

## **Cramo Finland Oy:n asiakaskokemuksen mittaaminen asiakaspolun pohjalta**

Lauri Purho



<b>Tekijä(t)</b> Lauri Purho	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Cramo Finland Oy:n asiakaskokemuksen mittaaminen asiakaspolun pohjalta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 86+2
<p>Opinnäytetyön aiheena on Cramo Finland Oy:n asiakaskokemuksen mittaaminen asiakaspolun pohjalta ja miten eri segmentit arvottuvat eri menestystekijöihin nähden. Työn tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajalle, mikä on asiakaspolun tilanne nyt ja tutkimustulosten pohjalta selvittää, missä on onnistuttu ja miten asiakaspolun eri vaiheita olisi mahdollista tulevaisuudessa kehittää. Tarkemmin oli siis tarkoitus selvittää, mitä asiakaspolku pitää nykyisellään sisällään ja mitä menestystekijät ovat, miten asiakas koee asiakaspolun eri vaiheet, miten eri asiakassegmentit eroavat toisistaan yrityksen eri pisteissä ja miten huono tai hyvä kokemus näkyy liikevaihdossa.</p> <p>Opinnäytetyö on jaettu kuuteen pääluokkaan. Johdannossa esitellään opinnäytetyön tavoitteiden lisäksi toimeksiantaja Cramo Finland Oy yrityksenä ja yrityksen sisältöstrategia sisältäen asiakaspolun ja oletetut menestystekijät. Koska Cramo Finland Oy:n asiakaspolku ja menestystekijät ovat yrityksen omaan strategiaan kirjattuja ja liiketoimintasalaisuuteen verrattavia asioita, on nämä jätetty toimeksiantajan pyynnöstä pois työn julkisesta versiosta. Työn toisessa kappaleessa käsitellään teoriatasolla asiakaskokemusta. Esimerkiksi, mistä se koostuu, miten sitä voidaan mitata ja mikä on sen taloudellinen hyöty yritykselle. Kolmannessa kappaleessa käsitellään palvelumuotoilua osana asiakaskokemusta ja neljännessä kappaleessa syvennytään itse asiakaspolkuun erityisesti B2B-näkökulmasta. Neljännessä kappaleessa käsitellään lyhyesti myös segmentoinnin merkitystä osana onnistunutta asiakaspolkua ja mikä segmentointiprosessissa on asiakaspersoonien rooli. Viidennessä kappaleessa on esitelty opinnäytetyön toteutustapa, käytetyt menetelmät, työntekijähaastattelut ja itse tutkimustulokset. Opinnäytetyö päätetään pohdintaan keskeisistä tuloksista ja johtopäätöksistä, kehitysehdotuksista sekä omasta oppimisesta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena käsittäen Cramo Finland Oy:n kaikki asiakkaat eri asiakassegmenteistä. Tutkimus toteutettiin survey eli kyselytutkimuksena tarkoituksena saada mahdollisimman paljon määrällistä tutkimusaineistoa. Kyselyä varten kaikille asiakkaille lähetettiin linkki kyselylomakkeeseen sähköisesti.</p> <p>Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että Cramo Finland Oy:n asiakaspolku on varsin hyvällä mallilla. Toisaalta alhaisen vastausprosentin (1,38 %) vuoksi tuloksia voidaan pitää vain suuntaa antavina. Asiakaspolun kokonaiskeskiarvo oli 4,2 asteikolla 1–5. Osa-alueista heikoimman keskiarvon sai vuosisopimuksen tekovaihe, missä jäätiin ainoana alle 4,0:n keskiarvon ollessa 3,9. Parhaimman keskiarvon kaikista (4,6) sai Cramo Finland Oy:n yhteyshenkilön kanssa asiointi. Eniten kehitettävää on hyödyllisen tiedon sosiaaliseen mediaan tuottamisella (3,4) ja oma-aloitteisessa kommunikoinnissa asiakkaan suuntaan, mikäli työmaalla vaikuttaisi olevan ylimääräistä tavaraa (3,2). Myös asiakaskokemus on NPS-tulosten perusteella hyvällä tasolla. Suosittelijoita on 49 % ja arvostelijoita vain 13 % NPS-arvon ollessa 36.</p>	
<b>Asiasanat</b> Asiakaspolku, asiakaskokemus, asiakaspersoonia, palvelumuotoilu, asiakassegmentit	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite .....	2
1.2	Peittomatriisi .....	3
1.3	Cramo Finland Oy .....	4
2	Asiakaskokemus .....	5
2.1	Fyysinen, digitaalinen ja tiedostamaton asiakaskokemus.....	6
2.2	Monikanavainen asiakaskokemus.....	7
2.3	Digitaalinen asiakaskokemus .....	8
2.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	11
2.4.1	Net Promoter Score ja Customer Effort Score .....	13
2.4.2	Muita asiakaskokemuksen mittareita.....	15
2.4.3	Tunteen mittaaminen .....	16
2.5	Asiakaskokemuksen analysointi.....	17
2.6	Asiakaskokemuksen taloudellinen hyöty .....	18
2.7	Inbound- ja Outbound-markkinointi .....	18
2.8	Asiakkaan kohtaaminen .....	19
3	Palvelumuotoilu.....	22
3.1	Palvelumuotoiluprosessi .....	22
3.2	Service Blueprint.....	24
4	Asiakaspolku .....	26
4.1	Asiakaspolut B2B-asiakaskokemuksessa .....	26
4.1.1	Yritysassiakkaan ostokäyttäytyminen.....	28
4.2	B2B-asiakkaan ostopolku.....	28
4.3	Asiakkaan tunnepolku.....	30
4.4	Sisältöpolku .....	31
4.5	Segmentointi.....	32
4.5.1	Segmentointi yritysmarkkinoilla .....	35
4.6	Asiakaspersoona .....	36
4.6.1	Empatiakartta.....	38
5	Tutkimus .....	39
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	39
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	41
5.3	Cramo Finland Oy:n työntekijöiden haastattelut .....	42
5.3.1	Haastattelu 1. Myyntipäällikkö .....	43
5.3.2	Haastattelu 2. Avainasiakaspäällikkö .....	44
5.3.3	Haastattelu 3. Vuokrauspäällikkö .....	45
5.4	Tutkimustulokset .....	47

5.4.1	Kartoitusvaihe .....	47
5.4.2	Tarjouksen vastaanottaminen .....	50
5.4.3	Neuvotteluvaihe .....	51
5.4.4	Sopimuksen hyväksyminen.....	53
5.4.5	Vuosisopimuksen tekeminen.....	55
5.4.6	Tilauksen vastaanottaminen.....	55
5.4.7	Lisätarpeiden kartoitus .....	57
5.4.8	Tilauksen palautus .....	58
5.4.9	Laskun maksaminen .....	59
5.4.10	Asiointi tilauksen jälkeen .....	60
5.4.11	Net Promoter Score (NPS) Cramo Finland Oy .....	61
5.4.12	Risuja ja ruusuja .....	62
6	Pohdinta.....	64
6.1	Tutkimuksen ja tulosten reliabiliteetti ja validiteetti .....	64
6.3	Kehitysehdotukset.....	65
6.4	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen.....	67
	Lähteet .....	69
	Liitteet.....	72

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on Cramo Finland Oy:n asiakaskokemuksen mittaaminen asiakaspolun pohjalta ja miten eri segmentit arvottuvat eri menestystekijöihin nähden. Kyseiseen aiheeseen päädyttiin yhteisen palaverin pohjalta Cramo Finland Oy:n markkinointipäällikön kanssa, kun mietimme työharjoitteluni aikana, mikä aihe toisi juuri tällä hetkellä eniten lisäarvoa Cramo Finland Oy:lle ja toisaalta, mikä aihe minua itseäni kiinnostaisi.

Näin digitaalisella aikakaudella on ainutlaatuinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus ainoa keino pärjätä ja erottua yhä kiristyvässä kilpailussa. Vaihtoehtoja ja informaatiota on paljon ja näiden pohjalta asiakas määrittää asiointikanavan sekä palvelun todellisen laadun ja arvon. Asiakaskokemus on se mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa. Näiden lisäksi myös yrityksen brändi ja asiaan liittyvät tunnepohjaiset seikat vaikuttavat merkittävästi asiakaskokemukseen (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9-10). Asiakaspolku puolestaan on yksi tapa havainnollistaa ja tarkastella asiakaskokemusta, jota voi lähteä tarkastelemaan kiinnittämällä huomiota erilaisiin kohtaamisvaiheisiin asiakaspolun eri vaiheissa. Asiakaspolku on täydellinen kokonaisuus erilaisia kokemuksia ja vaiheita, jotka asiakas käy läpi kohtaamisissa yrityksen ja brändin kanssa. Asiakaspolku kertoo kokonaisuudessaan sen, minkälaista on olla yrityksen asiakas. (WDS 2020.)

Koska Cramo Finland Oy:n asiakaspolku ja menestystekijät ovat yrityksen omaan strategiaan kirjattuja ja liiketoimintasalaisuuteen verrattavia asioita, on osa aineistosta toimeksiantajan pyynnöstä työn julkisesta versiosta salattu. Esimerkiksi seuraavat kappaleet on työn julkisesta versiosta jätetty kokonaan pois: Cramo Finland Oy:n sisältöstrategia, tutkimustuloksista toimialakohtaiset erot sekä keskeiset tulokset ja johtopäätökset. Tästä syystä kuvien ja kuviointien numeroinnin perusteella osa näistä näyttäisi puuttuvan, vaikka näin ei todellisuudessa olekaan.

Itseäni aihe kiinnostaa lähinnä siitä syystä, että kokemusta rakennusalalta minulla on käytännössä kymmenen viikon harjoittelun verran ja asiakokemukset- sekä vaatimukset alan osalta vieraita. Asiakaslähtöisyyden rooli korostuu entisestään tulevaisuudessa, varsinkin näin digitaalisella aikakaudella, joten tutkimuksesta saadut tulokset antavat varmasti itsellenikin relevanttia tietoa siitä, mistä onnistunut asiakaskokemus koostuu ja miten toimiva

asiakaspolku rakentuu alasta riippumatta. Itse tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja tutkimuskysely lähetettiin kaikille Cramo Finland Oy:n asiakkaille eri asiakassegmenteistä. Itse tutkimuksesta menetelmiseen sekä teoreettisesta viitekehystä kerrotaan tarkemmin suunnitelman seuraavissa luvuissa. Koska Cramo Finland Oy:n toiminta keskittyy pääosin B2B-liiketoimintaan, on tämän työn teoriaosuudessakin keskitytty ensisijaisesti tähän näkökulmaan yksittäisen kuluttajan sijaan. Työn tekstiviitauksissa ja lähdeluettelossa on käytetty RefWorks-tiedonhallinta ohjelmaa.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Työn tarkoituksena ja pääkysymyksenä on selvittää toimeksiantajalle, mikä on asiakaspolun tilanne nyt ja tutkimusten tulosten pohjalta selvittää, missä on onnistuttu ja miten tätä olisi mahdollista tulevaisuudessa kehittää. Pähkinänkuoressa tavoitteena on saada vastaukset pääongelmaan alaongelmien kautta ja näin tuoda lisäarvoa toimeksiantajalle tulevaisuutta silmällä pitäen. Tavoitteena on myös laatia sellainen kysymysrunko/kysymysloMAKE, jota on helppo käyttää myös tulevaisuudessa, kun sama tutkimus halutaan toteuttaa samalla tavalla ja saatuja tuloksia voidaan näin peilata aikaisempiin tuloksiin.

Pääkysymykseen haetaan vastauksia alla olevien alaongelmien kautta.

1. Mitä asiakaspolku pitää nykyisellään sisällään ja mitä menestystekijät ovat?
2. Miten asiakas kokee asiakaspolun eri vaiheet?
3. Miten eri segmentit eroavat toisistaan asiakaspolun eri vaiheissa?
4. Miten huono tai hyvä kokemus näkyy liikevaihdossa?
5. Miten asiakaskokemusta (asiakaspolku) voisi nykyisestään kehittää?

Näiden kohtien avulla on tarkoitus selvittää, ovatko vuonna 2019 valitut asiakassegmentit ja ostajapersoonat oikein määritellyt ja miten hyvin asiakaspolussa määritellyt vaiheet pitävät paikkansa ja miten tätä tulisi tutkimustulosten pohjalta muokata. Tutkimustulokset antavat paitsi toimeksiantajalle, lisäksi viitteellistä tietoa alasta riippumatta, minkälaista palvelua asiakkaat tänä päivänä arvostavat.

## 1.2 Peittomatriisi

Peittomatriisin (taulukko 1) tarkoituksena on kuvata tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen ja kysymyslomakkeen välistä yhteyttä ja auttaa alaongelmien, teorioiden ja empirian sovittamisessa yhteen.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys (luku)	Kyselylomakkeen kysymys	Tulokset (luku)
Mitä asiakaspolku pitää nykyisellään sisällään ja mitä menestystekijät ovat?	1.3, 2.2, 4, 4.1, 4.2, 4.4	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18	
Miten asiakas kokee asiakaspolun eri vaiheet?	2.2, 2.8, 3, 4, 4.1, 4.4	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18	5.4.1, 5.4.2, 5.4.3, 5.4.4, 5.4.5, 5.4.6, 5.4.7, 5.4.8, 5.4.9, 5.4.10, 5.4.12, 6.2
Miten eri segmentit eroavat toisistaan asiakaspolun eri vaiheissa?	1.3, 4.6	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18	5.4.1, 5.4.2, 5.4.3, 5.4.4, 5.4.5, 5.4.6, 5.4.7, 5.4.8, 5.4.9, 5.4.10, 5.4.12
Miten huono tai hyvä kokemus näky liikevaihdossa?	2.4, 2.4.1, 2.4.2, 2.6	17	5.4.11, 6.2
Miten asiakaskokemusta (asiakaspolku) voisi nykyisestään kehittää?	2, 2.1, 2.2, 2.3, 2.5, 2.7, 2.8, 3, 3.1, 3.2, 4.1.1, 4.3, 4.4	18	5.4.1, 5.4.2, 5.4.3, 5.4.4, 5.4.6, 5.4.8, 5.4.9, 5.4.12, 6.2

Ensimmäistä alaongelmaa käydään läpi vain teorialtasolla ja tutkimustulokset näkyvät muiden alaongelmien tuloksissa. Kahdessa seuraavassa alaongelmassa käsitellään pitkälti samoja asioita, minkä vuoksi peittomatriisissa on näiden osalta paljon samoja lukuja kysymyslomakkeen kysymyksissä ja tuloksissa. Neljännessä pääongelmassa pääosin Net Promote Score -mittaukseen, mihin viitataan teoriaosuudessa, kysymyslomakkeen kysy-

myksessä ja tuloksissa. Viidennessä alaongelmassa käsitellään asiakaskokemusta yleisellä tasolla teoriassa ja tulosten avoimissa kommentteissa. Lisäksi monessa alaongelmassa käsitellään paljon toisiinsa liittyviä asioita, minkä vuoksi myös peittomatriisissa on samoja lukuja.

### **1.3 Cramo Finland Oy**

Projektin toimeksiantajana toimii Cramo Finland Oy - täyden palvelun rakennuskonevuokraamo. Koneiden ja laitteiden lisäksi yritys tarjoaa nykyaikaista rakentamista, saneeraamista ja kunnossapitoa tukevia palveluja. Tuotteita, palveluja ja osaamista kehitetään jatkuvasti asiakkaan toiveet huomioon ottaen. Cramo Finland Oy:n asiakaskuntaan kuuluu rakennusteollisuuden ja muun teollisuuden, kaupan sekä julkisen sektorin yrityksiä ja tahoja, mutta myös yksittäisiä kuluttajia. Yrityksen toiminnan kulmakiviä ovat vastuullisuus, tehokkuus ja joustavuus. Yhtiö aloitti toimintansa vuonna 1953, kun Rakentajain konevuokraamo perustettiin vastaamaan rakennuskoneiden suureen kysyntään sotien jälkeisenä jälleenrakennusaikana. Tänä päivänä Cramo Finland Oy on osa Boels-Cramo-konsernia. Boels-Cramo toimii 17 eri maassa ja 750 toimipisteessä. Suomessa Cramo Finland Oy:n alaisuudessa työskentelee noin 450 henkilöä yli 50 eri toimipisteessä ympäri maan. Vuonna 2019 Cramo Finland Oy:n liikevaihto oli 95,2 miljoonaa euroa ja asiakkaita noin 17 000. (Cramo 2020.)

Cramo Finland Oy:llä on halua ja kykyä ratkaista työmaalla ilmenevät haasteet, jossa palvelun lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet ja toiveet. Tämä on luottamuksellisen asiakassuhteen lähtökohta. Asiakastyytyväisyyttä mitataan Net Promoter Score-mittarilla. Cramon asiakaslupaus koostuu kolmesta asiasta:

- Toimitusaikamme pitävät aina
- Kalustomme on aina kunnossa
- Kuuntelemme sinua aina (Cramo 2020.)



## 2 Asiakaskokemus

Näin digitaalisella aikakaudella on ainutlaatuinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus ainoa keino pärjätä ja erottua yhä kiristyvässä kilpailussa. Vaihtoehtoja ja informaatiota on paljon ja näiden pohjalta asiakas määrittää asiointikanavan sekä palvelun todellisen laadun ja arvon. Asiakaskokemus on se mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa. Näiden lisäksi myös yrityksen brändi ja asiaan liittyvät tunnepohjaiset seikat vaikuttavat merkittävästi asiakaskokemukseen. Jos asiakkaan tunneside brändiin on vahva tai tuote on ylivoimainen, hän voi myös joustaa asiakaskokemuksen suhteen. Se, minkälaiseksi asiakas kokee tarjotun palvelun, riippuu pitkälti siitä, miten häntä kohdellaan eri kanavissa, miten itse palvelu toimii ja mikä on asiakkaan kokemus siitä ja minkälaisia tunteita palveluiden käyttö herättää palvelupolun eri vaiheissa aina ostopäätöksestä oston jälkeiseen suositteluun. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9–10.)

Asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan hahmottaa neljässä vaiheessa, joita ovat lähtötila, ennen ostosta, ostopahtuma ja oston jälkeen. Lähtötila sisältää asiakkaan ennakko-odotukset ja asenteet yritystä ja palvelua kohtaan. Odotukset ja asenteet voivat pohjautua aiempaan asiointiin yrityksen kanssa, ystävien palautteesta tai luetusta lehtiartikkelista. Ennen ostosta asiakas altistuu yrityksen markkinointiviestinnälle, jonka pohjalta tehdään itse ostopäätös. Valinta voi perustua siihen faktaan, että tuote on heti saatavilla tai vaihtoehtoisesti asiakas on saattanut käyttää hyvinkin paljon aikaa vertailuun ja tuotteen ominaisuuksiin tutustumiseen ennen ostopäätöstä. Ostopäätöksen jälkeen seuraa ostopahtuma, mikä sisältää tuotteen ostamisen ja maksamisen. Neljännessä vaiheessa oston jälkeen asiakkaan ja yrityksen välinen kommunikointi yleensä vielä jatkuu, jolloin asiakas voi ottaa yritykseen yhteyttä esimerkiksi kysymällä neuvoa, reklamoidakseen tai tehdäkseen uusintaoston. Yritys puolestaan voi pyytää asiakkaalta palautetta toiminnastaan tai lähestyä asiakasta uudella markkinointiviestillä. (Filenius 2015, 10.)

Asiakaskokemus on aina hyvin henkilökohtainen asia ja asiakkaan yksilölliseen näkökulmaan vaikuttavat merkittävästi ainakin tämän osaaminen, hintatietoisuus ja asenne. Osaamisen merkitys korostuu digitaalisissa palveluissa, koska usein nämä edellyttävät taitoa hyödyntää teknistä laitetta palvelua käyttääkseen. Myös hintatietoisuudella on tärkeä rooli ostopäätöksen syntymisessä ja tällä tarkoitetaan absoluuttisen hintatiedon sijaan

sitä, minkälaiseksi asiakas hinnan kokee. Niin ikään asenteella on yritystä ja sen palveluja kohtaan oma vaikutuksensa. Esimerkiksi epäröivä ja negatiivinen asenne harvemmin antaa hyviä lähtökohtia asiakaskokemuksessa onnistumiseen. Yksilöllisyyden lisäksi asiakaskokemus voi olla hyvinkin tilannekohtaista riippuen siitä, kuinka kiireellinen tai tärkeä toimenpide on kyseessä. (Filenius 2015, 14–15.)

Asiakaskokemuksen rooli korostuu erityisesti digitaalisella aikakaudella, jolloin päätösvalta on asiakkaalla ja kilpailu on usein jopa globaalia. Yhä useammin asiakas valitsee sen tahon, joka tarjoaa parasta asiakaskokemusta juuri hänelle oikeana ajankohtana ja juuri oikeassa paikassa. Toisaalta digitalisaatio antaa myös yrityksille erinomaiset mahdollisuudet herättää asiakkaissa ainutlaatuisia tunne-elämyksiä, joiden avulla luoda pysyvää kilpailuetua. On kuitenkin hyvä muistaa, että tämänkin elämyksen takana on yleensä ihminen tai ihmisen ja teknologian yhdistelmä, jossa palvelupolulla yhdistetään perinteinen analoginen ja digitaalinen maailma asiakaskokemuksen kokonaisuudeksi. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10–11.)

## **2.1 Fyysinen, digitaalinen ja tiedostamaton asiakaskokemus**

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu kolmesta isommasta kokonaisuudesta, joita ovat fyysinen, digitaalinen ja tiedostamaton kohtaaminen. Tunnistetuista näistä on perinteinen fyysinen kohtaaminen, jossa asiakas ja yrityksen edustaja kohtaavat toisensa kasvo-tusten. Digitaalisessa kohtaamisessa asiakas toimii itsenäisesti digitaalisessa ympäris-tössä tai sosiaalisessa mediassa etsien itsenäisen tiedonhaun pohjalta erilaisia vaihtoeh-toja ja sopivia ratkaisuja ongelmiinsa. Kolmas osa-alue on tiedostamaton tunnekokemus, jossa aiemmat oletukset, näkemykset ja mielikuvat vaikuttavat kokonaisvaltaisen brändi-kokemuksen syntyyn. Osatekijät, kuten asiointihistoria, arvostelut, mielikuva hinta-laatu-suhteesta, mainonta sekä kokemus ensikohtaamisesta, vaikuttavat brändimielikuvan syn-tyyn. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 34.)

Fyysinen, digitaalinen ja tiedostamaton asiakaskokemus liittyvät tiiviisti toisiinsa ja ylivoi-maisen kokemuksen tuottaminen yhdessä näistä voi nostaa kahden muun tuottamaa ko-konaisuutta. Vastaavasti epäonnistuminen yhdessä näistä voi romuttaa kaksi muutakin osa-aluetta. Vaikka asiakaskokemus olisi fyysisesti tai digitaalisesti erinomainen, voi osto-

päätös jäädä syntymättä, jos yrityksen tai tuotteen maine on negatiivinen johtuen tiedosteista tai tiedostamattomista tunteista. Varsinkin digitaalisella aikakaudella monen asiakkaan palvelukokemukselle asettamat odotusarvot korostuvat laadukkaiden brändien kohdalla. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 34–35.)

## **2.2 Monikanavainen asiakaskokemus**

Käsitteenä monikanavaisuus yleistyi vuosituhaten vaihteessa, kun yritykset alkoivat tuoda palveluitaan entistä enemmän verkkoon pelkkien informatiivisten kotisivujen sijaan. Nopeasti myös todettiin, että verkkopalvelussa asiakkaan kohtaaminen oli hyvin erilaista kuin fyysisessä ympäristössä. Olennaista digitaalisissa kanavissa on, että yrityksen palvelut ovat saatavissa nyt myös digitaalisesti yhtä hyvälaatuisina- ja laajuisina kuin fyysisessä ympäristössäkin, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus valita palvelulle haluamansa aika, paikka ja päätelaite. Oman asiakkuutensa elinkaaren aikana asiakas voi siis käyttää mitä tahansa palvelukanavaa, missä tahansa järjestyksessä. (Filenius 2015, 15–17.)

Asiakaskokemus muodostuu useista eri kohtaamisista yrityksen kanssa. Kaikkia niitä kanavia, joissa asiakas voi brändin kohdata, kutsutaan kosketuspisteiksi. Perinteisten kivijalkamyymälöiden lisäksi kosketuspisteitä ovat puhelinpalvelu, verkkosivut ja mobiiliapplikaatiot. Yleensä brändi ei voi itse vaikuttaa siihen, mitä kanavaa asiakas käyttää, mutta tästä huolimatta palvelukokemuksen tulisi olla aina yhtä laadukas kosketuspisteestä riippumatta (Filenius 2015, 31). Monikanavaiselle asiakaskokemukselle on ominaista omnichannel-markkinointi, jossa asiakaskokemus on yhtenäinen kaikissa eri kanavissa. Asiakaspolun kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaille tarjotaan täysin saumaton ja yhtenäinen kokemus aina asiakaspolun ensimmäisestä kosketuspisteestä loppuun saakka. Tänä päivänä asiakkaat myös haluavat pystyä vuorovaikuttamaan tietyn brändin kanssa yhtenäisesti verkossa, somessa, mobiilissa ja myymälässä. Omnichannel-markkinoinnissa asiakas on kaiken keskipisteessä, jolloin jokaista lähetettävää viestiä muokataan, personoidaan, päivitetään ja mukautetaan sen mukaan, miten asiakas on käyttäytynyt eri kanavissa (Gossel 2019). Asiakaspolun varrella monikanavainen asiakaspalvelu antaa asiakkaalle useita eri mahdollisuuksia olla yhteydessä yritykseen. Perinteisen puhelinpalvelun lisäksi monikanavainen asiakaspalvelu voi sisältää chat-palvelun, sähköpostin, sosiaalisen median eri kanavat, pikaviestimet sekä videoneuvottelupalvelut. (Benemen 2020.)

Monikanavaiselle viestinnälle on olennaisen tärkeää, että oikeaa viestiä ajetaan oikeaan kanavaan oikealle kohderyhmälle. Kanava voi yhtä hyvin olla printti, some tai televisio, kunhan se tavoittaa yleisönsä. Kaikki viestit eivät toimi myöskään samalla lailla kaikissa kanavissa. Tehokas monikanavainen viestintä kohdistaa viestit halutulle kohderyhmälle juuri näiden käyttämissä kanavissa, etenkin markkinointikampanjoissa. (Tammi 2020.)

### **2.3 Digitaalinen asiakaskokemus**

Digitaalisesta asiakaskokemuksesta on tullut yrityksille tärkeä kilpailukeino, varsinkin aloilla, joilla valikoima- ja hintakilpailu on tiukkaa. Kehittämällä digitaalista asiakaskokemusta yrityksellä on myös mahdollisuus kasvattaa tuottavuuttaan ja kannattavuuttaan nopeasti. Yrityksen verkkopalvelut ovat monella toimialalla merkittävä osa digitaalista asiakaskokemusta. Mutta pelkästään tämä ei riitä, sillä lisäksi yrityksen koko toiminnan tulee olla asiakaskeskeistä, mikä voi olla monelle yritykselle haaste. Tämä taas johtuu siitä, että digitaalista asiakaskokemusta pidetään usein vain fyysisenä palveluna tai nettisivujen käytävyyteen liittyvänä asiana. (Ahlgren 2020.)

Asiakkaan ostoprosessi alkaa alasta riippumatta yhä useammin itsenäisesti verkosta hänen vertaillessaan eri vaihtoehtoja. Tämän takia ensimmäinen kohtaamispaikka yrityksen tai palvelun kanssa on hakukone, verkkosisältö tai sosiaalinen media. Ensimmäinen kohtaaminen yrityksen edustajan tai viestinnän kanssa tapahtuu siis digitaalisessa ympäristössä ja näin on myös B2B-puolella. Yritykselle ja sen edustajille on tärkeää olla mukana jo tiedonhakuaiheessa, sillä myöhemmässä vaiheessa saattaa olla haastavaa päästä mukaan enää neuvotteluun ja varsinaiseen kaupalliseen keskusteluun. Verkkohaun rooli korostuu etenkin B2B-puolella, sillä esimerkiksi Googlen ja Milward Brownin tutkimuksen ”The Changing Face of B2B Marketing” (2015) mukaan B2B-päätäjät tekevät keskimäärin jopa 12 verkkohakua ennen siirtymistä tietyn yrityksen tai palveluntarjoajan sivustolle. Lisäksi 71 % päättäjistä aloittaa ostoprosessin verkkohauulla ja 90 %:lle päättäjistä tärkein tiedonhakukanava on verkko. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 36–37.)

Yrityksen kannalta on vaikea tietää tai vaikuttaa siihen, missä vaiheessa ostoprosessia asiakkaan ensi kertaa kohtaa. Siksi on tärkeää varmistaa erilaisten asiakkaiden palveleminen eri kanavissa erilaisin toimenpitein. Mitä aikaisemmassa vaiheessa yrityksellä on tarjota asiakkaalle arvoa ja asiantuntemusta tiedonhaku- ja tarpeenmuodostusvaiheessa,

sitä parempi. Sisältömarkkinoinnilla osana asiakkaan ostoprosessia on merkittävä rooli, sillä asiakkaiden mukaan yritykset, jotka pystyvät palvelemaan relevantein sisällöin, pärjäävät kilpailussa keskimäärin paremmin kuin kilpailijat. Ostoprosessin eri vaiheissa toimii hyvin erilainen sisältö. Alkuvaiheessa tuotteeseen tutustuttaessa toimivat hyvin esimerkiksi asiantuntijasisällöt, kuten raportit, tutkimukset ja e-kirjat, jotka auttavat asiakasta tunnistamaan tarpeensa. Loppuvaiheessa voidaan keskittyä enemmän itse ratkaisun hyötyjen esittelyyn, vaikka erilaisten laskureiden ja vertailujen avulla. Loppuvaiheessa asiakkaalle voidaan tarjota lisäksi esimerkiksi demo tai koejakso tuotteesta. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 38–39.)

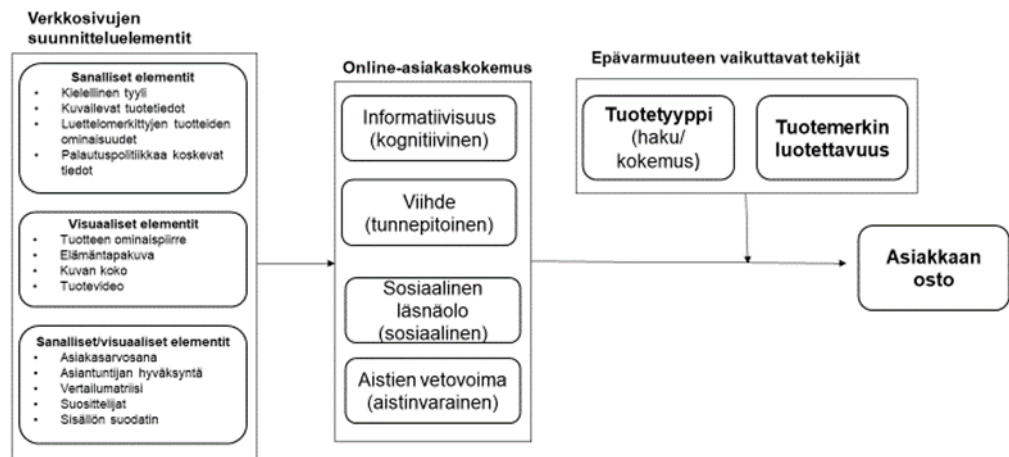
Verkon valtavassa informaatiotulvassa yrityksen tärkein tehtävä on ensin herättää asiakkaan mielenkiinto tutustua tuotteeseen ja kutsua kaveri mukaan tutustumaan. Toinen tärkeä kohtaamispaikka on ensikokemus palvelun käyttämisestä, kun asiakas on päättänyt ryhtyä kokeilemaan palvelua tai tuotetta ensimmäisen kerran. Tässä vaiheessa on tärkeää korostaa asiakkaalle tuotteen käyttämisen helppoutta ja vaivattomuutta. Voit vaikka auttaa asiakkaan läpi tärkeimpien vaiheiden, jolloin käyttökokemus jää positiiviseksi ja halu palata tuotteen pariin herää uudelleen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 44.)

Tehokkaiden online-asiakaskokemusten luominen hyvin suunniteltujen verkkosivustojen kautta on ratkaisevan tärkeää verkkokaupan menestykselle. American Marketing Associationin (Alexander Bleier, Colleen M. Harmeling ja Robert W. Palmatier) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin, kuinka 13 ainutlaatuista muotoiluelementtiä muokkaa online-asiakaskokemuksen neljää ulottuvuutta eli informatiivisuutta, viihdettä, sosiaalista läsnäoloa ja aistien vetovoimaa vaikuttaen näin ostokäyttäytymiseen. Tuote ja tuotemerkki lisäävät tai lieventävät verkkokauppoihin liittyvää epävarmuutta niin, että ne hillitsevät kunkin kokemusulottuvuuden vaikutusta ostoksiin. Tulokset antavat yritysjohdolle selkeän strategisen ohjausmallin tehokkaiden verkkosivujen rakentamiseen. Tutkimuksessa tehtiin laajamittaisia verkkokokeiluja, joihin osallistui 16 eri tuotetta 11 tuotemerkiltä. (Bleier, Harmeling & Palmatier 2018.)

Tutkimuksen ytimessä oleva online-asiakaskokemus käsittää asiakkaan subjektiivisen, moniulotteisen psykologisen vastauksen tuotteen online-esitykseen. Tutkijoiden mukaan tämä kokemus ylittää kognitiiviset eli informatiiviset sekä viihteelliset ulottuvuudet sisäl-

täen myös sosiaalisen läsnäolon ja aistinvaraisen vetovoiman. Se, miten tehokkaasti kukaan kokemusulottuvuus saa aikaan ostoksia, voi kuitenkin vaihdella tarjottujen tuotteiden ja tuotemerkkien ominaisuuksien mukaan, mikä taas pahentaa tai lieventää verkkokaupoissa esiintyvää epävarmuutta. Päinvastoin kuin tavallisen vähittäiskaupan kohdalla, asiakkaat arvioivat tuotteita verkkokaupassa paitsi fyysisen vuorovaikutuksen myös tuotteen verkkosivuilla olevien sanallisten ja visuaalisten ärsykkeiden kautta. (Bleier, Harmeling & Palmatier 2018.)

## Online-asiakaskokemuksen suunnittelu



Kuvio 1. Online-asiakaskokemuksen suunnittelu (mukailien Bleier, Harmeling & Palmatier 2018)

Kuviossa 1 on esitelty online-asiakaskokemuksen malli ja sen kaikki ulottuvuudet. Informatiivisuus on online-asiakaskokemuksen ensisijainen kognitiivinen ulottuvuus. Se kuvaa verkkosivun panosta kuluttajan auttamisessa tekemään vireillä oleva ostopäätös, johon sisältyy ajattelua, tietoista henkistä käsittelyä ja ongelmanratkaisua. Tämä tosiasioihin perustuva ulottuvuus koskee tietoja, jotka jäävät kosketuksiin verkkosivuston kanssa, mikä voi parantaa asenteita verkkosivustoa kohtaan. (Bleier, Harmeling & Palmatier 2018.)

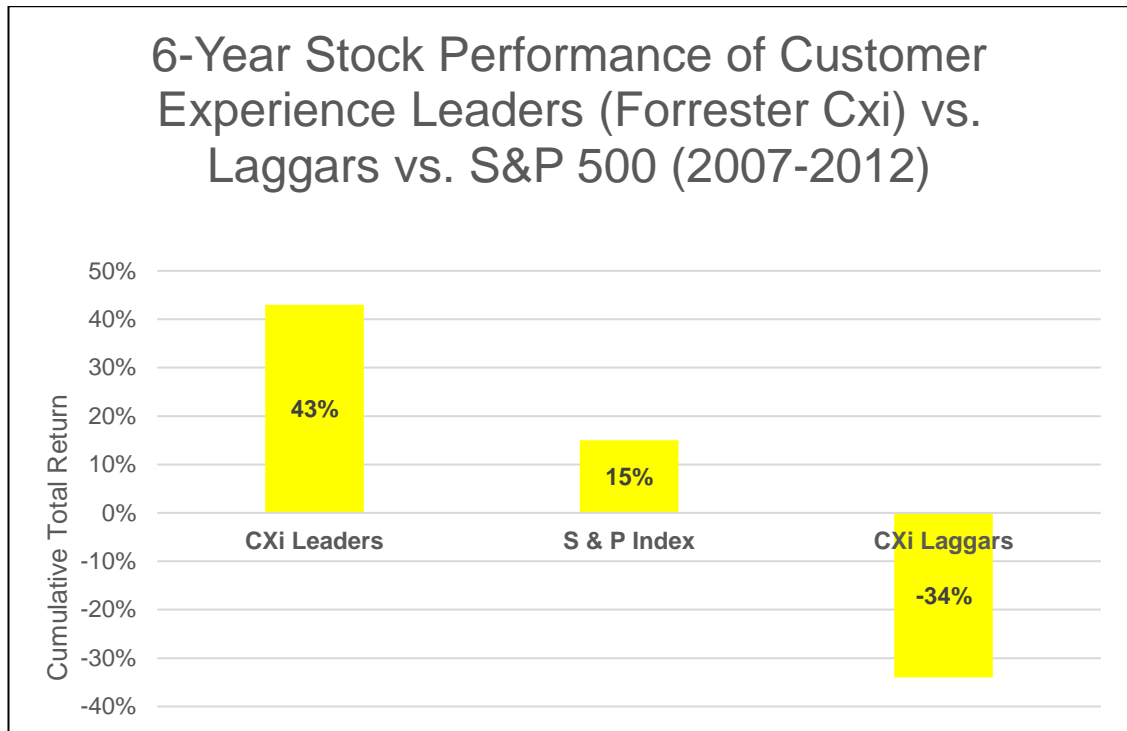
Viihde tai välitön nautinto, jonka kokemus tarjoaa, helpottaa tiettyä ostotehtävää ja on online-asiakaskokemuksessa keskeinen ulottuvuus. Viihde heijastaa arvostusta verkkosivuilla koetulle ”spektaakkelille” sisältäen verkkosivun sisällä hauskanpitoa ja pelaamista tarjoten näin enemmän kuin vain suunnitellun mukaisen ostomahdollisuuden. Sosiaalisella

läsnäololla puolestaan viitataan verkkosivun tarjoamaan lämpöön, sosiaalisuuteen ja inhimillisen yhteyden tunteeseen. Se voi myös lisätä mielihyvän tunteita, virtausta verkkokaupoissa, ostotarkoituksia sekä uskollisuutta. Aistikomponentti taas sisältää näkökohtia, jotka stimuloivat näköä, ääntä, hajua, makua tai kosketusta. Verkkoympäristössä aistien vetovoimalla viitataan välitetyn ympäristön edustavuuteen sen muodollisten piirteiden mukaan tai tapaan, jolla verkkosivusto stimuloi aisteja. Aistien vetovoima voi siis vaikuttaa käsityksiin tuotteen suorituskyvystä ja ostotarkoituksiin. Tutkimustuloksista selvisi, että tuotteen tyyppi ja tuotemerkin luotettavuus vaikuttavat kunkin kokemusulottuvuuden osalta asiakkaan ostopäätöksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinoijien tulisi käyttää suunnittelelementtejä strategisesti herättääkseen erityyppisiä kokemuksia eri tuotteille ja tuotemerkeille. (Bleier, Harmeling & Palmatier 2018.)

#### **2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen**

Asiakaskokemukseen ei kannata panostaa, ellei se tuota selkeästi liiketaloudellista hyötyä. Puhuttaessa liiketaloudellisista hyödyistä, puhutaan samalla mittareista, joilla onnistumisia mitataan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 30.)

Amerikkalainen Watermark Consulting tuotti aikoinaan analyysin, jossa yrityksen tulosta verrattiin asiakkaiden kokemuksiin yrityksestä. Analyysissa oli mukana Standard & Poorin 500 suurinta pörssilistattua amerikkalaisyritystä ja näiden kumulatiivinen tulos vuosilta 2007–2012. Asiakaskokemuksen datana tutkimuksessa käytettiin Forresterin Customer Experience -indeksin (CXi) tuloksia, jossa asiakaskokemusta tarkastellaan tarpeen tyydyttämisen, helppouden sekä nautinnollisuuden näkökulmasta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 12.)



Kuvio 2. Asiakas-arvon ja omistaja-arvon välinen korrelaatio (mukaillen Löytänä & Korkiakoski 2014, 14)

Kuten kuvio 2 voidaan havaita, ovat asiakaskokemuksen luomisen edelläkävijät (CXi Leaders) tehneet lähes kolminkertaisen tuloksen (43 %) verrattuna yrityksiin, jotka saavat asiakaskokemuksesta heikkoja arvioita (-34 % CXi Laggards). Tutkimus osoittaa hyvin konkreettisesti ja luotettavasti, että asiakkaille luodun arvon ja omistajille luodun arvon välillä on vahvaa riippuvuutta (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 14.). Vuoden 2013 tutkimus mittasi 154 eri brändin tuloksia 14 toimialalta, jossa 7500 kuluttajaa laitoi brändit paremmuusjärjestykseen. Tutkimuksessa tarkastellaan asiakkaiden kokemuksia kolmen kysymyksen kautta:

- Kuinka nautinnollista liiketoiminta on sinulle?
- Kuinka helppoa liiketoiminta sinulle on?
- Kuinka tehokkaasti pystyt vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin?

Suomessa käytössä oleva EPSI-rating muistuttaa joiltain osin CXi-mallia. Molemmissa tarjotaan vertailutietoa mukaan valittujen toimialojen yrityksille, mutta yksittäisen yrityksen asiakaskokemuksen kehittämiseksi tutkimusten tuottama lisäarvo on rajallinen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 32.)

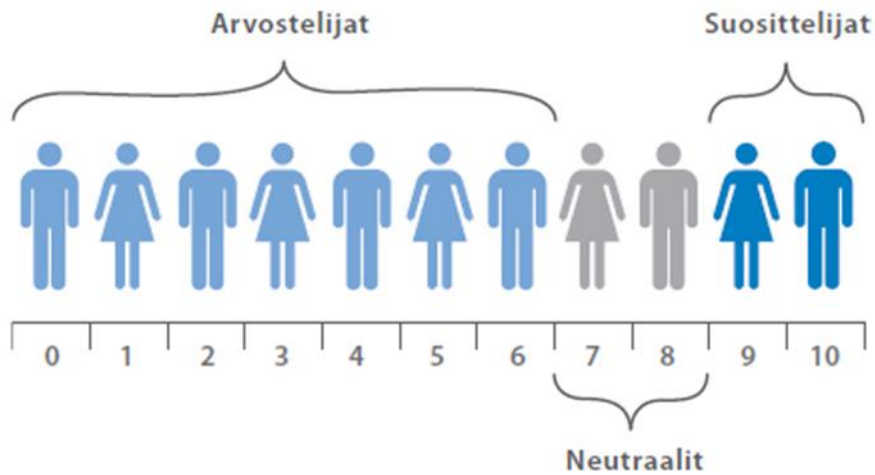


Asiakaskokemus on aina yksilöllinen, tiettyyn hetkeen liittyvä tunnetila, minkä vuoksi sen absoluuttinen mittaaminen on käytännössä mahdotonta. Toimintansa kehittämiseksi yritysten on silti kyettävä arvioimaan, minkä tasoista asiakaskokemusta ne tuottavat tällä hetkellä ja millä osa-alueilla ne voisivat nykyisestä kehittyä. Lyhykäisyydessään asiakokemuksen mittaamisen tavoitteet ovat: tunnistaa palvelun nykytila, kehittämiskohteet ja asiainnin esteet, osoittaa kehitys aikaisempaan tilanteeseen, verrata kilpailijoihin ja auttaa yrityksen johtoa päätöksenteossa. (Filenius 2015, 92.)

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tai työkalua, jonka avulla voidaan ymmärtää asiakkaan tuntemuksia ja oivaltaa, mihin omat kehityspanokset tulisi kohdistaa. Olennaista olisi ymmärtää asiakaskokemus kokonaisuutena, johon liittyy kaikki kanssakäyminen yrityksen tai brändin kanssa. Tämä edellyttää erityyppisen tiedon analysointia ja oivaltamista, mutta pelkkä data ei riitä, jos siihen ei liity luovaa ajattelua. Asiakaskokemuksen mittareita ja mitaustuloksia tulisi aina peilata myös yrityksen tunnuslukuihin ja etsiä korrelaatio niiden väliltä. Kun toimiva korrelaatio on löydetty, voidaan sen avulla lähteä systemaattisesti kehittämään asiakaskokemusta ja tulokset näkyvät tämän jälkeen väistämättä myös liiketoiminnan menestyksessä. (Filenius 2015, 92–93.)

#### **2.4.1 Net Promoter Score ja Customer Effort Score**

Yleisin asiakokemuksen mittaamenetelmä on Net Promoter Score (NPS) ja yleisesti tätä pidetään myös parhaana tapana mitata asiakaskokemusta. Menetelmä perustuu yhteen yksinkertaiseen kysymykseen, jossa asiakkaalta kysytään, kuinka halukkaita he ovat suosittelemaan tuotetta tai palvelua muille asiakkaille. Varsinainen mittari on suhdeluku, jossa verrataan vahvoja suosittelijoita ei-vahvoihin suosittelijoihin. Suosittelemista mitataan asteikolla 1–10, jossa yksi tarkoittaa, että asiakas ei ole lainkaan halukas suosittelemaan. Varsinaisia suosittelijoita ovat vain ne, jotka antavat asteikossa arvon 9 tai 10. Arvostelijoiksi tulkitaan vastaukset välillä 1–6 ja loput neutraaleiksi, joita ei lasketa mukaan lopulliseen analyysiin. (Filenius 2015, 93.)



Kuva 2. Net Promoter Score (mukaillen Tuulaniemi 2011, 104)

Kuvassa 2 on havainnollistettu Net Promote Scoren -luvun laskutapa. Luku saadaan vähentämällä arvostelijoiden määrä prosentteina suosittelijoiden määrästä. Mitä suurempi luku on, sitä paremmin asiakaskokemuksessa on onnistuttu. Positiivinen NPS-arvo on jo hyvä ja yli 50 arvo erinomainen. (Tuulaniemi 2011, 104–105.)

NPS on mittaristona hyödyllinen silloin, kun sitä käytetään pitkäjänteisesti, jolloin voidaan nähdä trendi, miten asiakaskokemus kehittyi. Tulosten jälkeen tehdään tarvittavia korjaustoimenpiteitä ja seuraavassa mittauksessa nähdään, miten muutokset ovat tulokseen vaikuttaneet. Tutkimuksen avulla voidaan varsin helposti tutkia myös asiakkaiden näkemyksiä kilpailevasta palvelusta ja verrata omaa menestystä suhteessa niihin. NPS-mallilla on myös muutamia heikkouksia. Mittauksessa asiakas raportoi vain sen tunnetilan, mikä hänelle jää palveluprosessista päällimmäisenä mieleen. Mallista ei myöskään nähdä, missä on onnistuttu tai epäonnistuttu. Suomalaisten kohdalla malli voi taas antaa negatiivisia score-arvoja, koska suomalaiset ovat pidättyväisiä antamaan asteikon parhaimpia arvosanoja. (Filenius 2015, 94.)

Toinen yleisesti käytetty menetelmä asiakaskokemuksen mittaamisessa on Customer Effort Score (CES), mikä soveltuu mittaamiseen digitaalisessa ympäristössä NPS:ää paremmin. Tämäkin perustuu yhteen yksinkertaiseen kysymykseen, mutta koko palveluprosessin tai yrityksen sijaan mallissa keskitytään yksittäiseen toimintaan ja sen helppouteen. CES-mallissa asiakkaalta kysytään asteikolla 1–5, kuinka paljon vaivaa hänen tuli nähdä

suoriutuakseen kyseisestä tehtävästä? Mittaus voidaan toteuttaa jokaisessa palveluprosessin vaiheessa erikseen, eikä yhdelle käyttäjälle kannata osoittaa kyselyjä prosessin jokaisesta vaiheesta. Isoilla käyttäjävolyymeilla voidaan kuitenkin saada riittävä määrä dataa. Tällöin voidaan arvioida, onko prosessi kokonaisuudessaan tasalaatuinen vai löytyykö sieltä ongelmakohtia, jotka maksavat yritykselle asiakkuuksia ja rahaa. Paras mitaustulos saadaan, kun sekä NPS:ää että CES:iä hyödynnetään johdonmukaisesti samanaikaisesti ja tuloksia tutkitaan ristiin. Molempien menetelmien suurin etu on, että ne ovat helppoja ja nopeita toteuttaa. (Filenius 2015, 94.)

#### **2.4.2 Muita asiakaskokemuksen mittareita**

Servqual-malli on yleisimmin käytetty lähestymistapa palvelun laadun ja hallinnan mittaamisessa (Grigoroudis & Siskos 2010, 65). Servqual-mallissa mitataan havaittua laatua eli asiakkaan arvioita yrityksen erinomaisuudesta tai paremmuudesta (Baron 2010, 21). Mallin periaatteet perustuvat olettamukseen, että tyytyväisyys pohjautuu ihmisen kokemuksen vahvistamiseen tiettyyn suuntaan hänen alkuperäisiin odotuksiinsa nähden. Mallissa on yksilöitävissä viisi erilaista kuilua, jotka tapahtuvat palvelun toimittamisprosessissa. (Grigoroudis & Siskos 2010, 65.)

Tarvittavien tietojen keräämiseksi käytetään ennalta määritettyä kyselylomaketta, joka sisältää kaksi pääosaa. Ensimmäinen viittaa asiakkaiden odotusten mittaamiseen korkean palvelutason laadun perusteella, kun taas toinen sisältää kysymyksiä asiakkaiden näkemysten arvioimiseksi näistä tuotteista. Yleensä havaintojen ja odotusten mittaamisessa on käytetty seitsemän pisteen Likert-asteikkoa, jossa arvosana 7 tarkoittaa vahvasti samaa mieltä väittämän kanssa ja 1 täysin eri mieltä (Grigoroudis & Siskos 2010). Vaihtoehtoisesti on käytetty myös 5 pisteen Likert-asteikkoa samalla idealla. (Klaus 2015, 83.)

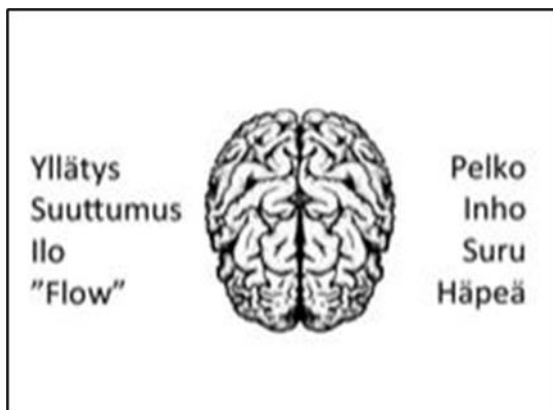
Customer Satisfaction Score (CSAT) on suurin tapa mitata asiakastyytyväisyyttä, jossa mitataan tyytyväisyyttä liiketoimintaan, ostoon tai vuorovaikutukseen. Arvosana saadaan esittämällä kuluttajalle yksi yksinkertainen kysymys, kuten ”kuinka tyytyväinen olit kokemukseesi?”. Arvoasteikkona voi olla 1–3, 1–5 tai 1–10. CSAT:n suurin vahvuus on sen yksinkertaisuus. Se on helppo tapa sulkea asiakaskontaktin silmukka ja selvittää toimiiko jo-

kin osa-alue tehokkaasti asiakastyytyväisyyden kannalta vai ei. Jos jokin kokemus ei jostain syystä ole tyydyttävä, on tämä helppo tunnistaa ja ryhtyä toimiin sen korjaamiseksi. (Birkett 2020.)

### 2.4.3 Tunteen mittaaminen

Asiakaskokemus koostuu asiakkaan käsityksestä yrityksestä kosketuspisteiden, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Pelkästään hinta tai erinomaiset tuoteominaisuudet eivät enää riitä, vaan yhä enemmän korostetaan tunteen merkitystä osana asiakaskokemusta. Joidenkin arvioiden mukaan jopa 2/3 asiakaskokemuksesta on tunnetta. Haasteelliseksi tunneperäisen asiakaskokemuksen kehittämisen tekee sen vaikea mitattavuus, eikä tätä usein osata tavoitteellistaa osaksi asiakaskokemusta. Etukäteen voidaan toki pohtia, minäläisiä tunteita asiakaskokemuksiin halutaan luoda. (Omapaja 2019.)

Asiakaskokemus siis herättää tunnetta ja sitä kannattaa mitata. Mittaaminen tulisi tehdä mahdollisimman lähellä itse kokemusta, jotta se tuottaisi mahdollisimman oikeaa tietoa. Mittauksessa tulisi pystyä myös tunnistamaan ne tunteet, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen eniten. Rakentamalla tapauskohtaiset kysymykset suoraan tunteiden perusteella, voidaan pyrkiä selvittämään, missä on onnistuttu tai epäonnistuttu. Yksi keino mitata tunnetta on suomalainen PSDIME-mittari, mikä perustuu aivotutkimukseen. Tämän tutkimuksen mukaan ihmisellä on kahdeksan perustunnetta, joita pyritään ymmärtämään.



Kuva 3. Ihmisen kahdeksan perustunnetta (Korkiakoski 2019)

Kuvassa 3 on esiteltynä ihmisen kahdeksan perustunnetta, joita ovat yllätys, suuttumus, ilo, "flow", pelko, inho, suru ja häpeä. Mittarin avulla mitataan psykologista etäisyyttä asiakkaan ja yrityksen tarjonnan, tuotteiden, palvelujen ja itse brändin välillä tuottaen puhtaasti numeraalista tietoa (Omapaja 2019). PSDIME-tutkimus pystyy siis tiivistämään tunteiden keskiarvon yhteen lukuun, jolloin se on helppo yhdistää lisäksi muuta numeerista asiakasdataa sekä muiden mittareiden ja taustamuuttujien rinnalle. PSDIME-tutkimus on kasvattanut suosiotaan viime vuosina erityisesti suuria asiakaskantoja hallinnoivien kansainvälisten yritysten mittaristossa. (Brusi & Rantanen 2017.)

## 2.5 Asiakaskokemuksen analysointi

Koska asiakkaat kokevat kanssakäymiset ja tilanteet hyvin eri tavoin, on hyvä asiakaskokemus aina mielipide. Asiakaskokemuksen trendi sen sijaan kertoo, tehdäänkö yrityksessä oikeita vai vääriä asioita. Tästä syystä arviota asiakaskokemusta ei kannata jättää vain oman "yleisfiiliksen" varaan, vaan sitä tulee myös analysoida. Oman yrityksen palveluista ja tapahtumista onkin hyvä tehdä oma arvioiva analyysi. (Saastamoinen 2018.)

Arviointivaiheessa ensimmäisenä on syytä pohtia, kuinka vuorovaikutus asiakkaan kanssa toimii. Onko asiointi asiakkaan mielestä sujuvaa, onko viestintä ymmärrettävää, kuunnellaanko asiakasta ja eihän asiakas joudu turhaan odottamaan missään vaiheessa? Myös itse tuotteen tai palvelun sisältö on syytä arvioida itse. Onko sen käyttöönotto riittävän helppoa, onnistuuko ylläpito, tietääkö asiakas, miten lähteä selvittämään mahdollisia ongelmatilanteita, tavoittaako asiakas tällä tavoittelemansa tarpeen ja saako asiakas palvelulla jopa sellaista hyötyä, mitä ei osannut kaivata? Mikäli vastaus näihin kysymyksiin on myönteinen, on tuotteen tai palvelun sisältö hyvällä mallilla, mutta jos jollain osa-alueella vastaus on kielteinen, on tätä syytä pohtia. (Saastamoinen 2018.)

Lisäksi on syytä arvioida, miten mahdolliset valitukset ja ongelmatilanteet hoidetaan, sillä kaikkein uskollisimmat asiakkaat syntyvät, kun heidän ongelmansa hoidetaan ylivoimaisen hyvin, ystävällisesti ja tehokkaasti. Lisäksi tärkeää asiakkaan näkökulmasta on arvioida, vastasiko tuote asiakkaan odotuksia, vaikka objektiivisesti tuote tai palvelu toimisikin juuri, kuten pitää. Kokiko asiakas siis saavansa rahoilleen ja vaivannäölleen vastinetta? Tähän subjektiiviseen kokemuksen vaikuttavat ennen kaikkea odotukset, mutta myös muiden

asiakkaiden kokemukset, omat aikaisemmat käyttökokemukset, media, sosiaalinen media, uskomukset ja brändimielikuvat. (Saastamoinen 2018.)

## **2.6 Asiakaskokemuksen taloudellinen hyöty**

Jotta asiakaskokemuksen strateginen potentiaali saataisiin paremmin näkyville, tulisi yritysten tehdä asiakashyötylaskelmia omien numeroidensa pohjalta tai etsiä mahdollisimman vertailukelpoisia esimerkkejä. Esimerkiksi Lego on jo vuosia mitannut menestystään NPS-mittarilla ja verrannut tuloksia asiakkuuksiensa elinkaaren arvoon. Tällä tavalla yritys on saanut selville, kuinka paljon euroja asiakkaat käyttävät Legon tuotteisiin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37.)

Tutkimusjakson aikana selvisi, että suosittelijat käyttävät euroja Legon tuotteisiin keskimäärin 208 euroa neutraalit 165 euroa ja arvostelijat 136 euroa Suosittelijat käyttävät euroja siis 53 % enemmän kuin arvostelijat. Nämä tulokset eivät Legolle riittäneet, vaan Lego halusi selvittää NPS-kysymyksen lisäksi, kuinka monelle ihmiselle suosittelija yritystä suosittelee ja arvostelija arvostelee. Tutkimuksen mukaan jokainen suosittelija tuo suosittelun kautta lisämyyntiä 693 euroa ja arvostelija vie 1495 euroa myyntiä pois. Tulos on merkittävä, sillä eroa suosittelijoiden ja arvostelijoiden välillä on jopa yli 2000 euroa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37.)

## **2.7 Inbound- ja Outbound-markkinointi**

Tänä päivänä markkinointitoimenpiteet voidaan jakaa kategorisesti kahteen eri osa-alueeseen: löydettävyyteen ja vetovoimaan perustuvaan Inbound -markkinointiin sekä löytämiseen ja oikeaan kohdistamiseen perustuvaan Outbound -markkinointiin. Inboundissa keskeistä on se, että kuluttaja itse ottaa yhteyttä markkinoijaan etsiessään vaihtoehtoisia ratkaisuja. Inboundissa keskiössä on läsnäolo verkossa ja sosiaalisessa mediassa. Outbound puolestaan perustuu perinteisempään tapaan kohdistaa viesti mahdollisimman tarkasti tietylle asiakassegmentille, yksittäisille henkilöille tai päättäjille. Outboundin keskiössä ovat siten massamedia sekä kohdistetut osoitteelliset toimenpiteet, kuten suoramarkkinointi, puhelinmarkkinointi ja IP-osoitteen tai asiakasprofiilin mukaan kohdennettu display-mainonta. (Häkkinen 2016.)

Taulukko 2. Outbound- vs. Inbound -markkinointi (mukaillen Aaltonen 2019)

Outbound-markkinointi	Inbound-markkinointi
Markkinointikampanjoita	Jatkuva prosessi
Tuotekeskeistä	Käyttäjäkeskeistä
Mainontaa ja promootiota	Koulutusta ja ongelman ratkaisua
Lyhyt tähtäin/tulokset heti	Jatkuvaa tekemistä
Keskittyy myyntiprosessin loppuun	Top & middle of funnel

Taulukossa 2 on esitelty Outbound- ja Inbound -markkinoinnin välisiä eroja. Outbound -markkinoinnin keinot keskittyvät kampanjoihin ollen hyvin tuotekeskeisiä. Tällöin myydään jotakin tuotetta, kerrotaan tuotteen ominaisuuksista ja hyödyistä tuomalla tuote hänen eteensä. Tällöin mainonnassa asiakkaan mielenkiinto pyritään herättämään erilaisten ärsykkeiden avulla. Outbound – kampanjointi on myös hyvin lyhytnäköistä toimintaa, jossa kampanjoiden tulokset tulisi analysoida nopeasti johtaen kauppaan tai myyntimahdollisuuksiin. Outbound -markkinointi on siis hyvin tuotekeskeistä, jossa lähtökohtana ovat tuotteen ominaisuudet ja asiakkaan hyödyt. Inbound -markkinointi puolestaan on hyvin sisältökeskeistä ja tarkoituksena on saada asiakas tulemaan itse vapaaehtoisesti myyjän luo. Toimiva sisältö lähtee asiakkaasta, minkä vuoksi Inbound -markkinointi on asiakas- ja kohderyhmäkeskeistä. Tarkoituksena on auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa. Inbound- markkinointi tarkoittaa asennetta ja tekemisen lähtökohtaa. (Aaltonen 2019.)

## 2.8 Asiakkaan kohtaaminen

Asiakkaan ostopolun kannalta on tärkeää ymmärtää, että asiakkaan tarpeet vaihtelevat ostamisen eri vaiheissa. Sisältöjen ikkunoinnilla on tarkoitus varmistaa, että organisaatiot pystyvät järjestelemään sisältönsä niin, että asiakas kohdataan eri kanavissa hänelle oikealla hetkellä ja hänelle olennaisella sisällöllä. Tarkoituksena on johdattaa asiakasta eteenpäin kohti sisältöjä, jotka ovat tarkoituksenmukaisia juuri hänelle nyt ja myöhemmin. Sisältöikkuna sisältää kolme eri ikkunaa: informaatioikkunan, ostoikkunan ja asiakaskokemuksikkunan. (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 158.)

**Asiakkuuksien ohjaaminen eri ostoprosessin vaiheissa  
24/ ja 365 globaalisti**



Kuva 4. Asiakkuuksien johtaminen ostoprosessin eri vaiheissa (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 159)

Kuvassa 4 on esitelty asiakkuuksien sisältöikkunat eri ostoprosessin vaiheissa sekä asiakkaan että organisaation näkökulmasta. Informaatioikkunassa asiakas kohdataan varhaisessa ostamisen vaiheessa, jolloin hän on kiinnostunut oman tehtäväkenttensä tai toimialan muutoksista, ilmiöistä, hyödyistä tai mahdollisuuksista. Informaatioikkunan tehtävänä on herättää asiakkaan kiinnostus, innostaa ja sammuttaa hänen tiedonjononsa sekä helpottaa valintojen tekemisessä. Informaatioikkuna on organisaation luomien sisältöjen ”eturintama”, missä asiakas kohdataan ensimmäisen kerran ja suunnataan kohti ostotahtumaa. (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 159.)

Ostoikkunassa kohdataan ne asiakkaat, jotka etsivät ratkaisua johonkin nimenomaiseen tarpeeseen, jolloin ostoikkunan sisältöjen tehtävänä on ostamisen helpottaminen. Ostoikkunaan saapuvat asiakkaat ovat jo täsmentäneet ongelmansa ja etsineet itselleen sopivia ratkaisuja ja kumppaneita. Jos yritys on onnistunut auttamaan asiakasta jo varhaisen ostamisen vaiheessa, on todennäköistä, että yritys on mukana ostovaiheessakin. Ostoikkunan tehtävä on luoda myyntiin lisää mahdollisuuksia tai suoraan kasvattaa myyntiä. Asiakaskokemusikkunassa kohdataan yrityksen nykyiset asiakkaat ja vastataan heidän tyyppisimpiin kysymyksiinsä. Sisältöjen tehtävänä on auttaa nykyisiä asiakkaita hyödyntämään



heillä jo käytössä olevia ratkaisuja entistä paremmin ja edistämään organisaationsa hankkeita. (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 160–161.)

### **3 Palvelumuotoilu**

Palvelumuotoilun kautta organisaatioilla on mahdollisuus havaita palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoida uusia palveluita sekä kehittää jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa yhdistäen sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää tuotteita, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. Palvelumuotoilun keskiössä on aina ihminen ja palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta. Asiakas on aina osa palvelutapahtumaa ja muodostaa kokemuksensa palvelutapahtumasta joka kerta uudestaan. Itse palvelukokemusta ei voi suunnitella etukäteen, koska kokemus on aina henkilökohtainen ja tapahtuu asiakkaan pään sisällä. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin optimoida asiakkaan palvelukokemus niin, että tästä muodostuu hänelle mahdollisimman positiivinen. Tämä on mahdollista keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin optimoimalla palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus sekä poistamalla häiriötekijät. (Tuulaniemi 2011, 14.)

Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Se on prosessi ja useiden eri työkalu- ja menetelmävalikoimien yhdistelmä. Ominaista palvelumuotoilulle on, että kehitettävää palvelua lähestytään kokonaisvaltaisesti. Kaikista palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostuu kokonaiskuva, mikä pidetään kirkkaana mielessä läpi suunnitteluprosessin. Prosessissa palvelu jaetaan myös pienempiin osakokonaisuuksiin ja nämä pilkotaan vielä yksittäisiin elementteihin. Tällöin näihin päästään paremmin kiinni, jotta nämä voidaan optimoida tavoitteiden mukaisesti. Palvelumuotoilussa keskeisenä tavoitteena on osallistaa prosessiin mukaan kaikki palvelussa mukana olevat tahot, niin asiakkaat kuin organisaatiot ja sitouttaa heidät yhteistoimintaan jo suunnitteluvaiheessa. Perimmäisenä ideana palvelumuotoilussa on, että parempia palveluita käyttävät useammat ihmiset ja että he myös maksavat näistä enemmän. Paremmat palvelut lisäävät myös asiakasuskollisuutta ja palvelumuotoiluosaaminen taas lisää yritysten kilpailuetua ja tehoa. (Tuulaniemi 2011, 14–15.)

#### **3.1 Palvelumuotoiluprosessi**

Palvelumuotoiluprosessi noudattelee luovan ongelmaratkaisun periaatteita sisältäen sarjan loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Kun toistuvat tapahtumat kuvataan proses-

siksi, ei prosessin kaikkia vaiheita tarvitse kehittää aina uudelleen. Tämä taas säästää voimavaroja, jolloin aikaa jää normaaleista rutiineista enemmän luovaan työhön. Palvelun kehittäminen on aina uuden luomista ja tästä syystä myös aina ainutkertainen prosessi. Ei siis ole mahdollista kuvata prosessia, joka toimisi samalla tavalla kaikkien palveluiden kohdalla kaikissa tilanteissa. Juha Tuulaniemen Palvelumuotoilu-kirjassa (2011) yleinen palvelumuotoiluprosessi sisältää viisi eri vaihetta, joita ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. (Tuulaniemi 2011, 56–57.)



Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessi (mukaiillen Tuulaniemi 2011, 55–56.)

Kuviossa 3 on esitelty palvelumuotoilun vaiheet prosessina. Määrittelyvaiheessa selvitetään, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Mitä hyötyjä palvelu tarjoaa käyttäjälle ja mitä taas palveluntuottajalle? Määrittelyvaihetta seuraa tutkimusvaihe, jossa keskitytään keräämään ja analysoimaan suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa. Tässä vaiheessa on ensiarvoisen tärkeää havaita ja tunnistaa palvelun loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit, sillä palvelut suunnitellaan näiden mukaan. Tyypillistä palvelumuotoilulle on, että loppukäyttäjät osallistuvat eri tavoin ja eri panoksin prosessin eri vaiheisiin. Tutkimusvaiheen jälkeen prosessissa siirrytään suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa on tavoitteena suunnata suunnittelun kohteena olevaa palvelua strategisesti. Olennaista on pohtia, määrittää ja visioida palvelun ja brändin sekä yrityksen asemaa markkinoilla ja miettiä, miksi yritys pärjää kilpailussa. Suunnitteluvaiheessa palvelu myös testataan eli toimivatko kehitetyt konseptit, kuten on ajateltu. Testaus eli prototypointi on edullinen ja nopea tapa testata konseptien toimivuus käytännössä ja minimoida riskit. (Tuulaniemi 2011, 56, 57, 61, 75, 85, 99–100, 102.)

Suunnitteluvaihetta seuraa palvelun tuotantovaihe, mikä sisältää palvelun pilotointi- ja lanseerausvaiheen. Palvelukonseptit on vietävä markkinoille kuluttajien testattavaksi ja mitattavat tulokset ovat äärimmäisen tärkeitä juuri pilotointivaiheessa. Mittausmenetelmiä ovat muun muassa mysteerishoppaus, haastattelut, asiakkaiden havainnointi ja yrityksen sisä-

nen arviointi. Tulosten pohjalta voidaan havaita, mikä palvelussa toimii ja mikä ei ja näiden pohjalta on mahdollisuus tehdä vielä muutoksia ongelmakohtiin. Lanseerausvaiheessa on tärkeää, että palvelu tuodaan suunnitellun kohderyhmän pariin sopivassa ympäristössä ja heille ominaisella tavalla. (Tuulaniemi 2011, 99, 102.)

Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä eli arviointivaiheessa varmistetaan palvelun kilpailukyky ja jatkuvalla kehittämisellä pyritään ylläpitämään kilpailukykyä kilpailijoihin nähden. Tämä onnistuu, kun jo palvelun kehittämisen aikana on määritelty oikeanlaiset mittarit palvelun arvioimiseksi. Mittareilla mitataan palveluntuottajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Yleisimpiä keinoja on mitata asiakastyytyväisyyttä sekä brändin tunnettuutta ja mainetta. (Tuulaniemi 2011, 103.)

### **3.2 Service Blueprint**

Service Blueprint tarkoittaa prosessikaaviota ja palvelun yksityiskohtaista mallia, jossa esitetään palvelun eri osien kytkeytymistä toisiinsa. Palveluprosessi ei ole sama sen tarjajalle ja asiakkaalle, ja molemmissa on esimerkiksi paljon toiselle osapuolelle näkymättömiä toimintoja. Service Blueprintin avulla palvelu havainnollistetaan niin, että se piirtää samanaikaisesti kuvan palvelun näkyvistä elementeistä, asiakkaiden ja työntekijöiden rooleista, asiakaspalvelun leikkauspisteistä ja palvelutarjontaprosessista. Service Blueprintin tarkoituksena on olla suunnittelun perustana sekä ohjeena ja tukena toteutuksessa. Erityisen hyvin blueprintit toimivat apuvälineinä kehiteltäessä ja suunniteltaessa uusia palveluita ja kun halutaan tehdä palvelu ymmärrettäväksi prosessissa mukana oleville henkilöille. (Innokylä 2015.)

Service Blueprint koostuu viidestä osatekijästä, joita ovat:

1. asiakkaalle näkyvä palvelutila
2. asiakkaan toiminta
3. asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta
4. asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle näkymätön toiminta
5. tukiprosessit.

Kaksi ensimmäistä vaihetta sisältävät kaikki ne vaiheet, joilla asiakas osallistuu organisaation palvelun toimittamisprosesseihin. Asiakkaalle näkyvä palvelutila sisältää sekä fyysisiä, virtuaalisia että sosiaalisia piirteitä, joissa asiakas kokee ja arvioi yrityksen toimittaman palvelun laadun tasoa. Kolmas komponentti eli asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta sisältää asiakkaan vuorovaikutuksen organisaation henkilöstön kanssa eli asiakas-kohtaukset. Kaksi viimeistä vaihetta taas ovat asiakkaalle näkymättömiä komponentteja, joita ovat suurin osa palvelun tuotantoon tarvittavista prosesseista. Asiakaspalveluhenkilöstön näkymättömiä toimintoja ovat esimerkiksi puhelinneuvottelut ja tukitoimintoja tukijärjestelmät ja fyysinen tuki. (Innokylä 2015.)

## 4 Asiakaspolku

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu siitä, mitä asiakas sinusta ajattelee ja minkälaisia tunteita hänessä herättät. Asiakaspolku sisältää monia eri vaiheita, minkä vuoksi palveluntarjoajalle on tärkeää olla mukana ostopolun kaikissa eri vaiheissa alusta lähtien. Mikäli et jo polun alkuvaiheessa vaikuta asiakkaaseen ja vakuuta häntä tiedonhaun ja tarvemäärittelyn vaiheissa ja herätä hänessä mielenkiintoa kuulla tuotteesta tai palvelusta lisää, ei tämä myöhemmässä vaiheessa enää kannata, kun asiakas on jo kääntynyt toisen palveluntarjoajan puoleen. Sama pätee myös toisinpäin, sillä asiakaskokemuksen todellinen arvo määritetään vasta asiakkaan arvioidessa koko prosessin sujuvuutta ja kertomalla kokemuksesta ystävilleen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10.)

”Asiakaspolku on yksi tapa havainnollistaa ja tarkastella asiakaskokemusta”. Oikean kokonaiskuvan saaminen ei kuitenkaan ole helppoa, sillä asiakkaiden tarpeet ovat tänä päivänä entistä yksilöllisempiä, asiakaskanavien ja kontaktipisteiden määrä kasvaa koko ajan ja niiden roolit muuttuvat. Koko ajan kiristyvässä kilpailussa voittajia ovat ne, jotka pystyvät vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Suhonen 2019.)

### 4.1 Asiakaspolut B2B-asiakaskokemuksessa

Asiakaskokemus on ollut jo kauan keskeinen huomionkohde markkinoinnissa, koska sen on todettu tuovan kilpailuetua yrityksille. Viime aikoina huomiota on kiinnitetty entistä enemmän B2B-yritysten suuntaan, sillä hyvät asiakaskokemukset myös yritysten välillä on todettu merkittäviksi (Kivineva 2019). Puhuttaessa asiakaskäyttäytymisestä onkin syytä erottaa kuluttajakäyttäytyminen ja B2B-asiakaskäyttäytyminen toisistaan. Vaikka molemmissa tapauksissa päätöksentekijänä on aina ihminen, asettaa päätöksentekijän rooli päätöksenteon kriteerit eri asemaan. Ihminen kuluttajana ostaa yleensä itselleen, kun taas B2B-asiakas ostaa tuotteita tai palveluja palvelemaan yrityksen tarpeita. (Puusa ym. 2014, 171). B2B-asiakaskokemuksessa korostetaan usein toiminnallista näkökulmaa, mutta samalla tavalla nämäkin herättävät asiakkaissa tunteita ja kokemuksia. Esimerkiksi toimivat tilauskäytännöt tuovat iloa ja helpottavat asiointia yrityksen kanssa. Tässä vaiheessa onkin oleellista ruveta miettimään, miten asiakaskokemusta lähdettäisiin nykyisestä kehittämään. (Kivineva 2019.)

B2B-asiakkaan ostopolku on usein pitkä ja muodollinen sekä vaatimuksena yleensä räätälöidyt ratkaisut. Päätöksentekoon osallistuu useita ihmisiä ja ostomäärät ovat suuria. Tarvantoimittajan vaihtaminen aiheuttaa usein merkittäviä muutoksia liiketoiminnassa. Tarvantoimitusten viivästyminen tai loppuminen saattaa aiheuttaa yritykselle merkittävää vahinkoa tai pahimmillaan vaarantaa koko liiketoiminnan. (Puusa ym. 2014, 171–172.)

Asiakaspolkujen kartoittaminen on yksi konkreettinen keino, jolla B2B-yritys voi lähteä selvittämään tarkemmin oman asiakaskokemuksensa tilaa. Parhaimmassa tapauksessa asiakaspolku on yksinkertaisesti koko se polku, jonka asiakas yrityksen kanssa kulkee aina ensimmäisestä kontaktista jatkuvaan asiakkuuteen. Asiakaspolkujen tilaa voi selvittää esimerkiksi haastatteluiden avulla, jolloin asiakkaat pääsevät avoimesti kertomaan positiivisista ja negatiivisista kokemuksista asioinnissa yrityksen kanssa. Näin saadaan suodattamatonta palautetta asioinnin nykytilasta ja miten asiakkaat mieluiten asioisivat yrityksen kanssa. Asiakkaiden haastattelut voivat joskus paljastaa yllättäviäkin asioita. Jokin asia yrityksen kanssa asioimisessa saattaa ärsyttää, mutta tätä ei ole aikaisemmin tuotu esille. Tällaiset asiat selviävät vain kysymällä ja ne voivat antaa osviittaa, kuinka omaa toimintaa tulisi kehittää. Näin saadaan selville, miten nämä asiat näkyvät asiakkaalle ja voi kirkastua mikä toiminnassa on olennaisin ongelma. Kun ongelmakohtat on saatu selville, on helpompi tunnistaa prosessit, jotka siihen johtavat. (Kivineva 2019.)

Asiakaspolkua voi lähteä tarkastelemaan keskittymällä erilaisiin kohtaamispisteisiin eri asiakaspolun vaiheissa. Tätä kautta saadaan selville, mitä asiakas on ajatellut yrityksestä ensimmäisen kontaktin aikana, mitä pyytäessään tarjousta tai kohdatessaan ongelman. Koko asiakaspolku ja kokonaiskuva asiakaskokemuksesta saadaan kartoittamalla kaikki kohtaamispisteet ja asiakkaan kokemukset niiden aikana. Kun asiakkaan ja yrityksen väliset kohtaamispisteet on kartoitettu, on aika siirtyä yrityksen sisään. Mikä taho yrityksen sisällä vastaa mistäkin kohtaamispisteestä ja kenen vastuulla sen onnistuminen on? Omien prosessien tarkasteleminen asiakkaan näkökulmasta selkeyttää niiden tarkoitusta ja ohjaa tunnistamaan, miten prosessit tulisi toteuttaa mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi. (Kivineva 2019.)

#### **4.1.1 Yritysassiakkaan ostokäyttäytyminen**

Yritysmarkkinoilla organisaatiot käyvät kauppaa keskenään ostaen tuotteita tai palveluja omaan käyttöönsä tai tuotantoon varten tai myydäkseen niitä edelleen toisille yrityksille. Kuluttaja- ja yritysmarkkinoissa on paljon samankaltaisuuksia ja kummassakin on lähtökohtana, että myyjä tuntee asiakkaan tarpeet, ongelmat ja ostomotivaatiot. Myyjän tarkoituksena on saada asiakas ostamaan niin, että yrityksen toiminta on kannattavaa. Joissain tapauksissa myös kuluttajapalveluissa yritykset ostavat toisiltaan tuotteita ja palveluja voidakseen palvella omia asiakkaitaan paremmin. Yritysmarkkinoiden juuret ovatkin peräisin kuluttajamarkkinoinnista ja hyvin monella yrityksellä on suhteita sekä yritys- että kuluttaja-asiakkaisiin. (Puusa ym. 2014, 179.)

Tuotteet ja palvelut sekä niiden käyttötapa saattavat yritysmarkkinoilla olla hyvinkin erilaisia kuluttajamarkkinoihin verrattuna ja usein vielä yritysten vaihtelevien tarpeiden mukaan räätälöityjä. Ydintuotteen tai palvelun lisäksi ostopäätöstä tehtäessä kiinnitetään huomiota myös muihin tekijöihin, kuten tuki- ja neuvontapalveluihin sekä saatavuuskysymyksiin. Hinnoista neuvotellaan tarkasti, koska ostomäärät ovat usein suuria. Viestinnässä korostuvat järkiperäiset ja taloudelliset edut, koska yritysten ajatellaan olevan järkiperäisiä ostajia. Viestinnässä henkilökohtainen myyntityö on huomattavasti esimerkiksi mainontaa tärkeämpää. Lisäksi jakelukanat yritysmarkkinoilla ovat usein lyhyitä ja yksinkertaisia kuluttajamarkkinoihin verrattuna. Yritysmarkkinoilla yritykset voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, joita ovat julkisorganisaatiot, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ja kaupalliset organisaatiot. Tärkeiden asiakkaiden suhteellisen pieni määrä mahdollistaa myös heidän yksilöllisen kohtelunsa, jolloin asiakassuhteiden muodostamiseen ja kehittämiseen sekä yksittäisiin ostotapahtumiin paneudutaan usein huolellisesti. (Puusa ym. 2014, 179–180.)

#### **4.2 B2B-asiakkaan ostopolku**

Yritysmarkkinoilla päätöksentekoprosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta, kuten esimerkiksi raaka-aineen loppumisesta. Tämän jälkeen siirrytään etsimään tietoa ostettavasta tuotteesta tai palvelun ominaisuuksista, kartoitetaan vaihtoehtoisia myyjäyrityksiä ja pyydetään tarjouksia. Tässä vaiheessa myyjällä on mahdollisuus mennä myös asiakkaan luo paikan päälle esittelemään tarjoomaansa ja yrityksen tuotteen tai palvelun konkreettisia hyötyjä. Tämän jälkeen prosessissa siirrytään arvioimaan vaihtoehtoja, jolloin vaihtoehtoja verrataan jo edellisessä vaiheessa määriteltyihin haluttuihin ominaisuuksiin ja huomiota



kiinnitetään kokonaishyötyihin. Olennaisia seikkoja ovat esimerkiksi laadun luotettavuus ja tuotteen saatavuus. Kun kokonaishyödyt ja kustannukset on arvioitu, tehdään päätös parhaasta toimittajasta. Käyttö- ja kulutusvaiheessa asiakas vielä arvioi tuotteen tai palvelun ominaisuudet sekä myyjän toiminnan eli vastasivatko nämä lupauksia ja odotuksia. Tämän pohjalta asiakas toimii tunnistaessaan vastaavanlaisen tarpeen seuraavan kerran. (Puusa ym. 2014, 180–181.)

Ostoprosessin eteneminen vaihtelee sen mukaan, onko kyseessä uusi ostos, sovellettu vai uusintaostos. Näitten mukaan joihinkin ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa ja energiaa ja joissain tapauksissa nämä voidaan ohittaa jopa kokonaan. Uuden ja merkittävän ostoskohdalla yritys käy kuitenkin yleensä huolella läpi kaikki prosessin vaiheet. Erityisesti tiedon etsintään panostetaan uuden ostoskohdalla ollessa kyseessä. Sovelletussa uusintaostossa tuotteen tai palvelun vaaditut ominaisuudet eivät ole enää uusia, mutta tilanne on muuttunut. Yritys ei ole esimerkiksi ollut tyytyväinen edelliseen toimittajaansa tai johonkin tuoteominaisuuteen on tullut muutoksia, jolloin joudutaan etsimään uusia ratkaisumalleja. Uuden tiedon etsimisen rooli ei kuitenkaan tässä vaiheessa ole niin suuri kuin uuden ostoskohdalla ollessa kyseessä. Uusintaoston kohdalla tarve on sama kuin ennen, uutta tietoa ei juurikaan tarvita, eikä vaihtoehtoisia ratkaisuja etsitä. Tällöin tarpeen tunnistamisesta voidaan siirtyä usein suoraan valintavaiheeseen. (Puusa ym. 2014, 181.)

Yritysmarkkinoilla ostotapahtumaan osallistuu useita henkilöitä, joista osa saattaa olla ”ammattiohjaaja”. Näillä ostotiimin jäsenillä on monenlaisia rooleja, ja he osallistuvat ostopäätösprosessin eri vaiheisiin. *Aloitteen tekijä* tunnistaa tarpeen, kuten esimerkiksi varastotyöntekijä huomaa jonkin tuotannossa tarvittavan materiaalin loppumisen. Aloitteen tekijä voi olla myös sama henkilö kuin *käyttäjä*, joka tarvitsee omassa työssään ostettua tuotetta tai palvelua ja osallistuu tämän ominaisuuksien määrittämiseen. Sama henkilö tekee myös arvion tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ostoskohdan jälkeen. *Vaikuttaja* on mukana määrittelemässä tarvittavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksia ja asiantuntijan roolissa auttaa vaihtoehtojen arvioinnissa. Vaikuttaja voi tulla myös yrityksen ulkopuolelta. *Päätävä* puolestaan tekee lopullisen ostopäätöksen. Kyseessä voi olla yrityksen sisällä vaikutusvaltainen henkilö, jolloin hänen mielipiteellään on suuri painoarvo. Päätävä voi olla myös sama henkilö kuin *ostaja*, joka on usein mukana arvioimassa vaihtoehtoisia toimittajia, mutta pääasiallisena tehtävänä on kuitenkin huolehtia ostoskohdista ja ostoprosessin toimivuudesta. *Portinvartijat* huolehtivat tiedon kulusta. He voivat olla esimerkiksi

assistentteja, jotka keräävät tietoja myyjiltä, sopivat myyntiesittelyistä ja valvovat myyjien mahdollisuuksia päästä tekemisiin ostotiimin muiden jäsenten kanssa. (Puusa ym. 2014, 182.)

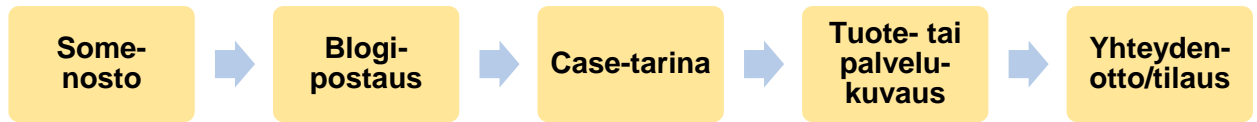
### **4.3 Asiakkaan tunnepolku**

Tunteiden merkitys myynnissä ja markkinoinnissa on ollut tiedossa jo pitkään. Tuoteselosteita ja teknisiä tosiasioita tärkeämpiä ovat tuotteen herättämät tunteet ja tarinat niiden takana. Asiakkaan tunnekokemus vaikuttaa läpi asiakkuuden elinkaaren aina ensimmäisestä kontaktista palvelun loppuun saakka. Tunteet vaikuttavat kaikkeen toimintaamme ja fiksu organisaatio ymmärtää näiden merkityksen ja huolehtii siitä, että asiakkaan tunnepolku on positiivinen. Asiakkaan kokemus siitä, että hänet huomioidaan yksilönä, hänen tarpeisiinsa paneudutaan ja häntä kuunnellaan sekä arvostetaan, johtaa usein pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen, vaikka naapurista saisikin saman tuotteen tai palvelun hieman halvemmalla. Lisäksi asiakkaan tunteiden huomioiminen lisää luottamusta ja osaamista asiakaspalvelijaa kohtaan. Kun asiakas tuntee itsensä huomioiduksi ja arvostetuksi, antaa hän myös mahdolliset virheet helpommin anteeksi. (Salonen 2017, 228.)

Asiakkaan tunteiden huomioiminen lisää asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden ammattitaidon, havaintojen ja tulkintojen merkitystä. Tuotetietojen lisäksi myyjältä vaaditaan aitoa mielenkiintoa ja empatiaa asiakasta kohtaan. Myös työntekijöiden omilla fiiliksellä on merkitystä, sillä tunteet tarttuvat (Salonen 2017, 231). Asiakaskohtaamisissa viimeinen tunne ratkaisee. Erityisesti huonoista kokemuksista kerrotaan hyvin herkästi eteenpäin, joten virheiden hyvittäminen ja korjaaminen kannattaa. Erityisen tärkeää onkin siis huomioida asiakkuussuhteen loppupään tunteet. Samalla tavalla kuin huonot kokemukset, tarttuvat myös hyvät kokemukset. Tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksistaan ja tartuttaa myös muihin positiivisia tunteita tuotteesta, palvelusta tai organisaatiosta. Myös luottamus on ideaalissa tunnekokemuksessa keskeisessä roolissa. Jos asiakas kokee, että myyjä ajattelee aidosti asiakkaan parasta ja on valmis tekemään kaikkensa asiakkaan eteen, voidaan organisaation sisällä olla tyytyväisiä. Asiakas kun on usein valmis maksamaan ainutlaatuisuuden ja erottautumisen tunteesta. (Salonen 2017, 233–234.)

#### 4.4 Sisältöpolku

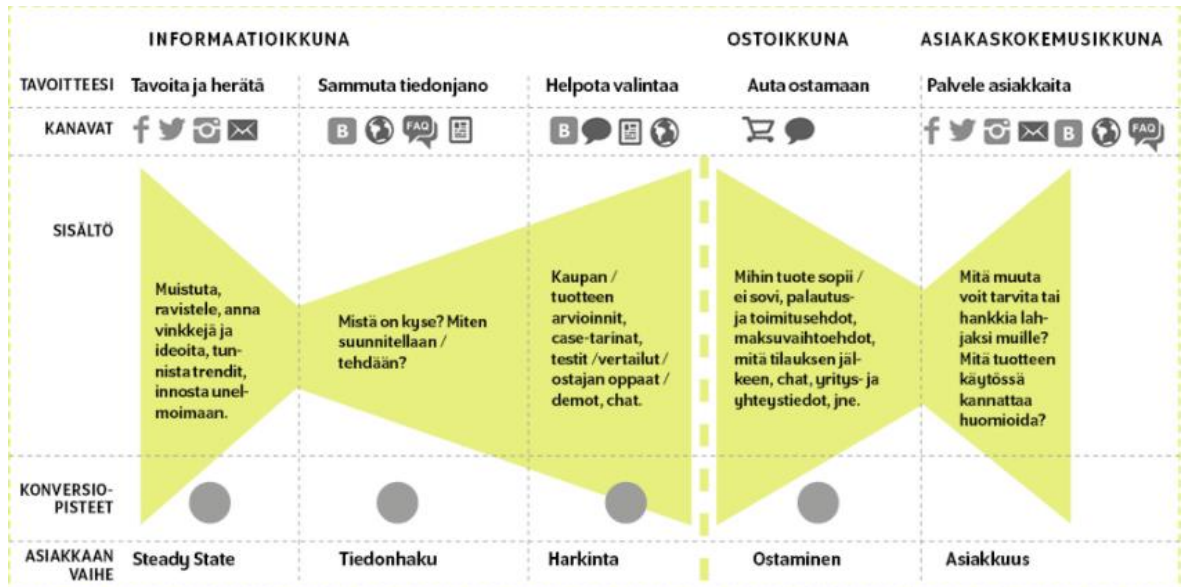
”Sisältöpolku on tarkasti tietyille motiivipohjaiselle ostajapersoonalle kohdennettu monikanavainen sisältöjen jatkumo, jossa huomioidaan asiakkaan tiedontarpeet ostamisen eri vaiheissa”. (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 162.)



Kuvio 4. Sisältöpolku (mukaiillen Keronen, Tanni & Muranen 2017, 162)

Kuten kuvio 4 voidaan havaita, on monikanavaisen sisältöpolun tehtävänä ohjata asiakasta sisällöissä kohti haluttua tavoitetta ja miten erilaiset sisällöt ohjaavat asiakasta kulkemaan eri sisällöissä. Sisältöpoluilla on kaksi tehtävää: ne auttavat asiakasta saamaan tarvitsemaansa sisältöä ja auttavat organisaation henkilöstöä hallitsemaan tilannetta. Oikeanlaisen sisältöstrategian ja sisältöpolkujen avulla tavoitteet ja rakenteet on helpompi määrittellä ja ne mahdollistavat mittaristojen rakentamisen, mittaamisen ja tuloksellisuuden osoittamisen. (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 162–163.)

Sisältöpolkujen avulla asiakkaalle annetaan, esimerkiksi verkkosivuilla, heille itselleen sopivat syyt siirtyä tutustumaan eri sisältöihin. Näin asiakkaat voivat seurata sisältöjä joko valmiiksi suunniteltujen aktivoitujen kehoitteiden tai palvelun perus-navigointiratkaisun avulla. (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 163.)



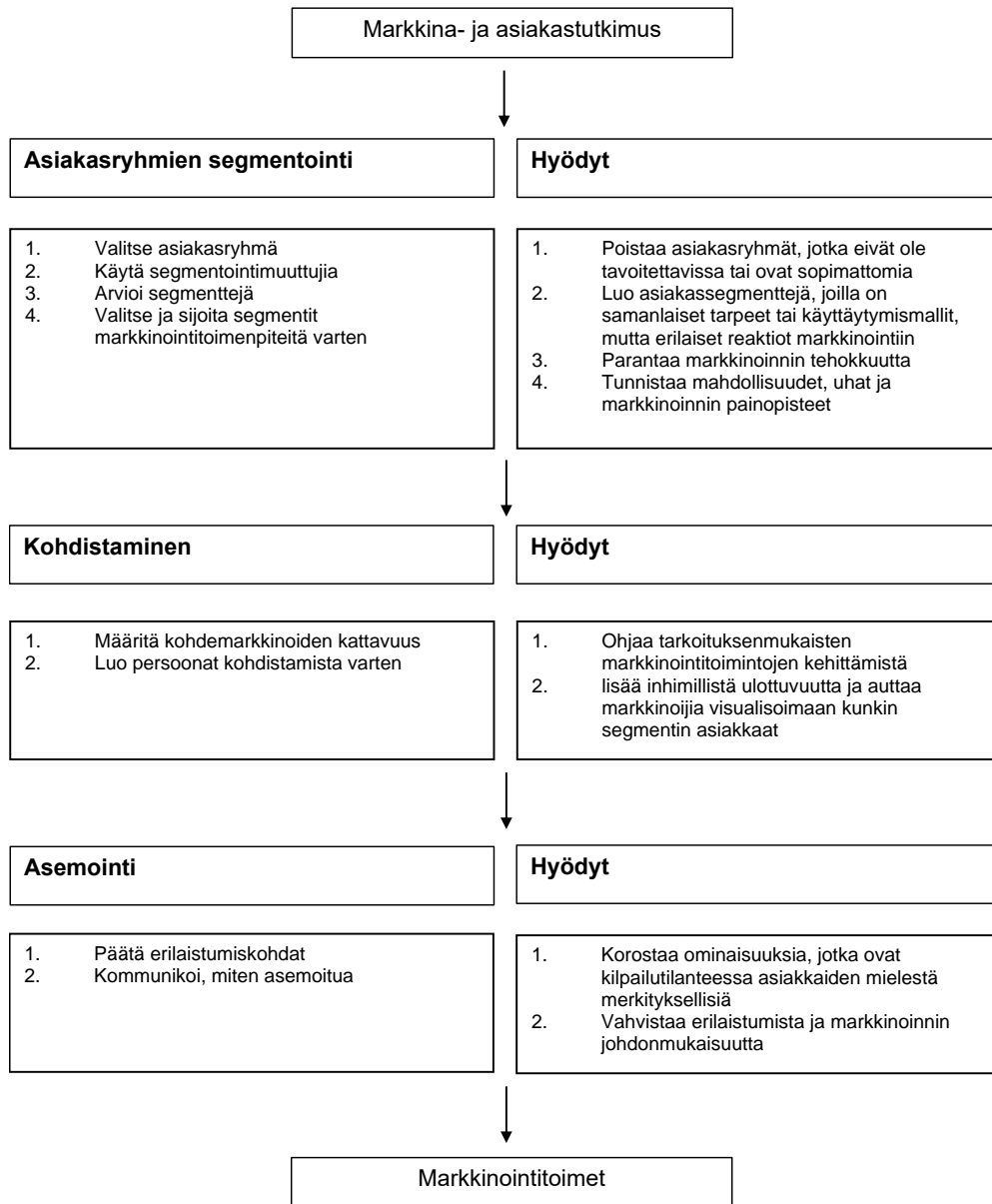
Kuva 5. Organisaation tavoitteet, asiakkaan vaiheet ja kanavat sisältöpolussa (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 164)

Sisältöpolun tehtävänä on yhdistää organisaation tavoitteet ja asiakkaan vaiheet ja kanavat yhdeksi intuitiiviseksi jatkumoksi. Kuvassa 5 on havainnollistettu, kuinka sisältöpolku lävistää organisaation luomat sisältöikkunat. Varhainen asiakkuuden vaihe (pre-purchase) on jaettu kuvan mukaisesti kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat: steady state, tiedonhaku ja harkintavaihe, jotka kuuluvat informaatioikkunan alle. Varhaisen asiakkuuden vaihe tarkoittaa aikaa ennen ostamista. Muita asiakkaan kokemuksellisia vaiheita ovat ostamisen hetki (purchase) ja asiakkuuden tai tuotteen käytön aika (post-purchase) (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 37, 165.)

#### 4.5 Segmentointi

Asiakassegmentointi tarkoittaa kuluttajien tai yritysasiakkaiden ryhmittelyä markkinoilla pienempiin segmentteihin eli ryhmiin asiakkaiden tarpeiden, asenteiden tai käyttäytymisen samankaltaisuuden perusteella. Poistamalla sopimattomat asiakasryhmät ja tunnistamalla lupaavat segmentit perusteellisempaa tutkimusta varten, yritys voi paremmin ymmärtää asiakkaita ja vastata tehokkaammin heidän tarpeisiinsa. Koska kilpailu paikallisilla, kansallisilla ja globaaleilla markkinoilla on entistä kovempaa, on markkinoijien osattava erottaa eri asiakasryhmät valmistautuessaan markkinoinnin avulla täyttämään asiakkaiden näky-

vät ja näkymättömät tarpeet. Segmentointi auttaa yrityksiä myös päättämään, mihin segmentteihin markkinointi kohdistetaan ja missä järjestyksessä. Menettely sen määrittämiseksi, mitkä asiakasryhmät laitetaan markkinoinnissa etusijalle, on erityisen tärkeää, kun otetaan huomioon markkinoijien nykyiset budjettipaineet ja kilpailu. Segmentoinnin aikana saatu tieto auttaa yrityksiä päättämään, kuinka luoda merkityksellinen ja kilpailukykyisesti erottuva asema kohdennettujen asiakkaiden mielessä. (Wood 2017, 70–71.)



Kuva 6. Segmentoinnin, kohdistamisen ja asemoinnin soveltaminen (mukailien Wood 2017, 71)

Kuvassa 6 on havainnollistettu, kuinka segmentointia, kohdistamista ja asemointia voidaan markkinoinnissa soveltaa ja mitkä ovat näiden hyödyt. Segmentoinnista on hyötyä markkinoinnin suunnittelussa silloin, kun:

- kunkin segmentin asiakkailta on jotain sellaista yhteistä, mikä on tunnistettavissa
- eri segmentit reagoivat eri tavalla markkinointiin
- segmenttien asiakkaat voidaan tavoittaa markkinoinnin keinoin
- segmentit ovat riittävän suuria tai mahdollisesti kannattavia huomion kiinnittämiseksi

Asiakassegmentti voi koostua jopa miljoonista ihmisistä, mutta voi silti olla valittu joukko suuremmilla markkinoilla. Kullakin asiakassegmentillä on samanlainen käyttäytyminen ja tarpeet tai he etsivät samoja etuja tuotteelta. Miettimällä markkinoinnissa yksi askel pidemmälle segmentoinnissa, on yrityksellä mahdollisuus haistaa sopiva markkinarako ja pienet asiakassegmentit, joilla on erilliset tarpeet ja vaatimukset, mutta jotka voidaan ainakin tyydyttävästi tyydyttää (Wood 2017, 72). Keskittymällä tärkeimpiin asiakkaisiin pystytään luomaan riittävän yksityiskohtainen, asiakkaan ostoprosessia tukeva segmentointimalli, jossa keskitytään asiakkaiden tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 58.)

Digitaalisella aikakaudella perinteiset segmentointimallit ovat ajaneet organisaatiot tilanteeseen, jossa niillä ei ole enää aikaa tuottaa puhuttelevaa ja kohdennettua sisältöä potentiaalisille uusille asiakkaille tai nykyisillekään asiakkaille. Motiivipohjaisen segmentoinnin avulla on mahdollisuus tunnistaa ne tekijät, jotka asiakkaita liikuttavat ja näin voidaan löytää jopa yllättäviä yhtäläisyyksiä sellaistenkin asiakasryhmien välillä, joita ennen käsiteltiin täysin poikkeavina. Motiivipohjaisessa segmentoinnissa perehdytään asiakkaan tiedontarpeisiin ja tavoitteisiin sekä motivaatiotekijöihin suhteessa organisaation tarjoamaan arvoon tai maailmankuvaan. (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 58–63.)

Asiakaskäyttäytymisen perusteella voidaan kerätä myös arvokasta dataa markkinointiviestinnän kannalta. Mitä linkkejä avataan eniten ja mitkä saavat eniten klikkauksia ja kuinka usein verkkosivulla vierailaan, entä myymälöissä. Lisäksi markkinointiviestinnän kannalta on tärkeää selvittää, milloin kukin viesti lähetettiin, mitä välinettä käytettiin ja mikä tuoteriippä siinä oli esillä. Kaikki data on kerättävä ylös ja kaikki tarjoukset sekä mainokset on

lisättävä tietokantaan. Muita mitattavia tietoja (data) ovat esimerkiksi kunkin ostoksen välinen aika, ostettujen tuotekategorioiden välinen aika, liiketapahtumien ja tuotekategorioiden huiput sekä tuotot. (Grigsby 2016, 191–192.)

#### 4.5.1 Segmentointi yritysmarkkinoilla

Samalla tavalla kuin kuluttajamarkkinoilla, voidaan yritysmarkkinat segmentoida käyttämällä sekä asiakasominaisuuksia että tuotteisiin liittyviä lähestymistapoja, jotka tutkivat käyttäytymistä. (Wood 2017, 75.)

Taulukko 3. Muuttujat yritysmarkkinoiden segmentoimiseksi (Wood 2017, 75.)

Asiakkaan ominaisuudet - käyttäjäpohjainen lähestymistapa, jossa kysytään: "Kuka ostaa mitä?"	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimialatyyppe</li> <li>• Maantieteellisyys</li> <li>• Toimialan sijainti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen koko</li> <li>• Teknologian käyttö</li> <li>• Liiketoiminnan ikä</li> <li>• Omistusrakenne</li> </ul>
Tuotekohtaiset lähestymistavat - käyttäytymistapa, jossa kysytään: "Miksi asiakkaat ostavat?"	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulutustavat/käyttöiheys</li> <li>• Loppukäyttösovellus</li> <li>• Tunnetut edut</li> <li>• Tavoitteet</li> <li>• Ostokoko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myyjän ja ostajan välinen suhde</li> <li>• Ostajan psykodemografia</li> <li>• Ostokäytännöt</li> </ul>

Yritysmarkkinoilla asiakkaan ominaisuudet kuvaavat organisaatiota ulkopuolelta, kun taas käyttäytymismuuttujat tarkastelevat toimintaa sisäpuolelta (taulukko 3). Segmentoinnissa voidaan soveltaa väestötietoja, kuten toimialatyyppeä, maantieteellistä aluetta ja vuotuista liikevaihtoa yritysmarkkinoiden ulottuvuuksien karsimiseksi ennen käyttäytymismuuttujien hyödyntämistä. Myös ostotiheys, ostokoko, ajoitus ja ostomenetelmä ovat muuttujia, joita kannattaa segmentoinnissa hyödyntää samoin kuin muuttujia, jotka heijastavat ostopoliittikkaa sekä valtuutettuja ostajia. Segmentoimalla asiakkaat tuotekohtaisten muuttujien mukaan, etenkin yhdessä kuluttajien kanssa, voi saada selville kuluttajille tärkeät tarpeet ja ostotavat. Segmentoinnin kannalta on tärkeää myös arvioida kunkin segmentin houkuttelevuus. Tässä arvioidaan potentiaalisen segmentin koko, ympäristötekijät, kilpailu, tavoitettavuus ja reagointi. Samalla yritys näkee, kuinka kukin elementti sopii yrityksen sisäisiin

näkökulmiin, kuten imagoon, vahvuuksiin, ydinosaamiseen, resursseihin ja suorituskykyyn. Tarkoituksena on poistaa ei-toivotut segmentit ja arvioida jäljelle jääneiden segmenttien mahdollisuudet. (Wood 2017, 75.)

#### **4.6 Asiakaspersoona**

Yrityksen toiminnan suunnittelu alkaa asiakkaasta, sillä ilman asiakkaan tuntemusta ei tiedetä, mitkä ovat hänen ongelmansa, tarpeensa tai haasteensa. Viestinnän kohdentaminen laajalle kuluttajasegmentille voi tuottaa tulosta, mutta parempia tuloksia saadaan oikein kohdennetulla viestinnällä. (Kananen 2018, 26–27.)

Ymmärtääkseen asiakkaita helpommin, kannattaa heidät jakaa erilaisiin asiakassegmentteihin tai profiileihin. Asiakasprofiilit jakavat asiakasmassan omiin ryhmiin, joissa asiakkaan tarpeet eroavat toisistaan. Näin tuotteita ja palveluita on helpompi kohdentaa tarkoituksenmukaisille ryhmille. Asiakasprofiilit voidaan muodostaa hyödyntämällä sekä yrityksen omaa dataa että ulkopuolisia lähteitä. Asiakaspersoonat ja -profiilit auttavat ymmärtämään erilaisia asiakasryhmiä paremmin, jolloin palvelut ja markkinointiviestintä on mahdollista räätälöidä niin, että asiakkaiden yksilölliset tarpeet kohdataan mahdollisimman hyvin. Segmentoinnin jälkeen asiakasyymmärrystä voidaan selventää esimerkiksi ennakoivan analytiikan avulla, jonka tavoitteena on ennustaa asiakkaan tulevat tarpeet sekä seuraavat ostokset. (Bisnode Finland 2015.)

Asiakastiedon pohjalta luodut kuvitteelliset asiakaspersoonat vastaavat perinteisiä markkinoinnin profiileja tai asiakassegmenttejä. Persoonan ideana on edustaa sitä ryhmää, jonka jäsenet käyttäytyvät samalla tavalla ostotilanteessa. Asiakaspersoonan muodostaman asiakassegmentin väliset sisäiset erot ovat mahdollisimman pienet, kun taas persoonien väliset erot ovat suuret. Kuvitteelliset asiakaspersoonat auttavat sisällön tuottajaa ymmärtämään paremmin erilaisten asiakasryhmien toimintaa. Tämän avulla viestintää on mahdollista muotoilla niin, että se vastaa asiakasryhmän odotuksia mahdollisimman hyvin. Sosioekonomisten tekijöiden lisäksi persoonan kuvauksessa voidaan miettiä myös hänen haasteitansa ja ongelmia, arvoja ja tavoitteita sekä tiedonhankintakanavia. Näiden pohjalta asiakaspersoonasta voidaan laatia lisäksi kuvaus tai kertomus. Tutkimusten perusteella persoonia käyttävät yritykset saavuttavat parempia tuloksia verkkoliiketoiminnas-



saan. Yrityksen sisällä persoonista puhutaan ja heihin viitataan sekä kuvaillaan heidän toimintaansa ja reaktioitaan eri vaihtoehdoille. Mitä paremmin yrityksen markkinointihenkilöstö samaistuu kuvitteelliseen persoonaan, sitä tehokkaampaa markkinointiviestintä on. (Kananen 2018, 27–29.)

Mitä enemmän ja yksityiskohtaisempia persoonatekijöitä otetaan mukaan, sitä osuvammaksi viestintä saadaan. Persoonan kuvaukseen otetaan mukaan ostoprosessin kannalta olennaisimmat tekijät, joiden tulee olla samalla myös pysyviä, mitattavissa ja tunnistettavissa. Samalla persoonan tulisi olla myös tavoitettavissa ja profiloinnin kannalta määrältään riittävän suuri ja sama pätee koko asiakassegmenttiin. Asiakaspersonia voi olla yksi tai useampi. Suuri määrä asiakaspersonia vaatii enemmän työtä, kun taas yksi, liian laaja profiili on markkinoinnissa tehoton. Liian pienet persoonaryhmät saattavat taas olla liiketaloudellista näkökulmasta kannattamattomia. (Kananen 2018, 30.)

Asiakasyymmärryksen luominen edellyttää usein myös erilaista tutkimustyötä, jotta saadaan parempi käsitys siitä, kuka on ihanneasiakas, millainen on asiakkaan maailma ja minkälaiset tekijät vaikuttavat hänen päätöksentekoprosessiinsa. Persoonan kuvauksessa käytettyjen muuttujien tulisi perustua tulisi faktatietoihin. Yritykselle, jolla on jo toimintaa, on näiden faktatietojen selvittäminen helpompaa. Tietoa voidaan saada esimerkiksi yrityksen omista asiakasrekistereistä, erilaisten kyselyiden ja haastatteluiden avulla ja myyntihenkilöstön sekä sosiaalisen median tykkääjien kautta. Asiakasrekisterin avulla voidaan analysoida yrityksen nykyisiä asiakkaita sekä määrittellä näiden kautta persoonan demografiset tekijät. Erilaisten kyselyiden avulla voidaan selvittää persoonien sosioekonomisia ominaisuuksia sekä ostoperusteitaan. Erityisesti B2B-markkinoinnissa oman myyntihenkilöstön kautta saadaan arvokasta tietoa nimenomaan ostavien asiakkaiden osalta ja millaisia he ovat. Arvokasta ja syvällistä tietoa saadaan haastatteleamalla potentiaalisia asiakkaita. Kyselytutkimuksilla saadaan usein vain sellaista tietoa, jota osataan kysyä, kun taas laadullisella teemahaastattelulla saadaan syvällisempää tietoa. (Kananen 2018, 31.)

Verkkovierailijoiden käyttäytymistä verkkosivuilla voidaan analysoida esimerkiksi Google Analyticsin avulla, jolloin saadaan tarkempaa tietoa heidän käyttäytymisestään ja mahdollisesta asiakkuudesta. Myös verkko itsessään tarjoaa paljon hajanaista tietoa ja verkkokuuntelu onkin yksi tärkeä tiedonkeruumenetelmä. Yrityksen omat verkkosivut, blogit ja

sosiaalisen median kanavat auttavat asiakastiedon hankinnassa. Sosiaalisen median tykkääjät ovat todennäköisesti yrityksen potentiaalisia uusia asiakkaita ja ovat asiakkuuden ja sitoutumisen ensimmäisellä portaalla. Kaikilla sosiaalisen median alustoilla on oma analysointiohjelmansa, joita voidaan hyödyntää vierailijoiden analysoinnissa. Esimerkiksi Facebookissa Insights ja LinkedIn:ssä, Twitterissä sekä Instagramissa Analytics. Sosiaalisen media analysointiohjelmiä voidaan käyttää myös kuvitteellisen asiakaspersoonan luomisen apuna (Kananen 2018, 32.) Survey-tyyppisen verkkotutkimuksen avulla voidaan selvittää sekä demografiset tekijät että myös muita asiointiin liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi mitä tuotteita asiakas osti, mikä sai hänet ostamaan, minkä ongelman tuotteen hankinta ratkaisi ja miten hyvin tuote ongelman ratkaisi ja erityisesti, miten tai missä suhteessa tuote oli kilpailijoiden tuotetta parempi? (Kananen 2018, 32–33.)

#### **4.6.1 Empatiakartta**

Empatiakartta on yksinkertainen, helposti sulautettavissa oleva visuaalinen kuva, johon kerätään tietoa asiakkaan käyttäytymisestä ja asenteista. Empatiakartta on hyödyllinen työkalu, joka auttaa organisaatioita ymmärtämään paremmin asiakkaitaan. Empatiakartoitusta voidaan yrityksen eri tiimien kesken, kun halutaan rakentaa empatiaa loppukäyttäjän näkökulmasta. Kartat ovat hyödyllisimpiä suunnitteluprosessin alussa heti käyttäjätutkimuksen jälkeen. Tehokkaimpia kartat ovat, kun ne perustuvat tutkimustietoihin, mutta ne voidaan rakentaa myös käyttämällä tiimien omia jäseniä tai olemassa olevia persoonia. Suunnitteluprosessin alkuvaiheessa empatiakartan avulla on helpompi päästä asiakkaan päähän sisään ja lähestymään asioita hänen näkökulmastaan ennen lopullisten ratkaisujen luomista - olivatpa ne sitten ideoita uudelle sisällölle, verkkosivuille tai uudelle palveluntarjonnalle. (Brown 2018.)

## 5 Tutkimus

Onnistunut asiakaskokemus on Cramo Finland Oy:lle tärkeä osa liiketoimintastrategiaa, minkä vuoksi organisaation laatiman asiakaspolun kaikkiin eri vaiheisiin panostetaan ennistä enemmän. Mikäli jokin vaihe asiakaspolussa ei toimi, kuten pitää, vaikuttaa se negatiivisesti koko asiakaskokemukseen ja pahimmassa tapauksessa asiakkaan menettämiseen kilpailijalle.

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, minkälaiseksi Cramo Finland Oy:n asiakkaat kokevat yrityksen asiakaspolun eri vaiheet kokonaisuudessaan. Missä on onnistuttu ja millä osa-alueilla olisi eniten kehitettävää. Tutkimuksen alatavoitteena oli puolestaan selvittää, miten eri asiakassegmentit eroavat toisistaan Cramo Finland Oy:n asiakaspolun eri vaiheissa.

Tutkimus toteutettiin survey eli kyselytutkimuksena lähettämällä sähköpostitse linkki kaikille Cramo Finland Oy:n asiakkaille, jonka kautta pääsi vastaamaan itse kyselyyn. Tutkimuslomake laadittiin sähköisesti Webropol -ohjelman avulla, jolloin tulosten analysointivaiheessa numeeriset vastaukset oli helppo viedä suoraan Exceliin ja laatia niistä tarkoituksenmukaisia kuvaajia.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jonka avulla selvitetään nimenomaan lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimusmuoto edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta, jolloin aineiston keruussa käytetään lähtökohtaisesti vakioituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimustulosten analysointivaiheessa tuloksia kuvataan numeerisesti ja havainnoidaan esimerkiksi erilaisten kuviodien avulla. Usein pyritään myös selvittämään eri asioiden välisiä riippuvuuksia sekä yleistämään saatuja tuloksia koskemaan laajempaa joukkoa. (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimusprosessi koostuu eri vaiheista, joista tutkimusongelman määrittäminen on hyvin keskeisessä asemassa. Tämän jälkeen varsinaisesta tutkimusongelmasta laaditaan ala-ongelmia, joihin haetaan vastauksia erilaisten tukikysymysten avulla (Heikkilä 2014, 21–

22). Tutkimusongelma ratkeaa oikeilla kysymyksillä ja tutkimusongelmasta johdetuilla tutkimuskysymyksillä saadaan tutkimusongelman ratkaisevat vastaukset. Kysymysten avulla tutkittava ilmiö puretaan auki ja katsotaan, mitä se pitää sisällään, miten ilmiön osat liittyvät toisiinsa ja miten ne vaikuttavat ilmiöön. Tutkimuskysymysten muotoon tulee kiinnittää huomiota, sillä kysymys tuottaa kysymyksen mukaiset vastaukset. Muodoltaan kysymykset voivat olla esimerkiksi mitä, miten, kuinka, miksi tai paljonko. Kaikkien kysymysten takana on aina peruskysymys eli mikä on kyseessä ja kaikki muut kysymykset ovat alisteisia tällä pääkysymykselle. Ilman peruskysymystä ei voi olla muita kysymyksiä (Kananen 2010, 19). Tutkimusongelman määrittämisen jälkeen tutkimusprosessi jatkuu tutkimuslomakkeen laadinnalla, aineiston keräämisellä, tietojen käsittelyllä ja datan analysoinnilla sekä viimeiseksi tulosten raportoinnilla. (Heikkilä 2014, 21.)

Tutkimus laadittiin kokonaistutkimuksena, jolloin tarkoituksena oli tutkia jokainen perusjoukon jäsen eli alkio (Heikkilä 2014, 31). Tämä oli myös toimeksiantajan toive, koska heillä oli olemassa jo kattava asiakasrekisteri, joten kysely oli helppo kaikille lähettää. Aikaisempien vastaavanlaisten tutkimusten perusteella voitiin myös jo ennakoida, että vastausprosentti jää todennäköisesti melko pieneksi ja tällä tavalla voitiin varmistaa, että ainakin vastausten lukumäärä tulee olemaan mahdollisimman suuri.

Kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää kirjallisuuteen tutustumista, tutkimusongelman pohtimista ja täsmentämistä, käsitteiden määrittelyä sekä tutkimusasetelman valintaa. Lisäksi on otettava huomioon, miten aineisto käsitellään, mitä ohjelmaa tietojenkäsittelyssä käytetään, miten tiedot syötetään ja miten nämä raportoidaan. Ennen kyselylomakkeen laatimista on tutkimuksen tavoitteen oltava kirkkaana mielessä ja tiedettävä, mihin kysymyksiin etsitään vastauksia. On myös varmistettava, että tutkittava asia saadaan selvitettyä kyselylomakkeen kysymysten avulla ja selvitettävä, mitä ovat ne taustatekijät, joilla voi olla vaikutusta tutkittaviin asioihin. Kysymyksiä kun ei voi korjata tai muuttaa enää tiedonkeruun jälkeen. (Heikkilä 2014, 45–46.)

Vastaaja päättää pitkälti kyselylomakkeen ulkonäön perustella, vastaako hän kyselyyn. Hyvälle tutkimuslomakkeelle ominaisia piirteitä ovat selkeän, siisti ja houkuttelevan ulkonäön lisäksi esimerkiksi hyvin aseteltu teksti ja kysymykset, selkeät ja yksiselitteiset vastausohjeet, kysytään aina yhtä asiaa kerrallaan ja loogisessa järjestyksessä. Lisäksi kysy-

mykset tulee numeroida juoksevassa järjestyksessä, samaa aihealuetta koskevat kysymykset ryhmitellään kokonaisuuksiksi ja otsikoidaan selkeästi, helpot kysymykset on laitettu alkuun, lomake ei ole liian pitkä, lomake saa vastaajaan tuntemaan itsensä tärkeäksi ja että se on esitetty. (Heikkilä 2014, 46–47.)

Vaikka lomake olisi kuinka huolellisesti tehty, kannattaa se silti testata ennen sen lähettämistä eteenpäin esimerkiksi kohdejoukon edustajilla. Lomakkeen testaamiseen riittää 5–10 henkeä, kunhan he pyrkivät aktiivisesti selvittämään kysymysten ja ohjeiden selkeyden, vastausvaihtoehtojen sisällöllisen toimivuuden sekä vastaamiseen käytettävän ajan. Testauksen jälkeen lomakkeeseen tehdään vielä tarpeelliset muutokset, jonka jälkeen lomake kannattaa antaa vielä jollekin muulle luettavaksi (Heikkilä 2014, 58). Tässä tutkimuksessa lomakkeen alustavat kysymykset annettiin aluksi esiluettavaksi ja hyväksyttäväksi toimeksiantajan edustajalle sekä opinnäytetyön ohjaajalle, jonka jälkeen lomakkeeseen tehtiin toivotut muutokset korjausehdotusten mukaisesti. Koska kysymyspatteriston runko oli alun perinkin varsin yksinkertainen, ei testausta sen laajemmalle joukolle nähty aiheelliseksi. Tämän jälkeen tehtiin toinen korjausehdotuskierros ja tehtiin vielä jonkin verran muutoksia. Tässä vaiheessa luetutin kysymykset vielä aviovoimollanikin, että kysymysten muoto oli riittävän helposti ymmärrettävä.

Itse kyselytutkimus koostui suurimmaksi osaksi mielipideväittämistä, joten asteikkona käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa. Lisäksi vastausvaihtoehtoihin lisättiin myös kuudes vaihtoehto (0), mikäli vastaajalla ei ollut tietoa tai kokemusta kysyttävästä asiasta ja näin saatiin nämä vastaukset poistettua myöhemmin keskiarvoista.

## **5.2 Tutkimuksen toteutus**

Kuten aikaisemmin jo mainittiin, laadittiin varsinainen sähköinen kyselylomake Webropol-ohjelman avulla. Lomakkeen kysymykset laadittiin toimeksiantajan lähettämän valmiin aineiston pohjalta, mutta kysymysten/väittämien muodon sain itse melko pitkälti päättää. Mielipideväittämien lisäksi kyselylomakkeessa oli kaksi strukturoitua kysymystä, joihin vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi sekä yksi sekamuotoinen kysymys, jossa valmiiden vaihtoehtojen lisäksi oli vastausvaihtoehto ”Muu, mikä”, mitä on hyvä käyttää, kun vastausvaihtoehtoja voi olla annettujen lisäksi muitakin. Loppuun oli jätetty vielä yksi avoin kysymys, jossa haettiin parannusehdotuksia Cramo Finland Oy:n palvelujen kehittämiseksi.

sekä NPS-kysymys koskien tyytyväisyyttä Cramo Finland Oy:n toimintaan ylipäätään. Kaikki muut kysymykset paitsi tämä yksi avoin kysymys, olivat niin sanotusti pakotettuja. Kun kysymyslomakelinkki oli saatu Webropolissa luotua, testasin tämän toimivuuden huolellisesti vielä itse sekä tämän jälkeen toimeksiantajan edustajalla ennen kuin linkki oli valmis eteenpäin lähetettäväksi. Lomakkeesta laadittiin vain suomenkielinen versio (liite 1), koska kaikki vastaajat olivat suomenkielisiä.

Kyselylomake lähetettiin kaikille asiakkaille samanaikaisesti tiistaina 13.10.2020 ja vastausaika päättyi perjantaina 23.10.2020. Vastausaikaa oli siis kymmenen päivää, jonka aikana tutkimukseen osallistujat saivat vastata kyselyyn täysin itsenäisesti ja itselle parhaiten sopivana ajankohtana. Kyselyn aukioloaikana asiakkaille lähetettiin vielä yksi muistutusviesti. Epävirallisena tavoitteena oli saada vähintään 50 vastausta, jolloin saatuja tuloksia voitiin pitää riittävän luotettavina. Tavoite oli varsin minimalistinen siinä suhteessa, että kysely lähetettiin koko perusjoukolle eli kaikille Cramo Finland Oy:n asiakkaille. Suurempi tavoite olisi voitu asettaa, jos olisi voitu ennakoida vastausprosentin olevat suuri, mutta aikaisempien kyselyiden pohjalta ei voitu siis näin olettaa tapahtuvan. Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin palkinnoksi kaksi oman suosikkijoukkueensa NHL-paitaa, jolla yritettiin houkutella enemmän vastaajia.

### **5.3 Cramo Finland Oy:n työntekijöiden haastattelut**

Varsinaisen kyselytutkimuksen lisäksi haastattelin asiakaspolun pohjalta kolmea toimenkvaltaan eri Cramo Finland Oy:n työntekijää, jotta saataisiin asiakaskokemuksen pohjaksi myös hieman työntekijänäkökulmaa. Kaksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse ja yksi Cramo Finland Oy:n Vantaan vuokraamolla paikan päällä. Yksi haastateltavista oli vuokrauspäällikkö, yksi avainasiakaspäällikkö ja yksi myyntipäällikkö. Kysymykset olivat luonteeltaan laadullisia, joihin suuntaa antavat kysymykset oli laadittu valmiiksi, mutta muuten sana oli vapaa. Haastattelun aluksi kävimme läpi, mitä asiakaskokemus ja asiakaspolku termeinä pitävät sisällään, mutta muuten kysymykset oli laadittu Cramo Finland Oy:n oman asiakaspolun pohjalta. Haastateltavilta kysyttiin:

1. Titteli ja oma/tiimin työnkuva
2. Mikä tai mitkä Cramon asiakaspolussa lähinnä koskevat sinua tai tiimiäsi

3. Miten itse pystyt vaikuttamaan siihen, että asiakkaan kokemus tässä asiakaspolun vaiheessa jää positiiviseksi? Entä tiimisi? (tarjoukset, tavoitettavuus, neuvotteluvaihe, sopimusvaihe, vuosisopimus)
4. Miten toimitaan mahdollisissa reklamaatiotilanteissa? Esimerkki?
5. Miten tiimissänne kehitetään toimintoja, että asiakkaan kohtaamisesta osastosi kanssa jäisi entistä positiivisempi tunnejälki?

### **5.3.1 Haastattelu 1. Myyntipäällikkö**

#### **Nico Schönberg, Myyntipäällikkö, Pohjois-Suomen hallinto**

Nico Schönberg on työskennellyt Cramo Finland Oy:ssä nyt kaksi vuotta ja tällä hetkellä hän toimii myyntipäällikkönä Pohjois-Suomen alueella. Hänen tärkeimpiä vastuualueitaan ovat myynnin johtaminen omassa myyntitiimissään, tuloksien saavuttaminen ja kauppojen mahdollistaminen. Cramo Finland Oy:n asiakaspolun vaiheista tärkeimpiä ja heidän tiimiään koskettavia ovat kartoitusvaihe, neuvotteluvaihe, tarjousvaihe, kauppojen kotiuttaminen, sopimuksen jalkauttamisvaihe sekä lisätarpeiden kartoitus.

Nicon mukaan hän tiimeineen pystyy vaikuttamaan asiakaspolun vaiheisiin paljonkin niin, että asiakkaalle jää asiakaskokemuksesta positiivinen kuva kussakin polun eri vaiheessa. Ensinnäkin on tärkeää tunnistaa asiakas ja tunnistaa päättävä henkilö eli keneen ollaan yhteydessä. Lisäksi on tärkeää selvittää, missä vaiheessa työmaa on ja minkälaista kalustoa sinne tarvitaan. Eli oikeanlainen kalusto oikeaan paikkaan. Vuosisopimuksen kohdalla on tärkeää miettiä kullekin asiakkuudelle oikea hinta sekä jalkauttaminen kentälle. Yksinkertaisuudessaan asiakassuhteen hoito sisältäen edellä mainitut osa-alueet, on kokonaisuus, millä asiakkaat voitetaan puolelleen.

Mahdollisten reklamaatiotilanteiden hoitamista Nico ei pidä ”myynnin hommana”, sillä reklamaatiot kohdistuvat yleensä kalustoon tai laskutukseen ja reklamaatioiden hoitaminen veisi turhaan myynnin aikaa. Toki, mikäli reklamaatio kohdistuu suoraan myyntitiimin toimintaan, vastuu näistä otetaan luonnollisesti itse. Jotta asiakkaalle jäisi kohtaamisesta Nicon myyntitiimin kanssa mahdollisimman positiivinen kuva, kehitetään tiimin toimintoja jatkuvasti ja säännöllisesti järjestämällä muun muassa viikkopalavereja, joissa käydään läpi

asiakaskohtaiset suunnitelmat. Lisäksi jokainen myyjä tekee oman asiakaskohtaisen vuosisuunnitelman ja viikoittain katsotaan, missä tämän suhteen mennään.

### **5.3.2 Haastattelu 2. Avainasiakaspäällikkö**

#### **Tuomas Haapalainen, avainasiakaspäällikkö, toiminta-alue koko Suomi**

Tuomas Haapalainen on työskennellyt Cramo Finland Oy:ssä kohta kymmenen vuotta ja toimii yrityksessä avainasiakaspäällikkönä yhtenä myyntitiimin jäsenenä päävastuualueenaan isojen rakennusliikkeiden vuosisopimukset, uusien tuotteiden ja palvelujen esittely yhdessä myyntitiiminsä kanssa. Tärkeä toimenkuva on myös antaa kasvot asiakasyritysten pääkonttoreille sekä luoda hyvät suhteet muihin sidosryhmiin. Toiminta-alue on laaja, sillä avainasiakaspäälliköillä on vastuualueenaan koko Suomi.

Cramo Finland Oy:n asiakaspolun kannalta olennaisia osa-alueita Tuomaksen tiimille ovat sopimuksen hyväksyminen ja jalkauttaminen, neuvotteluvaihe ja kartoitus ihan yleisellä tasolla. Sopimuksen teon jälkeen on tärkeää varmistaa, että jatkossa toimitaan lupauksen mukaisesti. Positiivisen asiakaskokemuksen kannalta on myös tärkeää, että kaikki asiat tulee selvitettyä parhaalla mahdollisella tavalla ja että viesti kulkee tehokkaasti molempiin suuntiin. Mahdollisten reklamaatiotilanteiden kohdalla on tärkeää selvittää, mistä ongelma johtuu. Koko toiminnan kannalta olennaista on myös, että virheistä opitaan, eikä sama enää toistu.

Myyntitiimin toimintoja entistä asiakaslähtöisempään suuntaan kehitetään järjestämällä esimerkiksi seurantapalavereja, joissa kollegojen kanssa jaetaan tietoa. Lisäksi on tärkeää, että tiimin sisällä keskustelu on avointa ja toiminta johdonmukaista ja että uudet tuotteet ja palvelut esitellään kaikille samalla tavalla ja samanaikaisesti. Asiakkaan näkökulmasta varmistetaan, että kullekin kohderyhmälle katsotaan oikeat tuotteet ja palvelut. Sisäisen viestinnän kautta puolestaan varmistetaan, että oikeat tai oikeiksi havaitut toimitavat viedään ainakin tiimin sisällä eteenpäin. Positiivisen asiakaskokemuksen eteen hoidetaan aina se, mitä luvataan ja tätä kautta pyritään varmistamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita.



### 5.3.3 Haastattelu 3. Vuokrauspäällikkö

Valtteri Honkanen, vuokrauspäällikkö, Pääkaupunkiseutu

Valtteri on työskennellyt Cramo Finland Oy:n palveluksessa nyt 3,5 vuotta ja toimii yrityksessä vuokrauspäällikkönä vastuualueenaan kaikki pääkaupunkiseudun vuokraamot. Vuokraamoita on pääkaupunkiseudulla yhteensä kymmenen ja kaikkien vuokraamojen toimipistevastaavat kuuluvat Valtterin tiimiin. Yksi Valtterin tärkeimmistä toimenkuvista on varmistaa, että toimipistevastaavien jokapäiväinen työ sujuu ongelmitta, vuokraamot saadaan pidettyä auki ja tätä myöten oikeat tuotteet vuokrattua asiakkaalle.

Itse vuokrausprosessi on sinänsä eri kuin Cramo Finland Oy:n asiakaspolku. Asiakaspolussa on kuitenkin paljon yhtymäkohtia, jotka liittyvät esimerkiksi vuokrausprosessiin, toimipistevastaavien työnkuvaan tai miten heidän tulisi asiakaskohtaamisissa toimia. Näistä esimerkkeinä Valtteri mainitsee lisätarpeiden kartoittamisen ja lisämyynnin tunnistamisen. Toimipistevastaavien kohdalla tilausten palauttaminen kuuluu olennaisena osana asiakaspolkuun juuri asiakkaan näkökulmasta eli miten toimipistevastaavat ottavat tilauksen vastaan ja lähtevät organisoimaan palautusta työmaalta. Tai vaihtoehtoisesti, jos palautus tehdään suoraan toimipisteelle, otetaan tuote suoraan vuokraamossa vastaan. Palautuksen jälkeen olisi hyvä kartoittaa lisätarpeita tai minkälaisia mahdollisia seuraavia projekteja tai työvaiheita asiakkaalla on tulossa ja keskustella niistä asiakkaan kanssa. Asiakaspolun ”Vuokraan” -puolella toimipistevastaavien työnkuvaan kuuluu olennaisesti myös asiakkaiden tarvekartoitus lisävuokraustarpeineen, joista keskustellaan tarvittaessa myös myynnin kanssa. Vuokrauspuolella asiakkaan kanssa ollaan asiakaspolun eri vaiheissa hyvin suorassa kontaktissa, jolloin puhutaan erittäin operatiivisesta toiminnasta.

Jotta asiakkaalle jäisi asiakaspolusta mahdollisimman positiivinen kuva, pyritään Valtterin tiimissä varmistamaan ensinnäkin, että asiakas saa työvaiheeseensa oikean tuotteen. Asiakkaan tullessa vuokraamaan tuotetta aina ei ole suinkaan niin, että etukäteen katsottu tuote olisi juuri hänen käyttötarpeisiinsa optimaalinen. Tällöin onkin tärkeää kartoittaa tarkasti asiakkaan työvaihe, jolloin hänelle osataan tarjota juuri sopiva tuote juuri siihen työvaiheeseen. Tämä puolestaan parantaa asiakkaan kokemaa asiakaspalvelua ja ammattiosaamisen kokemusta. Tärkeää on varmistaa myös, että asiakas saa tuotteen työmaalleen juuri oikeaan aikaan. Koska työmaat ovat usein hyvin hektisiä, on niissä myös

tietyt aikaikkunat, jolloin tuotteen voi työmaalle toimittaa. Tästäkin syystä aikaikkunassa on erittäin tärkeää pysyä palvelun laadun varmistamiseksi. Sama koskee myös tavaroiden palautuksia, jolloin varmistetaan, että oikeat tavarat palautuvat oikeaan aikaan. Tässä kohdassa asiakkaillekin annetaan omat palautuslaput, jolloin asiakas pystyy itse varmistamaan, että sama määrä on palautettu, mitä vuokrilta on katkaistu. Omalta osaltaan asiakaskokemuksta parantaa myös aktiivinen lisäkartoituksen tekeminen, jolloin asiakas kokee, että hänet huomioidaan jopa vähän yli oman tarpeensa, kun pidetään huolta, että asiakkaalla on myös kaikki oikeat lisätarvikkeet. Tällöin asiakas pystyy saattamaan oman työnsä paremmin myös loppuun. Cramo Finland Oy:lle oikeanlainen lisätarpeiden kartoitus tarkoittaa puolestaan tärkeää lisämyyntiä.

Mahdollisissa reklamaatiotilanteissa näiden hoito jää vaikeimmissa tapauksissa Valtterin vastuulle, mutta toimipistevastaavat käsittelevät reklamaatioita myös. Kuka tahansa reklamaation hoidon vastuulleen ottakaan, on ensiarvoisen tärkeää, että asiakkaaseen ollaan mahdollisimman nopeasti yhteydessä. Yhdessä asiakkaan kanssa selvitetään ongelman ydin ja pyritään löytämään molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. ”Mitä nopeammin se hoidetaan, sitä parempi se on asiakkaan kannalta”, toteaa Valtteri.

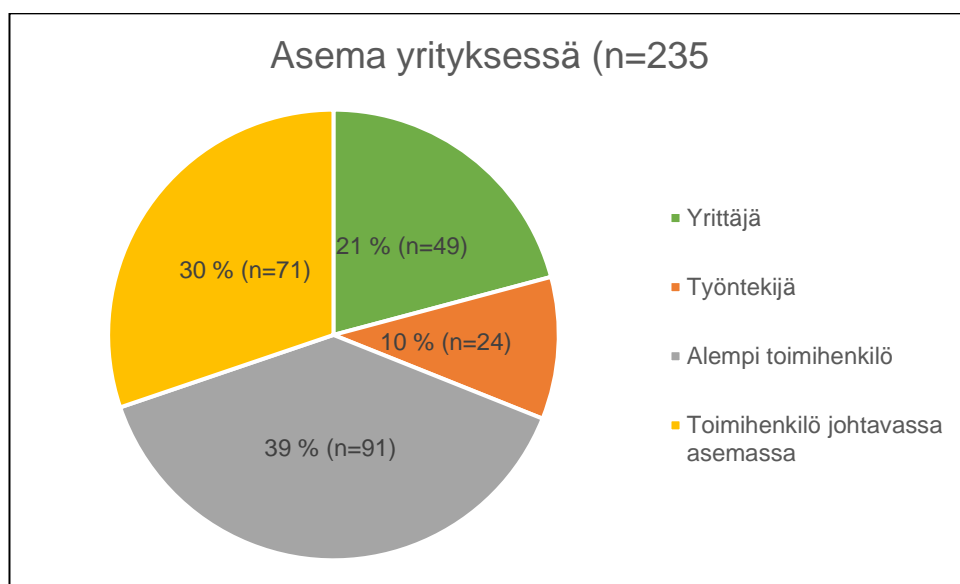
Valtterin tiimin sisällä keskustellaan hyvin paljon ja avoimesti asiakaskokemuksen laadun parantamiseen liittyvistä asioista. Esimerkiksi, jos huomataan jokin hyväksi havaittu toimintatapa, pystytään se pääkaupunkiseudulla toimipisteissä ottamaan hyvinkin nopeasti yhteiseksi käytännöksi ilman, että näihin tarvittaisiin aina välttämättä edes johtoryhmän hyväksyntää.

Lopuksi Valtteri tuo esille vielä haasteen asiakasreklamaatioihin liittyen. Esimerkiksi palautustarkastukset ja koneiden rikkoutumiset ovat sellaisia asioita, joissa toimintaa tulisi Valtterin mukaan kehittää. Miten saataisiin asiakasvaurioveloitukset ja puhdistukset paremmin veloitettua asiakkailta niin, ettei asiakkaalle jää tästä mitään hampaankoloon, mutta kuitenkin niin, etteivät kulut menisi yrityksen omaan piikkiin. Toimintaa pyritään kyllä Valtterin mukaan kehittämään koko ajan enenevässä määrin, mutta yksi hyvä kehityskohta olisi tässä henkilökunnan tuotetietouden lisääminen. Olisi hyvä keskustella, millaisia vikoja työmaalla on sattunut tai mitä voisi sattua ja miten nämä tulisi oikeaoppisesti veloittaa. Esimerkiksi tällä hetkellä joku voi veloittaa asiakkaalta vahingosta 5 euroa ja

joku 40 euroa. Tämä on Valtterin mukaan todella toimipistevastaava – ja toimipistekoh- taista. Joku saattaa vaikka ajatella, että koska kyseessä on niin hyvä asiakas, ei tältä us- kalleta veloittaa, koska muuten tämä saattaa lähteä kilpailijalle. Valtterin mukaan toimipis- tevastaavien kohdalla osaamistasoon pitäisi saada lisää selkeyttä siihen, mitä kaikkea asi- akkaalta voidaan veloittaa ja minkälaisia puhdistus- tai vaurioveloituksia ylipäättään voi tulla.

## 5.4 Tutkimustulokset

Tutkimuskyselylomake lähetettiin kaiken kaikkiaan 17 000 asiakkaalle. Vastauksia saatiin yhteensä 235, jolloin vastausprosentti oli 1,38 %.

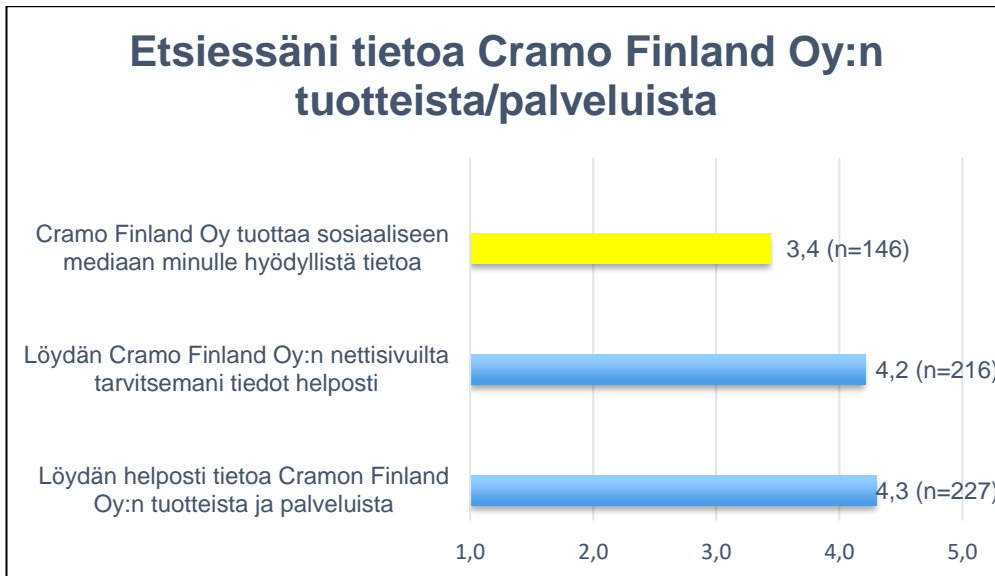


Kuvio 6. Vastaajien asema yrityksessä

Vastaajista 39 % toimii yrityksessä alemman toimihenkilön asemassa ja 30 % johtavassa asemassa. Yrittäjinä vastaajista työskentelee 21 % ja työntekijöinä 10 % (kuvio 6).

### 5.4.1 Kartoitusvaihe

Kartoitusvaiheessa vastaajilta kysyttiin, miten helposti he löytävät tietoa Cramo Finland Oy:n tuotteista ja palveluista eri kanavista, miten helposti he löytävät tarvitsemansa tiedot yrityksen nettisivuilta, miten hyödylliseksi he kokevat sosiaalisen median markkinointika- navana ja mikä on heidän ensisijainen tietolähteensä.



Kuvio 7. Tiedon etsiminen Cramo Finland Oy:n tuotteista ja palveluista (kaikki vastaajat)

Kuviossa 7 on havainnollistettu tiedon etsimistä Cramo Finland Oy:n tuotteista ja palveluista. Kaiken kaikkiaan tämän etsiminen koettiin helpoksi sekä nettisivuilta että muista tietolähteistä keskiarvon ollessa näissä selvästi yli 4:n. Sen sijaan sosiaalisen median hyödyllisyyttä tietolähteenä ei koettu yhtä hyväksi, mutta hyväksi joka tapauksessa, mistä kertoo hyvä keskiarvo 3,4.



Kuvio 8. Ensisijainen tietolähde tietoa Cramo Finland Oy:n tuotteista ja palveluista etsittäessä

Cramo Finland Oy:n nettisivut olivat myös toiseksi suosituin tietolähde kaikkien vastaajien kesken, kuten kuviosta 8 voidaan helposti havaita. Yleisin tietolähde oli kuitenkin Cramo Finland Oy: oma myyjä. Muista tietolähteistä mainittiin esimerkiksi käynti paikan päällä, soitto lähimpään toimipisteeseen, oma työkaveri ja mobiilisovellus.

Myös kyselytutkimuksen avoimissa kommentteissa (kyselytutkimuksen kysymys 18) tuli esille paljon kartoitusvaiheeseen liittyviä sekä positiivisia että rakentavia kommentteja ker-  
toen pintaa syvemmältä Cramo Finland Oy:n asiakaskokemuksen tilasta. Kysymyksessä 18 vastaajilta siis kysyttiin: Miten Cramo Finland Oy voisi mielestäsi kehittää palvelujaan ja millä osa-alueella olisi eniten parantamisen varaa? Alla kommentteista muutamia poimit-  
tuna. Huomioitakoon, että valtaosa kommentteista liittyi enemmän tai vähemmän kaluston saatavuuteen tai kuntoon.

*”Hintoja ei näe netistä kuin osista vuokratuotteista”*

*”Infra-kalustoa enemmän varastoon heti saataville!”*

*”Paikallisessa Cramon toimipisteessä ollut vaihtuvuutta paljon, joten asiakaspalvelu hieman kärsinyt.”*

*”Mobiili-/nettisivuja voisi kehittää toimivampaan suuntaan.”*

*”Työmaatilojen saatavuus on ollut aiemmin välillä haastavaa. Ei ole löytynyt vapaana esim. WC-tiloja, joten pitkäaikaisia sopimuksia suuristakin tiloista mennyt kilpailijoille. Ehkä tilanne nykyään jo parempi.”*

*”Mikkelin Cramolla toiminta selkeää/toimivaa.”*

*”Olen tyytyväinen paikalliseen palveluun, kaikki on toiminut hyvin.”*

*”Valikoiman laajuudessa”*

*”Kalusto voisi päivittyä uudempaan, muuten kyllä olen tyytyväinen”*

*”Kattavampi kalusto paikallisesti Äänekoskella olisi plussaa. Mitään ei ole jäänyt saamatta, kun olen tilannut koneita ja laitteita.”*

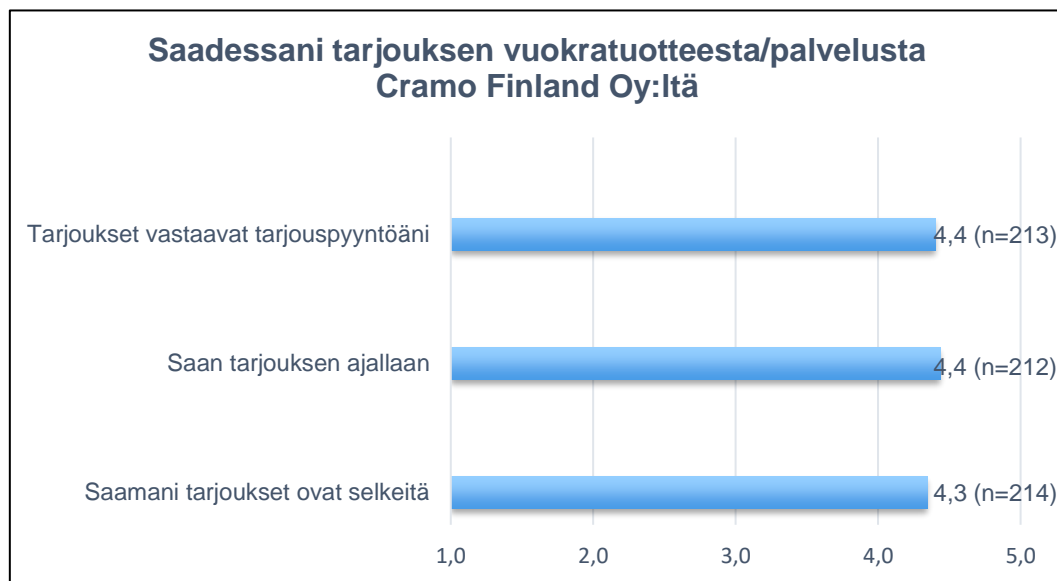
*”Vuokrahinnat ovat yleensä korkeammat kuin kilpailijoilla”*

*”Ei mitenkään, palvelu on ollut loistavaa ja jos jotakin tuotetta ei ole ollut vuokrattavana ks. toimipisteessä, on se luvattu seuravaksi päiväksi saataville tai on kerrottu mistä toisesta toimipisteestä tuote löytyy, jos on halunnut hakea sieltä.”*

*”Tavaran saatavuus Kuopion toimipisteeltä”*

#### 5.4.2 Tarjouksen vastaanottaminen

Tarjouksen vastaanottamisvaiheen kohdalla vastaajilta kysyttiin, kokevatko he saavansa tarjoukset ajallaan, ovatko tarjoukset selkeitä ja vastaavatko nämä tarjouspyyntöä.



Kuvio 10. Tarjouksen vastaanottaminen (kaikki vastaajat)

Kuviossa 10 on havainnollistettu tarjousvaihetta kuvion avuin ja kuten kuvioista voidaan todeta, ovat vastaajat keskimäärin hyvin tyytyväisiä tarjouksen laatuun, selkeyteen täsmällisyyteen. Kaikissa kolmessa väittämässä keskiarvo oli 4,3–4,4, mitä voidaan pitää erinomaisena tuloksena.

Myös tarjousvaiheeseen liittyen vastaajat antoivat avointa palautetta kysymykseen 18 ja kommentit tähän osa-alueeseen liittyen alla.

*”Edelleen, yhteyshenkilöt voisivat vastata tarjouspyyntöihin, monet kaupat menevät tuolla tavalla sivu suun.”*

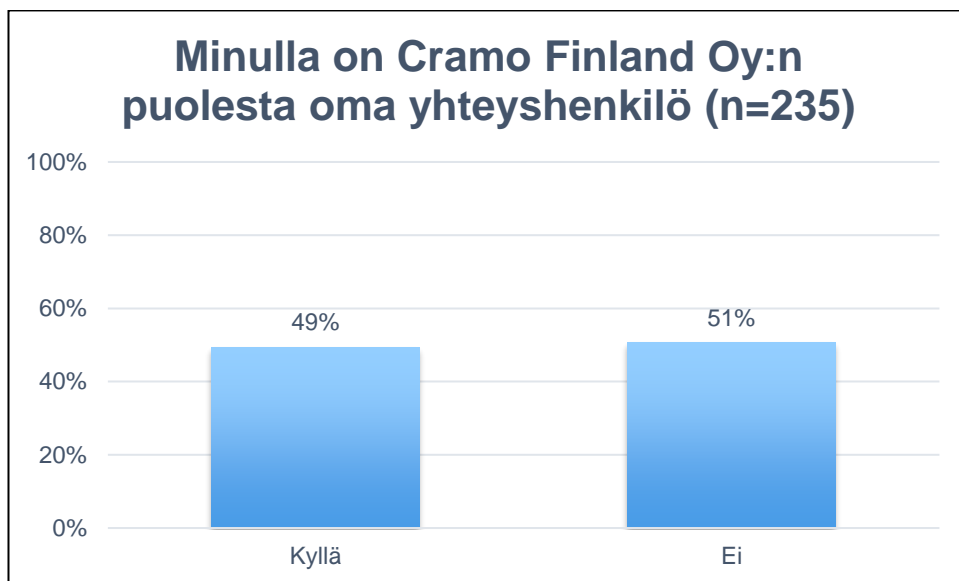
*”Erillisissä tilauksissa tarjousta pyydettyäessä, olisi hyvä kun tämä Cramo-turva sisällytettäisiin tarjoushintaan, niin olisi kuukausitasolla tarkka summa tiedossa kuluista.”*

*”Cramo-turvan osalta kokemukseni on, että minua on huijattu. Kalustosta on tarjouksessa hinnoittelu, mutta turvan hinnoittelusta ei mitään mainintaa. Asia tuli ilmi vasta, kun ensimmäinen lasku saapui. Hienosti olitte osanneet tarjouksessa käsitellä Cramo-turva, kun se oli yleisluontoinen maininta ja viittaus nettisivulle.”*

*”Vain kahdesta asiasta ollut yhteydessä: toisesta piti antaa tarjousta, mutta siitä ilmoitettiin, ettei tule. Toisesta asiasta sovittiin, jota sitten Cramon puolesta peruttiin muutaman päivän päästä. Eli ei kovin hyvää kuvaa jäänyt toiminnasta”*

### 5.4.3 Neuvotteluvaihe

Neuvotteluvaiheen osalta vastaajilta kysyttiin ensinnäkin, onko heillä Cramo Finland Oy:n puolesta oma yhteyshenkilö ja jos on, miten tyytyväisiä asiointiin hänen kanssaan oltiin. Jos omaa yhteyshenkilöä ei kuitenkaan ollut, kysyttiin, saako asiakas tarvittaessa yhteyshenkilön nopeasti kiinni.



Kuvio 12. Oma yhteyshenkilö Cramo Finland Oy:n puolelta

Kuvion 12 väittämän kanssa menttiin lähes tasan. Vain hyvin pienellä enemmistöllä (51 %) ei ollut omaa yhteyshenkilöä Cramo Finland Oy:n kanssa. Ja kuten alla olevasta kuviosta

13 voidaan todeta, oltiin kaikkien vastaajien osalta oman yhteyshenkilön kanssa asiointiin erittäin tyytyväisiä.

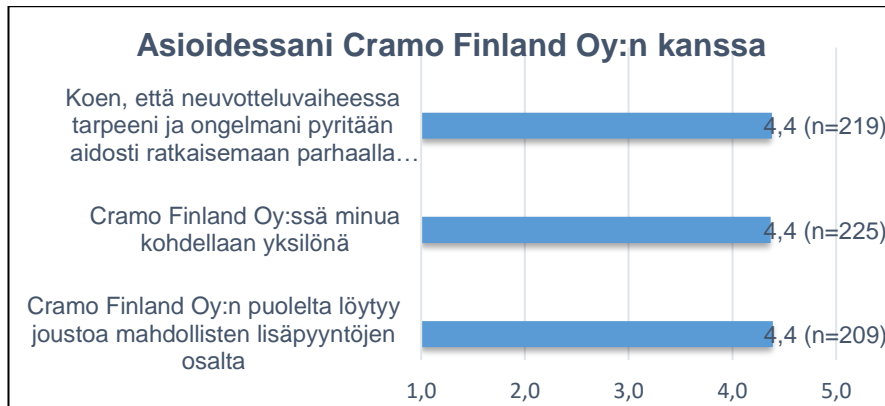


Kuvio 13. Yhteyshenkilön kanssa asiointi

Neuvottelut oman yhteyshenkilön kanssa järjestyvät tarvittaessa nopeallakin aikataululla keskiarvolla 4,7 samoin kuin oma yhteyshenkilö on tavoitettavissa nopeasti. Ja vaikka omaa yhteyshenkilöä ei olisikaan, saa Cramo Finland Oy:ltä puolelta vastaavan henkilön kiinni nopeallakin aikataululla keskiarvolla 4,4.

Neuvotteluvaiheessa niin ikään asiointiin yleisellä tasolla Cramo Finland Oy:n kanssa oltiin keskimäärin tasaisen tyytyväisiä, mikä on vain positiivinen asia. Oman yhteyshenkilön lisäksi tässä kohdassa vastaajilta kysyttiin, kokevatko he, että heitä kohdellaan yksilönä, löytyykö Cramo Finland Oy:n puolelta joustoa lisäpyyntöjen osalta ja kokevatko vastaajat, että heidän ongelmansa ja tarpeensa pyritään aidosti ratkaisemaan.





Kuvio 15. Asiointi Cramo Finland Oy:n kanssa neuvotteluvaiheessa

Kuten kuviosta 15 havaitaan, saatiin kaikkien kolmen väittämän osalta keskiarvoksi 4,4. Näiden lukujen valossa asiointi Cramo Finland Oy:n kanssa neuvotteluvaiheessa on siis hyvällä mallilla. Hyvällä mallilla asiointi on myös segmenttikohtaisesti tarkasteltuna.

Neuvotteluvaiheeseen liittyen saatiin lisäksi seuraavanlaisia avoimia vastauksia.

*”Omaan myyjän olisi helpompi saada yhteyttä”*

*”Paikallinen yhteyshenkilö hoitaa asiat tehokkaasti puhelimitse. Ei ole ollut tarvetta tutustua verkkosivuihin ja sen palveluihin. Sähköpostiin tuleva laskuntarkastus / kuittaus on hyvä uudistus.”*

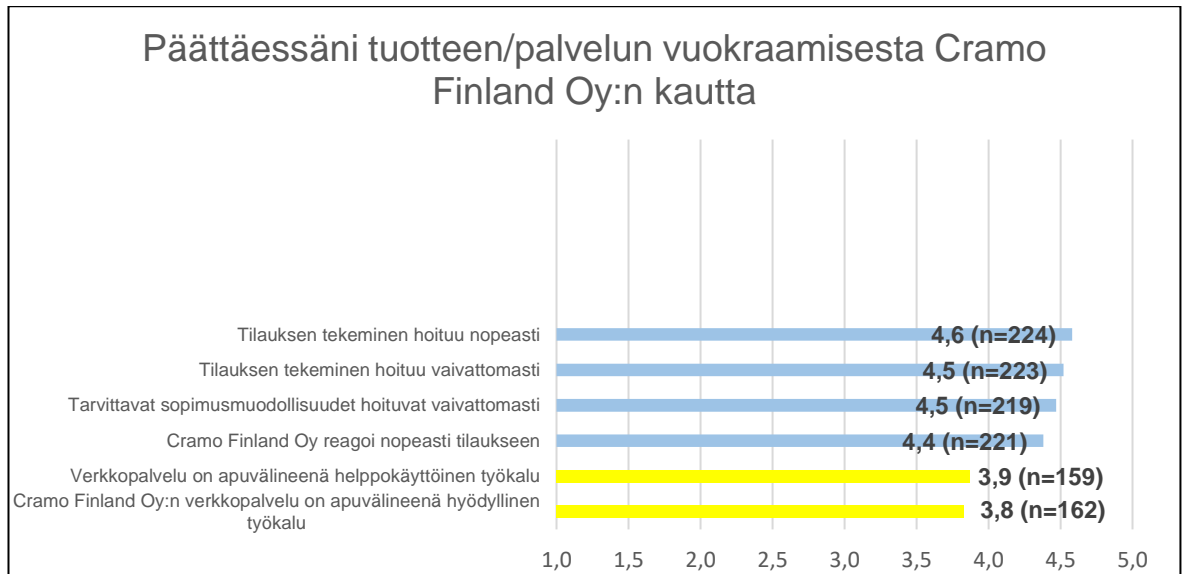
*”Olemme todella tyytyväisiä”*

*”Asioita hoitava työntekijä vaihtuu jatkuvasti. Sosiaalikonnttien siisteydessä paljon petrattavaa. Selkeät ohjeet puuttuvat.”*

*”Olisi hyvä nimetä ”suurasiakkaille” avainasiakkuuspäällikkö”*

#### 5.4.4 Sopimuksen hyväksyminen

Sopimuksen hyväksymisvaiheessa kysyttiin vastaajien mielipiteitä tilauksen tekemisen nopeudesta ja vaivattomuudesta, sopimusmuodollisuuksien vaivattomuudesta, Cramo Finland Oy:n verkkopalvelun hyödyllisyydestä ja helppokäyttöisyydestä sekä miten nopeasti Cramo Finland Oy reagoi tilaukseen.



Kuvio 17. Tuotteen/palvelun tilaaminen Cramo Finland Oy:n kautta (kaikki vastaajat)

Kuviossa 17 on havainnollistettu tuotteen tai palvelun vuokrausprosessia ja siihen liittyviä osa-alueita. Kaikkien vastanneiden kesken itse tilauksen tekeminen koettiin helpoksi ja vaivattomasti, samoin kuin sopimusmuodollisuuksien vaivattomuus ja Cramo Finland Oy:n nopea reagointi tilaukseen keskiarvon ollessa näillä osa-alueilla välillä 4,4–4,6, joissa paras keskiarvo (4,6) oli tilauksen tekemisen nopeudella. Sen sijaan verkkopalvelun helppokäyttöisyyttä ja hyödyllisyyttä ei koettu aivan yhtä hyväksi, minkä vuoksi nämä vastaukset on merkitty keltaisella värillä (keskiarvo alle 4,0). Verkkopalvelun helppokäyttöisyyden keskiarvo 3,9 ja hyödyllisyys 3,8 kertoo lukujen valossa sen, että tällä osa-alueella on vielä kehitettävää, mutta täytyy silti muistaa, että lähes 4,0:n keskiarvo on todella hyvä sekin.

Sopimuksentekoprosessiin liittyen vastattiin kysymyksessä 18 näin:

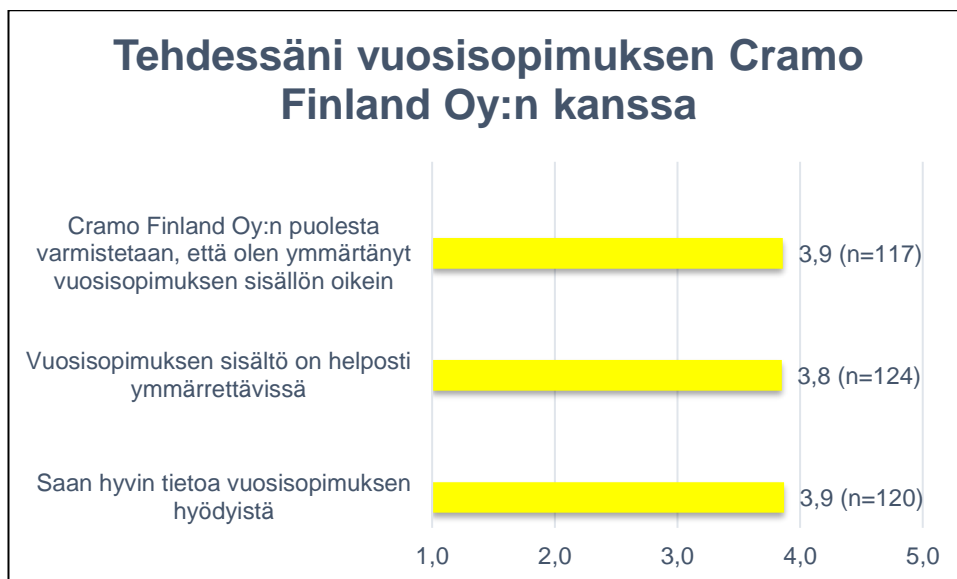
*”Omaehtoista kokemusta lähinnä rakennustelineistä, niin selkeyttä mitä osia kuuluu mihinkin kokoonpanoon.”*

*”Cramoturva pitäisi sisältyä päivä ja kuukausihintoihin, niin säästetään kaikkien aikaa, että ei tarvitse laskeskella laskimella, että mitä se nyt oikein todellisuudessa maksaakaan. Yhdet hinnat ja sillä siisti!”*

*”Vuokralaitteiden toimituskulu tuonti+vienti voi olla huomattavan suuri verrattuna itse vuokralaitteen vuokraan. Tässä olisi varmasti kilpailuttamisvaraa hinnoista päätellen.”*

#### 5.4.5 Vuosisopimuksen tekeminen

Vuosisopimuksen osalta vastaajilta kysyttiin, kuinka hyvin he saavat tietoa vuosisopimuksen hyödyistä, onko sopimuksen sisältö helposti ymmärrettävissä ja varmistetaanko Cramo Finland Oy:n puolesta, että asiakas on ymmärtänyt sopimuksen sisällön oikein.

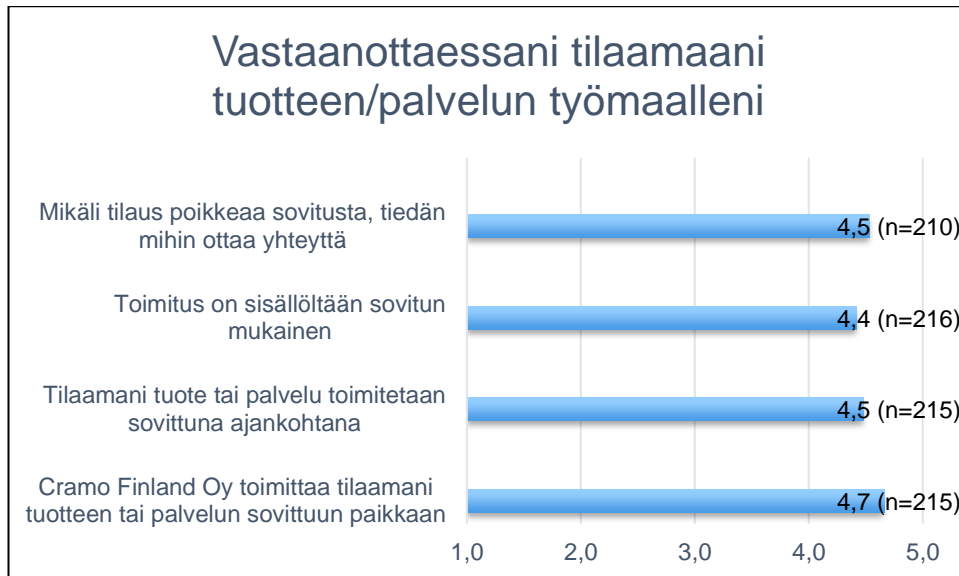


Kuvio 19. Vuosisopimuksen tekeminen Cramo Finland Oy:n kanssa (kaikki vastaajat)

Kaikkien vastanneiden kesken tarkasteltuna vuosisopimuksen tekemistä ei koettu millään osa-alueella keskiarvoltaan aivan 4,0 arvoiseksi, minkä vuoksi tässäkin tapauksessa palkit on merkitty keltaisella värillä (kuvio 19). 4,0 keskiarvosta jäädään kuitenkin vain hyvin niukasti, joten annettuja arvioita vuosisopimuksen tekemisen eri osa-alueista voidaan pitää edelleen hyvinä, mutta näiden lukujen varjossa parantamisen varaakin on.

#### 5.4.6 Tilauksen vastaanottaminen

Tilauksen vastaanottamisvaiheen osalta vastaajilta kysyttiin, onko toimitus sisällöltään sovitun mukainen ja toimitetaanko tilattu tuote tai palvelu sovittuna ajankohtana, toimitetaanko tuote tai palvelu sovittuun paikkaan ja tietääkö asiakas, mihin olla yhteydessä, mikäli tilaus poikkeaa sovitusta.



Kuvio 21. Tilauksen vastaanottaminen (kaikki vastaajat)

Kaikkien vastanneiden kesken tilauksen vastaanottamisprosessiin oltiin kaiken kaikkiaan hyvin tyytyväisiä väittämien keskiarvojen ollessa välillä 4,4 ja 4,7 (kuvio 21). Parhaan keskiarvon 4,7 sai tilatun palvelun/tuotteen toimittamine oikeaan paikkaan.

Erittäin hyvistä tutkimustuloksista huolimatta kysymykseen 18 vastaajat laittoivat myös muutaman rakentavan kommentin, jotka ovat syytä tässä yhteydessä huomioida.

*”Kuljetuspalvelu tavaroiden toimittamisen suhteen täysin ala-arvoista toimintaa. Viikkoa aiemmin sovittu toimitus myöhästyy 3 päivää eikä muöhästyminen oikeasti kiinnosta ketään. Kyselyyn vastataan, että soitan sinulle kohta eikä soiteta ollenkaan takaisin. Työmaalla sitten ohimennen rahtarilta kuulee, että on nähnyt tavarat sadan kilometrin päässä toisella rahtiasemalla, kun olisi pitänyt olla jo eilen työmaalla sopimuksen mukaan. Loppuu cramon käyttäminen tähän päivään. Jatkeetaan muiden kanssa, joiden toimitukset tulevat niin kuin on sovittu.”*

*”Kuljetukset”*

*”Terve ! Meille on sattunut, että rototiltti on mennyt rikki niin, että jäi vain letkuissa roikkumaan. Huomautin asiaa, että rototiltti oli huonosti hitsattu tehtaassa ja reklamoin asiaa, että tämä pitää viedä tehtaalle takaisin, mutta kun olin hakemassa koneetta niin ei oli käynyt, vaan rototiltti oli sama, mutta vaan osittain osia vaihdettu. Soitin myyjälle ja tiedustelin asiaa huomautin, että korjaamo oli tehnyt näin, ettei ne huollossa (ei Cramon oma huolto vaan konemyyjän huolto) vaihtanut koko rototiltti. Sitten tehtiin työtä sen kanssa vajaa sata tuntia niin sama juttu ja sitten myyjän huolto sanoi, että syy oli meidän, että me kaivomme liian pieneellä koneella*

*MUTTA lopulta tuli vahvistus, että tämän koon rototiltti on ollut valmistusvikoja ja toivottavasti ne ovat korjannut tai vaihtanut rototiltin uuteen. Tämä asia on vaikea, kun se on takuuasia, mutta hyvä olisi, että asioita kun tällaista pyydetäisiin kaikki korjaamo, Te ja asiakas kokoukseen ja kävisimme läpi tilanteen, että kaikki saisi kokemuksia näiden asioiden kanssa, kun muuten myyjän korjaamo tekee mitä tahansa että ne ei tarvii maksa itse!”*

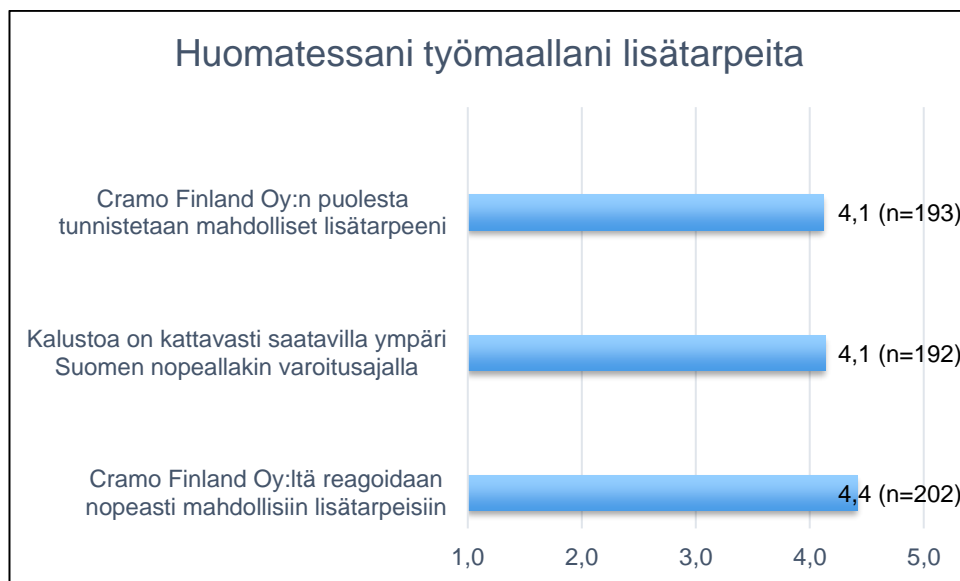
*”Tavarantoimitus hidasta, kohta odotettu viikko muutamaa 32A sähkökaapelia!”*

*”Toimitukset ajallaan”*

*”Kaluston uusinta ja huolto. Joissain toimipisteissä kalusto melko loppuun ajettua. Silloin tällöin työmaalle tulee edellisen vuokraajan jäljiltä puhdistamatonta tai huoltamatonta kalustoa.”*

#### 5.4.7 Lisätarpeiden kartoitus

Lisätarpeiden kartoituksen osalta vastaajilta kysyttiin mielipiteitä Cramo Finland Oy:n nopeasta reagoinnista mahdollisiin lisätarpeisiin, onko kalustoa kattavasti saatavilla ympäri Suomen nopeallakin aikataululla ja tunnistetaanko Cramo Finland Oy:n puolesta asiakkaan mahdolliset lisätarpeet.



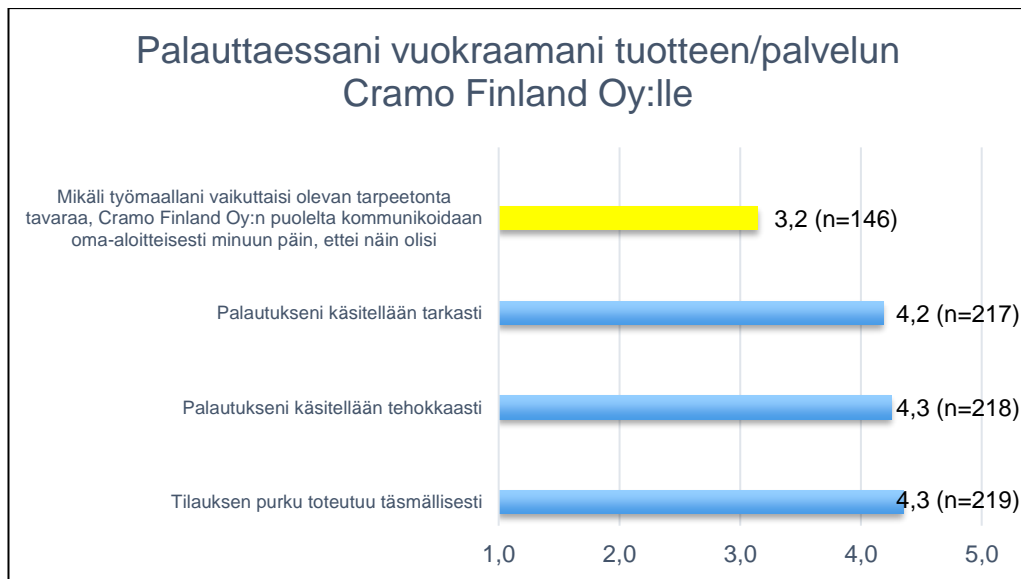
Kuvio 23. Lisätarpeiden kartoitus (kaikki vastaajat)

Kaiken kaikkiaan lisätarpeiden osalta oltiin väittämien kanssa ainakin jokseenkin samaa mieltä keskiarvon ollessa vähintään 4,1 (kuvio 23). Kaikista tyytyväisimpiä oltiin Cramo

Finland Oy:n nopeaan reagointiin mahdollisia lisätarpeita ilmaantuessa, jossa keskiarvo oli 4,4.

#### 5.4.8 Tilauksen palautus

Tilauksen palautuksen osalta vastaajilta kysyttiin arviota, käsitelläänkö palautukset tarkasti ja tehokkaasti, toteutuuko tilauksen purku täsmällisesti ja mikäli työmaalla olisi ylimääräistä tavaraa, kuinka oma-aloitteisesti Cramo Finland Oy:n puolelta reagoidaan, että ylimääräistä tavaraa ei turhaan olisi.



Kuvio 25. Tilauksen palautus (kaikki vastaajat)

Kuviossa 25 on havainnollistettu, miten tyytyväisiä tai tyytymättömiä vastaajat ovat tuotteen tai palvelun palautukseen. Kaiken kaikkiaan vastaajat olivat hyvin tyytyväisiä siihen, miten palautukset käsitellään ja miten tilauksen purku toteutuu keskiarvon ollessa näiden kolmen osa-alueen kohdalla 4,2–4,3. Sen sijaan siihen, miten Cramo Finland Oy:n osalta reagoidaan mahdolliseen tarpeettomaan tai ylimääräiseen tavaraan työmaalla, ei oltu yhtä tyytyväisiä keskiarvon ollessa vain 3,2.

Huolimatta keskimäärin hyvistä tuloksista tällä osa-alueella, annettiin palautukseen liittyen myös seuraavanlaisia rakentavia kommentteja:

*"palautukset...Kuskit eivät suostu ottamaan kaikkea tavaraa kyytiin, koska ne menevät eri paikkoihin. tilaajana minua ei kiinnosta mihin varikolle tavarat menevät, kunhan ne saadaan pois työmaalta."*

*"Palautuspyynnön voisi tehdä näppärämmin, kun soittamalla"*

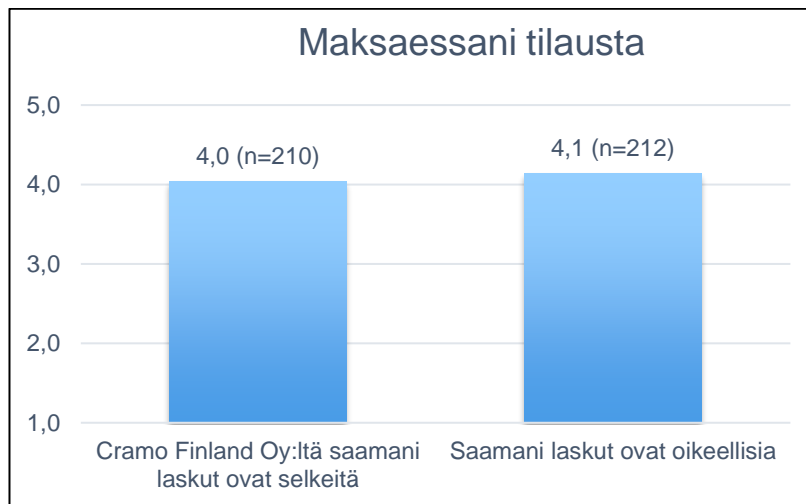
*"Tuotteiden palautusprosessi helpommaksi ja varmemmaksi."*

*"Jos tilataan kuljetus tietyssä päivänä esim. Klo 13 työmaalle noutamaan kalustoa pois, On päiviä, että auto tulee klo 10, ei toimi näin"*

*"Palautusten tarkkuus"*

#### 5.4.9 Laskun maksaminen

Tilauksen maksaminen sisälsi kaksi väittämään: Cramo Finland Oy:ltä saamani laskut ovat selkeitä ja saamani laskut ovat oikeellisia.



Kuvio 27. Tilauksen maksaminen (kaikki vastaajat)

Kuten kuvio 27 voidaan todeta, on laskun maksamisprosessin osalta kaikki hyvällä mallilla. Laskut ovat selkeitä keskiarvolla 4,0 ja oikeellisia keskiarvolla 4,1.

Myös laskutukseen liittyen annettiin kysymyksessä 18 muutamia huomionarvoisia rakentavia kommentteja siitäkin huolimatta, että laskutusprosessiin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä.

*"Asiakaspalvelu on todella heikolla tasolla. Laskutuksen oikeellisuus ja oikea aikaisuus. Laskuja pitää välillä odotella todella kauan, samoin kuin niihin liittyviä hyvityksiä. Laskut eivät tule kerralla oikein."*

*"Palautusten rekisteröityminen ja virheellisestä laskutuksesta johtuvien hyvityslaskujen saaminen on välillä tuskaista. Kaikki laskut käytävä äärimmäisen tarkasti läpi koska virheitä on paljon, lähinnä palautusten osalta."*

*"Pienlaskutuslisä ei ole tästä maailmasta! Olemme siirtyneet käyttämään muita palveluntoimittajia. Kaarinan konttorin lopettaminen vaikutti myös"*

*"Laskujen selventäminen. Varsinkin NPL:stä on vaikea välillä löytää perusteita laskulle"*

*"Laskutuslisä on aika suolaisen hintainen"*

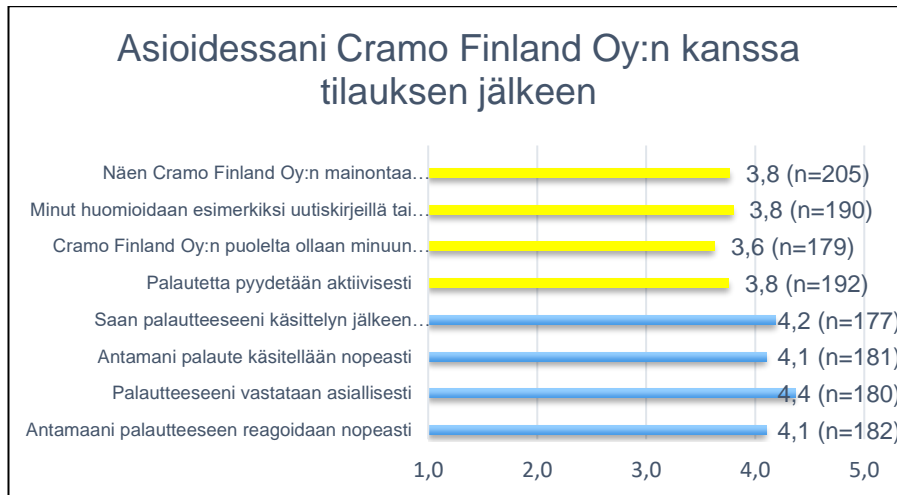
*"Laskut voisi olla helpommin luettavia"*

*"Laskutus on ongelmallinen. Laskun koodit ovat ehkä tuttuja toimittajalle, mutta ei tilaajalle. Tarjous tai tilausvahvistus on "eri kieltä" laskun kanssa. Eli tarjous on selkokielen, mutta lasku on tekninen."*

#### **5.4.10 Asiointi tilauksen jälkeen**

Cramo Finland Oy:n asiakaspolusta poiketen polun viimeinen vaihe "kartoitamme lisätarpeet" korvattiin kyselytutkimuksessa asiointilla tilauksen jälkeen, koska tämä on yleisesti asiakaspoluissa myös viimeinen vaihe. Tässä kohdassa vastaajilta kysyttiin, reagoidaanko heidän antamaan palautteeseen nopeasti ja asiallisesti sekä käsitelläkö palaute nopeasti. Lisäksi kysyttiin, saako asiakas palautteen käsittelyn jälkeen tähän vastauksen tai hyvityksen sekä pyydetäänkö asiakkailta palautetta aktiivisesti, ollaanko Cramo Finland Oy:n toimesta asiakkaaseen aktiivisesti yhteydessä uusintatilauksen tiimoilta, huomioidaanko asiakasta esimerkiksi uutiskirjeillä ja kokeeko vastaaja näkevänsä Cramo Finland Oy:n mainontaa monipuolisesti eri medioissa.



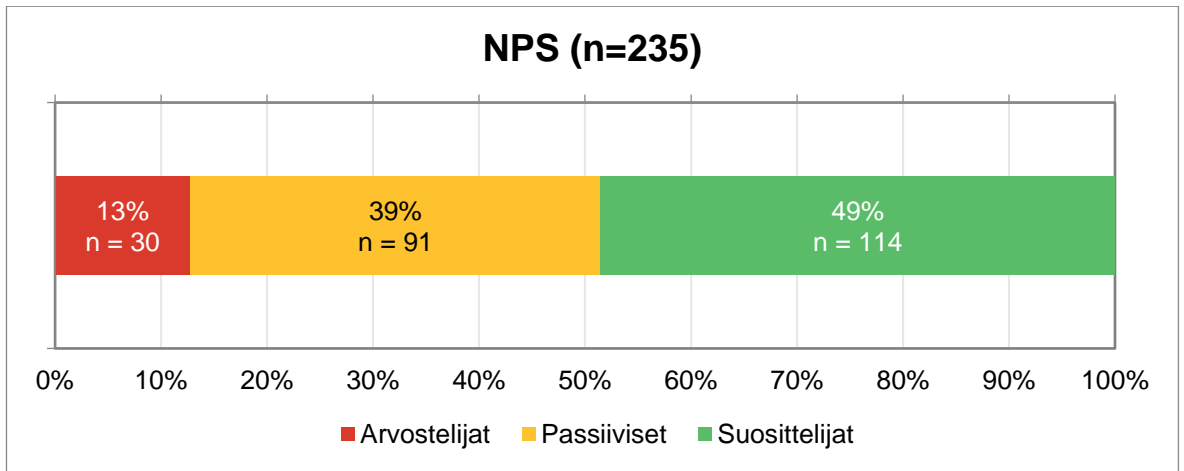


Kuvio 29. Asiointi tilauksen jälkeen (kaikki vastaajat)

Kuten kuvioista 29 voidaan havaita, on kuvion neljän ensimmäisen ja neljän viimeisen väit-  
tämän välillä hiuksen hieno ero. Ero ei siis ole merkittävä, mutta kuitenkin niin, että neljän  
ensimmäisen kohdalla keskiarvo jää alle 4,0, kun neljän viimeisen kohdalla tämä raja-  
pyykki ylitetään. Tiivistettynä palautteeseen siis vastataan ja reagoidaan nopeasti sekä  
käsitellään nopeasti ja annetaan asiakkaalle palautteeseen vastaus. Parhaan keskiarvon  
4,4 sai palautteeseen asiallinen vastaaminen. Muilla osa-alueilla, jotka on merkitty keltai-  
sella, on siis parantamisen varaa. Palautetta voisi pyytää aktiivisemmin (keskiarvo 3,8),  
uusintatilauksen tiimoilta asiakkaaseen voitaisiin olla aktiivisemmin yhteydessä (3,6), asi-  
akkaat voisi huomioida tilauksen jälkeen paremmin (3,8) ja mainontaa voisi olla monipuoli-  
semmin näkyvillä eri medioissa (3,8).

#### 5.4.11 Net Promoter Score (NPS) Cramo Finland Oy

Viimeisenä kysymyksenä kyselytutkimuksessa mitattiin sen hetkistä asiakaskokemuksen  
tasoa Net Promoter Score -menetelmällä kysymällä vastaajilta, kuinka todennäköisesti he  
suosittelisivat Cramo Finland Oy:tä ystävilleen tai työtovereilleen.



Kuvio 31. Net Promoter Score (kaikki vastaajat)

Kuten kuviosta 31 voidaan hyvin havaita, oli Cramo Finland Oy:llä suosittelijoita prosentuaalisesti eniten kaikkien vastaajien kesken eli 49 %. 39 % oli passiivisia (neutraaleja) ja vain 13 % arvostelijoita. Prosentuaalisesti ja määrällisesti katsottuna erittäin tyytyväisiä asiakkaita Cramo Finland Oy:llä on siis eniten. NPS-arvoa 36 (suosittelijat %-arvostelijat %) voidaan pitää niin ikään erittäin hyvä lukuna.

Taulukko 4. Net Promoter Score (kaikki vastaajat määrällisesti)

Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 30							n = 91		n = 114	
12,8 %							38,72 %		48,5 %	
7	1	0	3	3	8	8	21	70	76	38
2,98 %	0,43 %	0 %	1,28 %	1,28 %	3,40 %	3,40 %	8,94 %	29,79 %	32,34 %	16,17 %

Keskiarvon perusteella aivan näin ruusuinen tilanne ei kuitenkaan ole (taulukko 4), vaikkakin hyvä silti. Keskiarvo 8,0 jää passiivisten puolelle, joten kiitettävästä arvosta hieman vielä jäädään. Tosin keskiarvoa heikentää luonnollisesti se, että jopa seitsemän vastaajaa oli arvioinut tyytyväisyyden Cramo Finland Oy:n toimintaan 0:n arvoiseksi.

#### 5.4.12 Risuja ja ruusuja

Asiakaspolun eri osa-alueisiin liittyen kysymyksessä 18 (Miten Cramo Finland Oy voisi mielestäsi kehittää palvelujaan ja millä osa-alueella olisi eniten parantamisen varaa?) annettiin myös muita avoimia kommentteja, jotka eivät suoranaisesti liittyneet mihinkään osa-alueeseen tai käsittivät samassa yhteydessä useampaa eri osa-aluetta. Alle olen poiminut näistä olennaisimmat.

*"Vuokrattavan kaluston kunto tulisi varmistaa ennen uudelleen vuokrausta, koska usein vuokrattu kalusto ei ole ollut toiminta kuntoista tai se ollut huonoa"*

*"Vuokrauspalvelusta ei niinkään kokemusta, mutta muiden palveluiden osalta on kyllä huono kokemus kokonaisuudessaan. Asiakasta ei informoida, tilauksen raportoinnissa epäolennaisuuksia melko usein. Ammattimaisuus, joka joskus oli, loistaa nykyään poissaolollaan."*

*"Laskujen oikeellisuus, tarjousten selkeys ja vastaavuus pyydettyjä toteutuksia. Joistain paljon kysytyistä palveluista/tarvikkeista/nostimista on myös turhan pitkät odotusajat, jolloin joutuu kääntymään toiseen yritykseen. Aliurakoitsijoiden laatu telinetoimituksissa vaihteleva."*

*"Eipä nyt tule mieleen mitään erikoista. Kaikki on toiminut erittäin hyvin Gramon kanssa."*

*"Omiin tarpeisiin on palvelu tarpeeksi kattava ja olen saanut hyvää palvelua myös aukioloaikojen jälkeen, jos sellainen tarve on ollut. Joustava palveluntarjoaja on samalla luotettava."*

*"Laskutus aina epäselvä, toimipisteen myyjiä liian vähän, huoltoasentajia liian vähän, asennuspalvelujen henkilökuntaa liian vähän (aliurakoitsijat etenkin telinetöissä ala-arvoisia, Cramon omat asentajat huippuluokkaa työssä kuin työssä)"*

*"Telineasennuksissa ja niiden työturvallisuudessa"*

*"Palvelu ja tuotteet täysi kymppi."*

*"Tällä hetkellä toimii hyvin, kiitos siitä"*

*"kaikki on pelannut tähän asti loistavasti"*

*"En tiedä, minua on palveltu hyvin ja nopeasti"*

*"Hinnoittelu karannut kilpailijoista liian kauas. Olemme nykyisin ottaneet esim. kairavinkoneet ja maantiivistimet toisilta tarjoajilta."*

## 6 Pohdinta

Pohdintaosiossa tarkastellaan aluksi tutkimuksen uskottavuutta ja siirrettävyyttä, jonka jälkeen kootaan yhteen tuloksista keskeiset löydökset ja tehdään niistä johdetut johtopäätökset. Tämän jälkeen tuodaan esille vielä muutamia kehitysehdotuksia ja työn päätteeksi pohditaan vielä koko opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan ja omaa oppimistani matkan varrella.

### 6.1 Tutkimuksen ja tulosten reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimustulosten luotettavuutta tarkastellaan käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla (Kananen 2015, 112). Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) tarkoittaa mittaustulosten tarkkuutta (Vilka 2015, 124). Tutkimustulosten tulee siinä suhteessa luotettavia, että tulokset eivät johdu sattumasta, vaan ovat pysyviä. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että jos sama tutkimus uusittaisiin nyt, saadaan samat tutkimustulokset vahvistaen tutkimustulokset. (Kananen 2015, 112.)

Tutkimuksen validius eli pätevyys puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei siis saisi olla systemaattista virhettä, mikä tarkoittaa sitä, miten tutkimukseen vastanneet ovat ymmärtäneet mittarin eli kyselylomakkeen kysymykset. Tutkimuksesta saadaan vääriä tuloksia, jos vastaaja ei ajattelekaan, kuten tutkija oletti. Tästä syystä validiutta tarkastellaankin jo tutkimusta suunniteltaessa tarkoittaen käsitteiden, perusjoukon ja muuttujien tarkkaa määrittelyä sekä aineiston keräämisen ja mittarin huolellista suunnittelua varmistaen samalla, että mittarin kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Yhdessä reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. Kun tutkittu otos edustaa koko perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta, voidaan tutkimuksen kokonaisluotettavuutta pitää hyvänä. (Vilka 2015, 124.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli mitata Cramo Finland Oy:n asiakaskokemusta yrityksen oman asiakaspolun pohjalta sen omiin menestystekijöihin nähden. Itse tutkimuksen validiteettia voidaan mielestäni pitää hyvänä. Tutkimuskysymykset oli laadittu huolellisesti kyseisen asiakaspolun pohjalta yhdessä toimeksiantajan kanssa ja tarkoituksena oli pitää kysymykset mahdollisimman yksinkertaisina, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä kysy-

mysten osalta vältyttäisiin. Tämä seikka otettiin huomioon jo hyvissä ajoin kysymyslomaketta laadittaessa, koska tutkimuksen perusjoukko tulisi olemaan suuri vastausprosentista riippumatta. Suurimmassa osassa kysymyksistä oli lisäksi valmiit vastausvaihtoehdot väit-  
tämiin, millä osaltaan varmistettiin, että väittämiin saatiin juuri vastaajan mielestä sopivin vaihtoehto. Jos vastaajalla ei ollut kokemusta tai tietoa jostakin osa-alueesta, oli mahdollisuus valita myös tätä vastaava vaihtoehto. Tärkeää kyselytutkimuksen kannalta oli myös, että kysymyksiä ei olisi liikaa ja että eri osa-alueet olisi tarkasti otsikoitu. Tutkimuksessa mitattiin juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata varsinaiseen tutkimusongelmaan peilaten. Ainoastaan yksi vastaaja oli vastannut yhteen kysymykseen eri tavalla kuin kysymys oli tarkoitettu, eikä tämäkään kysymys ollut asiakaspolkuun liittyvä kysymys.

Myös tutkimuksen reliabiliteettia voidaan mittaustulosten perusteella pitää luotettavana. Jos sama tutkimus toteutettaisiin samalla tavalla nyt, saataisiin melkoisella todennäköisyydellä samanlaiset tulokset. Ainoa seikka, mitä luotettavuudessa täytyy ottaa huomioon, on kyselyn alhainen vastausprosentti (1,38 %). Tulokset olisivat voineet olla erilaisia, mikäli vastauksia kyselyyn olisi saatu enemmän tai mikäli vastaajat olisivat toimialoittain jakautuneet tasaisemmin.

### **6.3 Kehitysehdotukset**

Kuten aiemmin esitellyistä tuloksista ja johtopäätöksistä voitiin todeta, on Cramo Finland Oy:n asiakaspolku tämän tutkimuksen perusteella hyvällä mallilla, ja asiakkaat ovat kauttaaltaan varsin tyytyväisiä toimialasta riippumatta. Vain muutamalla osa-alueella olisi jonkin verran kehitettävää. Hyvään oloon ei sovi kuitenkaan tuudittautua vaan eri osa-alueita tulisi jatkossakin kehittää systemaattisesti kaikissa asiakaspolun eri vaiheissa ja tätä myötä onnistumista myös mitata. Digitaalisuus on tullut jäädäkseen ja vauhti tämän kehityksen osalta tulevaisuudessa vain kiihtyy, mikä on otettava huomioon kaikkien toimintojen kehityksessä.

Yksi keino tutkia samaista aihetta laajemmin, olisi teettää aiheesta kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jolloin päästäisiin asiakaspolun eri vaiheissa pintaa syvemmälle. Kuten Jaakko Kivinevakin blogissaan (Asiakaspoluilla B2B-asiakaskokemusta ratkaisemaan 10.9.2019) totesi, kannattaisi asiakaspolun tilaa selvittää esimerkiksi haastatteluiden

avulla, jolloin asiakkaat pääsisivät kertomaan avoimesti positiivisista ja negatiivisista kokemuksistaan asioinnissa yrityksen kanssa. Haastattelut voisivat parhaimmillaan paljastaa toimeksiantajalle sellaisia asioita, joihin ei olla osattu varautua tai ottaa edes huomioon, mutta nämä saattavat silti olla ratkaisevia tekijöitä onnistuneen asiakaskokemuksen ja tätä myötä koko asiakaspolun kannalta.

Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta kvantitatiivista tutkimusta paremmin ja selittämään tarkemmin syitä päätösten ja käyttäytymisen taustalla. Tämän työn tutkimuksessa, kun saatiin pääosin vai numeerisia tietoja yhtä avointa kysymystä lukuun ottamatta antaen kuitenkin hyvät lähtökohdat laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitetaan yleensä pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Toki tämä vie varmasti enemmän aikaa ja resursseja kuin kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen, mutta olisi varmasti kirstyvässä kilpailussa kaiken vaivan arvoinen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen voisi toteuttaa teemahaastattelulla, joka on tiettyyn aihealueeseen liittyvä haastattelumuoto. Kysymyspatteristo ja tutkittavat osa-alueet olisivat samoja kuin nytkin, mutta sana olisi vapaa ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Tutkimus toteutettaisiin otantatutkimuksena, koska tutkittava perusjoukko (17 000 vastaajaa) on liian suuri. Sopiva otoskoko olisi haastattelussa 21 eli yksi vastaaja kaikilta eri toimialoilta. Haastateltavat valittaisiin yksinkertaisella satunnaisotannalla, jossa jokaisella perusjoukon yksiköllä on sama todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Toimeksiantajalta tämä edellyttää sitä, että asiakasrekisteri on ryhmiteltävissä myös toimialoittain ja toisaalta valitun haastateltavan on oltava suostuvainen haastatteluun. Muuten arvonta täytyy tehdä uudelleen vieden ylimääräistä aikaa. Toki tässä olisi mahdollista hieman oikoa haastattelemalla vain esimerkiksi kanta-asiakkaita. Tutkimustulokset eivät vain olisi yhtä valideja, koska kanta-asiakkaat ovat jo lähtökohtaisesti tyytyväisiä asiakkaita. Toisaalta tämä asiakasryhmä on Cramo Finland Oy:llekin liiketoiminnan kannalta eilinehto, joten tätä ryhmää haastattelemalla saataisiin selville, mikä tälle on tärkeää onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lisäksi tämän opinnäytetyön tutkimuksen voisi toteuttaa täysin samalla tavalla esimerkiksi loppukeväästä. Sen lisäksi, että saataisiin tietää, mihin suuntaan eri asiakaspolun vaiheissa on menty puolen vuoden aikana, todistaisi tämä arvioni

työn reliabiliteetista ja validiteetista oikeiksi. Tämän jälkeenkin samainen tutkimus kannattaisi toteuttaa aina puolen vuoden välein ja katsoa, mikä on tilanne, kun tilanne koronapandemiankin jälkeen taas normalisoituu. Samaisen tutkimuksen voisi toteuttaa muunnellusti myös sisäisesti, jolloin saataisiin asiakaspolkuun enemmän työntekijänäkökulmaa. Tällöin saataisiin tietää tarkemmin, minkälaiseksi henkilöstö kokee asiakaspolun eri vaiheet ja strategian menestystekijät. Tutkimuksen voisi toteuttaa sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti.

NPS:ää Cramo Finland Oy mittaa nykyiselläkin jo kerran kuukaudessa, mitä on hyvä jatkaa. Uutena mittarina asiakaskokemuksen tutkimuksessa voitaisiin ottaa käyttöön Customer Effort Score (CES), missä mitataan onnistumista nimenomaan digitaalisessa ympäristössä. CES-mallissa siis kysytään asteikolla 1–5, kuinka paljon vaivaa hänen tuli nähdä suoriutuakseen kyseisestä tehtävästä. Mallissa keskitytään koko prosessin sijaan yksittäiseen toimintaan ja sen helppouteen. Cramo Finland Oy:n asiakaspolun osalta tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että jokaista polun vaihetta tutkittaisiin erikseen. Tällöin voitaisiin paremmin arvioida, toimiiko palveluprosessi kokonaisuudessaan tasalaatuisesti vai löytyykö polun varrelta ongelmakohtia, jotka maksavat yritykselle asiakkuuksia ja rahaa. Tämä mittausmenetelmä otettaisiin käyttöön siis NPS:n lisäksi erillisenä tämän tutkimuksen menetelmästä, jos toimeksiantaja aikoo tätä jatko käyttöä.

#### **6.4 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen**

Opinnäytetyö oli kokonaisuutena pitkä prosessi, mutta vei mielenkiintoisen aiheensa vuoksi heti mennessään. Prosessi aloitettiin jo maaliskuussa 2020 palaverilla toimeksiantajan kanssa siitä, mistä aiheesta opinnäytetyö olisi ajankohtaista tehdä ja minkälainen aihe minua itseäni kiinnostaisi. Aika nopeasti aiheeksi täsmentyi mitata Cramo Finland Oy:n asiakaskokemusta asiakaspolun pohjalta. Koska olin vuoden 2020 loppuun asti vakituisesta työstäni opintovapaalla, ei työn suhteen ollut kovin tiukkaa aikataulua vaan tarkoituksena oli tehdä huolellisesti mahdollisimman hyvä ja tarkoituksenmukainen työ toimeksiantajalle. Samalla suoritin rauhassa myös loput jäljellä olevat kurssini. Toki alustava etenemisaikataulu tehtiin yhdessä opinnäytetyösuunnitelman kanssa jo toukokuussa 2020 ajatuksella, että työ olisi vuoden 2020 loppuun mennessä valmis. Hieman tämä aikataulu siis loppujen lopuksi venyi.

Opinnäytetyö oli aika ajoin myös haastava projekti. En ole koskaan ollut varsinainen Excel-taitaja, minkä vuoksi tulosten analysoinnissa en meinannut saada esimerkiksi keskiarvoja laskettua oikein. Opettajan ohjeistuksella nämäkin ongelmat saatiin ratkaistua ja osaan vastaavanlaiset ongelmat ratkaista jatkossa itsekkin. Toinen suurempi ongelma liittyi kirjoittamiseen. Olen aina ollut kova kirjoittamaan, mikä tuotti ongelmia työn loppuvaiheessa. Parhaimmillaan minulla oli teoriaosuudessa tekstiä lähemmäs 60 sivua. Aihe vain oli niin mielenkiintoinen, että keksin koko ajan lisää lähdeaineistoa aiheesta ja vähän aiheen sivustakin. Karsiminen ja tiivistäminen eivät sen sijaan ole vahvuuksiani, mitkä tuottivat hieman ylimääräisiä haasteita. Näin työn loppuvaiheessa onkin helppo todeta, että työ olisi pitänyt heti alussa rajata vielä tarkemmin. Oma vaikutuksensa työn etenemiseen oli myös Covid-19-viruksella. Olisin tarvinnut joiltain osin enemmän ihan fyysistä apua lähinnä tietoteknisissä ongelmissa, joka ei pandemian vuoksi samalla tavalla mahdollista kuin koulujen ollessa normaalisti auki. Toisaalta sähköpostia läheteltiin toimeksiantajan edustajan, ohjaajan ja opettajien kanssa sitäkin enemmän, että työ eteni ja ongelmat saatiin ratkaistua.

Opinnäytetyö oli samalla myös hyvin opettavainen projekti. Erityisesti projektin myötä sain selkeän käsityksen siitä, mistä kaikesta asiakaskokemus muodostuu, miten sitä voidaan mitata ja mistä kaikesta onnistunut asiakaspolku koostuu. Osittain uutena asiana opin myös, miten suuri vaikutus tunteilla on positiivisen asiakaskokemuksen syntyyn, eikä tunteiden merkitystä sovi missään nimessä väheksyä. Opinnäytetyöprosessin aikana opin käyttämään myös Webropol-ohjelmaa kyselytutkimuksen luomiseen ja analysoimaan myös tulokset tätä kautta. Loppujen lopuksi tulokset kuitenkin analysoitiin ohjelmasta saadun raakadatan avulla, koska en pystynyt käyttämään ohjelman kaavioita tarkoituksenmukaisesti sellaisenaan. Loppujen lopuksi tämä oli kuitenkin vain hyvä asia.

Opinnäytetyön pohjalta pääsin entistä paremmin sisään myös Cramo Finland Oy:n toimintaan ja rakennusalaan ylipäätään. Kuten aikaisemmin totesin, ei minulla ollut ennen työharjoittelua aikaisempaa kokemusta rakennusalasta lainkaan. Nyt tämän tutkimuksen myötä tiedän ainakin teoriassa, mutta myös käytännössä, minkälaiset seikat Cramo Finland Oy:n asiakkaat kokevat asiakaspolussa tärkeiksi ja millä osa-alueilla olisi vielä mahdollisesti kehitettävää. Toivottavasti työ antoi myös toimeksiantajalle relevanttia tietoa siitä, millä tasolla yrityksen asiakaspolku tällä hetkellä on ja tätä kautta tutkimuksen pääongelma alaongelmineen saatiin ratkaistua.



## Lähteet

- Aaltonen, J. 2019, 27.2.-last update, *Vertailu: Inbound markkinointi vs. outbound markkinointi* [Homepage of Sales Communications], [Online]. Available: <https://www.salescommunications.fi/blog/vertailu-inbound-markkinointi-vs.-outbound-markkinointi> [2020, Oct 29,].
- Ahlgren, R. 2020, 10.3.-last update, *Kokonaisvaltaista asiakaskokemusta kehittämässä | Finnish Business Blog* [Homepage of JAMK], [Online]. Available: <https://blogit.jamk.fi/fbb/2020/03/10/kokonaisvaltaista-asiakaskokemusta-kehittamassa/> [2020, Jun 8,].
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017, *Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja*, 1. painos edn, Kauppakamari, Helsinki.
- Baron, S. 2010, *Service marketing. Vol. 4, Towards a unifying marketing approach through service*, SAGE, London.
- Benemen 2020. *Benemen | Monikanavainen asiakaspalvelu*. Available: <https://www.benemen.com/fi/monikanavainen-asiakaspalvelu> [2020, Dec 22,].
- Birkett, A. 2020, Jun 29, -last update, *What Is Customer Satisfaction Score (CSAT)?* [Homepage of Hubspot], [Online]. Available: <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-score> [2020, Oct 29,].
- Bisnode Finland, *Mitä on asiakasymmärrys - Bisnode Finland* [Homepage of Bisnode], [Online]. Available: <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-on-asiakasymmarrys-ja-miten-sita-kehitetaan/> [2020, Jun 9,].
- Bleier, A., Harmeling, C.M. & Palmatier, R.W. 2018, "Creating Effective Online Customer Experiences:", *Journal of Marketing*.
- Brusi Pasi, & Rantanen Marjo 2017, 6.2.-last update, *Datasta tulokseen* [Homepage of Futurelab], [Online]. Available: <https://amt.fi/static/tietovarasto/2686.pdf> [2017, 6.2.].
- Cramo 2020. *Rakennuskonevuokraamojen kärkeä Euroopassa | CRAMO* [Homepage of Cramo Finland Oy], [Online]. Available: <https://www.cramo.fi/fi/yritys/tietoa-Cramosta> [2020, Nov 3,].
- Cramo Finland Oy sisältöstrategia 2019, *Cramo Finland Oy:n sisältöstrategia*, Cramo Finland Oy, Vantaa.
- Filenius, M. 2015, *Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*, Docendo, Jyväskylä.
- Gossel, A. 2019, -11-11T00:00:00+01:00-last update, *Omnichannel: Luo eheä asiakaskokemus eri kanavissa | APSIS*. Available: <https://www.apsisfinland.fi/blogi/omnichannel-miten-luot-ehean-asiakaskokemuksen-kaikissa-kanavissa> [2020, Dec 22,].

- Grigoroudis, E. & Siskos, Y. 2010, *Customer satisfaction evaluation: methods for measuring and implementing service quality*, Springer, New York.
- Grigsby, M. 2016, *Advanced Customer Analytics: Targeting, Valuing, Segmenting and Loyalty Techniques*, Kogan Page, London.
- Häkkinen, T. 2016, "Fullbound–markkinointi ja neljän suora", *ASML*, no. Helsinki, pp. 0.
- Heikkilä, T. 2014, *Tilastollinen tutkimus*, [9. uudistettu painos] edn, Edita, Helsinki.
- Innokylä 2015. *Service Blueprint* [Homepage of Innokylä], [Online]. Available: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint> [2015].
- Kananen, J. 2018, *Strateginen sisältömarkkinointi: Miten onnistun verkkosivujen ja sosiaalisen median sisällöntuotannossa?* Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kananen, J. & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalous 2010, *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö, Jyväskylä.
- Kananen, J. & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoimintayksikkö 2015, *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta*, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Keronen, K., Tanni, K. & Muranen, R. 2017, *Sisältöstrategia: asiakaslähtöisyydestä tulost*, Alma Talent, Helsinki.
- Kivineva, J. 2019, 10.09.-last update, *Asiakaspoluilla B2B-asiakaskokemusta ratkaistaan | MBE* [Homepage of Näkemystehdas MBE], [Online]. Available: <https://mbe.fi/blogi/asiakaspolku-b2b-asiakaskokemus/> [2020, Jun 8,].
- Klaus, P. 2015, *Measuring customer experience: how to develop and execute the most profitable customer experience strategies*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire: New York.
- Korkiakoski Kari 2019, 07.01.-last update, *trendit* [Homepage of Kari Korkiakoski], [Online]. Available: <https://karikko.wordpress.com/tag/trendit/> [2020, Oct 16,].
- Leigh Brown Jennifer 2018, June 27<sup>th</sup> -last update, *Empathy Mapping: A Guide to Getting Inside a User's Head | UX Booth* [Homepage of UX Booth], [Online]. Available: <https://www.uxbooth.com/articles/empathy-mapping-a-guide-to-getting-inside-a-users-head/> [2020, Oct 19,].
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014, *Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha*, Talentum, Helsinki.
- Omapaja 2019, -01-09T19:54:41+00:00-last update, *Hyvä asiakaskokemus ja asiakaspalvelu nostaa myyntisi pilviin* [Homepage of Omapaja], [Online]. Available: <https://omapaja.fi/asiakaskokemus-ratkaisee/> [2020, Sep 2,].

Puusa, A., Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. & Reijonen, H. 2014, *Akate- miasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*, 4. uud. p. edn, Talen- tum, Helsinki.

Ramirent 2020, 15.12.-last update, *NPS 2020 | Nytt om oss!* Available: <https://www.ramirent.se/nyheter/nps-2020> [2021, Feb 5,].

Saastamoinen, M. 2018, 25.9.-last update, *Kuinka asiakaskokemus muodostuu? | Blogi* [Homepage of eCRAFT], [Online]. Available: <https://www.ecraft.com/fin/blog/2018/9/25/kuinka-asiakaskokemus-muodostuu> [2020, Jun 8,].

Salonen, E. 2017, *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*, Alma Talent, Helsinki.

Suhonen Matias 2019, -01-24T18:48:56+00:00-last update, *Mikä on asiakaspolku, ja miksi jokaisen yrityksen pitäisi olla kiinnostunut siitä? – Matter Agency* [Homepage of Mat- ter], [Online]. Available: <https://matter.fi/mika-on-asiakaspolku-ja-miksi-jokaisen-yrityksen-pitaisi-olla-kiinnostunut-siita/> [2020, Oct 22,].

Tammi, E. 2020. *Monikanavaisessa markkinointiviestinnässä ratkaisee viesti, eivät kana- vat.* Available: <https://www.jabadabadoo.fi/blogi/monikanavainen-markkinointiviestinta>.

Tuulaniemi, J. 2011, *Palvelumuotoilu*, Talentum, Helsinki.

Vilka, H. 2015, *Tutki ja kehitä*, 4., uudistettu painos edn, PS-kustannus, Jyväskylä.

WDS 2020, -02-25T11:31:18+00:00-last update, *Mitä hyötyä asiakaspolun ymmärtämi- sellä on yrityksesi kasvussa.* Available: <https://wds.fi/blogi/mita-hyotya-asiakaspolun-ymmartamisella-on-yrityksesi-kasvussa/> [2020, Dec 22,].


Wood, M.B. 2017, *Essential guide to marketing planning*, Fourth edition edn, Pearson, Harlow, England.

# Liitteet

## Liite 1. Kyselylomake



### Cramo Finland Oy:n asiakaskokemustutkimus

 Pakolliset kentät ovat merkattu asteriskilla (\*) ja ne pitää täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

#### Taustatiedot

##### 1. Toimiala, jolla työskentelen \*

- Maatalous, metsätalous, kalastus
- Kaivostoiminta ja louhinta
- Teollisuus
- Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
- Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- Talonrakentaminen
- Maa- ja vesirakentaminen
- Erikoistunut rakennustoiminta
- Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
- Kuljetus ja varastointi
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Informaatio ja viestintä
- Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- Kiinteistöalan toiminta
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
- Koulutus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Taiteet, viihde ja virkistys
- Muu palvelutoiminta
- En osaa sanoa

## 2. Asema yrityksessä \*

- Yrittäjä
- Työntekijä
- Alempi toimihenkilö
- Toimihenkilö johtavassa asemassa

## Kysymykset

Miten samaa tai eri mieltä olet seuraavien väittämien kanssa. Valitkaa mielestänne sopivin vaihtoehto: 1= täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en tiedä/ei ole kokemusta

## Kartoitusvaihe

### 3. Etsiessäni tietoa Cramo Finland Oy:n tuotteista/palveluista, \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä/ei ole kokemusta
Löydän helposti tietoa Cramon Finland Oy:n tuotteista ja palveluista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löydän Cramo Finland Oy:n nettisivuilta tarvitsemani tiedot helposti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cramo Finland Oy tuottaa sosiaaliseen mediaan minulle hyödyllistä tietoa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4. Ensisijainen tietolähteeni etsiessäni tietoa Cramo Finland Oy:n tuotteista/palveluista on (valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto): \*

- Cramo Finland Oy:n nettisivut
- Sosiaalinen media
- Cramo Finland Oy:n myyjä
- Uutiskirjeet
- Verkk- ja digilehdet
- Painettu media (sanomalehdet, aikakauslehdet, alan julkaisut/lehdet)
- Jokin muu lähde, mikä

## Tarjouksen vastaanottaminen

### 5. Saadessani tarjouksen vuokratuotteesta/palvelusta Cramo Finland Oy:ltä, \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä/ei ole kokemusta
Saamani tarjoukset ovat selkeitä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarjouksen ajallaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoukset vastaavat tarjouspyyntöäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Neuvotteluvaihe

### 6. Minulla on Cramo Finland Oy:n puolesta oma yhteyshenkilö \*

- Kyllä  
 Ei

### 7. Asioidessani oman yhteyshenkilöni kanssa, \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä/ei ole kokemusta
Oma yhteyshenkilöni on tarvittaessa tavoitettavissa nopeasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelut yhteyshenkilön kanssa järjestyvät nopeallakin aikataululla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8. Kun asiain Cramo Finland Oy:n kanssa, \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä/ei ole kokemusta
Minulla ei ole omaa yhteyshenkilöä, mutta saan yhteyshenkilön tarvittaessa nopeasti kiinni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Asioidessani Cramo Finland Oy:n kanssa \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä/ei ole kokemusta
Cramo Finland Oy:n puolelta löytyy joustoa mahdollisten lisäpyyntöjen osalta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cramo Finland Oy:ssä minua kohdellaan yksilönä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että neuvotteluvaiheessa tarpeeni ja ongelmani pyritään aidosti ratkaisemaan parhaalla mahdollisella tavalla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Päättyessäni tuotteen/palvelun vuokraamisesta Cramo Finland Oy:n kautta, \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä/ei ole kokemusta
Tarvittavat sopimusmuodollisuudet hoituvat vaivattomasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilauksen tekeminen hoituu nopeasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilauksen tekeminen hoituu vaivattomasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cramon Finland Oy:n verkkopalvelu on apuvälineenä hyödyllinen työkalu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopalvelu on apuvälineenä helppokäyttöinen työkalu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cramo Finland Oy reagoi nopeasti tilaukseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Vuosisopimuksen tekeminen

## 11. Tehdessäni vuosisopimuksen Cramo Finland Oy:n kanssa, \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä/ei ole kokemusta
Saan hyvin tietoa vuosisopimuksen hyödyistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuosisopimuksen sisältö on helposti ymmärrettävissä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cramo Finland Oy:n puolesta varmistetaan, että olen ymmärtänyt vuosisopimuksen sisällön oikein *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Tilauksen vastaanottaminen

### 12. Vastaanottaessani tilaamaani tuotteen/palvelun työmaalleni, \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä/ei ole kokemusta
Cramo Finland Oy toimittaa tilaamani tuotteen tai palvelun sovittuun paikkaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilaamani tuote tai palvelu toimitetaan sovittuna ajankohtana *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitus on sisällöltään sovitun mukainen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikäli tilaus poikkeaa sovitusta, tiedän mihin ottaa yhteyttä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lisätarpeiden kartoitus

### 13. Huomatessani työmaallani lisätarpeita, \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä/ei ole kokemusta
Cramo Finland Oy:itä reagoidaan nopeasti mahdollisiin lisätarpeisiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalustoa on kattavasti saatavilla ympäri Suomen nopeallakin varoitusaajalla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cramo Finland Oy:n puolesta tunnustetaan mahdolliset lisätarpeeni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Tilauksen palautus

### 14. Palauttaessani vuokraamani tuotteen/palvelun Cramo Finland Oy:lle, \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä/ei ole kokemusta
Tilauksen purku toteutuu täsmällisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautukseni käsitellään tehokkaasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautukseni käsitellään tarkasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikäli työmaallani vaikuttaisi olevan tarpeetonta tavaraa, Cramo Finland Oy:n puolelta kommunikoidaan oma-aloitteisesti minuun päin, ettei näin olisi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Laskun maksaminen

### 15. Maksaussani tilausta, \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä/ei ole kokemusta
Cramo Finland Oy:itä saamani laskut ovat selkeitä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani laskut ovat oikeellisia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16. Asioidessani Cramo Finland Oy:n kanssa tilauksen jälkeen, \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä/ei ole kokemusta
Antamaani palautteeseen reagoidaan nopeasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteeseeni vastataan asiallisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antamani palaute käsitellään nopeasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautteeseeni käsittelyn jälkeen vastauksen/hyvityksen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautetta pyydetään aktiivisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cramo Finland Oy:n puolelta ollaan minuun aktiivisesti yhteydessä uusintatilausten tiimoilta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minut huomioidaan esimerkiksi uutiskirjeillä tai ajankohtaisilla tervehdyksillä (joulukortit, uuden vuoden toivotukset jne.) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen Cramo Finland Oy:n mainontaa monipuolisesti eri medioissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 17. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Cramo Finland Oy:tä ystävällesi tai työtoverillesi? \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

### 18. Miten Cramo Finland Oy voisi mielestäsi kehittää palvelujaan ja millä osa-alueella olisi eniten parantamisen varaa?


**19. Kaikkien kyselyyn vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvomme kaksi (2 kpl) oman NHL-suosikkijoukkueesi paitaa. Arvonnan suorittamiseksi ja voittajille ilmoittamiseksi, pyydetään arvontaan osallistujan sähköpostiosoite. Sähköpostiosoitteet tuhoetaan arvontan jälkeen eikä niitä käytetä muuhun tarkoitukseen tai luovuteta kolmansille osapuolille. Sähköpostiosoitteita ei yhdistetä kyselyn vastauksiin.**

Sähköposti

## Liite 2. Saatekirje

Arvoisa Cramon asiakas!

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kyselyn avulla, minkälaiseksi Cramo Finland Oy:n asiakkaat kokevat asiakaspolun tällä hetkellä ja millä osa-alueilla olisi mahdollisesti kehitettävää. Tuloksia hyödynnetään Cramo Finland Oy:n asiakaspolun kehittämiseen entistä/yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Tutkimukseen vastaaminen vie vain 5–10 minuuttia.

Yhteystiedot on saatu Cramo Finland Oy:n asiakasrekisteristä. Tutkimusaineisto ja tulokset käsitetään luottamuksellisesti henkilötietolain edellyttämällä tavalla. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan niin, että vastauksia ei voida yhdistää yksittäisiin vastaajiin.

Vastaa tutkimukseen tämän linkin kautta: <https://link.webropolsurveys.com/Participation/Public/d4e57542-6e5b-469b-ab80-82b5af12f253?displayId=Fin2106913>  
(Jos linkki ei toimi, kopioi se selaimen vastausriville)

**Vastausaikaa on 1 viikko, joten pyydämme sinua vastaamaan viimeistään maanantaina 19.10.2020.**

**Vastaaminen kannattaa, sillä kaikkien kyselyyn vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvomme kaksi (2 kpl) oman NHL-suosikkijoukkueesi paitaa. Arvonnan suorittamiseksi ja voittajille ilmoittamiseksi, pyydetään arvontaan osallistujan sähköpostiosoite. Sähköpostiosoitteet tuhotaan arvontan jälkeen eikä niitä käytetä muuhun tarkoitukseen tai luovuteta kolmansille osapuolille. Sähköpostiosoitteita ei yhdistetä kyselyn vastauksiin.**

Kiitos osallistumisestasi etukäteen!