

Juha Nurmenrinta

Asiakaskokemus teollisuuden huoltopalvelussa.

Opinnäytetyö

Syksy 2019

SeAMK Tekniikka

YAMK Teknologiaosaamisen johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Tutkinto-ohjelma: Ylempi AMK

Suuntautumisvaihtoehto: Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä: Juha Nurmenrinta

Työn nimi: Asiakaskokemus teollisuuden huoltopalvelussa.

Ohjaaja: Ville-Pekka Mäkeläinen

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 78

Liitteiden lukumäärä:-

Tutkimus käsittelee teollisuuden huoltopalvelun asiakaskokemusta. Tutkimuksella ei ollut toimeksiantajaa, mutta haastattelututkimuksiin osallistuneet henkilöt ovat huoltopalveluita käyttävien ja toimittavien yritysten edustajia. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, millaisista asioista palvelua käyttävien asiakkaiden asiakaskokemus muodostuu, ja miten toimittajien olettamukset poikkeavat niistä. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, miten huoltopalvelua toimittavan yrityksen johtaminen vaikuttaa asiakaskokemukseen ja miten sitä voisi mitata.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään palvelun laatua ja sen mittaamista erilaisien metodien avulla. Myös palveluorganisaation johtamista, myyntiä ja markkinointia käsitellään teoriaosuudessa. Eriyisen mielenkiinnon kohteena oli johtamisen vaikutukset asiakaskokemukseen ja henkilökunnan haluun markkinoida yrityksensä palveluita.

Haastattelut suoritettiin kyselytutkimuksena, jossa jokaiselle vastaajalle esitettiin heidän asemansa perusteella tutkimuksen teemoista mukautetut kysymykset. Kirjalliset vastaukset analysoitiin ja tarkentavat kysymykset esitettiin puhelinkeskusteluissa. Asiakkaan edustajille esitettiin vielä lisäkysymykset palvelua tuottavan asentajan toimien mahdollisista vaikutuksista asiakaskokemukseen. Nämä kvalitatiiviset lisäkysymykset johdettiin servqual-menetelmän laatu-ulottuvuuksista.

Tutkimustulosten perusteella kävi ilmi, että asiakkaiden mielestä luottamus ja pitkäjänteinen avoin kumppanuus ovat asiakaskokemuksen kannalta tärkeämpiä, kuin tekniset seikat. Toimittajien mielestä osaaminen oli keskeisin seikka asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta. Voidaan toki olettaa, että asiakkaillekin osaaminen on luotettavuuden rakentamisessa tärkeä elementti, mutta se ei tutkimuksen mukaan yksin riitä hyvän asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi. Asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta palveluorganisaation johtaminen on sekä toimittajien että asiakkaiden mielestä keskeisessä roolissa.

Avainsanat: asiakaskokemus, palvelu, laatu, arvo, huoltopalvelu, johtaminen, asiakaspalvelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki University of applied sciences

Degree programme: Master's Degree Programme in Technology Competence Management

Specialisation:

Author: Juha Nurmenrinta

Title of thesis: Customer experience in industrial maintenance services

Supervisor: Ville-Pekka Mäkeläinen

Year: 2019

Number of pages:78

Number of appendices:

The study was about customer experience in industrial maintenance services. There was no commissioner for the study, but the participants in the surveys were maintenance service users and suppliers. The purpose of the study was to find out how a customer's actual experience of the service and the supplier's assumptions might differ. Another research theme was how managing a service company could affect customer experience and how it could be measured.

The theoretical part of the study dealt with the quality of service and its measurement by various methods. In addition service organization management, sales and marketing were covered in the theoretical part. Particular interest was towards the impact of management on customer experience and the willingness of staff to market the services of the company.

The interviews were conducted as a questionnaire survey and all respondents had their own questions customized from the research themes and based on their position. Written answers were first analyzed and then clarifying questions were personally asked on the phone. Customer representatives were asked additional questions about the impact of the service installer's actions on the customer experience. These additional qualitative questions were derived from the quality dimensions of the SERVQUAL method.

The results of the research indicated that trust and long-term open partnerships are more important to customer experience than technical issues. In the opinion of the suppliers, competence was the most important factor in forming customer experience. It could be assumed that competence would also be important for customers, but this indicated a possible deviation in the perception of the supplier and the customer of how the customer experience was formed. Both customers and suppliers considered service organization management to play a key role.

Key words: Customer experience, customer service, quality, value, maintenance service, management

Alkusanat

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisa prosessi, joka on vaatinut kaiken opiskeluaikana opitun tiedon soveltamista ja uuden opettelua.

Tutkimus toteutettiin Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Tekniikka- yksikössä vuosina 2018 ja 2019. Esitän kiitokseni opinnäytetyöni ohjaajalle yliopettaja Ville-Pekka Mäkeläiselle hänen asiantuntevasta ohjauksestaan, rakentavasta palautteestaan ja kannustuksesta. Lisäksi haluan kiittää kaikkia kyselytutkimukseen osallistuneita haastateltavia.

Lopuksi haluan vielä kiittää Riikkaa, Aaroa ja Enniä kannustuksesta ja kärsivällisyydestä opinnäytetyön kirjoitusprosessin aikana.

Seinäjoella joulukuun 12. päivänä 2019

Juha Nurmenrinta

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvaluettelo	8
Käytetyt termit ja lyhenteet	9
1 JOHDANTO	10
1.1 Tutkimuksen taustaa	10
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	11
1.3 Tutkimuksen rajaus, rakenne ja viitekehys.....	11
2 PALVELU, LAATU JA ARVO KÄSITTEINÄ.....	13
2.1 Palvelu osana tuotetta.....	13
2.2 Palvelun arvo	14
2.3 Palvelun laatu.....	16
2.3.1 Toiminnallinen laatu ja sisäinen markkinointi	18
2.4 Elinkaaripalvelulla arvoa.	19
3 PALVELUTUOTEEN KEHITTÄMINEN	23
3.1 Palvelun laadun mittaaminen	23
3.1.1 Servqual- menetelmä.....	24
3.1.2 Liljanderin ja Strandvikin malli.....	25
3.1.3 Net Promoter Score -mittari	26
3.2 Palveluorganisaation johtaminen	26
3.2.1 Johtaminen ja asiakaskokemus	27
3.2.2 Net Promoter Score -mittari johtamisen apuvälineenä.....	31
3.2.3 Palvelun laadun johtaminen	31
3.2.4 Kuiluanalyysi johtamisen apuvälineenä	33
4 MYYNTI JA MARKKINOINTI.....	35
4.1 Markkinointi yrityksen strategiassa.....	37
4.2 Sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin suhde.....	38
4.3 Myynnin johtaminen	38
4.4 Perinteinen ja nykyaikainen malli	40

4.5	Palvelun arvon myyminen	41
4.6	Coaching	43
4.7	Palveluiden markkinointi	45
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	47
5.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	48
5.2	Menetelmät ja aineisto	48
5.3	Haastateltavien valinta	49
6	KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTUS	50
6.1	Haastattelun kuvaus	50
6.2	Kysymysten asettelu	50
6.3	Haastateltavien esittely	52
6.3.1	Henkilö A	52
6.3.2	Henkilö B	52
6.3.3	Henkilö C	52
6.3.4	Henkilö D	53
6.4	Vastaukset ja niiden analysointi	53
6.4.1	Henkilön A vastausten yhteenveto	53
6.4.2	Henkilön B vastausten yhteenveto	56
6.4.3	Henkilön C vastausten yhteenveto	61
6.4.4	Henkilön D vastausten yhteenveto	64
7	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI	67
7.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	67
7.1.1	Mitkä seikat huoltopalvelussa tuntuvat arvokkailta?	67
7.1.2	Miten johtamisen ja strategian vaikutukset näkyvät asiakastyössä?	68
7.1.3	Miten organisaation ongelmat näkyvät asiakkaalle tuotetun palvelun laadussa?	69
7.1.4	Miten yksittäisen työntekijän toimet vaikuttavat asiakaskokemukseen?	70
7.1.5	Miten asiakaskokemusta voi mitata?	71
7.1.6	Miten yrityksen osa-aika markkinoijia voidaan hyödyntää?	72
7.2	Pohdintaa tutkimuksen tuloksista ja toteutuksesta	72
8	YHTEENVETO	75

LÄHTEET	77
---------------	----

Kuvaluettelo

Kuva 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103).....	17
Kuva 2. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).	18
Kuva 3. Elinkaarimallin palvelutasot (Airola ym., 2005, Grönroos ym., 2007 mukaan).....	20
Kuva 4. Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet (Löytänä & Korkiakoski 2014, 53).....	28
Kuva 5. Asiakaskokemuksen taloudelliset mittarit (Temkin 2012, 14, Löytänä & Korkiakoski 2014, 62 mukaan).....	29
Kuva 6. Net Promoter Score periaate (Huovinen 2018, kauppalehden verkkojulkaisu).	31
Kuva 7. Palvelun laadun kuiluanalyyssimalli (Zeithaml ym., 1990, 46 mukaan).	34
Kuva 8. Markkinoinnin johtamisen vaiheet (Ylikoski 1999, 208).	36
Kuva 9. Asiakkuuksien positiivinen kierre (Rubanovitsch & Aalto 2008, 76).....	39
Kuva 10. Perinteisen johtamisen ja valmentamisen erot (Ristikangas & Grunbaum 2016, 17).....	40
Kuva 11. Myyjän osaamispyramidi (Rubanovitch & Aalto 2008, 172).....	44

Käytetyt termit ja lyhenteet

Laatu	Laatu on kykyä täyttää asiakkaan tarpeet. Se ulottuu kaikkien yrityksen toimintaan tuotteen laadusta aina toimitusprosessien kehittämiseen asti. (Silen 2001, 15.)
Arvo	Arvo on asiakkaan tekemä arvio tuotteesta tai palvelusta verrattuna siihen, mitä hän on siitä maksanut. Arvo voi olla aineetonta tunnetta tai aineellista hyötyä. (Grönroos 2009, 24.)
Asiakaskokemus	Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Se on siis ihmiselle muodostuva kokemus hänen tekemistään tulkinnoista, joihin vaikuttavat vahvasti myös tunteet. (Löytänä & Korteso 2011, 4.)

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Palvelun tuottaminen ja varsinkin sen myyminen on nyky-yhteiskunnassa monen yrityksen tärkein kilpailutekijä. Asiakasuskollisuus ja referenssien kautta hankitut uusasiakkaat ovat monella toimialalla elintärkeitä. Onnistunut palveluorganisaation johtaminen saa aikaan tyytyväisen, palvelualttiin henkilökunnan, joka mahdollistaa pitkät luottamukselliset asiakassuhteet. Pitkät asiakkuudet yhdessä tyytyväisten asiakkaiden kanssa ovat elinehto palvelusektorilla toimiville yrityksille. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärrys ja halu tuottaa asiakkaalle arvoa mahdollistaa oman liiketoiminnankin kasvun entistä haastavammilla markkinoilla.

Perinteinen myyntijohtaminen keskittyy määrään ja myyjien aktiivisuuden johtamiseen. Palveluiden ja asiantuntijapalveluiden myynnissä on johdettava myös onnistumiseen vahvasti sidoksissa olevaa myynnin laatua. Johdon on lisättävä alisuorittamisen käsittelyä sekä coachausta auttaakseen myyjä onnistumaan. Asiakkaiden luottamus on ansaittava ja heidät on saatava uskomaan, että myyjä pystyy tuottamaan heille arvoa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 107.)

Maailma ja ihmiset ovat muuttuneet ja ihmisten johtamisen pitää muuttua siinä rinnalla. Myynnin ja markkinoinnin keinot, jotka vielä aikaisemmin toivat tuloksia, eivät välttämättä enää toimi. Strategioihin ja strategiseen johtamiseen vaikuttavat nykyään yhä enenevässä määrin myös yleiset trendit, kuten esimerkiksi ympäristö- ja ihmisoikeusasiat. Ne ovat olleet aikaisemmin monen voittoa tavoittelemattoman organisaation tavoitteita ja agendoja, mutta nykyään ne voivat olla osa kaikkien yritysten arvoja. Kaupallisten tavoitteiden lisäksi eettisiin arvoihin on kiinnitettävä huomiota myös kilpailussa nuorista osaavista työntekijöistä. Eettiset arvot ohjaavat nykyään työntekijöiden liikkuvuutta ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä enemmän kuin aikaisemmin. Nuoret eivät halua enää sitoutua yrityksiin vaan brändeihin. He haluavat pysyä brändiltään vahvan organisaation palveluksessa, joka tekee asioita eettisesti hyväksyttävästi.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten palvelua tuottavan yrityksen ja ulkoisen asiakkaan näkemykset palvelun laatuun vaikuttavista seikoista poikkeavat toisistaan. Tavoitteena oli myös selvittää huoltopalvelun laadun vaikutus siitä saatavaan arvoon ja asiakaskokemukseen.

Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, miten asiakkaat kokevat huoltopalvelun laadun ja millaisista elementeistä heidän asiakaskokemuksensa muodostuu: Miten esimerkiksi palveluorganisaation johtaminen vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun ja miten nämä näkemykset eroavat palveluorganisaatiota johtavan henkilön käsityksistä. Työn tavoitteista johdetut tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitkä seikat huoltopalvelussa tuntuvat asiakkaille arvokkailta?
 - a. Aineelliset ja aineettomat
2. Miten johtamisen ja strategian vaikutukset näkyvät asiakastyössä?
3. Miten organisaation ongelmat näkyvät asiakkaalle tuotetun palvelun laadussa?
4. Miten yksittäisen työntekijän toimet vaikuttavat asiakaskokemukseen?
5. Miten asiakaskokemusta voidaan mitata?
6. Miten asentajia voidaan hyödyntää yrityksen markkinoinnissa?

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui kunnossapidon ammattilaisia eri henkilöstöryhmistä ja eri yrityksistä. Kaksi kohderyhmän henkilöä edustaa asiakkaan ja kaksi toimittajan näkökulmaa.

1.3 Tutkimuksen rajaus, rakenne ja viitekehys

Tutkimuksen rakenne koostuu teoriaosuudesta ja eri sidosryhmien haastatteluihin pohjautuvasta empiirisestä tutkimuksesta. Tutkimus on rajattu käsittelemään kunnossapitoyritysten palveluiden laatua asiakkaan näkökulmasta ja johtamisen vaikutuksia siihen. Tutkimus pyrkii kehittämään myös palveluiden asiakasarvoon perustuvaa myynnin johtamista ja asiakaskokemuksen mittaamista.

Teoriaosuudessa käydään läpi palvelun laadun perusteita, sekä laatua ja arvoa käsitteinä. Tuotteen ja palvelun yhteyttä asiakkaan kokemaan laatuun käsitellään myös tutkimuksen teoriaosuudessa. Teoriaosuuden lopussa keskitytään myynnin ja asiantuntijaorganisaation johtamisen tutkimiseen, josta saadaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Tämä viitekehys pyrkii pohjustamaan tutkimuksen empiirisen osuuden haastatteluista saatujen tulosten analysointia.

Kyselytutkimus oli kaksiosainen. Haastateltavat vastasivat ensin kirjallisesti heille asetettuihin kysymyksiin ja vastausten pohjalta käytiin kahdenkeskiset keskustelut. Keskusteluissa täydennettiin vastaajan näkemyksiä ja tehtiin tarkentavia jatkokysymyksiä.

Tutkimuksen analysointivaiheessa pyritään vertaamaan asiakkaan näkemyksiä asiakaskokemukseen vaikuttavista seikoista toimittajan organisaatiossa työskentelevien henkilöiden näkemyksiin.

Palveluiden johtamisesta ja markkinoinnista löytyy runsaasti kirjallisuutta ja tehtyjä tutkimuksia, joita käytetään työn teoriaosuudessa lähteinä. Myös laatua ja etenkin palvelun laatua, sekä asiakasarvoa käsitteleviä kirjoja hyödynnetään teoreettisten mallien ja käsitteiden lähteinä. Lisäksi keskeisenä lähteenä on tehty haastattelut, sekä niiden analysointi.

Kuten Eskola ja Suoranta toteavat, tutkimusongelma ei yksistään määrittele aineistoa, vaan myös käytettävissä olevat resurssit ja tutkijan oma persoonallisuus vaikuttavat valintaan. (1998, 155.)

Teoriaosuudessa käydään läpi laatua, arvoa ja asiakaskokemusta käsitteinä. Laadun ja arvon tuottamisen käsitteistä pyritään löytämään tekijöitä, joista hyvä asiakaskokemus muodostuu. Myöhemmässä, teollisuuden palveluita käsittelevässä luvussa, keskitytään asiakaskokemukseen ja siihen sidoksissa oleviin tärkeisiin seikkoihin.

2 PALVELU, LAATU JA ARVO KÄSITTEINÄ

Laadun lähtökohta on aina asiakas. Laadun kehittämisessä on siis kyse asiakastyytyväisyyttä lisäävän toiminnan kehittämisestä.

Yleisesti laatu on sitä, että asiakkaan tarpeet ja vaatimukset tulevat täytetyksi. Laatu voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta, yleisimmin sitä tarkastellaan asiakkaan tai palvelun toimittajan näkökulmasta. Aikaisemmin laatu koettiin tuotteen virheettömyytenä, mutta nykyään laatu käsittää toimittajan koko liiketoiminnan eri osat alueet. Laatu ohjaa koko yrityksen kehittämistä ja johtamista, sen tavoitteena on asiakastyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä tähtäimellä kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. (Silen 2001, 15.)

Arvon muodostuminen on asiakkaan itse itselleen luoma tunne. Yritykset antavat omalla toiminnallaan edellytykset tälle arvontuotannolle, mutta lopulta se tapahtuu asiakkaan omissa ajatuksissa. Arvo voidaan jaotella neljään eri kategoriaan: taloudellinen arvo, toiminnallinen arvo, emotionaalinen arvo ja symbolinen arvo. (Löytänä & Korhonen 2014, 18.)

Kun palveluntuottaja pystyy osoittamaan palvelun todelliset hyödyt asiakkaan näkökulmasta, hän tukee asiakkaan investointipäätöksiä ja kvantifioi tuotettavan arvon hyödyllisyyttä (Arantola & Simonen 2009, 6). Samalla hän luo itselleen kilpailuetua ja varmistaa liiketoimintansa kannattavaa kasvua.

2.1 Palvelu osana tuotetta

Palvelu on luonteeltaan aineetonta ja sitä kuvataan usein prosessimaisena toimintona, jota tarjotaan ratkaisuksi asiakkaan ongelmiin. Palveluilla on kolme peruspiirrettä: Ne ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, ne tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan ja asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. Palvelulla yritys pyrkii myös tuottamaan asiakkailleen arvoa. (Grönroos 2009, 77.)

Palvelu on monimutkainen kokonaisuus ja sille on lähes mahdotonta tehdä yhtä tiivistä määritelmää. Yleisesti palvelu mielletään aineettomaksi, sen vastakohtaksi

ajatellaan tuote. Tärkein ero palvelulla ja tuotteella on siis palvelun aineettomuus, jota ei voi konkreettisesti kokea. Mistä tahansa tuotteesta voi kuitenkin tehdä palvelun, jos toimittaja haluaa räätälöidä ratkaisunsa asiakkaan vaatimusten mukaiseksi. Tuotteen osto- ja toimitusprosessi sisältää aina palvelua. Yhä useammat teollisuusalan yritykset ovat pyrkineet sisällyttämään toimintaansa palveluita ydintuotteen lisäksi. Kyse on palvelutarjoomasta, joka sisältää ydintuotteen, ydinpalvelun sekä ydintuotetta tukevia tukipalveluita. (Grönroos 2009, 76.)

Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan hyötyjä, joita he kokevat niistä saavansa. Yritykset siis tuottavat asiakkailleen aina palvelua, riippumatta siitä, mitä ne tuottavat. (Grönroos 2009, 25.)

2.2 Palvelun arvo

Asiakkaan kokema arvo on hänen tekemä arvio tuotteesta tai palvelusta verrattuna siihen, mitä hän on siitä maksanut. Asiakkaan arvioon vaikuttavat hänen odotuksensa ja tavoitteensa, jotka hän on hankkimalleen palvelulle tai tuotteelle asettanut. Arvoa pystytään tuottamaan monilla eri palvelutasoilla koko palvelun elinkaaren aikana. Arvo voi olla myös aineetonta, esimerkiksi turvallisuudentunnetta hankitusta huoltopalvelusta. Myös laskuttamatta jäävät piilopalvelut ovat asiakkaille seikkoja, joilla on arvoa. Tällaisia ovat esimerkiksi laskujen selkeys, virheiden korjaamisen nopeus, tuotteelle annettava käyttökoulutus ja työntekijöiden asiakkaalle osoittama huomio sekä toimeen tarttumisen ripeys. (Grönroos 2009, 24.)

Kun asiakkaalle pyritään tuottamaan omilla kilpailutekijöillä arvoa, on syytä huomioida, että lopulta asiakas tuottaa itse saamansa arvon. Arvon muodostuminen on hyvin samankaltainen prosessi kuin asiakaskokemuskin, ja kummatkin ovat asiakkaan itse itselleen luomia asioita. Asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa neljään tyyppiin: taloudelliseen arvoon, toiminnalliseen arvoon, symboliseen arvoon ja emotionaaliseen arvoon. (Löytänä & Korhonen 2014, 18.)

Taloudellinen arvo liittyy vahvasti hintaan kilpailukeinona. Hinnalla voidaan luoda asiakkaalle arvoa siten, että asiakas saa kustannustehokkaan ratkaisun. Hinta kilpailukeinona on helposti kopioitavissa. (Löytänä & Korhonen 2014, 18–20.)

Toiminnallinen arvo liittyy tuote- tai palvelutarjooman tuottamaan toiminnalliseen suoritukseen, joka konkretisoituu asiakkaalle ajan ja kustannusten säästönä. Asiakkaalle tuotetaan arvoa luotettavalla palvelulla ja toimintavarmuudella sekä kokonaisvaltaisella laadulla. Toiminnallisen arvon tuottaminen vaikeutuu asiakassuhteen jatkuessa ja laadun kehittyessä. Myös tälle arvolle on ominaista, että sen kopiointi on helppoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18–20.)

Symboliset arvot tarkoittavat brändiä, imagoa ja niihin liittyviä ennakko-odotuksia. Asiakas kokee yhteenkuuluvuutta muiden asiakkaiden kanssa käyttämällä tiettyä brändiä tai olemalla tietyn asiakaskunnan jäsen. Brändillä kilpaileminen oli vielä informaation aikakaudella olennaista, mutta nykyään ne ovat samankaltaistuneet, ja enää harva brändi on tehokas. Nykymarkkinoilla on siis entistä vaikeampaa erottautua pelkällä symbolisella arvontuotannolla. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18–20.)

Emotionaalinen arvo tarkoittaa sitä tunnepohjaista arvoa, jonka asiakas saa käyttämällä tuotetta tai palvelua. Tunnepohjaiset arvot muodostuvat, kun yrityksen toiminta, tuote tai palvelu tarjoaa asiakkaalle merkityksellisen ratkaisun. Emotionaalinen arvo on itsessään bisnesmaailmassa hyvin aliarvostettua, vaikka se on ainutlaatuisin tapa erottautua jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18–20.)

Kun mietitään edellä mainittujen arvojen tärkeysjärjestystä, voidaan todeta jokaisen niistä liittyvän olennaisena osana kaikkiin tuote- tai palvelutarjoomiin. Kuitenkin asiakkaan aikakaudella emotionaalisilla arvoilla kilpaileminen on olennaisinta. Nykyään yritykset eivät saa enää kilpailuetua pelkillä taloudellisilla tai toiminnallisilla arvoilla, eikä symbolisilla arvoillakaan enää pystytä erottautumaan kilpailijoista, vaan on siis keskityttävä tuottamaan entistä parempaa emotionaalista arvoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 20.)

Löytänä ja Korteso ovat määritelleet asiakaskokemuksen olevan kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. (2011, 4.)

Kannattaa siis huomata, että asiakaskokemus muodostuu ihmisen tekemien tulkin-
tojen pohjalta ja siihen vaikuttaa vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkin-
nat.

Esimerkkinä teknisen, toiminnallisen ja emotionaalisen arvon tuottamisesta voisi
olla töiden raportointi huoltopalvelussa. Hyvillä ja ajan tasalla olevilla raporteilla
viestitetään asiakkaalle teknisen laadun lisäksi toiminnallisesta laadusta. Asiakas
ei välttämättä ymmärrä, eikä ainakaan kertomatta tiedä, kaikkea teknisesti suori-
tettua toimenpidettä, mutta vuorovaikutus tehdyn työn jälkeen toimii hänelle laadun
mittarina. Suullinen raportti heti tehdyn työn jälkeen ja kirjallinen esitys myöhem-
min saavat asiakkaan tuntemaan palvelun laadukkaaksi, vaikka teknisesti proses-
sissa olisikin ollut ongelmia.

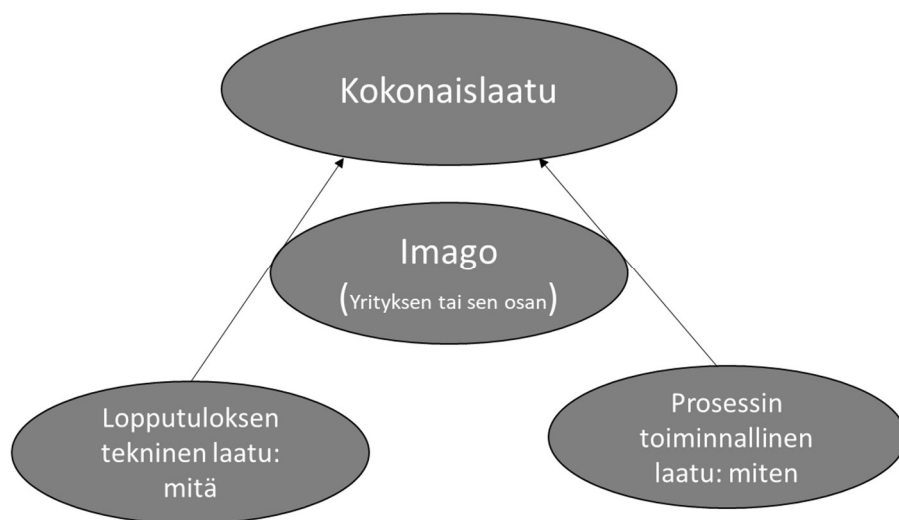
2.3 Palvelun laatu

Laadun parantaminen on monen yrityksen sisäisen kehittämisen tavoitteena ja se
löytyy myös lähes jokaisen teknologia-alan yrityksen strategiasta. Laadun määritte-
leminen selvästi jää kuitenkin usein tekemättä. Keskitytään liikaa tuotteen tai palve-
lun teknisiin seikkoihin, tai niitä ainakin pidetään asiakkaan kokeman laadun tär-
keimpinä piirteinä. Asiakkaiden kokema laatu perustuu usein aivan muihin kuin tek-
nisiin seikkoihin. Liian kapea-alaisesti määriteltä laatu johtaa yleensä myös liian ka-
pea-alaisiin laatusankkeisiin. Kehityshankkeissa ja seurannassa olisi hyvä tiedos-
taa, että laatu on tärkeää sellaisena kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2009, 100.)

Asiakkaiden kokemalla laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen ja toiminnallinen
ulottuvuus. Asiakas saa tuotantoonsa uuden laitteen, tuotanto saa laitteelleen huol-
lon, kunnossapito saa tilaamansa varaosan tai toimittaja antaa tyytymättömälle asi-
akkaalle hyvityksen. Nämä ovat palveluprosessin lopputuloksia ja muodostavat asi-
akkaan laatumokemuksen. (Grönroos 2009, 100.)

Asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan toimittajan kanssa ja
myös sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua. Toimittajat usko-
vat usein, että tämä on toimitetun palvelun kokonaislaatu, mutta kyseessä on vain

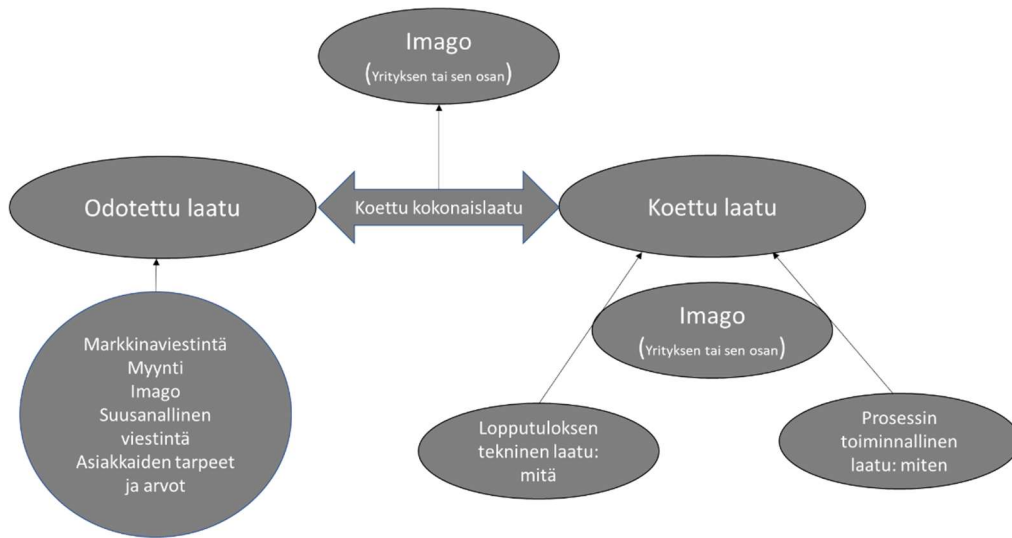
yksi laadun ulottuvuus, palveluprosessin tekninen laatu. Asiakkaan ja toimittajan välillä olevat useat vuorovaikutustilanteet ja onnistuneesti tai epäonnistuneesti hoidetut prosessin vaiheet eivät kaikki sisälly tekniseen laatuun. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessi kokonaisuudessaan on hänelle toimitettu. Henkilöstön saavutettavuus, huoltomiesten ja myyjien ulkoinen olemus ja käyttäytyminen, sekä heidän tapansa hoitaa tehtävänsä tai sanoa sanottavansa vaikuttavat asiakkaan muodostamaan lopputulokseen palvelun laadusta. Miten asiakas saa palvelun, on toinen laadun ulottuvuus eli toiminnallinen laatu. (Grönroos 2009, 100.)



Kuva 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103).

Laadun kokeminen on kuitenkin näitä kahta ulottuvuutta monimutkaisempi prosessi, sillä käsitys palvelun onnistumisen tasosta ei perustu pelkästään näistä ulottuvuuksista saatuihin kokemuksiin. Laatukokemukset liittyvät myös markkinointiviestintään, jonka perusteella asiakkaalle on muodostunut odotusarvo palvelusta. Asiakkaan kokema kokonaislaatu on hyvällä tasolla, kun palvelu vastaa odotusta. Jos markkinointiviestinnällä on kuitenkin luotu asiakkaalle epärealistiset odotukset, hänen kokemansa kokonaislaatu jää alhaiseksi. Asiakkaiden odotusten hallinnalla on siten ratkaiseva vaikutus asiakaskokemukseen. (Grönroos 2009, 103.)

Kuvassa 2 näkyy, mitä tekijöitä markkinointiviestintä pitää sisällään.



Kuva 2. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).

2.3.1 Toiminnallinen laatu ja sisäinen markkinointi

Toiminnallinen laatu vastaa siis kysymykseen, miten asiakas kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Esimerkiksi huoltopalvelun tekniseen laatuun sisältyvät asiakkaan huoltotarpeiden kartoitus ja oikein mitoitettu huolto-ohjelma sekä henkilöstön osaaminen. Toiminnallinen laatu taas pitää sisällään huoltopalveluita toimittavan yrityksen imagon ja ilmapiirin, vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa sekä henkilökunnan käyttäytymisen suhteessa kyseisen asiakkaan odotuksiin. Asiakkaan käsitys hankinnan taloudellisista seurauksista on myös yksi toiminnallisen laadun ulottuvuus. Onko asiakas kokenut palvelun edulliseksi ja kannattavaksi sen tuottamaan hyötyyn nähden? (Grönroos 2009, 105.)

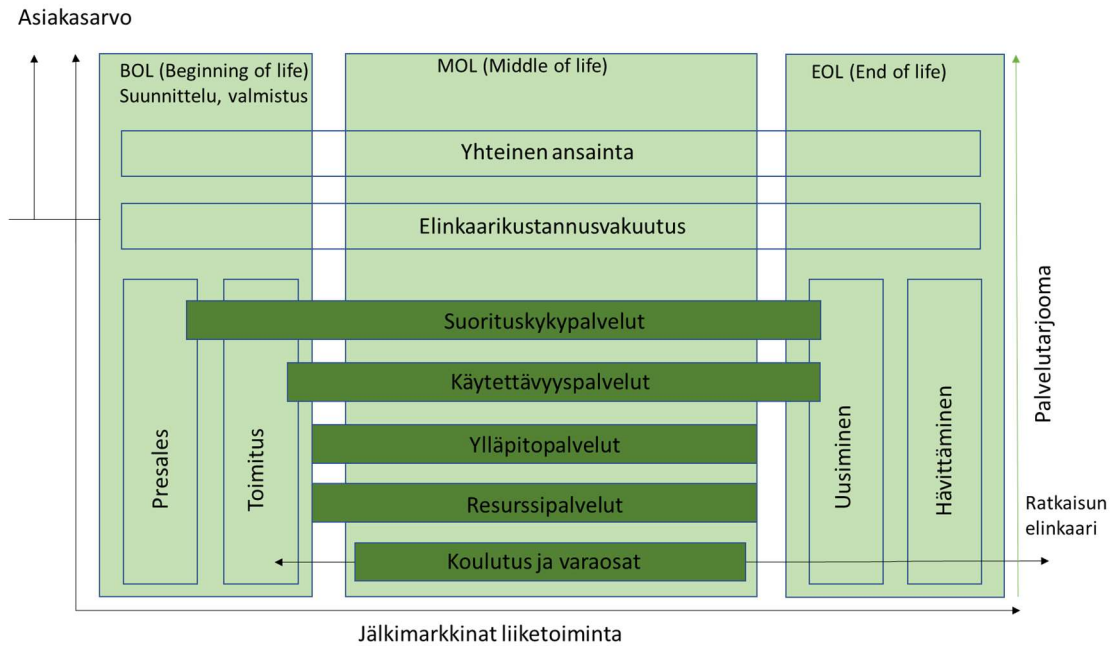
Hyvin koulutettu ja osaava työvoima toimii hyvänä lähtökohtana toiminnallisen laadun parantamisessa, mutta organisaatiolla on oltava käytössä myös yhteinen strategia, jonka painopiste on asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. Huoltopalveluita toimittava palveluorganisaatio onnistuu toiminnassaan juuri niin hyvin, kuin yksittäinen palvelua tuottava työntekijä siinä onnistuu. Organisaatioon on siis löydettävä

oikeanlaisia tekijöitä, koulutettava heitä ja huolehdittava heidän motivaatiostaan palvelulla asiakasta. Kun edellä mainitut seikat ovat kunnossa, on henkilöstön vaihtuvuuskin yleensä pientä. Organisaation omalle henkilöstölle kannattaa kohdistaa toimenpiteitä, joilla asiakaskeskeisyyttä pyritään lisäämään. Sisäisellä markkinoinnilla voidaan tukea ulkoisessa markkinoinnissa annettuja palvelulupauksia. Henkilöstön hyvä toiminta asiakasrajapinnassa vaikuttaa myönteisesti asiakkaan asenteisiin ja käyttäytymiseen. Siksi esimerkiksi huoltoasentajat ovat yritykselle tärkeitä osa-aikamarkkinoijia. (Ylikoski 1999, 62.)

2.4 Elinkaaripalvelulla arvoa.

Palveluiden kehittämisestä osana liiketoimintaa voidaan käyttää myös palveluvisionimitystä. Palveluvisionissa määritellään se, miten laajasti asiakkaan arvoketjusta ja liiketoiminnasta halutaan ottaa vastuuta. Vastuuta mietittäessä on otettava huomioon koko asiakkuuden elinkaari, joka voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: elinkaaren alku (BOL: beginning of life), elinkaaren keskivaihe (MOL: middle of life) ja elinkaaren loppu (EOL: end of life). Elinkaarimallissa on tunnistettu 7 tasoa, jotka on esitetty kuvassa 3. Visiota ja strategiaa mietittäessä tulee ottaa kantaa siihen, mille tasolle tässä elinkaarimallin palveluissa pyritään. (Grönroos ym. 2007, 91.)

Tämän työn tekijän mielestä tämä tarkastelumalli sopii hyvin teknologiateollisuudessa tuotteita sekä palveluita toimittavien yritysten kehittämisen arviointiin.



Kuva 3. Elinkaarimallin palvelutasot (Airola ym., 2005, Grönroos ym., 2007 mukaan).

Kulutus- ja varaosat ovat elinkaarimallin ensimmäinen taso, joka vastaa alinta laitemyyntin tasoa. Tässä asiakkaille myydään pääasiallisesti koneita/laitteita ja niihin varaosia ja mahdollisia lisävarusteita. *Arvon tuottaminen perustuu asiakkaan kokemaan tarpeeseen ja toimittajan kykyyn toimittaa laitteita.* (Grönroos ym. 2007, 92.)

Resurssipalveluissa asiakkaalle tarjotaan aiempien lisäksi tuotteiden huoltopalvelua, tuotekoulutusta sekä näihin liittyviä muita tukipalveluita - asiakkaan pyynnöstä. *Tällä tasolla arvon tuottaminen perustuu asiakkaan itse kokemaan tarpeeseen ja toimittajan valmiuksiin vastata juuri siihen tarpeeseen.* (Grönroos ym. 2007, 93.)

Ylläpitopalveluissa tarjotaan asiakkaille paketoituja palvelutuotteita kiinteähintaisilla sopimuksilla. Tällaisia ovat muun muassa määräaikaishuollot ja tarkastukset, uusinta- ja modernisointipalvelut, vikakorjaus- ja varaosapalvelut ja näihin kuuluvat logistiset palvelut. *Arvon tuottaminen perustuu asiakkaan tarpeen kuuntelemiseen ja kykyyn räätälöidä hänen tarpeeseensa sopivaa palvelua.* (Grönroos ym. 2007, 93.)

Käytettävyysspalveluissa pyritään maksimoimaan laitteiston käytettävyys ja minimoimaan toimintahäiriöistä johtuvat seisakkiajat ja tuottomenetykset. Käytettävyydelle annetaan yleensä lupaus, esimerkiksi 95 %:n käytettävyys ja siksi toimittajalta edellytetään valmiuksia mitata laitteiden käytettävyyttä. Toimittajalla on myös oltava valmiudet valvoa laitteiston kuntoa etänä, sekä osaamista soveltaa uusia digiajan teknologioita. *Arvon tuottaminen perustuu pitkään asiakassitoutumiseen ja kykyyn auttaa asiakasta toiminnan varmistuksessa, ennustettavuudessa ja käytettävyydessä. Pitää myös ymmärtää, mikä osa laitteistosta on asiakkaan liiketoiminnalle kaikkein kriittisintä.* (Grönroos ym. 2007, 93.)

Suorituskykypalvelut antavat takuita toimitettavien laitteiden suorituskyvystä, eli käytettävyyden lisäksi luvataan varmempi suorituskyky. Tulosten saavuttamisesta voidaan maksaa bonuksia ja vastaavasti epäonnistumisista sakkoja. Tarjooman sisällölle tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi: kunnossapidon kehitys (SLA, Service Level Agreement), suorituskykykoulutukset sekä älykkäät palvelut ja teknologiat. *Asiakasarvon tuottaminen perustuu asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen ja lupaukseen asiakkaan tuotantoprosessin parantamisesta (läpäisy).* (Grönroos ym. 2007, 94.)

Elinkaarikustannusvakuutuksessa annetaan vakuutus palvelun elinkaarikustannuksista ja osoitetaan ne laskennallisesti. Liiketoiminta voisi olla esimerkiksi leasing-tyyppistä, jossa asiakas maksaa ennalta sovittua kuukausimaksua laitteistosta. Asiakkaan on helppo budjetoida ulosmenevää kassavirtaa ja myös toimittaja osallistuu riskien hallintaan. *Arvon tuottaminen perustuu pitkään asiakassitoutumiseen, asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen ja lupaukseen hallita valitun toiminnon elinkaarikustannuksia.* (Grönroos ym. 2007, 94.)

Yhteisessä ansainnassa toimittaja ottaa näistä malleista laajimman vastuun asiakkaan arvoketjusta. Toimittaja on merkittävässä roolissa asiakkaan liiketoiminnassa ja siten myös vaikuttamassa liiketoiminnan tulokseen. Asiakas ostaa lopputuloksia eli elinkaarituottoa (LCP, Life cycle profit). *Arvon tuottaminen perustuu pitkään asiakassitoutumiseen, asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen ja lupaukseen hallita valittua liiketoimintaa yhdessä asiakkaan kanssa.* (Grönroos ym. 2007, 95.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavina olevien yritysten palvelutarjoomaan kuuluu tuotteiden lisäksi suunnittelu- ja asiantuntijapalveluita, huoltopalvelua, koulutuksia sekä IOT-palveluita. Mihin elinkaarimallin palvelutasolle he omassa toiminnassaan tähtäävät ja mille tasolle asiakkaat heidän haluavat menevän, selviää varmasti tutkimuskysymysten analysoinnissa.

3 PALVELUTUOTTEEN KEHITTÄMINEN

3.1 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laatu voidaan määritellä karkeasti odotusten ja kokemusten väliseksi suhteeksi. Asiakkailla on palvelua kohtaan odotus, joka ylittyessään saa aikaan positiivisen palvelukokemuksen ja laadukkaan mielikuvan. Korkeat odotukset ja huonot kokemukset heikentävät palvelun laatukuvaa, kun taas matalat odotukset ja hyvät kokemukset nostavat asiakkaan kokemaan laatua positiivisesti. (Grönroos 2010, 106.)

Kun palveluntarjoaja ymmärtää, miten käyttäjät kokevat palvelujen laadun ja miten he sitä arvioivat, he voivat määritellä, miten näitä arvioita voi hallita ja ohjata haluttuun suuntaan. Kun asiakas kysyy tai toimittaja tarjoaa palvelua, palveluntuotantoprosessi alkaa. Prosessin päättyessä asiakkaalle jää palvelusta lopputulos. Palvelun ominaisuudet ja mielikuvat syntyvät asiakkaalle tuotanto- ja kulutusprosessin aikana. Kun saadaan selville, miten asiakkaat kokevat palvelun ominaisuuksien laadun, voidaan mittauksilla selvittää, miten tyytyväisiä he saamaansa palveluun ovat. (Grönroos 2010, 99.)

Laadun mittaamisessa on siis tärkeää mitata juuri sitä, mitä asiakkaat kokevat tärkeäksi ja pyrkiä kehittämään omaa toimintaa näiden tulosten perusteella.

Palvelun laadun mittaamisen voidaan sanoa olevan asiakkaiden käsityksen arvioimista heidän kokemastaan palvelun laadusta. Grönroosin (2010, 113) mukaan palvelun laadun mittaamiseen on perinteisesti käytetty kahdenlaisia mittausvälineitä:

1. attribuuttipohjaiset mittausvälineet, jotka ovat palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin perustuvia mittausmalleja.
2. kvalitatiiviset mittausvälineet, jotka ovat kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvia malleja.

Edellä mainittujen mallien ja mittareiden käyttö tähtää onnistuneisiin laatuhankeisiin sekä kehitystoimintaan. Mikäli laatua tai sen muodostavia tekijöitä ei ymmärretä asiakkaan näkökulmasta, ovat laatuhankeet yhdentekeviä. Onnistunut kehitystyö yrityksen palvelujen johtamisessa vaatii ymmärryksen asiakkaalle tärkeistä laatu parantavista tekijöistä, jotta voidaan kehittää oikeita asioita. Näin vältytään tuhlaamasta rahaa ja resursseja. (Grönroos 2009, 100.)

3.1.1 Servqual- menetelmä

Tunnetuin ja yleisesti käytetyin attribuuttipohjainen mittausväline on SERVQUAL-menetelmä. SERVQUAL on mittari, joka kehitettiin 80-luvun puolivälissä. A. Parasuraman, Valarie Zeithaml sekä Leonard Berry alkoivat kehittää mallia, jolla voitaisiin tutkia asiakkaiden kokemaa laatua hyväksi koetun laadun periaatteen pohjalta. Tuloksena Parasuraman ja kollegat kehittivät 10 palvelun laadun osatekijää. Myöhemmin tehdyssä tutkimuksessa nämä 10 osatekijää karsittiin viiteen osa-alueeseen. Heidän mukaansa palvelun laadun osatekijät ovat:

1. konkreettinen ympäristö
2. luotettavuus
3. reagointialttius
4. vakuuttavuus
5. empatia. (Grönroos 2009, 114-116.)

SERVQUAL-menetelmä perustuu näihin viiteen osa-alueeseen, sekä asiakkaiden palvelun odotus/kokemus vertailuun. Näitä viittä osa-aluetta kuvataan yleensä 22 attribuutilla ja vastaajia pyydetään ilmoittamaan seitsemän kohdan asteikolla ("täysin samaa mieltä" – "täysin eri mieltä"), mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen. Attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos. Mikäli tulos osoittaa palvelukokemusten jääneen odotuksia heikommaksi, on koettu laatu ollut heikkoa. (Grönroos 2010, 116.)

SERVQUAL–mittaria kannattaa soveltaa harkiten ja sen osa-alueita ja attribuutteja olisi hyvä ymmärtää, ennen kuin mittarin antamia tuloksia aletaan käyttää johtamisen apuvälineenä. Palvelut ovat toisistaan poikkeavia, ja markkinat ja kulttuuriympäristöt vaihtelevat myös. Osatekijä- ja attribuuttijoukkoa voidaan mukauttaa tarpeen mukaan ja se on myös suositeltavaa, kun koettua palvelun laatua mitataan SERVQUAL–menetelmällä. (Grönroos 2010, 117.)

3.1.2 Liljanderin ja Strandvikin malli

Grönroosin (2010, 127) mukaan, Liljanderin ja Strandvikin kehittämä malli selittää koettua laatua suhdemallissa, joka sisältää neljä tärkeää näkökulmaa:

- Erotetaan palvelutapaamisen ja suhdetason laatu
- Laatumalliin säilytetään tyytyväisyys ja asiakkaan kokema arvo.
- Laajennetaan odotusten ja kokemusten välisen kuilun käsitettä ottamalla mukaan useita vertailukohtia.
- Sisällytetään asiakkaiden käyttäytymistä kuvaavia muuttujia

Tyytyväisyys tiettyyn palvelutapaamiseen vaikuttaa asiakkaan tulevaan käyttäytymiseen. Asiakkaan käyttäytyminen riippuu myös siitä, miten sitoutunut hän on palvelun toimittajaan. Asiakkaan palvelutapaamisen tasolla kokema arvo ja asiakassuhteeseen muodostuneet sidokset vaikuttavat hänen muodostamaansa imagoon palvelun tuottajasta. Koetun palvelun laadun mukainen imago sisältää asiakkaiden aikaisemmat ja viimeaikaiset kokemukset yrityksestä. Se muodostaa siis yhteyden mallin suhdetasolle. Imago toimii jatkossa suodattimena, kun asiakas kokee seuraavan palvelutapaamisen. Palvelutapaamisten laadusta ja arvosta saadut kokemukset lasketaan yhteen, näistä muodostuu suhteen koettu laatu. Liljanderin ja Strandvikin mallin mukaan asiakas vertaa yrityksen suorituskykyä toisiaan seuraavissa palvelutapaamisissa johonkin normiin, ja muodostaa käsityksensä suhteen laadusta tämän vertailun perusteella. (Grönroos 2010, 127–131.)

3.1.3 Net Promoter Score -mittari

NPS eli Net Promoter Score perustuu asiakkaiden halukkuuteen suositella yritystä. Arvo lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden osuudesta. NPS-mittarin tulosten perusteella asiakkaat jaotellaan arvostelijoihin, neutraaleihin ja suosittelijoihin. NPS antaa perinteisistä mittareista poiketen tuloksia välittömiä toimenpiteitä varten, siksi tuloksia on tarkasteltava jatkuvasti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58.)

Tämä malli on kehitetty mittaamaan asiakaskohtaamisen onnistumista ja on siksi tämän työn tekijän mielestä erinomainen työkalu esimerkiksi huoltopalvelun asiakaskokemuksen seurantaan.

3.2 Palveluorganisaation johtaminen

Kun yritys pyrkii luomaan kilpailuetua henkilöstön avulla, on henkilöstöä johdettava tavalla, joka mahdollistaa hyvän palvelun laadun tuottamisen. Onnistunut palvelutyö vaatii henkilöstöltä ymmärrystä yrityksen strategiasta, prosesseista, sekä yleisistä toimintaperiaatteista. Myyjien tehtävä on löytää ratkaisu asiakkaan ongelmiin tai hoi-taa poikkeustilanteet onnistuneesti, mihin he tarvitsevat oman alan asiantunte-musta, ammattitaitoa ja esimiehen tai muun organisaation tukea. (Lämsä & Uusitalo 2009, 123.)

Ammattitaito ja sen jatkuva lisääminen sekä ylläpito ovat keskeisiä menestysteki-jöitä teknologia-alan yrityksessä, jossa palvelutarjoamaan kuuluu myös asiantunti-japalveluita.

Asiakaskokemusta on mahdollista mitata myös henkilötasolla. Perinteisesti yritykset asettavat myyntihenkilöille työntekijäkohtaisia tavoitteita, kuten esimerkiksi liike-vaihto ja myyntikate, joita seurataan. Asiakaskokemus näiden lisäksi toisi uutta nä-kökulmaa mittaamiselle. Harva yritys seuraa henkilöstönsä laadullista suoriutu-mista, vaan keskittyy tuottavuuden mittaamiseen. Kun yritys on vienyt asiakaskoke-muksen johtamisen osaksi strategiaansa, on luonnollista mitata myös asiakaskoke-muksen toteutumista henkilötasolla. Asiakaskokemuksen työntekijäkohtainen

seuraaminen korostuu tilanteissa, joissa yrityksen asiakasvaihtuvuus on korkealla tasolla. Korkea vaihtuvuus asiakkaiden keskuudessa johtuu yleisimmin henkilöstön puutteellisesta ymmärryksestä liittyen asiakkaiden tarpeisiin. (Löytänä & Kor-kiakoski 2014, 55.)

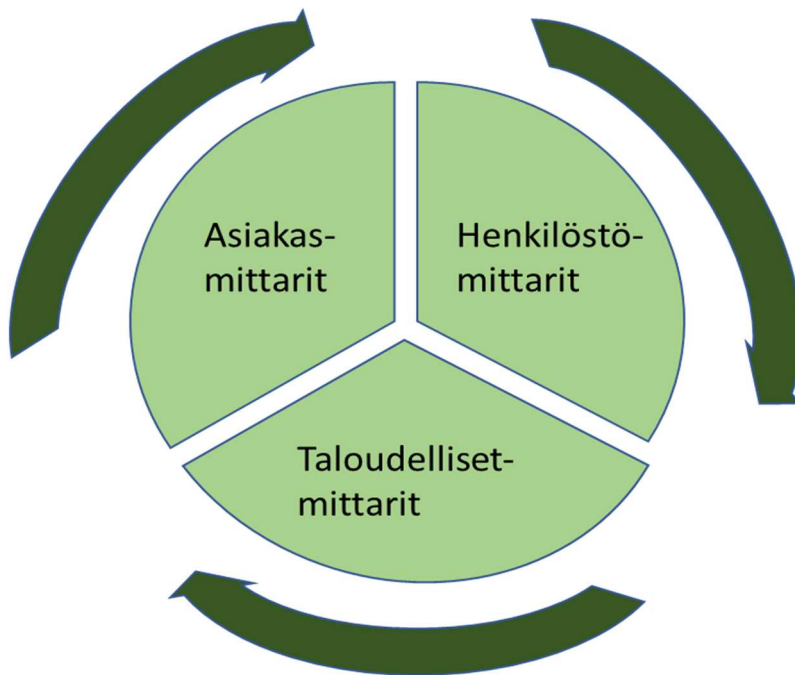
Myyjien ja muiden asiakaspalveluhenkilöiden tuottamaa asiakaskokemusta on mahdollista mitata jatkuvalla palautekyselyllä. Tällä tarkoitetaan palautteen keräämistä kaikista niistä kontakteista, joissa työntekijä on vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. Jatkuva palautekyselyä käyttävät jo esimerkiksi autoliikkeiden huoltopalvelut, jotka lähettävät palveluita käyttäneille asiakkaille tekstiviestillä palautekyselyn. Keskeistä myyjäkohtaisen asiakaskokemuksen mittauksessa on olennaisen tiedon kerääminen tiivistetyssä kyselyssä, johon on helppoa ja nopeaa vastata. (Löytänä & Korteso 2011, 199.)

3.2.1 Johtaminen ja asiakaskokemus

Arvioitaessa yrityksiä asiakaskokemuksen näkökulmasta parhaita niistä leimaa johdon vahva sitoutuminen ja esimerkillinen toiminta. Näissä yrityksissä johto osoittaa omalla toiminnallaan, että asiakaskokemukseen kannattaa investoida ja ettei se ole vain lyhytaikainen innostus. Johdolta vaaditaan rohkeutta luotsata yritys uuteen tapaan toimia ja esimerkin antamista myös asiakkuuksien hoidossa. (Löytänä & Kor-kiakoski 2014; 51.)

Asiakaskokemuksen strateginen potentiaali linkittyy helposti liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Asiakaskokemukseen panostaminen on turhaa, ellei sillä saavuteta liiketaloudellista hyötyä. On olemassa tutkimuksia, joissa asiakaskokemuksen ja taloudellisen menestymisen välillä on huomattu selvä yhteys. Millaisia mittareita johdolla on sitten käytettävissään siirryttäessä kohti asiakaskeskeisempää ja liiketaloudellisesti kannattavampaa toimintatapaa? Pelkästään taloudellisten mittareiden käyttäminen asiakaskokemuksen johtamisessa ei riitä, vaan rinnalle on otettava asiakas-keskeisyyden lisääntymisestä kertovia mittareita. Asiakaskokemuksen kehittämiseen tarvitaan siis taloudelliset mittarit sekä asiakas- ja henkilöstömittarit. Taloudelliset mittarit kertovat strategian jalkauttamisen onnistumisesta ja asiakasmittarit taas vuorovaikutuksen kehittymisestä. Henkilöstömittarit ohjaavat johdon päätöksiä ja

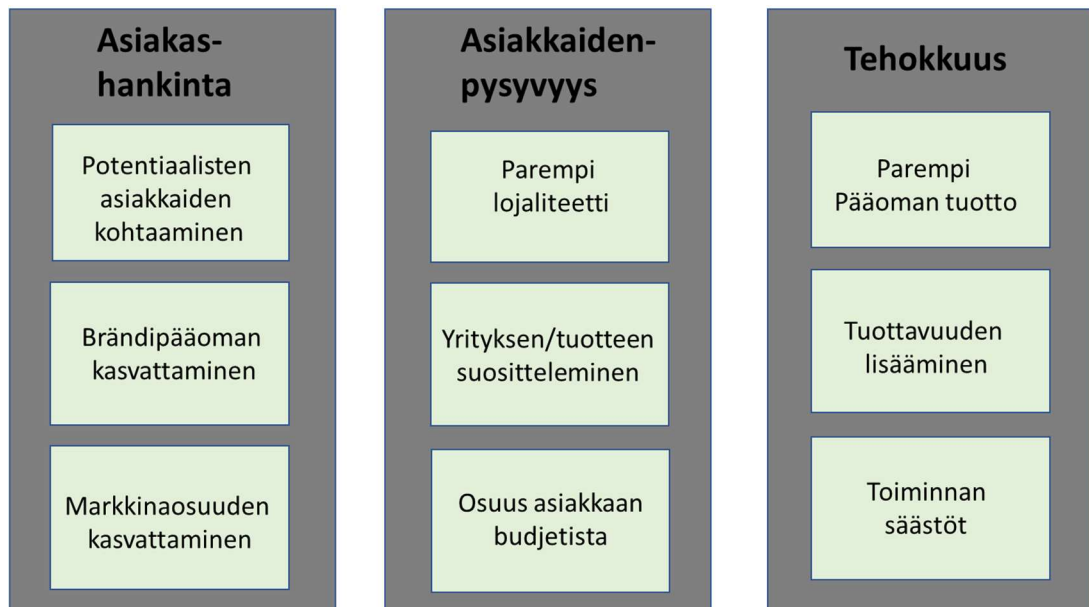
kulttuurin muutoksia asiakaskeskeisempään suuntaan. (Löytänä & Korhikoski 2014, 52.)



Kuva 4. Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet (Löytänä & Korhikoski 2014, 53).

Asiakasmittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään: epäsuoriin ja asiakaspalautteeseen pohjautuviin mittareihin. Epäsuorat perinteiset mittarit liittyvät asiakassuhteeseen, eivätkä ne kerro, miten yritys on onnistunut yksittäisessä asiakaskohtaamisessa. Suosituimpia perinteisiä mittareita ovat esimerkiksi: tunnettuus, markkinaosuus, asiakasvaihtuvuus, uskollisuus, elinkaaren arvo ja asiakkaiden määrä. Perinteisten epäsuorien mittareiden rinnalle on tullut uusia asiakaskohtaamisiin liittyviä mittareita. Näissä mittareissa tulokset perustuvat asiakkaiden antamaan palautteeseen yksittäisissä kohtaamisissa ja asiakassuhteen aikana yleisesti. Näistä asiakaspalautteeseen perustuvista mittareista yleisin on asiakastyytyväisyys. Muita asiakaspalautteeseen liittyviä mittareita on brändien CX-indeksi, Customer Effort Score (CES) ja Net Promoter Score (NPS). NPS perustuu kysymykseen asiakkaan halusta suositella yritystä tai brändiä, ja CES-mallissa kysytään esimerkiksi palvelun käyttämisen helppoutta asteikolla yhdestä viiteen. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen lisäksi olisi keskityttävä myös suorien asiakaspalautteiden käsittelyyn, koska ne ovat nopein tapa kehittää asiakaskokemusta. (Löytänä & Korhikoski 2014, 56.)

Edellä kuvattujen asiakasmittareiden lisäksi asiakaskokemusta tulee mitata myös taloudellisilla mittareilla. Oracle (2012, 14) on mallintanut asiakaskokemuksen taloudellisia mittareita ja jakaa ne kolmeen eri osa-alueeseen: asiakashankintaan, asiakaspysyvyyteen ja toiminnalliseen tehokkuuteen. Jokainen näistä osa-alueista sisältää monia vaihtoehtoisia taloudellisia mittareita, joita on lueteltu kuvassa 5.



Kuva 5. Asiakaskokemuksen taloudelliset mittarit (Temkin 2012, 14, Löytänä & Korkiakoski 2014, 62 mukaan).

Yrityksen tulee tunnistaa nykytila ja määritellä mihin suuntaan asiakaskokemusta halutaan kehittää. Halutaanko tehostaa asiakashankintaa, tehostaa pysyvyyttä vai lisätä toiminnallista tehokkuutta. Näiden lisäksi myös toimiala vaikuttaa siihen millaisia mittareita kannattaa käyttää. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 62.)

Jos asiakaskokemus halutaan nostaa yrityksen strategiseksi kilpailueduksi, on yrityksen kulttuurin oltava asiakaskeskeinen. Parhaita asiakaskokemuksia tuottavat yritykset menestyvät, ja siksi myös kulttuurin muutos näkyy luvuissa positiivisesti. On siis syytä varmistaa, että johdon asiakaskeskeisyyden luoma kilpailuetustrategia jalkautuu myös henkilöstön keskuudessa. Henkilöstömittareilla voidaan todentaa muutoksen eteneminen. Ne voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin mittareihin. Kvantitatiivisia mittareita ovat esimerkiksi:

- Human Capital Return On Investment (HCROI, joka on myyntikate jaettuna henkilöstökuluilla)
- Human Capital Value Added (HCVA, joka kertoo tehdyn työn tuottavuuden per työntekijä). (Löytänä & Korkiakoski 2014, 64.)

Uusi tapa mitata muutosta on Employee Net Promoter Score, joka on tutun NPS-tutkimuksen kysymys siirrettynä henkilöstömittaukseen. Tässä ENPS-tutkimuksessa kysytään työntekijöiden halua suositella työnantajaansa tutuilleen työpaikana. Asteikko mittarissa on yhdestä kymmeneen, ja se on myös mainio vertailuluku asiakas NPS-mittarille. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 64.)

Kvalitatiiviset henkilöstömittarit ovat myös oleellisia, koska niillä voidaan tarkkailla strategian jalkautumista henkilöstössä. Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen edellyttää muutoksia kolmella tasolla:

- Yritystason käyttäytyminen, joka koskee kaikkia työntekijöitä toimitusjohtajasta asiakaspalvelijaan.
- Työtehtäviin liittyvä käyttäytyminen, joka koskee yksittäisiä tarkasti tunnistettuja työtehtäviä.
- Johdon käyttäytyminen, jonka tehtävänä on tukea asiakaskokemuksen rakentamista esimiestyössä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 65.)

Strategian ja tavoitteiden jalkautumista pitäisi siis mitata näillä kaikilla tasoilla ja eri työtehtäviin soveltuvilla kysymyksillä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 65.)

Strategisen päätöksenteon tueksi on vaikea antaa valmiita malleja, joiden perusteella voitaisiin ennustaa, millaisia liiketaloudellisia tuloksia asiakaskokemukseen panostaminen toisi. Erilaiset kannattavuuslaskelmat auttavat hahmottamaan kehitystä, mutta tarkkoja laskelmia voidaan tehdä vain nykytilasta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 68.)

3.2.2 Net Promoter Score -mittari johtamisen apuvälineenä

NPS eli Net Promoter Score perustuu siis asiakkaiden halukkuuteen suositella yritystä. NPS antaa perinteisistä mittareista poiketen tuloksia välittömiä toimenpiteitä varten, siksi tuloksia on tarkasteltava jatkuvasti. Yrityksessä olisi rakennettava toimintamalli, jossa esimerkiksi arvostelijat kontaktoidaan, ja arvosteluja aiheuttaneet syyt selvitetään ja ratkaistaan. Tämä ei kuitenkaan riitä asiakaskokemuksen mittaamiseen, vaan rinnalle on syytä ottaa pari muuta kysymystä. Näillä lisäkysymyksillä pyritään selvittämään, miksi asiakas antoi juuri sen arvosanan. (Löytänä & Korhio 2014, 58.)

NPS – Net Promoter Score

- Kuinka todennäköistä on, että suositelitte yritystä A?
- 0=ei lainkaan todennäköistä, 10=erittäin todennäköistä



Kuva 6. Net Promoter Score periaate (Huovinen 2018, kauppalehden verkkojulkaisu).

3.2.3 Palvelun laadun johtaminen

Aiemmassa luvussa on pohdittu laatua käsitteenä ja miten moninaisesti asiakas sen kokee, myös asiakaskokemusta ja sen johtamista käsiteltiin aiemmissa luvuissa. Asiakas kokee laadun odotustensa ja kokemustensa mukaan, siksi asiakaskokemus vaikuttaa laatuun ja päinvastoin. Laadussa on kaksi ulottuvuutta: tekninen ja toiminnallinen, jotka sisältävät kaikki asiakkaan kanssa suoritettavat vuorovaikutus-

tilanteet. Teknisessä ulottuvuudessa asiakas arvioi saamaansa palvelua ja toiminnallisessa sitä, miten hän sen sai. Johtamisessa ja laatustrategiassa nämä molemmat ulottuvuudet kannattaa huomioida.

Laadun johtaminen on iso osa jokaisen yrityksen johtamisjärjestelmää, joka pyritään integroimaan kaikkiin organisaatiossa oleviin prosesseihin. Yrityksen johdon täytyy suunnitella ja johtaa laatua kokonaisuudessaan luomalla esimerkiksi laatujohtamismalli. Laadun johtamiselle on oltava pitkän tähtäimen suunnitelma ja koko johtoryhmän on siihen sitouduttava. Laatu on oltava yhtenä tärkeimmistä kriteereistä yrityksen strategioissa, johdon on viestittävä sitoutumisensa siihen asettamalla laatuun keskittyviä tavoitteita ja myös mittaamalla niitä. Johdon on myös reagoitava poikkeamiin ja otettava laatu osaksi päivittäisiä johtamisprosesseja. Näillä toimenpiteillä työntekijät ymmärtävät laadun merkityksen ja oppivat yhtenäiset käytännöt toimintansa eri prosesseihin. (Lecklin 1999, 35.)

Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa siis se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessi kokonaisuudessaan on hänelle toimitettu. Palveluiden toimituksessa ensiarvoisen tärkeitä seikkoja ovat: henkilöstön saavutettavuus, huoltomiesten ja myyjien ulkoinen olemus, käyttäytyminen, sekä heidän tapansa hoitaa tehtävänsä tai sanoa sanottavansa. (Grönroos 2009, 100.)

Uudet palvelun laadun tutkimukset sisältävät tärkeitä opetuksia palvelun laadun johtamisen malleista ja viitekehyksistä. Osaan näistä malleista on kiinnitetty huomiota myös tuotteiden laadun johtamisen tutkinnassa, mutta juuri palvelun laadun tutkiminen on osoittanut näiden asioiden tärkeyden. Opetukset ovat seuraavat:

- Laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat
- Laatu ei voi erottua tuotanto- tai toimintaprosessista
- Laatu tuotetaan paikallisesti ostajan ja myyjän välisissä totuuden hetkissä
- Jokainen vaikuttaa osaltaan asiakkaan kokemaan laatuun
- Koska asiakkaat osallistuvat palveluprosesseihin tuottajina, heitä on johdettava laatua tuottavana resurssina

- Jokaisen on seurattava laatua koko organisaatiossa
- Ulkoisen markkinoinnin on oltava sopuoinnussa laadun johtamisen kanssa. (Grönroos 2009, 154.)

Huoltomiehet, jotka toimivat asiakasrajapinnassa jatkuvasti, ovat yrityksen toiminnalliselle laadulle tärkeitä. Heidän ulkoiseen olemukseensa liittyy monia asioita, kuten esimerkiksi: autot, vaatetus, kommunikointi, raportointi ja osaaminen. Näitä ominaisuuksia voidaan johtaa ja parantaa systemaattisesti. Kommunikointiin asiakkaan tiloissa voidaan luoda yhteiset pelisäännöt, joita harjoitellaan. Raportointiin on olemassa tietojärjestelmät, mutta niiden tehokas käyttö vaatii tehokkaan tavan toimia ja kaikkien sitoutumisen siihen. Turhan datan kerääminen tuskastuttaa tekijät, mutta myös asiakkaat.

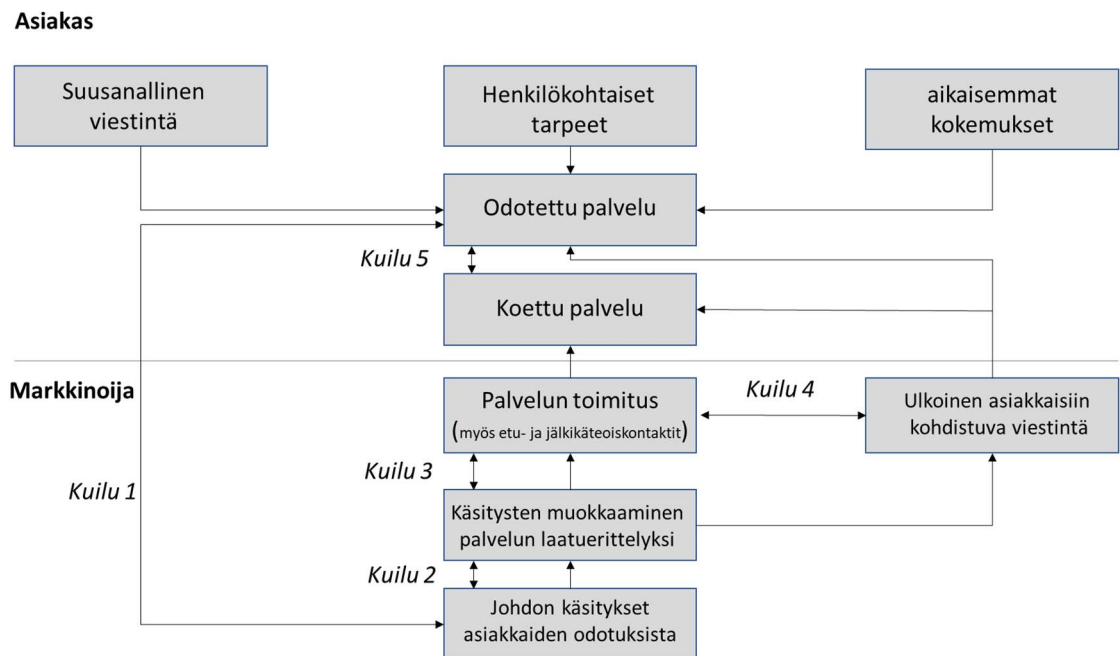
3.2.4 Kuiluanalyysi johtamisen apuvälineenä

Kuiluanalyysimalli on tarkoitettu laatuongelmien lähteiden analysointiin ja palvelun laadun parantamiseen. Malli osoittaa, kuinka palvelun laatu muodostuu. Koettu palvelu syntyy sisäisten päätösten ja niistä johdettujen toimintojen seurauksena. Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaavat palvelun laatua koskevia päätöksiä, joita organisaatiossa noudatetaan palvelun toimituksen aikana. Asiakas kokee kaksi laadun osatekijää: palvelun toimitus- ja tuotantoprosessin (toiminnallinen laatu) ja prosessin seurauksena olevan teknisen ratkaisun lopputuloksen (tekninen laatu). Tämä perusrakenne selvittää, mitä toimenpiteitä on harkittava johdettaessa palvelun laatua. (Grönroos 2010, 143.)

Perusrakenteen osien välistä poikkeamaa kutsutaan laatukuiluksi. Laatukuilut ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista. Nämä viisi laatujohtamisen kuilua ovat:

1. Johdon näkemyksen kuilu. Johto näkee laatuodotukset puutteellisesti.
2. Laatuvaatimusten kuilu. Palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa.

3. Palvelun toimituksen kuilu. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia.
4. Markkinointiviestinnän kuilu. Markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa.
5. Koetun palvelun laadun kuilu. Koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. (Grönroos 2009, 144.)



Kuva 7. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Zeithaml ym., 1990, 46 mukaan).

Kuiluanalyysimallin avulla johdon on helpompaa löytää syyt laatuongelmiin ja sopivat keinot niiden korjaamiseen. Kuiluanalyysillä löydetään epäjohdonmukaisuuksia toimittajan ja asiakkaan käsitysten välillä. (Grönroos 2010, 149.)

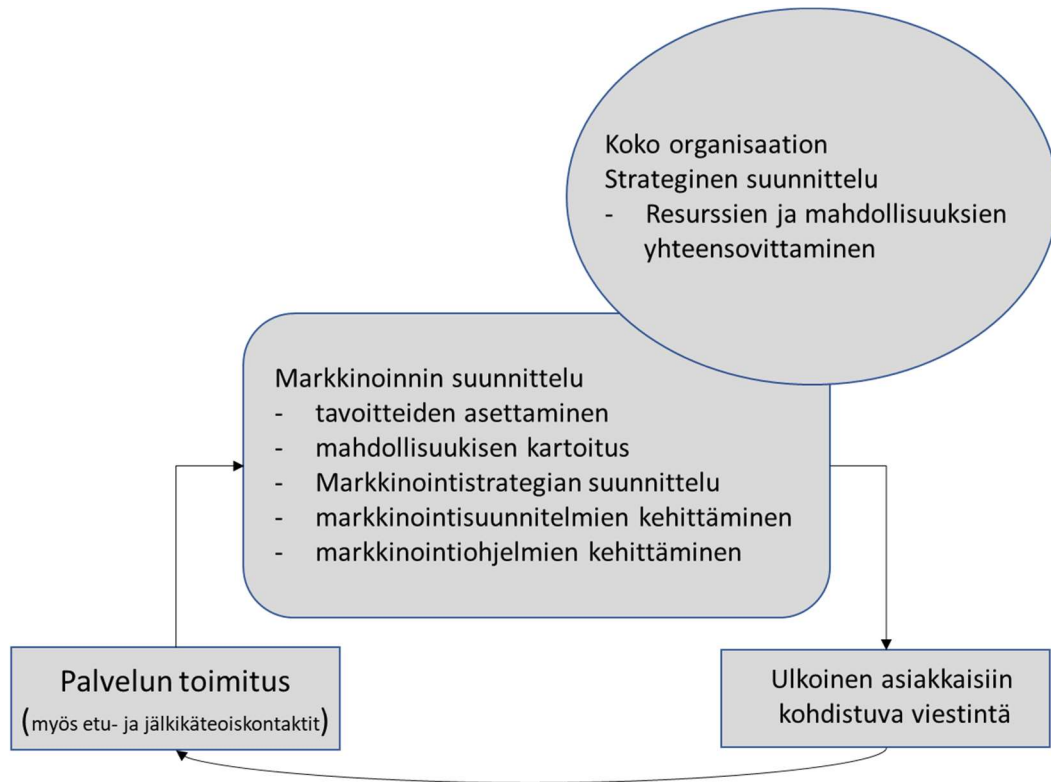
4 MYYNTI JA MARKKINOINTI

Asiakaskeskeisyys ja asiakaskokemus ovat nykyään monen yrityksen strategiassa ja niiden avulla haetaan kilpailuetua ja kasvua jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa. Asiakaskokemuksen mainitseminen strategiassa ei vielä riitä, vaan kaikkia yrityksen ydinprosesseja täytyy miettiä sen kautta.

Teknologia kehittyä ja sen hyödyntäminen antaa yrityksille runsaasti uusia mahdollisuuksia parantaa asiakaskokemuksia. Ihmiset ja toimintakulttuuri kehittyvät kuitenkin hitaammin. Teknologian mahdollistamat innovaatiot ja visiot tulee edelleen linkittää yrityksen strategiaan. Niiden vaatimia prosesseja, ihmisiä ja työkaluja on kehitettävä kokonaisvaltaisesti. Kaksi tärkeää prosessia, joilla yritys muodostaa asiakkailleen asiakaskokemuksen, ovat myynti ja markkinointi, joihin tässä luvussa keskitytään.

Informaatioteknologia on kehittynyt nopeasti 2000-luvulla, se on mahdollistanut yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutuksen ja verkottumisen. Tämä uusi teknologia on luonut yksilöille mahdollisuuden uudenlaiseen itseilmaisuuksiin ja vuorovaikutukseen. (Kotler 1999, 21.)

Markkinointi on toimintaa, jolla yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaiden käyttäytymiseen ja saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Markkinointitoimet suunnitellaan yleensä organisaation strategian pohjalta ja niiden toteutusta ja toimenpiteiden vaikutuksia tulisi seurata myyntijohdon toimesta. Kuva 8 havainnollistaa markkinoinnin johtamisen tehtäväkenttää. (Ylikoski 1999, 207.)



Kuva 8. Markkinoinnin johtamisen vaiheet (Ylikoski 1999, 208).

Markkinointijohto suunnittelee markkinointitoimenpiteitä organisaation strategian pohjalta. Johdon tehtäviin kuuluu myös tehtyjen suunnitelmien toteuttaminen sekä toimenpiteiden vaikutusten seuranta. Markkinoinnin suunnittelussa täsmennetään yrityksen markkinointistrategia, mitattavat tavoitteet, ohjelmat aikatauluineen sekä budjetti. (Ylikoski 1999, 209.)

Suunnittelu pakottaa johtajat ajattelemaan mitä on tapahtunut aikaisemmin, mitä tapahtuu nyt ja mitä saattaa tapahtua vastaisuudessa. Johdon pitää asettaa tavoitteita, hyväksyttää ne ja saada henkilökunta sitoutumaan niihin. Edistymistä kohti tavoitteita on mitattava ja korjaaviin toimenpiteisiin on ryhdyttävä, jos tavoitteisiin ei tunnuta pääsevän. (Kotler 1999, 216.)

4.1 Markkinointi yrityksen strategiassa

Strateginen suunnittelu ohjaa koko organisaation suunnittelua, sen tavoitteena on varmistaa, että kaikki toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Strategiassa yrityksen tulee määritellä kohdeasiakkaat ja tavat, miten heitä kohdataan. Mitkä ovat yrityksen ydintuotteet ja palvelut, ja mille toimialalle niitä toimitetaan. Toimialatuntemuksen lisäksi yrityksessä pitää olla tarpeeksi osaamista ja ymmärrys siitä, mistä sitä hankitaan, ja miten sitä ylläpidetään. Strategiassa tulee määritellä myös tavat mitata onnistumisia ja palkita siitä. Tärkeintä strategiassa on kuitenkin, että se on selkokielineen dokumentti, joka kertoo yrityksen henkilöstölle mitä on syytä tehdä. (Nurmenrinta 2017.)

Markkinoinnin suunnittelussa täsmennetään sille asetetut tavoitteet ja markkinointistrategia. Suunnittelussa laaditaan myös markkinointiohjelmat aikatauluineen sekä budjetiteineen. Tavoitteena strategiassa on luoda sellainen kilpailukeinojen yhdistelmä, jolla erotutaan kilpailijoista. Kilpailijoista erottuminen tapahtuu asemoinnilla, jossa asiakkaille luodaan selkeä kuva organisaatiosta ja sen tuottamista palveluista verrattuna kilpailijoihin. Asemoinnin onnistuminen edellyttää, että organisaatiossa on tieto siitä, mitä asioita potentiaaliset asiakkaat pitävät tärkeinä. (Ylikoski 1999, 209.)

Palveluorganisaation markkinointistrategian suunnittelussa on otettava huomioon mm. seuraavat seikat:

- Markkinointi kuuluu organisaation kaikille tasoille.
- Palvelun tuottamisessa tarvitaan joustavuutta.
- Henkilöstön rekrytointiin on kiinnitettävä huomiota, koska usein juuri ihmiset ovat asemoinnissa se tekijä, jolla kilpailijoista erotutaan.
- Tarvitaan sisäistä markkinointia.
- Asiakassuhteiden ylläpitämiseen tulee panostaa.

- Palveluun liittyvät ongelmat tulee ratkaista nopeasti, ettei laatuimago vaarannu.
- Teknologiaa tulee käyttää laadun parantamiseen ja kustannusten alentamiseen.
- Palveluiden räätälöintiin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi tulee kiinnittää huomiota.
- Brändi erottaa palvelun kilpailijoista. (Ylikoski 1999, 209.)

4.2 Sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin suhde

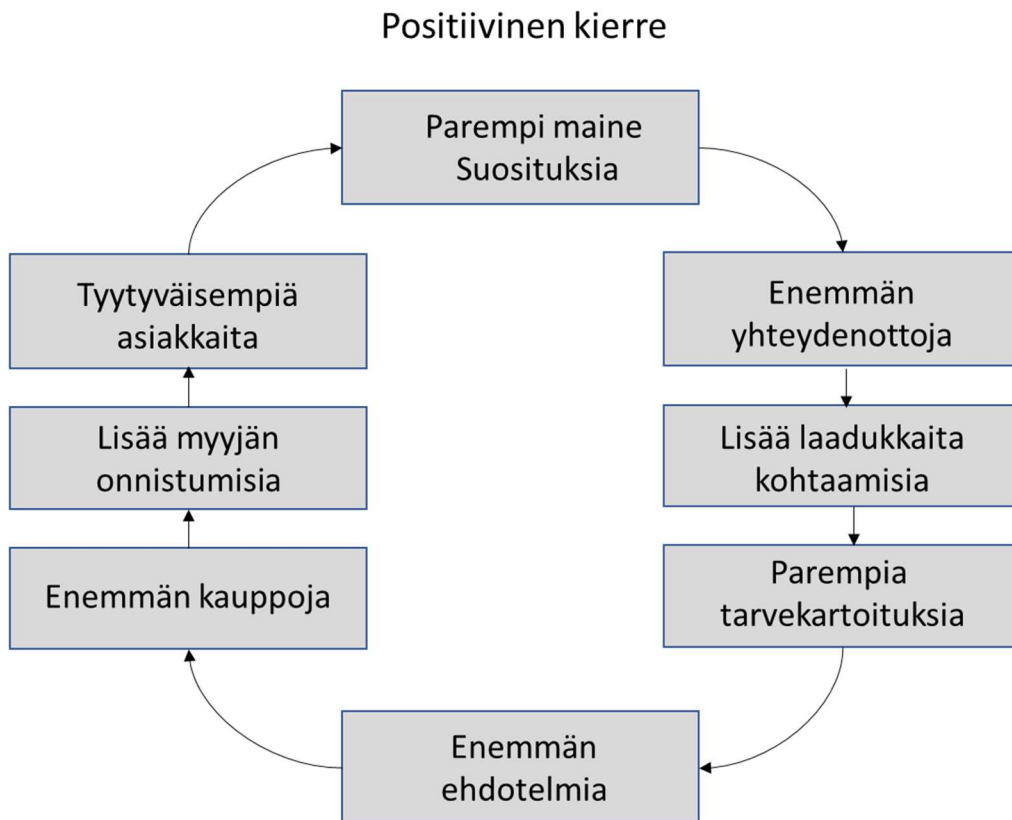
Sisäinen markkinointi on johtamisstrategiaa, jonka painopiste on asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. Yrityksen henkilöstö muodostaa sisäisen markkinan, johon kohdistetuilla toimenpiteillä pyritään vahvistamaan asiakaskeskeisyyttä. Tämä sisäinen markkinointi tukee ulkoisella markkinoinnilla asiakkaille annettujen lupauksen toteutumista. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin ja heidän käyttäytymiseensä. Sen avulla pyritään luomaan asiakaskeinen organisaatio, jonka henkilöstö haluaa tuottaa asiakastytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Sisäisen markkinoinnin keinoin pyritään luomaan organisaatioon myös palvelukulttuuri, jossa asiakaskeisyys näkyy suhtautumisessa asiakkaisiin ja työka- vereihin. Palvelukulttuurin ylläpitäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii rohkaisevaa johtamista, henkilöstön kannustamista ja toimivaa sisäistä viestintää. (Ylikoski 1999, 64.)

4.3 Myynnin johtaminen

Myynti on ehdottomasti yrityksen tärkein tehtävä, koska ilman myyntiä ei yrityksellä ole tuloja, eikä asiakkaita. Tulevaisuuden organisaatiossa myynnin vastuuhenkilö johtaa koko yritystä. Myyntijohtajan, yrityksen tärkeimmän henkilön, profiiliin tulisi koostua neljästä osa-alueesta: toimialatuntemus, asenne, myyjien johtaminen ja henkilökohtainen kehitys. Myynnin esimiehen on ansaittava tiimensä luottamus omalla esimerkillään. Hänen pitää hallita myös omaa elämäänsä ja ajankäyttöänsä

kyetäkseen ohjaamaan muita. Menestyvän myyntijohtajan ominaisuuksista voidaan kirjoittaa pitkä lista, mutta tärkeintä on kuitenkin tietää se, että menestyväksi myynnin esimieheksi ei synnytä, vaan siihen opitaan. (Rubanovitch & Aalto 2008, 20.)

Nykyisten asiakkaiden tärkeys olisi hyvä muistaa, eikä uusasiakashankintaa kannata tehdä nykyisten asiakkaiden kustannuksella. Tyytyväiset ja pitkään pysyneet asiakkaat ovat hyvä motivaation lähde yrityksen työntekijöille ja tällaisilla asiakkailla on iso merkitys myös tuloslaskelman viimeiselle riville. Myyjän ajankäytöstä lähes 70 % voi kulua nykyisten hyväkätteisten asiakkaiden hoitamiseen ja asiakassuhteen syventämiseen. Tyytyväiset asiakkaat saavat aikaan positiivisen kierteen, jolloin yrityksen maine paranee, suositukset lisääntyvät ja myynti kasvaa. (Rubanovitch & Aalto 2008, 70.)



Kuva 9. Asiakkuuksien positiivinen kierre (Rubanovitsch & Aalto 2008, 76).

4.4 Perinteinen ja nykyaikainen malli

Ihmiset ovat muuttuneet ja esimiestyön tulee myös muuttua. Esimiehen on osallistuttava myyntityöhön ja asiakastapaamisiin, jolloin hän voi kehittää myyjien myyntitekniikoita. Ihmiset haluavat, että heitä johdetaan, mutta myös omalle ajattelulle on annettava tilaa. Pelottelulla, vastuun pakoilulla ja päättämättömyydellä ei onnistu esimiehenä. Myyntityö on nykyisin aiempaa liikkuvampaa ja esimiesten ja alaisten kohtaamiset saattavat olla harvassa. Uutta tekniikkaa hyödyntämällä palavereita voidaan kuitenkin pitää säännöllisesti ja näin viestittää, että esimies on kiinnostunut myös niiden alaistensa tekemisestä, jotka ovat eri paikkakunnalla. (Rubanovitch & Aalto 2008, 127.)

Asiakaskokemusta on tutkittu paljon ja tulokset osoittavat, että työntekijäkokemus korreloi asiakaskokemuksen kanssa - niin hyvässä kuin pahassakin. Työntekijöiden tyytyväisyydellä on siis tutkimustenkin mukaan suora vaikutus asiakaskokemukseen. Valmentava esimies pyrkii luomaan työntekijöilleen hyvän ilmapiirin ja ohjaa samalla omaa tiimiään kohti yhteisiä tavoitteita. Tyytyväinen organisaatio palvelee asiakasta 40 % paremmin kuin tyytymätön. Hyvällä johtamisella on siis osoitettu olevan iso merkitys palvelun laatuun. (Ristikangas & Grunbaum 2016, 17.)

Perinteinen johtaminen	Valmentaminen
Esimies tietää ja kertoo, mitä pitää tehdä.	Esimiehellä on monia eri rooleja ja tehtäviä.
On olemassa valmis vastaus ja ohje.	Kysytään.
Toimitaan mallin/prosessin mukaan, jonka johto/esimies on luonut.	Huomioidaan muiden mielipiteet ja kokemus.
Tehdään mitä on ohjeistettu.	Osallistetaan suunnitteluun, tekemiseen ja arviointiin.
Käsketään ja käytetään pakotteita.	Toimitaan imuohjautuvasti ja vapaaehtoisesti - sitoudutaan.
Työskennellään yksin.	Tehdään yhdessä.
Pidetään monologia.	Käydään dialogia ja triialogia.
Ollaan hiljaa, kun asiat ovat hyvin - ongelmista huomautetaan.	Kannustetaan, innostetaan ja arvioidaan jatkuvasti.
Vältetään ja pelätään virheitä.	Tehdään kokeiluja ja opitaan virheistä.
Ollaan itsekseen tyytyväisiä.	Juhlistetaan pieniä onnistumisia.

Kuva 10. Perinteisen johtamisen ja valmentamisen erot (Ristikangas & Grunbaum 2016, 17).

Valmentava esimies vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Tällä johtamistavalla asiakas tulee hyvin palvelluksi ja nämä tyytyväiset asiakkaat saavat yrityksen menestyksen aikaan. Asiakkaat voivat olla niin sisäisiä kuin ulkoisiakin asiakkaita. Hyvään asiakaskokemukseen kannattaa panostaa sillä:

- Asiakaskokemuksen parhaiten hallitsevat yritykset kasvavat 24% muita enemmän ja ovat jopa 40% muita kannattavampia.
- 82% on lopettanut asiakassuhteen huonon asiakaskokemuksen vuoksi.
- 78% heistä ei edes harkitse palaavansa.
- 40% on siirtänyt asiakkuutensa kilpailijalle sen hyvän maineen vuoksi.
- 79% on kertonut muille huonosta asiakaskokemuksestaan.

85% asiakkaista on valmis maksamaan enemmän saadakseen hyvän asiakaskokemuksen. (Ristikangas & Grunbaum 2016, 18.)

Asiakaskokemuksen parantamisessa valmentavalla ajattelu- ja toimintatavalla on paljon annettavaa. Johtaminen, tyytyväiset työntekijät ja kulttuuri ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan toimivia prosesseja ja organisaatorakenteita, joiden myötä asiakkaan palveleminen sujuu joustavasti ja yhdenmukaisesti. (Ristikangas & Grunbaum 2016, 18.)

4.5 Palvelun arvon myyminen

Jos asiakkaat ostaisivat pelkästään tuotteita, eivätkä välittäisi palveluista tai oheishyödykkeistä, ja jos kaikki tuoteryhmän tuotteet olisivat samanlaisia, niin markkinoilla kilpailtaisiin vain hinnalla. Tällaisessa tilanteessa yritysten olisi hyväksyttävä markkinoilla oleva hintataso ja voittajaksi selviytyisi se, jolla olisi alhaisimmat kustannukset. (Kotler 1999, 185.)

Yksinkertaistettuna asiakkaan kokema arvo on saatujen hyötyjen ja uhrausten erotus. Uhraus on yleisesti asiakkaan palvelusta maksama hinta, mutta se voi olla myös

menetettyä aikaa. Asiakkaan kokema arvo on erilaisten osien summaa ja siitä voidaan johtaa kaksi eri ulottuvuutta: utilitaariset ja hedonistiset lähteet. Utilitaariset lähteet ovat rationaalisia ja liittyvät mitattavissa oleviin kokemuksiin, esimerkiksi laitteiden teknisiin ominaisuuksiin. Hedonistiset lähteet ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irratiionaalisia. Ne ovat elämyksellisiä tunteita, jotka jokainen asiakas kokee eri tavalla. Esimerkkinä voisi mainita turvallisuuden tunteen tai laadukkaaseen brändiin liittyvät mielikuvat. (Löytänä & Kortesus 2011, 54.)

Tutkimusten mukaan hedonistisia elementtejä sisältävät kokemukset saavat asiakkaat suosittamaan palvelun toimittajaa halukkaammin kuin utilitaariset kokemukset. (Löytänä & Kortesus 2011, 55.)

Ennen investointi- tai ostopäätöstä asiakas muodostaa mielikuvien avulla odotuksia yrityksen palvelusta. Odotukset syntyvät ostoprosessin alkuvaiheessa, ja yleisimmin koskevat tulevaa palveluprosessin lopputulosta. (Ylikoski 2001, 119.)

Kuten jo aikaisemmassa, palvelun arvoa käsittelevässä kappaleessa kerrottiin, emotionaalinen arvo on ainutlaatuisin tapa erottautua jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa. Näiden emotionaalisten arvojen muodostus alkaa asiakkaan mielikuvissa jo todella varhaisessa vaiheessa, esimerkiksi jo silloin kun hän miettii millaisen hakusanan hän googleen kirjoittaa. Siksi asiakkaan kanssa tapahtuvaan kommunikointiin ja markkinointiviestintään on syytä miettiä omalle yritykselle sopivat työkalut. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 20.)

Yritykset tuottavat asiakkailleen arvoa jokaisessa kohtaamisessa ja parhaimmillaan sen määrä kasvaa kohtaamisten toistuessa. Jokaisessa kohtaamisessa voidaan kartuttaa tietoa asiakkaan tarpeista, jota voidaan myöhemmin hyödyntää. Tiedon tallentamiseen ja kartuttamiseen yrityksillä on käytössään CRM-järjestelmiä, joiden ajatuksena on asiakassuhteiden johtaminen. Harva yritys on kuitenkin saanut vietyä sen tehokkaasti toimintaansa. (Löytänä & Kortesus 2011, 56.)

Asiantuntijaorganisaatioissa myyntihenkilöt ovat suurimman osan ajastaan asiakkaan tiloissa ja keskittyvät kapean niche-osaamisensa myymiseen. Heidän tietämyksensä asiakkaan prosesseista on niin syvällä tasolla, että he osaavat tarjota asiakkaalle jotakin, mitä hän ei osaisi ostaa. Tällainen palvelu kehittää yleensä asiakkaan prosesseja ja on siis asiakkaalle arvokasta. Tällaiset asiantuntijatehtävissä

työskentelevät älykkäät ihmiset kaipaavat haastavia tehtäviä, eivätkä suuresti piittaa yrityksen hierarkiasta. He ovat haaste johtamiselle mutta myös uhka yritykselle, koska he eivät sitoudu yritykseen vaan omaan asiantuntijuuteensa. Tällaisen työntekijän menettäminen teknologia-alan yrityksessä on vaikeaa paikata – jopa mahdollonta. (Rubanovitch & Aalto 2008, 133.)

Myös huoltoasentajat ovat organisaatioidensa asiantuntijoita ja siten tärkeitä myyntihenkilöitä yrityksille. Organisaation johtamisessa tämä voimavara jää kuitenkin usein hyödyntämättä ja kannattavuutta parantava lisämyynti tekemättä.

4.6 Coaching

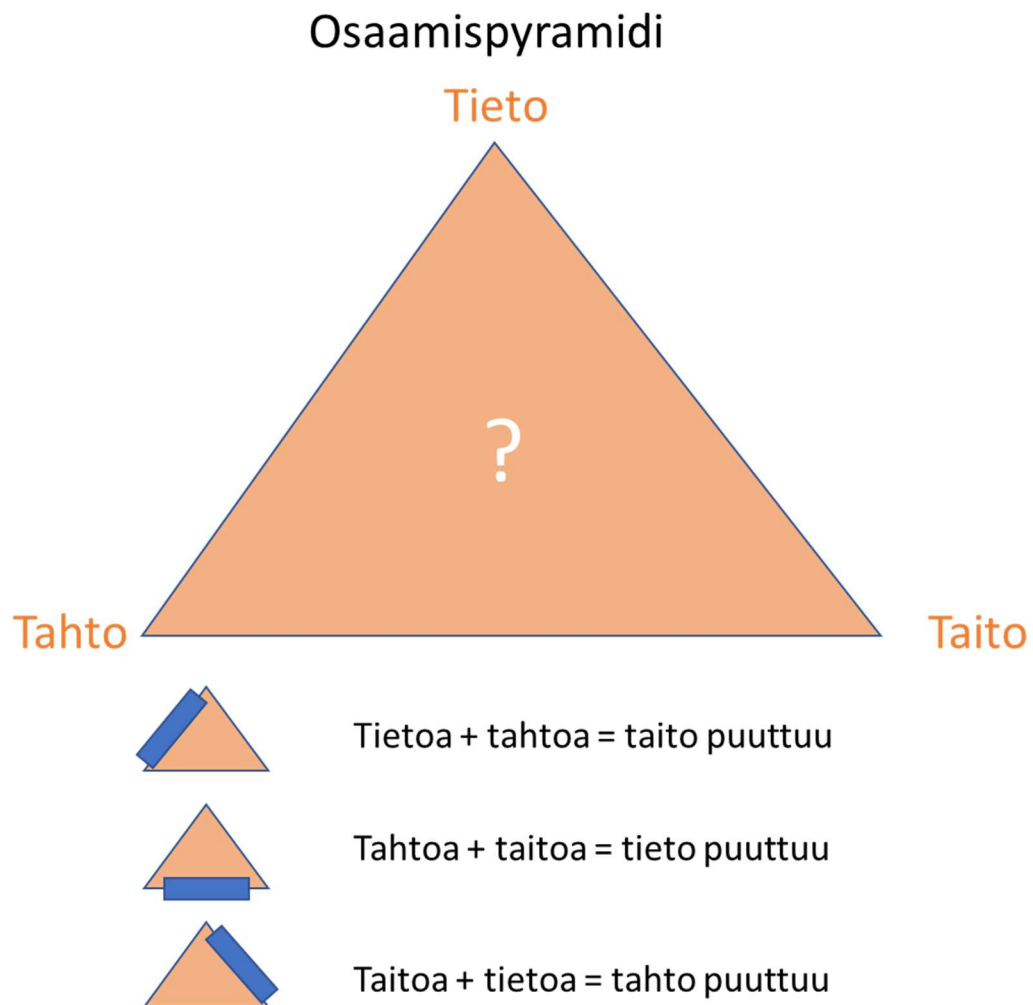
Valmentava esimies kehittää itseään ja joukkuettaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Hän haluaa nähdä ja hyväksyä omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ja ottaa vastaan palautetta, jonka avulla hän oppii työskentelemään tiimin kanssa ja kehittämään siitä yhteistyöstä innostunutta tähtitiimiä. Valmentava esimies kiinnittää huomiota tavoitteisiin, tiimensä jäseniin ja itseensä. Hän kehittää pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti johdettaviensa olosuhteita kasvaa ammattilaisina, yksilöinä ja ihmisinä. Hän tekee päätöksiä, eikä paina asioita villaisella, vaan kohtaa hankalimmatkin asiat arvostavasti. Hän katsoo tulevaisuuteen ja on kiinnostunut alaisistaan, sekä hyödyntää heidän erilaisia vahvuuksiaan tiimin hyväksi. (Ristikangas & Grunbaum 2016, 20.)

Valmentava esimies rakentaa joukkuetta vahvistamalla luottamusta tiimin kesken ja ohjaamalla heidät epämurkuvuusalueelle oppimaan ja kehittymään. Hän vahvistaa ryhmän erilaisia yhteistyösuhteita ja kehittää tiimin toimintaa systemaattisesti osallistaen jäsenet yhteiseen tekemiseen. Valmentava esimies ohjaa tiimiläisiä ottamaan vastuuta yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta ja myös muiden tiimiläisten suoriutumisesta. Hän puuttuu aktiivisesti ja ratkaisukeskeisesti epäkohtiin. (Ristikangas & Grunbaum 2016, 18.)

Valmentava esimies haluaa kehittyä jatkuvasti myös itse, hyväksymällä vahvuutensa ja heikkoutensa. Hän käyttää apunaan coachia, sparraajia ja kollegoitaan. Valmentava esimies huolehtii myös omasta hyvinvoinnistaan. Valmentava johtaja

eroaa perinteisestä johtajasta erityisesti siinä, ettei hän enää hae hyväksyntää tai arvostusta omalla osaamisellaan, vaan haluaa kehittää toisia paremmiksi ammattilaisiksi ja ihmisiksi. (Ristikangas & Grunbaum 2016, 18.)

Huippumyyjien rekrytointi on haastavaa ja siksi esimiehen on oltava valmis valmentamaan alaisistaan yritykselle menestyjiä.



Kuva 11. Myyjän osaamispyramidi (Rubanovitch & Aalto 2008, 172).

Nämä osaamispyramidin ominaisuudet esimiehen on syytä selvittää jokaisen tiiminsä jäsenen kohdalta ja suunniteltava kehitystoimenpiteet sen mukaan mitä kukin eniten tarvitsee.

Kehittymisen kannalta on tärkeää, että myyjille annetaan palautetta. On rakentavaa kysyä ensin heidän omaa mielipidettä asiasta ja vasta sen jälkeen antaa palaute. Palaute tulee antaa niin, että ensin myönteinen asia ja vasta sen jälkeen kehitettävät asiat. Myyjää kannattaa myös rohkaista luottamaan omiin kykyihinsä. Kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus keskustella kahden kesken työhön liittyvistä kysymyksistä. (Rubanovitch & Aalto 2008, 173.)

4.7 Palveluiden markkinointi

Palvelujen markkinoinnissa luodaan asiakkaalle arvoa sekä hyötyä nimenomaan palvelun, ei ydintuotteen kautta. Aineettomuus palvelun piirteinä tuo myös haasteita markkinoijalle, sillä palveluja ei voida varastoida tai patentoida. (Ylikoski 2001, 20–22.) B2B-asiakkaat yleensä odottavat palvelun heterogeenisyyttä eli räätälöityä ratkaisua juuri heidän ongelmaansa. (Ylikoski 2001, 25).

Kahden eri asiakkaan palvelukokemus saman yrityksen kanssa on harvoin samanlainen. Jokaisella asiakkaalla on erilaiset odotukset ja aikaisemmat kokemukset palvelusta. Fyysisen tuotteen asiakas voi palauttaa ja saada uuden tai korjatun version tilalle. Palveluissa tämä ei ole mahdollista, mutta asiakkaalle voidaan korvata aiheutuneita kuluja tai toteuttaa palvelu kokonaan uudestaan. Yrityksellä tulee olla selkeät toimintatavat tällaisten tilanteiden varalle, jotta huonoksi koettu palvelu voidaan kääntää positiivisemmaksi. (Lämsä & Uusitalo 2009, 18-19.)

Perusedellytys palvelujen markkinoinnissa on ymmärtää mistä asiakkaan kokema laatu muodostuu, jotta sitä voitaisiin markkinoida. Tärkeää on myös ymmärtää, kuinka asiakkaat arvioivat palvelua. Koska palvelut ovat monimutkaisia prosesseja, voi niiden markkinoiminenkin olla haastavaa, ellei mahdotonta, mikäli yleiskäsitys asiakkaan tavasta kokea laatu uupuu. Palvelun laatua on tästä syystä järkevintä hahmotella erilaisten mallien ja mittareiden avulla. Grönroos (2009, 98) on luonut 80-luvun loppupuolella koetun palvelun laadun käsitteen sekä mallin tälle koetulle laadulle. Pyrittäessä hahmottamaan asiakkaan lopullista toiminnallista palvelukokemusta, on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää asiakkaiden odotusten ja kokemusten välinen suhde. Grönroosin (2009, 99) mukaan odotusten ja kokemusten välinen ver-

tailu luo yleisimmin käytössä olevan tutkimusperustan, jolla mitataan asiakastytyväisyyttä. Koetun palvelun laadun malli auttaa johtajia ja markkinointihenkilöitä ymmärtämään miten asiakkaat arvostelevat tai kokevat palvelun ominaisuuksia. (Grönroos 2009, 98–99.)

Yritykset pystyvät hallinnoimaan sekä ajamaan asiakkaiden odotuksia tiettyyn suuntaan markkinoinnillisin menetelmin. Liiallisen laatulupauksen tekemisestä on kuitenkin enemmän haittaa kuin hyötyä. Mikäli asiakkaalle luvataan markkinoinnin puolella liikoja, on myös hänen odotuksensa todella korkealla tasolla. Jo itsessään tämän korkean palvelun tason ylläpitäminen voi olla haastavaa, saati sitten asiakkaiden odotusten ylittäminen kyseisen palvelun avulla. Mikäli asiakkaiden odotukset palvelusta pääsevät epärealistisen korkeaksi, voivat he kokea hyvänkin palvelun pettymykseksi. Tärkeintä asiakkaiden odotusten ymmärtämisessä on olla lupaamatta liikoja, ja toimia riittäväällä tasolla palvelulupauksen kanssa. (Ylikoski 2001, 120.)

Myynnin johtamisen on tulevaisuudessa ulotuttava myös asiakaspalveluun, huoltoon ja jälkimarkkinointiin. Nykyään nämä yksiköt ovat monessa yrityksessä liian erillään toisistaan ymmärtääkseen yhteyttä toisiinsa. Asiakaskannattavuutta mitattaessa huolto ja jälkimarkkinointi on syytä ottaa laskelmiin mukaan. Asiakkaalle palvelun tai tuotteen osto ja sitä tukeva huolto on sitä palvelukokonaisuutta, josta hän maksaa. Yhä useammalle asiakkaalle palvelu ja sen toimivuuden varmistaminen ovat tärkeitä argumentteja ostopäätöstä tehtäessä. (Rubanovitch & Aalto 2008, 69.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41).

Hyvä haastattelija tuntee tutkimuksen aihepiirin ja tietää haastattelun tarkoituksen. Hän on selkeä ja esittää selviä, yksinkertaisia kysymyksiä. Hänen tulee suhtautua tutkimuksen tavoitteisiin vakavasti ja olla luottamusta herättävä ja huomiota herättämätön. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 68–69.)

Haastattelutyyppinä ja niiden nimityksiä on useita. Yksinkertainen jako saadaan ottamalla huomioon kysymysten muotoilu ja toisaalta haastattelijan jäsentämisen määrä haastattelutilanteessa. Näillä kriteereillä saadaan aikaan neljä erilaista haastattelutyyppiä: Strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat ja vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Puolistrukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehtoja ei ole, mutta kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat ovat etukäteen määrätty, mutta kysymyksille ei ole laadittu tarkkaa muotoa. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään haastattelussa läpi. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietyistä teemasta. Kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi samoja teemoja, ja aihekin voi vaihtua keskustelun kuluessa. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten palvelua tuottavan yrityksen ja ulkoisen asiakkaan näkemykset palvelun laatuun vaikuttavista seikoista poikkeavat toisistaan. Tavoitteena oli myös selvittää huoltopalvelun laadun vaikutus siitä saatavaan arvoon ja asiakaskokemukseen.

Arvon merkitys ja sen kokeminen on monitahoinen kysymys. Teknisen koulutuksen saaneet insinöörit keskittyvät yleensä liiaksi tuote- ja teknologiapohjaisten asiakas- etujen kommunikointiin. Se ei toimi, koska nämä argumentit eivät yleensä elä lopulliseen päätöksentekoon asti. Asiakkaat eivät valitse toimittajaa sattuman varaisesti, he tekevät valintansa syistä, joilla he kokevat olevan itsellensä arvoa. Tämä edellyttää, että myyjät osaavat tuottaa asiakasarvoa jo kommunikoinnissaan.

Huoltopalveluiden myynnin johtamisessa ei voida keskittyä vain suoritusten johtamiseen määrällisesti, vaan on johdettava myös onnistumiseen vahvasti sidoksissa olevaa myynnin laatua. Johdon on lisättävä alisuorittamisen käsittelyä sekä valmentamista auttaakseen myyjiä onnistumaan.

Mikä on asiakkaalle arvokasta, miten siitä voidaan myyntitilanteessa keskustella ja miten myyjiä voidaan johtaa siirtymään ajatusmaailmassaan arvon tuottamiseen tuotemyynnin sijaan.

Asiakkaat kokevat erilaisia asioita arvokkaiksi ja heidän kokemuksensa palvelusta muodostuu eri seikoista. Voiko asiakaskohtaamiseen valmistautua ennakoimalla, mikä kulloinkin kohdattavalle asiakkaalle on arvokasta ja tärkeää? Seuraako asiakaskokemus jotakin kaavaa tai aikaa?

5.2 Menetelmät ja aineisto

Tutkimuksen empiirinen osuus käsittelee palvelun laatua, asiakaskokemusta ja asiakkaan kokemaa arvoa haastattelututkimuksen avulla. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, millaisia arvontuoton mahdollisuuksia huoltopalvelua tuottavilla organisaatioilla on. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään organisaation johtamisen yhteyttä palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen. Tutkimuksessa hyödynnettiin

myös jo aiheesta tehtyjä tutkimuksia soveltamalla niissä tehtyjä havaintoja haastattelututkimuksen kysymysten asettelussa. Saaduista tuloksista pyrittiin tuomaan esille vinkkejä ja työkaluja lähinnä johtamiseen, palveluiden myymiseen ja asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyen.

5.3 Haastateltavien valinta

Haastatteluun valikoitui kunnossapidon ammattilaisia eri henkilöstöryhmistä ja yrityksistä. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan erilaisista tehtävistä siksi, että tutkimuksessa aiheena olevaa palvelun laatua voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Puolet haastateltavista edustaa asiakkaan näkemyksiä ja puolet palveluiden toimittajan näkemyksiä. Toki tässä tutkimuksessa asiakkaan roolissa olevilla henkilöillä on myös omat palveluprosessinsa ja asiakkaansa. Kysymysten asettelulla pyrittiin ohjaamaan heidän kommenttinsa palvelun arvioinnissa juuri asiakkaan näkökulmasta. Tutkijalla on ollut aiemmin asiakassuhde osaan tutkimuksessa mukana olevan henkilön kanssa, mutta osa henkilöistä on tutkijalle ennestään tuntemattomia.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville asiakkaan ja palvelua tuottavan organisaation näkemykset asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista seikoista. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin heidän asemaansa mukautetut kysymykset, jotka johdettiin kyselytutkimuksen teemoista. Vastauksista pyrittiin löytämään vastauksia tutkimusongelmiin ja muun muassa siihen, miten asiakkaan ja toimittajan näkemykset poikkeavat toisistaan. Vastauksista haluttiin saada selville seikkoja, joita voisi tulevaisuudessa hyödyntää palvelua tuottavan organisaation johtamisessa ja markkinoinnissa.

6 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Haastattelun kuvaus

Jokaiselle haastateltavalle esitettiin heille mukautetut kysymykset, joilla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimusongelmiin ja saamaan käytännön vahvistuksia kirjallisuudesta löytyneeseen teoriaan. Kysymykset poikkesivat toisistaan henkilön vaihtuessa, koska osa haastateltavista edusti asiakkaan näkemystä ja osa edusti toimitajan näkemystä. Myös haastateltavan asema yrityksessä vaikutti kysymysten aseteluun. Kysymyksissä pyrittiin korostamaan haastateltavien omia kokemuksia johtamisen vaikutuksista palvelun laatuun ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Vastauksista saatujen tietojen analysoinnissa pyrittiin löytämään eroavaisuuksia toimitajan ja asiakkaan kokemusten välillä.

Kyselytutkimus oli kaksiosainen, jossa kullekin haastateltavalle räätälöidyt kysymykset lähetettiin etukäteen sähköpostilla ja kirjallisesti palautetut vastaukset dokumentoitiin kysymyksittäin omiin tiedostoihinsa. Vastauksia tarkennettiin kahdenkeskisissä keskusteluissa haastateltavien kanssa. Lisäkysymykset esitettiin asiakkaan edustajille kahdenkeskisen keskustelun aikana. Kahden haastateltavan kanssa tavattiin kasvotusten ja kahden kanssa haastattelu suoritettiin puhelimitse. Lisäkysymykset johdettiin SERVQUAL-menetelmän laadun osatekijöistä.

6.2 Kysymysten asettelu

Tutkijat ovat aina jakautuneet kahteen ryhmään sen mukaan, suosivatko he tutkimuksessaan avoimia vai strukturoituja kysymyksiä. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa avoimet kysymykset ovat olleet tutkijoiden suosiossa jo useita kymmeniä vuosia. On olemassa myös tutkimuksia, joissa käytetään molempia kysymysmuotoja. Avoimien kysymysten käyttäjät perustelevat valintaansa sillä, että avoimilla kysymyksillä haastateltavalle annetaan mahdollisuus sanoa, mitä mieltä hän todella asiasta on. (Hirsjärvi ym. 2009, 200-201.)

Kysymysten asettelussa lähtökohtana oli saada haastateltavilta oikeansisältöistä ja tutkimuksen kannalta tarpeellista dataa. Kysymysten laadinnan pohjana olivat siis tutkimuskysymykset ja tutkimussuunnitelmassa määritelty tutkimusongelma, sekä aiheesta valmiina oleva tutkimustieto. Kysymykset palvelun laadusta ja asiakaskokemuksesta vaihtelivat sen mukaan, oliko kysymys kohdistettu palvelua ostavalle vai toimittavalle haastateltavalle. Palvelua tuottavan organisaation edustajille kysymyksissä keskityttiin enemmän johtamisen vaikutuksiin asiakaskokemukseen.

Kysymykset pyrittiin laatimaan avoimiksi, ettei vastausta voinut antaa suoraan kyllä- tai ei-sanoilla. Vastaukset olivatkin ajatuksella kirjoitettuja ja käsittelivät aihetta mielenkiintoisesti ja laaja-alaisesti.

Palveluita ostavissa organisaatioissa toimivat henkilöt vastasivat muun muassa kysymyksiin: Mikä palvelussa tuntuu heille arvokkaalta, mistä seikoista palvelun arvo muodostuu ja voiko sitä mitata? Heiltä kysyttiin myös, vaikuttaako yrityksen brändi, myyjien tai asentajien käyttäytyminen tai joku muu aineeton olemus palvelukokemukseen. Lopuksi kysyttiin vielä, näkyykö organisaation johtaminen jotenkin palvelun laadussa ja voiko yksittäinen työntekijä vaikuttaa siihen. Viimeisenä kysymyksenä oli vapaat kommentit asiakaskokemukseen vaikuttavista asioista, jotka ovat heidän organisaatioissa toimineet.

Palveluita toimittavien organisaatioiden edustajille kysymykset kohdistuivat enemmän organisaation johtamiseen ja strategiaan. He vastasivat muun muassa kysymyksiin: Miten yrityksen strategia ja johdon sitoutuminen siihen vaikuttaa palveluhalukkuuteen. Miten yrityksen johdon, myyntimiesten ja muun henkilökunnan osaaminen vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon. Miten työnjohdon toimet asentajia kohtaan näkyvät asiakkaalle palvelussa ja miten yrityksen imago, brändi tai henkilökunnan käyttäytyminen vaikuttaa asiakaskokemukseen.

Tutkimustulosten reliabiliteettia heikentää se, että tutkimus on tehty vain neljän haastattelun pohjalta. Vaikka haastateltavat olivat eri organisaatioista ja eri henkilöstöryhmistä, tutkimus ei silti anna täysin luotettavaa kuvaa asiakaskokemuksen muodostumisesta. Haastateltavien näkemykset kuitenkin tukivat toisiaan ja siksi tutkimustulokset ovat käyttökelpoisia.

6.3 Haastateltavien esittely

Haastatteluun valikoitui kunnossapidon ammattilaisia eri henkilöstöryhmistä ja yrityksistä. Yksi vastaajista on organisaatiota johtava henkilö, yksi on vastuussa uuden tuotteen kehittämisestä, yksi tuotanto- ja toimitusketjusta ja yksi on palvelua suorittava ammattilainen. Yhteinen nimittäjä heille kaikille on pitkä kokemus alalta.

6.3.1 Henkilö A

Henkilö A työskentelee toimitusketjun päällikkönä yrityksessä, joka on yksityisomisteinen suomalainen yritys. Yritys kehittää, valmistaa ja myy valaisin- ja virransyöttöratkaisuja vaativiin olosuhteisiin. Tuotannosta yli 90 % menee vientiin. Yritys on osa isompaa konsernia, joka työllistää kaikkiaan noin 400 henkilöä. Toimitusketjun päällikön tehtävänä on koko toimitusketjun johtaminen ja kehittäminen.

6.3.2 Henkilö B

Henkilö B työskentelee suomalaisessa teknologia-alan yrityksessä kunnossapitoasentajana. Yrityksellä on huoltopalvelun lisäksi laitemyyntiä ja projektitoimituksia teollisuuteen. Yritys on keskisuuri ja työllistää yli 50 operatiivista toimijaa. Kokeudesta palvelun tuottamisesta yrityksellä on jo pitkältä ajalta. Henkilö B työskentelee jatkuvasti asiakasrajapinnassa tuottaen erilaisia kunnossapidon palveluita asiakkaiden koneille ja laitteille. Tuotteet, joita hän huoltaa, eivät kaikki välttämättä ole hänen työnantajansa toimittamia laitteita.

6.3.3 Henkilö C

Henkilö C työskentelee kansainvälisessä johtavassa, älykkään teknologian ja elinkaariratkaisujen yrityksessä. Hän vastaa turvallisuudesta ja laadusta. Yhtiö työllistää noin 20 000 henkilöä, joista Suomessa noin 3700 ammattilaista. Yhtiö toimii lähes sadassa maassa. Henkilön C tehtävien rajapinta on toimittajista asiakkaisiin,

vaikka suurin osa kommunikaatiosta on yrityksen sisäistä. Toimittajien ja palvelutuottajien vahvuuksien ja heikkouksien selvittäminen kuuluu vahvasti hänen rooliinsa.

6.3.4 Henkilö D

Henkilö D työskentelee toimitusjohtajana tuotantolaitosten kunnossapitoon, laitemyyntiin, sekä elinkaaripalveluihin keskittyvässä kasvavassa suomalaisessa perheyhtiössä. Yritys työllistää noin 100 kunnossapitoalan ammattilaista yli kymmenellä paikkakunnalla. Vuonna 2003 perustetun yhtiön vahvuuksia ovat aito asiakaslähtöisyys, laaja-alainen palvelutarjonta, sekä laadukkaat tuotteet. Yhtiön toimintaa tukevat virtaviivainen organisaatorakenne ja tiivis yhteistyö kumppaneiden kanssa. Asiakkaita ovat kotimaiset eri teollisuusalojen yritykset.

6.4 Vastaukset ja niiden analysointi

Tässä kappaleessa käydään läpi haastateltavien vastaukset heille esitettyihin kysymyksiin. Vastaustekstit eivät ole sanasta sanaan sellaisia, kuin vastaajat ovat ne kirjoittaneet, vaan tutkimuksen tekijä on koonnut vastauksista tälle tutkimukselle olennaisen tekstin.

6.4.1 Henkilön A vastausten yhteenveto

Kysymys 1: Mikä sinulle on palvelussa arvokasta?

Henkilön A mukaan palvelun arvo riippuu paljon ostettavasta palvelusta, mutta yhteinen nimittäjä kaikessa kaupankäynnissä hänelle on aina ollut luotettavuus. Luotettavuus saavutetaan riittävällä yhteydenpidolla ja sovitusta asioista kiinni pitämällä. Tämä arvonmuodostus alkaa heti ensikontaktista ja kehittyy koko tarjous-tilaus-toimitusketjun ajan.

Kysymys 2: Mistä seikoista palvelun arvo muodostuu ja voiko sitä mitata?

Arvo muodostuu henkilön A mukaan asiakkaan kokemuksesta. Kokiko asiakas teknisen ratkaisun ja yrityksen toimintatavan huonoksi, riittäväksi vai oikeasti hyväksi? Aika helppo ja välitön tapa mitata asiakaskokemusta on kysyä ”Suositteletko varauksetta”.

Kysymys 3: Vaikuttaako yrityksen imago, brändi, henkilökunnan käytös tai joku muu aineeton seikka kokemukseesi?

Yrityksen imagolla, brändillä ja tunnettuudella on henkilön A mielestä merkityksensä. Se joko vahvistuu tai menettää merkityksensä palveluntuottajan myyjän tai asentajan toiminnan myötä. Asiakas ei viime kädessä kuvainnollisesti näe yrityksestä kuin hänen kanssaan asioivan edustajan. Henkilön A mielestä huonomaineisen yrityksen hyvämaineinen, hyväkäyttöksinen ja osaava edustaja voi pelastaa paljon. Toki tämä on melko vaarallinen tilanne, koska sopimus voi olla silloin riippuvainen yhdestä myyjästä tai asentajasta.

Kysymys 4: Miten yksittäisen työntekijän toimet vaikuttavat asiakaskokemukseen?

Henkilön A mielestä palvelun laatu on yhtä kuin asiakkaan kokema arvo. Hän mietti, että onko muita palvelun laadun mittareita oikeasti olemassa kuin asiakkaan kokemus palvelusta? Henkilön A mukaan yrityksen johdon sitoutuminen tai sitoutumattomuus asiakkaan nostamiseksi ykköseksi näkyy jo yrityksen strategiasta. Mikäli siellä ei painoteta asiakasta, on melko epätodennäköistä, että operatiivinen johto ja sitä kautta työntekijät pitäisivät asiakasta tärkeimpänä sidosryhmänään.

SERVQUAL-menetelmästä johdetut laadun viisi osatekijää valittiin lisäkysymysten aiheeksi. Haastateltavaa pyydettiin arvioimaan asentajan työsuorituksen vaikutusta asiakaskokemukseen näiden laadun osatekijöiden pohjalta:

Miten konkreettinen ympäristö vaikuttaa asiakaskokemukseen?

Toimittajan tilojen, kaluston ja työntekijöiden yleinen siisteys eli niin sanottu ensivaikutelma on kaikki kaikessa. Jos joutuu väistelemään erinäisiä roskia ja tavaroita, niin ollaan aika kaukana hyvästä.

Miten asentajan luotettavuus vaikuttaa asiakaskokemukseen?

Luottamus syntyy sovituista asioista kiinni pitämällä. Asentaja saapuu ajallaan ja tekee mitä on sovittu. Eli on merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen.

Miten asentajan reagointialttius vaikuttaa asiakaskokemukseen?

Joskus asiakkaan näkemys asioista ei olekaan täysin oikea. Tällöin punnitaan asentajan kyky ongelmanratkaisuun ja hyvät asiakaspalvelijat erottuvat. Kun ongelmat ja niiden ratkaisuehdotukset viestitään selkeästi, antaa tämä asiakkaalle tunteen, että on saanut hyvää palvelua.

Miten asentajan vakuuttavuus vaikuttaa asiakaskokemukseen?

Käytöstavat ja kohteliaisuus ovat tärkeitä silloinkin, kun niitä ei vastapuolelta löydy. Tietty ammattimaisuus puheissa ja tekemisissä vaikuttavat positiivisesti asiakaskokemukseen. Esimerkkeinä tästä ovat ammattitaidon osoittaminen vianhaussa, työkalut ovat järjestyksessä ja työn jäljet siivottuna. Nämä kaikki ovat asiakaskokemuksesta kohottavia seikkoja.

Miten asentajan empatiakyky vaikuttaa asiakaskokemukseen?

Aikatauluista sopiminen on yleensä ollut vastaajan kokemuksen mukaan melko suoriivaista. Aina kaikki huoltotyöt eivät onnistu esimerkiksi tehtaan ollessa käynnissä. Silloin asiakas arvostaa toimittajan joustavuutta suorittaa vaaditut huollot iltatai yötyönä.

Millaisten toimien tai tapahtumien jälkeen suosittelisit toimittajaa?

Mikäli toimittaja on onnistunut työsuorituksessa kokonaisuudessaan hyvin, käyttäytynyt asiallisesti, vastannut kysymyksiin ja lopulta jopa laskuttanut oikein, vastaaja ei näe mitään syytä, miksei suosittelisi toimittajaa muillekin.

Kysymys 5: Mitkä asiat sinun organisaatiossasi ovat toimineet?

Maine vastaajan yrityksellä on hyvä, mutta asiakaslähtöisyyden ja asiakkaalle arvoa tuottavan toimintamallin sisäistäminen on silti vasta käynnistymässä. Tuotemyynnistä, jonka perusratkaisu on kehitetty yrityksessä jo 90-luvulla, siirtyminen niin sanottuun ratkaisumyyntiin ei käy hetkessä. On helppoa tarjota valmista tuotetta.

Monesti valmis tuote ei kaikilta osin täytä asiakkaan tarvetta ja vaatimuksia, vaan myydään melkein sopivaa. Turvallisuuden kannalta tämä ei ole järkevää. Tällaista tukkuriajattelua löytyy markkinoilta, eli on olemassa toimittajia, jotka brändäävät muiden tuotteita omikseen ja myyvät asiakkaille melkein sopivaa tuotetta.

6.4.2 Henkilön B vastausten yhteenveto

Kysymys 1: Miten asentajana koet työnjohdon toimien vaikuttavan palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen?

Oman kokemukseni mukaan asiakas kokee häntä arvostettavan enemmän, jos työnjohtaja on näkyvä hahmo työmaalla. Jos hän ottaa kontaktia asiakkaaseen ja käy läpi toteutettuja ja tulevia töitä asiakkaan kanssa. Työnjohdon tehtävä on myös

varmistaa, että asentaja on perillä tehtävästä työstä ja sen aikataulusta, sekä työn vaikutuksesta asiakkaan prosesseihin. Asentaja saa tästä varmuutta työnsä suorittamiseen, mikä näkyy asiakkaalla parempana palveluna. Asiakas ostaa meiltä asiantuntijapalvelua, joten parhaan vastineen hän saa rahalleen ja luultavasti myös mielellään maksaa siitä, jos me toimimme asiantuntevasti. Mielestäni työnjohtajan tehtävä on olla välittäjä asiakkaan toiveiden ja odotusten sekä asentajan parhaan suorituksen välillä. Eniten rahaa kuluu hukkaan siinä, jos asentajat työmaalle lähtiessään eivät tiedä, miten työ tulee tehdä. Heillä ei silloin välttämättä ole edes kaikkia tarvikkeita, varaosia ja työkaluja mukana työn suorittamiseen.

Henkilö B kertoi esimerkin, joka helpottaa asian sisäistämistä. Jos ostat kuluttajana esimerkiksi jääkaapin kotiin toimitettuna ja asennettuna ja toimitus etenisi näin:

Päivänä, jolloin toimitus on sovittu ja olet ottanut vapaata töistä, niin asentaja ilmestyy paikalle, mutta väärän kaapin kanssa. Hän aloittaa asennuksen, mutta joutuu lähteä vaihtamaan kaappia ja ehtii takaisin vasta iltapäivällä. Asennus jatkuu, kunnes huomataan jonkin muun osan tai työkalun puuttuvan. Sitä lähdetään hakemaan ja homma siirtyy seuraavalle päivälle. Seuraavana päivänä huomataan, ettei uusi kaappi sovikaan vanhaan aukkoon, koska ilmoitetut mitat eivät täsmää. Kalusteisiin joudutaan tekemään muokkauksia ja aikaa kuluu siis toinenkin päivä. Kysymys kuuluu: ostaisitko samalta myyjältä toista jääkaappia? Jos vielä mietit, niin viimeinen niitti on väärin perustein tuleva lisälasku asennuksesta. (Henkilö B.)

Kysymys 2: Vaikuttaako yrityksen strategia ja johdon sitoutuminen siihen asiakkaan kokemaan palvelun laatuun?

Henkilön B mielestä yrityksen strategia ei liene asiakkailla tiedossa, koska se ei ole kovin selkeä edes hänelle. Strategiassa on hänen mielestään suuria puheita, ajatuksia ja suuntia, mutta vähän konkreettisia tai näkyviä toimia. Henkilön B mielestä yrityksen tavoitteista kiinnostuneet työntekijät ovat yleensä itsekin valmiita panostamaan tavoitteiden toteutumiseen. Sitä mielenkiintoa pitäisi ruokkia ja palkita, ei tukahduttaa. Henkilö B kokee myös, että jos ruohonjuuritasolla työskentelevä henkilö

ei tiedä yrityksensä strategiaa, eikä koe olevansa osa kokonaisuutta, ei hän myöskään voi uskottavasti edustaa yritystä asiakkaan näkökulmasta.

Henkilö B peräänkuuluttaa myös kommunikoinnin selkeyttä ja avoimuutta. Asiat pitäisi tehdä niin selkeäksi ja ymmärrettäväksi kaikille, että niihin halutaan sitoutua. Jos strategia on sellaista yliampuvaa jargonia, mitä asentajat eivät ymmärrä, niin miten he voivat siihen sitoutua? Esimerkkinä hän kertoo työnantajansa kuukausi-infot, missä puhutaan fokuksesta, clousaamisesta ja vain myynnistä, mutta ei saakaan asentajia päivittäin koskettavasta asiakastyöstä. Työntekijä, jonka työpäivä koostuu asiakkaan palvelemisesta ja hänen murheidensa ratkomisesta, ei ymmärrä yrityksen keskittymistä pelkkään lisämyyntiin tilanteessa, jossa olemassa olevienkaan asiakkaidenkaan palvelemisen taso ei ole kunnossa.

Henkilö B epäili asentajan halua myydä yrityksensä palvelua, koska niidenkin prosessien toimituksessa todennäköisesti epäonnistutaan. Perusteluna hän käytti sitä, että johdon fokus on asentajien mielestä aivan eri asioissa, kuin olemassa olevan toiminnan parantamisessa. Hänen mielestään yrityksen johto on töissä tuotteiden myyntiin keskittyneessä yrityksessä ja suorittava taso palvelua tuottavassa yrityksessä - vaikkakin saman firman sisällä.

Kysymys 3: Miten yrityksen johdon ja esimiesten osaaminen ja ymmärrys alasta näkyy johtamisessa?

Henkilön B mielestä parhaita johtajia tulee niistä ihmistä, jotka ovat myös itse tehneet työtä, jota heidän on tarkoitus johtaa. Hänen mielestään henkilö, jolla ei ole halua pyrkiä eteenpäin ja kohti parempaa, ei edes hae johtajan paikkaa. Henkilö B arvelee, että yrityksen johdon ja myyjien ollessa perillä yrityksen tuotteista ja palveluista, se herättää luottamusta myös asiakkaan näkökulmasta. Asiakas luottaa, että myyjä tarjoaa hänelle parasta mahdollista sopimusta, ja että myyjä tietää mitä asiakas todella tarvitsee. Myyjä osaa myös vastata mahdollisesti herääviin lisäkysymyksiin. Asiakas luottaa myös siihen, että yrityksen johto on osannut palkata parhaat mahdolliset ammattilaiset suorittamaan työn niin, että asiakas saa sen, mistä mak-

saa. Mutta jos johdolla ja myyjillä ei ole osaamista tuotteista ja tarjottavasta palveluista, niin tuskin asiakaskaan luottaa suorittavan tason ammattitaitoon, päättää henkilö B.

Kysymys 4: Mikä on yrityksen imagon vaikutus palvelun laatuun ja asiakkaan kokemaan arvoon?

Henkilön B mukaan sosiaalinen media on nykyisen sukupolven viestintäkanava ja se on hänen mielestä parasta mainostilaa mitä voi saada ilmaiseksi. Hänen mielestään somessa näkyminen kuvaa yrityksen halua olla helposti tavoitettavissa. Se on myös avoimuutta palautetta kohtaan, varsinkin jos negatiiviseen palautteeseen vastataan siellä rakentavasti. Yrityksen työntekijänä hän haluaisi nähdä johtajien postaavaan itselle tärkeistä asioita, kuten esimerkiksi:

- Miten yrityksellä menee.
- Miten työntekijöistä huolehditaan.
- Miksi meidän yritys on hyvä työpaikka.
- Oman ruudun edustus olisi tärkeää, eli johto postaisi myös työntekijöiden kommentteja.

Asiakkaan näkökulmasta olisi tärkeää julkaista tietoa siitä, mitä yritys tarjoaa tällä hetkellä, mitä on suunnitteilla ja miten yrityksessämme arvostetaan asiakkaita. Jos yrityksen henkilökunnasta vain osa on somessa ja postaukset edustavat vain yhtä osastoa, antaa se henkilön B mukaan väärän mielikuvan yrityksen palveluista.

Kysymys 5: Miten asentajien ammattitaito ja sosiaaliset valmiudet vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun? Entä työkalut, vaatetus, autot, onko niillä vaikutusta?

Henkilön B mielestä asentaja on myös myyjä. Hänen toimintavarmuutensa perustuu suoraan hänen ammattitaitoonsa ja siihen, että hänellä on kaikki tarvittava tieto ja materiaali työn suorittamiseen. Hänen sitoutumisensa edustamaansa yritykseen ja halu asiakkaan palvelemiseen näkyy suoraan hänen käytöksestään asiakkaalle.

Henkilö B on kokenut, että asiakas arvostaa kaikkea sitä tietoa omista laitteistaan, mitä asentaja voi tarjota, joten kommunikointi on tärkeää. Kommunikointi korostuu silloin, kun asiat eivät mene putkeen ja tilanne pitäisi osata selittää asiakkaalle niin, että hän kokee ratkaisun olevan aivan nurkan takana. Ammattimaisen näköinen vaatetus, auto ja työturvallisuudesta huolehtiminen kertovat kaikki asiakkaalle, että hän on ostamassa palvelua asiantuntijaorganisaatiolta.

Jos asentaja on epävarma osaamisestaan, eikä hänelle ole annettu tehtävien edellyttämää koulutusta, hän ei ole myöskään motivoitunut antamaan parastaan asiakkaalle - se näkyy heti.

Jos tuotemyyjä onnistuu hyvin omassa kohtaamisessaan asiakkaan kanssa, mutta asentajat eivät vakuuta asiakasta osaamisellaan, lisää kauppoja tai huoltosopimusta ei välttämättä tule.

Vapaat kommentit:

Henkilöllä B on koko työuran ajan ollut 3 asiaa, jotka tekevät työpaikasta sen, minkä eteen haluaa antaa kaikkensa ja missä haluaa pysyä eläkepäiviin asti. Jos edes yksi näistä asioista toteutuu, työpaikassa voi työskennellä, mutta siellä ei tule pysymään. Nämä kolme asiaa ovat:

- Hyvä johtaja, joka kannustaa, tukee, haastaa, luottaa, kuuntelee, ymmärtää ja kehittää.
- Hyvät työkaverit, jotka kannustavat, tukevat ja yhtenäistyvät.
- Hyvä palkka, joka on reilu, palkitseva, tasa-arvoinen ja siinä on kasvupotentiaali.

Henkilön B mukaan jokainen näistä kohdista vaikuttaa siihen, toiminko yrityksen puolesta parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan silmissä. Kun työntekijällä on tämä perusta kunnossa, niin hän on motivoitunut ja se vaikuttaa myös asiakaspalveluun. Jos asentaja kokee, että työnantaja ei huolehdi hänestä, niin hän vaan käy töissä saadakseen palkan. Kaikki ylimääräinen tekeminen jää pois ja se näkyy varmasti myös asiakkaalla.

6.4.3 Henkilön C vastausten yhteenveto

Kysymys 1: Mikä sinulle on palvelussa arvokasta?

Henkilön C mielestä palvelun ollessa win-win-tyyppistä, yhteistyössä päästään kestäväälle pohjalle. Hänen mielestään palvelussa pitää näkyä myös katse tulevaisuuteen ja siinä pitää olla sopivasti myös kehityshankkeita. Hankkeissa ja tulevaisuuden visioissa täytyy löytää yhteinen tavoite toimittajan ja asiakkaan kesken ja sitä pitää mitata. Asiakkaalla on yleensä paras tieto omalle liiketoiminnalle tärkeistä prosesseista ja toimittajalla paras ymmärrys laitekannan haasteista. Näin muodostuu myös yhteinen näkemys siitä, että kumppanuus jatkuu eikä olla hakemassa vain lyhytaikaista voittoa puolin tai toisin. Arvokasta palvelussa on siis:

- Luotettava kumppanuus.
- Avoin keskustelu haasteista, mahdollisuuksista ja aikaan saannoksista.
- Halu muuttua ja räätälöidä palvelua, koska muutokset ovat nykyään mahdollisia ja nopeitakin.

Kysymys 2: Mistä seikoista palvelun arvo muodostuu ja voiko sitä mitata?

Henkilön C mielestä liian usein huoltopalvelu nähdään johdossa vain kuluna ja vertailupohjana käytetään vain palvelusta maksettavia euroja. Tämä saattaa vääristää vertailua, koska esimerkiksi tuntihinta voi olla jollain toimittajalla todella alhainen, mutta tunteja leivotaan töissä runsaasti ja tarvikkeet myydään kovalla katteella. Hänen mielestään palvelun kokonaisuus pitää ottaa huomioon ja mahdolliset vaikutukset tuotannolle pitää myös arvioida.

Henkilön C mielestä mahdollisia mittareita palvelun arvoon ovat:

- Asiakastytyväisyys (asiakaskokemus)
- Palvelun kokonaiskulujen seuranta
 - o Ennakoivahuollon ja korjauskulujen suhde ja sen kehitys.

- Kustannukset verrattuna aiempiin vuosiin.
- Asiakastyytyväisyys (tuotannosta) verrattuna aiempiin vuosiin.
- Kustannukset verrattuna tuotannon volyymiin.
- Tuotannolle seisakkien aiheuttamien kustannusten kehitys.

Kysymys 3: Mikä vaikutus yrityksen imagolla tai brändillä on asiakaskokemukseen?

Henkilön C mielestä yrityksen yleisellä imagolla ja brändillä on vaikutusta varsinkin ensimmäisen sopimuksen solmimiseen. Jatkosopimuksen kannalta tämä imago onkin sitten jo enemmän henkilökohtaisesti koettuun palveluun rinnastettava kokemus. Saaduilla kokemuksilla imago ja brändi joko vahvistuu tai murenee. Hänen mukaansa varsinkin toiminnan kehittymisen kannalta markkinoilla esillä olevalta uranuurtajalta oletetaan saatavan uutta näkemystä omankin tuotannon tueksi.

Kysymys 4: Miten työnjohto tai yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen?

Ensimmäinen sopimus voidaan tehdä konttorissa ostajan ja myyjän välillä, mutta erityisesti jatkosopimukseen yksittäisten työntekijöiden tekemisillä on iso vaikutus. Kommunikointi on tärkeää ja se on keskeisessä roolissa asiakaskokemuksen kannalta. Esimerkkinä henkilö C mainitsee töiden aikataulutuksen pitämisen. Mikäli työ ei tule valmistumaan ajoissa, niin asiakkaalle pitää kertoa siitä heti. Myös mahdollisesta myöhästymisestä on parasta kertoa asiakkaalle.

Henkilölle C on tärkeää, että lupaukset pitävät ja että ollaan rehellisiä myös negatiivisten asioiden tapahtuessa. Hänen mielestään on parempi myös sanoa, että selvitan jos ei tiedä, kuin alkaa keksiä jotakin tarinaa. Henkilön C mielestä asiakaspalvelussa tarvitaan myös pelisilmää, koska erilaisia ihmisiä pitää käsitellä eri tavalla. Positiivinen asenne ei kuitenkaan ole koskaan pahasta hän päittää.

SERVQUAL-menetelmästä johdetut laadun viisi osatekijää valittiin lisäkysymysten aiheeksi. Haastateltavaa pyydettiin arvioimaan asentajan työsuorituksen vaikutusta asiakaskokemukseen seuraavien laadun osatekijöiden pohjalta.

Miten konkreettinen ympäristö vaikuttaa asiakaskokemukseen?

Korostuu kun tehdään ensimmäistä kauppaa, mutta vähenee kumppanuuden jatkuessa. Toki perusasioiden pitää olla kunnossa, että asiakkaan asiakaskin saa ammattimaisen kuvan toimittajasta.

Miten asentajan luotettavuus vaikuttaa asiakaskokemukseen?

Luottamus on erittäin tärkeä seikka asiakaskokemukselle. Varsinkin sovittujen asioiden ja esimerkiksi korjausten suorittaminen sovitusti on tärkeää. Epäluotettavuus voi aiheuttaa isot kustannukset asiakkaalle tai maineen menetyksen toimittajalle. Toimittajan asentajan epäluotettava toiminta voi vaikuttaa myös meidän asiakkaan tyytyväisyyteen.

Miten asentajan reagoitavuus vaikuttaa asiakaskokemukseen?

Tämä on erittäin tärkeä, koska toimimattomuudella ja asioiden panttaamisella voi aiheuttaa isot menetykset. Tietysti myös asiakkaan pitää osata kertoa, mikä tuotannolle on kriittistä ja mikä ei.

Miten asentajan vakuuttavuus vaikuttaa asiakaskokemukseen?

Osalle asiakkaista on varmasti tärkeää, miten vakuuttavasti asentaja kertoo asiasta. Tärkeys varmasti korostuu, kun kyseessä on uusi kumppanuus. Ajan myötä, kun henkilöt tuntevat toisensa, niin teot puhuvat puolestaan.

Miten asentajan empatiakyky vaikuttaa asiakaskokemukseen?

Vaikuttaa varmasti positiivisesti, jos omaa tilannetajua ja osaa valikoida oikeat tavat kertoa asioista asiakkaalle.

Millaisten toimien jälkeen suosittelit toimittajaa

- Silloin, kun haastavatkin asiat on pystytty yhdessä laittamaan kuntoon ja toiminnassa näkyy kehittyminen.
- Jos palaute omasta organisaatiosta on hyvää ja arkiset asiat toimivat.
- Jos henkilökemiat tilaajan ja toimittajan edustajien välillä kohtaavat

Kysymys 5: Mitkä asiat sinun organisaatiossasi ovat toimineet?

Tällä hetkellä palvelua tuottavan organisaation kanssa henkilökemiat ovat kohdanneet heti alussa. Luottamus yhteiseen tekemiseen on muodostunut vuosien saatossa, koska keskustelu on ollut avointa. Toimittajan kanssa on ollut myös yhteinen näkemys siitä, mihin olemme menossa ja mitkä asiat ovat tärkeitä.

6.4.4 Henkilön D vastausten yhteenveto

Kysymys 1: Miten yrityksen strategia ja johdon sitoutuminen siihen vaikuttaa palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen?

Henkilön D mielestä yrityksen strategia linkittyy yrityskulttuuriin ja luo pohjan johtamismallille. Sen pitää olla tarina, josta koko organisaation henkilökunta pystyy sisäistämään, mitkä asiat omassa työssä ovat tärkeitä yritykselle ja asiakkaalle. Jos henkilökunta joutuu miettimään, mihin yritys on menossa, niin se näkyy kyllä heti asiakaskokemuksessa.

Johdon sitoutuminen strategiaan näkyy siinä, että päätetyssä suunnitelmassa pysytään, vaikka markkina ympärillä muuttuu, asiakas pyytää laajentumaan tai tarjolla on liiketoimintakauppa. Johdon pitää näissä tilanteissa punnita, liittyykö uusi liiketoimintamahdollisuus strategiaan. Omaan strategiaan liittymättömille toiminnoille on luotava verkostoja, ettei asiakasta jätetä pulaan, eikä oma strategia ala rönseyllä. Strategisia valintoja ohjaa johdon oma kyvykkyys alalta.

Kysymys 2: Miten lähiesimiesten toimet vaikuttavat asiakaskokemukseen?

Työnjohdon tehtävänä on varmistaa, että kaikilla asentajilla on osaaminen ja valmiudet strategiassa määriteltyjen tehtävien hoitamiseen. Esimiehen on tunnettava alaisensa ja heidän osaamisensa, sekä toimiala ja asiakkaille tärkeät asiat. Hänellä itsellään on oltava myös ammatillista osaamista.

Esimehen on kerrottava selkeästi, mitä sovittuun työhön tai sopimukseen sisältyy ja mitä kulloinkin tehdään tai jätetään tekemättä. Työnjohdolla on oltava koko organisaation tuki takanaan, että hän voi onnistua tehtävässään. On yhdessä mietittävä, mikä osa organisaatiosta voi kulloinkin asiakkaalta tulevan tehtävän toteuttaa. Näin varmistetaan, että asiakas saa aina parhaan ammattitaidon käyttöönsä.

Asentajien täytyy myös itse tiedostaa, mitä heidän tehtäviinsä kuuluu ja mitä heidän pitää osata. Näillä seikoilla on suora vaikutus asiakaskokemukseen.

Kysymys 3: Miten yrityksen johdon osaaminen ja ymmärrys toimialasta vaikuttaa asiakaskokemukseen.

Henkilön D mukaan asiakaskokemusta ei voi johtaa, jos ei tunne alalla olevia kriittisiä menestystekijöitä. Ylätason johtamismalleilla ei vakuuteta asiakasta, eikä henkilökuntaa. Substanssi alalta luo arvostusta johtajalle ja helpottaa hänen strategiansa jalkauttamista. Tekninen osaaminen antaa myös pohjaa suunnitella organisaation kehitystä, esimerkiksi kunnossapitojärjestelmää, jolla on erittäin suuri vaikutus asiakkaalle tuotettavan palvelun laatuun.

Henkilön D mukaan myös asentaja on omalla tavallaan johtaja, koska hän johtaa omaa työtään ja asiakkuutta, jossa hän työskentelee.

Kysymys 4: Mikä vaikutus yrityksen imagolla on asiakaskokemukseen?

Yrityksen imagoa ei voi rakentaa pelkällä some-postauksella, vaan taustalla pitää olla osaaminen. Hitsarista ei saa ammattitaitoista kunnossapitomiestä blogikirjoituksen avulla, vaan osaaminen siihen on hankittava kouluttamalla. Henkilön D mukaan asiakasta kiinnostaa eniten se, että joku on kiinnostunut hänen ongelmistaan. Asiakkaat arvostavat ammattitaitoa ja reagointia enemmän kuin kiiltäviä autoja tai näyttäviä haalareita. Markkinoinnissa imagolla on toki merkityksensä, hän päättää.

Kysymys 5: Miten asentajan ammattitaito ja sosiaaliset valmiudet näkyvät asiakaskokemuksessa?

Osaaminen on keskiössä ja kaikki muu tukee sitä. Jos asiakas saa avun ongelmaansa, niin asiakaskokemus on onnistunut. Sosiaaliset kanssakäymisen taidot ovat myös tärkeitä ominaisuuksia asentajille. Kaikilla ihmisillä on omat vahvuutensa asiakaspalvelutilanteisiin ja ne ovat organisaatiossa syytä tunnistaa, jos asiakastyytyväisyys halutaan säilyttää.

Kysymys 5: Miten asiakaskokemusta voi mitata?

Henkilö D on sitä mieltä, että mittarit yksin eivät tuo autuutta. On ymmärrettävä alaa, että voi ylipäätään rakentaa käyttökelpoiset mittarit. Hän käyttää omassa organisaatiossaan kahta mittaria, jotka ovat suositteluindeksimittari (NPS) ja oman henkilöstön tyytyväisyys asteikolla yhdestä viiteen. Mittareiden lisäksi suorat asiakaspalautteet käsitellään aina tapauskohtaisesti asentajien kanssa.

Henkilö D on vakuuttunut siitä, että oman henkilöstön tyytyväisyys korreloi suoraan asiakastyytyväisyyden kanssa.

7 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

7.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksia käydään läpi esittämällä tutkimuskysymyksiin haastatteluista saatuja vastauksia. Tutkimuskysymyksiä olivat: 1) Mitkä seikat huoltopalvelussa tuntuvat asiakkaille arvokkailta, 2) Miten johtamisen ja strategian vaikutukset näkyvät asiakastyössä, 3) Miten organisaation ongelmat näkyvät asiakkaalle tuotetun palvelun laadussa, 4) Miten yksittäisen työntekijän toimet vaikuttavat asiakaskokemukseen, 5) Miten asiakaskokemusta voi mitata, 6) Miten yrityksen osa-aika markkinoijia voidaan hyödyntää?

Vastauksien analysoinnissa käytetään apuna myös kuiluanalyysiä, jossa tarkastellaan odotetun ja koetun palvelun välistä eroa.

7.1.1 Mitkä seikat huoltopalvelussa tuntuvat arvokkailta?

Haastattelututkimuksessa kävi hyvin selvästi ilmi, että luotettava kumppanuus ja luotettavuus palvelun tuottamisessa ovat asiakaskokemuksen kannalta tärkeimpiä seikkoja. Huoltopalveluita käyttävät asiakkaat kokivat luottamuksen toimittajaan olevan arvokasta, koska se luo kestävämpää pohjaa molempia osapuolia hyödyntävälle pitkäjänteiselle työlle. Tämän kautta päästään kehittymään ja hakemaan kustannussäästöjen lisäksi tuottavuuden parantamista yhdessä. Luotettava toimija antaa asiakkaalle myös enemmän vapautta keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa.

Luotettavuuden rakentamisen keskiössä on toimittajan osaaminen, jota avoin keskustelukulttuuri tukee. Avoimen toiminnan ja keskustelun kautta asiakkaalle selviää niin hyvät kuin huonot uutiset, sitä kautta myös tulevaisuuden ennustaminen helpottuu. Raportoinnin tehtävänä on antaa dataa asiakkaan toimintojen suunnitteluun ja kunnossapidon budjetointiin. Toimittajan muutoshalukkuutta pidetään myös arvokkaana.

On tärkeää huomata, että asiakkaat alkavat muodostaa kuvaa toimittajan luotettavuudesta heti ensikontaktista lähtien. Tekninen suoritus on toki tärkeä, mutta myös

muut seikat vaikuttavat tähän mielikuvaan. Markkinointiviestinnässä on tärkeää huomata, että annettujen lupauksen tulisi olla linjassa toimitettavan palvelun laadun kanssa. Markkinoinnin on toimittava yhteistyössä tuotannon kanssa, ja johdon on syytä varmistaa, että koordinointi näiden kahden osaston välillä on saumatonta. Jos koettu palvelu ei vastaa odotettua laatua, niin sen seurauksena markkinoilla alkaa negatiivinen viestintä. Tämä negatiivinen palaute puolestaan heikentää yrityksen imagoa ja vaikeuttaa markkinointia jatkossa. Markkinaviestinnän kuilu, koetun palvelun laadun kuilu ja johdon näkemyksen kuilu ovat tärkeitä mittareita käsiteltäessä asiakaspalautteita koetun arvon ja asiakaskokemuksen kannalta.

7.1.2 Miten johtamisen ja strategian vaikutukset näkyvät asiakastyössä?

Yrityksen johtamisen vaikutuksista asiakaskokemukseen saatiin tässä tutkimuksessa niukasti tietoa. Vastaukset painottuivat enemmän strategiaan ja lähiesimiehen toimiin. Johdon sitoutumista strategiaan ja sen kokonaisvaltaista jalkauttamista pidettiin toki tärkeänä seikkana asiakaskokemukselle. Myös johdon osaamisella ja alatuntemuksella koettiin olevan positiivisia vaikutuksia henkilökunnan haluun palvella asiakasta ja suorittaa lisämyyntiä.

Yrityksen strategiasta kaikki alkaa, ja ellei strategiassa asiakasta ja asiakaskokemusta nosteta tärkeimpien tavoitteiden joukkoon, niin tuskin työntekijät siihen toimintaan myöskään panostavat. Strategia luo pohjan johtamismallille ja sitä kautta kaikelle asiakastyölle yrityksessä. Strategian tulee olla tarina, josta koko organisaation henkilökunta pystyy sisäistämään, mitkä asiat omassa työssä ovat tärkeitä yritykselle ja asiakkaalle. Jos henkilökunta joutuu miettimään omaa rooliaan, se näkyy heti asiakaskokemuksessa.

Strategisia valintoja ohjaa johdon oma kyvykkyys alalta, koska asiakaskokemusta ei voi johtaa, jos ei tunne alalla olevia kriittisiä menestystekijöitä. Tekninen osaaminen alalta luo arvostusta johtajalle ja helpottaa hänen strategiansa jalkauttamista. Tekninen osaaminen antaa myös pohjaa suunnitella organisaation kehitystä, esimerkiksi kunnossapitojärjestelmää, jolla on erittäin suuri vaikutus asiakkaalle toimitettavan palvelun laatuun.

Työntekijä ei ymmärrä yrityksen keskittymistä pelkkään lisämyyntiin tilanteessa, jossa olemassa olevien asiakkaiden palvelemisen prosessit ja taso eivät ole kunnossa. Haastatteluissa kävi ilmi, etteivät asentajat halua myydä yrityksensä palvelua, jos sen toimituksessa todennäköisesti epäonnistutaan. Perusteluina kerrottiin esimerkiksi johdon fokuksen olevan eri asioissa, kuin olemassa olevan toiminnan parantamisessa. Tässä esimerkissä yrityksen johto on töissä tuotteiden myyntiin keskittyneessä yrityksessä ja suorittava taso palvelua tuottavassa yrityksessä, jolloin kommunikointi heidän välillään ei toimi.

Johdon näkemyksen kuilua on asiakaspalvelun näkökulmasta mitattava myös sisäisesti. Yrityksen osa-aikamarkkinoijien, eli asentajien, näkemyksiä asiakkaiden odotuksista on tärkeää kuunnella.

7.1.3 Miten organisaation ongelmat näkyvät asiakkaalle tuotetun palvelun laadussa?

Haastatteluissa tuli selvästi esiin se, että organisaation ongelmat heijastuvat selkeimmin asentajien käyttäytymiseen asiakaspalvelussa. Heidän suoritukseensa vaikuttavat osaaminen ja tuotteista saatu koulutus, käytössä olevat työkalut ja laitteet sekä organisaatiosta saatavilla oleva tuki. Asentajien ja muiden asiakaspalvelua tuottavien työntekijöiden asenteeseen taas vaikuttaa työyhteisön yleinen ilmapiiri, johtamiskulttuuri, tulostilanne ja työntekijän omat luonteenpiirteet.

Toimitusprosessin ongelmat näkyvät asiakaskokemuksessa ja vaikuttavat suoraan asiakassuhteen jatkoon. Jos tuote tai investointiprojekti viivästyy ja asennuksessa epäonnistutaan, niin esimerkiksi huoltosopimuksen solmiminen laitetoimittajan kanssa ei ole itsestäänselvyys. Myös muiden lisäkauppojen saaminen on riippuvainen tästä asiakaskokemuksesta.

Palvelun toimituksen kuilu suurenee, jos toimitusprosessissa ei noudateta organisaation yhteisiä laatuvaatimuksia. Huono johtaminen tai puutteellinen sisäinen markkinointi voi johtaa siihen, että nämä laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia organisaation eri osissa. Palvelun toimituksen kuilu on tärkeä asiakaspalautteen mittari projekteja ja palveluita toimittaville yrityksille.

7.1.4 Miten yksittäisen työntekijän toimet vaikuttavat asiakaskokemukseen?

Tutkimus osoitti huoltopalvelun olevan henkilökeskeistä palvelua, jossa yksittäisillä suoritteilla ja käytöksellä on suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asentajan osaaminen ja ongelmanratkaisukyky on kaikkein tärkeintä, mutta myös kommunikointitaidot ja sosiaaliset valmiudet antavat hyvän lähtökohdan asiakaskokemuksen rakentamiselle. Myyjän osaaminen ja asiakkaan prosessien ymmärtäminen saattavat luoda yllättävää kilpailuetua, kun tarkastellaan palvelutuotteiden myyntiä. Myös johdon osallistumisella on positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen. Kaikilla ihmisillä on omat vahvuutensa asiakaspalvelutilanteisiin. Organisaatiossa syytä tunnistaa ne, jos asiakastyytyväisyys halutaan säilyttää.

Osaaminen on siis keskiössä ja kaikki muu yrityksen toiminta tukee sitä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Jos asiakas saa avun ongelmaansa tai hänen kokemansa palvelu on odotusta korkeampi, on asiakaskokemus onnistunut. Asiakaspalvelussa tarvitaan myös tilannetajua, koska erilaiset ihmiset tulee kohdata eri tavoin. Kommunikointitapa tulee muuttua, koska kaikki asiakkaat eivät arvosta saman sisältöistä raportointia. Räätelöinti palvelukonsepteissa ja palveluhenkilöissä on väkivallalla tarpeen.

Kyselytutkimuksen lisäkysymysten aiheeksi valittiin SERVQUAL-menetelmästä johdetut laadun viisi osatekijää. Asiakkaina toimivia haastateltavia pyydettiin arvioimaan asentajan työsuorituksen vaikutusta asiakaskokemukseen näiden laadun osatekijöiden pohjalta: konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatiakyky. Näillä kaikilla osatekijöillä oli vaikutuksensa asiakaskokemukseen, mutta tärkeimmäksi niistä nousi luotettavuus. Luotettavalla asentajalla koetaan olevan myös reagointialttiutta ja vakuuttavuutta. Konkreettinen ympäristö muodostuu enemmän yrityksen imagosta, mutta yksittäinen työntekijä voi toki siihenkin vaikuttaa negatiivisesti.

Viimeisenä kysymyksenä asiakkaan edustajilta kysyttiin, millaisten toimien jälkeen suosittelit toimittajaa? Vastaukset olivat sisällöltään lähes identtisiä ja niissä toistui luotettavuus, ongelmanratkaisukyky ja henkilökemiat. Tärkeitä seikkoja olivat myös laskuttaminen ja kehityshankkeet. Yllättävin tieto oli se, että asiakas haluaa tietää

oman organisaationsa palautteen toimittajasta. Tämä asiakkaan asiakas jää usein huomaamatta, kun asiakaskokemuksen mittaamista mietitään.

Työntekijöillä on siis oltava johdolta selkeät tavoitteet palvelun laadulle ja suunnitelmat asiakasprosesseille, jotta heidän käsityksensä palvelun laadun toteuttamiseksi on oikea. Tätä johdon ja työntekijöiden käsitysten eroa kutsutaan laatuvaatimusten kuiluksi ja se on asiakaskokemuksen kannalta tärkeä mittari.

7.1.5 Miten asiakaskokemusta voi mitata?

Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on lukuisia erilaisia tapoja, joista osa on esitelty tämänkin tutkimuksen teoriaosuudessa. Asiakaskokemus on asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua moninaisempi mittaamisen kohde, siksi siihen onkin syytä paneutua huolellisemmin. Alan tunteminen, huoltopalveluiden kriittisten menestystekijöiden ja asiakkaan liiketoiminnalle tärkeiden prosessien tunnistaminen helpottaa mittareiden rakentamista. Asiakkaasta riippuen nämä kriittiset menestystekijät ja liiketoiminnalle tärkeät prosessit vaihtuvat ja siksi mittarointiakin tulee pystyä räätälöimään.

Yksiselitteinen asiakaskokemuksesta kertova mittari on Net Promoter Score (NPS), jossa asiakkaalta kysytään, suosittelisitko palvelua muillekin? Tästä myös kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä, riippumatta siitä, olivatko he asiakkaan vai toimittajan roolissa. Kyselyyn kannattaa sisällyttää vielä lisäkysymys, miksi suosittelit tai miksi et suosittelisi? Tällä tarkentavalla kysymyksellä päästään käsiksi toimistusprosessissa mahdollisesti oleviin ongelmiin ja kehityskohteisiin. Jos palaute on hyvää, sitä voidaan käyttää kannustettaessa henkilökuntaa yhä parantamaan kunnossa oleviakin prosesseja. Myös suoria asiakaspalautteita kannattaa analysoida oman henkilökunnan kanssa, jotta oman toiminnan kehittämisessä tehdään asiakkaalle tärkeitä muutoksia.

Haastattelussa kävi myös ilmi, että oman henkilöstön tyytyväisyyttä mittaamalla pidetään huoli siitä, että asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen on edellytykset olemassa. Palveluorganisaatiota johtavan henkilön kokemusten mukaan henkilöstön tyytyväisyys korreloi suoraan asiakastyytyväisyyden kanssa.

7.1.6 Miten yrityksen osa-aika markkinoijia voidaan hyödyntää?

Tässä tutkimuksessa osa-aikamarkkinoijilla tarkoitetaan lähinnä huoltoasentajia, jotka työskentelevät jatkuvasti asiakasrajapinnassa. Palveluorganisaation markkinointi kuuluu organisaation kaikille tasoille, mutta erityisesti asentajat ovat tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan huoltopalveluiden markkinointia. Heihin kohdistetulla sisäisellä markkinoinnilla pyritään kehittämään asiakaskeskeisyyttä ja saamaan lisäkauppaa olemassa olevissa asiakkuuksissa. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan myös henkilöstön asenteisiin ja heidän käyttäytymiseensä. Sen avulla pyritään luomaan organisaatioon sellainen palvelukulttuuri, jossa asiakaskeskeisyys näkyy suhtautumisessa asiakkaisiin ja työkavereihin. Palvelukulttuurin ylläpitäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii rohkaisevaa johtamista, henkilöstön kannustamista ja toimivaa sisäistä viestintää.

Haastatteluissa selvisi, että asentajaa pidetään myös myyjänä. Hänen uskottavuutensa yrityksen markkinoijana perustuu hänen ammattitaitoonsa ja valmiuksiin suoriutua annetuista tehtävistä. Valmiuksiin suoriutua tehtävistä vaikuttaa olennaisesti myös muun organisaation toiminta ja tuki asentajalle. Töiden pitää olla hyvin suunniteltuja, materiaalien täytyy olla oikeita ja asentajan perehdytys työtehtävään tulee olla kunnossa. Kun taustatuki toimii ja työnjohto ottaa vastuuta, se näkyy asentajan sitoutumisessa yritykseen ja asiakaspalvelutehtäviin. Jos asentaja on epävarma osaamisestaan, eikä hänelle ole annettu tehtävien edellyttämää koulutusta, hän ei ole myöskään motivoitunut antamaan parastaan asiakkaalle.

Hyvä kommunikointi sisäisesti parantaa myös asentajan motivaatiota markkinoida yritystään asiakkaille. Se pienentää myös markkinointiviestinnän kuulua ja eliminoi ulkoisen markkinoinnin virheellisiä viestejä asiakkaille.

7.2 Pohdintaa tutkimuksen tuloksista ja toteutuksesta

Tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus oli selvittää, miten asiakkaat kokevat palvelun arvon ja miten sitä voisi mitata. Haluttiin myös tietoa siitä, miten myyntihenkilöitä

voisi kouluttaa kohtaamaan erilaisia ja eri asioita arvostavia asiakkaita. Teorian tueksi haastateltaisiin huoltopalveluita ostavia asiakkaita ja palvelun toimittajia. Heidän näkemyksiään toisiinsa vertaamalla pyrittäisiin löytämään vastauksia tutkimusongelmiin.

Tutkimuksen edetessä kävi kuitenkin selväksi, että palvelun arvo on sidoksissa palvelun laatuun ja kaikkeen muuhunkin kanssakäymiseen asiakkaan ja toimittajan välillä. Tutkimuksen fokusta tarkennettiin ja palvelun arvon sijaan alettiin tutkia asiakaskokemusta huoltopalvelussa.

Teoriaa ja tehtyjä tutkimuksia palvelun laadusta löytyy runsaasti. Myös asiakaskokemuksesta löytyy kirjallisuutta, jota tutkimuksen teoriaosuudessa hyödynnettiin. Tutkimuksen kannalta, ehkä oleellisinta teoriaa oli Christian Grönroosin (2009, 103-105) palvelun laadusta kertova kokonaislaadun malli. Myös siitä johdettu koetun kokonaislaadun malli antoi hyvän lähtökohdan asiakaskokemuksen tutkimiseen, koska odotetun ja koetun palvelun laadun suhteestahan siinäkin lienee lopulta kysymys. Laatu-ulottuvuuksista toiminnallinen laatu nousi tutkimuksen analysoinnin kannalta myös vahvasti esille.

Palvelun laadun mittaamiseen soveltuvista malleista ja mittareista teoriaosuudessa käsiteltiin: Net Promoter Score (NPS)-mittaria, Servqual-menetelmää, kuiluanalyysia ja Liljanderin ja Strandvikin mallia. NPS oli käytössä jo yhden tutkimuksessa olleen henkilön yrityksessä ja se oli myös tutkimustietojen perusteella käyttökelpoinen mittari tutkittaessa huoltopalvelun asiakaskokemusta. Jos NPS-kyselyyn lisättävällä tarkentavalla kysymyksellä saadaan vielä selville, miksi vastaajan palaute on ollut annetun mukainen, soveltuu mittari erinomaisesti palveluorganisaation johtamisen apuvälineeksi. Kuiluanalyysin todettiin sopivan myös tämän tutkimuksen aineiston analysointiin ja sitä myös hyödynnettiin. Kuiluanalyysi soveltuu myös palveluorganisaation johtamisen apuvälineeksi, koska siinä käsitellään koetun ja odotetun laadun välistä eroa yrityksen jokaisessa prosessissa.

Tutkimus osoitti, että asiakkaat pitävät luottamusta ja pitkäjänteistä avointa kumppanuutta asiakaskokemuksen kannalta tärkeämpinä, kuin palvelun teknisiä seikkoja. Tutkimuksen aluksi pohdittiin, että teknisen koulutuksen saaneet myyjät kes-

kittyvät ehkä liikaa palvelun teknisiin seikkoihin, vaikka asiakkaat eivät tee päätöstään useinkaan niiden perusteella. Päätöksentekoon vaikuttavat siis enemmän emotionaaliset kuin tekniset seikat. Myös tämä tutkimus osoitti, että pohdinta oli aiheellista, koska toimittaja ja asiakas kokivat päätökseen vaikuttavat seikat eri tavalla. Toimittajien edustajien mielestä osaaminen oli keskeisin seikka asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta.

Tutkimuksen aiheena olevan asiakaskokemuksen määritelmässä todetaan, että se on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus muodostuu enimmäkseen siis emotionaalisista tai elämyksellisistä tunteista, joita jokainen asiakas kokee eri tavalla. Esimerkkinä voisi mainita turvallisuuden tunteen tai laadukkaaseen brändiin liittyvät mielikuvat. Tutkimusten mukaan näitä emotionaalisia tunteita sisältävät kokemukset saavat asiakkaat suosittelemaan palvelun toimittajaa halukkaammin kuin muut kokemukset.

Tulevaisuudessa, asiakkaan aikakaudella, emotionaalisilla arvoilla kilpaileminen on olennaisinta. Yritykset eivät saa enää kilpailuetua pelkillä taloudellisilla tai toiminnallisilla arvoilla, vaan on pystyttävä tuottamaan entistä parempaa emotionaalista arvoa – asiakaskokemusta.

8 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin palvelulla asiakkaalle tuotettavaa arvoa ja organisaation johtamisen vaikutuksia siihen. Opinnäytetyössä selvitettiin myös palvelun laadun muodostumista ja tapoja sen johtamiseen. Lopputuloksista oli tarkoitus saada palveluorganisaation johtamisessa ja palveluiden myynnissä hyödynnettävää tietoa.

Työ toteutettiin tutustumalla aiempaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen. Teorian tueksi suoritettiin haastattelututkimus huoltopalveluita toimittavan yrityksen edustajille ja niitä ostavien asiakkaiden edustajille. Haastateltavat olivat eri yrityksistä ja eri henkilöstöryhmistä. Tulosten analysoinnissa keskityttiin löytämään vahvistuksia arvon tuottamisen ja asiakaskokemuksen teorioille ja löytämään näin parhaat mahdolliset käytännöt palveluliiketoiminnan johtamiseen.

Palveluliiketoiminta on tulevaisuudessa yhä useammalle yritykselle mahdollisuus pärjätä markkinoilla. Pelkän tuotteen varaan rakennettu liiketoiminta ei enää globaalissa kilpailussa riitä, vaan yritysten on kilpailtava myös palvelulla. Muutos teollisuuden tuotteiden toimittajasta palveluliiketoimintaan on iso ja haastava prosessi. Se koskettaa koko yrityksen organisaation lisäksi myös yrityksen kulttuuria ja asiakkaitakin. On löydettävä ne palvelut, jotka ovat asiakkaalle arvokkaita ja rakennettava mittarit niiden tuottaman hyödyn kvantifioinnille. Jos tämä muutos saadaan organisaatioon jalkautettua ja palvelun arvon myynnissä onnistutaan, on yrityksellä eväät pärjätä markkinoilla kilpailussa – myös nuorista osaajista.

Maailma on muuttunut ja teknologian kehitys suurimpana yksittäisenä tekijänä on asettanut yritysten henkilökunnalle uusia haasteita ja muuttanut myös yritysten tapoja toimia. Teknologian kehitys on mahdollistanut myös uudenlaista liiketoimintaa, sen tehokkaasta hyödyntämisestä on tullut esimerkiksi kunnossapitoalle kilpailuetu. Uusien laitteiden sisältämä nykyaikainen teknologia vaatii myös huoltohenkilökunnalta erikoisosaamista, jota yritysten ei välttämättä kannata omaan organisaatioon hankkia. Se on myös mahdollisuus huoltopalveluita tarjoaville yrityksille.

Ihmisten muuttuminen on asettanut johtamiselle aivan uusia haasteita. Työnantajaan ei enää sitouduta, vaan halutaan tehdä merkityksellistä työtä hyvän brändin ja ilmapiirin yrityksissä. Koulutustaso on noussut ja niin sanotuissa asiantuntijatehtävissä työskenteleviä ihmisiä on runsaasti. Heidän johtamiseensa ei sovellu enää vanhat opit, vaan rinnalle on otettava uusi valmentava tapa johtaa. Myös asiakkaiden organisaatioissa työskentelee asiantuntijoita, jotka osaavat arvostaa palveluja tuottavan yrityksen laatua. Siksi myös myynnin johtamisessa kannattaa tarkistaa vanhojen strategioiden toimivuus.

Tutkimus osoitti, että asiakkaat arvostavat palveluiden aineettomia hyötyjä. Arvostus oli jopa odotettua kovempaa. Hyvästä palvelukokemuksesta ollaan valmiita maksamaan ja asiantunteva, ongelmiin ripeästi tarttuva myyjä, saa käytöksellään aikaan yllättävää kilpailuetua. Tärkeimmäksi seikaksi asiakkaiden vastauksista nousi luottamus toimittajaan. Myös asentajien ammattitaito ja ennen kaikkea käytös, on asiakaskokemuksen kannalta arvokasta. Oman tuotannon pysähdysten ja niistä aiheutuvien tappioiden eliminointia pidetään arvokkaana, mutta myös tulevaisuuden suunnittelun tueksi tuotettavaa tietoa arvostetaan.

Johtamisella on aina suora vaikutus henkilökunnan työtyytyväisyyteen ja haluun sitoutua työhönsä. Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, että kannustava ja ihmisten asioista kiinnostunut johtamistapa lisää työntekijöiden motivaatiota palvella asiakasta. Kannustuksen lisäksi myös valmentaminen ja avoin tiedottaminen vaikuttavat positiivisesti asiakaspalvelun laatuun. Myös asiakkaat vahvistivat tämän näkemyksen. Ihmiset haluavat, että heitä johdetaan, mutta myös heidän omalle ajattelulleen pitää antaa tilaa.

Esimerkillä johtaminen, niin tuotannossa kuin myynnissäkin, on tukevaisuudessa entistäkin toimivampi tapa saada organisaatiossa aikaan tuloksia. Asiakas on hyvä nostaa keskiöön ja asiakkaat olisi saatava mukaan myös kehittämään yhteisiä prosesseja. Hyötyjen mittaroiminen on siihen hyvä tapa, jossa molemmat hyötyvät.

LÄHTEET

- Airola, N., Valkonen, J., Leino, J., Salminen, V. & Malinen, P. 2005, Teollisen palveluliiketoiminnan arviointi- ja laskentamalli, Working Papers, LCB projekti.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasyymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. [Verkkojulkaisu] Helsinki: Tekes. [Viitattu 10.11.2019]. Saatavana: http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryytänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.
- Grönroos, C., Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Grönroos, C. 1994. From marketing mix to relationship marketing. [Verkkojulkaisu]. Management Decision, Vol. 32 No. 2, pp. 4-20. [Viitattu 28.9.2019]. Saatavana: https://www.researchgate.net/publication/235294697_Keynote_paper_From_marketing_mix_to_relationship_marketing-towards_a_paradigm_shift_in_marketing
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki; kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huovinen, P. 2018, Kuinka korkeaksi NPS on mahdollista korottaa?. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Kauppalehti 24.9.2018. [viitattu 16.9.2019]. Saatavana: <https://blog.kauppalehti.fi/tiedosta/kuinka-korkeaksi-nps-on-mahdollista-korottaa>
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY, kirjapainoyksikkö.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0, Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum Oyj.

- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Oyj.
- Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum Oyj.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Oyj.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mantila, P. & Frilund, M. 2019. Onko sinulla enää aikaa asiakaskokemuksen uudistamiseen?. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.8.2019]. Saatavana: <https://www.sofi-gate.com/insight/asiakaskokemuksen-uudistaminen/>
- Nurmenrinta, J. 2017. Strateginen johtaminen, luentomuistiinpanot.
- Ristikagas, M-R., Grunbaum, L. 2016. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum Pro.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.
- Silen, T., 2001. Laatu, Brändi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOy.
- Temkin, B. 2012. The Roi of customers experience. [Verkkajulkaisu]. [viitattu]. Saatavana: <http://www.audentia-gestion.fr/oracle/roiofcx-temkingroup-1715500.pdf>
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas?. Keuruu; Otavan kirjapaino Oy.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L., 1990. Delivering quality service. New York: Simon & Schuster Inc.