



# Laadukkaalla asiakaspalvelulla kohti parempaa asiakaskoke- musta

Sanna Toivonen

OPINNÄYTETYÖ  
Maaliskuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Myyntiosaaminen, monimuotototeutus

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TOIVONEN, SANNA:

Laadukkaalla asiakaspalvelulla kohti parempaa asiakaskokemusta

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Maaliskuu 2022

---

Tänä päivänä ainulaatuinen asiakaskokemus on keino, jonka avulla yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten muuttuessa yrityksen on kyettävä jatkuvasti kehittämään paitsi toimintaansa myös henkilöstön osaamista luodakseen ainutlaatuisia asiakaskokemuksia. Tällä opinnäytetyöllä pyrittiin löytämään keinoja Yritys X:n asiakaspalvelun laadun parantamiseen, reaaliaikaiseen seurantaan ja jatkuvaan kehittämiseen, joiden avulla voidaan tarjota entistä parempi asiakaskokemus. Tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi Yritys X:n asiakaspalvelussa työskentelevä henkilöstö kokee asiakaspalvelun toimivuuden tällä hetkellä, ja miten heidän mielestään voidaan varmistaa asiakaspalvelun laatu tulevaisuudessa sekä millainen kokemus asiakkailla on yrityksen asiakaspalvelusta. Lisäksi haluttiin kerryttää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista teemahaastattelututkimusta. Aineistoa kerättiin Yritys X:n neljältä asiakaspalvelijalta ja viideltä asiakkaalta. Haastattelut toteutettiin loka-marraskuun 2021 aikana.

Tutkimustulosten mukaan asiakkaat olivat tyytyväisiä Yritys X:n asiakaspalveluun. Ainoastaan järjestelmätekniisiin asioihin toivottiin jonkin verran parannuksia. Asiakaspalvelun tämänhetkiset työntekijäresurssit koettiin riittäviksi sekä asiakkaiden että asiakaspalvelussa työskentelevän henkilöstön mielestä. Riittävät työntekijäresurssit myös tulevaisuudessa nähtiin asiakaspalvelijoiden keskuudessa merkittävimpänä asiakaspalvelun laadun varmistamiskeinona. Kohdenettu ja systemaattinen asiakaskokemuksen mittaaminen herätti asiakaspalvelijoissa mielenkiintoa myös innostusta päästä kehittämään asiakaspalvelun toimintaa mittauksien perusteella.

Yritys X:n tämänhetkinen asiakaspalvelu koetaan hyvälaatuiseksi jo sellaisenaan sekä asiakkaiden että asiakaspalvelijoiden mielestä. Tutkimustulosten pohjalta syntyi kuitenkin kehitysideoita, kuten työntekijäresurssien varmistaminen, järjestelmien kehittäminen sekä systemaattinen asiakas- ja työntekijäkokemuksen mittaaminen, jotka auttavat varmistamaan laadukkaan asiakaspalvelun myös jatkossa ja parantamaan asiakaskokemusta entisestään.

---

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaskokemuksen mittaaminen, asiakaspalvelu, työntekijäkokemus

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

TOIVONEN SANNA:

With high-quality customer service towards better customer experience

Bachelor's thesis 52 pages, appendices 2 pages  
March 2022

---

This thesis aimed to determine ways to improve the quality of Company X's customer service, for real-time tracking and for a constant improvement that would help to provide a better customer experience. The purpose of the thesis was to investigate how Company X's staff see the current situation of the customer service, how would they ensure high-quality customer service in future, and how customers feel about the customer service. Additionally, it was to gain an understanding of customers' needs and expectations. The research was carried out as a qualitative theme interview research. The material was collected from the company's four customer servants and five customers. Interviews were made in October and November in 2021.

According to the results of the research, customers were satisfied with the customer service of Company X. However, some improvements to the processing system were mentioned. Both the customers and the staff thought that the customer service resources are sufficient at the moment. The staff asserted that securing sufficient resources also in future is the most important factor to ensure quality customer service. A targeted and systematic measuring of the customer experience raised enthusiasm and interest among the customer service personnel. They are excited to be involved in development of customer service based on the results.

Both the customers and the customer servants are of the view that the customer service of Company X is on a high-quality level already. The development suggestions are to ensure high-quality customer service and to give an even better customer experience in future. The suggestions concern ensuring resources, developing of systems and systematic measuring of the customer- and the employee experience, for example.

---

Key words: customer experience, customer experience management, measuring customer experience, customer service, employee experience

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO .....  | 6  |
| 1.1   | Opinnäytetyön tausta .....                                      | 6  |
| 1.2   | Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja rajaus .....                | 7  |
| 1.3   | Opinnäytetyön rakenne .....                                     | 8  |
| 2     | ASIAKASPALVELU .....  | 9  |
| 2.1   | Asiakaspalvelun määritelmä .....                                | 9  |
| 2.2   | Laadukkaan asiakaspalvelun tunnusmerkit tänä päivänä .....      | 9  |
| 3     | ASIAKASKOKEMUS.....   | 11 |
| 3.1   | Asiakaskokemuksen määritelmä.....                               | 11 |
| 3.2   | Asiakaskokemuksen muodostuminen .....                           | 12 |
| 3.2.1 | Asiakkaan tunne .....   | 12 |
| 3.2.2 | Asiakkaan kosketuspisteet .....                                 | 12 |
| 3.2.3 | Asiakasodotukset .....  | 14 |
| 3.2.4 | Poikkeustilanteet .....   | 15 |
| 3.2.5 | Työntekijäkokemus.....  | 15 |
| 4     | ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN .....                              | 17 |
| 4.1   | Asiakaskokemuksen johtamisen määritelmä .....                   | 17 |
| 4.2   | Kokonaisvaltaisen asiakaskokemusstrategian jalkauttaminen ..... | 17 |
| 4.3   | Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen .....             | 18 |
| 4.3.1 | NPS (Net Promoter Score) .....                                  | 21 |
| 4.3.2 | CSAT (Customer Satisfaction Score) .....                        | 22 |
| 4.3.3 | CES (Customer Effort Score) .....                               | 22 |
| 4.4   | Työntekijäkokemuksen kehittäminen ja mittaaminen .....          | 24 |
| 4.4.1 | HappyOrNot .....  | 24 |
| 4.4.2 | eNPS (Employee Net Promoter Score) .....                        | 25 |
| 5     | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....                                       | 26 |
| 5.1   | Tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät..  | 26 |
| 5.2   | Tutkimuksen kulku .....   | 27 |
| 6     | TUTKIMUSTULOKSET.....   | 30 |
| 6.1   | Asiakashaastatteluiden tulokset.....                            | 30 |
| 6.1.1 | Hyvin toimivat asiat.....                                       | 30 |
| 6.1.2 | Kehitettävät asiat .....  | 31 |
| 6.1.3 | Aktiivinen palautteen pyytäminen .....                          | 33 |
| 6.2   | Henkilöstöhaastatteluiden tulokset.....                         | 34 |
| 6.2.1 | Vahvuudet .....   | 34 |
| 6.2.2 | Heikkoudet .....  | 36 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 6.2.3 | Mahdollisuudet .....                                  | 37 |
| 6.2.4 | Uhat.....   | 38 |
| 7     | POHDINTA .....  | 40 |
| 7.1   | Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysideat.....       | 40 |
| 7.1.1 | Työntekijäressurssien varmistaminen .....             | 40 |
| 7.1.2 | Järjestelmien kehittäminen .....                      | 41 |
| 7.1.3 | Hintaepäselvyyksien eliminointi.....                  | 41 |
| 7.1.4 | Toimintaopas reklamaatioiden käsittelyyn .....        | 42 |
| 7.1.5 | Kokonaisvaltainen ja yhtenäinen asiakaskokemus.....   | 42 |
| 7.1.6 | Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen .....   | 43 |
| 7.1.7 | Työntekijäkokemuksen mittaaminen ja kehittäminen..... | 44 |
| 7.2   | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....            | 45 |
| 7.2.1 | Reliabiliteetti .....                                 | 46 |
| 7.2.2 | Validiteetti.....                                     | 46 |
|       | LÄHTEET.....  | 48 |
|       | LIITTEET .....  | 51 |
|       | Liite 1. Haastattelurunko, asiakkaat .....            | 51 |
|       | Liite 2. Haastattelurunko, henkilöstö .....           | 52 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on yritys, joka kuuluu kansainväliseen konserniin. Konserni kehittää, valmistaa ja myy laadukkaita, asiakastarpeisiin sopivia rakennusmateriaaleja, järjestelmiä ja palveluita. Toimeksiantajan myynti on kokonaan keskittynyt B2B-asiakkaisiin: jälleenmyyjiin, rakennusliikkeisiin, urakoitsijoihin ja talotehtaisiin. Toimeksiantajan palveluksessa työskentelee tällä hetkellä 76 henkilöä. Toimeksiantajayritys haluaa pysyä nimettömänä, joten siitä käytetään jatkossa nimeä Yritys X.

Asiakaspalvelun laadun kartoitus ja kehittäminen valikoitui opinnäytetyön aiheeksi, koska työskentelen Yritys X:n asiakaspalvelussa ja parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen tuottaminen on lähellä sydäntäni. Aiheen valintaan vaikutti lisäksi se, että asiakaskokemus on nostettu vahvasti Yritys X:n strategiaan, ja sen visiona on tuottaa alan paras asiakaskokemus rakentamisen ja suunnittelun ammattilaisille.

Yritys X:ssä kartoitettiin vuonna 2020 asiakkaan ostopolku ja kosketuspisteet. Saman vuoden syksyllä toteutettiin ensimmäisen kerran asiakastytyväisyyskysely, joka on tarkoitus jatkossa toteuttaa vuosittain. Asiakaskokemusta ei seurata yrityksessä tällä hetkellä muulla lailla, joten reaaliaikainen asiakaskokemuksen mittaaminen puuttuu kokonaan. Nupponen (n.d., 8) kirjoittaa, että mikäli kerran tai kaksi kertaa vuodessa tehtävässä kyselyssä tulee ilmi asiakkaan tyytymättömyys tuotteeseen tai palveluun, on ongelman korjaaminen usein jo myöhäistä. Pahimmassa tapauksessa tulosten julkistamishetkellä asiakas on jo entinen asiakas. Reaaliaikaisen mittaamisen avulla yrityksellä on hyvät mahdollisuudet saada asiakkaalta mahdollisimman totuudenmukaista palautetta, koska tapahtumat ovat tuoreessa muistissa ja mikä parasta, yritys pystyy reagoimaan saatuun palautteeseen heti. Nopealla reagoinnilla voidaan pelastaa asiakassuhde ja sitouttaa asiakas yhä vahvemmin yritykseen. (Nupponen n.d., 8–9.)

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja Yritys X:n asiakaspalvelun laadun parantamiseen, reaaliaikaiseen seurantaan ja jatkuvaan kehittämiseen, joiden avulla voidaan tarjota entistä parempi asiakaskokemus. Työn tarkoituksena on selvittää, millaiseksi Yritys X:n asiakaspalvelussa työskentelevä henkilöstö kokee asiakaspalvelun toimivuuden, ja miten heidän mielestään voidaan varmistaa asiakaspalvelun laatu tulevaisuudessa sekä millainen kokemus asiakkailla on yrityksen asiakaspalvelusta. Lisäksi halutaan kerryttää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja odotuksista asiakaspalvelua kohtaan.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena teemahaastattelututkimuksena, jossa haastateltiin Yritys X:n viittä asiakasta ja neljää asiakaspalvelijaa. Teoreettisessa viitekehyksessä syvennyttään asiakaskokemukseen: asiakaskokemuksen muodostumiseen, asiakaskokemuksen johtamiseen, asiakaskokemuksen mitaamiseen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään asiakaspalvelua ja työntekijäkokemusta, jotka vaikuttavat olennaisesti asiakaskokemukseen. Viitekehyksen rakentamisessa hyödynnettiin monipuolista kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia.

Aihe on ajankohtainen, koska asiakaskokemus on merkittävä kilpailuetu maailmassa, joka on täynnä toinen toistaan muistuttavia tuotteita ja palveluita tarjoavia yrityksiä. Lisäksi asiakkaiden tarpeiden ja odotusten muuttuessa on yrityksen kyettävä jatkuvasti kehittämään paitsi toimintaansa myös henkilöstön osaamista luodakseen ainutlaatuisia asiakaskokemuksia. Löytänä ja Kortesus (2011) painottavat, että voidakseen tarjota asiakkaalle kokemuksia, on yrityksen ensin asetettava asiakas toimintansa keskiöön ja sen jälkeen muodostettava omat toimintonsa asiakkaan ympärille siten, että voi niiden avulla tuottaa asiakkaalle kokemuksia ja arvoa. Uniikkeja kokemuksia luomalla yritys voi viedä toimintansa tasolle, jossa hintakilpailu ei uhkaa, koska kilpailijoilla ei ole tarjota mitään vastaavaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 19.) Saarijärvi ja Puustinen (2020, 26) liputtavat saman asian puolesta kirjoittaessaan, että kokonaisvaltaista asiakaskokemusta on paljon vaikeampi kopioida kuin tuotteita ja palveluja. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 26–27) muistuttavat kuitenkin, että lähdetessä kehittämään asiakaskokemusta tulee huomioida, ettei se suinkaan vähennä tuotteiden ja palveluiden

merkitystä vaan on pikemminkin keino varmistaa, että yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut tuottavat asiakkaalle juuri suunnitellun mukaista arvoa.

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään lyhyesti toimeksiantaja ja avataan lukijalle työn tausta. Lisäksi luvussa esitetään opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja rajaus sekä perustellaan aiheen ajankohtaisuus.

Toinen, kolmas ja neljäs luku muodostavat työn teoriaosan. Toisessa luvussa käsitellään asiakaspalvelua. Kolmannessa ja neljännessä luvussa keskitytään asiakaskokemukseen.

Empiirinen osa koostuu luvuista viisi ja kuusi. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät, perustellaan menetelmävalinnat sekä käydään läpi tutkimuksen kulku. Luvussa kuusi tuodaan esiin tutkimustulokset.

Seitsemännessä luvussa esitetään tutkimustulosten pohjalta muodostetut johtopäätökset ja kehitysehdotukset, jotka tukeutuvat työn teoriaosaan. Lisäksi luvussa arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta.



## **2 ASIAKASPALVELU**

### **2.1 Asiakaspalvelun määritelmä**

Asiakaspalveluksi voidaan kutsua kaikkea vuorovaikutusta asiakkaan tai potentiaalisen asiakkaan ja yrityksen välillä. Tänä päivänä asiakasta palvellaan paitsi kasvokkain, puhelimitse ja sähköpostilla myös useiden sosiaalisen median kanavien ja Chat-palvelun kautta. (Ilveskoski 2020.) Asiakkaan palveleminen on yksi tärkeimmistä työkaluista, jonka avulla yritys saavuttaa liiketoiminnalliset tavoitteensa. Palvelutapahtuma on vuorovaikutustilanne, jossa on aina kyse asiakkaan auttamisesta ja hänen tarpeidensa täyttämisestä. Asiakaspalvelija on tapahtumassa ammattilainen, joka edustaa yritystä. Hänen tärkein tehtävänsä on palvella asiakasta niin hyvin, että asiakas haluaa jatkossakin asioida yrityksessä. Laadukkaalla asiakaspalvelulla varmistetaan pitkät ja jatkuvat asiakassuhteet, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. (Valvio 2010, 69; Eräsalo 2011, 7, 12.)

### **2.2 Laadukkaan asiakaspalvelun tunnusmerkit tänä päivänä**

Teollisuuden neljännen vallankumouksen mukanaan tuomat uudet teknologiat ja COVID-19-pandemia ovat vaikuttaneet merkittävästi asiakkaiden odotuksiin ja siten pakottaneet yritykset muovaamaan asiakaspalvelunsa vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Salesforcen State of Service- ja State of the Connected Customer-tutkimusten mukaan laadukkaan asiakaspalvelun tunnusmerkkejä 2020-luvulla ovat: oikea-aikaisuus, monikanavaisuus, tasalaatuisuus kanavasta riippumatta, proaktiivisuus ja personointi. (Ilveskoski 2020.) Tämän päivän asiakas haluaa asiakaspalvelulta oikea-aikaisuutta. Toisin sanoen palvelua tulee olla saatavilla asiakkaan valitsemassa kanavassa juuri silloin, kun sille on tarve. Lisäksi palvelun tasalaatuisuus kanavasta riippumatta koetaan tärkeäksi. Purkamalla yrityksen sisäiset siilot, saadaan asiointipolku ja asiakastieto kaikkien näkyville. Kun kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallitseminen helpottuu, yritys kykenee tarjoamaan tasalaatuisen ja yhtenäisen asiakaskokemuksen. (Ilveskoski 2020; Nordblom & Törrönen 11, 2021.)

Valtaosa asiakaspalvelun työstä on tänä päivänä vielä reaktiivista eli reagoimista asiakkaan yhteydenottoon. Hyvään palveluun yhdistetään kuitenkin yhä enemmän proaktiivisuutta ja jatkossa sen osuus tulee kasvamaan asiakaspalvelutyössä merkittävästi. Hyvä esimerkki proaktiivisuudesta on se, että asiakasta tiedotetaan toimituksen myöhästymisestä ennen toimitusaikaikkunan umpeutumista. Näin vältetään se, että pettynyt asiakas joutuu itse ottamaan yhteyttä yritykseen selvittääkseen, milloin myöhässä oleva toimitus saapuu. Pidemmälle jalostettua proaktiivista toimintaa on ennustaa kerättyä asiakasdataa hyödyntämällä asiakastarpeita ja laatia personoituja ehdotuksia niiden pohjalta. Asiakkaan ottaessa yhteyttä, kyetään tarjoamaan juuri hänelle sopivia ratkaisuja ja palveluja. Samalla asiakaspalvelun rooli muovautuu yhä myynnillisempään suuntaan. (Ilveskoski 2020; Elisa 2021; Nordblom & Törrönen 2021, 4–5.) Yritykset, joissa asiakaspalvelija tunnistaa asiakkaan tarpeita ja toiveita sekä kykenee niiden pohjalta tarjoamaan asiakasta hyödyttäviä kokonaisuuksia, saavuttavat merkittävää kilpailuetua: asiakaspalvelun myynnillistäminen parantaa asiakastyytyväisyyttä ja sitouttaa asiakasta yhä vahvemmin sekä kasvattaa myyntiä. (Balentor n.d.)

Yrityksen johdon tehtävä on paitsi huolehtia asiakaspalvelun työskentelyolosuhteet ja toimintajärjestelmät sellaisiksi, että ne mahdollistavat onnistuneeseen lopputulokseen pääsemisen myös jatkuvasti kehittää asiakaspalvelua yhdessä henkilöstön kanssa, joka asiakasrajapinnassa työskennellessään kohtaa asiakkaiden tuntemuksia ja toiveita palvelusta (Eräsalo 2011, 7). Kenellä yrityksen sisällä voisikaan olla relevantimpaa tietoa asiakkaiden kokemuksista ja odotuksista kuin heidän kanssaan päivittäin kontaktissa olevalla palveluhenkilöstöllä.

### 3 ASIAKASKOKEMUS

#### 3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Englanninkielinen termi *customer experience* yleistyi bisneskielessä 2000-luvun alussa sen jälkeen, kun B. Joseph Pine II ja James H. Gilmore kirjoittivat aiheesta ensimmäisen kirjan *Experience Economy* vuonna 1999. Sen jälkeen aihetta käsiteltiin paljon etenkin Yhdysvalloissa ja Euroopassa. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.) Viimeisen vuosikymmenen aikana asiakaskokemus on noussut keskeiseksi strategiseksi tavoitteeksi myös suomalaisissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa. Tänä päivänä kokonaisvaltaista asiakaskokemusta pidetään tärkeimpänä kilpailukeinona monissa organisaatioissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19–21.) Löytänä ja Kortesus (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen näin: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”, mutta korostavat, ettei asiakaskokemus suinkaan ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon tunteet ja alitajunnassa tapahtuvat tulkinnat vaikuttavat vahvasti. Näin ollen yritys ei voi täysin hallinnoida asiakaskokemusta, mutta voi valita, millaisia kokemuksia pyrkii tarjoamaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Asiakaskokemuksen merkitys on ihan yhtä suuri yritysten välisessä kaupankäynnissä kuin kuluttajaliiketoiminnassakin, mutta B2B-puolella keskeistä on arvon tuottaminen asiakkaalle. Asiakkaan näkökulmasta se tarkoittaa sitä, että asiakas kokee saavansa yhteistyöstä enemmän arvoa kuin käyttää siihen aikaansa ja rahaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85; Holma ym. 2021, 37–38.)

## **3.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen**

### **3.2.1 Asiakkaan tunne**

Holman ym. (2021) mukaan kokonaisvaltainen asiakaskokemus rakentuu asiakkaan näkemyksestä, kokemuksesta ja etenkin tunteesta, miten yritys häntä kohtelee. Nämä tunne- ja muistijäljet toimivat asiakasuskollisuuden rakennusaineina ja vaikuttavat siihen, tekeekö asiakas jatkossa yhteistyötä yrityksen kanssa ja suosittelee hän sitä verkostoilleen. (Holma ym. 2021, 24.) Forresterin (2019) asiakaskokemusta tarkastelevan tutkimuksen mukaan brändien, jotka haluavat erottautua kilpailijoistaan, kannattaa keskittyä tunteeseen: kokemuksesta syntyneellä tunteella on vahvempi vaikutus brändiuskollisuuteen kuin asioinnin tehokkuudella ja vaivattomuudella toimialasta riippumatta. Holma ym. (2021, 193) määrittelevät tunnekokemuksen rakennuselementeiksi aidon kiinnostuksen asiakkaasta ja hänen tilanteestaan sekä halun palvella asiakasta hyvin ja henkilökohtaisesti. Asiakaskokemusten kehittäjä ja asiantuntija Minna Killström (2020) muistuttaa, että myös pienillä asioilla ja sävyillä on merkitystä, koska tunne voi herätä hyvin pienistäkin asioista. Esimerkiksi puhelimen välityksellä tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa asiakaspalvelijan hymy kuuluu äänestä ja herättää asiakkaassa tunteen, että häntä palveltiin positiivisella asenteella. Samalla tavalla negatiiviset tunteet välittyvät asiakkaalle. Pienet eleet, kuten huokaukset, herättävät asiakkaassa ärsyyntymisen tunteita: yritys suhtautuu minuun vähätellen, asiani ei kiinnosta. (Killström 2020, 32.)

### **3.2.2 Asiakkaan kosketuspisteet**

Äärimmäisen tärkeitä vaiheita, joiden läpi asiakas kulkee ostaessaan jonkun tuotteen tai palvelun ja oston jälkeistä tilannetta, kutsutaan asiakkaan ostopolun kosketuspisteiksi (Rahikainen 2019, 13). Kosketuspisteet ovat tilanteita, jossa asiakas ja yritys kohtaavat joko suoraan tai epäsuorasti. Näillä kohtaamisilla on merkittävä rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa. Kosketuspisteitä ovat esimerkiksi brändi, markkinointiviestintä, Internet-sivut, asiakaspalvelu- ja myynti-

henkilöstö sekä yrityksen tuote. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73.) Asiakaskokemus ei synny yhden päivän tai yksittäisen kohtaamisen tuloksena vaan se rakentuu kaikista yrityksen ja asiakkaan välisistä kohtaamisista. Positiiviset kohtaamiset ovat edellytys asiakassuhteen jatkumiselle (Holma ym. 2021, 28–29), joten yhtäkään kohtaamishetkeä asiakkaan kanssa ei pidä vähätellä. Myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstö työskentelee asiakasrajapinnassa ja heillä on eniten yksittäisiä kohtaamisia asiakkaiden kanssa, mutta kuten kuviosta 1 nähdään myös muut organisaation toiminnot vaikuttavat asiakaskokemuksen rakentumiseen: Markkinointi on vastuussa yrityksen brändistä ja yrityksen lupauksen välittämisestä asiakkaille. Tuotekehitys ja tuotanto kehittävät ja tuottavat ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. HR-osasto vastaa henkilöstön osaamisesta. Talousosasto huolehtii laskujen oikeellisuudesta sekä raportoinnista. IT-osasto varmistaa järjestelmien toiminnan ja lakiosaston tehtävä on laatia sopimukset sekä varmistaa, että asiat on sovittu asiakkaan kanssa selvästi. (Löytänä & Korteso 2011, 24–26, 75.)

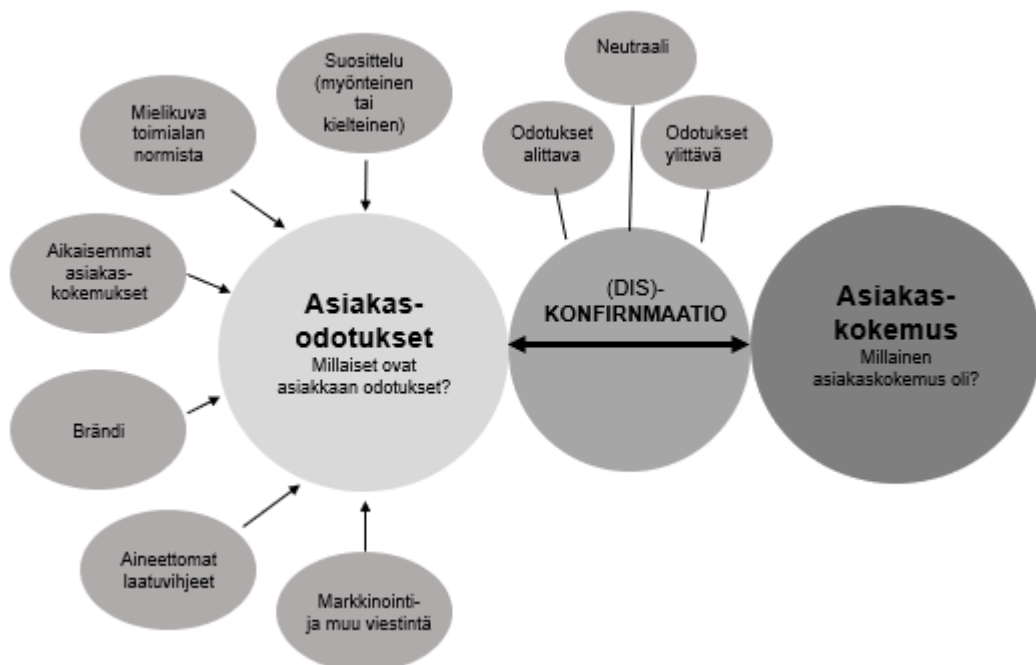


KUVIO 1. Asiakaskokemuksen kosketuspisteet (Löytänä & Korteso 2011, 75, muokattu)

### 3.2.3 Asiakasodotukset

Odotuksemme määrittävät kokemuksiamme: odotustemme alittuessa, koemme tyytymättömyyttä, odotustemme täytyessä olemme tyytyväisiä ja odotustemme ylittäminen tekee meidät onnellisiksi. Näin ollen asiakkaan odotuksilla on iso rooli siinä, muodostuuko hänen asiakaskokemuksestaan hyvä vai huono. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 95) mukaan asiakasodotukset voidaan luokitella yleisiin odotuksiin ja erityisiin odotuksiin. Yleiset odotukset eivät ole tiettyä yritystä kohtaan syntyneitä odotuksia, vaan toimialan vakiintuneet käytännöt muodostavat asiakkaan mieleen odotuksia, jotka perustuvat siihen, miten alalla on ollut yleisesti tapana toimia. Erityiset odotukset sitä vastoin kohdistuvat juuri tiettyä yritystä, palvelua tai tuotetta kohtaan. Tällaisten odotusten muodostumiseen vaikuttaa yleensä useampi lähde. Kuvioista 2 nähdään esimerkkejä tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa erityisten odotusten syntymiseen: yrityksen markkinointiviestintä, asiakkaan omat sekä ystävien ja kollegoiden aiemmat kokemukset, toimialanormit, brändi ja aineettomat laatuvihiheet. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95–98.)



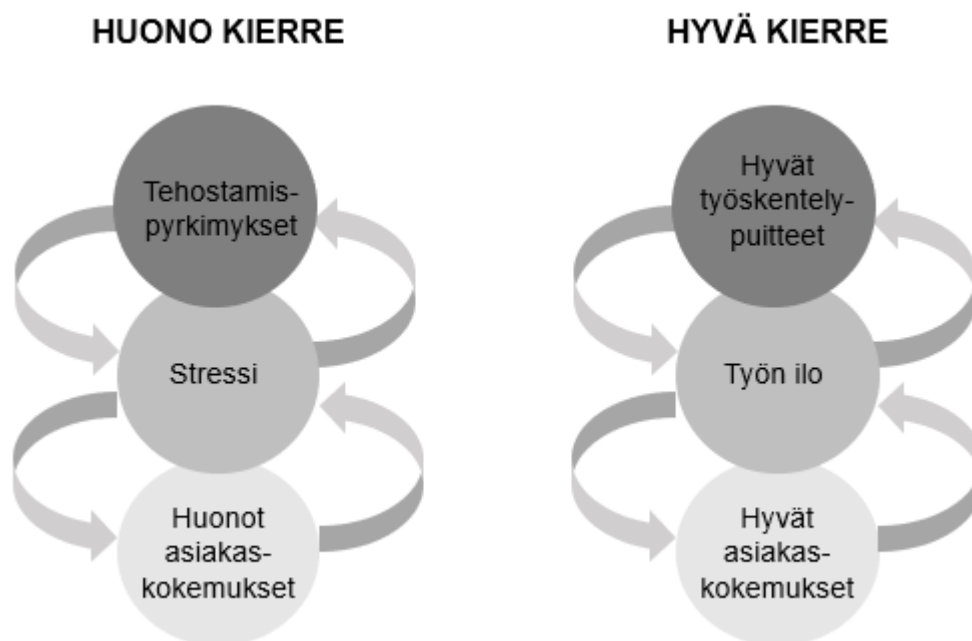
KUVIO 2. Erityisiä asiakasodotusten lähteitä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 98, muokattu)

### 3.2.4 Poikkeustilanteet

Tilanteita, joissa asiakas tuo ilmi tyytymättömyytensä tuotteeseen tai palveluun, kutsutaan poikkeustilanteiksi. Asiakkaan tyytymättömyyteen ei kannata suhtautua vähätellen tai välinpitämättömästi, koska silloin yrityksen toimintaan pettynyt asiakas todennäköisesti äänestää jaloillaan ja loukkaantuneena kertoo negatiivisesta kokemuksestaan eteenpäin. Oikea suhtautumistapa poikkeustilanteisiin on nähdä ne suurena mahdollisuutena. Tuodessaan tyytymättömyytensä yrityksen tietoon, asiakas antaa yritykselle tilaisuuden korjata toimintaansa. Asiakasystävällisen ja hyvin hoidetun reklamaatioprosessin avulla asiakas saadaan jatkamaan asiakkuuttaan, sitoutumaan entistä vahvemmin yritykseen ja jopa kääntymään suosittelijaksi. (Eräsalo 2011, 20; Löytänä & Korteso 2011, 209, 214, 219.) Saarijärvi ja Puustinen (2020, 117) kuvailevat reklamaation olevan mahdollisuus, jolla asiakastyytyväisyys voidaan nostaa korkeammalle tasolle, kuin millä se oli ennen huonoa asiakaskokemusta.

### 3.2.5 Työntekijäkokemus

Korkiakosken (2019, 21) mukaan työntekijäkokemus on työntekijän näkemys työnantajastaan, joka on muodostunut sosiaalisen kanssakäymisen, tunteiden ja mielikuvien tuloksena. Nopeasti ajateltuna ei välttämättä tule mieleen, että työntekijäkokemuksella on suora yhteys asiakaskokemuksen muodostumiseen (Ilvesjoki 2020). Juuti (2015, 135) käyttää tekstissään esimerkkinä johdon tehostamispyrkimyksiä, jotka valitettavan usein heikentävät työntekijäkokemusta ja ovat näin ollen esteenä myös positiivisen asiakaskokemuksen syntymiselle. Tehostamispyrkimysten seurauksena ylikuormittunut palveluhenkilöstö stressaantuu ja väsyä, jolloin on vaikea säilyttää ystävällinen, positiivinen ja kärsivällinen palveluasenne. Näistä seuraa niin sanottu huono kierre ja huonot asiakaskokemukset (kuvio 3). Vastaavasti kuvion 3 hyvä kierre syntyy asiakaskeskeisessä organisaatiossa, jossa on luotu hyvät puitteet työskentelylle ja koetaan tyytyväisyyttä työtä ja organisaatiota kohtaan sekä työn iloa yhdessä työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Positiivinen tunnelma välittyy asiakkaille ja syntyy hyviä asiakaskokemuksia. (Juuti 2015, 135–136, 138; Ilvesjoki 2020.)



KUVIO 3. Huono kierre ja hyvä kierre (Juuti 2015, 136, muokattu)



## 4 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

### 4.1 Asiakaskokemuksen johtamisen määritelmä

Asiakaskokemuksen johtamisen englanninkielinen termi on *customer experience management (CEM)*. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on tarjota asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia kaikissa asiakkaiden ja yrityksen välisissä kohtaamisissa. Yritys, joka onnistuu luomaan merkityksellisiä kokemuksia, tuottaa asiakkailleen arvoa, jolla puolestaan on suora vaikutus yrityksen liiketoiminnalliseen tulokseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 12–13.) Löytänä ja Kortesus (2011, 165–166) painottavat, ettei asiakaskokemuksen johtaminen ole kertaluonteinen projekti vaan osa yrityksen strategiaa ja vaatii onnistuakseen jatkuvaa, systemaattista toimintaa: johtamista, ylläpitoa, organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovointia.

### 4.2 Kokonaisvaltaisen asiakaskokemusstrategian jalkauttaminen

Merkityksellisiä asiakaskokemuksia on luomassa koko organisaatio ja siihen liittyvät tavoitteet eli millaisia kokemuksia asiakkaille pyritään tuottamaan, määritellään yrityksen strategiassa. On tärkeää, että tavoitteet mietitään realistisiksi ja luokitellaan, esimerkiksi asiakassegmenteittäin. Kokonaisvaltainen asiakaskokemusstrategia vaatii, että tavoitteet konkretisoidaan jokaisessa kosketuspisteessä ja niissä laaditaan omat toimintatavat, joiden avulla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. (Löytänä & Kortesus 2011, 166–170.)

Koska ihmiset toimivat asiakaskokemusten luojina ja kaikki organisaation toiminnot ovat joko suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen ja vaikuttavat asiakaskokemuksen rakentumiseen, on tärkeää saada jokainen organisaation jäsen ymmärtämään asiakaskokemusajattelun ydin: asiakkaan siirtäminen keskiöön kaikissa yrityksen toiminnoissa. (Löytänä & Kortesus 2011, 26, 170.) Mitä paremmin koko organisaatiossa ymmärretään, miksi asiakaskokemus on tärkeä yrityksen toiminnan lähtökohta, sitä todennäköisemmin sitoudutaan vaadittuihin muutoksiin ja merkityksellisten asiakaskokemusten tuottamiseen. (Saarijärvi &

Puustinen 2020, 123; Questback n.d., 9.) Asiakaskokemusta edistävän kulttuurin luominen vaatii aikaa, kärsivällisyyttä ja systemaattista toimintaa. Asiakaskokemuksen tärkeydestä kertominen selkeästi ja perustellusti, asiakaspalautteiden tuominen kaikkien näkyville ja parhaista asiakaskokemuksista palkitseminen ovat keinoja, joilla johto voi juurruttaa uutta kulttuuria yhä syvemmälle organisaatioon. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 123.)

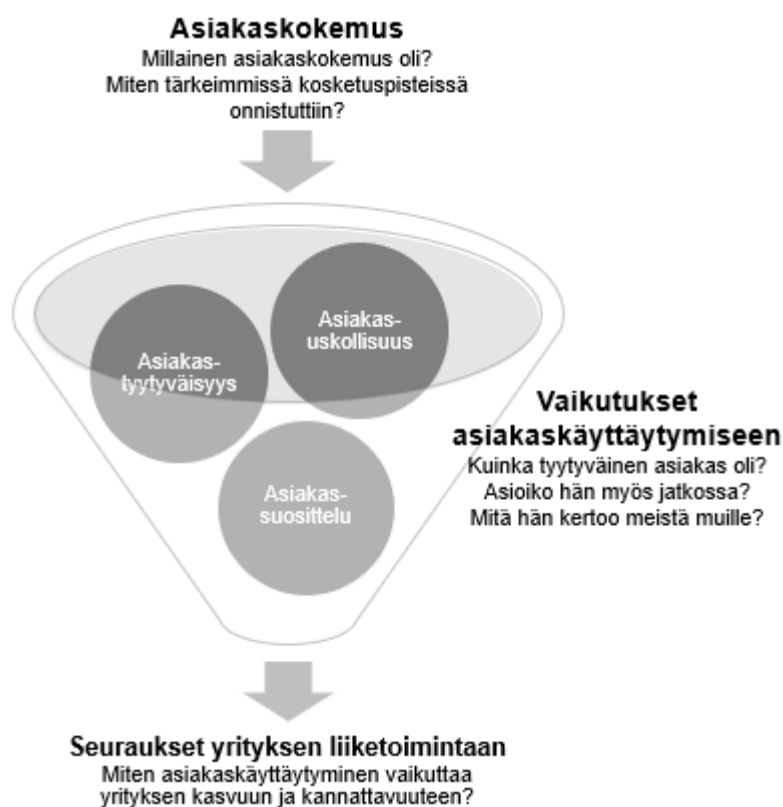
### **4.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen**

Asiakaskokemuksen mittaaminen on olennainen osa asiakaskokemuksen johtamista. Onnistuneen mittaamisen edellytyksenä on, että yrityksessä on määritelty tarkasti, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. Ennen mittareiden valintaa pitää myös ymmärtää, mitä ja miksi mitataan, kenen kokemusta mitataan sekä missä ja milloin mitataan. Myös säännöllisyys ja oikea-aikaisuus ovat onnistumisen kriteereitä asiakaskokemuksen mittaamisessa, koska ne mahdollistavat reaaliaikaisen reagoimisen. Lisäksi on tärkeää varmistua mittareiden luotettavuudesta, koska on hyvin oleellista, että mittaustulosten perusteella voidaan tehdä yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä päätöksiä. (Löytänä & Korhonen 2014, 140; Saarijärvi & Puustinen 2020, 231, 237; Holma ym. 2021, 244, 269.)

Edellä mainittuja asioita suunniteltaessa ei tietenkään sovi unohtaa asiakasta: mittareita tulee käyttää harkiten, jottei ärsytetä asiakasta jatkuvilla kyselyillä ja käännetä asiakaskokemusta negatiiviseksi. Asiakkaan vastausaktiivisuutta voidaan parantaa kertomalla proaktiivisesti, mitä asioita kyselyllä pyritään ylläpitämään tai kehittämään. Myös asiakkaan antamaan pyydettyyn palautteeseen reagoiminen on tärkeää. Se saa asiakkaan tuntemaan vastauksensa merkitykselliseksi ja motivoi vastaamaan jatkossakin. (Holma ym. 2021, 252–253.)

Sen sijaan että organisaatiolla olisi käytössä yksittäisiä mittareita, Saarijärvi ja Puustinen (2020, 232–233) suosittelevat rakentamaan tavoitellulle asiakaskokemukselle sopivan mittariston, koska asiakaskokemusta kannattaa mitata kolmella tasolla, kuten kuviossa 4 havainnollistetaan: Miten hyvin onnistuttiin tavoiteltavan asiakaskokemuksen tuottamisessa? Millaiset vaikutukset sillä oli asiakastytyväi-

syyteen, -uskollisuuteen, -suosittelemiseen? Ja miten asiakaskäyttäytyminen vaikuttaa yrityksen taloudelliseen kasvuun? Lisäksi oikein rakennetun mittariston avulla voidaan osoittaa henkilöstölle, miten iso vaikutus heidän työllään on asiakkaiden tyytyväisyyteen. Sitomalla mittarit kannustin- ja palkitsemisjärjestelmään viestitään yhteyden tärkeydestä ja kasvatetaan henkilöstön motivaatioita asiakaskeksiseen toimintaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231–233, 260.)



KUVIO 4. Asiakaskokemuksen mittaaminen kolmella tasolla (Saarijärvi & Puustinen 2020, 233, muokattu)

Mihin tahansa mittaustapaan ja mittareihin yritys päätyykin, ei pelkkä mittaaminen riitä. Paras keino tuottaa asiakkaalle arvoa ja parantaa yrityksen kannattavuutta asiakaskokemusta mittaamalla, on suunnitella ja toteuttaa jatkotoimenpiteet huolellisesti. Mittaamisella kerättyä tietoa pitää viipymättä yhdistellä ja analysoida eri tavoin muuhun liiketoiminnasta saatuun tietoon sekä avainlukuihin ja hyödyntää sen jälkeen asiakaskokemuksen sekä liiketoiminnan kehittämisessä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 139; Korkiakoski 2019, 95; Holma ym. 2021, 268–269.)

Customer Championsin (n.d.) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin, miten yritykset kokevat onnistuneensa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tutkimuksen mukaan 95 prosenttia yrityksistä onnistui asiakaskokemuksen mittaamisessa mielestään hyvin. Vain 50 prosenttia raportoi tuloksista henkilöstölle. 30 prosenttia suunnitteli tulosten pohjalta korjaustoimenpiteitä, mutta ainoastaan 10 prosenttia koki onnistuneensa toteuttamaan suunnitellut toimenpiteet ja vain viisi prosenttia viestitti toiminnan kehittämiseksi tehdyistä suunnitelmista ja muutoksista asiakkailleen (kuvio 5). (Customer Champions n.d.)

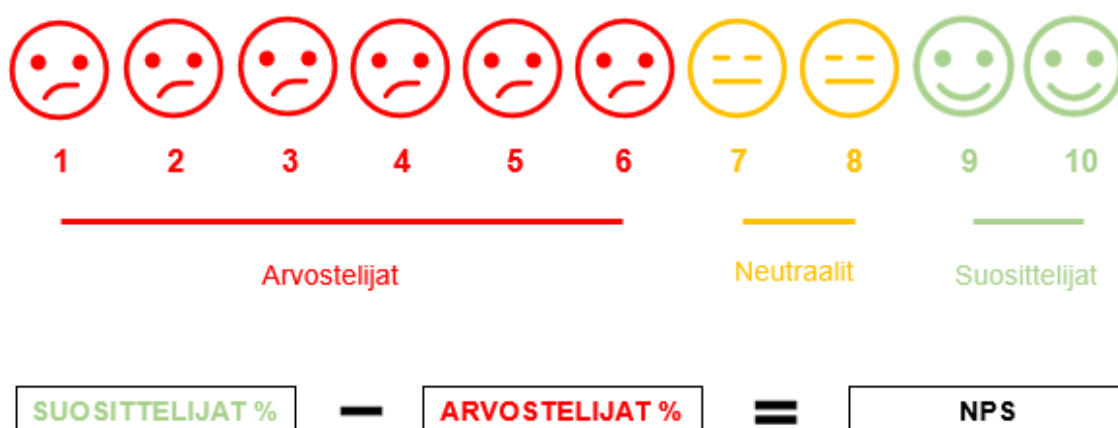


KUVIO 5. Yritysten kokemat onnistumiset asiakaskokemuksen kehittämisessä (Customer Champions n.d., muokattu)

Gerdt ja Korkiakoski (2016, 175) painottavat, että on hyvin tärkeää osoittaa kuuntelevansa ja arvostavansa asiakkaitaan ja heiltä saamaansa palautetta. Heidän mukaansa, edellä mainitun tutkimuksen valossa, yrityksellä on hyvä tilaisuus erottautua kilpailijoistaan tekemällä asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyvät perusasiat: hyödyntämään kerättyä palautetta ja viestimään tuloksista sekä henkilöstölle että asiakkaille. Tutkimus nimittäin osoittaa, että valitettavan harva yritys on jaksanut tehdä nämä asiat. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 177.)

### 4.3.1 NPS (Net Promoter Score)

NPS on mittari, jolla mitataan suositteluhalukkuutta. Käytännössä asiakkaalta kysytään: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme, tuotettamme tai palveluamme ystäville, tuttaville tai kollegoillesi?” Asiakkaat antavat arvionsa asteikolla 1–10. Arvosanan 9–10 antaneet ovat suosittelijoita, uskollisia asiakkaita, jotka ostavat yrityksen tuotteita tai palveluita myös jatkossa ja sen lisäksi suosittelivat niitä lähipiirilleen. 7–8 antaneet ovat neutraaleja, tyytyväisiä asiakkaita, jotka eivät ole sitoutuneita yritykseen. Saadessaan houkuttelevan tarjouksen, he päätyvät helposti ostamaan kilpailijalta. Asiakkaita, jotka antavat arvosanan 0–6 kutsutaan arvostelijoiksi, tyytymättömiksi asiakkaiksi. He voivat olla hyvin vahingollisia yritykselle kertoessaan kurjista kokemuksistaan eteenpäin. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 24; Holma ym. 2021, 263.) Kuvioista 6 nähdään, että NPS-suosittelemiseksi saadaan vähentämällä arvostelijoiden (0–6) prosenttiosuus suosittelijoiden (9–10) prosenttiosuudesta (Superoffice n.d.). Suosittelemiseksi voi vaihdella -100 ja 100 välillä. Mitä korkeampi indeksi saadaan, sitä enemmän yrityksellä on suosittelijoita. (Ahvenainen ym. 2017, 24.) NPS on mittari, jolla selviää, miten yritys onnistui kohtaamisessa ja asiakassuhteessa, mutta pelkästään sitä käyttämällä ei saada tietää, miksi asiakas antoi juuri kyseisen arvosanan (Löytänä & Korhonen 2014, 57–58).



KUVIO 6. NPS-mittari (Superoffice n.d., muokattu)

### 4.3.2 CSAT (Customer Satisfaction Score)

CSAT mittaa palvelun laatua valitussa kohtaamispaikassa. Yleensä asiakkaalle lähetetään kohtaamisen jälkeen lomake, jossa kysytään: ”Kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?” Asiakkaalla on käytössään viisiportainen arvosteluasteikko. NPS-mittarin selvittäessä asiakkaan kokonaisvaltaista suositteluhalukkuutta, CSAT mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja antaa yksityiskohtaisempaa tietoa tietyistä kohtaamisista. Toisin sanoen, vaikka NPS-indeksi olisikin heikko, voi CSAT olla tietyssä kohdassa positiivinen, sillä huolimatta siitä, ettei asiakas ole vielä valmis suosittelemaan yritystä, saattaa yksittäinen palvelukokemus yrityksessä olla hyvä. Kuvio 7 havainnollistaa, että CSAT-tyytyväisyysindeksi saadaan jakamalla ”erittäin tyytyväisten” ja ”tyytyväisten” asiakkaiden määrä kaikkien vastanneiden lukumäärällä ja kertomalla saatu luku sadalla. (Ahvenainen ym. 2017, 26; Holma ym. 2021, 263.)

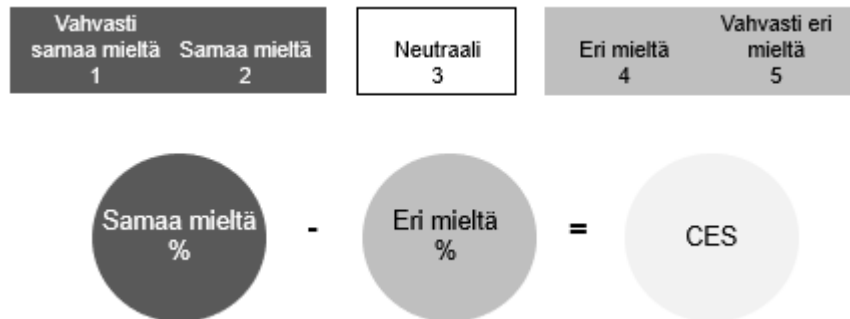


KUVIO 7. CSAT-mittari

### 4.3.3 CES (Customer Effort Score)

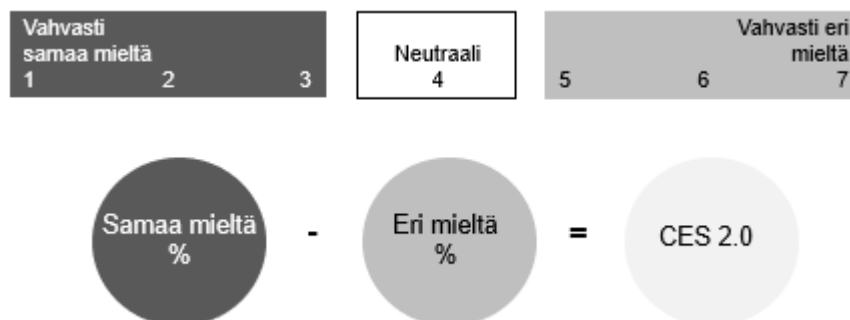
CES mittaa asiointin helppoutta ja vaivattomuutta yksittäisessä toiminnossa. Tyypillisesti asiakkaalle lähetetään asiointin jälkeen kysely, jossa tiedustellaan, kuinka vahvasti asiakas on samaa mieltä seuraavan väitteen kanssa: ”Yritys teki asioimisestani helppoa?” Vuonna 2010 käyttöön otetun mittarin vastausasteikko on 1–5. Kuviossa 8 nähdään, että CES-tulos saadaan vähentämällä ”eri mieltä” ja ”vahvasti eri mieltä” vastanneiden prosenttiosuus ”samaa mieltä” ja ”vahvasti

samaa mieltä" vastanneiden prosenttiosuudesta. Tuloksista voidaan päätellä uudelleen ostamisen todennäköisyyttä sekä asiakasuskollisuutta. (Ahvenainen ym. 2017, 27; Holma ym. 2021, 263–264.)



KUVIO 8. CES-mittari (Ahvenainen ym. 2017, 27, muokattu)

CES-mittarista on nykyään olemassa myös uudempi versio: *Customer Effort Score 2.0*. Peruskysymys on sama kuin alkuperäisessä versiossa, mutta vastausasteikko on laajempi, 1–7. Päivitetyin mittarin tavoitteena on parempi tarkkuus ja asiakasuskollisuuden tulkinta vastausten perusteella. CES 2.0-tulos saadaan vähentämällä ”jokseenkin eri mieltä”, ”eri mieltä” ja ”vahvasti eri mieltä” vastanneiden prosenttiosuus, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”samaa mieltä” ja ”vahvasti samaa mieltä” vastanneiden prosenttiosuudesta (kuvio 9). (Ahvenainen ym. 2017, 28; Holma ym. 2021, 263–264.)



KUVIO 9. CES 2.0-mittari (Ahvenainen ym. 2017, 28, muokattu)

#### 4.4 Työntekijäkokemuksen kehittäminen ja mittaaminen

Henkilöstökokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen, joten voidakseen tarjota asiakkailleen mahdollisimman merkityksellisiä kokemuksia yrityksen on tunnistettava, millaisia kokemuksia se tuottaa työntekijöilleen ja löydettävä keinot niiden kehittämiseen (Korkiakoski 2019, 117–118). Kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa asetetaan työntekijäkokemukselle selkeät tavoitteet. Toisessa vaiheessa varmistetaan, että koko henkilöstö tietää tavoitteet ja lähtee yhdessä juurruttamaan niitä yrityksen arkeen. Kolmannessa vaiheessa ryhdytään mittaamaan, miten tavoitteet toteutuvat. (Laaksonen 2021.)

Työntekijäkokemusta kannattaa mitata systemaattisesti ja monipuolisesti sekä yksilöiden että koko henkilökunnan avain- ja arkihetket huomioiden. Työntekijän avainhetkiä ovat muun muassa yrityksestä kiinnostuminen, rekrytointiprosessi, perehdyttäminen, muutos työsuhteessa ja päätös lähteä yrityksestä. Sähköpostikysely on hyvä tapa kartoittaa työntekijän ajatuksia avainhetkistä ja niiden kehittämistarpeista, koska sillä voidaan saada tietoa riittävän laajasti. Avainhetkiä mittaamalla saavutetaan ymmärrys siitä, miten niissä on onnistuttu ja tarpeeksi dataa kerryttämällä kyetään lisäksi analysoimaan yksittäisten avainhetkien vaikutusta työsuhteen kestoon ja onnistumiseen. Avainhetkien lisäksi on tärkeää, että johdolla on käsitys työntekijän arkisista hetkistä eli normaalin työpäivän kuluista ja sen tunnelmasta. Arkihetkiin lasketaan myös niin sanotut suunnitellut hetket, esimerkiksi kesäjuhlat ja projektin päätös. Mitattaessa arkisia hetkiä kannattaa palautteen antaminen tehdä työntekijälle mahdollisimman helpoksi. (Korkiakoski 2019, 137–138.)

##### 4.4.1 HappyOrNot

Suomalainen yritys HappyOrNot Oy toimii kansainvälisillä markkinoilla ja on vuodesta 2009 auttanut neljän hymiön palvelulla yrityksiä parantamaan paitsi asiakas- myös työntekijäkokemusta. HappyOrNot-palvelu mahdollistaa säännöllisen palautteen antamisen helposti, nopeasti ja anonyymisti. HappyOrNot tarjoaa nopeasti asennettavien, täysin langattomien kosketusnäyttöjen rinnalla digitaalisia vaihtoehtoja, jotka mahdollistavat asiakkaiden käyttäjäkokemusten keräämisen



verkkosivuilla ja työntekijäkokemuksen mittaamisen esimerkiksi intranetissä. Lisäksi asiakkaat ja työntekijät voivat kertoa kokemuksistaan omilta mobiililaitteiltaan: skannaamalla QR-koodin tai avaamalla linkin palauteverkkosivulle. Tulosten seuraaminen on vaivatonta HappyOrNot Oy:n monipuolisen raportointi- ja analytiikkapalvelun kautta. (HappyOrNot 2019; HappyOrNot n.d)

#### **4.4.2 eNPS (Employee Net Promoter Score)**

Henkilöstö NPS eli eNPS on mittari, jolla mitataan työntekijän työhyvinvointia. Mittari pohjautuu asiakkaan suositteluhalukkuutta mittaavaan NPS-mittariin. eNPS vastaa kysymykseen: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit työpaikkaasi ystäville?” Vastausasteikko on 1–10. Arvosanan 0–6 antaneet ovat arvostelijoita, 7–8 neutraaleja ja 9–10 suosittelijoita. eNPS-tulos saadaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Esimerkiksi jos vastaajista 20 % on suosittelijoita ja 20 % arvostelijoita, on eNPS-tulos 0. Tulos voi olla mikä vain -100 ja 100 väliltä. Mitä enemmän tulos on pakkasen puolella, sitä huonommin työntekijät voivat. Tulosten ylittäessä nollan, ollaan työhyvinvoinnissa jo paremmalla puolella. Tulokset 10 ja 30 välillä ovat hyviä ja kaikki yli 30 menevät erinomaisia. (Marr n.d.) Koska suositteluhalukkuutta mittaava kysymys ei kerro, miksi henkilöstö pitää tai ei pidä yrityksessä työskentelystä, suosittelee Marr (n.d.) kysymään suositteluhalukkuuden lisäksi esimerkiksi kysymykset: ”Mistä pidät työskennellessäsi meillä?” Ja ”Mitä voisimme tehdä paremmin?” Tai vaihtoehtoisesti: ”Mistä syystä annoit tämän arvosanan?” Lisäksi Marr (n.d.) painottaa, että mittauksesta saadaan maksimaalinen hyöty, kun kysely tehdään 4–6 kertaa vuodessa, ryhdytään tulosten pohjalta toimiin ja seurataan, miten tehdyt toimet vaikuttavat seuraavaan tulokseen. (Marr n.d.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusote oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimustapa valittiin, koska haluttiin selvittää tutkittavien subjektiivisia ajatuksia ja kokemuksia asiakaspalvelun nykytilanteesta sekä näkemyksiä asiakaspalvelun laadun varmistamiseen tulevaisuudessa.

Sosiologi Hanna Vilkkä (2021, 17) kuvaa laadullista tutkimusta tulkintaan perustuvana tutkimusmenetelmänä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä löytämään luotettavaa tietoa siitä, missä määrin tai kuinka usein jokin ilmiö esiintyy, kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan tarkoituksena on löytää erilaisia näkökulmia aiheen tarkasteluun. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on tutkimuksen aikana suorassa vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteena olevaan henkilöön ja on kiinnostunut hänen kokemuksistaan, ajatuksistaan ja tunteistaan. (Puusa & Juuti 2020, 22, 51.) Siinä missä määrällinen tutkimus perustuu lukuihin, laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus mahdollistaa hyvinkin syvällisen näkemyksen. Laadullisessa tutkimuksessa ei pystytä etukäteen määrittelemään, miten paljon ja millaista aineistoa kerätään: sitä kerätään, kunnes tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää, mistä ilmiössä on kyse. (Kananen 2017, 33–35.) Kananen (2017, 36) kuvaakin tutkijaa laadullisen tutkimuksen tärkeimmäksi aineiston keruun ja analysoinnin työkaluksi, jonka avulla reaali maailma suodattuu tutkimustuloksiksi.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka on Eskolan ja Vastamäen (2015, 27) mukaan suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa. Menetelmä valittiin, koska näin voitiin päättää haastattelun teemat etukäteen, antaen kuitenkin tutkittaville mahdollisuus kertoa niistä omin sanoin. Henkilöstöhaastatteluissa päädyttiin ryhmähaastattelun sijaan yksilöhaastatteluihin, koska haluttiin varmistua siitä, että kaikkien ajatukset ja mielipiteet saadaan huomioitua tasapuolisesti.

Teemahaastattelu on keskustelunomainen vuorovaikutustilanne, jossa tutkija selvittää haastateltavan ajatuksia tutkimukseen sisältyvistä aiheista. Ennen haastattelua tutkija määrittelee käsiteltävät aiheet eli teemat ja laatii niiden avulla haastattelurungon, jota käyttää apunaan haastattelussa. Runko kannattaa tehdä mahdollisimman yksinkertaiseksi, jotta haastattelijä voi keskittyä keskusteluun eikä muistiinpanoihin. Luettelon sijasta voi laatia esimerkiksi miellekartan, mind mapin, josta on helppo tarkistaa yhdellä silmäyksellä, mitä teemoja on vielä käymättä läpi. Teemahaastattelussa jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi samat teemat, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella. Haastattelussa edetään yksi teema kerralla. Tekemällä runsaasti tarkentavia kysymyksiä esille nousseista asioista, tutkija pääsee yhä syvemmälle teeman ytimeen. Seuraavaan teemaan siirrytään vasta, kun edellinen on kokonaan käsitelty. (Eskola & Vastamäki 2015, 27–28, 37; Kananen 2017, 108, 109.) Teemahaastattelun toteutus-tyyli on lahea: joissain tapauksissa se lähentelee avointa haastattelua, mutta yhtä lailla se voi olla hyvinkin strukturoitu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.1).

## 5.2 Tutkimuksen kulku

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla Yritys X:n asiakaspalvelijoita ja asiakkaita. Jokaiselta lokakuussa 2021 asiakaspalvelussa työskentelevältä henkilöltä kysyttiin mahdollisuutta osallistua tutkimukseen. Tutkimukseen osallistui neljä asiakaspalvelijaa, jotka haastateltiin viikolla 43, 2021. Asiakkaista tutkimukseen valikoitui jälleenmyyjäsegmentin asiakasryhmä, jolla on mahdollisuus perinteisten kanavien, sähköpostin ja puhelimen, lisäksi tehdä tilaukset sähköisinä EDI-tilauksina (asiakkaan toiminnanohjausjärjestelmässä tehty ostotilaus siirtyy automaattisesti Yritys X:n toiminnanohjausjärjestelmään myyntitilaukseksi). Kyseiseen asiakasryhmään päädyttiin, koska asiakkuus on Yritys X:lle hyvin merkittävä. Otantamenetelmänä käytettiin ositettua otantaa siten, että haastateltavat pyrittiin valitsemaan eri puolelta Suomea. Asiakashaastatteluja tehtiin viisi. Yhteensä haastatteluun osallistui kaksi asiakasyrityksen edustajaa, muihin yksi. Asiakashaastattelut toteutettiin loka-marraskuun 2021 aikana.

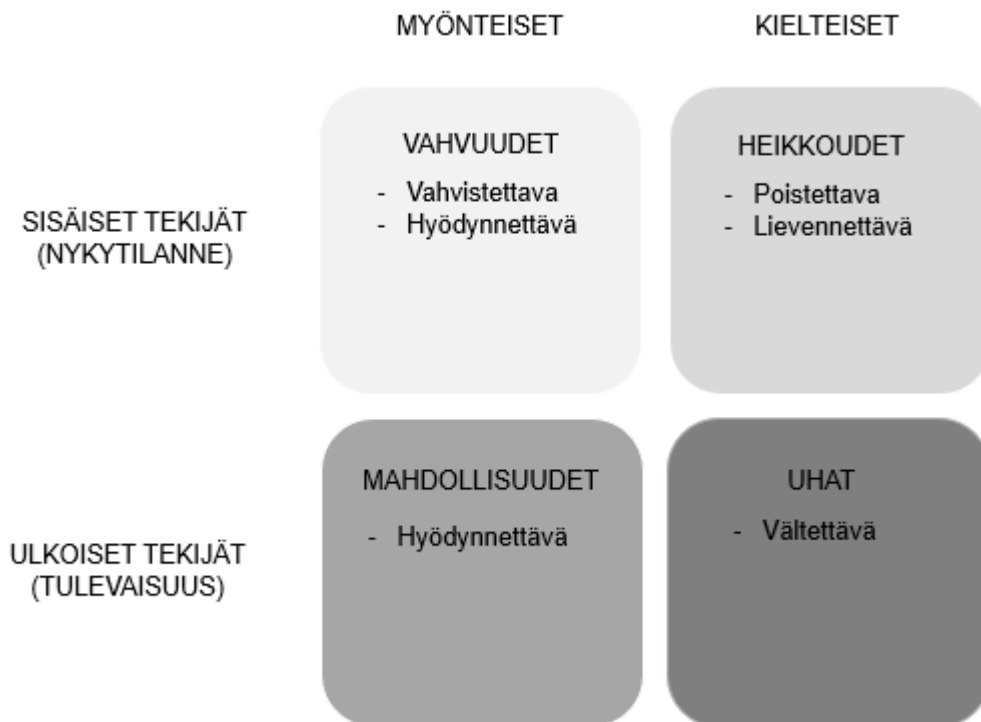
Henkilöstö- ja asiakashaastatteluja varten luotiin ajatuskarttatyylliset haastattelurungot (liite 1 ja 2), joiden avulla haastattelutilanteessa voitiin varmistua kaikkien

teemojen läpikäymisestä. Tutkittavat eivät nähneet haastattelurunkoa etukäteen, mutta kysyttäessä mahdollisuutta osallistua tutkimukseen, heille esiteltiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite, joista kävi ilmi tutkimuksen teemat. Ennen haastattelun alkua jokaiselle haastateltavalle kerrottiin, että vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja anonyymisti. Lisäksi painotettiin, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja haastateltava voi halutessaan jättäytyä siitä pois, missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Jokainen haastattelu tehtiin etänä, johtuen Yritys X:n etätyösuosituksesta. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsissa, jonka kautta haastattelut voitiin nauhoittaa. Kanasen (2015) mukaan digitaalista tallennusta käyttämällä haastattelu saadaan kokonaisuudessaan tallennettua ja mahdollistetaan aineistoon palaaminen. Lisäksi nauhoituksen avulla tehdään haastattelutilanteesta luonnollinen, kun haastattelija voi keskittyä haastatteluun sen sijaan, että tekisi muistiinpanoja. (Kananen 2015, 152.) Haastatteluiden päätteeksi tutkittavilta kysyttiin lupa ottaa uudelleen yhteyttä, mikäli aineistoa käsitellessä herää lisäkysymyksiä.

Jokainen haastattelu purettiin tekstimuotoon eli litteroitiin sanatarkkaa tekniikkaa käyttäen. Sanatarkkaan litterointiin päädyttiin, jotta voitiin varmistaa mahdollisimman luotettava analyysi ja tulokset. Litteroidut aineistot luettiin huolellisesti useamman kerran, jonka jälkeen ryhdyttiin työstämään aineistolähtöistä sisällönanalyysia Excel-taulukkoa apuna käyttäen. Asiakas- ja työntekijähaastattelut analysoitiin erillisiin taulukoihin. Sisällönanalyysi aloitettiin luokittelemalla haastattelut taulukoihin etukäteen määriteltyjen teemojen perusteella siten, että jokaisen teeman alle kerättiin kaikkien tutkittavien vastaukset kyseiseen teemaan liittyen. Tämän jälkeen alkuperäiset ilmaisut pelkistettiin, pelkistykset ryhmiteltiin alaluokkiin ja alaluokat yhdisteltiin yläluokiksi. Taulukoinnin jälkeen tulokset kirjoitettiin auki ja asiakashaastatteluista muodostettiin johtopäätökset ja kehitysideat, jotka pohjautuvat opinnäytetyön teoriaosaan.

Henkilöstöhaastatteluiden tuloksista laadittiin vielä SWOT-analyysi (kuvio 11), jonka pohjalta muodostettiin johtopäätökset ja kehitysideat, teoriaosaa hyödyntäen. SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi on yleinen yrityksen toiminnan analysointimenetelmä. **SWOT** muodostuu sanoista: **S**trength eli vahvuus, **W**eakness eli heikkous, **O**ppornity eli mahdollisuus ja **T**hreat eli uhka. SWOT-analyysissa

nelikenttään sijoitellaan yrityksen sisäisiin tekijöihin kuuluvat vahvuudet ja heikkoudet (nykytilanne) sekä ulkoisiksi tekijöiksi luokitellut mahdollisuudet ja uhat (tulevaisuus) (kuvio 10). Vahvuudet ja mahdollisuudet ovat myönteisiä asioita, joita kannattaa vahvistaa ja hyödyntää tulevaisuudessakin, koska ne edistävät tavoitteiden saavuttamista. Heikkoudet ja uhat puolestaan hidastavat tai jopa estävät tavoitteiden saavuttamisen, jonka vuoksi heikkouksia kannattaa pyrkiä poistamaan tai ainakin lieventämään ja uhkia välttämään. (Meristö ym. 2017, 13; Suomen Riskienhallintayhdistys ry n.d.)



KUVIO 10. SWOT-nelikenttä (Meristö ym. 2007, 13, muokattu)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Asiakashaastatteluiden tulokset

#### 6.1.1 Hyvin toimivat asiat

Tutkimukseen osallistuvilta asiakkailta tiedusteltiin, mitkä asiat he kokevat erityisen toimiviksi Yritys X:n asiakaspalvelussa tällä hetkellä. Asiakkaat olivat sitä mieltä, että tilaukset vahvistetaan joko riittävän nopeasti tai hyvin nopeasti ja asiakaspalvelun tavoitettavuus on hyvällä tasolla. Myös tämänhetkiset asiakaspalvelukanavat, puhelin ja sähköposti, koettiin haastateltavien kesken yksimielisesti riittäviksi (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Asiakashaastatteluissa nousseet hyvin toimivat asiat sijoiteltuna analyysitaulukkoon

| Alkuperäinen ilmaisu   | Pelkistys  | Alaluokka                      | Yläluokka           |
|--|--|--------------------------------|---------------------|
| Tilaukset vahvistetaan hyvin.  | Tilaysvahvistuksen saa nopeasti.                     | Tilausvaste                    | Työntekijäresurssit |
| Tilausvahvistukset tulee erittäin nopeasti.  | Tilaukset vahvistetaan hyvin nopeasti                | Tilausvaste                    |                     |
| Tilausvahvistukset tulee riittävän nopeasti  | Tilaukset vahvistetaan riittävän nopeasti            | Tilausvaste                    |                     |
| Tilausvahvistukset tulevat tällä hetkellä ihan jees.   | Tilaukset vahvistetaan riittävän nopeasti            | Tilausvaste                    |                     |
| Ihan ymmärrettävää, että menee tunti tai kaksi, kun vahvistetaan.  | Tilaukset vahvistetaan riittävän nopeasti            | Tilausvaste                    |                     |
| Paremmiin tavoittaa sähköpostilla kuin puhelimella.  | Sähköpostilla tavoittaa paremmin kuin puhelimitse    | Asiakaspalvelun tavoitettavuus |                     |
| Vastaukset saamme tosi nopeasti.   | Vastaukset saadaan hyvin nopeasti                    | Asiakaspalvelun tavoitettavuus |                     |
| Sieltä saa kiinni kyllä ja sieltä saa vastaukset.  | Asiakaspalvelijat tavoittaa ja heiltä saa vastaukset | Asiakaspalvelun tavoitettavuus |                     |
| Jos haluaa tietyn henkilö kiinni, niin se ei aina välttämättä heti onnistu, mutta jos ei tarvi olla tietty henkilö, niin aina jonkun saa kiinni. | Asiakaspalvelusta vastataan aina                     | Asiakaspalvelun tavoitettavuus |                     |
| Tämänhetkiseen tilanteeseen nähden yllättävän hyvin tavoittaa. Ei ole ollut mitään ongelmia.   | Ihan hyvä tavoitettavuus                             | Asiakaspalvelun tavoitettavuus |                     |
| Sähköposti ja puhelin on riittävät. Sähköposti on kaikkein paras. Siitä jää jälki.   | Sähköposti ja puhelin ovat riittävät kanavat         | Asiakaspalvelukanavat          |                     |
| Puhelin ja sähköposti riittävät.   | Sähköposti ja puhelin ovat riittävät kanavat         | Asiakaspalvelukanavat          |                     |
| Asiointikanavat ovat varmasti riittävät tähän päivään.   | Sähköposti ja puhelin ovat riittävät kanavat         | Asiakaspalvelukanavat          |                     |
| En mä nyt tähän hätään hoksaa, että sähköpostia ja puhelinta kummempaa tarvittaisiin.  | Sähköposti ja puhelin ovat riittävät kanavat         | Asiakaspalvelukanavat          |                     |
| Puhelin ja sähköposti ovat riittävät kanavat.  | Sähköposti ja puhelin ovat riittävät kanavat         | Asiakaspalvelukanavat          |                     |

Asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä myös Yritys X:n tapaan käsitellä reklamaatioita. He kokivat, että asiakaspalautteiden hoitaminen on nopeaa ja sujuvaa (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Asiakashaastatteluissa nousseet reklamaation käsittelyyn liittyvät asiat sijoiteltuna analyysitaulukkoon

| Alkuperäinen ilmaisu   | Pelkistys   | Alaluokka                    | Yläluokka   |
|--|---|------------------------------|-------------|
| Hyvin on toiminut. En muista, että olisi ollut vuosien varrella mitään vääntöä.  | Reklamaatiot hoidetaan hyvin.                                   | Asiakaspalautteen hoitaminen | Reklamaatio |
| Hienosti on hoidettu, jos on joku moka joskus käynyt. Korjaustoimenpiteet on tehty erittäin nopeasti. Ei ole tarvinnut vängätä. Kyllä se on toiminut niin kuin pitääkin. | Reklamaatiot hoidetaan hyvin ja nopeasti.                       | Asiakaspalautteen hoitaminen |             |
| Niitä on nyt tullut nyt niin vähän. Sanon, että ne on nyt hoidettu hyvin.  | Reklamoitavaa on harvoin ja ne hoidetaan hyvin.                 | Asiakaspalautteen hoitaminen |             |
| Reklamaatiot olen hoitanut alue-edustajan kautta. Eikä niitä paljon tule.  | Reklamoitavaa tulee harvoin ja hoidan ne alue-edustajan kanssa. | Asiakaspalautteen hoitaminen |             |
| Vastaanotto oli ystävällistä ja luvattiin noutaa virheelliset pois ja tuoda oikeat tilalle. Hyvin toimi.   | Reklamaatioon suhtauduttiin ystävällisesti ja hoidettiin hyvin. | Asiakaspalautteen hoitaminen |             |

### 6.1.2 Kehitettävät asiat

Kysyttäessä, miten Yritys X voisi kehittää asiakaspalvelun toimintaa asiakasystävällisemmäksi, nousi esiin ainoastaan järjestelmätekniisiä asioita. Yhtä asiakasta lukuun ottamatta jokainen tutkimukseen osallistunut kertoi kohdanneensa puutteita joko sähköisessä tilausjärjestelmässä, tilausvahvistuksessa tai tilausten seurannassa (taulukko 3). Asiakkaat kokivat puutteiden hankaloittavan ja hidastavan työtään.

### TAULUKKO 3. Asiakashaastatteluissa nousseet kehitettävät asiat sijoiteltuna analyysitaulukkoon

| Alkuperäinen ilmaisu  | Pelkistys   | Alaluokka                                    | Yläluokka                                    |
|---|---|--|--|
| Kun lähettää editilauksen, niin saisi siihen heti vastauksen.   | Automaattinen vastaus<br>EDI-tilauksen vastaanottamisesta                     | EDI-tilausjärjestelmän kehittäminen          | Järjestelmien kehittäminen                   |
| Ihan kaikille levyille täytyisi ehdottomasti avata huputetun lavan koodi Keskon järjestelmään.  | Kaikkien levyjen hupulliset koodit auki Keskon järjestelmään                  | EDI-tilausjärjestelmän kehittäminen          |  |
| Saataisiinko sitä kehitettyä niin, että kun kaupasta lähtee EDI-tilaus, niin meillä olisikin täällä jo se tieto, mikä on tilauksen todellinen rahti?  | Miten saataisiin todellinen rahti tilaukselle jo sähköistä tilausta luodessa? | EDI-tilausjärjestelmän kehittäminen          |  |
| Automaattinen vahvistus tilatessa Edillä voisi olla ihan auttava.   | Automaattinen vastaus<br>EDI-tilauksen vastaanottamisesta                     | EDI-tilausjärjestelmän kehittäminen          | Tilauksen vahvistuksen kehittäminen          |
| Villarivi erittäin epäselvä vahvarilla.   | Tilauksen vahvistuksella eristeet epäselvästi.                                | Tilauksen vahvistus ymmärrettävämmäksi       |  |
| Summarivit tilauksen vahvistuksella auttaisivat ja nopeuttaisivat minua erittäin paljon, kun vertaan vahvistusta ostotilaukseen.  | Summat tilausriveillä helpottaisivat tilauksen tarkistamista.                 | Tilauksen vahvistus asiakasystävällisemmäksi |  |
| Tilauksen vahvistuksessa on yksikköhinta neljänä. Me myymme kappaleittain, joten toivoisimme vahvistukselle kappalehinnan.  | Kappalehinta tilauksen vahvistukselle   | Tilauksen vahvistus asiakasystävällisemmäksi | Tilauksen/ toimitusten seurantarajärjestelmä |
| Odottaisin teidän tietävän, missä kuorma menee ja koska se on meillä. Esimerkiksi lisätilausta tehdessä, asiakaspalvelija on ensin ottanut yhteyden ajojärjestelijään ja ilmoittanut sen jälkeen, onnistuuko. Tämä voisi olla sellainen mietinnän paikka, miten tällainen tiedonkulku saataisiin nopeutettua? | Nopeampi ja helpompi tapa selvittää tilauksen status                          | Tilauksen seuranta                           |  |

#### Sähköinen tilausjärjestelmä

Tällä hetkellä asiakas ei saa sähköisen tilausjärjestelmän kautta tekemäänsä tilaukseen automaattivastausta tilauksen vastaanottamisesta vaan asiakaspalvelija vahvistaa sähköisen tilauksen sähköpostilla muutaman tunnin kuluessa tilauksen lähettämisestä. Asiakkaat kokivat, että automaattivastaus tilauksen perille saapumisesta toisi varmuuden siitä, että tilaus on siirtynyt onnistuneesti heidän järjestelmästään Yritys X:n järjestelmään ja vahvistetaan pikimmiten.

Asiakkaan mukaan sähköisestä tilausjärjestelmästä puuttuu joitain Yritys X:n tuotteita, jonka vuoksi asiakas joutuu etsimään kyseisten tuotteiden EAN-koodit toisesta järjestelmästä ja näppäilemään ne tilausjärjestelmään manuaalisesti. Tämän koettiin aiheuttavan paitsi ylimääräistä työtä myös kasvattavan riskiä tilata virheellinen tuote. Asiakas toivoi, että jatkossa ihan jokainen Yritys X:n tuote löytyisi sähköisestä tilausjärjestelmästä.

Sähköisen tilausjärjestelmän puutteeksi koettiin myös se, että asiakas saa tietää EDI-tilauksen rahdin arvon vasta, kun asiakaspalvelija lähettää hänelle tilauksen vahvistuksen sähköpostilla. Asiakkaan mukaan rahtirivin muodostuminen ostotilaukselle lähettämishetkellä helpottaisi ja nopeuttaisi hänen työtään.



### **Tilausvahvistus**

Asiakkaalle lähetettävässä tilausvahvistuksessa näkyy tuotteiden yksikköhinnat ja tilauksen loppusumma, mutta ei tuotekohtaisia summia. Asiakas kertoi, että summat tuoteriveillä helpottaisivat hänen työtään huomattavasti siinä vaiheessa, kun hän vertaa tekemäänsä ostotilausta samaansa tilausvahvistukseen.

Tilausvahvistuksessa tuotteet on hinnoiteltu neliöhinnoilla. Asiakas myy tuotteet eteenpäin kappalehinnoilla ja toivoi tästä syystä vahvistukselle kappalehinnat neliöhintojen sijaan.

Asiakas koki, että eristerivi on tilausvahvistuksella tällä hetkellä erittäin epäselvä. Hän toivoi, että se olisi jatkossa helppolukuisempi.

### **Tilauksen seuranta järjestelmä**

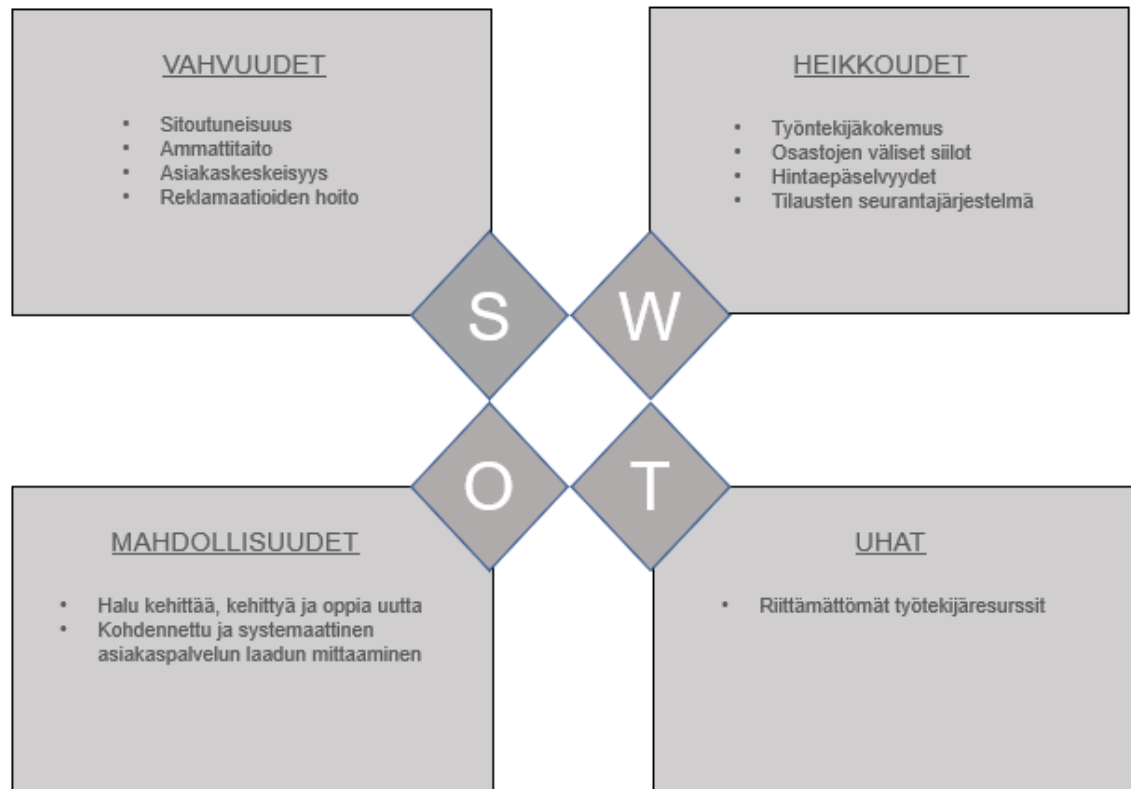
Tällä hetkellä Yritys X:llä ei ole käytössään tilauksen seuranta järjestelmää, josta asiakas voisi itse seurata, mikä on tilauksen tila. Asiakas kertoi, että tilauksen statuksen saa selville soittamalla asiakaspalveluun tai viimeistään ajojärjestelijälle tehdyn välipuhelun jälkeen. Hän kuitenkin totesi, että useampi puhelu aiheuttaa toisinaan viivettä asian selvittämiseen, kun tavoiteltua henkilöä ei saada heti kiinni ja toivoi, että tulevaisuudessa tilauksen statuksen saisi selville nopeammin.

### **6.1.3 Aktiivinen palautteen pyytäminen**

Asiakkaat eivät kokeneet aktiivista palautteen pyytämistä tarpeelliseksi, koska jokainen tutkimukseen osallistunut asiakas on tiiviisti yhteydessä omaan myyntiedustajaansa, jolle palautteen voi tarvittaessa kertoa. Asiakkailla oli kuitenkin ymmärrys siitä, että kyselyt ovat tärkeitä asiakaskokemuksen ja yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta ja olivat valmiita vastaamaan niihin silloin tällöin.

## 6.2 Henkilöstöhaastatteluiden tulokset

Henkilöstöhaastatteluiden tulosten pohjalta laadittiin SWOT-analyysi. Kuviossa 11 on esitetty asiakaspalvelun vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.



KUVIO 11. SWOT-analyysi asiakaspalvelun toimivuudesta henkilöstön näkökulmasta

### 6.2.1 Vahvuudet

#### Sitoutuneisuus ja ammattitaito

Asiakaspalvelussa työskentelevällä henkilöstöllä on kokemusta asiakaspalvelutyöstä yhteensä useita vuosikymmeniä. Haastateltavat kokivat työskentelevänsä ammattitaitoisessa ja sitoutuneessa tiimissä ja olivat selkeästi ylpeitä tiimistään.

*”Voisko sitoutuneempaa porukkaa olla asiakaspalvelussa.”*

*”Kaikki tekevät sydämellä tätä työtä.”*

*”Olen monesti korostanut, miten mahtava porukka meillä on.”*

*”Paljon kokemusta asiakkaista, kun on pitkiä työuria.”*

### **Asiakaskeskeisyys**

Haastateltavilla oli selkeä ymmärrys positiivisen asiakaskokemuksen merkityksestä. Lisäksi nousi esiin, että heillä on vahva tahtotila asettaa asiakas keskiöön kaikessa toiminnassaan.

*”Asiakaspalvelu on hyvää. Kaikki kohtelevat asiakasta hyvin ja ystävällisesti.”*

*”Meillä on halu selvittää asiakkaiden asioita.”*

*”Tässä tehdään kaikki voitava asiakkaan eteen, mitä näillä resursseilla voi tehdä.”*

### **Reklamaatioiden hoito**

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että reklamaatioiden hoitaminen on parantunut yrityksessä merkittävästi sen jälkeen, kun laatupäällikkö otti päävastuun niistä muutama vuosi sitten: kaikki reklamaatiot ohjataan laatupäällikölle, joka delegoi niihin liittyvät toimenpiteet oikeille henkilöille ja seuraa, että toimenpiteet hoidetaan. Tästä huolimatta tutkimuksessa ilmeni, että haastateltavien tavassa vastaanottaa ja hoitaa reklamaatioita esiintyy jonkin verran eroja. Lisäksi selvisi, ettei yrityksessä ole laadittu reklamaatioiden käsittelemisestä kirjallista toimintaohjetta. Kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin vahva ymmärrys siitä, miten suuri vaikutus onnistuneella reklamaation hoidolla on asiakaskokemukseen, ja jokainen on pyrkinyt priorisoimaan niiden hoitamisen työtehtävien kärkeen.

*”Mennyt tosi ison harppauksen eteenpäin verrattuna menneisiin vuosiin. Hirveän tärkeä asia. Oma ajatusmaailmani on, että jos reklamaatio on meistä johtuva, niin sen hoitaminen on prioriteetti yksi.”*

*”Mä olen pitänyt sitä aina yhtenä tärkeimmistä asioista asiakaspalvelussa.”*

*”Omalta kohdaltani hoidan nopeasti pois.”*

*”Reklamaatiotilanteissa yritän itse hoitaa mahdollisimman nopeasti oman tonttini. Prosessi on nopeutunutkin aika hyvin, kun laatupäälliköltä tulee selkeät ohjeet, mitä kukin tekee.”*

*”Eihän meillä ole mitään kirjallista ohjeistusta tai en ainakaan muista.”*

## **6.2.2 Heikkoudet**

### **Työntekijäkokemus**

Haastatteluissa nousi esiin, että haastateltavilla on kova into kehittyä ja oppia uutta, mutta tällä hetkellä asiakaspalvelulle ei järjestetä mitään koulutuksia työnantajan puolesta. Asiakaspalvelussa koettiin, ettei heidän toiveitaan kehittymisestä ja uuden oppimisesta ole kuunneltu, joka on synnyttänyt turhautumisen ja arvottomuuden tunteita.

*”Aspan kehittäminen, kouluttaminen antais ymmärtää paremmin sitä, että olemme osa tätä firmaa.”*

*”Tällä hetkellä aspalle ei ole mitään koulutuksia.”*

### **Osastojen väliset siilot**

Kuten vahvuuksissa todettiin, haastateltavilla on halu palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, ja asiakas on vahvasti keskiössä kaikessa asiakaspalvelutiimin toiminnassa. Haastateltavien keskuudessa kuitenkin koettiin, että toisinaan asiakkaan kokemus on kärsinyt, koska asiakas ei ole aina ollut keskiössä kaikessa yrityksen toiminnassa.

*”Koen, että olemme siiloissa. Kaipaamme ymmärrystä siitä, että tarvitsemme asiakaspalvelussa reaaliaikaista ja relevanttia tietoa, jotta alan paras asiakaskokemus on mahdollinen.”*

*”Asiakkaan ei tarvitse tietää, minkälaisista härdeillä meillä on tai miten se etenee tai aiheuttaako se mutkia matkaan. Sen pitää näkyä asiakkaalle hyvänä toimituksena ihan olosuhteesta riippumatta.”*

## Hintaepäselvyydet

Haastateltavien mukaan hintaepäselvyydet tilausten käsittelyssä ovat vähentyneet viime vuosien aikana huomasti ja keväällä 2021 käyttöön otettu myyjien tarjoustyökalu on tuonut hintoihin vielä lisää selkeyttä. Siitä huolimatta jokainen haastateltava nosti hintaepäselvyyksien eliminoimisen kehitettävien asioiden listalle. Haastateltavat kokivat hintoihin liittyvien epäselvyyksien edelleen hidastavan päivittäistä tekemistään.

*”Ekana tulee mieleen hinnat. Niitä joutuu tosi paljon selvittelemään. Pitäisi olla selkeämpää, jotta pääsee nopeasti seuraavaan tilauksen käsiksi.”*

*”Miten saataisiin automatisoitua niin, että kaikki hinnat olisivat aina oikein järjestelmässä. Hinnoittelija on tuonut parannusta, mutta sen käytön pitäisi olla järjestelmällisempää.”*

## Tilausten seurantajärjestelmä

Haastateltavat ovat työssään kohdanneet asiakkaiden tarpeen digitaaliselle tilausten seurantajärjestelmälle. Tämänhetkisen tilauksen statuksen selvittämisen prosessin koettiin heikentävän asiakaskokemusta.

*”Tiedän, että asiakkaat tarvitsevat tietoa, missä kuormat menevät, ilman, että heidän tarvitsee soittaa ja kysyä. Tämä puute on iso este parhaan asiakaskokemuksen synnylle.”*

### 6.2.3 Mahdollisuudet

#### Halu kehittää, kehittyä ja oppia uutta

Haastateltavilla on valtava halu paitsi kehittää asioita myös kehittyä itse ja oppia uutta. Haastateltavat toivoivat, että heillä olisi mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja kehittyä ammatillisesti. Lisäksi haastateltavien keskuudesta löytyi kiinnostusta ottaa vastaan uusia haasteita.

*”Ihmisillä on halua kehittää ja kehittyä. Haasteellisemmat työtehtävät ovat tervetulleita.”*

*”Haluaisin oppia uusia asioita koko ajan.”*

*”Meillä on paljon ammattitaitoa, mutta sitä voisi tuoda vielä lisää.”*

### **Kohdennettu ja systemaattinen asiakaspalvelun laadun mittaaminen**

Asiakaspalvelun laatua ei tällä hetkellä mitata kohdennetusti ja systemaattisesti. Haastateltavat toivoivat omaan tekemiseen liittyvää mittaamista, jonka pohjalta pääsisivät kehittämään asioita ja toimintatapoja.

*”Haluaisin hirveästi tietää, mitkä ovat ne kehityskohteet meidän työssämme, mitkä kannattaisi ottaa huomioon. Sieltähän voi tulla ihan jotain sellaista, jota emme ole huomanneet edes miettiä.”*

*”Kokevatko asiakkaat NPS-kyselyssä myynnin asiakaspalveluksi? Kaipaisin kohdennetumpaa, omaan tekemiseen liittyvää.”*

### **6.2.4 Uhat**

#### **Riittämättömät työntekijäresurssit**

Asiakaspalvelun laatu on ajoittain kärsinyt työntekijäresurssien vähyydestä. Haastateltavat kokivat tämänhetkisen resurssitilanteen riittäväksi työssäjaksamisen ja asiakkaiden sujuvan palvelemisen kannalta, mutta totesivat samaan hengenvetoon, että yhtään pienemmällä henkilömäärällä ei pystytä takaamaan laadukasta asiakaspalvelua.

*”Resurssit ovat tällä hetkellä ok. Ei juurikaan tule kyselyjä tilausvahvistusten ja toimitusten perään, mutta yhtään vähempää ei saa olla työntekijöitä.”*

*”Resurssitilanne ollut jonkin aikaa parempi.”*

*”Resurssit pitää olla kohdillansa, jotta asiakas saa dokumenttinsa ajallaan ja työssä jaksaminen on parempaa.”*

*"Nautin siitä, kun resurssit on kunnossa ja saan lähetettyä vahvistuksen samana päivänä. Kun tilausmäärät kasvaa ja tästä jää joku vaikka sairaslomalle, niin emme pysty siihen. Resurssit tarvitsis olla aina kunnossa."*

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysideat

Tutkimustulosten mukaan Yritys X:n tämänhetkinen asiakaspalvelu koettiin hyvälaatuiseksi jo sellaisenaan paitsi asiakkaiden myös asiakaspalvelijoiden mielestä. Tulosten pohjalta syntyi kuitenkin kehitysideoita, jotka tukeutuvat työn teoriaosaan. Niiden tarkoitus on auttaa varmistamaan laadukas asiakaspalvelu myös tulevaisuudessa ja parantaa asiakaskokemusta entisestään.

#### 7.1.1 Työntekijäresurssien varmistaminen

Asiakaspalvelun työntekijäresurssit koetaan tällä hetkellä riittäviksi sekä asiakkaiden että asiakaspalvelussa työskentelevän henkilöstön mielestä. Resurssit ovat kuitenkin olleet lähihistoriassa riittämättömät, jolloin tilausvaste (tilauksen saapumisen ja vahvistamisen välillä kulunut aika) ja tavoitettavuus kärsivät ja henkilöstö ylikuormittui. Tästä johtuen henkilöstön mieliin on pesiytynyt huoli resurssien riittävydestä tulevaisuudessa. Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan ihminen voi hyvin, kun työmäärä on sopiva. Väliaikaisesta kiireestäkään ei ole haittaa, jos työssä on myös seesteisempiä hetkiä. Jatkuva kiire ja töiden kasaantuminen sen sijaan aiheuttavat virheitä, väsymystä, stressiä ja voi lopulta johtaa uupumiseen. (Työterveyslaitos n.d.) Stressaantuneena ja väsyneenä on vaikea säilyttää ystävällinen palveluasenne (Ilvesjoki 2020), jolloin riittämättömät resurssit heikentävät väistämättä myös asiakaskokemusta.

On tärkeää, että Yritys X huolehtii työntekijäresurssien riittävydestä tulevaisuudessa paitsi henkilöstön työhyvinvoinnin myös erinomaisen asiakaskokemuksen ja asiakaspalvelun laadun varmistamiseksi. Työntekijäresurssien riittävyttä arvioidessa on tärkeää huomioida, että operatiivisen työn lisäksi resursseja tarvitaan asiakaspalvelun kehittämiseen. Kehittämisen avulla varmistetaan yrityksen asiakaspalvelun säilyminen kilpailukykyisenä muuttuvassa maailmassa. Ilveskosken (2020) mukaan yritysten on jatkuvasti kehitettävä asiakaspalveluaan kyetäkseen vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakaspalvelu on



tällä hetkellä vielä paljolti reaktiivista, mutta on muuttumassa yhä proaktiivisempaan ja myynnillisempään suuntaan (Ilveskoski 2020; Elisa 2021; Nordblom & Törrönen 2021, 4–5).

### **7.1.2 Järjestelmien kehittäminen**

Tilausten digitaalisen seurantajärjestelmän tarve nousi esiin sekä asiakas- että henkilöstöhaastatteluissa. Sen lisäksi, että tämänhetkinen tilauksen statuksen selvittäminen puhelimitse vaikuttaa heikentävästi asiakaskokemukseen, se kuormittaa asiakaspalvelua ja ajojärjestelijää. Tilausten seurantajärjestelmän kehittäminen sellaiseksi, että asiakas voisi itse seurata, missä tilaus menee, parantaisi asiakaskokemusta vapauttaen samalla henkilöstön aikaa tuottavampiin tehtäviin.

Samoin sähköisen tilausjärjestelmän kehittäminen entistä asiakasystävällisemmäksi paitsi parantaisi olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyttä myös lisäisi mahdollisuuksia kasvattaa sähköisten tilausten määrää tulevaisuudessa. Samalla asiakaspalvelulta vapautuisi aikaa tilausten käsittelemisestä esimerkiksi asiakaspalvelun kehittämistyöhön.

Suosittelen yrityksen käymään huolellisesti läpi edellä mainitut sekä muut haastatteluissa esiin nousseet järjestelmätekniisiin asioihin kohdistuvat toiveet ja kartoittamaan, onko niiden toteuttaminen mahdollista ja kannattavaa. Sen sijaan että teknologian hyödyntäminen koetaan usein asiakaskokemuksen yhteydessä turhana menoeränä, Holma ym. (2021, 275) kannustavat miettimään sitä sijoituksena tulevaisuuteen ja välttämättömänä uudistumiskeinona.

### **7.1.3 Hintaepäselvyyksien eliminointi**

Tutkimuksessa selvisi, että hintaepäselvyydet ovat vähentyneet yrityksessä huomattavasti viime vuosien aikana, mutta niiden koetaan edelleen hidastavan asiakaspalvelijoiden päivittäistä tekemistä. Työtä hintaepäselvyyksien eliminoinniseksi tulisi ehdottomasti jatkaa, koska hintoihin liittyvät epäselvyydet paitsi vie-

vät aikaa tuottavammalta työltä, myös väistämättä lisäävät hyvityslaskujen määrää ja näin ollen heikentävät asiakaskokemusta. Voisiko henkilöstöstä koota työryhmän selvittämään, mistä epäselvyydet johtuvat ja pohtimaan keinoja niiden vähentämiseksi?

#### **7.1.4 Toimintaopas reklamaatioiden käsittelyyn**

Reklamaatioiden hoitaminen on parantanut yrityksessä huomattavasti parin viime vuoden aikana ja asiakaspalvelijat ovat selkeästi helpottuneita siitä, koska tiedostavat, miten merkittävä vaikutus sillä on asiakaskokemukseen. Laatupäällikön kautta tuleviin reklamaatioihin saadaan toimintaohjeet tapauskohtaisesti, joka koetaan asiakaspalvelussa selkeäksi toimintatavaksi. Tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi, että asiakaspalvelijoiden tavassa vastaanottaa ja hoitaa suoraan asiakailta tulevia reklamaatioita on jonkin verran eroja eikä yrityksessä ole reklamaatioiden käsittelyyn kirjallista ohjetta.

Ehdottaisin reklamaatioiden hoitamisen tueksi toimintaoppaan laatimista, jossa määritellään toimintaohjeiden lisäksi reklamaatioprosessiin liittyvien henkilöiden vastuut ja valtuudet. Oppaan avulla reklamaatioiden käsittelyä voitaisiin sujuvoittaa entisestään ja varmistaa asiakkaiden tasalaatuinen kohtelu. Opas helpottaisi jatkossa myös uuden työntekijän perehdytysprosessia. Löytänä ja Kortesus (2011, 219) painottavat, että mitä paremmin hoidettu reklamaatio, sitä sitoutuneempi asiakas ja isompi mahdollisuus saada asiakkaasta yrityksen suosittelija. Näin ollen voidaan todeta, että jokainen panostus reklamaatioprosessin sujuvuuteen kannattaa.

#### **7.1.5 Kokonaisvaltainen ja yhtenäinen asiakaskokemus**

Henkilöstöhaastatteluissa nousi esiin huoli siitä, ettei asiakas ole aina keskiössä kaikessa yrityksen toiminnassa. Sen koettiin aiheuttavan toisinaan haasteita asiakasrajapinnassa työskenteleville ja vaikuttavan heikentävästi asiakaskokemukseen.

Asiakaskokemus on nostettu Yritys X:n strategiaan ja sen visio on tuottaa alan paras asiakaskokemus rakentamisen ja suunnittelun ammattilaisille. Löytänä ja Kortesus (2011, 170) kirjoittavat, että kokonaisvaltainen asiakaskokemusstrategia edellyttää määrittelemään selkeät tavoitteet ja toimintatavat vision saavuttamiseksi. Onnistumisen kannalta on olennaista, että tavoitteet ovat mahdollisimman realistisia ja määritellään esimerkiksi asiakassegmenteittäin tai asiakasluokittain. Kaikki kohtaamiset yrityksen kanssa vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen, joten on tärkeää, että jokaisessa kosketuspisteessä tavoitteet konkretisoidaan ja luodaan omat toimintatavat. (Löytänä & Kortesus 2011, 26, 166, 169–170.)

Jotta Yritys X onnistuu tuottamaan asiakkaalle kokonaisvaltaisen ja yhtenäisen asiakaskokemuksen kaikissa kosketuspisteissä, ehdottaisin määrittelemään asiakaskokemukselle selkeät tavoitteet ja käymään ne läpi kaikissa yrityksen toiminnoissa sekä luomaan jokaisessa toiminnossa omat toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin voitaisiin varmistua siitä, että ihan jokainen työntekijä tietää toimenkuvasta riippumatta, millaista asiakaskokemusta yrityksessä tavoitellaan sekä ymmärtää, miten voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tavoitellun asiakaskokemuksen syntymiseen ja sitä kautta myös yrityksen kannattavuuteen. Gerdtiä ja Korhikoskea (2016, 55) lainatakseni: ”Ylivoimainen asiakaskokemus syntyy vasta kulttuurissa, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa asiakkaalle ja ottaa siksi vastuun hänen palvelemisestaan.”

### **7.1.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen**

Tutkimuksessa nousi esiin, että asiakaspalvelun tuottaman asiakaskokemuksen mittaaminen herätti henkilöstössä paitsi kiinnostusta myös innokkuutta päästä kehittämään omaa toimintaa tulosten perusteella.

Yritys X:ssä tehtiin vuoden 2020 syksyllä ensimmäinen asiakastytyväisyyskysely, joka on tarkoitus tehdä jatkossa vuosittain, mutta jatkuvaa ja systemaattista asiakaskokemuksen mittaamista ei tällä hetkellä tehdä. Koska asiakaskokemus on nostettu vahvasti Yritys X:n strategiaan ja asiakkaan ostopolun kosketuspis-

teet on tunnistettu, ehdottaisin seuraavaksi aloittamaan jatkuvan ja systemaattisen asiakaskokemuksen mittaamiseen merkityksellisimmissä kosketuspisteissä. Löytänän ja Kortesuon (2011, 177) mukaan asiakaskokemuksen mittaaminen on olennainen osa asiakaskokemuksen johtamista. Sen kautta nähdään, kuinka hyvin asiakkaiden muodostamat kokemukset vastaavat yrityksen tavoitteita. Asiakaskokemuksen jatkuvan ja systemaattisen mittaamisen avulla saadaan tieto asiakkaiden tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä sekä odotuksista reaaliajassa ja mahdollisiin ongelmiin pystytään puuttumaan heti niiden ilmetessä. (Löytänä & Kortesus 2011, 201).

Teoriaosassa (4.3.1–4.3.3) kerrottiin muutamasta yleisimmästä asiakaskokemuksen selvittämiseen soveltuvasta mittarista. Niiden lisäksi on tarjolla lukuisia muita vaihtoehtoja. Korhosen (2019, 64) mukaan yrityksen asiakaskokemukselle asettamat tavoitteet vaikuttavat olennaisesti mittareiden valintaan.

Mittaamiseen ryhdyttäessä on tärkeää muistaa, ettei pelkkä mittaaminen paranna asiakaskokemusta. Sen sijaan raportoimalla mittaustulokset henkilöstölle, suunnittelemalla tulosten pohjalta toimenpiteet, toteuttamalla suunnitelmat ja kertomalla asiakkaille, mitä heidän palautteidensa perusteella lähdetään kehittämään, voi yritys paitsi parantaa asiakaskokemusta myös saavuttaa merkittävää kilpailuetua. (Gerdt & Korhonen 2016, 177; Customer Champions n.d.)

### **7.1.7 Työntekijäkokemuksen mittaaminen ja kehittäminen**

Tutkimuksen mukaan kehittymishaluinen asiakaspalveluhenkilöstö kokee, ettei työnantaja tarjoa heille tällä hetkellä kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksia. Tämä on herättänyt asiakaspalvelijoissa turhautuneisuuden lisäksi arvottomuuden tunteita ja on näin ollen vaikuttanut heikentävästi työntekijäkokemukseen.

Työterveyslaitoksen (2017) mukaan osaava ja osaamistaan päivittävä henkilöstö on paitsi organisaation tärkein voimavara myös kilpailuetu, ja osaamiseen panostaminen voidaan laskea investoinniksi yrityksen tulevaisuuteen. Yrityksen kannattaa tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja lisäksi

kannustaa heitä aktiiviseen ja oma-aloitteiseen osaamisen kehittämiseen. Yrityksen maine osaamisen uudistamiseen panostavana ja kannustavana työnantajana toimii kilpailuetuna myös uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. (Työterveyslaitos 2017.) Lisäksi Ilvesjoen (2020) mukaan työntekijäkokemuksella on suora yhteys asiakaskokemukseen. Näin ollen paitsi työntekijäkokemuksen myös asiakaskokemuksen kannalta olisi tärkeää, että jatkossa Yritys X:ssä kuunneltaisiin paremmin asiakaspalveluhenkilöstön kehittymistoiveita ja tarjottaisiin niiden pohjalta mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin sekä kannustettaisiin omatoimiseen osaamisen kehittämiseen.

Ilvesjoki (2020) painottaa, että satsaamalla asiakaspalvelun työntekijäkokemukseen, yritys panostaa samalla asiakaskokemukseen, joten ehdottaisin myös, että kehityskeskusteluiden ja kerran vuodessa tehtävän henkilöstötyytyväisyyskyselyn lisäksi Yritys X:ssä määriteltäisiin tavoitteet työntekijäkokemukselle ja ryhdyttäisiin mittaamaan työntekijäkokemusta systemaattisesti. Korhokosken (2019, 135–136) mukaan työntekijäkokemuksen systemaattinen mittaaminen mahdollistaa oikea-aikaisen vaikuttamisen henkilöstön arkihetkiin ja auttaa kasvattamaan ymmärrystä avainhetkien sujuvuudesta sekä kehittämään niihin liittyviä prosesseja. Yritys X:n henkilöstön arkihetkien mittaamisessa voisi toimia esimerkiksi helppo- ja nopeakäyttöinen HappyOrNot- palvelu, joka voidaan asentaa yrityksen intranettiin (alaluku 4.4.1). Henkilöstön avainhetkiä sen sijaan voitaisiin ryhtyä mittaamaan sähköpostikyselyillä, jotka Korhokosken (2019, 138) mukaan toimivat hyvin tilanteissa, joissa tietoa halutaan saada mahdollisimman laajasti.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Asiakashaastatteluilla kerätyssä aineistossa esiintyi selkeää toistuvuutta. Viimeisiä haastatteluja tehdessä huomattiin, ettei vastauksista saanut enää juurikaan uutta tietoa, joten voidaan todeta, että aineistossa saavutettiin kylläntyminen eli saturaatio. Kanasen (2015, 126) mukaan saturaatio on saavutettu, kun uudet tutkittavat eivät enää tuo uutta materiaalia aineistoon. Myös henkilöstöhaastatteluilla kerätyssä aineistossa esiintyi toistuvuutta, mutta toisaalta siinä oli selkeämmin nähtävissä laadulliselle tutkimukselle tyypillinen subjektiivisuus eli yksilöllisen kokemuksen merkitys.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan luotettavuusmittareiden, reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, jos tutkimus uusitaan, pysyvätkö tulokset samoina. Validiteetti puolestaan ilmaisee, onko tutkittu oikeita asioita. (Kananen 2015, 175.)

### **7.2.1 Reliabiliteetti**

Tutkimus rajattiin jälleenmyyjäsegmentin asiakasryhmään, jolla on mahdollisuus perinteisten kanavien, sähköpostin ja puhelimen, lisäksi tehdä tilaukset sähköisinä EDI-tilauksina. Näin voitiin varmistua tutkittavien yhdenmukaisesta ostopolusta. Tämä tukee tutkimuksen reliabiliteettia. Holman ym. (2021, 28) mukaan asiakaskokemus ei synny yksittäisen tapaamisen tuloksena, vaan muodostuu kaikista yrityksen ja asiakkaan välisistä suorista ja välillisistä kohtaamisista. Näin ollen asiakaskokemus saattaisi olla erilainen, mikäli tutkimus toistettaisiin myöhemmin. Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan kuitenkin katsoa olevan asiakashaastatteluiden osalta hyvä loka-marraskuun 2021 ajalta.

Yritys X:n palveluksessa työskenteli haastatteluhetkellä itseni lisäksi kuusi asiakaspalvelijaa. Heistä viideltä tiedusteltiin mahdollisuutta osallistua tutkimukseen, koska yksi oli haastatteluiden aikaan ollut yli puoli vuotta sairauslomalla ja hänen olisi ollut mahdotonta vastata nykyhetkeä koskeviin kysymyksiin. Tutkimukseen osallistui viidestä kutsun saaneesta asiakaspalvelijasta neljä, jolloin osallistumisprosentin voidaan katsoa olevan erinomainen reliabiliteetin kannalta. Henkilöstön yksilöhaastattelutoteutuksella haluttiin varmistaa tutkittavien ajatusten ja mielipiteiden tasapuolinen huomiointi, joka myös osaltaan vahvistaa reliabiliteettia.

### **7.2.2 Validiteetti**

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja asiakaspalvelun laadun parantamiseen, reaaliaikaiseen seurantaan ja jatkuvaan kehittämiseen, joiden avulla voidaan tarjota entistä parempi asiakaskokemus. Tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi Yritys X:n asiakaspalvelussa työskentelevä henkilöstö kokee asiakaspal-

velun toimivuuden, ja miten heidän mielestään voidaan varmistaa laadukas asiakaspalvelu tulevaisuudessa sekä millainen kokemus asiakkailla on yrityksen asiakaspalvelusta. Lisäksi tavoiteltiin ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja odotuksista asiakaspalvelua kohtaan. Kerätyn tutkimusaineiston avulla saatiin hyvä käsitys paitsi asiakkaiden myös henkilöstön näkökulmasta yrityksen tämänhetkisestä asiakaspalvelusta sekä asioista, joihin kannattaa panostaa, jotta voidaan varmistaa asiakaspalvelun laatu ja tarjota entistä parempaa asiakaskokemusta tulevaisuudessa. Voidaan siis todeta, että tutkimuksella saavutettiin tavoitellut asiat eli tutkimuksen validiteetti on hyvä.

## LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus – tee asiakkaistasi faneja. 3. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 7.10.2021. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto.fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden\(\(20\)t\(\(e4\)hden\(\(20\)asiakaskokemus](https://kauppakamaritieto.fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden((20)t((e4)hden((20)asiakaskokemus)

Balentor. n.d. Asiakaskokemus ja asiakaspalvelu. Viitattu 12.12.2021. <https://www.balentor.fi/palvelut/asiakaskokemus-ja-asiakaspalvelu>

Customer Champions. n.d. Maximising the Value. Viitattu 13.12.2021. <http://www.customerchampions.co.uk/how-we-can-help-you/maximising-the-value/>

Elisa. 2021. Millainen on tulevaisuuden asiakaspalvelija. Blogi 7.10.2021. Viitattu 1.12.2021. <https://yrityksille.elisa.fi/ideat/millainen-on-tulevaisuuden-asiakaspalvelija/>

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint. Direct Oy.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virkkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.

Forrester. 2019. Forrester's 2019 Customer Experience Index Reveals Early Signs Of Advancement. Viitattu 13.12.2021. <https://www.forrester.com/press-newsroom/cx-index-2019-results/>

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

HappyOrNot. 2019. HappyOrNot – tuote- ja palveluluettelo. Pdf-dokumentti. Viitattu 10.12.2021. [https://language.happy-or-not.com/cms/wp-content/uploads/2019/05/HappyOrNot\\_Catalog\\_A4\\_FI\\_web.pdf](https://language.happy-or-not.com/cms/wp-content/uploads/2019/05/HappyOrNot_Catalog_A4_FI_web.pdf)

HappyOrNot. n.d. Tutustu meihin. Viitattu 10.12.2021. <https://www.happy-or-not.com/fi/tietoa-meista/>

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvaara, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ilveskoski, I. 2020. Mitä on hyvä asiakaspalvelu. Blogi 4.5.2020. Viitattu 19.10.2021. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-hyva-asiakaspalvelu.html>

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: Bookwell Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.



- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin – Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Laaksonen, V. 2021. Rakenna kestäväää työntekijäkokemusta. Blogi. Viitattu 18.1.2022. <https://marketing.bang.fi/blogi/rakenna-kest%C3%A4v%C3%A4%C3%A4-ty%C3%B6ntekij%C3%A4kokemusta>
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Print Best.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Marr, B. n.d. Why eNPS Is A Great Way of Measuring Staff Engagement: How To Do It And What To Avoid. Viitattu 7.12.2021. <https://bernardmarr.com/why-enps-is-a-great-way-of-measuring-staff-engagement-how-to-do-it-and-what-to-avoid/>
- Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. LAADUKAS SWOT – Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Viitattu 18.12.2021. [http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS\\_SWOT.pdf](http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf)
- Nordblom, M & Törrönen, H. 2021. Askeleet tulevaisuuden asiointiin ja asiakaspalveluun. Pdf-dokumentti. Viitattu 30.11.2021. <https://file-eu.clickdimensions.com/fenixsolutionsfi-au7uw/files/askeleettulevaisuudenasiointiinjaasiakaspalveluun.pdf?m=9/8/2021%2011:58:18%20AM&cldee=c2FubmEudG9pdm9uZW5AdHVuaS5maQ%3d%3d&recipientid=contact-e2931187d652ec118c62000d3ab65ff5-d41f2e1ab745492d9fcd1d53457c2267&esid=f3b391a4-fcff-40c5-ba0b-882bbcdc475a>
- Nupponen, J. n.d. Asiakaskokemuksen mittaamisen ABC – Opas liiketoiminnan päättäjille. Pdf-dokumentti. Viitattu 23.9.2021. <https://www.questback.com/fi/assets/fi/files/Questback-Asiakaskokemuksen-mittaamisen-ABC.pdf>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Viitattu 7.12.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.storytel.com/fi/fi/books/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat-ja-menetelmät-844480?appRedirect=true>
- Questback. n.d. Asiakaskokemuksen ennustajan käsikirja. Pdf-dokumentti. Viitattu 13.12. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.questback.com/assets/fi/files/Questback-asiakaskokemuksen-ennustajan-kasikirja.pdf>

Rahikainen, H. 2019. B2B customer journeys at the age of digitalization – Multiple case study in the software industry. International Marketing Management. LUT-yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Julkaistu 20.4.2019. Viitattu 1.10.2021. [MastersThesis\\_Rahikainen\\_Heini.pdf \(lut.fi\)](#)

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo Oy.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. n.d. SWOT-analyysi. Viitattu 18.12.2021. <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>

Superoffice. n.d. Net Promoter Score: Ett verktyg för strategisk verksamhetstillväxt. Viitattu 2.10.2021. [Net Promoter Score: Ett verktyg för strategisk verksamhetstillväxt \(superoffice.se\)](#)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Viitattu 13.10.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibrary.com/reader/9789520400118>

Työterveyslaitos. 2017. Henkilöstön osaaminen on yrityksen kilpailuetu. Blogi. Viitattu 18.12.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/henkiloston-osaaminen-on-yrityksen-kilpailuetu/>

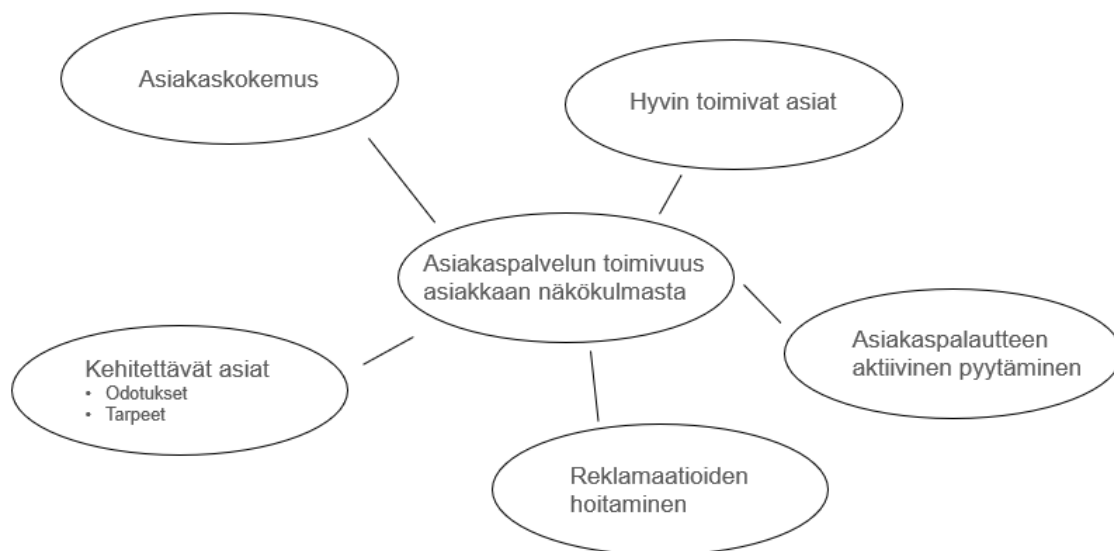
Työterveyslaitos. n.d. Näin ehkäiset työstressiä. Viitattu 18.1.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus/nain-ehkaiset-tyostressia>

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä – ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

**LIITTEET**

## Liite 1. Haastattelurunko, asiakkaat



## Liite 2. Haastattelurunko, henkilöstö

