



**Palautekysely yritysasiakkaiden asiakaskokemuksen mittaamiseksi,
esimerkkiyritys: Sodexo Oy**

Tekla Seppälä

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Tekla Seppälä

Tutkinto

Restonomi

Opinnäytetyön nimi

Palautekysely b-to-b yritysasiakkaiden asiakaskokemuksen mittaamiseksi, esimerkkiyritys: Sodexo Oy

Sivu- ja liitesivumäärä

46 + 9

Palvelualoilla datan merkitys on suuri tuote- ja prosessikehitystyössä sekä markkinoinnissa. Uudenlaisten palveluiden tuottaminen vaatii asiakkaiden tarpeiden sekä toimintatapojen laajaa tuntemista. Datan avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta, koska asiakas tunnetaan paremmin. Asiakaskokemuksen parantaminen puolestaan johtaa erilaisiin hyötyihin yritykselle. Hyvä asiakaskokemus muun muassa vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen, lisää asiakastyytyvyyttä ja kohottaa brändin arvoa.

Työn tavoitteena oli luoda Sodexo Oy:n ravintolapalveluiden yritysasiakkaiden asiakaskokemusta mittaava verkkopohjainen palautekysely. Palautekyselyn tavoitteena on selvittää Sodexon ravintolapalveluiden yritysasiakkaiden asiakaskokemuksen nykytila. Palautekyselyn avulla Sodexo saa tietoa yritysasiakkaidensa asiakaskokemuksen nykytilasta, ja mahdollisesti lisäselvityksen kohteista. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään palautekyselyn luomista ja toteutusta. Palautekysely on rajattu käsittelemään Sodexon yritysasiakkaiden asiakaskokemusta ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, eikä palautekysely käsittele Sodexon verkkosivuja tai sosiaalista mediaa.

Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee lyhyesti asiakaskokemuksen, b-to-b toiminnan ja datan keräämisen. B-to-b toiminnassa yritysasiakas ostaa erilaisia ratkaisuja kehittääkseen liiketoimintaansa tai ratkaistakseen haasteita. Ratkaisua ei osteta pelkästään sen itsensä vuoksi, vaan sen tuottaman arvon takia. Lisäksi b-to-b maailmassa asiakaskokemus on keskeisessä asemassa pysyvän asiakassuhteen kannalta, ja parempi asiakaskokemus on yhteydessä pidempään asiakassuhteeseen. Parempi asiakaskokemus on myös yhteydessä suurempaan asiakkaille tuotettuun arvoon ja siten suurempiin tuottoihin yritykselle.

Opinnäytetyö toteutettiin kesän 2021-kevään 2022 aikana. Palautekysely luotiin kirjallisuuden pohjalta sisällön analyysi työtapaa hyödyntämällä. Työtapana toimi grounded teorian soveltaminen ja aineistona toimi kirjallisuuskatsaus. Palautekysely hyödyntää asiakaskokemuksen mittaamiseksi kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia kysymyksiä asiakaskokemuksen nykytilan mittaamiseksi.

Työn tuloksena on verkossa Webropol-alustalla toimiva palautekysely, joka pyrkii mittaamaan Sodexon ravintolapalveluiden yritysasiakkaiden asiakaskokemusta. Palautekysely on Sodexon käytössä ja hyödynnettävissä sellaisenaan.

Asiasanat

b-to-b, asiakaskokemus, palautekysely, asiakaskokemuksen mittaaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Business to business toiminta	4
2.1	B-to-b toiminnan erityispiirteitä	5
2.2	Asiakassuhteen ylläpitäminen b-to-b kontekstissa	6
3	Asiakaskokemus	8
3.1	Palvelupolku	10
3.2	B-to-b ja asiakaskokemus	11
3.2.1	Ostoprosessi	12
3.2.2	Ostopäätös.....	15
3.2.3	Myyjän toiminta ostoprosessissa.....	16
3.3	Asiakaskokemukseen panostamisen hyödyt	17
4	Datan hyödyntäminen asiakaskokemuksen parantamiseksi	19
4.1	Asiakaskokemuksen mittaaminen	19
4.2	Mittareita asiakaskokemuksen mittaamiseksi	21
5	Palautekyselyn suunnittelu ja toteutus.....	23
5.1	Työtapakuvaus.....	24
5.2	Toteutus.....	27
5.3	Produkti.....	29
6	Pohdinta.....	31
6.1	Hyödynnettävyys ja kehittämissuhteita	32
6.2	Luotettavuus	34
6.3	Opinnäytetyön prosessin arviointi.....	38
	Lähteet	42
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Palautekysely.....	47
	Liite 2. Palautekyselyn sisällön analyysin teemat	50

1 Johdanto

Yhteiskunnallisiin muutoksiin ja suuntiin liittyy vahvasti megatrendit. Megatrendit kuvaavat suuria, pitkäkestoisia ja hitaasti muuttuvia ilmiöitä. (Dufva 2020, 2; Sitra.fi.) Tällä hetkellä kaksi vallitsevaa megatrendiä ovat muun muassa digitalisaatio ja teknologian kehitys. Digitalisaatio on vaikuttanut esimerkiksi kuluttajien käyttäytymiseen, työelämään ja jokaisen arkeen. (Hiltunen 2017, 39.) Teknologian kehityksen avulla monet laitteet tuottavat dataa, jota kerätään digitalisoinnin myötä jatkuvasti (Dufva 2020, 38; Hiltunen 2017, 39; Monino & Soraya 2016, The Big data revolution). Kehityksen myötä tieto, palvelut sekä tuotteet ovat haettavissa nopeasti ja ympäri vuorokauden (Hiltunen 2017, 39; Kananen & Puolitaival 2019, 73). Kuluttajat ovatkin tottuneet nopeaan, reaaliaikaiseen ja personoituun palveluun (Kananen & Puolitaival 2019, 71).

Palvelualoilla datan merkitys on suuri tuote- ja prosessikehitystyössä sekä markkinoinnissa (SVT 2020; Kananen & Puolitaival 2019, 74), joten yritysten on syytä panostaa datan hyödyntämiseen. Uudenlaisten palveluiden tuottaminen vaatii asiakkaiden tarpeiden sekä toimintatapojen laajaa tuntemista. Datan avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta, koska asiakas tunnetaan paremmin. (Kananen & Puolitaival 2019, 74.) Asiakaskokemuksen parantaminen puolestaan johtaa erilaisiin hyötyihin yritykselle. Hyvä asiakaskokemus muun muassa vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen, lisää asiakastyytyväisyyttä ja kohottaa brändin arvoa (Löytänä & Korteso 2011, 8; Haverila & Naumann 2011, 45).

Jotta asiakaskokemusta voidaan parantaa, ja saavuttaa hyvän asiakaskokemuksen mukana tulevia hyötyjä, tulee yrityksen olla tietoinen asiakaskokemuksensa nykytilasta. Tieto asiakaskokemuksen nykytilasta saadaan keräämällä, analysoimalla ja hyödyntämällä dataa, sillä datan avulla opitaan tuntemaan asiakas (Kananen & Puolitaival 2019, 74). Mitä sitten data on? Data on perusyksikkö, joka voi esiintyä monissa eri muodoissa. Kun siihen liitetään merkitys, siitä saadaan informaatiota, ja kun informaatiota tulkitaan, saadaan tietoa. (Kananen & Puolitaival 2019, 72; Monino & Soraya 2016, The power of data.) Tiedon avulla voidaan saavuttaa parempi ymmärrys ja tehdä parempia päätöksiä (Hiltunen 2017, 39; Monino & Soraya 2016, The Big data revolution).

Data ei itsessään tuo meille tietoa, vaan ennen sen keräämistä yrityksen tulisi pohtia millaista dataa tarvitaan, miten se kerätään, ja miten tulkinta sekä analysointi tapahtuu (Kananen & Puolitaival 2019, 72). Dataa voidaan kerätä erilaisten mittareiden avulla. Niiden tarkoitus on kerätä objektiivista tietoa havainnoitavasti ilmiöstä. (Metsämuuronen 2005, 58.) Datan kerääminen, analysointi ja sen avulla tiedolla johtaminen ovat tarpeita, joihin tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan siinä määrin, kuin se on mahdollista opinnäytetyön raameissa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Sodexo Oy, joka on kokonaispalveluratkaisu tarjoava yritys. Yritys tuottaa niin ravintola, kiinteistö, kuin toimitilapalveluita (Putkonen 7.4.2022). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda Sodexon ravintolaliiketoiminnan yrittäjäasiakkaiden asiakaskokemusta mittaava palautekysely. Sodexon ravintolaliiketoiminnan organisaatio on yksi Suomen suurimmista ja sillä on yli 200 ravintolaa eri puolilla maata. Opinnäytetyö on tehty ravintolapalveluiden toimesta, ja myöhemmin organisaation jaostoon viitataan vain nimellä Sodexo. Palautekysely hyödyntää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia kysymyksiä asiakaskokemuksen nykytilan mittaamiseksi. Opinnäytetyön alatavoitteena on soveltaa asiakaskokemusta käsittelevää kirjallisuutta käytäntöön palautekyselyn muodossa. Toisena alatavoitteena on pohtia palautekyselyn rajoitteita. Kolmas alatavoite on pohtia palautekyselyn luotettavuutta mittarina, joka mittaa asiakaskokemusta. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda verkkopohjainen palautekysely.

Koska opinnäytetyönä luodaan palautekysely, on myös syytä asettaa itse palautekyselylle tavoite, jotta on selvää, mihin palautekyselyllä pyritään. Palautekyselyn ja opinnäytetyön tavoitteet ovat hyvin yhteneviä. Palautekyselyn tavoitteena on selvittää Sodexon yritysasiakkaiden asiakaskokemuksen nykytila. Palautekyselyn avulla Sodexo saa tietoa yritysasiakkaidensa asiakaskokemuksen nykytilasta, ja mahdollisesti lisäselvityksen kohteista.

Sodexolla ei ole ollut aktiivisessa käytössä olevaa kyselyä yritysasiakkaille asiakaskokemuksen mittaamiseksi, joten opinnäytetyölle on selvä tarve. Viimeisin asiakaskokemusta mittaava tutkimus on toteutettu vuonna 2019 ja Covid-19 tilanteesta johtuen kyselyä ei ole toteutettu vuosina 2020 tai 2021 (Putkonen 7.4.2022.) Opinnäytetyö käsittelee tietoperustan, palautekyselyn luomisen vaiheet sekä lyhyen analyysin siitä, mittaako palautekysely niitä asioita, joita sen kuuluisi mitata. Tämä opinnäytetyö ei käsittele minkälainen Sodexon yritysasiakkaiden asiakaskokemus on, tai mitä Sodexo ravintolapalvelut voisi tehdä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Työ ei myöskään käsittele minkälaisia tuloksia saatiin, kun palautekysely pilotoitiin Sodexon yritysasiakkailta. Työ keskittyy palautekyselyn luomiseen ja sen luotettavuuden sekä toimivuuden arviointiin. Palautekysely on keskittynyt vain Sodexon yritysasiakkaiden asiakaskokemuksen mittaamiseen kirjallisuudesta nousseiden teemojen pohjalta. Kyselyn aihetta on rajattu niin, että kysely keskittyy lähinnä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja toimintaan eikä käsittele verkkosivuja, visuaalisia materiaaleja tai sosiaalista mediaa.

Työssä keskeisiä käsitteitä ovat asiakaskokemus ja sen mittaaminen, joita avataan tarkemmin luvussa kaksi. Luvussa kolme keskeisiä käsitteitä ovat business-to-business toiminta, palvelupolku sekä ostoprosessi. Luvussa neljä käsitellään dataa ja sen hyödyntämistä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Luvussa viisi tarkastellaan palautekyselyn suunnittelua ja luomista. Palautekysely on luotu soveltamalla grounded teoriaa, joka on

sisällön analyysimenetelmä. Viimeinen luku kuusi keskittyy pohtimaan työn onnistuneisuutta, luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä. Luku käsittelee myös opinnäytetyön ja oppimisen arvioinnin.

2 Business to business toiminta

Luvussa käsitellään ensin mitä business to business toiminta määritellään ja mitä se tarkoittaa, sekä minkälaisia erityispiirteitä sillä on. Jatkossa business-to-business toimintaan ja myyntiin viitataan lyhenteellä b-to-b. Tämän jälkeen käsitellään, miten b-to-b asiakassuhteita ylläpidetään ja miten b-to-b konteksti vaikuttaa siihen.

Business-to-business tarkoittaa muun muassa myynnissä toimintaa, joka tapahtuu yritykseltä yritykselle. Tällaisessa toiminnassa usein palvelu suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Bergström & Leppänen 2014, 13; Ojasalo & Ojasalo 2010, 24.) B-to-b toiminta eroaa yritykseltä kuluttajalle (b-to-c) toiminnasta siinä, että yritysasiakas, joka ostaa palvelun -- ei kuluta ja käytä sitä itse (Fill & Mckeen 2012, 5).

Yritysasiakkaat ostavat toisilta yrityksiltä palveluita. B-to-b toiminnassa yritysasiakkaat voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan, jotka ovat yritykset, instituutiot sekä valtio (Hutt & Speh 2010, 6). Esimerkiksi Sodexo on yritys, jonka asiakkaat voivat kuulua mihin tahansa näistä kolmesta luokasta. Sodexon ravintolapalveluiden yritysasiakkaista esimerkiksi ovat Jyväskylän yliopisto ja Aalto yliopisto edustavat instituutioita (Sodexo). Yritysasiakkaana Sodexolla toimii taas Stora Enso (Sodexo). Erilaisina palveluina yritykset ja instituutiot osatavat ravintolapalveluita. Muun muassa Sodexon palvelut Aalto yliopistolla kattavat lounasravintolapalvelut, sekä erilaiset lisäpalvelut kuten kahvila- ja mukaan myyntipalvelut asiakkaiden toiveiden mukaan (Sodexo).

B-to-b toiminnassa yritysasiakas ostaa erilaisia ratkaisuja kehittääkseen liiketoimintaansa tai ratkaistakseen haasteita. Ratkaisua ei osteta pelkästään sen itsensä vuoksi, vaan sen tuottaman arvon takia. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock, 2016, 42.) Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa on tyypillistä b-to-b toimintaa (Lemke, Clark & Wilson 2011, 848–849), ja siksi sitä käsitellään nyt tarkemmin. Ratkaisun tuottama arvo luodaan aina yhdessä asiakkaan kanssa ja jokainen asiakas määrittelee arvon omalla tavallaan (Zolkiewski ym. 2017, 176; Lemke, Clark & Wilson 2011, 848–849). Arvo ei ole vain havaittavissa lopullisessa tuotteessa, vaan sen voi huomata läpi prosessin (Lemke, Clark & Wilson 2011, 848–849). Yrityksen tulisi tehdä arvon luomista yhdessä asiakkaan kanssa. Tällöin myös asiakassuhteet ja asiakkuuksien tulokset ovat parempia. (Lemke, Clark & Wilson 2011, 848–849.)

Asiakkaan kokeman arvon kannalta tärkeimpiä arvoa tuottavia ominaisuuksia oli asiakkaasta huolehtiminen, luotettavuus sekä ajan arvostaminen. Asiakkaasta huolehtiminen

pitää sisällään muun muassa asiakasmyönteisen asenteen, rehellisyyden ja ystävällisyyden. Luottamus kattaa muun muassa lupausten täyttämisen ja viiveettömän vastaamisen. (Lemke, Clark & Wilson. 2011, 854–859)

Sodexo Oy pyrkii tuottamaan arvoa yhdessä asiakkaan kanssa erilaisten lisäpalvelumahdollisuuksien avulla. Ravintolapalveluiden räätälöiminen yhdessä asiakkaan kanssa, esimerkiksi ravintolan aukioloajat ja mahdollinen kahvila- ja kokoustoiminnan järjestäminen ovat tilaisuuksia, jolloin voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle, sekä yhdessä asiakkaan kanssa. Palautekyselyllä olisi hyvä pyrkiä mittaamaan näitä yrityksen asiakkaalle arvoa tuottamia ominaisuuksia. Yrityksen asiakkaalle tuottama arvo on myös yhteydessä asiakkaan asiakaskokemukseen. Joten arvon eri ominaisuuksien mittaamista tulisi tehdä, jos halutaan pyrkiä mittaamaan asiakaskokemusta.

2.1 B-to-b toiminnan erityispiirteitä

B-to-b toiminnassa ostokäyttäytyminen eroaa b-to-c ostokäyttäytymisestä. Yleensä b-to-b kontekstissa ostopäätökseen osallistuu enemmän kuin yksi henkilö, ja eri henkilöt voivat osallistua ostopäätökseen eri rooleissa. Tätä piirrettä kuvaillaan käsitteellä ostajakeskus. (Kotler & Armstrong 2018, 192.) B-to-b maailmassa ostokäyttäytyminen on myös vaihtelevampaa ja ostoprosessi vaihtelee yrityksestä ja tilanteesta riippuen (Marvasti ym. 2021, 127). Kun ostoprosessi ja ostokäyttäytyminen vaihtelee paljon, vaikuttaa tämä tietenkin jokaisen asiakkaan asiakaskokemukseen (Marvasti ym. 2021, 127). Kosketuspisteiden vaihdellessa paljon myös palvelupolku vaihtelee huomattavasti. Kuitenkin, vaikka jokaisen yrityksen ostoprosessi on omanlaisensa, voidaan prosesseja hallita ja säännönmukaisuuksia havaita (Marvasti ym. 2021, 127).

B-to-b toiminnassa yritys voi olla erikoistunut isojen ja monimutkaisten palveluiden ja kokonaisuuksien tuottamiseen. Tällöin yritykset ovat pitkälle erikoistuneita, neuvottelut ovat yleensä pitkiä ja kilpailu perustuu erilaisiin sopimuksiin esimerkiksi maksuista. (Gummesson 2014, 621; Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.) Sopimukseen ja palveluihin liittyy usein tietynlaista teknologiaa, toimitusehtoja ja muita vastaavia seikkoja. Hinta on tärkeässä asemassa, mutta samalla laatu, luotettavuus, toimitusajat, innovatiivisuus ja monet muut tekijät ovat yhtä tärkeitä. Myös tiedonvaihtoa tapahtuu paljon puolin ja toisin. (Gummesson 2014, 621; Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.) Tuotteiden hinta määräytyy yleensä tarjouskilpailun tai monimutkaisen ostoprosessin tuloksena. Vakaisiin ja pysyviin suhteisiin panostetaan ja rohkaistaan, sillä ne kannustavat uskollisuuteen. (Gummesson 2014, 621; Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

Sodexo on erikoistunut b-to-b maailmassa erilaisten palveluiden tarjoamiseen ja tuottamiseen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkemmin Sodexon tarjoamiin ravintolapalveluihin. Sodexon ravintolapalveluiden osaaminen keskittyy henkilöstö- ja kahvilaruokailutoimintaan sekä juhla- ja kokouspalveluihin. Sodexon tuottamat ravintolapalvelut ovat monimutkaisia palveluja. Ravintolapalveluina tuotetaan ”kokonaisia” ravintoloita ostajayrityksen tarpeiden mukaan. Kyse ei ole pelkästään vaan myös tilauksen toimituksesta vaan ravintolatoiminnan pyörittämisestä yhdessä sovittujen ehtojen mukaisesti. Luvussa x.x esitetään Sodexon yritysasiakkaan ostoprosessi, josta käy ilmi b-to-b toiminnan monimuotoisuus ja se, että neuvottelut kestävät pitkään. Esimerkiksi tarjouskilpailussa yrityksellä esitettiin hankintailmoitus 1.4.2021, ja hankintapäätös tehtiin 28.8.2021.

2.2 Asiakassuhteen ylläpitäminen b-to-b kontekstissa

B-to-b myynnissä asiakassuhde voi koostua yhdestä vaihdantatapahtumasta tai olla pitkäaikainen, joka pitää sisällään monia vaihdantatapahtumia. Pitkäaikaisessa vaihdantatapahtumassa asiakassuhde koostuu tapahtumaketjuista, joissa ratkaisuja hankitaan ja käytetään. Ketjussa on osto- ja myyntiprosessi sekä niiden jälkeinen tilanne. Myyjä ja asiakas ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden prosessin aikana. Yritysasiakas ja myyjä kohtaavat useasti prosessin edetessä, ja prosessiin saattaa osallistua useita henkilöitä. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 47–49.) Sodexo Oy:n ravintolapalveluissa asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia asiakassuhteita. Jo pelkästään asiakkaiden pitkät ostoprosessit voidaan nähdä pitkäaikaisina asiakassuhteina. Kuten edelle olemassa yritysasiakas esimerkissä todettiin, pelkkä ostoprosessi voi kestää neljä kuukautta.

Asiakassuhteiden luomisen, ylläpitämisen ja kehittämisen lähtökohtana on tuottaa arvoa asiakkaalle, pitää asiakassuhteet kannattavina sekä suhteen molemmat osapuolet tyytyväisinä. Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa asiakkaan huomio siirtyy laatuun ja palveluun. Lisäksi tyytyväiset asiakkaat suosittelivat yritystä muille. (Bergström & Leppänen 2014, 353–354.) Laadukkaiden asiakassuhteiden ylläpitäminen ja varmistaminen vaatii yritykseltä paljon yhteistyö aloitteita, läpinäkyvyyttä ja useasti toistuvaa kuulumisten kyselyä. Asiakkaat myös arvostavat näitä, ja niiden hyöty voi näkyä luottamuksena tai sosiaalisina hyötyinä. (Lemke, Clark & Wilson 2011, 850.)

Asiakassuhteiden ylläpitäminen on siis yksi tapa tuottaa asiakkaalle arvoa, ja sitä kautta parantaa asiakaskokemusta, ja tuoda paremman asiakaskokemuksen mukana tulevia hyötyjä. Yksi näkökulma asiakaskokemuksen mittaamiseen ja sen selvittämiseen olisi juuri selvittää, miten Sodexo Oy luo, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteitaan. Varsinkin, kun Sodexo Oy keskittyy ravintolapalveluissa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, on tärkeää saada tietoa asiakassuhteen asiakaskokemuksesta.

Asiakassuhteen ylläpidossa keskeistä on osoittaa kiinnostusta asiakasta kohtaan. Asiakassuhteen jatkumiselle on viisi keskeistä tekijää, jotka ovat henkilökohtainen luottamus, tekninen tuki, resurssituki, palvelutaso ja riskien vähentäminen. Henkilökohtaisen luottamuksen tekijät ovat: annettujen lupauksien pitäminen, nopea vastaaminen, mahdollisuudet tutustua myyjän toimintaan, asiakkaan kutsuminen erilaisiin tilaisuuksiin ja lisäneuvojen antaminen asiakkaalle. Tekninen tuki pitää puolestaan sisällään: yhteistyön asiakkaan ja tuotekehityksen kanssa, palvelut kaupanteon jälkeen, mahdollinen koulutuksen järjestäminen ja jälleenmyynnin järjestäminen. Resurssituki sisältää paremmat maksuehdot, halpakorkoiset lainat, osallistuminen asiakkaan tilaisuuksiin ja vastakauppojen tekeminen. Palvelutaso sisältää toimitusten luotettavuuden ja oikea-aikaisuuden, tilausten tekeminen helpoksi ja joustavaksi, virheiden minimoinnin sekä järjestetään ostojen seuranta ja tilastointi. Viimeinen tekijä eli riskien vähentäminen koostuu tuotteiden koekäytöstä, näytteiden tarjoamisesta, toiminta- ja tuotetakuusta, ylläpitopalveluista, kannattavuuden ja tehokkuuden seurannasta sekä toiminnan jatkon sopimisesta. (Bergström & Leppänen 2014, 335–336.)

Kaupan jälkeen asiakassuhdetta on hyvä ylläpitää ja kehittää. Erilaisilla toimilla voidaan vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä, luoda positiivista kuvaa yrityksestä ja mahdollisesti luoda uusia kauppia. Myyntitapahtuman jälkeen tulisi huolehtia ainakin palvelun tai tuotteiden sovitusta toimituksesta, laskutuksesta, tyytyväisyyden tiedustelusta, mahdollisten ongelmien ratkaisemisesta, käyttökoulutuksesta, valitusten käsittelystä ja asiakassuhteen seurannasta sekä kehittämisestä. (Bergström & Leppänen 2014, 333.)

Palautekyselyllä olisi hyvä pyrkiä mittaamaan Bergströmin & Leppäsen (2014, 335–336) mainitsemaa asiakassuhteen ylläpitoon ja jatkumiseen merkittäviä tekijöitä. Mikäli näitä tekijöitä tehdään Sodexolla, ja ne ovat myös asiakkaille näkyviä, tulisi myös asiakaskokemuksen ja yrityksen tuottaman arvon asiakkaalle on korkea. Mikäli puolestaan näitä tekijöitä ei löydy asiakaskokemuksesta, tulisi niiden eteen tehdä toimia, jotta voidaan saavuttaa parempi asiakaskokemus, ja sen tuomat hyödyt.

3 Asiakaskokemus

Luvussa käsitellään ensin, miten kirjallisuudessa määritellään asiakaskokemus, ja mitä eri osa-alueita siihen liittyy. Tämän jälkeen käsitellään asiakkaiden palvelupolkua ja sen eri osa-alueita. Palvelupolun lisäksi tarkastellaan asiakkaiden ostoprosessia ja -päättöstä. Lopuksi tarkastellaan asiakaskokemuksen panostamisen hyötyjä. Asiakaskokemusta tarkastellaan yleisellä tasolla, mutta erityisesti b-to-b kontekstissa.

Asiakaskokemus voidaan määritellä asiakkaan muodostamaksi käsitykseksi yrityksestä (Korkiakoski & Karhinen 2019, 19; Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 2). Tai se voidaan määritellä olevan kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa yrityksestä (Löytänä & Korteso 2011, 7). Yhtenäistä molemmille määritelmille on se, että asiakaskokemus määritellään olevan asiakkaan tulkinta. Koska asiakaskokemus on ihmisen tekemien tulkintojen summa, yritys voi vain pyrkiä vaikuttamaan siihen, millaisen asiakaskokemuksen se pyrkii luomaan (Löytänä & Korteso 2011, 7). Asiakaskokemuksen määrittelyn jälkeen, onkin oleellista pohtia, mitä hyvä asiakaskokemus pitää sisällään, tai mitä sen kuuluisi sisältää.

Asiakaskokemus voidaan nähdä muodostuvan eri elementeistä, joita ovat kosketuspisteet, tunteet ja mielikuvat, joita yritys aikaansaa asiakkaalle (Korkiakoski & Karhinen 2019, 19; Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 2). Nämä kaikki elementit saavat aikaan jonkinlaisen henkilökohtaisen reaktion asiakkaassa (Lemke, Clark & Wilson 2011, 848; Zolkiewski ym. 2017, 175). Asiakkaan reaktioon vaikuttaa myös se, kuinka osallinen asiakas on ollut eri elementtien aikana (Kuppelwieser & Klaus 2021, 626). Asiakkaan on oltava osallisena, ilman osallisuutta asiakaskokemusta ei synny. Yritykset näkevät asiakkaan aktiivisena toimijana, joka tulkitsee tai kokee yrityksen toimintaa.

Toinen tapa tarkastella asiakaskokemuksen sisältöä on jakaa se kuuteen eri osa-alueeseen (Hague & Hague 2018, 35). Nämä osa-alueet ovat sitoutuminen (commitment), toteutuminen (fulfilment), saumattomuus (seamlessness), herkkyys (responsiveness), proaktiivisuus (proactivity) ja kehitys (evolution) (Hague & Hague 2018, 35–36). Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että asiakaskokemuksen luominen vie aikaa. Toteutuminen taas sitä, että suunnittelun lisäksi tarvitaan myös toimia, jotta onnistunut asiakaskokemus saadaan aikaan. Saumattomuus puolestaan kuvaa sitä, että toiminta yrityksen kanssa tulisi olla miellyttävää ja helppoa. Herkkyys kattaa vuorovaikutuksen ja kommunikaation asiakkaan kanssa. Proaktiivisuus voidaan saavuttaa ylittämällä asiakkaan odotukset. Kehitys on viimeinen osa-alue ja se pitää sisällään halun kehittyä ja olla parempi eli yrityksellä tulisi olla halu muuttua ja jatkuvasti parantua. (Hague & Hague 2018, 35–36).

Asiakaskokemus voi pitää sisällään monia eri elementtejä ja osa-alueita. Näiden avulla yritys voi pyrkiä luomaan hyvän asiakaskokemuksen. Hyvän asiakaskokemuksen tulisi olla luotettava, ainutlaatuinen, tunnistettava ja korvaamaton (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 2). Luotettavuus varmistaa sen, että kohtaamiset luovat luottamusta asiakkaan ja yrityksen välille. Ainutlaatuisuus tarkoittaa sitä, että kohtaamiset ovat uniikkeja eivätkä vain perinteisiä ratkaisuja toimialalla. Tämä mahdollistaa ja helpottaa myös kilpailijoista erottautumisen. Tunnistettavuus tarkoittaa sitä, että asiakaskokemus ja brändi ovat yhtenäisiä ja tunnistettavia. Viimeinen kohta korvaamattomuus merkitsee sitä, että brändin tulisi saavuttaa vahva asema asiakkaan silmissä. Asiakas ei tällöin halua vaihtaa kilpailijalle, koska ei luota muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 2).

Hyvä asiakaskokemus voi toisaalta tarkoittaa myös muuta kuin luotettavuutta, ainutlaatuisuutta, tunnistettavuutta ja korvaamattomuutta. Se voi tarkoittaa asiakkaalle helppoutta, tehokkuutta ja tunnetta ja näiden tulisi konkretisoitua asiakkaalle kokemuksen avulla (Korkiakoski ja Karhiainen 2019, 49–51). Esimerkiksi Helppous merkitsee sitä, että asiat tulevat kuntoon, siten ja silloin kun on sovittu. Asiakas saa yhteyden yritykseen helposti, eikä hänen tarvitse kertoa samoja asioita monesti (Korkiakoski ja Karhiainen 2019, 49–51).

Yrityksen on hyvä tavoitella hyvää asiakaskokemusta, mutta myös hyvällä tavalla mieleenpainuvaa. Mieleenpainuvuus tapahtuu kokemuksen avulla (Hague & Hague 2018, 68). Tällaisia kokemuksia ovat: yrityksen reagoivuus, kuunteleminen ja oppiminen, ystävällisyys, kunnioituksen osoittaminen, kommunikoivuus, loistavat tuotteet ja hyvä palvelu tuntemus, kiittäminen, kärsivällisyys, täydellisyyteen pyrkiminen sekä koulutettu ja osaava henkilökunta. (Hague & Hague 2018, 68–69.)

Hyvä ja mieleenpainuva asiakaskokemus herättää asiakkaassa joitain tunteita. Suurin osa asiakaskokemuksesta onkin tunnetta, ja tunne on myös se lopputulos, joka jää asiakkaalle yksittäisistä kohtaamisista ja asiakassuhteesta (Korkiakoski ja Karhiainen 2019, 49–51). Asiakkaalla pitäisi olla tunne, että hänen asioistansa ollaan kiinnostuneita, asiakas huomioidaan henkilökohtaisesti, ja asiakkaan odotukset ylitetään. (Korkiakoski ja Karhiainen 2019, 49–51).

Kokonaisuutena asiakaskokemus pitää sisällään eri osa-alueita ja elementtejä. Näihin kiinnostuu vahvasti asiakkaan osallisuus, tunteet ja kokemukset. Asiakaskokemus on moniulotteinen kokemus, johon vaikuttaa yrityksen sisäinen ja ulkoinen toiminta. Se ei ole irrallinen yrityksen brändistä tai viestinnästä, vaan asiakaskokemukseen vaikuttaa kaikki yrityksen toiminnan osa-alueet. Asiakaskokemuksen tulisi sisältää tiettyjä ulottuvuuksia, jos

tähdätään erinomaiseen ja kilpailijoista erottuvaan toimintaan. Kirjallisuudesta esiinnou-
seet asiakaskokemuksen osa-alueet, ja millainen hyvä ja mieleenpainuva asiakaskoke-
muksen tulisi kirjallisuuden mukaan olla, on esitetty kokoavasti kuvassa 1.



Kuva 1. Asiakaskokemuksen osa-alueet ja millainen asiakaskokemuksen tulisi olla

Digitalisaatio ja teknologia ovat tuoneet asiakaskokemukseen myös lisäulottuvuuksia. Tällä hetkellä asiakkaat vuorovaikuttavat yrityksen kanssa monenlaisten kosketuspisteiden kautta eri kanavissa ja medioissa. Yrityksen hallitsemien kanavien lisäksi vertaisasiakkaat ja heidän jakamansa kokemukset vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Lemon & Verhoef 2016, 69.) Kokonaisuutena yrityksellä on vähemmän valtaa vaikuttaa asiakaskokemukseen, koska asiakkaiden palvelupolut ovat monimutkaisempia (Lemon & Verhoef 2016, 69). Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin, miten palvelupolku vaikuttaa asiakaskokemukseen ja toisinpäin.

3.1 Palvelupolku

Asiakaskokemus on asiakkaan käsitys yrityksestä eli kaikkien yrityksen toimien summa. Palvelupolku on yrityksen kuvaus siitä, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun eli kuvaus palvelukokonaisuudesta (Tuulaniemi 2011, 78–80). Toisin sanoen asiakaspolku pitää sisällään kaikki kosketuspisteet, joissa asiakas on tavalla tai toisella kontaktissa yrityksen kanssa (Tallholm 2020). Yritykselle palvelupolku tuottaa suunnitelman siitä, millaisen asiakaskokemuksen yritys haluaa yrittää tarjota asiakkaalle vaiheittain. Asiakaskokemusta pyritään hallitsemaan hyödyntämällä designajattelua, markkinointi ja datan analysointia luoden koko palvelunpolun hallittavaan muotoon. (Kuehnl, Jozic, & Homburg 2019, 551.)

Palvelupolku yleensä jaetaan vaiheittain palvelutuokioihin ja ne taas edelleen kontaktipisteisiin (Tuulaniemi 2011, 78–80). Palvelutuokio pitää sisällään monta kontaktipistettä. Kontaktipisteitä ovat taas yrityksen tavat toimia, esineet, ihmiset ja ympäristöt (Tuulaniemi 2011, 78–80). Kuvassa 2 on esitetty kokoavasti asiakaskokemuksen eri tasot suurimmasta pienimpään kokonaisuuteen. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin yhtä palvelupolun palvelutuokiota --ostoprosessia.



Kuva 2. Asiakaskokemuksen eri tasot suurimmasta kokonaisuudesta pienimpään

Sodexolla yleensä yritysasiakkaan palvelupolku määräytyy hankekohtaisesti. Palvelupolku muokataan hankekohtaisesti, jokaisen asiakkaan tarpeiden mukaan. Sodexolla on olemassa valmiita pohjia erilaisista palvelupoluista, ja niitä hyödynnetään tarpeen mukaan asiakkaan kanssa työskennellessä. Yleensä suunnittelua tehdään yhdessä asiakkaan kanssa, joten personointi onnistuu prosessin aikana. (Vitikainen 27.8.2021.)

3.2 B-to-b ja asiakaskokemus

B-to-b maailmassa palvelualoilla asiakaskokemukseen vaikuttaa monet tekijät, kuten palveluiden tarjoajat, asiakkaat ja asiakkaiden asiakkaat, jotka käyttävät palveluita (Zolkiewski ym. 2017, 172). Muun muassa Lemken, Clarkin & Wilsonin (2011, 852–853) tutkimuksessa asiakaskokemus koostettiin 14 eri osa-alueesta. Näistä viisi oli selkeä palvelupolku, hyvä vastine rahalle, hyvä kaupan jälkeinen huolenpito, myyjän tekemä dokumentaatio ja yhteisen ymmärryksen tarkistaminen. Muita osa-alueita oli arvon tuottaminen, avoin keskustelu, korkea personoinnin taso ja lupauksien täyttäminen. Jotta asiakaskokemusta voidaan mitata, tulee meidän tunnistaa ja tietää sen eri ulottuvuudet ja osa-alueet.

Lemken, Clarkin & Wilsonin (2011) määritelmä asiakaskokemuksen eri osa-alueille on hyvin kattava, ja siinä käytetyistä asiakaskokemuksen osa-alueista voidaan hyödyntää tarpeelliset osa-alueet tähän opinnäytetyöhön. Näitä osa-alueita olivat avoin keskustelu, lupauksien täyttäminen ja arvon tuottaminen.

Palvelualoilla B-to-b kontekstissa positiivinen asiakaskokemus on ongelmaton, vakuuttava ja perustuu asiakkaan vaivannäön vähentämiseen. Usein asiakaskokemukseen yhdistetään myös laatu, palvelukokemus sekä asiakaspalvelu. (Zolkiewski ym. 2017, 174.) B-to-b maailmassa yrityksen antama asiakaskokemus vaikuttaa myös suuresti asiakkaan käytökseen (Kuppelwieser & Klaus 2021, 625). B-to-b toiminnassa lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja asiakaskeskeisyys. Yrityksellä pitää olla kyky kerätä, prosessoida ja käyttää tietoa ostajista sekä kuluttajista, jotta yritys voi saavuttaa tavoitteensa. (Fill & Mckee 2011, 6.)

3.2.1 Ostoprosessi

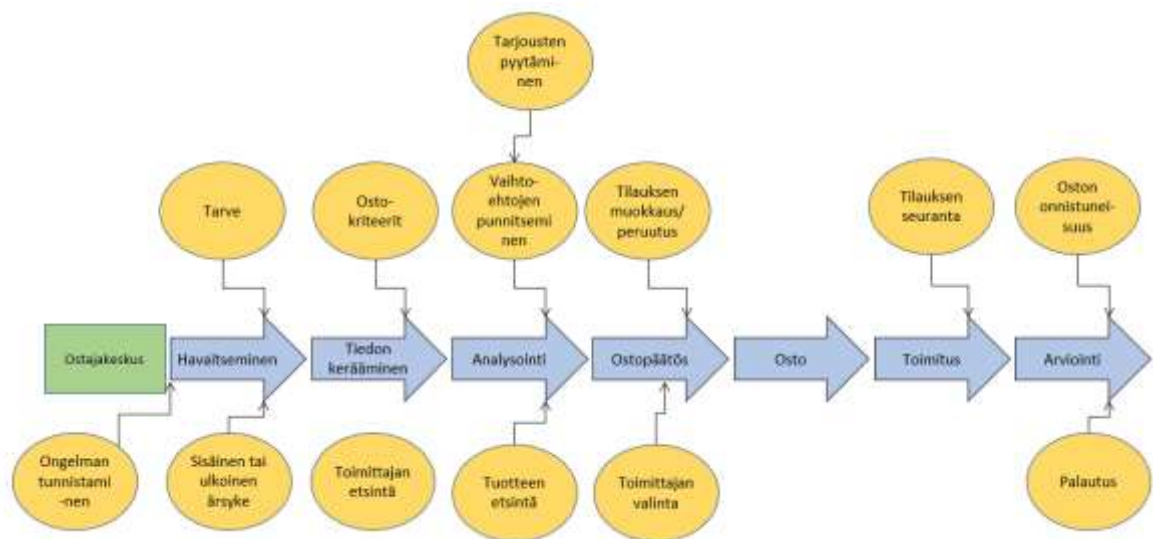
Ostoprosessi on osa asiakkaan palvelupolkua ja se voidaan nähdä koostuvan yksittäisistä palvelutuokioista. Eli ostoprosessi on myös osa asiakaskokemusta. Ostoprosessi voidaan nähdä koostuvan viidestä eri vaiheesta: tarpeen tunnistamisesta, tiedon hankinnasta, vaihtoehtojen harkinnasta, ostopäätöksestä ja ostopäätöksen arvioinnista (Kotler & Armstrong 2018, 175). Ostoprosessin vaiheet voidaan ajatella palvelupolkuajatuksen kautta erillisinä palvelutuokion vaiheina.

Yritysassiakkailta ostoprosessi on paljon monipuolisempi kuin kuluttajien ostoprosessi (Kotler ja Armstrong 2018, 189). Yritysassiakkailta ostoprosessiin liittyy yleensä paljon rahaa, taloudellisia päätöksiä ja vuorovaikutusta eri ihmisten kanssa organisaation eri tasoilla. Prosessi on myös pidempi ja formaalimpi (Kotler ja Armstrong 2018, 189). Vaikka eroja kuluttajan ja yrityksen ostoprosessin välille löytyy, voidaan toiselta näkökannalta ajatella, että ostoprosessi on samanlainen (Bergström ja Leppänen (2014, 115–116). Prosessin ensimmäinen vaihe on havaitseminen. Ostajalla on tarve uudelle palvelulle, jonka jälkeen ostaja kerää tietoa eri lähteistä ja ostokriteereistä. Tällöin voidaan pyytää tarjouksia eri lähteistä. Seuraavaksi vaihtoehdot analysoidaan ja asetetaan järjestykseen. Lopuksi tehdään päätös ja valitaan palvelu, joka parhaiten vastaa organisaation tavoitteita sekä tarpeita. Oston yhteydessä määritellään toimituksen yksityiskohdat yhdessä myyjän kanssa. Oston jälkeen tapahtuu oston arviointi. (Bergström & Leppänen 2014, 115; Ojasalo & Ojasalo 2010, 38.)

Toisenlainen jaottelun avulla ostoprosessi jaetaan tuotteen etsintään, tilaamiseen, tilauksen muokkaamiseen, toimituksen seurantaan, tilauksen peruuttamiseen, toimitukseen ja

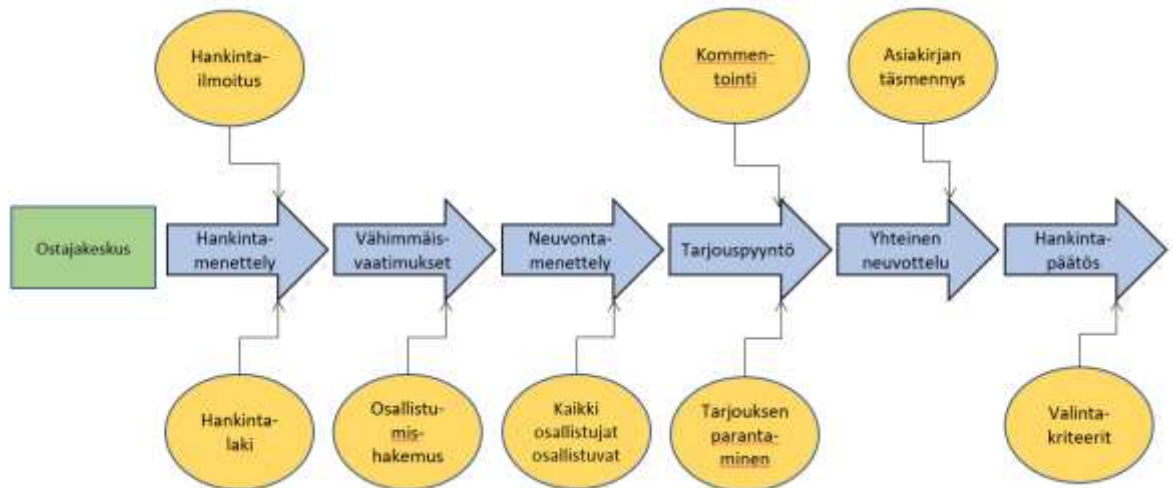
palautukseen. Oston jälkeen yritys ja asiakas jatkavat yleensä vuorovaikutusta keskenään. Tämä voi olla asiakkaasta lähtöistä, kuten reklamaatiota tai yrityksestä lähtöistä, kuten markkinointiviestintää tai palautteen keräämistä. (Filenius 2015, 14–17.)

Kirjallisuudessa yritysasiakkaan ostoprosessiin sisällytetään erilaisia vaiheita. Eri lähteet pitävät merkittävänä eri vaiheita ja korostavat eri asioita. Eri osa-alueet on esitetty kootusti kuvassa 3. On kuitenkin syytä muistaa, että ostoprosessi saattaa vaihdella käytännössä paljon verrattuna kirjallisuuden tarjoamiin malleihin. Kirjallisuus tarjoamat raamit ja vaiheet on kuitenkin havaittavissa myös käytännössä. Vaiheiden tiedostaminen ja hahmottaminen auttaa palvelupolun hallitsemisessa ja siten asiakaskokemuksen parantamisessa.



Kuva 3. Organisaation ostoprosessi

Jotta pystyisimme mittaamaan yrityksen tarjoamaa asiakaskokemusta, tai ylipäänsä yrityksen toimintaa suhteessa asiakkaaseen, tulee meidän tietää minkälaisia eri vaiheita asiakas käy ostoprosessin aikana läpi. Seuraavassa kuvassa 4 on esitetty Sodexon yritysasiakkaan ostoprosessi. Kun sitä ja sen vaiheita verrataan kirjallisuuden tarjoamiin ostoprosessin vaiheisiin voimme löytää prosesseista paljon samaa, mutta myös eroavaisuuksia.



Kuva 4. Sodexo Oy:n yritysasiakkaan ostoprosessi

Kun vertailemme kirjallisuuden esittämään asiakkaan ostoprosessia Sodexon yritysasiakkaan ostoprosessiin huomaamme paljon samaa. Ostoprosessi pitää sisällään esimerkiksi tiedon keräämisen vaiheen hankintailmoituksen ja osallistumishakemuksien vastaanottamisen muodossa. Ostopäätös esiintyy myös ostoprosessissa hankintapäätös nimellä. Prosessi on yritysasiakkaalla pitempi ja monivaiheisempi kuin kirjallisuuden esittämässä teoriassa, mutta se pitää kuitenkin sisällään samat peruseriaatteet. Ostoprosessin monimuotoisuus ja -mutkaisuus edustaa myös yritysasiakkaille tyypillistä ominaispiirrettä, että palvelupolut eroavat paljon toisistaan, ja siten myös asiakaskokemukset.

Kuvassa 5 on puolestaan esitetty Sodexon myyntiprosessi. Eli yrityksen näkökulmasta katsottuna asiakkaan ostoprosessi. Samat vaiheet ovat havaittavissa niin kirjallisuudessa, kuin Sodexon toiminnasta ja asiakkaan ostoprosessista. Myyntiprosessin tyypilliset vaiheet ovat: mahdollisten asiakkaiden etsintä, myyntiesittelyä edeltävä valmistelu, lähestyminen, myyntiesittely, vastaväitteiden ja vastuksien käsittely, kaupan päättäminen sekä seuranta, asiakkaasta huolehtiminen ja jälkimarkkinointi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53.)



Kuva 5. Sodexo Oy:n myyntiprosessi (Pohjanne 30.8.2021.)

3.2.2 Ostopäätös

Ostopäätös on osa ostoprosessia. Se on asiakkaan palvelupolun yksi palvelutuokio. Ostopäätökseen liittyy vahvasti ostopäätöksen arviointi ja tyytyväisyys ostoon. Ostopäätös tehdään vaihtoehtojen vertailun jälkeen. Päätöstä seuraa ostos, ja mahdollisista ostoehdoista sopiminen. Tällaisia ehtoja voivat olla muun muassa maksu- ja toimitusehdot. Ostons jälkeen ostaja punnitsee tyytyväisyytään ostoon. Tyytyväisyys vaikuttaa ostajan käyttäytymiseen. (Bergström & Leppänen 2014, 111.) Bergströmin & Leppäsen (2014, 116) mukaan ostons jälkeen tapahtuu arviointia ja analyysiä, jossa pohditaan hankintojen onnistuneisuutta ja toimivuutta. Tällöin myös arvioidaan, miten myyjä suoriutui tehtävästä.

Organisaation ostopäätökseen vaikuttavat palvelun ominaisuudet, ongelmanratkaisukyky sekä tarjottu kokonaisuus. Sekä toimitusvarmuus ja tuotteen saatavuus, toimitusten pitävyys, nopeus sekä laatustandardien noudattaminen vaikuttavat ostopäätökseen. Ostopäätökseen vaikuttaa myös myyjien luotettavuus ja asiantuntemus, sekä informaation saaminen ja hintatason ja kaupan ehtojen sopivuus. Lisäksi ostons jälkeiset palvelut ja asiantunteva asiakaspalvelu vaikuttavat ostopäätökseen. (Bergström & Leppänen 2014, 116.)

Sodexon yhden yritysasiakkaan mukaan, he tekivät ostopäätöksensä kokonaistaloudellisen edullisuuden takia. Tällöin ostopäätökseen hinta vaikutti 35 pisteen verran ja laadun painoarvo oli 65 pistettä. Laatupisteet myönnettiin yhteistyön kehittämistyöpajan tulosten sekä asiakkaalle tarjotun lounaan sisällön perusteella. Hintapisteet tulivat puolestaan tarjouspyynnön perusteella. (Ruuskanen 1.9.2021.) Voimme huomata, että laatu melkein puolet vaikuttavampi tekijä kuin hinta. Osana ostoprosessia ja ennen ostopäätöstä myös tällä yritysasiakkaalla tapahtui valintakriteerien vertailua.

Asiakkaan tyytyväisyys ostopäätökseen ja sen eri osa-alueisiin ovat osa asiakaskokemusta. Ostopäätös ja itse ostons tekeminen on yleensä myös kaikista näkyvin ja konkreettisin vaihe ostoprosessissa. Joten tyytyväisyyden tutkiminen ostopäätökseen on olennainen osa asiakaskokemuksen mittaamista. Mikäli asiakasko on ollut tyytyväinen ostoonsa palaa hän myös todennäköisesti saman palveluntarjoajan luokse takaisin.

B-to-b ostoprosessissa ostos- ja päätöksentekoprosessin keskiössä on ostajakeskus. Ostajakeskus koostuu niistä kaikista päättäjistä, jotka osallistuvat päätöksen tekemiseen. Näitä ovat tuotteen tai palvelun käyttäjät, erilaiset vaikuttajat, ostajat, päättäjät sekä portinvartijat. Vaikuttajat ovat erilaiset asiantuntijoita, jotka tarjoavat tietoa ja vertailukohteita. Ostajilla on formaalivalta valita ja he asettavat raamit ostoksen tekemiselle. Päättäjillä on formaali- tai informaalivalta hyväksyä tai tehdä ostopäätös. Portinvartijat puolestaan säätele-

vät tiedon siirtymistä osallistujilta toisille. (Kotler & Armstrong 2018, 192.) Näiden ostajapersoonien lisäksi Ojasalo & Ojasalo (2010, 36) lisäävät ostopäätökseen vaikuttaviksi henkilöiksi yllä mainittujen lisäksi kontrolloijat, jotka tekevät hankinnalle budjetin ja valvovat sen toteutusta. He myös lisäävät aloitteentekijäroolin, jotka aloittavat ostoprosessin kokemansa ongelman tai mahdollisuuden vuoksi. Sodexo Oy:n viimeaikaisen yritysasiakkaan ostajakeskus koostui HR-johtajasta, ravintolapalvelun tilaajan palveluvastaavasta sekä hänen varahenkilöstään ja hankintavastaavasta. (Ruuskanen 1.9.2021.)

Vaikka b-to-b maailmassa ostajana on organisaatio, oston takana ja lopullisen päätöksen tekee kuitenkin ihminen tai useampi. Hiltusen (2017, 18) mukaan ostoprosessia tulisi tarkastella kulutuspäätöksen pohjalta. Hänen mukaansa kuluttaja tekee ostopäätöksen tarpeen pohjalta, jonka on aiheuttanut sisäinen tai ulkoinen ärsyke. Tarpeen heräämisen jälkeen kuluttaja hankkii tietoa, miten saa tarpeen tyydytettyä.

3.2.3 Myyjän toiminta ostoprosessissa

Kuten Bergström & Leppänen (2014, 116) totesivat myyjien toiminta vaikuttaa paljon ostopäätöksen tekoon sekä koko ostoprosessiin. Häntin, Kairisto-Mertasen & Kockin (2016, 49.) mukaan koko ostoprosessin tueksi tarvitaan tapaamisia. Yritysten välinen kaupankäynti perustuu vuorovaikutukseen, joka on ostajan ja myyjän välistä. Henkilöiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa kaupankäyntiin. Lopullisessa tilanteessa myyjän tulisi kokea tehneensä hyvät kaupat, ja ostaja on saanut tarvitsemansa ratkaisun (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 34).

Ojasalon & Ojasalon (2010, 59) mukaan myyntihenkilön tärkein tehtävä on varmistaa asiakastyytyväisyyden toteutuminen. Tähän kuuluu: epäilyjen hälventäminen, oikea aikaiset toimitukset ja laskutus, laadun varmistaminen, asennuksesta ja koulutuksesta huolehtiminen, ylläpitopalvelut ja valitukseen sekä kysymyksiin vastaaminen. Asiakkaasta huolehtiminen on tärkeää asiakastyytyväisyyden, uusintaostojen ja asiakassuhteen muodostumisen kannalta. Tärkeimpiä myyntityöhön vaikuttavia tekijöitä ovat hyvä kuuntelutaito, seuranta ja jälkimarkkinointi, vuorovaikutustaidot, tietämys tuotteesta, markkinoista ja yrityksestä sekä kysymysten esittäminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 60.)

Kuten jo aikaisemmin todettiin ostopäätös ja tyytyväisyys ostoon vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Joten kun myyntihenkilön tehtävä on varmistaa ja taata asiakastyytyväisyyden toteutuminen tulisi tyytyväisyyden lisäksi tarkastella myyjien toimintaa. Näin toiminnan ja tyytyväisyyden väliltä voidaan löytää yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia, jotka vaikuttavat asiakkaan käytökseen ja siten ostopäätökseen.

Myyjällä tulisi olla perustiedot asiakkaan ostokäyttäytymisestä, toimialan markkinoista, toimialasta, yritysasiakkaan toimintaperiaatteista ja oman yrityksen toimintaperiaatteista sekä ratkaisusta. Myyjän olisi myös hyvä tuntea asiakkaan ostokäyttäytymistä. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 83.) Myyjän tulisi tuntea myyntinsä ominaisuudet ja kääntää ominaisuudet asiakkaan eduksi. Myyjän on tunnettava asiakkaan liiketoiminta hyvin, jotta hän voi tunnistaa millaista apua asiakas mahdollisesti tarvitsee ja haluaa. Yritysasiakkaan tuntemiseen liittyy asiakkaan ansaintalogiikka ja tilanne markkinoilla. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 42.)

Myyjät ovat tärkeä kontaktipiste palvelupolulla, ja asiakas voi mennä saman kontaktipisteen kautta useita kertoja. Myyjät ovat myös merkittävä osa asiakkaan ostopäätöstä sekä koko ostoprosessia ja siten asiakaskokemusta. Myyjien toiminnan tietäminen ja sen minäkalaiseen toimintaan olisi hyvä pyrkiä ovat yhteydessä asiakaskokemukseen. Kun pyrimme selvittämään asiakaskokemusta, tulisi meidän samalla selvittää myyjien toimintaa ja niiden vaikutusta asiakaskokemukseen.

3.3 Asiakaskokemukseen panostamisen hyödyt

Asiakaskokemuksia olisi hyvä pyrkiä johtamaan ja siten luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, sekä lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja. Yrityksen on tärkeää olla proaktiivinen, ja pyrkiä itse keräämään tietoa toiminnastaan (Haverila & Naumann 2011, 49).

Asiakaskokemus on yhteydessä asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuudella on puolestaan suuri positiivinen yrityksen tuottavuuteen. Uskolliset asiakkaat tarjoavat tasaisen tulonlähteen, ja tuottavat yhteistyötä, joka hyödyttää molempia osapuolia. Uskolliset asiakkaat ovat myös valmiimpia maksamaan enemmän haluamastaan palvelusta. Uskolliset asiakkaat vähentävät palvelukuluja, ovat suostuvampia maksamaan enemmän tuotteista ja palveluista, sekä tekevät suusta-suuhun markkinointia (Haghkah, Mostafa, & Asgari 2020, 27–28).

Asiakasuskollisuuteen vaikuttaa asiakkaiden luottamus ja sitoutuminen. Asiakkailta tulee olla luottamus siihen, että palvelu ja tuotteet toimitetaan kuten on sovittu. Lisäksi luottamukseen ja sitoutumiseen vaikuttaa palvelun laatu. Asiakkaat arvostavat yrityksen selkeää strategiaa, kiinnostuksenkohteita ja prioriteetteja. Lisäksi arvon luonti yritysten välisiin suhteisiin on tärkeää, koska se luo suhdetta positiiviselle pohjalle. (Haghkah, Mostafa & Asgari, 2020, 28.)

Voimme siis huomata, että asiakaskokemukseen vaikuttaminen tuottaa yritykselle monia hyötyjä ja etuja. Sitä tulisi pyrkiä aktiivisesta parantamaan ja kehittämään. Kehittämistä ei kuitenkaan tulisi tehdä sattumanvaraisesti ja milloin sattuu. Jotta pystymme lähteä kehittämään asiakaskokemusta, tulee meidän olla tietoinen asiakkaan palvelupolusta ja sen eri vaiheista, sekä pyrkiä mittaamaan niiden kontaktipisteiden ja lopulta kokonaisten tuokioiden onnistuneisuutta. Mittaamisen avulla saadaan tietoa, mitkä osat asiakaskokemuksessa ovat toimivia, ja mitkä eivät ole.

Samaan aikaan kuitenkin yrityksen tiedostavat, että vahvan ja positiivisen asiakaskokemuksen kautta yrityksillä on mahdollisuus saada merkittävää kilpailuetua asiakasuskollisuuden ja suullisen tiedon muodossa (Lemon & Verhoef 2016, 69). Sodexon myyntitiimissä keskustellaan usein asiakaskokemuksesta, ja pyritään määrittelemään muun muassa minkä viestin yritys haluaa viedä asiakkaalle, sekä mitkä ovat ne tekijät, jotka erottavat heidät kilpailijoista. Pyritään myös määrittelemään mikä on yrityksen tärkein viesti asiakkaalle. Asiakaskokemusta ja yllä mainittuja asioita pohditaan myös aina tapauskohtaisesti, ja eri asiakkaille korostetaan ja välitetään eri asioita. (Vitikainen 27.8.2021.)

4 Datan hyödyntäminen asiakaskokemuksen parantamiseksi

Datan keräämisen, analysoinnin ja tulkinnan tarkoitus on tuottaa uutta tietoa ja tietämystä (Kananen & Puolitaival 2019, 72; Monino & Soraya 2016, The power of data). Tätä tietoa ja tietämystä voidaan käyttää asiakaskokemuksen parantamiseksi, ja siten saada paremman asiakaskokemuksen seurauksena saatuja hyötyjä. Luvussa käsitellään aluksi yleisellä tasolla asiakaskokemuksen mittaamista. Sen jälkeen käsitellään yleisiä mittareita, joilla asiakaskokemusta mitataan.

4.1 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Mittaaminen tarkoittaa symbolien liittämistä havaintoihin, jonkin säännön pohjalta. Mittaaminen kohdistetaan johonkin muuttujaan, joka voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 17). Kvalitatiiviset muuttujat ovat laadullisia, ja ne kertovat, mihin luokkaan jokin muuttuja kuuluu. Kvantitatiiviset taas antavat mittaus-tulokselle numeroarvon, jolloin mittaus-tuloksia voidaan asettaa suuruusjärjestykseen (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 17). Kvantitatiiviset mittarit eivät tarjoa selityksiä sille, miksi asiakas on antanut jonkin pisteityksen yritykselle. Syiden selvittämiseksi tarvitaan avoimia kvalitatiivisia kysymyksiä. Näillä on hyvä pyrkiä selvittämään syitä lukujen takana, mutta aina niillä ei saada vastauksia (Hague & Haguen 2018, 54).

Asiakaskokemuksen mittaamisen tarkoituksena on saada tietoa asiakaskokemuksesta (Zolkiewski ym. 2017, 172). Tiedon avulla yrityksen tulisi pyrkiä luomaan positiivinen ja heidän haluamansalainen asiakaskokemuksensa, ja sitä kautta pitkiä asiakassuhteita. (Zolkiewski ym. 2017, 172.) On kuitenkin hyvä muistaa, että yritys ei pysty täysin hallitsemaan tarjoamaansa asiakaskokemusta, ja että asiakaskokemus on hyvin yksilöllinen ja monipuolinen. B-to-b kontekstissa asiakaskokemuksen mittaaminen ja ymmärtäminen on haastavaa, koska kokemus muodostuu suorista ja epäsuorista kosketuspisteistä asiakkaan ja yrityksen sekä mahdollisten muiden toimijoiden välillä. Varsinkin, kun palvelu-alojen b-to-b kontekstissa asiakkaiden asiakaspolut voivat erota paljon toisistaan. (Zolkiewski ym. 2017, 175.)

Huomionarvoista on kuitenkin se, että vaikka asiakaskokemuksen mittaaminen on haastavaa, niin se ei ole kuitenkaan mahdotonta. Löytänän ja Kortesuon (2011, 102) mukaan asiakaskokemuksen mittaamista voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta. Toinen on asiakkaiden kokemusten mittaaminen, ja toinen on asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen. Mittaamisessa on tärkeää keskittyä asioihin, jotka ovat aiheeseen liittyen relevantteja. Mittaamista ei pitäisi tehdä vain mittaamisen vuoksi. Mittaamisella tulisi pyrkiä saamaan tietoa, jonka avulla yritys pystyy tekemään päätöksiä ja toimenpiteitä

asiakaskokemuksen kehittämiseksi (Korkiakoski & Karhiainen 2019, 76). Tässä palautekyselyssä pyritään mittaamaan asiakaskokemusta, eikä asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksia.

Asiakaskokemusta tulisi mitata b-to-b kontekstissa hieman eri tavoin kuin b-to-c (Kuppelwieser & Klaus 2021, 628). Asiakaskokemus koostuu: brändi kokemuksesta, palvelun tarjoamisen kokemuksesta sekä oston jälkeisestä kokemuksesta, joten näitä kaikkia kolmea osa-aluetta tulisi mitata asiakaskokemusta mitatessa (Kuppelwieser & Klaus 2021, 628). Asiakaskokemusta yleensä mitataan b-to-c maailmassa asiakastytyväisyyden ja haluna suositella näkökulman avulla (Zolkiewski ym. 2017, 176). Näiden lisäksi on hyvä pyrkiä mittaamaan palvelukokemusta, palvelun laatua, asiakaskohtaamisten laatua, asiakastytyvyyttä sekä asiakassuhteiden laatua. Asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta syntyy palvelukokemus, johon vaikuttaa molempien osapuolten odotukset, tarpeet, motivaatio sekä arvot (Palvelumuotoilu Palo Oy 2021).

Vaikka b-to-b ja b-to-c asiakkaiden asiakaskokemusta ei pitäisi välttämättä mitata täysin identtisellä tavalla on niissä paljon samaa (Kuppelwieser & Klaus 2021, 628; Zolkiewski 2017, 176). Asiakastytyväisyyden, asiakkaan sitoutumisen ja asiakaspalvelun laadun mittaamisen avulla voidaan kuitenkin arvioida asiakaskokemusta ja sen osa-alueita. Näitä kaikki mitataan myös usein b-to-c kontekstissa. (Zolkiewski ym. 2017, 172.)

Asiakaskokemusta ja kosketuspisteiden toimivuutta tulisi mitata monessa eri vaiheessa ennen ostopäätöksen ja oston tekoa (Kuppelwieser & Klaus 2021, 624). Kuitenkin asiakaskokemuksen mittaamista tulisi aina pohtia huolella. Tällöin tulisi miettiä, onko mittaaminen tehokasta ja miten se vaikuttaa asiakkaan asiakaskokemukseen. Mittaamisen ei pitäisi johtaa huonompaan asiakaskokemukseen tai turhauttaa asiakasta. (Zolkiewski ym. 2017, 176.) Löytänän ja Kortesuon (2011, 108–110) mukaan asiakkaiden kokemusten mittaaminen ja palautteen keräämisessä olennaista on systemaattisuus ja jatkuvuus. Jatkuva ja systemaattinen mittaaminen antaa mahdollisuuden reagoida nopeasti, ja ylläpitää dialogia asiakkaan kanssa.

Yleensä asiakaskokemusta mitataan oston teon tai ostopäätöksen jälkeen. Tämä palautekysely on tarkoitettu mittaamaan oston teon jälkeistä asiakaskokemusta. Mittaus tehdään vain kerran, jotta se ei vaikuttaisi negatiivisesti asiakaskokemukseen. Mittaamisella pyritään systemaattisuuteen ja jatkuvuuteen, siten että asiakaskokemus mitattaisiin jokaiselta asiakkaalta.

4.2 Mittareita asiakaskokemuksen mittaamiseksi

Mittari on väline, jolla saadaan mitattua haluttu asia tutkittavasta kohteesta. Näitä voivat olla kysely- tai havainnointilomake, erilaiset mittalaitteet sekä standardoidut testit. (Räikkönen 14.6.2021.) Asiakaskokemukseen liittyy vahvasti kyky mitata ja hallita asiakkaiden reaktioita yrityksen toimintaan (Lemon & Verhoef 2016, 72). Korhonen & Karhaisen (2019, 64–68) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisen tarkoitus on kerätä tietoa asiakkaan kokemuksesta ja siten myös yrityksen omasta toiminnasta. asiakaskokemusta tulisi mitata kolmesta eri näkökulmasta: laadullinen, tehokkuuden ja asiakaspääoman kehitys. Laadullisen kehityksen mittarit pyrkivät selvittämään asiakkaan kokemuksia yrityksen kanssa. Näitä ovat tyypillisesti Net Promoter Score (NPS) -mittari, Customer Effort Score (CES) -mittari ja asiakastytyväisyysmittaus. NPS tarjoaa parasta tietoa suhteessa muihin toimialaan. CES soveltuu parhaiten arkisten ja rutiininomaisten asiakaskohtaamisten mittaamiseen.

Net Promoter Score (NPS) on ulkoinen mittari asiakaskokemuksen mittaamiseen. Net Promoter Score -malli perustuu kysymykseen: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä X ystävällesi tai kollegallesi?”. Vastaus annetaan asteikolla 0–10. Vastaukset 7 ja 8 ovat neutraaleja, 0–6 vastaukset ovat ei-suosittelevia, ja 9 ja 10 suosittelevia. Nettosuosittelevuus lasketaan suosittelevien ja ei-suosittelevien prosentuaalisten osuuksien erotuksena. (Löytänä & Kortesoja 2011, 111.) NPS:llä voidaan mitata myös, tarjoaako yritys enemmän vai vähemmän rahalle vastinetta verrattuna muihin toimialan kilpailijoihin (Hague & Hague 2018, 50).

NPS-mallin lisäksi käytetään paljon Customer Effort Score (CES) mallia, jolla pyritään mitaamaan asiakaskokemusta digitaalisissa kanavissa. CES-mallissa kysytään: ”Asteikolla 1–5, kuinka paljon vaivaa sinun täytyi nähdä suoriutaksesi kyseisestä tehtävästä?”. (Filenius 2015, 94.) Asiakkaan näkemä vaiva on myös yksi ulottuvuus asiakaskokemuksen yhteydessä. Mitä vähemmän asiakas joutui itse näkemään vaivaa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä asiakas palasi yrityksen luokse. (Hague & Hague 2018, 52.)

NPS korreloi vahvasti asiakastytyväisyyden kanssa. Asiakastytyväisyys on myös vahvasti yhteydessä asiakaskokemukseen, ja se toimii pohjana asiakaskokemuksen mittaamiselle. (Hague & Hague 2018, 51; Lemon & Verhoef 2016, 72.) Asiakastytyväisyys määritellään usein vertaamalla asiakkaan odotuksia palvelusta, asiakkaan saamaan palveluun (Lemon & Verhoef 2016, 72). Yleensä asiakastytyväisyyttä kysytään, kuinka tyytyväinen asiakas on asteikolla 1–10 toimitukseen, tilauksien vastaanottamiseen, myyjien toimintaan ja yrityksen kokonaisvaltaiseen toimintaan. Eri ulottuvuuksien vastaukset määrittelevät kokonaistyytyväisyyttä. (Hague & Hague 2018, 51.)

Asiakassuhteessa ja sen kehityksessä seurataan asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja asiakaskannattavuutta. Asiakastyytyväisyyttä seurataan yleensä spontaanin palautteen, tyytyväisyystutkimusten ja suosittelumäärän avulla. Asiakastyytyväisyystutkimukset kohdistetaan jo olemassa olevalle asiakaskunalle, ja niissä pyritään selvittämään yrityksen toimivuutta suhteessa asiakkaan odotuksiin. Tyytyväisyystutkimuksella voidaan mitata kokonaistyytyväisyyttä tai osittaista tyytyväisyyttä eri osa-alueisiin. Tällaisia osa-alueita ovat henkilökontaktit, tuote, tukijärjestelmä ja palveluympäristö. (Bergström & Leppänen 2014, 371–372.)

Asiakaskokemus on myös vahvasti yhteydessä asiakasuskollisuuteen. Joten kun pyrimme mittaamaan asiakaskokemusta, tulisi meidän pyrkiä myös mittaamaan asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuuden hyviä mittareita ovat myyntimäärä, myynnin arvon kehittyminen eli keskiostoksen koko, ostotiheyden muutokset, viimeisin ostoajankohta, asiakasosuuden säilyminen, asiakasvaihtuvuus, asiakassuhteen kokonaiskesto vuosina. (Bergström & Leppänen 2014, 371–374.) Lemon & Verhoefin (2016, 72) asiakaskokemuksen yksi tärkeä osa-alue on palvelun laatu. Sitä on tyypillisesti pyritty mittaamaan SERVQUAL mittarilla. Palvelun laadussa yrityksen tulisi keskittyä asiakaspolkuun ja sen kartoittamiseen sekä siihen kontekstiin, jossa asiakaskokemus syntyy.

Jotta pystyisimme saamaan mahdollisimman todenmukaisen ja laajan kuvan Sodexo Oy:n yritysasiakkaiden asiakaskokemuksesta tulisi hyödyntää kaikkia yllä mainittuja mittareita. Samalla on kuitenkin hyvä muistaa, että asiakaskokemuksen mittaaminen on haasteellista, ja siitä tekee b-to-b maailmassa vielä haasteellisemman vaihtelevat palvelupolut ja kontaktipisteet. Zolkiewskin ym (2017, 176) mukaan standardoidut työkalut, kuten kyselyt eivät välttämättä pysty vangitsemaan kaikkea vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä. Kyselyt eivät myöskään huomioi, että kaikki asiakkaat eivät osallistu kaikkiin kosketuspisteisiin, eivätkä kaikki kosketuspisteet ole samanarvoisia asiakkaalle.

Samalla kun pyritään mittaamaan asiakaskokemusta, on myös mahdollisuus kerätä asiakaspalautetta. Asiakaspalautteen tehtävä on kertoa missä mennään ja meneekö toiminta oikeaan suuntaan. Palaute auttaa näkemään toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia sekä tekemään päätöksiä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 6.) Palautteen saaminen auttaa yksilöä ja yritystä toiminnan parantamisessa, samalla välttäen isojen korjausliikkeiden tarvetta. Muutosta on helpompi tällöin toteuttaa vähitellen sekä seurata palautteen avulla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 30.)

5 Palautekyselyn suunnittelu ja toteutus

Luvussa käsitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, työn tavoite ja kehittämistehtävä sekä avataan tarkemmin prosessin työtavat ja toteutus. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Sodexo Oy. Suomen Sodexo kuuluu osaksi kansainvälistä Sodexo-konsernia, jonka liikevaihto on yli 17,4 miljardia euroa. Maailmanlaajuisesti Sodexo konserni työllistää 412 000 työntekijää, ja toimii 56 eri maassa. Sodexo palvelee päivittäin yli 100 miljoonaa asiakasta. Sodexo on kokonaispalveluratkaisuja tarjoava yritys. (Sodexo 2022.) Työssä keskitytään tarkemmin Sodexon ravintolaliiketoimintaan.

Sodexon tarjoamat ruokapalvelut kattavat 54 % liikevaihdosta (Sodexo 2021). Sodexon ravintolapalvelutoiminnanpuolella on suuri markkinaosuus toimialalla toimivista ravintoloista. Suomessa vuonna 2018 ravintoloiden liikevaihto oli arviolta noin 5,5 miljardia euroa (Peltoniemi 2019, 42). Ravitsemispalveluiden yrityksistä liikevaihdoltaan suurin vuonna 2014 oli Fazer Food Services, jonka liikevaihto oli 247 miljoonaa euroa. Toiseksi suuri liikevaihto oli Sodexolla, jonka liikevaihto oli Suomessa 137 miljoonaa euroa. Kolmanneksi suuri oli LSG Sky Chefs Finland Oy:lla, jonka omistaa Lufthansa. Sen liikevaihto oli 71 miljoonaa euroa. (Jänkälä 2016, 31.)

Sodexon missio on parantaa työntekijöiden ja asiakkaiden elämänlaatua (Sodexo 2020a). Sekä myötävaikuttaa Sodexon yhteisöjen, alueiden ja maiden taloudelliseen, sosiaaliseen sekä ympäristölliseen kehitykseen. Sodexon arvot ovat palveluhenkisyys (service spirit), ryhmähenki (team spirit) ja edistyksellisyys (spirit of progress). Sodexon eettiset periaatteet ovat uskollisuus, läpinäkyvyys, eheys sekä ihmisten kunnioitus. Sodexon eettiset periaatteet ovat uskollisuus (loyalty), läpinäkyvyys (transparency), koskemattomuus (integrity) ja ihmisten kunnioittaminen (Respect for people). (Sodexo 2020b.) Tämän opinnäytetyön yhteyshenkilönä Sodexon puolelta toimii markkinointipäällikkö ravintolatoiminnasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Sodexon ravintolatoimintapuolelle verkkopohjainen palautekysely, jolla pystytään mittaamaan yritysasiakkaiden asiakaskokemusta. Opinnäytetyön alatavoitteena on soveltaa asiakaskokemusta käsittelevää kirjallisuutta käytäntöön palautekyselyn muodossa. Toisena alatavoitteena on pohtia palautekyselyn rajoitteita. Kolmas alatavoite on pohtia palautekyselyn luotettavuutta mittarina, joka mittaa asiakaskokemusta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda verkkopohjainen palautekysely. Opinnäytetyön tavoitteen lisäksi myös palautekyselyllä on oma tavoitteensa, joka on samansuuntainen opinnäytetyön tavoitteen kanssa. Palautekyselyn tavoitteena on selvittää Sodexon yritys-

asiakkaiden asiakaskokemuksen nykytila. Palautekyselyn avulla Sodexo saa tietoa yritysasiakkaidensa asiakaskokemuksen nykytilasta ja mahdollisesti lisäselvityksen kohteista. Palautekyselyn tarkoitus on toimia mittarina, jolla voidaan systemaattisesti ja jatkuvasti mitata Sodexon yritysasiakkaiden asiakaskokemusta. Tarkoituksena on, että palautekysely jää Sodexon käyttöön. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin, miten palautekysely on luotu.

5.1 Työtapakuvaus

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta voidaan todeta, että asiakaskokemus on hyvin moniulotteinen ilmiö ja sen mittaaminen on haasteellista. Oman haasteensa mittaamiseen tuo b-to-b konteksti ja siten asiakkaiden toisistaan paljonkin eroavat palvelupolut. Datan keräämisen ja tulkinnan avulla on kuitenkin mahdollista saada tietoa asiakaskokemuksesta (Zolkiewski ym. 2017, 172). Yksi yleisimmistä tavoista kerätä dataa on kyselyiden avulla. Ne ovat organisaatioille yleinen, hyödyllinen sekä taloudellinen tapa datan keräämiseen. (Philips & Stawarski 2008, 1.) Näistä syistä johtuen tässä opinnäytetyössä pyritään keräämään tietoa Sodexon yritysasiakkaiden asiakaskokemuksesta palautekyselyn avulla.

Menetelmäksi valittiin kysely sen toistettavuuden, helpon mittaamisen ja datan keräämisen takia. Verkkopohjaiseen kyselyyn päädyttiin, koska se mahdollistaa kyselyn nopean jakamisen, nopeamman analysoinnin sekä nopeamman muokkaamisen. Verkkopohjaisen kyselyn jakaminen ja täyttäminen on myös taloudellisempaa, kuin esimerkiksi paperisten kyselyiden.

Palautekysely luotiin soveltamalla grounded teoriaa, joka on aineistopohjainen sisällön analyysimenetelmä (Metsämuuronen 2005, 214). Palautekysely löytyy tämän työn liitteistä (Liite 1). Grounded teoria työtavan avulla luotiin palautekyselyn teemat ja siten kysymykset. Koska opinnäytetyönä ei tehty tutkimusta, vaan produkti, ei työssä hyödynnetty kaikkia grounded teorian työvaiheita. Grounded teoriassa muodostetaan keskeisiä teemoja aineistosta. Näin saadaan selville keskeiset seikat aineistosta. (Metsämuuronen 2005, 212.) Yleensä grounded teoria jaetaan seitsemään vaiheeseen (Metsämuuronen 2005, 214). Tässä työssä niistä hyödynnettiin kuutta. Aineistona työssä toimi kirjallisuuskatsaus.

Ensimmäisenä työvaiheena oli aineiston kerääminen. Tässä työssä se oli kirjallisuuskatsauksen tekeminen. Kirjallisuuskatsauksen valittiin teoksia Haaga-Helian ammattikorkeakoulun Finna-tietokannasta (Haaga-Helia Finna), jotka löytyvät hakusanojen ”asiakaskokemus”, ”b2b”, ”palvelukokemus”, ”asiakaskokemuksen mittaaminen” ja ”b2b asiakaskokemus” avulla. Kriteerinä pidettiin, että teos piti olla 2000-luvun puolella tehty. Tutkimusar-

tikkeleissa vuosiluvun kriteeri oli sama ja lisäksi työn piti olla vertaisarvioitu. Kaikissa teoksissa kriteerinä oli verkossa saatavuus sekä pääsy tiedoston lukemiseen tietokannan kautta. Mukaan suosittiin erityisesti sellaisia teoksia, joita oli hyödynnetty Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opintojaksoilla hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmassa.

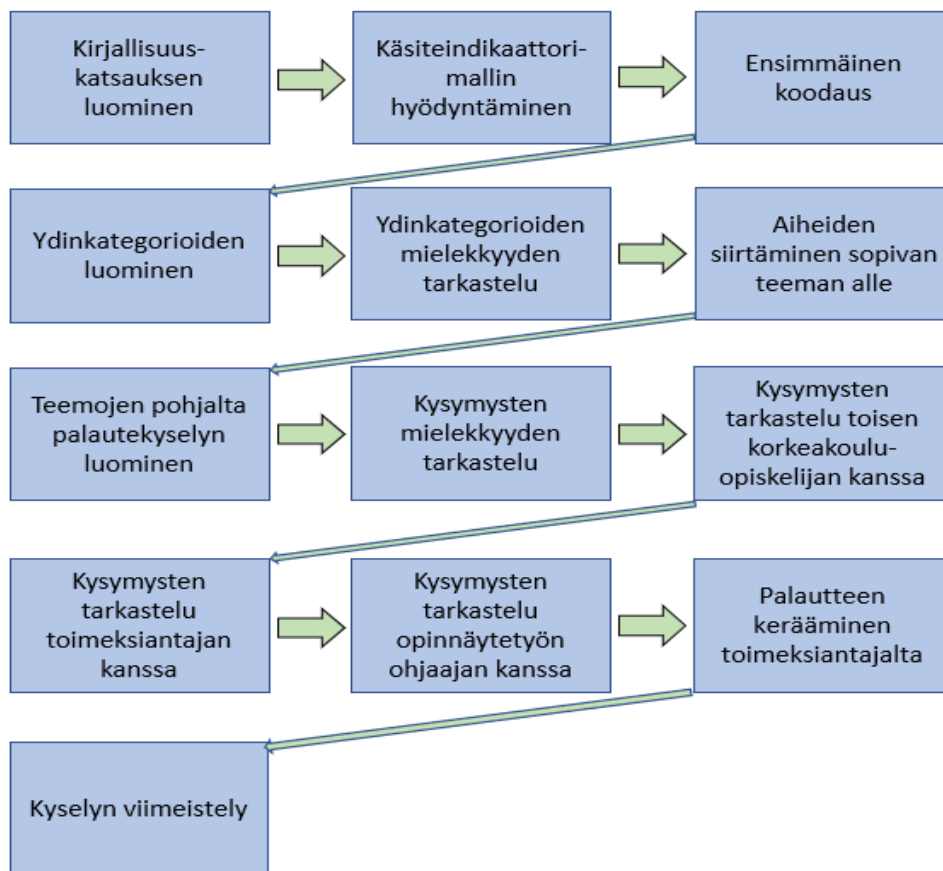
Toisena vaiheena palautekyselyn luomisessa oli käsiteindikaattorimallin hyödyntäminen, joka tarkoittaa, että aineistosta havaittuja indikaattoreita vertaillaan toisiinsa (Metsämuuronen 2005, 214). Työssä ne olivat usein toistuvat käsitteet, kuten asiakaskokemus ja siihen liittyvät kuvaukset. Kirjallisuuskatsauksen valmistuttua, luettiin se useaan kertaan läpi ja toistuvat käsitteet merkittiin ylös paperille sekä työhön. Kolmantena työvaiheena tehtiin ensimmäinen koodaus. Tällöin kirjallisuuskatsaus luettiin uudestaan läpi, ja merkityt käsitteet ryhmiteltiin samanlaisiin kokonaisuuksiin.

Neljäntenä vaiheena ryhmittelyn perusteella luotiin ensimmäiset ydinkategoriat. Tällöin aiheet jaettiin kuuteen eri luokkaan, jotka olivat: palvelu, vuorovaikutus, talous, toimitus, jälkipalvelut ja yleiset. Nämä kirjattiin Mindmeister -ohjelmaan. Viidentenä työvaiheena ydinkategorioiden sisältöjen mielekkyyttä tarkasteltiin, ja kaikkien aiheiden teema käytiin läpi. Tällöin nousi esiin aiheita, joille ei ollut sopivaa teemaa, tai aihe oli väärän teeman alapuolella. Tai aiheille löytyi sopivampi teema. Nämä aiheet uudelleen ryhmiteltiin sopivampien teemojen alle. Viimeinen tarkastelu ja aiheiden siirtäminen toisten kategorioiden alle oli viimeinen työvaihe grounded teoriassa.

Lopulta luotiin kahdeksan teemaa, jotka olivat toimitus, alkukysymykset, ostos, myyjän kanssa vuorovaikuttaminen, tyytyväisyys, koko prosessin palvelun taso, ostos jälkeiset palvelut ja resurssituki. Grounded teorian hyödyntäminen tehtiin Mindmeister-ohjelman avulla, koska siten teemat ovat helposti ja visuaalisesti miellyttävässä esitettävässä muodossa. Kirjallisuuskatsauksen ja siten palautekyselyn teemat ja niihin liittyvät aiheet on esitelty tarkemmin liitteessä 2. Teemojen pohjalta luotiin Webropol-kyselyn ensimmäinen versio, jossa teemat ja niiden sisäiset aiheet tulivat ilmi. Kysymykset liittyivät aina teemaan ja sen eri osa-alueisiin. Lisäksi palautekyselyn luonnissa hyödynnettiin Sodexon vuoden 2019 palautekyselyä. Tämä on esitelty liitteessä 3.

Kysymysten luomisen jälkeen jokainen kyselyn kysymys käytiin läpi, ja niiden tarpeellisuutta pohdittiin. Mahdolliset kysymykset, joiden tarpeellisuudesta ei oltu varmoja kirjattiin ylös. Ensimmäisen kerran kyselyn rakennetta ja kysymysten asettelua tarkasteltiin yhdessä toisen korkeakouluopiskelijan kanssa. Ensimmäisen läpikäynnin jälkeen, kysely esiteltiin Sodexon toimeksiantajalle. Tällöin toimeksiantajan kanssa keskusteltiin kysymyk-

sien tarpeellisuudesta, ja verrattiin aikaisempaan palautekyselyyn. Näin pyrittiin rajaamaan kyselyn pituutta ja aihetta, sekä välttämään päällekkäisiä kysymyksiä ja turhaa ajanvientiä asiakkaalta. Samalla keskusteltiin, mitä tietoja Sodexolla on jo asiakashallintajärjestelmässä, ja tarvitseeko niitä tietoja kysyä erikseen asiakkaalta. Tämän jälkeen kysely käytiin läpi opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa, ja kyselyyn tehtiin muutoksia hänen palautteensa pohjalta. Viimeisenä vaiheena palautekysely käytiin läpi vielä kerran toimeksiantajan kanssa ennen yhteydenottoa asiakkaisiin. Palautekyselylomakkeen kokoamisen vaiheet on esitetty alla olevassa kuvassa 6.



Kuva 6. Palautekyselylomakkeen kokoamisen vaiheet.

Palautekyselylomakkeen ja viitekehysten eli aineiston sekä aiemman vuoden palautekyselyn yhteyttä esitetään taulukossa 1. Taulukko peittomatriisin avulla pyritään havainnollistamaan aineiston yhteyttä käytännön toteutukseen palautekyselyn muodossa. Taulukon sarake ”kirjallisuuskatsaus” viittaa siis siihen lukuun, mistä palautekysely kysymyksen teema tai aihe (liite 2) on peräisin. ”Kirjallisuuskatsaus” sarakkeeseen on myös kirjattu lisähuomiot palautekyselyn kysymykseen liittyen, jotka on koettu tärkeiksi täsmentää.

Viimeinen sarake peittomatriisissa ”Kysytty 2019” kertoo sen, että mikäli kysymys tai samaa teemaa käsittelevä aihe on kysytty Sodexon aiemmin teettämässä palautekyselyssä

vuonna 2019, on sen kysymyksen kohdalla rasti. Sodexon aikaisempi palautekysely vuodelta 2019 löytyy liitteenä 3.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Lomakkeen kysymys	Kirjallisuuskatsaus	Kysytty 2019
1	4.1.1	X
2	2.1 & 4.1.1	X
3	2.1.2 & 2.1.3 & 3.2	X
4	3.2	
5	2 & 3 & 3.2 & 2.1.2	X
6	2 & 2.1.2	X
7	2.4	
8	2.1.2 & 2.1.3 & 3 & 3.2 & 3.3	X
9	2 & 3 & 3.1 & 4.1	
10	4.1	
11	4.1.1	
12	Yrityksen toivoma kysymys	
13	Opinnäytetyön tekijän haluama lisäys	

5.2 Toteutus

Seuraavaksi käsitellään palautekyselyn (liite 1) luomiseen liittyviä valintoja. Tällaisia ovat olleet esimerkiksi palautekyselyn muotoilu, kohderyhmä, kieli, pituus ja kysymyksien aseteluun liittyvät valinnat ja perustelut niille. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin palautekyselyn yksittäisten kysymyksien sisältöjä.

Kyselylomakkeen avulla asiakaskokemuksen tutkiminen on empiiristä tutkimista (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 15). Empiirinen tutkimus on tutkimusta, joka perustuu mittauksilla saatuun tutkimiseen. Empiirinen tutkimus voidaan jaotella kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 15–17) Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan ja vastaamaan kysymyksiin ”miksi?”, ”millainen” ja ”miten”. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastaukset ovat yleensä numeroarvoja ja pyritään vastaamaan kysymyksiin ”Mikä”, ”missä”, ”kuinka paljon” ja ”kuinka usein”. (Num-

menmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 15–17.) Kyselyssä hyödynnetään sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia kysymyksiä, jotta asiakaskokemuksesta saataisiin mahdollisimman todenmukainen kuva (Hague & Hague 2018, 54).

Kyselyssä pyrittiin hyödyntämään erilaisia kysymyksien asettelutapoja ja muuttujia, jotta asiakaskokemuksesta saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva (Hague & Hague 2018, 54). Samalla kuitenkin pitäen mielessä sen, että kyselystä ei haluta tehdä liian pitkää tai monimutkaista asiakkaalle. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa kvalitatiivisista muuttujista ja suljetuilla strukturoiduilla kysymyksillä puolestaan kvantitatiivisista muuttujista.

Palautekysely tehtiin Webropol-ohjelmalla. Sodexolla on jo aiemmin ollut käytössä verkkopohjaisia kyselyitä samalla ohjelmalla tehtynä, joten uusi kysely on tällöin myös yhtenäinen muiden kyselyiden kanssa, sekä helposti toteutettavissa ja toistettavissa. Lisäksi Webropolilla vastaajan on helppo vertailla omia vastauksiaan, ja tämä parantaa johdonmukaisuutta sekä auttaa hahmottamaan kokonaisuutta (Valli & Perkkilä 2018, 104). Palautekyselyn kohderyhmänä toimii Sodexon (ravintolapalveluiden) yritysasiakkaat. Sodexolla yritysasiakkaiden myyntiprosessi on pääasiallisesti pitkäaikaista transaktiota asiakkaiden kanssa. Palautekyselyn kohderyhmänä toimii Sodexon yritysasiakkaat, jotka ovat pitkäaikaisessa asiakassuhteessa, tai ovat olleet kanssakäymisessä ostoprosessissa Sodexon kanssa, esimerkiksi hankinta- ja tarjouskilpailun kautta.

Kohderyhmän takia palautekyselyn kieli tulee olla huoliteltua ja neutraalia (Valli 2018, 81). Kyselyn sanavalinnoissa ei tarvitse kiinnittää tarkempaa huomiota esimerkiksi kuvien ja kuvakkeiden käyttöön (Valli 2018, 81–83), koska voimme olettaa, että työelämässä olevien lukutaito vastaa kyselylomakkeen täyttämisen vaatimuksia. Kyselylomakkeen pituus on sovitettu sellaiseksi, että se on mahdollista tehdä työaikana nopeasti ilman, että sen täyttäminen vie kohtuuttomasti työaika (Valli 2018, 81–83; Valli & Perkkilä 2018, 100; Heikkilä 2014, 46). Kysely on myös pyritty pitämään kohtalaisen lyhyenä, jotta vastaajan innokkuus vastata ei ehdi laskea liikaa (Valli 2018, 81–83).

Kysymykset on esitetty kokonaisuuksissa, jotka on luotu hyödyntäen sisällön analyysimenetelmää, joka käsiteltiin luvussa 5.2. Kyselyn alussa kysytään taustakysymyksiä, kuten vastaajan rooli ja tapaamiskertojen määrä. Taustakysymyksien jälkeen esitetään yleensä ”helpot” kysymykset. Näissä ei kysytä mitään vaikeaa, vaan johdatellaan aiheen pariin. Helppoja kysymyksiä seuraavat vaikeammat kysymykset, ja lopuksi vielä jäähdyttelykysymykset. Jäähdyttelykysymyksiä on yleensä muutama, helposti vastattavaa kysymystä. (Valli 2018, 82; Heikkilä 2014, 46.) Tässä kyselyssä pyrittiin noudattamaan edellä esitettyä

Vallin (2018, 82) ja Heikkilän (2014, 46) esittämää kysymysten järjestystä. Kyselylomakkeessa on laitettu edistymisprosentit näkyviin, jotta kyselyn täyttäjät pystyvät seuraamaan omaa edistymistään lomakkeella, koska suuntaa antavat ohjeet siitä, missä kohtaa lomaketta vastaaja menee, lisää täyttämisen houkuttelevuutta (Valli 2018, 81–83). Lisäksi kaikki kysymykset on numeroitu.

Kyselyssä mitataan erilaisia muuttujia, ja niitä mitataan eri tavoin eri mitta-asteikoilla (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 18). Kyselyssä hyödynnetään kahta erilaista mitta-asteikkoa. Viisiportaisia mitta-asteikkoja, koska näin kyselystä on saatu loogisempi ja yhtenäisempi. Viisiportaisella Likertin asteikolla pyrittiin mittaamaan asiakkaiden mielipiteitä (Valli 2018, 92–93; Heikkilä 2014, 51). Mitta-asteikon viisiportaisuus mahdollisesti kantaa ottamattomuuden kysymyksiin (Valli 2018, 92–93; Heikkilä 2014, 51). Arvot 1 sekä 5 on selitetty sanallisesti auki (Valli 2018, 92–93; Heikkilä 2014, 51). Toinen mitta-asteikko on kuusiportainen ja se avulla pyritään mittaamaan mielipidettä.

Kaikissa kyselyn kysymyksissä ei hyödynnetty viisiportaista mitta-asteikkoa. NPS-mittarissa hyödynnettiin VAS-mittarista tarkempaa muotoa eli yksisuuntaista intensiiviaseteikkoa, jonka ääripäät on sanallistettu. Viivalla on ääripäiden lisäksi esitetty numerot. Mittari on kehitetty mittaamaan subjektiivisia asioita, kuten mielipiteitä ja mielihyvää (Valli 2018, 92–93; Heikkilä 2014, 51). Kyselyssä on lisäksi käytetty kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä, mittaamaan eri muuttujien laatuja, ja mahdollisesti saamaan selville sellaisia piirteitä asiakaskokemuksesta, joita ei valmiiksi osata huomioida.

5.3 Produkti

Opinnäytetyön tuloksena on palautekysely (liite 1). Produktin luomisessa hyödynnettiin sisällön analyysimenetelmänä grounded teoriaa soveltaen. Palautekysely pyrkii mittaamaan Sodexon yritysasiakkaiden asiakaskokemusta, ja siten tarjota tietoa asiakaskokemuksen nykytilasta. Palautekysely on rajattu yritysasiakkaiden ostoprosessin ja -päättöksen asiakaskokemukseen. Sodexolla on olemassa jo vastaavia palautekyselyitä kuluttaja-asiakkailla, joten aiheen rajausta yritysasiakassuhteisiin on perusteltu. Sodexolla on ollut aikaisemmin käytössä palautekysely yritysasiakkailla, mutta se ei ole aktiivisessa toiminnassa Covid-19 tilanteen aikana.

Palautekysely luotiin osana opinnäytetyötä, ja sitä tarkasteltiin useasti eri tahojen toimesta. Näitä olivat minun opinnäytetyön tekijän lisäksi, toinen korkeakouluopiskelija, toimeksiantaja sekä opinnäytetyön ohjaaja. Viimeinen tarkastelu ja pilotointi tapahtui So-

dexon omilla yritysasiakkailla. Joten Sodexo saa myös konkreettista dataa asiakaskokemuksensa nykytilasta yritysasiakkailta, mutta tämä on esitetty vain Sodexolle, eikä sitä käsitellä tässä opinnäytetyössä.

Sodexo saa oikeudet palautekyselyn jakamiseen sekä muokkaamiseen. Webropol-ohjelma, jolla palautekysely on tehty, kerää tietoa yhteen kyselystä, joten Sodexo näkee myös helposti esimerkiksi NPS- ja CES-mittareiden tulokset. Sodexo saa myös käyttöön koko opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen ja raportin työn toteutuksesta.

6 Pohdinta

Luvussa pohditaan opinnäytetyön tuotoksen onnistuneisuutta suhteessa opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin. Lisänä luvussa tarkastellaan työn rajoitteita ja vahvuuksia. Tämän jälkeen pohditaan mahdollisia toimenpide- ja kehittämissuhteita Sodexolle sekä työn hyödynnettävyyttä. Sen jälkeen tarkastellaan työn luotettavuutta ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Viimeisenä pohdin omaa oppimistani ja opinnäytetyöprosessia.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli luoda Sodexon ravintolapalveluille palautekysely, jolla pystytään mittaamaan yritysasiakkaiden asiakaskokemusta. Päätavoitteen onnistumista on hankala pohtia täysin luotettavasti, ennen kuin kyselyllä tehdään lisää mittauksia. Palautekysely on luotu, ja se on suunnattu Sodexon yritysasiakkaille, sekä sillä pyritään mittaamaan asiakaskokemuksen nykytilaa, joten ainakin näiltä osin tavoitteeseen on päästy. Siitä pystyykö kysely oikeasti mittaamaan asiakaskokemusta todenmukaisesti, ei voida varmaksi sanoa ennen tarkempaa jatkotutkimista.

Opinnäytetyön tavoitteeseen liittyy vahvasti myös sen tarkoitus. Työn tarkoituksena oli luoda verkkopohjainen palautekysely. On myös oleellista pohtia itse palautekyselyn tavoitetta, eli mihin palautekyselyllä pyritään. Palautekyselyn tavoitteena oli selvittää Sodexon yritysasiakkaiden asiakaskokemuksen nykytila. Palautekyselyn avulla Sodexo saa tietoa yritysasiakkaidensa asiakaskokemuksen nykytilasta, ja mahdollisesti lisäselvityksen kohteista. Palautekyselyn ja opinnäytetyön tavoitteet ovat hyvin yhtenevät, mutta mielestäni on tärkeää nostaa esiin myös palautekyselyn tavoite, koska se ohjaa vahvasti palautekyselyn tekemistä.

Opinnäytetyön päätavoitteen ja tarkoituksen lisäksi työllä oli muutamia alatavoitteita. Ensimmäinen alatavoite oli soveltaa kirjallisuutta käytäntöön palautekyselyn muodossa. Tähän tavoitteeseen päästiin. Palautekyselyn kysymykset ja teemat pohjautuvat kirjallisuuteen, vaikkakaan kaikki kysymykset eivät ole sanasta sanaan otettu kirjallisuudesta. Tämä näyttää sen, että kirjallisuuden antamat teemat on osattu soveltaa käytäntöön. Kuitenkin kirjallisuudessa on tarjolla valmiita mittareita asiakaskokemuksen mittaamiseen, joten niiden hyödyntäminen olisi ollut perustelua ja järkevää. Valmiin mittarin käyttäminen olisi myös lisännyt mittarin luotettavuutta (Metsämuuronen 2005, 58), ja siten koko opinnäytetyön luotettavuutta.

Toinen alatavoite oli palautekyselyn rajoitteiden pohdinta. Palautekyselyn yksi rajoite on sen suppeus. Kirjallisuuskatsauksessa nousee esiin monia aiheita, joita ei kuitenkaan lopullisessa palautekyselyssä kysytä. Näitä ovat esimerkiksi asiakaskokemuksen herättävät tunteet ja mielikuvat. Tässä kyselyä on rajattu sen takia, että siitä ei olla haluttu tehdä liian

pitkää vastaajalle (Valli 2018, 81–83; Valli & Perkkilä 2018, 100; Heikkilä 2014, 46). Raja-
 jaus osoittaa teorian ja käytännön yhdistämistä. Teoriassa olisi ihanteellista kysyä mah-
 dollisimman laajasti asiakaskokemuksesta, mutta käytännössä kysymysten analysointi ja
 vastaajien ajanvienti ja vaikutus (Valli 2018, 81–83; Valli & Perkkilä 2018, 100; Heikkilä
 2014, 46) asiakaskokemukseen tulee huomioida kyselyä luodessa. Palautekysely käsitte-
 lee kirjallisuuden esiin nostamia osa-alueita, mutta ei kaikkia niistä. Kysely käsittelee
 myös samoja kysymyksiä kuin Sodexon aikaisempi kysely, joten kyselyn aiheita ja ra-
 jausta voidaan pitää ainakin olevan linjassa aikaisempaan kyselyyn.

On hyvä pohtia koko opinnäytetyön rajoitteita, koska opinnäytetyöprosessi on ohjannut
 palautekyselyn tekemistä. Opinnäytetyöllä on rajoitteita sekä vahvuuksia. Työn rajoitteina
 on sen perustuminen kirjallisuuteen. Työssä olisi voitu hyödyntää aikaisempaa mittaria
 asiakaskokemuksen mittaamiseen, uuden mittarin luomisen sijaan. Toisena rajoitteena on
 työn suppea katsaus kirjallisuuteen ja siten suppea ”aineisto” sisällön analyysi työkalua
 varten. Työn vahvuutena on toisaalta uuden mittarin luominen ja aikaisemman kyselyn
 hyödyntäminen. Kysely on luotu nimenomaan Sodexon tarpeita ja kontekstia varten lähei-
 sessä yhteistyössä työelämän kanssa. Työn yhtenä vahvuutena on vertaisarvioitujen ja
 Julkaisufooruminen (2021) käyttämien vähintään perustason tieteellisten lehtien artikke-
 lien käyttö. Kolmantena vahvuutena työssä on grounded teoria työmenetelmän soveltami-
 sen käyttäminen mittarin luomista varten.

Opinnäytetyön neljäs alataavoite oli palautekyselyn luotettavuuden pohdinta. Tähän tavoit-
 teeseen päästiin luvussa 6.2 Luotettavuus, jonka aikana pohdittiin palautekyselyä mitta-
 rina. Luotettavuuden pohdinta ei kuitenkaan ole kovin syvällistä tai monipuolista, ja siinä
 käytetty lähdekirjallisuus on yksipuoleista, joten kovin onnistuneeseen luotettavuuden
 pohdintaan ei saatu aikaan.

6.1 Hyödynnettävyys ja kehittämisehdotuksia

Palautekyselylle on selvä tarve, koska Sodexolla ei ole ollut aktiivisessa käytössä asiakas-
 kokemusta mittaavaan mittaria Covid-19 tilanteen aikana. Megatrendien kuten digitalisaa-
 tion hyödyntäminen ja kilpailuedun parantaminen datan hyödyntämisen avulla asiakasko-
 kemuksen mittaamiseksi ovat erittäin ajankohtaisia ilmiöitä (Hiltunen 2017, 39). Vahva ja
 positiivinen asiakaskokemus voi tuoda yritykselle merkittävää kilpailuetua (Lemon & Ver-
 hoef 2016, 69). Jotta kilpailuetua voidaan saavuttaa, tulee meidän olla tietoisia asiakasko-
 kemuksen nykytilasta. Opinnäytetyönä luotu kysely pyrkii tarjoamaan tietoa asiakasko-
 kemuksen nykytilasta.

Verkkopohjaisen palautekyselylomakkeen käyttö mahdollistaa myös systemaattisen ja jatkuvan mittaamisen (Metsämuuronen 2005, 59), ja siten tuloksien seuraamisen sekä analysoinnin. Tällä hetkellä palautekysely mahdollistaa Sodexolle datan keräämisen yritysasiakkaiden asiakaskokemuksesta. Mikäli kyselyn käyttöä jatkettaisiin systemaattisesti ja tuloksia analysoitaisiin, saataisiin laajempaa tietoa eri asiakkaiden asiakaskokemuksista ja palvelupolusta. Tuloksien analysoinnin avulla voitaisiin saada myös tietoa siitä, mitä epäkohtia palvelupolussa on. Pidempi aikainen datan analysointi sekä tulkinta mahdollistaa asiakaskokemuksen parantamisen ja erilaisten päätöksien tekemisen datan pohjalta (Kananen & Puolitaival 2019, 71–74). Asiakaskokemuksen parantaminen tuo yrityksellä markkinaetua (Lemon & Verhoef 2016, 69; Löytänä & Korteso 2011, 8; Haverila & Naumann 2011, 45).

Palautekysely pyrkii mittaamaan Sodexon yritysasiakkaiden asiakaskokemusta, ja kysely on yrityksen hyödynnettävissä sellaisenaan. On kuitenkin huomioitava se, että kyselyn on tehnyt opiskelija opinnäytetyönä eli työ on oppimisprosessin tuotos sekä osa oppimisprosessia. Joten välttämättä isona globaalina yrityksenä Sodexo ei koe tarpeelliseksi käyttää palautekyselyä tai koe sitä tarpeeksi hyväksi heidän standardeilleen. Kuitenkin opinnäytetyön tietoperusta ja aiheen tärkeyden perustelu tuo asiakaskokemuksen mittaamisen tärkeyden yrityksen tietoisuuteen. Joten vaikka Sodexo ei laajemmin hyödyntäisi palautekyselyä on se pyrkinyt tuomaan esiin asiakaskokemuksen mittaamisen tarpeen ja edut.

Mikäli kysely otettaisiin laajemmin käyttöön, on hyvä huomioida, että tuotos on geneerinen eikä siihen ole tehty minkäänlaista asiakaskohtaista personointia. Tämä on selvä epäkohta, koska yritysasiakkaiden palvelupolut eroavat laajalti toisistaan b-to-b kontekstissa (Marvasti ym. 2021, 127). Tämä kohta vaatisi selvää päivittämistä. Jatkokehitysehdotuksena palautekysely voitaisiin ottaa osaksi myös eri kosketuspiste vaiheita, jolloin saataisiin tarkempaan tietoa eri kosketuspisteistä. Kyselyä voitaisiin myös lyhentää ja muokata aina asiakkaan palvelupolun mukaiseksi, jolloin kyselyn täyttäminen kokemuksena olisi myös osa parempaa asiakaskokemuksesta. Tämä mahdollistaisi myös suuremman personoinnin kyselylle.

Työ on toimeksiantajalle hyödyllinen. Sodexo ei ole vähään aikaan tehnyt vastaavanlaista mittausta, joten kysely ja sen tulokset auttavat yritystä jatkossa muotoilemaan tavoite- ja kysymysasetelmaa. Kirjallisuuteen pohjautuva teoriatausta asiakaskokemuksesta ja sen mittaamisesta on yritykselle hyvä tausta-aineisto asiakaskokemuksen mittaamiseksi ja kehittämiseksi. Lisäksi teoriataustaa voidaan hyödyntää sisäisissä kilpailukykyä vahvistavissa työpajoissa. Koko kyselylomakkeen kysymysasetantaa voidaan myös hyödyntää seuraavaan tutkimuskertaan valmistautuessa. Yksittäisenä mittarina CES-mittari on yritykselle uusi ja sitä tullaan jatkossa hyödyntämään. Työn teoriatausta ja kysymykset auttavat

myös tarkastelemaan Sodexon muita jo olemassa olevia kysymyksiä ja niiden tärkeyttä. (Putkonen 7.4.2022.)

Kuten jo aikaisemmin todettiin tällä hetkellä koko kysely ei perustu aikaisempaan tutkimusasetelmaan ja kaikkia käytössä olevia mittareita ei ole hyödynnetty aiemmin. Jatkokehityksenä mittareiden reliabiliteettia, stabiliteettia ja validiteettia (Metsämuuronen 2005, 59), voitaisiin arvioida. Lisäksi tarkempi perehtyminen tutkimuskirjallisuuteen ja aikaisempiin asiakaskokemuksen mittaamisen asetelmiin tulisi tehdä, ja niiden pohjalta mahdollisesti muokata kyselyä, jotta saadaan parempaa tietoa asiakaskokemuksesta.

Jatkossa olisi myös mielenkiintoista pohtia, miten Sodexon työntekijät määrittelevät tarjoamansa asiakaskokemuksen, ja miten yrityksen antama linja eroaa tästä. Samalla voitaisiin tutkia eroa työntekijöiden ja tavoitetilan välillä. Toinen mielenkiintoinen jatkokehityksen aihe olisi työntekijöiden tyytyväisyys omaan työhönsä, sillä tämän on havaittu olevan yhteydessä yrityksen tarjoamaan asiakaskokemukseen. Kehitysehdotuksena Sodexolle olisi joko tämän palautekyselyn käyttö aktiivisesti ja jatkuvasti, tai jonkin asiakaskokemusta mittaavan mittarin käyttö. Siten Sodexo on jatkuvasti tietoinen asiakaskokemuksen nykytilasta, ja päätöksien tekeminen datan ja tiedon pohjalta on mahdollista.

Palautekyselyn ylläpitotarve on kohtalaisen pieni. Kyselyn sisältöjä olisi hyvä muokata, mikäli Sodexon asiakkaiden palvelupolku muuttuu esimerkiksi organisaation rakenteen tai markkinoiden muutoksen myötä. Muuten palautekysely on toimiva sellaisenaan.

6.2 Luotettavuus

Toiminnallisissa opinnäytetöissä luotettavuuden pohdinta ei ole käsittääkseni kovin tyypillistä. Mutta, koska työn tuloksena tuotettiin palautekysely, joka jää toimeksiantajalla, on mielekästä pohtia palautekyselyn luotettavuutta. Luotettavuuden arviointi kehittää myös ammattitaitoani ja kriittistä ajatteluani. Tämä liittyy myös vahvasti siihen, onko työ oikeasti toimeksiantajalle hyödyllinen ja mittaako se sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Luotettavuuden pohdinnassa on syytä pohtia koko prosessin luotettavuutta, eikä vain pelkän tuloksen, koska prosessin eri vaiheet vaikuttavat lopputulokseen. Sen takia luotettavuuden pohdinta aloitetaan kirjallisuudesta ja edetään järjestyksestä tuotokseen ja lopulta raportointiin.

Kirjallisuuskatsauksessa on hyödynnetty vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita. Tämä tarkoittaa, että artikkelin on lukenut ja arvioitunut tieteenalan asiantuntija. Artikkelit ovat tällöin osa alan tieteellistä keskustelua, joten niiden käyttäminen ja niissä esitetty tiedot ovat tunnustettu. (Korpilahti 2006, 433.) Kaikki työssä käytetyt tieteelliset tutkimusartikkelit ovat julkaistu vähintään Julkaisufoorumin (2021) luokitusjärjestelmän perustason lehdessä, ja

ovat olleet vertaisarvioituja. Tutkimusartikkeleiden lisäksi työn tietoperustassa on hyödynnetty Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opintojaksoissa käytettyä kirjallisuutta. Tällaisia teoksia ovat olleet muun muassa Paakkarin (2018), tekemä Ravintolaruokailun trenditutkimus sekä Hiltusen (2017), Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa teos. Suullisia tiedonantaja on hyödynnetty, jotta on saatu ajantasaisin tieto asiakkaiden ja toimeksiantajan näkökulmasta.

Lähdeaineistolla on pyritty luomaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Kuitenkaan kirjallisuuskatsauksessa ei voida käsitellä kaikkea aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Moni teos on voinut jäädä kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle, ja siten vaikuttanut tuotokseen, valittuun menetelmään tai johtopäätöksiä tekemiseen. Tutkimuksessa olisi voitu hyödyntää enemmän uutta kirjallisuutta. Esimerkiksi työssä ei hyödynnetä yhtäkään väitöskirjaa tai suomenkielisiä tutkimusartikkeleita. Lisäksi osa teoksista ovat yli 10 vuotta vanhoja. Pääasiallisesti tiedonhakuja tehtiin Haaga-Helian ammattikorkeakoulun Finna-tietokannasta, vaikka olisi voitu hyödyntää erilaisia tietokantoja, kuten Googlescholaria tai Sci-Hubia.

Kirjallisuuden jälkeen käsitellään tutkimuksen toteuttamista. Työtä ei ole perusteltu selkeällä teorialla, joten työtä ei voida selkeästi yhdistää muuhun tieteen kenttään. Teoria on yleistys, jonka piiriin sopii mahdollisimman suuri joukko yksittäistapauksia (Metsämuuronen 2005, 42). Kuitenkin työn menetelmästrategia (grounded teoria) on esitelty, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tuotoksen raportoinnissa on pyritty tarkkaan kuvaamiseen, mutta kuvaaminen voisi olla vielä tarkempi ja yksityiskohtaisempi. Kuvaus kuitenkin antaa hyvät perustiedot tuotoksen tekemisen vaiheista.

Itse palautekyselyn arviointia on tehty koko prosessin ajan ja osana sitä on tehty luotettavuuden arviointia. Palautekyselyä on tarkasteltu yhteensä neljä kertaa prosessin aikana. Kaikki tarkastelut pitävät sisällään arvioivaa palautetta, ja kyselyä on muokattu ja arvioitu koko prosessin ajan. Tämä ei kuitenkaan takaa vielä kyselyn luotettavuutta. Palautekysely on itsessään mittari asiakaskokemuksen mittaamiseksi, mutta kysely pitää sisällään myös pienempiä mittareita. Näiden mittareiden luotettavuutta tulisi arvioida. Yleensä luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla (Metsämuuronen 2005, 58). Reliabiliteetti tarkoittaa mittarin luotettavuutta, eli mittarin virheettömyyttä. Reliabiliteetti on suuri, jos eri mittaus kerroilla saadaan samanlaisia tuloksia. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 20.) Mittarin stabiliteetti kuvaa puolestaan sitä, kuinka hyvin mittarilla saa samoja tuloksia eri mittauskerroilla. Tällainen mittari on luotettava ja riippumaton muista tekijöistä. (Vastamäki & Valli 2018, 116.) Mittaamisen validiteetti ilmaisee sitä, missä määrin

on pystytty mittaamaan sitä, mitä on haluttu mitata (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 20). Lisäksi itsekehitettyjen mittareiden reliabiliteettia ei ole aina mahdollista selvittää, ja se heikentää mittarin luotettavuutta (Vastamäki & Valli 2018, 119).

Tämän opinnäytetyön prosessin aikana palautekyselyn stabiliteettia ja reliabiliteettia ei pystytä arvioimaan, koska palautekysely on lähetetty vain kerran asiakkaille, ja näin ollen tuloksien vertaileminen keskenään ei ole mahdollista. Osa kyselyn mittareista on luotu itse, joten niiden reliabiliteetti on erityisen hankala arvioida. Osa mittareista, kuten CES (customer effort score) ja NPS (net promoter score) ovat laajalti käytössä olevia mittareita, joten niiden reliabiliteetin ja validiteetin voidaan olettaa olevan suuri. Itseluotujen mittareiden kohdalla on haastavaa sanoa yhden mittauksen jälkeen, onko mittareiden ja koko kyselyn validiteetti suuri vai pieni.

Vaikka NPS on yleisesti käytössä oleva mittari, on silläkin heikkouksia (Filenius 2015, 93), joita on oleellista pohtia, kun pohditaan mittarin luotettavuutta. NPS-mallilla asiakas raportoi malliin sen tunnetilan, mikä hänelle on kokemuksesta jäänyt. Mallin avulla ei voida tunnistaa prosessin erilaatuisia kokemuksia. Malli ei myöskään näytä, missä vaiheessa prosessia on onnistumisia ja epäonnistumisia. (Filenius 2015, 93.) Suomessa mallin arvostusta tulee helposti negatiivinen, koska suomalaiset pidättäytyvät antamasta korkeita arvosanoja (Filenius 2015, 93). Tässä palautekyselyssä on hyödynnetty NPS-mallia, sekä muita mittareita, joiden avulla on pyritty tunnistamaan eri vaiheita ja ominaisuuksia ostoprosessista. Koska työ ei luota pelkästään NPS-malliin, vaan tunteita pyritään mittaamaan myös muilla mittareilla, voidaan mahdollisesti olettaa, että palautekysely antaa tietoa asiakastytyväisyydestä.

Palautekyselyssä on hyödynnetty paljon suljettuja kysymyksiä. Suljettujen kysymysten haittana on se, että niihin voidaan vastata harkitsematta, ja ”en osaa sanoa” vaihtoehto on houkutteleva. Jokin vaihtoehto saattaa myös puuttua tai luokittelu voi olla epäonnistunut ja siten vaikeaa korjata. (Heikkilä 2014, 49.) Kyselyssä on hyödynnetty joidenkin mittareiden kohdalla ”Kysymys ei koske minua” väitettä, siitä syystä, että b-to-b kontekstissa asiakaskokemukset ja prosessit ovat erilaisia, ja ne pitävät sisällään eri vaiheita. Vastausvaihtoehdon lisääminen on voinut heikentää kysymyksien tarkkuutta ja mittareiden antamia tuloksia. Toisaalta vastausvaihtoehto on voinut antaa lisätietoa siitä, millaisia vaiheita asiakaspoluissa on, ja millainen sen palvelupolun asiakaskokemus on. Analyysin avulla voidaan myös myöhemmin päätellä johtaako jonkin vaiheen puuttuminen huonompaan tai parempaan asiakaskokemukseen.

Luotettavuuden tutkimisen osana on pohtia kysymyksiä asetelua ja esittämistä. Hyvien kysymyksiä ominaispiirteitä ovat yhden asian kysyminen kerrallaan, kysymysten tarpeellisuus ja hyödyllisyys, kysymyksiä kohtelias esittäminen, kysymyksiä sopiva pituus ja yksinkertaisuus sekä se, että kysymys ei ole liian johdattelua (Heikkilä 2014, 54–55). Palautekyselyä esitarkastelu ja kirjallisuuteen perehtyminen on pyrkinyt muokkaamaan kysymyksiä Heikkilän (2014, 54–55) määritelmän mukaisesti hyviä. Tästä ei kuitenkaan voida saada varmuutta ennen kuin palautekyselyä reliabiliteettia ja stabiliteettia tutkitaan tarkemmin muiden mittauskertojen avulla.

On myös mahdollista, että palautekyselyssä on tapahtunut systemaattinen virhe. Systemaattinen virhe tarkoittaa, että virhe johtuu mittalaitteesta tai mittausmenetelmästä (Räikkönen 6.9.2021). Tässä tapauksessa virhe on voinut johtua esimerkiksi siitä, että käsitteitä ei ole kunnolla operationalisoitu, jolloin tutkittavat ovat ymmärtäneet kysymyksiä eri tavalla kuin se on tarkoitettu. Tätä on pyritty ehkäisemään esitarkastelujen avulla, mutta koska se on tapahtunut aina henkilöillä, joille toimialan sanasto on suhteellisen tuttua, ei voida olla varmoja operationalisoinnin onnistuneisuudesta ennen kuin palautekyselyä testataan laajemmin.

Mittaamisessa on voinut tapahtua myös mittausvirhe. Mittausvirhe tarkoittaa mitattavan suureen todellisen arvon ja mitatun arvon eroa (Räikkönen 6.9.2021). Eli tässä tapauksessa mikä on asiakaskokemuksiä eri mittareilla mitattujen osa-alueiden todellinen arvo, ja minkä arvon mittari antaa niille. Viimeisenä mitaamiseen liittyvänä virheenä on voinut olla satunnainen virhe, koska se on aina jatkuvasti läsnä, kun pyritään mitaamaan määrällisiä muuttujia. Satunnainen virhe on kaikki ne asiat, joita ei voida kontrolloida tutkimustilanteessa (Räikkönen 6.9.2021). Tällaisia virheitä voivat olla vastaajien vireystila tai kyselyä täyttämisen huolellisuus. Satunnaisvirheen suuruus on mahdollista selvittää, mikäli palautekyselyä toistetaan.

Myös kokonaisuutena koko kyselylomakkeen datan keräystapa olisi voinut olla eri. Kyselylomakkeen sijaan tietoa olisi voitu kerätä strukturoitujen kysymyksiä avulla haastattelussa, mutta tämä ei ole yhtä kustannustehokasta ja lyönti- ja litterointivirheiden määrän todennäköisyys kasvaa.

Lopuksi tarkastellaan koko tuotoksen tekemisen luotettavuutta validiteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa koko työn tekemisen prosessin arviointia sekä luotettavuutta. Työn validiteetti voidaan osoittaa tutkimusraportissa antamalla tarpeeksi tietoa valinnoista, kuvaamalla menetelmiä sekä tulosta tarkasti (Ronkainen ym. 2014, 136). Työn validiteettia on pyritty osoittamaan työn tekemisen ja valintojen tekemisen kuvaamisella tässä raportissa.

6.3 Opinnäytetyön prosessin arviointi

Aloitan opinnäytetyön prosessin onnistumisen pohtimisen opinnäytetyön tavoitteista, koska ne vahvasti ohjaavat työtä itsessään sekä omaa oppimistani. Koin työlle tavoitteiden asettamisen hyvin haastavana alusta asti, ja en vielä koe onnistuneeni siinä. Minun on ollut hyvin hankala hahmottaa eroa työn tavoitteiden, oman oppimiseni tavoitteiden ja vielä koko opinnäytetyön tekemisen välillä, koska koen, että ne linkittyvät vahvasti toisiinsa. Opinnäytetyölle asettamani tavoitteet ovat jo osittain valmiiksi osa opinnäytetyön arviointikriteerejä, joten niiden saavuttaminen on onnistunutta. Työn tavoitteet tukevat työn onnistumista, mutta niitä ei ole sen tarkemmin perusteltu.

Toinen tärkeä osa opinnäytetyön tekemistä on opinnäytetyön tarkoituksen pohtiminen. Tässäkin minulla oli paljon hankaluuksia ymmärtää ero tavoitteiden ja tarkoituksen välillä. Omassa toiminnassa olisinkin voinut tarkemmin jo opinnäytetyö prosessin alussa perehtyä siihen, miten tavoite ja tarkoitus eroavat toisistaan sekä, mitä ne tarkoittavat opinnäytetyöhön liittyen. Vaikka en ole täysin tyytyväinen asettamiini tavoitteisiin, olen tyytyväinen kuitenkin työn valmistumiseen.

Toinen tärkeä työn tekemistä ohjaava tekijä on ollut työn rajausta sekä merkityksellisyys. Olen pohtinut jo aikaisemmin työn merkityksellisyyttä toimeksiantajalleni luvussa 6.1. Hyödynnettävyys ja kehittämisehdotuksia. Työ on toimeksiantajalle hyödyllinen. Työ on ajankohtainen niin toimeksiantajalle kuin oman ammatillisen kehittymiseni kautta. Työn ajankohtaisuus ja tärkeys tuodaan selkeästi esiin johdannossa sekä pohdinnassa.

Työn tietoperusta on mielestäni työn eniten kehitystä vaativa osa. Olen käyttänyt erilaisia lähteitä, mutta suurin osa niistä ovat toissijaisia lähteitä suomeksi. Osa lähteistä on myös suhteellisen vanhoja sillä ne ovat ennen vuotta 2010 julkaistuja. Tämä ei suoraan tarkoita, että ne olisivat huonoja, mutta varmasti ajantasaisempia lähteitä on olemassa. Työssä on kuitenkin hyödynnetty kansainvälisiä lähteitä sekä joitain vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita, jotka taas nostavat tietoperustan laatua. Työssä ei ole myöskään hyödynnetty yhtään suomen kielestä tutkimuskirjallisuutta, ja nämä vaikuttavat kirjallisuuskatsauksen laajuuteen, sekä sitä kautta palautekyselyn luotettavuuteen. Opinnäytetyössä kuitenkin tietoperustan ”heikkous” heijastuu koko työhön, koska tietoperusta on toiminut työn aineistona.

Tietoperusta on rajannut työn aiheen rajausta. Vertailua ja vuoropuhelua toisten lähteiden kanssa oli työssä sekä käsitteiden erilaista määrittelyä. Toki tässäkin vertailua ja pohdintaa aiheesta olisi voinut syventää entisestään. Keskeiset käsitteet ovat mielestäni määriteltä, vaikkakin yksipuoleisesti. Määrittelyt ja käsitteet eivät kuitenkaan aukottomasti kata

opinnäytetyön aihealuetta. Tässä laajempi tutustuminen kirjallisuuteen ennen tietoperustan kirjoittamista olisi ollut aiheellista. Vaikka työni tekemisen aikana tutustuin kirjallisuuteen ja tutkimusartikkeleihin, ei hyödyntänyt niiden tarjoamaa tietoa niin laajasti kuin olisin voinut. Olisin voinut aikaisemmin ja paremmin tutustua tutkimuskirjallisuuden esittämiin valmiisiin mittareihin ja malleihin, kuten SEVQUAL-mittariin. Olisin päässyt itse kyselyn tekemisessä vähemmällä työmäärällä, sekä pystynyt laajemmin pohtimaan mittaamisen luotettavuutta.

Käytetyn grounded teoria menetelmän valinta ja kuvaus on esitelty työssä kattavasti. Käytettyä grounded teoria menetelmää on myös osattu soveltaa työn tekemiseen onnistuneesti, koska työ on saatu valmiiksi. Työssä ei kuitenkaan kovinkaan laajasti tuoda esiin muita vaihtoehtoisia menetelmiä tai laajaa perustelua valitulle menetelmälle.

Opinnäytetyöraportti pitää mielestäni sisällään tärkeimmät tiedot lopputuloksesta ja projektin toteuttamisesta. Työn lopputulosta ja vaiheita on pyritty arvioimaan kriittisesti pohdinta luvussa, ja joitain vaihtoehtoisia toimintatapoja on tuotu esille. Palautekyselyn jatkokehitys ja ylläpitotarve on tuotu esiin, mutta laajempia toimia ei ole esitetty kovin kattavasti. Pohdinnassa on vuoropuhelua lähteiden kanssa. Pohdinta on kuitenkin vähäistä ja pintapuoleista. Koen kuitenkin oman ajatteluni ja kriittisen arvioinnin kehittyneen opinnäytetyön tekoprosessin aikana, erityisesti pohdintaa kirjoittaessani.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen kesäkuussa 2021. Alkuperäinen tavoitteeni oli, että työ olisi valmis joulukuussa 2021. Huomasin kuitenkin syksyllä, että tekemäni projektisuunnitelma työn toteutumiselle oli puutteellinen ja hieman epärealistinen, koska tein samanaikaisesti yliopistossa kandidaatin tutkielmaa ammattikorkeakoulu ja yliopisto-opintojen ohella. Olen viestinyt toimeksiantajan sekä ohjaajani kanssa läpi prosessin. Työn valmistumiselle ei ollut myöskään ollut pakottavaa tarvetta. Joten en koe työn valmistumista keväällä 2022 epäonnistumisena, ottaen huomiooni viime syksyn ja kesän työmääräni. Uskon, että tähän on vaikuttanut myös se, että työlle ei tullut toimeksiantajan tai ohjaajan puolelta mitään tarkkaa palautuspäivää. Olen itse saanut päättää työn palautuksesta ja etenemisestä. Se on mahdollistanut muiden opintojeni aikataulun mukaisen etenemisen sekä keskittymisen kandidaatin tutkielman tekemiseen. Tarkka toimeksiantajan antama palautuspäivä olisi kuitenkin ehkä ollut hieman motivoivampi sekä auttanut työtä pysymään paremmin aikataulussa.

Seuraavalle isolle projektille valitsisin ajankohdan tarkemmin. Olen tehnyt paljon itsenäistä työtä kesä- ja joululomien aikana, jolloin ohjauksen saaminen on ollut hankalampaa. Alkuperäisestä projektisuunnitelmastani ei ollut tarpeeksi joustoa erilaisia muuttujia varten. Mutta nyt osaan ottaa myös nämä tekijät huomioon. Kuitenkin kokonaisuudessaan koko

projektinhallinta on ollut minulta hyvin itseohjautuvaa ja olen pääasiallisesti ottanut itse yhteyttä toimeksiantajaan sekä opinnäytetyön ohjaajaani. Olen pyrkinyt keskustelemaan erilaisista ongelmista niin toimeksiantajan kuin ohjaajani kanssa, ja molemmat tahot ovat olleet hyvin ymmärtäviäisiä työskentelyni suhteen. Mielestäni myös omalla itseohjautuvuudellani ja aloitteellisuudella on ollut vaikutusta asiaan.

Suurimpana haasteena koen projektinhallinnassa aikatauluttamisen. Alun perin olisin voinut suunnitella realistisemmin aikataulun työn toteuttamiseksi sekä hieman eri ajankohdan. Olisin voinut alun perin jo miettiä, miten eri lomat ja oma opiskelu- ja työmääräni vaikuttavat opinnäytetyön etenemiseen. Projektinhallinnassa olisin voinut käyttää myös apuna, jotain projektinhallintatyökalua, kuten Gant-kaaviota jo suunnitteluvaiheessa. Toinen aikatauluun liittyvä haaste on opintojeni sisällöt ja se, että en ole pystynyt tarpeeksi tarkasti arvioimaan syksyn kurssieni työmäärää suunnitelmavaiheessa kesällä. Toisena apuna suunnitelmavaiheessa olisin voinut tehdä työstä SWOT-analyysiin ja sen yhteydessä pohtia mahdollisia seikkoja, jotka vaikuttavat työn edistymiseen.

Vaikka en voi olla varma palautekyselyn luotettavuudesta ja siitä, mittaako kysely oikeasti sitä mitä sen pitäisi mitata, on opinnäytetyön tekeminen tukenut oppimistani laajasti. Opinnäytetyön tekeminen on ollut oppimisprosessi itsessään. Työtä kirjoittaessa opin muun muassa työn ja tuloksien raportointia sekä omien ajatuksieni loogista ja perustelevaa kirjoittamista. Opin työn tekemisen yhteydessä paljon arvokkaita tulevaisuuden työelämätaitoja. Tärkein niistä on mielestäni omien näkemyksieni ja valintojeni perustelu pohjaten kirjallisuuteen. Tulevaisuuden asiantuntija en voi perustella mielipiteitäni ja valintoja tuntu- man perusteella, vaan minun kyettävä perustelemaan valintani ja toimeni tutkitun tiedon perusteella, esimerkiksi hakiessani rahoituksia, suunnitellessani uutta liikeideaa tai ehdottaessani uutta ideaa työyhteisölle. Toinen tulevaisuuden tärkeä taito on, ainakin megatrendien kannalta ajateltuna, datan kerääminen ja hyödyntäminen päätöksien tukea. Opinnäytetyönä tekemäni palautekysely antoi valmiuksia samankaltaisen työn tekemiseen uudesta ja tietoa siitä, mitä datan kerääminen vaatii.

Toinen ratkaisu, jonka olisin voinut toteuttaa toisin, oli aiheen rajaaminen. Sodexolle olisi mahdollisesti ollut arvokkaampaa saada analyysi ja tietoa asiakaskokemuksen nykytilasta, eikä kyselyä sen mittaamiseen. Oman oppimiseni kannalta palautekyselyn huolellinen tekeminen oli kuitenkin mielekkäämpi vaihtoehto. Pystyin laajemmin tutustumaan kyselyn tekemisen vaiheisiin ja aihetta käsittelevään kirjallisuuteen sen sijaan, että olisin analysoinut palautekyselyn tuloksia.

Oppiminen on mielestäni osa ammatillista kehitystä, ja koenkin saaneeni työstä ammatillisessa mielessä paljon. Olen saanut kontakteja työelämään toimeksiantajani kautta. Lisäksi olen päässyt myös näkymään ja keskustelemaan Sodexon b-to-b toiminnasta, ja saanut enemmän näkemystä siitä millaista b-to-b toiminta on työelämässä. Olen saanut käytännön kokemusta siitä, miten palautekyselyitä tehdään ja hyödynnetään työelämässä. Työn tekemiseni opetti käytännön taitoja, kuten hyvää rutiinia tutkimusartikkelien lukemiseen. Sain myös hyvän kattauksen toimialan kirjallisuudesta ja tärkeimmistä nimistä. Toinen tärkeä taito työelämään liittyen on omien mielipiteiden ja ratkaisujen tekeminen sekä perustelu. Argumentoinnin tarkoituksena on saada toinen vakuuttuneeksi sanoman oikeudellisuudesta (Kaakkolammi 2005), ja projektissa tehtyjen valintojen perustelu on ollut hyvää harjoitusta tästä. Työelämässä argumentointi on tärkeä taito ja osa esimerkiksi tiedolla johtamista sekä johtamista ylipäänsä, joten sen harjoittelu on kehittänyt minua ammatillisesti paljon.

Argumentointitaitojen lisäksi, olen erityisesti pohdinta osassa, päässyt kriittisesti peilamaan omia valintojani. Omien valintojen ja mielipiteen kyseenalaistaminen on mielestäni osa niin hyvää johtajuutta kuin oppimista ylipäänsä. Sama kriittisyys olisi myös hyvä pitää mukana läpi elämän ja sen harjoittelu on tärkeää. Argumentointiin ja kriittisyyteen liittyy opinnäytetyössä vahvasti raportointi. Raportoinnin myötä sain otetta kirjoittamiseen, jota uskon, että työelämässä tullaan tekemään paljon. Työn avulla olen päässyt harjoittelemaan kaikkia taitoja erilaisissa yhteyksissä. Ammatillisessa mielessä koen oppimiseni ja työntekemisen erittäin arvokkaana. Työn avulla pystyi välillä yhdistämään ammattikorkeakouluopintoni kasvatustieteen opintoihin yliopistossa. Koen myös omaavani kasvunajattelun, joka auttaa minua myös tulevaisuudessa kehittämisessäni.

Opinnäytetyöprosessi opetti myös paljon yhteydenpidon ja viestinnän tärkeydestä, sekä toimimisesta erilaisissa ympäristöissä. Toimeksiantajan kanssa yhteydenpito tapahtui pääasiassa sähköisesti verkon välityksellä. Yhteensä projektin aikana tapaamisia kertyi toimeksiantajan kanssa viisi. Näistä suurin osa oli opinnäytetyöntekijän aloitteesta. Yhteydenpito oli riittävää. Toimeksiantajan kanssa vuorovaikuttaminen oli vastavuoroista ja työskentely oli tasavertaista ja yhteistyön muotoista.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2014. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä. Sitra. Vantaa.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus -Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo Oy. Jyväskylä.

Fill, C. & McKee, S. 2012. Business Marketing Face to Face -The theory and practice of B2B Marketing. Goodfellow Publishers Ltd.

Gummesson, E. 2014. The theory/practice gap in B2B marketing: reflections and search for solutions. Journal of Business and Industrial marketing, 29, 7, s. 619-625.

Haaga-Helia Finna. Haaga-Helian verkkokirjasto. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/>. Luettu: 28.2.2022.

Haghkah, A., Mostafa, R. & Asgari, A. 2020. Effects of customer value and service quality on customer loyalty: meditation role of trust. Management research and practice, 12, 1, s. 27-47.

Hague, N. & Hague, P. 2018. B2B Customer Experience -A practical guide to delivering exceptional CX. Kogan Page. Lontoo.

Haverila, M. & Naumann, E. 2011. Customer complaint behavior and satisfaction in a B2B context: a longitudinal analysis. Journal of services research. 10, 2, s. 45-62.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Docendo Oy. Jyväskylä.

Hutt, M. & Speh, T. 2010. Business marketing management B2B. Cengage Learning. Australia.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. Oivaltava myyntityö -Asiakkaana organisaatio. Edita. Helsinki.

Jänkälä, S. 2016. Ravitsemistoiminta toimialaraportti -Toimialaraportti ennakoi liiketoimintaympäristön muutosta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79841/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf. Luettu: 5.7.2021.

Kaakkolammi. 2005. Kirjoittajan ABC-kortti. Argumentointikeinoja tieteellisessä kirjoittamisessa. Luettavissa: https://webcgi.oulu.fi/oykk/abc/kirjoittamisprosessi/argumentointikeinoja_tieteellisessa_kirjoittamisessa/. Luettu: 21.2.2022.

Kananen, H. & Puolitaival, H. 2019. Tekoäly: bisneksen uudet työkalut. Alma Talent. Helsinki.

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus -Työkalupakki. Talentum Pro. Helsinki.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2018. Principles of marketing. 17e. Global edition. Englanti.

Kuehnl, C., Jozic, D. & Homburg, C. 2019. Effective customer journey design: consumers' conception, measurement and consequences. *Journal of the academy of marketing science*, 47, s. 551-568.

Kuppelwieser, V. & Klaus, P. 2021. Measuring customer experience quality: The EXQ scale. *Journal of business research*, 126, s. 624-633.

Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. 2011. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Academy of marketing science*, 39, s. 846-869.

Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80, s. 69–96.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus -Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Marvasti, N., Huhtala, J-P., Yousefi, Z., Vaniala, I., Upreti, B., Malo, P., Kaski, S. % Tikkanen, H. 2021. Is this company a lead customer? Estimating stages of B2B buying journey. *Industrial Marketing Management*, 97, s. 126–133.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. *International Methelp*. Helsinki.

Monino, J-L. & Soraya, S. 2016. *Big data, Open data and Data Development*. Wiley-ISTE.

Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. *Tilastollisten menetelmien perusteet*. SanomaPro Oy. Helsinki.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. *B-to-B palvelujen markkinointi*. WSOYpro Oy. Porvoo.

Paakkari, M. 2018. *Ravintolaruokailun trenditutkimus*. Kantar TNS.

Palvelumuotoilu Palo Oy. 2021. Ihmislähtöistä palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu>. Luettu: 6.9.2021.

Peltoniemi, A. 2019. *Matkailu- ja ravintola-ala Suomessa*. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry.

Philips, P. & Stawarski, C. 2008. *Data collection: Planning for and collecting all types of data*. Center for creative leadership.

Pohjanne, P. 30.8.2021. *Markkinointipäällikkö*. Sodexo Oy. Haastattelu. Helsinki.

Pohjanne, P. 7.4.2022. *Markkinointipäällikkö*. Sodexo Oy. Haastattelu. Helsinki.

Ruuskanen, A. 1.9.2021. *Hankintapäällikkö*. CARUNA. Haastattelu. Helsinki.

Räikkönen, E. 14.6.2021. *Jyväskylän yliopiston yliopistonlehtori*. KTKO105 Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Luento. Jyväskylä.

Räikkönen, E. 6.9.2021. *Jyväskylän yliopiston yliopistonlehtori*. KTKA2020 Tieteellisen tiedon rakentuminen: Määrälliset tutkimusmenetelmät. Luentotallenne. Jyväskylä.

Sitra.fi. *Megatrendit*. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/> - ota-yhteyttä. Luettu: 6.2.2022.

Sodexo. 2022. Avainlukuja. Luettavissa: <https://fi.sodexo.com/tietoa-meista/avainlukuja.html>.
Luettu: 8.4.2022.

Sodexo. 2021. Saavutettava asiakirja: Infografiikan transkriptio: avainluvut 31.8.2021.

Sodexo. 2020. Our purpose. Luettavissa: <https://www.sodexo.com/about-us/who-we-are/our-purpose.html>. Luettu: 8.4.2022.

Sodexo. 2020b. Our values and ethical principles. Luettavissa: <https://www.sodexo.com/about-us/who-we-are/our-values-and-ethical-principle.html>. Luettu: 8.4.2022.

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2020. Innovaatiotoiminta. Datan käyttö ja digitalisaatio yritysten liiketoiminnassa. Helsinki: Tilastokeskus Luettavissa:
http://www.stat.fi/til/inn/2018/inn_2018_2020-04-23_kat_015_fi.html. Luettu: 6.2.2022.

Tallholm, J. 2020. Mitä asiakaspolut ovat ja miksi niihin kannattaa panostaa. Salesforce.com. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/asiakaspolut.html>. Luettu: 26.8.2021.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum media Oy. Helsinki.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1-Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. s. 81–99. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1-Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. s. 100–109. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Vastamäki, J. & Valli, R. 2018. Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta kyselylomaketutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1-Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. s. 110–121. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Vitikainen, M. 27.8.2021. Myyntipäällikkö. Sodexo Oy. Haastattelu. Helsinki.

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L., Raddats, C. & Robinson, W. 2017. Strategic B2B customer experience management the importance of outcomes-based measures. *Journal of services marketing*, 32, 2, s. 172–184.

4. Kuinka tyytyväisiä olitte Sodexon tarjoamaan resurssitukeen asteikolla 1-5? Kun arvo 1 = tyytymätön ja arvo 5 = erittäin tyytyväinen.

	1	2	3	4	5	Tämä ei koske minua
Maksuehdot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostoehdot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hintatase	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitus- ja tuotetakuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimuksen kesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimuksen uusimismahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Arvioi asteikolla 1-5 seuraavia väittämiä Sodexo Oy:n toiminnasta.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Tämä ei koske minua
Sodexo tarjosi riittävästi tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaihto myynnistä tuottavaan puoleen onnistui vaivattomasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö tuotekehityksen kanssa onnistui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta oli asiantunteva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodexo pyrki täyttämään toiveitamme aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodexo pyrki minimoimaan virheet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminta on ollut yhtenäistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

80% valmis

Sodexon yritysasiakkaiden palautekysely

6. Arvioi kuinka tyytyväinen olit Sodexon henkilöstön viestintää asteikolla 1-5. Kun arvo 1 = tyytymätön ja arvo 5 = erittäin tyytyväinen.

	1	2	3	4	5	Tämä ei koske minua
Sodexon tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän avoimuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän ajantasaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informaation saamisen helppous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän paikkansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntilupausten paikkansa pitävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovittujen lupauksen pitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kuvaile Sodexo Oy:n henkilökuntaa vähintään kolmella sanalla:

Edellinen

Seuraava

100% Valmis

Sodexon yritysasiakkaiden palautekysely

11. Asteikolla 1–5, kuinka paljon vaivaa sinun täytyi nähdä asioidessasi Sodexon kanssa?

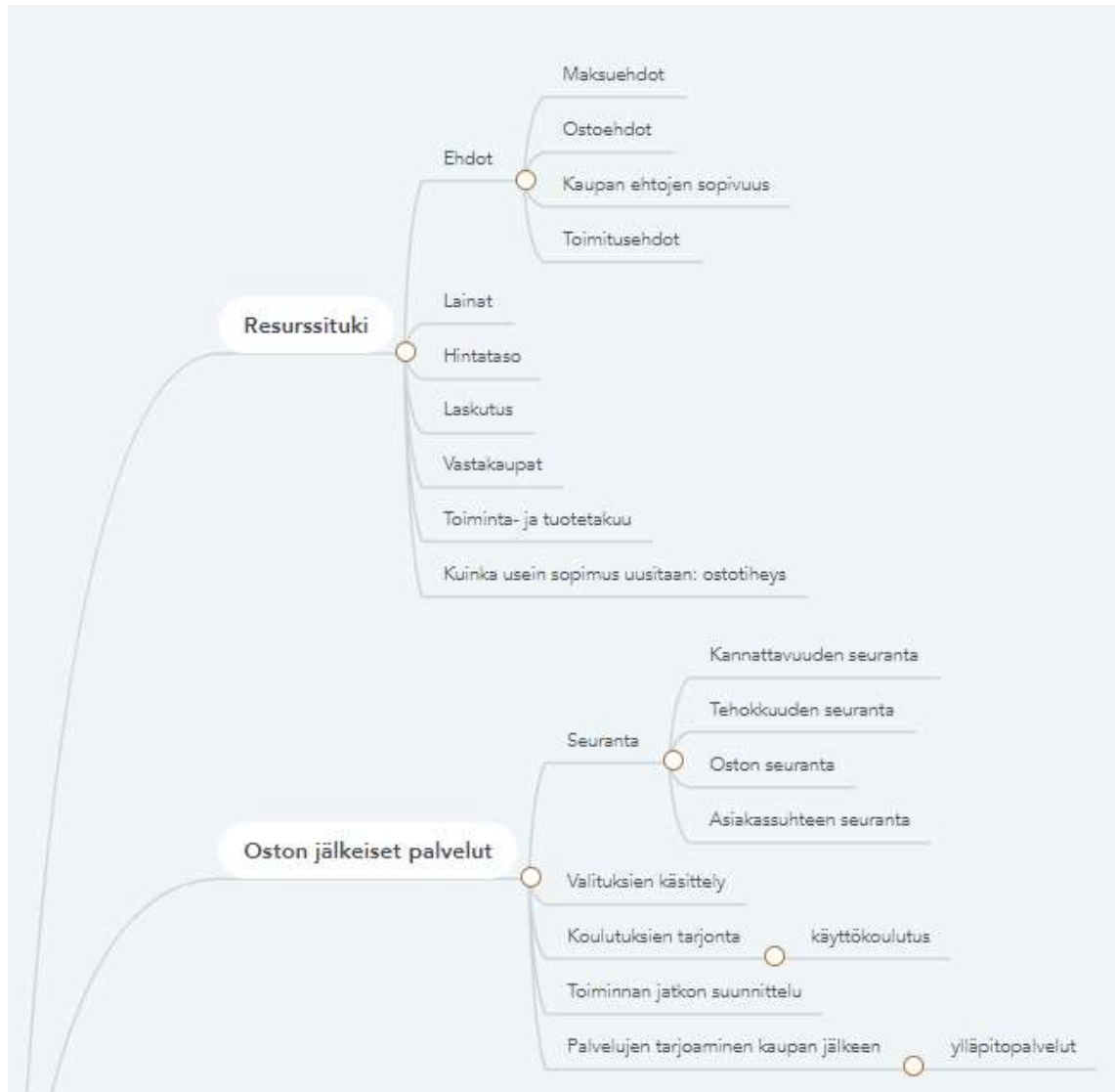


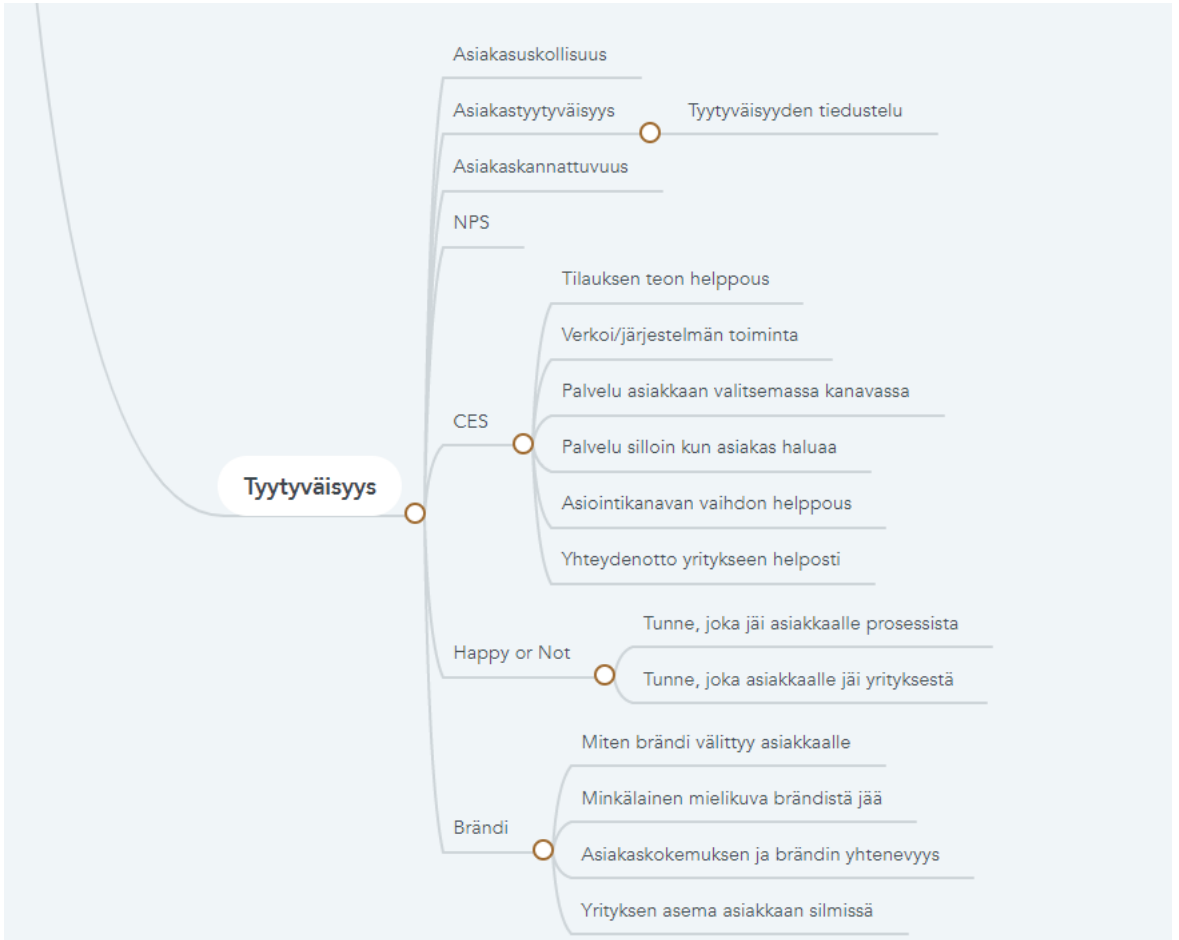
12. Mitä asiakas toivoisi Sodexon vielä enemmän/tehtävän toisin hankintaprosessin aikana?

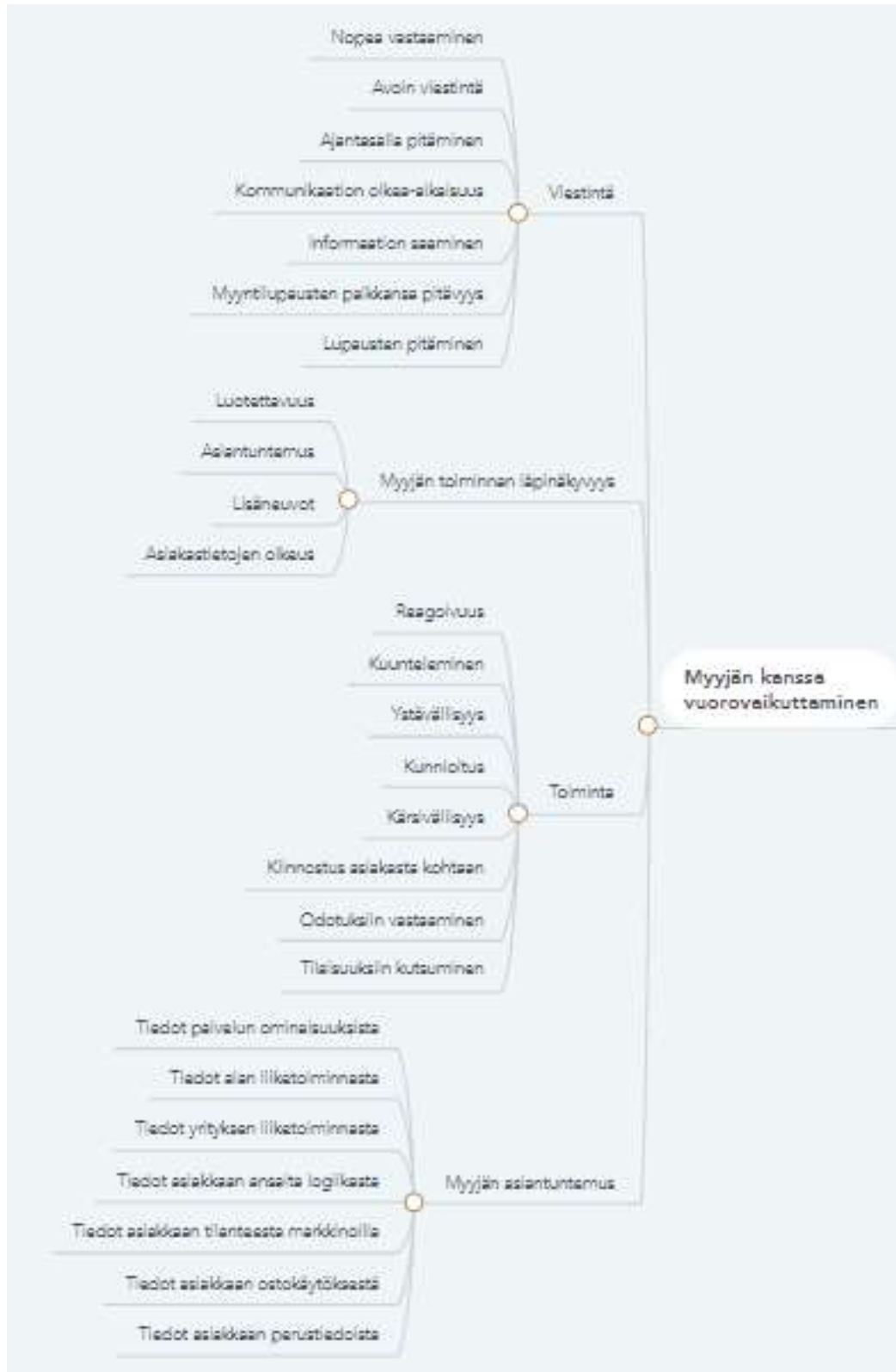
13. Vapaa palaute

Liite 2. Palautekyselyn sisällön analyysin teemat









Liite 3. Sodexon aikaisempi palautekysely vuodelta 2018

Kysymykset

1. Yleisesti ottaen, kuinka tyytyväinen olet Sodexon tuottamiin palveluihin?
2. Mikäli olet mukana päätöksenteossa, kuinka todennäköisesti suosittelisit jatkosopimusta Sodexon kanssa, edellyttäen että tarjous on kilpailukykyinen?
3. Kuinka todennäköistä on että suosittelisit Sodexoa muille?
4. Kuinka tyytyväinen olet Sodexon tapaan toimia?
 - a. Yleinen tyytyväisyys yhteistyöhön/kumppanuuteen
 - b. Lupausten pitävyys
 - c. Yhteistyö Sodexon ja organisaatiosi välillä
 - d. Sodexon kyky ehdottaa parannuksia ja uusia ratkaisuja
 - e. Sodexon organisaation tuki ja tavoitettavuus (asiakkuuspäällikkö, liiketoimintajohtaja)
 - f. Sodexon henkilökunta toimipaikassa
 - g. Sodexon kyky tuottaa sopimuksen mukaista palvelua
 - h. Sodexon kyky tuottaa palvelut ammattitaitoisesti ja laadukkaasti
 - i. Sodexon kyky kuunnella ja ymmärtää tarpeitanne
 - j. Sodexon kyky saavuttaa tyytyväisiä asiakkaita (käyttäjät/vieraat/oppilaat/potilaat)
5. Valitse seuraavista:
 - a. Minulle sopii, että Sodexo näkee vastaukseni
 - b. Haluan vastata anonyymisti
6. Haluaisimme tietää voisimmeko kehittää ja parantaa palveluamme teille
 - a. Avoin kysymys: Kokonaisarvio palveluistamme
 - b. Avoin kysymys: Mikä on mielestäsi hyvää Sodexon nykyisessä toiminnassa?
 - c. Avoin kysymys: Mitä Sodexon tulisi mielestäsi parantaa toiminnassaan?

Lopuksi voit valita seuraavista:

Minulle sopii että Sodexo näkee vastaukseni

Haluan vastata anonyymisti

Haluaisimme tietää voisimmeko kehittää ja parantaa palveluamme teille

Kokonaisarvio palveluistamme

Kirjoita vastauksesi...

Mikä on mielestäsi hyvää Sodexon nykyisessä toiminnassa?

Kirjoita vastauksesi...

Mitä Sodexon tulisi mielestäsi parantaa toiminnassaan?

Kirjoita vastauksesi...