaajista suurella osalla oli takanaan yrityksessä yli 10 vuoden ura, joka varmasti tämän päivän työmarkkinoilla tarkoittaa sitä, että Yritys X on hyvä työnantaja ja työntekijät viihtyvät yrityksessä.

Toivomme tutkimuksestamme olevan hyötyä Yritys X:lle. Tulokset antavat yrityksen johdolle osviittaa siitä, kuinka NPS-mittaria voisi tulevaisuudessa kehittää ja kuinka asiantuntijat kokevat mittarin hyödyllisyyden ja vaikutuksen työhönsä.

Koemme opinnäytetyön tekemisen olleen työlästä, mutta hyvin opettavaista. Aluksi olimme pettyneitä, kun emme saaneet virallista toimeksiantoa Yritys X:ltä. Onneksemme yritys halusi toteuttaa kuitenkin tutkimuksen yhteistyössä kanssamme. Olemme saaneet

yritykseltä myös paljon apua opinnäytetyön toteutukseen. Saimme apua tutkimuksen keskeisten kysymysten kehittämiseen yrityksen puolelta. Opinnäytetyön teossa vahvuutemme oli ehdottomasti suhteemme yritykseen, sekä kiinnostuksemme asiakaskoke-
musta kohtaan. Lisäksi Yritys X:n asiakkuuspäällikkö toimi avustavana yhteyshenkilönämme koko tutkimuksen toteutuksen ajan. Hänen aktiivisuutensa lisäsi meidän tekijöiden motivaatiota tutkimusta kohtaan, koska halusimme saada siitä Yritys X:lle irti aidosti hyödynnettävää tietoa. Saatuamme opinnäytetyön valmiiksi, lähetämme sen hyväksyttäväksi Yritys X:lle ennen julkaisemista.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi

Rope, T & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. 2. uudistettu painos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy

Virtanen, V. 2011. Esimerkkilähteen otsikko [viitattu 1.1.2018]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://esimerkki.fi>

Suulliset lähteet:

Asiakkuuspäällikkö. 2019. Yritys X. Haastattelu 7.10.2019.

Elektroniset lähteet:

Asiakashaku. Asiakastyytyväisyys. [Viitattu 20.20.2019]. Saatavissa: <https://asiakashaku.fi/asiakastyytyvaisyys/>

Haaga Pirjo. 2017. Asiakaskokemus on kuningas, joka on aina oikeassa. [Viitattu 15.10.2019]. Sentraali. Saatavissa: <https://www.sentraali.fi/ajankohtaista/blogi/asiakaskokemus-on-kuningas-joka-on-aina-oikeassa/>

Hiltunen Leena. 2009. Validiteetti ja Reliabiliteetti. [viitattu 13.12.2019]. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Huuskonen Sirpa. 2015. Esimies, auta asiakaspalvelijaa oivaltamaan työnsä merkitys [viitattu 7.10.2019]. Kauppalehti. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/iss-esimies-auta-asiakaspalvelijaa-oivaltamaan-tyonsa-merkitys>

Kamk.fi. Luotettavuus. [Viitattu 13.12.2019]. Saatavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>

Kellokumpu Mari. Asiakaskokemuksen johtaminen digitaalisissa kanavissa. [Viitattu 28.10.2019]. Saatavissa: <https://www.kuulu.fi/blogi/asiakaskokemuksen-johtaminen-digitaalisissa-kanavissa/>

Kokkonen Olavi. 2006. Asiakastyytyväisyys kaiken perusta. [Viitattu 15.10.2019]. Quality Knowhow Karjalainen Oy. Saatavissa: <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/asiakastyytyvaisyys-kaiken-perusta/>

Korppaeus Tomi. 2018. Keskity asiakaskokemuksen kehittämisessä oleelliseen ja mittaa sitä. [Viitattu 8.10.2019]. Kauppalehti. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/keskity-asiakaskokemuksen-kehittamisessa-oleelliseen-ja-mittaa-sita>

Leväinen, Katri. Onko asiakastyytyväisyys aidosti yksi liiketoimintamittareista [Viitattu 19.10] Saatavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/onko-asiakastyytyvaisyys-aidosti-yksi-liiketoimintamittareistasi>

Pirhonen Jussi. 2017. Asiakaskokemus- mitä, miksi, onko pakko? [Viitattu 18.10.2019]. Tovari. Saatavissa: <https://tovari.fi/asiakaskokemus/>

Salescommunications. 2019. Mikä on NPS ja miksi sen tulisi kiinnostaa yritystä? [Viitattu 12.20.2019]. Saatavilla: <https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-nps-ja-miksi-sen-tulisi-kiinnostaa-yritysta>

Sinijärvi Tuulia. 2015. 5 Universaalia totuutta asiakastyytyväisyydestä. [Viitattu 20.20.2019]. Questback. Saatavilla: <https://www.questback.com/fi/blogi/5-universaalia-totuutta-asiakastyytyvaisyydesta/>

SurveyMonkey. Net Promoter Score- mittarin vahvuudet ja heikkoudet: Miksi NPS:ää tulisi käyttää? [Viitattu 8.10.2019]. Saatavilla: <https://fi.surveymonkey.com/mp/nps-pros-cons-why-use-nps/>

SurveyMonkey. Net Promoter Score (NPS) – kyselytutkimus. [Viitattu 15.10.2019]. Saatavilla: <https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>

Tpasiakaspalvelua. Asiakaspalvelunmääritelmä. [Viitattu 28.10.2019]. Saatavilla: <http://tpasiakaspalvelua.blogspot.com/2018/02/asiakaspalvelun-maaritelma.html>

Trainer4you. Mitä on hyvä asiakaspalvelu? [Viitattu 15.10.2019]. Saatavilla: <https://www.trainer4you.fi/blogi/mita-on-hyva-asiakaspalvelu/>

Uski Sami. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? [Viitattu 18.10.2019]. Talouselämä. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tiedon-blogi/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus/56cf4ad9-0d06-3ebd-a28a-96cf08297991>

Vehkaoja Sampo. Mistä koostuu hyvä asiakaskokemus? 4 tekijää asiakaslähtöisen liiketoiminnan taustalla. [Viitattu 18.10.2019]. Salesforce. Saatavilla: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2018/mista-koostu-hyva-asiakaskokemus.html>

LIITE

Liite 1 NPS:än vaikutus asiakaskohtaamisissa kyselylomake

Tästä löytyy kyselyn, jonka lähetimme Yritys X:n asiantuntijoille, kaikki kysymykset kokonaisuudessaan ja mahdolliset vastausvaihtoehdot, jos sellaisia oli.

Kysely tehdään anonyymina. Kysely on opinnäytetyötä varten, jossa tutkitaan NPS:än vaikutusta asiakaskohtaamisiin Yritys X:ssä.

1. Kauanko olet työskennellyt yrityksessä?
 - ☐ Alle 5 vuotta
 - ☐ 5-10 vuotta
 - ☐ 10-15 vuotta
 - ☐ yli 15 vuotta

2. Paljonko saat keskimäärin palautteita kuukaudessa?
 - ☐ Alle 5 palautetta
 - ☐ 5-10 palautetta
 - ☐ 10-15 palautetta
 - ☐ 15-20 palautetta
 - ☐ yli 20 palautetta

3. Miten NPS:äsi on kehittynyt viimeisen vuoden aikana?
 - ☐ Parantunut
 - ☐ Pysynyt ennallaan
 - ☐ Laskenut

4. Vaikuttaako NPS työskentelyysi asiakaskohtaamisissa?
 - ☐ Kyllä
 - ☐ Ei

5. Jos vastasit, että NPS vaikuttaa työskentelyysi asiakaskohtaamisissa, niin miten koet sen vaikuttavan?
6. Jos vastasit, että NPS ei vaikuta työskentelyysi asiakaskohtaamisissa, niin miksi koet, ettei se vaikuta?
7. Kerro 3 tekijää, jotka vaikuttavat hyvään asiakaskokemukseen.
8. Kuvittele tilanne, jossa et pysty täyttämään asiakkaan toiveita/ odotuksia (esimerkiksi kielteinen lainapäätös), kuinka toimit tilanteessa? Miten pyrit asiakastyytyväisyyteen haasteellisessa tilanteessa?
9. Kuinka hyödylliseksi koet NPS:än työskentelysi kehittämisessä? (Lineaarinen asteikko)

En yhtään hyödylliseksi 1 2 3 4 5 Todella hyödylliseksi
10. Miten NPS tarkastelua voisi kehittää, jotta kokisit hyötyväsi siitä enemmän?