



## **Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaaminen**

Kirsi Kangas

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Amk-opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Kirsi Kangas
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaaminen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 36 + 25
<p>Asiakkaat ovat yrityksen olemassaolon tarkoitus. Asiakaskokemuksesta, asiakaskokemuksen johtamisesta ja asiakastyytyväisyyden seuraamisesta on tullut monelle yritykselle arkipäivää. Asiakaskokemus muodostuu kaikista yrityksen, yrityksen brändin ja sen tuotteiden tai palveluiden asiakkaassa herättämistä tunteista, mielikuvista ja kokemuksista. Iso osa asiakaskokemuksesta syntyy tiedostamatta. Asiakastyytyväisyys kertoo kuinka tyytyväisiä tai tyytymättömiä yrityksen tuotteeseen tai palveluun asiakkaat ovat. Mittaamalla asiakastyytyvyyttä yritys viestittää asiakkaille arvostavansa asiakkaidensa mielipidettä. Asiakasta kuuntelemalla yrityksen toimintaa on mahdollista kehittää yhä paremmin asiakkaita palvelevaksi. Korkea asiakastyytyväisyys lisää asiakkaiden sitoutuneisuutta, pienentää asiakaskohtaisia kuluja, lisää työntekijöiden työssä viihtymistä ja parantaa yrityksen imagoa.</p> <p>Asiakaspalvelukeskuksessa asiakkaita palvelee esimerkiksi sähköpostin, puhelimen, palveluportaalin tai chatin välityksellä. Asiakaspalvelukeskuksen tyypillisiä tehtäviä ovat asiakaskontakteihin vastaaminen, tilausten käsittely, ajanvarausten hoito, asiakkaiden opastaminen ja reklamaatioiden hoito. Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeää, sillä asiakaspalvelukeskukset ovat yritysten ääni asiakkaan suuntaan.</p> <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kirjoittaa Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaajan käsikirja. Käsikirjan pohjana käytettiin lähdemateriaalin avulla laadittua tietoperustaa. Tietoperusta sisältää teoriaa asiakaskokemuksesta, asiakastyytyväisyydestä sekä asiakastyytyväisyyden mittaamisen hyödyistä. Tietoperustassa esitellään eri tapoja mitata asiakastyytyvyyttä sekä keskeisimmät asiakastyytyväisyyden tunnusluvut. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään ainoastaan asiakastyytyväisyyden mittaamista asiakaspalvelukeskuksessa. Aiheen ulkopuolelle on rajattu kasvokkain tapahtuvan asiakaspalvelun asiakastyytyväisyyden mittaaminen sekä asiakastyytyväisyyden parantamisen menetelmät.</p> <p>Työ toteutettiin vuoden 2022 kevättalvella. Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaajan käsikirjaa sisältää keskeisimmät tiedot asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaamisesta ja sitä voivat hyödyntää kaikki asiakastyytyväisyysmittauksen parissa työskentelevät ja siitä kiinnostuneet.</p>
<b>Asiasanat</b> Asiakastyytyväisyys, Asiakaskokemus, Asiakaspalvelu, Asiakaspalvelukeskus, Asiakaspalvelun mittarit, NPS, CES, CSAT

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet, tehtävänasettelu ja rajaukset .....	2
1.2	Keskeiset käsitteet .....	2
2	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen .....	4
2.1	Asiakastyytyväisyys asiakaspalvelukeskuksessa .....	5
2.2	Menetelmiä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen .....	6
2.2.1	Asiakastyytyväisyyskysely .....	7
2.2.2	Haastattelu.....	13
2.2.3	Asiakaspalautteen kerääminen, testiasiakkaat ja vertailu muihin yrityksiin .....	16
2.3	Asiakastyytyväisyyden tunnuslukuja.....	17
2.3.1	Net Promoter Score (NPS).....	17
2.3.2	Customer Effort Score (CES).....	19
2.3.3	Asiakastyytyväisyysindeksi (CSAT).....	20
2.3.4	Asiakaspalvelukeskuksen tunnusluvut .....	21
2.4	Asiakastyytyväisyysmittauksen ajoittaminen.....	23
2.5	Asiakastyytyväisyysmittauksen jälkeen .....	25
3	Produktin lähtötilanteen kuvaus ja suunnittelun esittely .....	27
3.1	Käsikirjan tuottamisen kuvaus .....	27
3.2	Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyysmittaajan käsikirjan esittely .....	29
4	Pohdinta .....	31
4.1	Produktin onnistumisen arviointi .....	31
4.2	Kehittämisehdotukset .....	32
4.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	32
	Lähteet.....	34
	Liitteet.....	37
	Liite 1. Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaajan käsikirja .....	37

## 1 Johdanto

Ilman asiakkaita ei ole yrityksiä. Yritysten tehtävänä on rikastuttaa asiakkaidensa elämää ja asettaa asiakkaat toimintansa keskiöön. Yritysten kannattaisikin suunnata katseensa taloudellisten lukujen seuraamisen sijasta asiakkaisiinsa. Asiakas on yrityksen olemassaolon tarkoitus, joten panostamalla asiakkaisiinsa ja asiakaskokemukseen yritykset myös menestyvät paremmin. Asiakkaiden mieltymykset ja tarpeet eivät ole pysyviä vaan jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa. Asiakkaita kuuntelemalla yrityksen on helpompi pysyä mukana muuttuvissa trendeissä ja kilpailijoiden edellä. Tätä mieltä ovat sekä NPS-mittarin isä Fred Reichheld että vuoden 2022 asiakaskokemuksen trendejä pohtinut asiakaskokemusammattilainen ja kirjailija Kari Korkiakoski. (Korkiakoski 2022. Reichheld & Darnell & Burns 2021, 1–3.) Asiakastyytyväisyys tai tyytymättömyys kertovat osaltaan siitä, miten hyvän asiakaskokemuksen yritys on onnistunut luomaan.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on monissa yrityksissä arkipäivää. Joskus mittausta suoritetaan rutiininomaisesti vain mittaamisen vuoksi, mutta parhaimmillaan mittauksen tuloksista hyötyvät sekä yritys että sen asiakkaat. Tyypillisesti asiakastyytyväisyysmittauksessa pyritään selvittämään, olivatko asiakkaat tyytyväisiä saamaansa palveluun tai hankkimaansa tuotteeseen vai eivät. Asiakastyytyväisyyden tasoon vaikuttavat asiakkaan tarpeet ja odotukset. Asiakastyytyväisyysmittauksen tulosten perusteella yritys saa arvokasta tietoa siitä mikä asiakkaille on tärkeää, mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja mitä pitäisi vielä kehittää tai minkälaisia uusia tuotteita tai palveluita asiakkaat kaipaavat. Jatkuva asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja mittaustulosten hyödyntäminen yrityksen kehityksessä auttaa yritystä pysymään mukana asiakasodotusten muuttuvassa maailmassa.

Tässä toiminallisessa opinnäytetyössä perehdytään asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Asiakaspalvelukeskusten pääasiallisena tehtävänä on palvella asiakkaita, joko yrityksen omia, tai ulkoistetun asiakaspalvelukeskuksen tapauksessa toimeksiantajayrityksen asiakkaita. Asiakaspalvelukeskukset ovat yritykselle keino huolehtia asiakkaistaan ja tärkeä kontaktipinta asiakkaan ja yrityksen välillä. Opinnäytetyön produkti Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaajan käsikirja sisältää keskeisimmät tiedot asiakastyytyväisyyden mittaamisessa käytettävistä menetelmistä, käytetyimmistä tunnusluvuista sekä asiakastyytyväisyyden mittaamisessa huomioitavista asioista. Käsikirjasta voivat hyötyä kaikki asiakaspalvelun, ja asiakastyytyväisyysmittausten parissa työskentelevät ja siitä kiinnostuneet henkilöt.

## 1.1 Tavoitteet, tehtävänasettelu ja rajaukset

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä teorian pohjalta laaditusta Asiakaspalvelukeskuksen asiakastytyväisyyden mittaajan käsikirjasta. Käsikirja sisältää tarvittavat tiedot palvelukeskuksen asiakastytyväisyysseurannan toteuttamiseksi sekä tiedot tärkeimmistä mittareista ja tunnusluvuista, niiden käytöstä ja asiakastytyväisyyden mittaamisessa huomioitavista asioista.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi asiakastytyväisyyttä kannattaa mitata?
- Miten eri tavoin asiakastytyväisyyttä voidaan mitata?
- Mitä seikkoja asiakastytyväisyyden mittauksissa tulee huomioida?

Opinnäytetyö keskittyy asiakaspalvelukeskuksen asiakastytyväisyyden mittaamiseen. Asiakaspalvelukeskuksella tässä työssä tarkoitetaan asiantuntijoista koostuvaa yksikköä, jonka tehtävänä on tarjota monikanavaista asiakaspalvelua joko yrityksen ulkopuoliselle asiakkaille tai oman yrityksen sisäisille asiakkaille. Asiakaspalvelukanavat, joiden välityksellä asiakaspalvelua asiakaspalvelukeskuksessa tuotetaan ovat puhelin, sähköposti, chat-kanava sekä palveluportaali. Kasvokkain tapahtuvat asiakaspalvelutilanteet ja niiden asiakastytyväisyyden mittaaminen jäävät tämän työn tarkastelun ulkopuolelle. Tässä työssä ei myöskään syvennyttä siihen, miten asiakastytyväisyyden mittaamisesta saatuja tuloksia voidaan yrityksissä hyödyntää tai miten asiakastytyväisyyttä voidaan parantaa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakastytyväisyyden mittausprosessiin, erilaisiin mittausmenetelmiin ja eri menetelmien hyviin ja huonoihin puoliin.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Keskeisimpiä käsitteitä tässä opinnäytetyössä ovat asiakaskokemus ja asiakastytyväisyys. Vapaassa markkinataloudessa kaikilla tuotteilla ja palveluilla on kilpailijoita. Kilpailu asiakkaista, asiakkaiden huomiosta, ajasta ja rahoista ovat pääsyy siihen miksi yritykset ovat asettaneet asiakkaat keskiöön. Yrityksille on yhä tärkeämpää ymmärtää miten asiakkaat ajattelevat, miten asiakkaassa herätetään myönteisiä tunteita ja miten luodaan elämyksiä. Pelkkä vahva brändi ei enää riitä, asiakasta täytyy todella ymmärtää ja asiakkaiden mielenliikkeissä täytyy pysyä mukana. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Asiakaskokemus muodostuu kaikista yrityksen, yrityksen brändin ja sen tuotteiden tai palveluiden asiakkaassa herättämistä tunteista, mielikuvista ja kokemuksista. Iso osa asiakaskokemuksesta syntyy tiedostamatta. Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa asiakkaan kokemus yrityksen tuotteesta, mainonta ja sen herättämät mielikuvat, ystävien jakamat kokemukset ja kohtaamiset asiakaspalvelun kanssa. Asiakaskokemuksen syntyyn ei vaikuta vain yrityksen oma

toiminta, vaan myös sen sidosryhmien, esimerkiksi asiakaspalvelukeskuksen tai kuljetusliikkeen onnistuminen. Yritysten tavoitteena on luoda mahdollisimman houkutteleva asiakaskokemus, joka saa asiakkaan valitsemaan yrityksen sen kilpailijan sijaan. Asiakaskokemusta mietitään usein asiakaspolun kautta. Asiakaspolkuajattelussa määritellään kaikki ne pisteet, joissa asiakas on kosketuksissa yrityksen, yrityksen tuotteen tai yrityksen palvelun kanssa. Asiakaspolkua analysoimalla ja kehittämällä parannetaan asiakaskokemusta. (Klaus 2015, 1–10. Korkiakoski & Gerdt 2016. Tavsan & Erdem 2018, 11–38.)

Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan yksinkertaistettuna sitä miten tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin ja palveluihin sen asiakkaat ovat. Asiakastyytyväisyys kertoo sen, miten yrityksen tuottama laatu vastaa asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat muun muassa aiemmat kokemukset, markkinointi, yrityksen brändi ja imago, netistä luetut arvostelut ja asiakkaan mielikuvat. Asiakastyytyväisyyttä mittamalla voidaan kerätä tietoa asiakaskokemuksen johtamista varten. Yleisimpiä tapoja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ovat kyselyt, haastattelut ja asiakaspalautteen kerääminen. Asiakastyytyväisyyden mittaamiselle tyypillistä on se, että mittaaminen tehdään asiakaskohtaamisen jälkeen, esimerkiksi sen jälkeen, kun asiakas on ostanut tuotteen tai ollut kontaktissa asiakaspalveluun. Saatu asiakastyytyväisyysarvio kuvaa siis yhden hetken tilannetta. Asiakastyytyväisyysmittauksilla on kuitenkin mahdollista kerätä kattavaakin kuvaa yrityksen asiakastyytyväisyydestä ja asiakaskokemuksesta, kun prosessi ja käytetyt mittausmenetelmät suunnitellaan huolella. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen auttaa myös ennustamaan asiakkaiden tulevaa käyttäytymistä. (Hill & Roche & Allen 2007, 1–4. Hämäläinen & Patjas 2018, 132–133.)

## 2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Jotta asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata ja saatuja tuloksia analysoida, on hyvä ensin miettiä mitä termillä asiakastyytyväisyys tarkoitetaan. Hämäläisen ja Holmin kirjassa *Palvelun taitajaksi asiakastyytyväisyys* määritellään asiakkaan odotusten ja tarpeiden suhteena saadun palvelun laatuun. Jos asiakkaan odotukset ja tarpeet eivät täyty, hän on tyytymätön ja jos vastaavasti asiakkaan odotukset ja tarpeet täytätetään tai jopa ylitetään, hän on tyytyväinen. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat muun muassa markkinoinnin luomat mielikuvat, aiemmat omat kokemukset sekä muiden jakamat kokemukset (Hämäläinen & Patjas 2018, 132–135).

Asiakaskokemus on asiakastyytyväisyyttä laajempi kokonaisuus. Asiakaskokemus muodostuu kaikista niistä mielikuvista, tunteista ja kokemuksista joita yrityksen toiminta asiakkaassa herättää (Löytänä & Korteso 2011, 11–12). Asiakastyytyväisyyttä mitataan usein asiakaskokemuksen jälkeen ja annettu asiakastyytyväisyysarvio on seurausta siitä, miten asiakas kokee asiakaskokemuksen vastaavan odotuksiaan ja tarpeitaan, ja siitä mitä arvoa asiakas kokee saaneensa asiakaskokemuksesta. Asiakastyytyväisyys tai -tyytymättömyys ovat osa asiakaskokemusta. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeä väline asiakaskokemuksen analysoinnissa, johtamisessa ja kehittämisessä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 240).

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja tulosten analysointi tuo yritykselle paljon arvokasta tietoa sen tarjoamista tuotteista ja palveluista, sekä asiakkaiden mieltymyksistä ja odotuksista. Pelkkä mittaaminen ja seuraaminen ei vielä paranna yrityksen asiakaskokemusta, vaan mittaamisesta saadun tiedon avulla suunnitellaan ja toteutetaan ne toimenpiteet, joilla asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta parannetaan. Korkea asiakastyytyväisyys lisää asiakkaan sitoutumista, parantaa osaltaan yrityksen imagoa ja parhaassa tapauksessa tyytyväinen asiakas suosittelee yrityksen tuotteita tai palveluita myös tuttavilleen. Uusien asiakkaiden hankkiminen on yritykselle usein kalliimpaa kuin olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen. Pitkä asiakassuhde myös alentaa asiakaskohtaisia palvelukustannuksia, koska yhteistyö pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa on usein saumattomampaa. Asiakastyytyväisyysmittauksista saadun tiedon avulla voidaan kehittää yrityksen tuotteita ja palveluita asiakaslähtöisesti, saada tietoa asiakkaiden odotuksista, löytää uusia ansaintamahdollisuuksia, tarkastella yrityksen prosessien toimivuutta ja verrata oman yrityksen asiakastyytyväisyyden tasoa muihin saman alan yrityksiin. (Hill & Brierley & MacDougall 2003, 3. Hämäläinen & Patjas 2018, 32–135.) Mielenkiintoinen henkilöstönäkökulma asiakastyytyväisyysmittaukseen on se, että korkea asiakastyytyväisyys myös parantaa työntekijätyytyväisyyttä, sillä työntekijät viihtyvät paremmin yrityksessä, jossa on tyytyväiset asiakkaat (Hill & Roche & Allen, 2007, 20).

## 2.1 Asiakastyytyväisyys asiakaspalvelukeskuksessa

Asiakaspalvelukeskuksissa asiakas on automaattisesti keskiössä, koska asiakaspalvelu on näiden toimijoiden pääasiallinen tehtävä. Tämän päivän asiakaspalvelussa kiinnitetään enenevässä määrin huomiota asiakaspalvelun laatuun pelkän tehokkuuden sijaan (Anton & Custin, 2000, 17). Asiakaspalvelukeskuksessa voidaan palvella yritysasiakkaita, yksityisasiakkaita, oman yrityksen sisäisiä asiakkaita, ulkoisia asiakkaita tai kaikkia näitä. On asiakaspalvelukeskuksia, jotka palvelevat vain yhden yrityksen asiakkaita, ja keskuksia, jossa palvellaan usean eri yrityksen asiakkaita. Asiakaspalvelukeskuksen tehtäviin voivat kuulua esimerkiksi asiakasyhteydenottoihin vastaaminen joko puhelimitse, sähköpostitse tai chatin välityksellä, tilausten käsittely, ajanvarausten hoitaminen, teknisen tuen tarjoaminen asiakkaalle, reklamaatioiden käsittely, lisämyynnin tekeminen sekä uusasiakashankinta ulosottojen avulla sekä asiakastietojen rekisteröinti ja ylläpito. Asiakaspalvelukeskuksen toiminnot ovat usein hyvin suunniteltuja, ja tehtäviä tai tehtävän osia on voitu automatisoida. Tekoälyn ja koneoppimisen hyödyntäminen on asiakaspalvelukeskuksissa tätä päivää. Kaikessa pyritään virtaviivaiseen ja kustannustehokkaaseen prosessiin, jossa kuitenkin asiakas ja asiakaskokemus ovat keskiössä. Tulevaisuuden trendejä asiakaspalvelukeskuksissa ovat muun muassa itsepalvelumahdollisuuksien lisääntyminen, etätönteke, kerätyn tiedon hyödyntäminen, automaation lisääminen sekä asiakkaan ja yritysten tietoturvan lisääminen. (Churchill 2021. Indeed, 2021.)

Asiakaspalvelukeskuksessa tuotetaan palvelua sekä asiakkaille että myös palvelun tilanneelle yritykselle tai oman yrityksen muille funktioille, jos kyseessä on yrityksen sisäinen asiakaspalvelukeskus. Palvelukeskuksen asiakastyytyvyyteen vaikuttavat muun muassa asiakaspalvelijan asenne, se että asiakas kokee, että häntä kuunnellaan ja hänet otetaan vakavasti. Asiakaspalvelulta odotetaan usein myös nopeaa vastausta, asiantuntemusta yrityksen tuotteista tai palvelusta ja sitä että asiakkaalle annetaan väliaikatietoja asian etenemisestä. Reklamaatioiden hoito on tärkeä osa asiakaspalvelun toimintaa. Onnistunut reklamaatioprosessi jättää asiakkaalle positiivisen kuvan yrityksen toiminnasta. Koska asiakaspalvelu on yrityksen ääni asiakkaan suuntaan, on tärkeää, että asiakaspalvelu edustaa yrityksen arvoja ja että asiakaspalvelun sanaan voi luottaa. Erinomainen asiakaspalveluprosessi on asiakkaalle kokemus, jossa hän kokee saneensa jotain enemmän kuin odotti. Asiakaspalvelutilanteen sujuvuuden lisäksi asiakaspalvelun asiakastyytyvyyteen vaikuttaa myös se kuinka helppo asiakaspalveluun on olla yhteydessä. (Fischer & Vainio 2014.)

Asiakaspalvelukeskuksen tuottaman palvelun taustalla on aina yrityksen, julkisyhteisön tai esimerkiksi seuran tuote tai palvelu ja brändi. Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyvyyttä mitattaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että mitataan oikeaa asiaa eli asiakaspalvelukeskuksen

asiakastyytyväisyyttä eikä asiakkaan tyytyväisyyttä tuotetta, palvelua tai yrityksen brändiä kohtaan. Usein näitä asioita on mahdoton täysin erottaa toisistaan, ja esimerkiksi viallinen tuote voi vaikuttaa myös siihen, miten asiakas kokee saamansa asiakaspalvelun. Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden hyvä taso on tärkeä kilpailuvaltti tarjouskilpailutilanteessa. Yrityksen täytyy pystyä kertomaan, miten asiakastyytyväisyyden tasoa mitataan, ja miten asiakastyytyväisyyttä kehitetään. (Chicu & del Mar Pàmies & Ryan & Cross 2019, 83–95.)

## **2.2 Menetelmiä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen**

Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa voidaan käyttää hyödyksi erilaisia tutkimusmenetelmiä. Eri- laisten tutkimusmenetelmien avulla kerätään ja analysoidaan tietoa tutkittavasta aiheesta. Kun koko aineisto kerätään laajalta vastaajajoukolta yhdellä kertaa, on kyseessä poikittaistutkimus, jossa mittaustulos kertoo vain tämän yhden ajankohtan tilanteen. Pitkittäistutkimuksessa aineistoa kerätään useampana eri ajankohtana samalta tutkittavien joukolta, ja eri tutkimuskertojen tulokset on pystyttävä yhdistämään toisiinsa. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on yleensä poikittaistutkimusta, sillä vaikka sama mittaus toistettaisiin useampana ajankohtana, on vastaajajoukko yleensä eri mittauskerroilla erilainen. (Valli 2018, Vilka, 2021.)

Ennen asiakastyytyväisyysmittausmenetelmän valintaa pitää miettiä mitä halutaan tutkia, ja mistä tutkittava tieto kerätään. Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa havaintoyksikkö on lähes aina asiakas, otos valittu joukko asiakkaita ja perusjoukko määritelty asiakasryhmä eli esimerkiksi kaikki yrityksen yritysasiakkaat. Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyttä mitattaessa voidaan perusjoukoksi valita esimerkiksi kaikki ne asiakkaat, jotka ovat olleet yhteydessä asiakaspalvelukeskukseen viimeisen kahden kuukauden aikana. Perusjoukon koon perusteella tehdään päätös, otetaanko tutkittavaksi koko perusjoukko vai valitaanko jollakin otantamenetelmällä vain osa perusjoukosta tutkittavaksi. Otantamenetelmiä ovat esimerkiksi yksinkertainen satunnaisotanta, jossa havaintoyksiköt eli asiakkaat numeroidaan ja numeroista arvotaan ne henkilöt, joille kysely lähetetään tai haastattelu tehdään. Jotta asiakkaista saadaan luotettava otos, on asiakkaat usein syytä jakaa segmentteihin ennen otantamenetelmän hyödyntämistä. Segmentointi voidaan tehdä esimerkiksi asiakkaan iän, asuinpaikan, yritysasiakkaan liikevaihdon tai asiakkaan yhteydenottotavan perusteella. (Hill & Roche & Allen 2007, 69–80. Vilka, 2021.)

Asiakastyytyväisyyskyselyssä tai haastattelussa ei oikeastaan koskaan saavuteta sadan prosentin vastausprosenttia. Toteutunut otos on varsinaisten vastaajien määrä. Puutteelliset vastukset vähennetään toteutuneesta otoksesta. Hyvän tutkimuksen perusteisiin kuuluu, että otoksen tulee edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa mahdollisimman hyvin ja heijastaa koko perusjoukon mielenpitoja. Jos asiakastyytyväisyyskysely lähetetään vain asiakkaille, jotka ovat reklamoineet yrityksen toiminnasta, ei saada luotettavaa tulosta yrityksen asiakastyytyväisyydestä. Jos taas halutaan

tutkia miten tyytyväisiä asiakkaat ovat yrityksen reklamaatioprosessiin, on sopivaa rajata kysely niihin asiakkaisiin, joille yrityksen reklamaatioprosessi on tuttu. Jotta asiakastyytyväisyyttä mitatessa tavoitetaan mahdollisimman iso osa valituista asiakkaista ja jotta segmentointi on tehty oikean tiedon perusteella, tulee asiakashallintajärjestelmän sisältämän tiedon olla virheetöntä ja ajan tasalla. (Hill & Roche & Allen 2007, 69–80.)

### 2.2.1 Asiakastyytyväisyyskysely

Erilaiset asiakastyytyväisyyttä kartoittavat kyselyt ovat käytetyimpiä asiakastyytyväisyyden mittausmenetelmiä. Kyselylomake voidaan täyttää paikan päällä, lähettää asiakkaalle sähköpostitse tai kysely voidaan toteuttaa sähköisenä web-kyselynä. Postitse lähetettävät kyselyt eivät ole yritysmaailmassa enää tätä päivää niiden hitauden, huonon vastausprosentin ja kalliin hinnan vuoksi. Postikyselyiden vastausprosentit ovat pienentyneet viimeisten vuosikymmenien aikana. Kysely on joustava tapa kerätä asiakkaiden mielipiteitä, koska sen voi räätälöidä vastamaan yrityksen tarpeita. Kyselyssä oikeastaan vain mielikuviutus on rajana; voidaan käyttää avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä, erilaisia numeerisia arvioita, vertailua tai eri vaihtoehtojen järjestämistä itselle mieluisaan järjestykseen. Asiakastyytyväisyyskyselyä ei ole järkevää laatia ilman kunnollista suunnitelmaa ja taustatietojen tutkimista. Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset pitää tehdä aina asiakkaan näkökulmasta, ei yrityksen, tätä varten asiakkaan odotukset täytyy olla tiedossa. Asiakkaiden odotuksia voi selvittää esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastattelujen avulla. (Hill & Brierley & MacDougal 2003, 11–13. Valli 2018.)

Kun asiakkaiden odotukset ovat selvillä, on aika päättää, miten kysely toteutetaan. Paikan päällä täytettävien kyselyjen hyvä puoli on se, että asiakasta voi pyytää henkilökohtaisesti täyttämään kyselyn, jolloin vastausprosentti on usein parempi ja kyselyn järjestäjä voi tarvittaessa selventää kyselyn sisältöä. Paikan päällä täytettävän kyselylomakkeen huonoihin puoliin lukeutuu se, että tällöin tavoitetaan vain asiakkaat, jotka tavataan kasvotusten eli otanta jää helposti pieneksi ja tällaisten kyselyjen tulosten purkaminen on työläämpää. Asiakaspalvelukeskuksilla on harvoin suoraa fyysistä kontaktia loppuasiakkaaseen tai edes toimeksiantajayritykseen, joten paperinen paikan päällä täytettävä kysely ei ole toimivin kyselymuoto. (Valli 2018.)

Sähköpostilla lähetettävä kysely on helppo ja kustannustehokas toteuttaa. Kyselylomake voidaan lähettää liitteenä tai linkkinä vastaanottajalle ja kirjoittaa kyselyn saatekirje sähköpostin viestikenttään. Tällaisen sähköpostikyselyn hyviä puolia ovat kustannustehokkuus ja se että kysely on helppo lähettää kerralla laajalle asiakaskunnalle. Sähköpostilla lähetettävän kyselyn huonoja puolia ovat se, että vastausprosentti jää usein pieneksi, etenkin linkin sisältävät sähköpostit voivat joutua roskapostin uumeniin ja anonyymiteetin takaaminen on vaikeaa. Kyselylomakkeen täyttäminen ja palauttaminen vaativat asiakkaalta vaivannäköä ja tulokset pitää erikseen yhdistää sähköisesti

käsiteltävään muotoon. Kaikki eivät myöskään mielellään käytä tietokonetta, joten sähköinen kyselymuoto voi karsia vastaajia. (Valli 2018.)

Web-kysely voidaan toteuttaa joko niin että linkki kyselyyn toimitetaan halutulle asiakasryhmälle sähköpostilla tai linkki jaetaan asiakkaille esimerkiksi yrityksen web-sivuilla. Kyselyn voi toteuttaa esimerkiksi Webropol, ZEFFI, Google Forms tai Survey Monkey työkalulla. Jos kyselyä jaetaan web-sivujen tai sosiaalisen median avulla on vastaajaryhmää mahdoton rajata, tällöin ei puhuta otoksesta vaan näytteestä. Web-kyselyn hyviä puolia ovat, että kyselyn kustannukset jäävät pieniksi, kysely on mahdollista jakaa laajallekin kohderyhmälle ja vastaajan anonymiteetti on helppo varmistaa. Sähköisessä kyselyssä voi olla sekä pakollisia että vapaaehtoisia kysymyksiä ja kyselystä saatavaa tietoa on helppo käsitellä, koska se on valmiiksi sähköisessä muodossa. Web-kyselyn monipuolisuutta lisää se, että kysely on helppo visualisoida miellyttäväksi ja brändätä yrityksen brändin mukaan. Web-kyselyssä voidaan käyttää myös erilaisia elementtejä kuten ääntä tai videokuvaa. Web-kyselyssä voidaan helpommin hyödyntää olemassa olevaa asiakastietokantaa, ja räätälöidä kysely ja kyselyn saatekirje kunkin asiakassegmentin mukaan tai sen mukaan missä asiakaspolun vaiheessa asiakas on. Web- lomakkeella toteutettavien kyselyjen huonoja puolia ovat usein alhaiseksi jäävä vastausprosentti ja mahdolliset tulosta vääristävät tahallaan väärin annetut vastaukset, jotka ovat todellinen riski etenkin web-sivuilla tai sosiaalisessa mediassa jaettavissa kyselyissä. Web-kysely karsii myös vastaajista henkilöitä, jotka eivät ole tottuneita käyttämään tietokonetta. Tutkimusten mukaan innokkaimmin nettikyselyihin vastaavat 15–25-vuotiaat. (Hayes 2008, 74–79. Valli 2018.)

Kuinka paljon vastauksia sitten pitäisi asiakkailta saada, jotta kyselyn tulos olisi luotettava? Hill, Roche ja Allen esittävät kirjassaan *Customer satisfaction. The customer experience through the customer's eyes* että minimikoko luotettavalle otokselle on 50 ja luotettavan tuloksen saavuttaa 200 henkilön otoskoolla ja 30% vastausprosentilla, huolimatta siitä kuinka monta asiakasta yrityksellä on. Kyselyllä on vaikea saavuttaa luotettavaa tulosta, koska vastausprosentti jää usein alle kolmenkymmenen prosentin. Vastausprosenttia saa parannettua varmistamalla, että asiakasrekisterin tiedot ovat ajan tasalla ja että asiakkailta kerätään aktiivisesti sähköpostiosoitteita. Jos kyselyyn on vaikea vastata, kysymykset ovat epäselviä tai kysely on liian pitkä asiakas jättää helposti vastamatta siihen. Varmistamalla että kysely on selkeä, helpokäyttöinen ja sopivan pituinen saadaan vastausprosenttia paremmaksi. Kyselyn houkuttelevaan visuaaliseen ilmeeseen ja kyselyssä käytettyyn ystävälliseen puhuttelutapaan kannattaa kiinnittää huomiota, jos haluaa parantaa vastausprosenttia. Ihmiset vastaavat mieluummin anonyymiin kyselyyn, joten anonymiteetin takaaminen lisää myös vastaushalukkuutta. Kyselyn saatekirje on tärkeässä osassa, kun halutaan varmistua siitä, että mahdollisimman moni kyselyn vastaanottajista vastaa kyselyyn. Saatekirjeeseen tulee olla informatiivinen ja houkutteleva. Usein kyselyyn vastataan aktiivisimmin kyselyn aukiolon

ensimmäisinä päivinä, tämän jälkeen kysely hautautuu helposti sähköpostin uumeniin. Muistutusviesti kyselystä muutamia päiviä ennen sen sulkeutumista parantaa lähes aina vastausprosenttia. Vastaajien kesken arvottava palkinto, luvattu lahjoitus hyväntekeväisyyteen tai alennus yrityksen tuotteista ovat myös usein käytettyjä tapoja vastausprosentin nostamiseen. Nämä keinot voivat kuitenkin heikentää kyselyn tulosten luotettavuutta, koska ihmiset saattavat täyttää kyselyn keskittymättä, pelkästään palkinnon tai lahjoituksen vuoksi. Luvattu palkkio voi myös saada vastaajan vastaamaan todellista mielipidettään myönteisemmin. Tämän vuoksi palkintoja, alennuksia ja lahjoituksia tulisi käyttää kannustimena harkiten. (Hill & Roche & Allen 2007, 81–108.)

Kyselylomaketta suunniteltaessa on tärkeä ensin miettiä kyselyn kohderyhmä, kohderyhmän odotukset sekä se mitä kyselyllä halutaan saavuttaa. Kyselylomakkeen haasteena on ihmisten taipumus tulkita kysymyksiä eri tavoin. Kyselyssä esitettyjen kysymysten ja väittämien tulee olla yksitulkintaisia ja kysymykset tulee suunnitella niin että niillä saadaan oikeasti vastauksia haluttuihin asioihin. Kyselyn kysymykset eivät saa kuitenkaan olla johdattelevia. Kyselyyn sijoitetaan melkein aina vastaajaan taustaa selvittävillä taustakysymyksiä, joita voidaan käyttää tulosten analysointivaiheessa muuttujina. Tällaisia taustakysymyksiä asiakastyytyväisyyskyselyssä voivat olla esimerkiksi vastaajan sukupuoli tai asuinkunta, tai se kuinka usein asiakas on ollut yhteydessä asiakaspalveluun viimeisen puolen vuoden aikana. Yritysassiakkaiden kohdalla taustakysymyksiä voivat olla esimerkiksi yrityksen toimialue, liikevaihto tai vastaajan asema organisaatiossa. Sähköiseen kyselyyn nämä muuttujat voidaan joskus saada myös asiakasjärjestelmästä, tällöin niitä ei ole tarpeen kysyä erikseen. (Hayes 2008, 57–62, 74. Valli 2018.)

Sillä miten kyselyn kysymyksiin kerätään vastauksia, on väliä. Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa tulisi välttää pelkästään sanallisia asteikoita, kuten täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä, koska tämä vaikeuttaa tulosten analysointia. Vastaajien on keskimäärin vaikeampi hahmottaa sanallisen asteikon etäisyyksiä, kuin numeerisen asteikon. Sanallista asteikkoa käyttämällä saadaan kyselystä usein positiivisempi tulos kuin numeerista asteikkoa käyttämällä. Sanallisia vastauksia ei saa tulosten tarkastelussa muuttaa numeeriseen muotoon, tämä vääristää saatuja tuloksia. Asiakkaan antamat sanalliset vastaukset avoimiin kysymyksiin tuovat yrityksille usein arvokasta lisätietoa, mutta tätä kysymysmuotoa ei tule käyttää liikaa. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen vaatii vastaajalta enemmän vaivannäköä, joten usein nämä kysymykset ohitetaan kyselyssä. Jos päätyy käyttämään kyselyssä Likert-asteikkoa tai muuta asteikkoa, tulee huomioida, että vastaajat päätyvät valitsemaan usein positiivisen vastauksen. Tätä positiivisuuden harhaa voi vähentää suunnittelemalla kysymykset selkeiksi, ja johdattelemattomiksi ja varmistamalla että kysely sisältää sekä negatiivisia että positiivisia väittämiä. Numeerinen asteikko yhdestä kymmeneen antaa luotettavimmat tulokset asiakastyytyväisyyskyselyssä. (Hill & Roche & Allen 2007, 110–124.)

## Asiakastyytyväisyyskysely: Kysymystyyppiesimerkit

\* Required

1. Ikäsi \*

- 25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-

2. Asteikolla 1–10 kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun? (1 En ollenkaan tyytyväinen, 10 Erittäin tyytyväinen) \*

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 

3. Avoin palautteesi asiakaspalvelukokemuksestasi: Miksi päädyit antamaasi arvosanaan? Mikä palvelussa oli hyvää? Onko jotain mihin toivoisit että kiinnitämme jatkossa enemmän huomiota?

Enter your answer

4. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä asiakaspalvelussa? (Voit valita useamman vaihtoehdon) \*

- Asiakaspalvelun helppous
- Asiakaspalvelijan tuotetuntemus
- Asiakaspalvelun nopeus
- Asiakaspalvelun ystävällisyys
- Asiakaspalvelukanavien toimivuus
- Itsepalvelun mahdollisuus
- Laajat aukioloajat
- Henkilökohtainen palvelu
- Other

5. Vastaa seuraaviin väittämiin: \*

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Ei samaa, eikä eri mieltä	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Asiakaspalveluun oli helppo olla yhteydessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelija ymmärsi minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelijan vastaus oli epäselvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

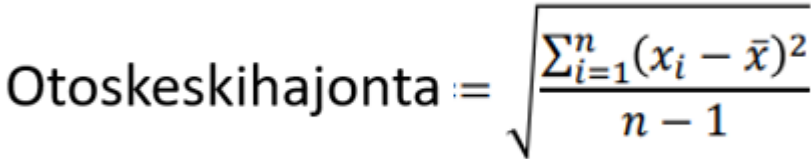
Kuva 1. Asiakastyytyväisyyskyselyn 5 yleisesti käytettyä kysymystyyppiä (mukaillen Hayes 2008, 169–197. Hill & Alexander 2006, 115–130)

Kyselyssä yhdistellään usein erilaisia kysymystyyppejä. Tässä ja seuraavassa kappaleessa esitellään viisi yleisesti käytettyä kysymystyyppiä, jotka on myös kuvattu edellisen sivun kuvassa 1. Kuva 1 ei ole kuvaus pätevästä asiakastyytyväisyyskyselystä, vaan sen tarkoitus on visualisoida eri kysymystyypit. Kuvan 1 ensimmäinen kysymys on vastaajan taustaa kartoittava valintakysymys, jossa vastaajan on valittava oma ikäryhmänsä eri vaihtoehtojen väliiltä. Kysymys on pakollinen ja vastaaja pystyy valitsemaan annetuista vaihtoehtoista vain yhden. Taustakysymyksiä käytetään tulosten analysoinnin apuna. Kysymys numero 2. on pakollinen arviointikysymys, jossa vastaaja pyydetään arvioimaan asteikolla 1 En ollenkaan tyytyväinen, 10 Erittäin tyytyväinen kuinka tyytyväinen hän oli saamaansa palveluun. Numeerinen asteikko 1–10 antaa luotettavan tuloksen, sillä asteikko on intuitiivisesti helppo hahmottaa, jonka lisäksi numeerisia tuloksia on helppo analysoida. Saaduista arvoista voidaan laskea mikä on asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyysindeksi eli CSAT-arvo, josta kerrotaan lisää tämän työn kappaleessa 2.3.3. Kolmas kysymys on pakollinen avoin kysymys, jonka on tarkoitus täydentää kysymykseen kaksi annettua vastausta. Vastaajaa pyydetään kertomaan, miksi hän päätyi valitsemaansa arvosanaan. Lisäksi kysytään mikä palvelussa oli hyvää ja mihin vastaaja toivoisi yrityksen kiinnittävän jatkossa enemmän huomiota. Avointen vastausten kautta yritys saa paljon hyödyllistä tietoa. Usein vastaajilla on tapana ohittaa avoimien kysymysten, koska niihin vastaaminen vaatii enemmän vaivaa. Avointen kysymysten vastausanalysointi on myös työläämpää. Tämän vuoksi avoimia kysymyksiä ei kannata käyttää liikaa. (Hayes 2008, 169–197. Hill & Alexander 2006, 115–130.)

Kysymys 4. on monivalintakysymys, jossa vastaajaa pyydetään valitsemaan ne asiat, jotka ovat hänelle tärkeitä asiakaspalvelussa. Vaihtoehdot ovat: asiakaspalvelun helppous, asiakaspalvelijan tuotetuntemus, asiakaspalvelun nopeus, asiakaspalvelun ystävällisyys, asiakaspalvelukanavien toimivuus, itsepalvelun mahdollisuus, laajat aukioloajat ja henkilökohtainen palvelu. Vastaaja voi valita vaihtoehdosta useampia, lisäksi kysymyksessä on käytetty vaihtoehtoa muu, johon asiakas voi halutessaan itse täyttää tärkeäksi kokemansa asian, joka ei löydy valmiista valintavaihtoehdoista. Kysymyksessä 5. on käytetty Likert-asteikkoa, jossa kolmeen väittämään vastataan asteikolla 1. Täysin eri mieltä, 5. Täysin samaa mieltä. Käytetyt väittämät ovat: Asiakaspalveluun oli helppo olla yhteydessä. Asiakaspalvelija ymmärsi minua ja Asiakaspalvelijan vastaus oli epäselvä. Käytettäessä tällaista asteikkoa pitää varmistaa, että asiakkaalle on kyselyn aikana mahdollisuus sekä olla samaa mieltä, että eri mieltä väittämien kanssa, tällä pyritään välttämään positiivisuuden harha. Jos kyselyn laatija työskentelee palvelun tarjoamisesta vastaavassa yrityksessä voi negatiivisten väittämien käyttäminen tuntua vaikealta, tämän vuoksi ne jäävätkin usein pois asiakastyytyväisyyskyselyistä. Kyselyn loputtua on aina muistettava kiittää vastaajaa kyselyyn osallistumisesta. (Hayes 2008, 169–197. Hill & Alexander 2006, 115–130.)

Kysely ei saa olla liian pitkä. Liian pitkä kysely saa vastaajan keskittymisen herpaantumaan ja tämä vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Liian pitkä kysely voi myös vähentää vastaushalukkuutta heti alussa, jolloin vastausmäärä jää pienemmäksi. Ohjeellisena pituusmaksimina voidaan pitää viittä sivua. Selkeät ja aihepiiriä tukevat kysymykset, kyselyssä käytetty ystävällinen puhutteleluta ja kyselyn miellyttävä visuaalinen ulkoasu lisäävät vastausintoa. Vastausten kirjaamisen lomakkeelle tulee myös olla helppoa ja yksiselitteistä, tällä vähennetään virheellisiä vastauksia. Web-kyselyissä on myös huomioitava se, että kyselyn tulee toimia erilaisilla laitteilla kuten tableteilla, älypuhelimilla ja tietokoneilla. Oli kysely missä muodossa tahansa sen ennakkotestaaminen on tärkeä suorittaa huolella, tällä vältetään ikävät yllätyksen kyselyn julkaisun jälkeen. (Valli 2018.)

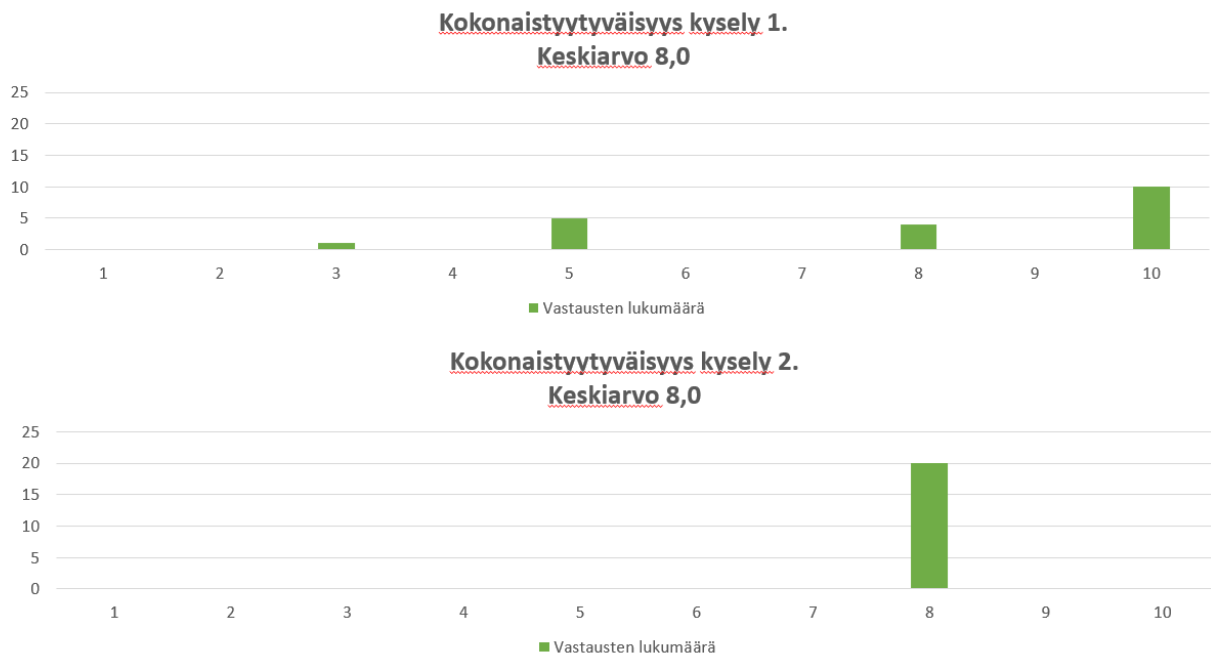
Asiakastytyväisyyskyselyn tulosten analysointi ja esittäminen ovat tärkeä osa asiakastytyväisyyden kartoitusta. Usein analysoinnissa riittää keskiarvojen ja jakaumien käyttö, toisinaan voi olla tarpeen laskea esimerkiksi luottamusvälejä tai hajontalukuja. Lukujen laskeminen voidaan hoitaa esimerkiksi Excel-taulukon tai erillisen analyysityökalun avulla. Asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia tarkasteltaessa on aina ensin syytä huomioida, kuinka monelle henkilölle kysely lähetettiin ja kuinka monta vastausta saatiin. Näiden lukujen avulla voidaan laskea kyselyn vastausprosentti. Jos kysely lähetettiin 200 henkilölle joista 70 vastasivat kyselyyn, on vastausprosentti  $70/200 \cdot 100 = 35\%$ . Mikäli kysymykseen on annettu numeerinen vastaus tietyltä asteikolta, on keskiarvon laskeminen usein toimiva tapa tulosten analysoinnissa. Keskiarvo lasketaan jakamalla numeeristen arvojen yhteenlaskettu summa vastaajien määrällä. Aina keskiarvo ei kerro tarpeeksi arvoista sen taustalla, tällöin voidaan käyttää otoskeskihajontaa ilmaisemaan kuinka kaukana annetut arvot keskimäärin ovat keskiarvosta. Otoskeskihajonnan kaava on esitetty kuvassa 2. Mikäli kysymykseen on kerätty vastaukset sanallisella asteikolla, kuten Täysin eri mieltä, Jokeenkin eri mieltä, Neutraali, Jokeenkin samaa mieltä, Täysin samaa mieltä, on toimivoin tapa laskea eri vastausvaihtoehtoihin annetut vastaukset, eli käyttää frekvenssijakaumaa, jolloin ilmoitetaan kuinka moni tai kuinka suuri osa vastaajista valitsi minkäkin vaihtoehdon. Sanallisia vastauksia ei voi muuntaa numeeriseen muotoon. Asiakastytyväisyyden tunnusluvut sekä niiden laskukaavat on esitelty tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 2.3. (Hill & Brierley & MacDougal 2003, 80–91.)



$$\text{Otoskeskihajonta} := \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Kuva 2. Otoskeskihajonnan kaava (mukaillen Taulukot.com)

Tulosten matemaattisen analysoinnin lisäksi myös tulosten visuaalisella esittämisellä voidaan huomattavasti helpottaa tulosten tulkitsemista ja hyödyntämistä. Tulosten visualisoinnin apuna voidaan käyttää erilaisia kaavioita, joista käytetyimpiä ovat ympyrä-, pylväs- ja pistekaaviot sekä histogrammit. Tulosten visualisoinnissa täytyy kiinnittää huomiota siihen, että syntynyt kuvaaja on helppo tulkita, ja että väärin tulkinnan vaaraa ei ole. Tulosten esittämisessä yksinkertainen on kaunista; mitä selkeämmäksi tulosten tulkinta tehdään, sitä varmemmin tuloksia osataan hyödyntää oikein. Kuvassa 3 on esitetty kahdesta eri asiakastyytyväisyyskyselystä tehdyt kuvaajat. Molemmissa kyselyissä on ollut 20 vastaaja ja vastausten keskiarvo on ollut 8,0. Kuvaa katsomalla nähdään kuitenkin, että annettujen arvosanojen hajonta näissä kahdessa kyselyssä on hyvin erilainen. Kuvan tarkoitus on tuoda lisäarvoa tulosten tarkasteluun. (Hill, Roche & Allen 2007, 156–158.)



Kuva 3. Numeeristen arvioiden jakauma kahdessa eri kyselyssä, joiden molempien keskiarvo oli 8,0 (mukaillen Hill, Roche & Allen 2007, 156–158)

## 2.2.2 Haastattelu

Haastattelussa tietoa kerätään haastateltavalta tai haastateltavien ryhmältä. Haastattelu voi perustua etukäteen laadittuun kysymyslistaan, tai haastattelu voidaan käydä organisoimalla keskustelun tietyistä ennalta päätetystä teemasta. Haastattelut voidaan järjestää kasvotusten, tietokoneen välityksellä tai puhelimitse. Haastattelujen huono puoli on se, että haastateltavien joukko ei voi olla kovin suuri, koska silloin haastattelun kustannukset kohoavat korkeiksi. Haastateltavien valinta, haastatteluajkojen järjestäminen ja itse haastattelut sekä tulosten purku vievät aikaa. Haastattelu vaatii myös enemmän haastateltavan aikaa, joten sopivia haastateltavia voi olla vaikea löytää.

Korjaavan ja totuudenmukaisen palautteen saaminen haastattelututkimuksessa voi olla myös haastavaa, sillä haastateltavien voi olla vaikea ilmaista kaikkia ajatuksiaan totuudenmukaisesti haastattelijalle. Kun kommunikointi tapahtuu kasvatusten ihmisillä, on tapana kaunistella vastauksiin, koska he eivät halua pahoittaa haastattelijan mieltä. Haastattelujen kautta saatava tieto on myös muutettava käsiteltävään muotoon, esimerkiksi litteroimalla haastattelut ja koostamalla vastauksista yhteenveto. Joissain tapauksissa haastattelu on kuitenkin erittäin toimiva tiedonkeruun malli; haastattelija voi helposti esittää lisäkysymyksiä, tarkkailla ja kuunnella haastateltavan äänensävyä ja reaktioita, sekä varmistaa että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen oikein. Taitava haastattelija voi saada haastateltavalta paljon arvokasta tietoa ja haastattelussa on mahdollista käsitellä kompleksisiä asiakokonaisuuksia. Asiakaspalvelukeskuksissa tyypillisiä haastattelututkimuksella selvitettäviä asiakastyytyväisyyden alueita voisivat olla reklamaatioprosessin sujuvuus tai yritysasiakkaiden asiakaskokemukset asiakaspalvelusta. (Hill & Brierley & MacDougall 2003, 36–38. Valli 2018.)

Haastattelussa kerättävän tiedon käyttötarkoitus, tallentaminen, hyödyntäminen ja säilytys täytyy miettiä jo ennen varsinaisen haastattelun suorittamista. Haastattelussa kerättävän tiedon käyttötarkoitus, tallennustapa ja säilytys pitää kertoa kaikille haastatteluun osallistuville. Tietosuojalaki 1050/2018 vaatii myös huolehtimaan haastateltavien tietosuojasta. Hyviin haastattelukäytäntöihin kuuluu, että haastatteluun osallistuminen on aina vapaaehtoista ja haastateltava voi halutessaan jättää vastaamatta haastattelijan esittämään kysymykseen. Haastattelussa kerätty tieto on hyvä säilyttää niin että aineistoon pääsevät käsiksi vain sitä käsittelevät henkilöt, ja aineistossa ei säilytetä aiheetta henkilöiden tunnistetietoja. Tunnistetietoja ovat muun muassa henkilötunnus, videokuva, äänitallenne, nimi ja osoite. Epäsuoria tunnistetietoja ovat esimerkiksi syntymäaika, työpaikka tai ammatti. Haastattelu on anonymi silloin kun haastateltavaa ei pystytä tunnistamaan kohtuullisesti toteutettavissa olevilla toimenpiteillä. Haastattelutietoja voi muuttaa anonymiksi esimerkiksi poistamalla tunnistetietoja tai muuttamalla niitä yleisemmälle tasolle. (Hyvärinen & Aho & Nikander & Ruusuvuori 2017.)

Jotta haastattelun avulla saadaan kerättyä laadukasta ja käyttökelpoista dataa, täytyy haastattelijan osata haastatella oikein. Toisinaan voi olla hyvä käyttää yrityksen ulkopuolista haastattelijaa, tällä varmistetaan haastattelijan neutraali suhtautuminen, ammattitaito ja puolueettomuus. Haastattelussa tapahtuvia virheitä ovat esimerkiksi se, että haastattelija johdattelee haastateltavaa liikaa, haastattelun litteroinnissa on puutteita tai haastattelija ymmärtää haastateltavan väärin. Alle on koottu 10 askelta onnistuneeseen haastatteluun:

- 1) Harjoittele haastattelemista ja tutustu aiheeseen.

- 2) Suunnittele haastattelu ja se mitä ja miten aiot asioita kysyä hyvin etukäteen. Älä kuitenkaan laadi liian tiukkaa käsikirjoitusta, haastattelun on tarkoitus olla keskusteleva.
- 3) Valitse haastateltavat huolella. Haastateltavalla tulee olla tietoa haastattelun aiheesta. Varaa ajat haastatteluille hyvissä ajoin.
- 4) Mieti miten dokumentoit vastaukset. Kysy lupa haastattelun nauhoitukseen etukäteen.
- 5) Huomioi haastatteluympäristö. Ympäristön tulee olla rauhallinen. Suositeltu pituus puhelinhaastattelulle on maksimissaan 15 minuuttia ja kasvokkain tapahtuvalle haastattelulle 45 minuuttia.
- 6) Pukeudu siististi, puhu ystävällisesti ja selkeästi.
- 7) Kerro haastattelun alussa miksi haastattelu tehdään, mihin tuloksia käytetään ja miten niitä säilytetään.
- 8) Aloita lämmittelykysymyksillä tai Small talkilla, jotta saat haastateltavan rentoutumaan.
- 9) Reagoi haastateltavan kertomaan, älä johdattele liikaa, kysy tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Kiitä lopuksi haastateltavaa haastatteluun osallistumisesta.
- 10) Varaa aikaa haastattelujen litterointiin. Tee litterointi mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, kun keskustelu on vielä tuoreena muistissa. Valitse litterointitarkkuus niin että se tukee omaa tutkimusta.

Noudattamalla näitä kymmentä askelta saadaan haastattelusta onnistunut ja haastattelussa kertynyt tieto taltioitua myöhemmin tapahtuvaa analysointia varten. (Hill & Alexander 2006, 101–104, 115–120. Valli 2018.)

Kun haastattelu on tehty ja litteroitu on aika siirtyä tutkimaan saatuja tuloksia. Haastattelun jälkeisiin vaiheisiin kuuluvat tiedon luokittelu, analysointi ja tulkinta. Luokittelussa aineistoa käydään läpi ja sen tietosisältö jaetaan erilaisiin kategorioihin ja teemoihin. Asiakastytyväisyshaastattelussa kategorioita voivat olla esimerkiksi asiakaspalveluprosessin sujuvuus, asiakaspalvelijan asenne ja asiakkaan antamat kehitysehdotukset. Luokittelun tehtävä on jakaa tietoa helpommin käsiteltävään muotoon ja löytää usein toistuvia teemoja. Luokittelussa ei poimita vain analysoijaa eniten kiinnostavia tietoja, vaan aineistoon tulee suhtautua tasapuolisesti. Aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, sekä myös kokonaisuudesta erottuvina poikkeamina ja yksityiskohtina. Luokiteltua aineistoa analysoidaan etsimällä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Analysoitua tietoa voidaan visualisoida esimerkiksi käsitekarttojen ja taulukoinnin avulla. Analysoinnin pohjalta tehdään tulkintoja eli johtopäätöksiä. Asiakastytyväisyshaastattelun tulosten analysoinnissa ja tulkinnassa tulee olla erityisen tarkkana siitä, että tulkitsijan omat intressit tai mielikuvat eivät vaikuta saatuun tulokseen. (Ruusuvuori & Nikander & Hyvärinen 2010. )

### 2.2.3 Asiakaspalautteen kerääminen, testiasiakkaat ja vertailu muihin yrityksiin

Asiakaskohtaamisissa, asiakaspalautelomakkeilla ja web-sivujen asiakaspalautetoiminnoilla kerätty asiakaspalautetta sanotaan passiiviseksi palautteeksi, koska yritys ei itse aktiivisesti kysy palautetta vaan se annetaan omaehtoisesti. Tällä tavalla hankittu palaute ei anna yritykselle luotettavaa kuvaa sen asiakastyytyväisyyden tasosta, sillä palautetta oma-aloitteisesti jättävät usein ne asiakkaat, jotka ovat joko erittäin tyytyväisiä tai erittäin tyytymättömiä saamansa palveluun. Tästä huolimatta myös passiivisen asiakaspalautteen läpikäynti auttaa yritystä hahmottamaan toisaalta omia vahvuuksiaan, mutta etenkin heikkouksiaan ja kehityskohteitaan. Asiakaspalvelukeskuksella on hyvä olla olemassa kanava, jota kautta asiakas voi helposti jättää palautetta saamastaan palvelusta. Asiakaspalvelussa työskenteleviä henkilöitä on myös hyvä ohjeistaa kirjaamaan saamansa asiakaspalaute talteen, tosin suoraan saaduissa palautteissa voi olla kiusaus jättää negatiivinen palaute kirjaamatta. Yrityskulttuurilla voi vaikuttaa siihen miten negatiiviseen ja korjaavaan palautteeseen suhtaudutaan ja siihen uskalletaanko ikävimmätkin palautteet raportoida. Yrityskulttuuri, jossa negatiivinen palaute otetaan avoimesti vastaan ja sen avulla pyritään kehittämään toimintoja, myös asiakaspalvelun parissa työskentelevät suhtautuvat rakentavammin ja avoimemmin negatiiviseen asiakaspalautteeseen. Yrityksessä, jossa asiakaspalautteita käytetään suoraan palkitsemisen perusteena tai jossa negatiivinen palaute johtaa syyllisten etsintään jää todennäköisimmin negatiiviset asiakaspalaute kirjaamatta. (Hämäläinen & Patjas 2018, 132–133. Wirtz & Tambyah & Mattila 2010, 363–387.)

Mystery shopping -tutkimus on etenkin kaupan alalta tuttu asiakaspalvelun laatua ja onnistumista mittaava menetelmä. Mystery shopping-menetelmässä tutkija esiintyy asiakkaana ja kiinnittää asiakkaan roolissa huomiota ennalta määriteltäviin asioihin, kuten asiakaspalvelijan asenteeseen, palvelun sujumuuteen ja yrityksen prosessien noudattamiseen. Testiasiakkaan on kyettävä arvioimaan määrättyjä asioita objektiivisesti. Asiakaspalvelukeskuksessa tällainen testiasiakas voi lähestyä asiakaspalvelua soittamalla, chatilla tai sähköpostilla. Mystery shopping-tutkimuksen avulla voidaan tutkia miltä asiakaspalvelu näyttää asiakkaan näkökulmasta, miten asiakaspalvelijat hoitavat päivittäisiä tehtäviään ja miten hyvin yrityksen visio asiakaspalvelun laadusta toteutuu tosielämässä. Testiasiakkaiden avulla ei voida mitata oikeiden asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä, mutta sen avulla voidaan testata palveluprosessia ja löytää kehityskohteita. (Löytänä & Korteso 2011, 197–199.)

Joskus on hyödyllistä tutkia, miten oman asiakaspalvelukeskuksen asiakaspalvelun laatu vertautuu muiden yritysten asiakaspalvelun laatuun. Vertailu kertoo yritykselle mihin oma asiakastyytyväisyys sijoittuu suhteessa muihin, onko se toimialansa huippua, keskivertoa vai heikoimpia. Kevyin tapa tehdä vertailua on pyytää asiakastyytyväisyyskyselyssä asiakasta arvioimaan yritykseltä

saamaansa asiakaspalvelua suhteessa muiden yritysten tarjoamaan asiakaspalveluun. Luvussa 2.3 esiteltäviä asiakastyytyväisyyden tunnuslukuja, kuten NPS-lukua, voi käyttää myös yksinkertaisen vertailun välineenä. Kattavat benchmark-analyysit tehdään lähes aina ulkopuolisen, puolueettoman tahon toimesta, joilla on tarvittava ammattitaito ja analyysivälineet tällaisen vertailun toteuttamiseksi. Benchmark-analyysillä saadaan tietoa siitä mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet suhteessa sen kilpailijoihin tai muihin saman alan toimijoihin. (Hill & Brierly & MacDougall 2003, s. 95–100)

### **2.3 Asiakastyytyväisyyden tunnuslukuja**

Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa voidaan käyttää erilaisia tunnuslukuja kuvaamaan asiakastyytyväisyyden eri ulottuvuuksia. Seuraavissa luvuissa esitellään kolme käytetyintä asiakastyytyväisyyden tunnuslukua sekä niiden laskemisessa käytettävät kaavat. Esiteltävät tunnusluvut ovat; asiakkaan suositteluhalukkuutta mittaava Net Promoter Score eli NPS, asiakkaan vaivannäköä mittaava Customer Effort Score eli CES sekä asiakastyytyväisyysindeksi Customer Satisfaction Index eli CSAT.

Kaikille kolmelle asiakastyytyväisyyden tunnusluvulle yhteistä on asiakkaiden jakaminen suosittelijoihin tai positiivisiin, neutraaleihin sekä arvostelijoihin tai negatiivisiin. Yksikään näistä kolmesta tunnusluvusta ei ole yksinään riittävä ilmaisemaan yrityksen asiakastyytyväisyyden tasoa, sillä kaikilla mitataan asiakastyytyväisyyden yhtä ulottuvuutta. Tunnusluvuista saa suurimman hyödyn irti kysymällä asiakkailta tarkentavia lisäkysymyksiä, joiden avulla kerätään tietoa syistä asiakkaan antaman numeerisen arvosanaan takana. Tunnuslukuja on myös usein hyödyllistä käyttää yhdessä toisten tunnuslukujen tai operatiivisen toiminnan tehokkuutta mittaavien lukujen kanssa. (Huttunen 2020.)

#### **2.3.1 Net Promoter Score (NPS)**

NPS eli Net Promoter Score mittaa sitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä, yrityksen tuotteita tai yrityksen palveluita muille. NPS on suosittu mittari, ja sitä käytetään kuvaamaan yrityksen asiakasuskollisuutta. Kyselylomakkeella tai asiakaspalautekyselyssä NPS:ää mitataan kysymällä: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yrityksen palvelua tai tuotteita ystävällesi tai kollegallesi?” Asiakas arvioi suositteluhalukkuutensa asteikolla nollasta kymmeneen. Arvosanan 10 tai 9 antaneet luetaan suosittelijoihin, jotka ovat asiakkaina lojaaleja ja valmiita suosittelemaan yritystä muille. Arvosanan 8 tai 7 antaneet asiakkaat katsotaan neutraaleiksi asiakkaiksi, jotka ovat kyllä tyytyväisiä yrityksen tuotteeseen tai palveluun, mutta jotka paremman tarjouksen saadessaan siirtyvät helposti kilpailijan asiakkaaksi. Neutraalin asiakkaan voi saada kääntymään suosittelijaksi suhteellisen pienellä panostuksella. Toisaalta neutraali asiakas voi myös kääntyä helposti

arvostelijaksi. Neutraalit asiakkaat eivät siis ole lojaaleja. Seitsemää pienemmän arvosanan antaneet luetaan yrityksen arvostelijoihin. Arvostelijat voivat vahingoittaa yrityksen mainetta kertomalla yrityksestä negatiivisia asioita muille. Toisaalta arvostelijoilta yritys voi saada paljon arvokasta tietoa siitä, mitä yrityksen kannattaisi palvelussaan parantaa. (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 24–25.)

NPS luku lasketaan vähentämällä suosittelijoiden suhteellisesta lukumäärästä arvostelijoiden suhteellinen lukumäärä. NPS luku sijoittuu välille -100 - +100. Kuvassa 4 on esitetty kaava, jolla NPS luku lasketaan. Jos NPS luku on positiivinen, tulkitaan että suurin osa yrityksen asiakkaista suosittelisi yrityksen tuotteita tai palveluita. (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 25.)

$$\frac{\text{Suosittelijat - Arvostelijat}}{\text{Vastaajien määrä}} \times 100 = \text{NPS}$$

Kuva 4. NPS:n laskemiseen käytettävä kaava (mukaillen Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 25)

Fred Reichheld esitteli NPS-tunnusluvun vuonna 2003 Harvard Business Review lehdessä. NPS:n piti olla yksiselitteinen mittari asiakasuskollisuudelle ja sen piti korvata kaikki monimutkaiset ja kalliit asiakastytyväisyyttä ja uskollisuutta mittaavat tutkimukset. NPS on kuitenkin saanut osakseen myös paljon arvostelua. NPS:n puutteisiin lukeutuu se, että luku itsessään ei kerro mitään syistä asiakkaan valinnan takana, eli pelkkää NPS-lukua seuraamalla yritys ei tiedä mitä sen tulisi muuttaa lisätäkseen suosittelijoiden määrää. NPS-mittaus myös keskittyy vain nykyisiin asiakkaisiin, eikä auta yritystä voittamaan itselleen uusia asiakkaita. Vaikka yrityksellä olisi vankka kannatus nykyisten asiakkaiden keskuudessa ja NPS-luku olisi korkea, voivat uudet asiakkaat silti valita kilpailijan tuotteen tai palvelun. Passiiviset asiakkaat, eli asiakkaat, jota ovat tyytyväisiä, mutta eivät lojaaleja, unohdetaan NPS-mittauksessa ja tämä lisää riskiä siitä, että nämä asiakkaat valitsevat lopulta kilpailijan. NPS-mittari saa kritiikkiä myös siitä, että mittari on laadittu yritysnäkökulmasta, koska sen tehtävä on selvittää, onko asiakas valmis suosittelemaan yritystä. Asiakasnäkökulmasta laadittu mittari selvittäisi mitä yritys voi tehdä, jotta asiakas olisi halukas suosittelemaan sen palveluita. NPS-luvun luonteen vuoksi myös hyvin erilaiset asiakasarviot antavat tulokseksi saman NPS-luvun: yrityksen NPS-arvo on sama -100 huolimatta siitä antavatko kaikki asiakkaat arvosanaksi nolla vai kuusi. Samoin vain pieni parannus asiakkaan arvioissa, eli se että kaikki asiakkaat antaisivatkin arvosanan kuusi sijaan arvosanan seitsemän, nostaisi yrityksen NPS-lukua 100 pistettä -100:sta nolnaan. Kriitikoiden mukaan NPS ei ole myöskään sen toimivampi mittari kuin muutkaan

asiakasuskollisuuden mittaamista varten kehitetyt mittarit, kuten American Customer Satisfaction Index eli ACSI. ( Fisher & Kordupleski 2019, 138–151. Hayes 2008, 103–123. Kataja 2019.)

Huolimatta NPS:n saamasta kritiikistä se on varsin paljon käytetty mittari erilaisissa asiakastyytyväisyyskyselyissä. Asiakaskokemukseen perehtynyt kirjailija ja asiakaskokemusammattilainen Kari Korkiakoski on ennustanut jo kauan NPS:n jäävän historiaan, mutta silti hänkin on nostanut NPS:n myös vuoden 2022 asiakaskokemuksen trendit listalleen sanoen NPS:n olevan nykyään enemmänkin asiakaskokemusfilosofia kuin pelkkä mittari. (Korkiakoski 2022). Yrityksen asiakastyytyväisyyden mittaamista ei voi kuitenkaan jättää yksin NPS:n varaan. NPS-mittausta käytettäessä on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää tunnusluvun luonne, ja kiinnittää varsinaisen NPS-luvun lisäksi huomiota myös asiakkaiden antamien arvosanojen jakaumaan. NPS-luvun rinnalla on hyvä tarkastella lisäksi muita asiakasuskollisuutta kartoittavia tunnuslukuja ja tutkia asiakastyytyväisyyttä myös muilla keinoilla. NPS-mittauksesta saadaan informatiivisempi, kun asiakkaalta kysytään lisätietoa siitä miksi hän joko suosittelee tai jättää suosittelematta yritystä. Syventävien kysymysten avulla NPS-mittaus antaa tietoa siitä mikä lisää asiakasuskollisuutta ja mikä vähentää sitä. Asiakkailta saadun palautteen perusteella valitaan kehityskohteet, joilla asiakasuskollisuutta lähdetään kasvattamaan. (Hayes 2008, 103–123. Retenly 2019.)

### **2.3.2 Customer Effort Score (CES)**

Customer effort score lyhennettynä CES mittaa sitä kuinka paljon tai vähän vaivaa asiakas joutui käyttämään asioidessaan yrityksen kanssa. Lähtöajatuksena on, että asiakas haluaa aina selvittää mahdollisimman pienellä vaivannäöllä. CES-mittauksella voidaan selvittää asiakaskokemuksen pullonkaulat, eli ne kohdat asiakasprosessissa, joissa asiointi ei ole sujuvaa. CES-mittarista on olemassa kaksi versiota CES ja CES 2.0. CES mittauksessa käytetään asteikkoa 1–5 ja CES 2.0-mittauksessa asteikkoa 1–7, joissa arvo 1 on vahvasti samaa mieltä ja arvo 5 tai 7 vahvasti eri mieltä. Tyypillisesti CES-mittauksessa kysytään kysymys ”Asteikolla 1–7 kuinka paljon vaivaa näit saadaaksesi haluamaasi palvelua?” Kuvassa 5 on esitetty CES 2.0 mittarissa käytetty asteikko sekä laskukaava, jossa positiivisen vastauksen antaneiden asiakkaiden määrä jaetaan kaikkien vastaajien määrällä ja tämä tulos kerrotaan sadalla. CES 2.0 saa arvon välillä 0–100. Jos yrityksen CES 2.0 arvo on yli 50, yli puolet asiakkaista pitää yrityksen kanssa asiointia helppona. (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 27. Retenly 2018.)

## CES 2.0

Asteikko

1. Vahvasti samaa mieltä
2. Samaa mieltä
3. Jossain määrin samaa mieltä
4. Ei samaa eikä eri mieltä
5. Jossain määrin eri mieltä
6. Eri mieltä
7. Vahvasti eri mieltä

Kaava

$$\frac{\text{Vastausten 5, 6 ja 7 lukumäärä}}{\text{Vastaajien määrä}} \times 100 = \text{CES}$$

Kuva 5. CES 2.0 asteikko ja laskukaava (mukaillen Retenly 2018)

Kuten NPS myöskään CES ei ole yksinään riittävä työkalu asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Yleensä sitä käytetään yhdessä muiden mittareiden, etenkin NPS:n kanssa. Myös CES-mittauksesta saa eniten irti silloin, kun asiakasta pyydetään perustelemaan, miksi hän valitsi tietyn arvostuksen. Asiakaspalvelukeskuksessa CES-mittausta käytetään usein heti sen jälkeen, kun asiakas on ollut yhteydessä asiakaspalveluun joko sähköpostin, puhelimen, chatin tai palveluportaalin välityksellä. CES-mittaus toimii parhaiten silloin kun mittaaminen on jatkuvaa ja reaaliaikaista. Mittaamalla asiakkaan vaivannäköä voidaan analysoida esimerkiksi, onko yrityksen palvelukanavat riittävän selkeitä käyttää, toimiiko chat kuten pitäisi, vastataanko puhelimeen riittävän nopeasti ja saadaanko asiakkaan ongelmat kerralla hoidettua. CES on hyvä mittari testaamaan asiakasprosessin sujuvuutta. CES kuitenkin kertoo vain yhden asiakaskohtaamisen tai tapahtuman kulusta, eikä siksi sovellu esimerkiksi asiakaskokemuksen mittaamiseen, eikä pelkän CES-arvon pohjalta voi tehdä päätelmiä myöskään asiakasuskollisuudesta. (Retenly 2018.)

### 2.3.3 Asiakastyytyväisyysindeksi (CSAT)

Asiakastyytyväisyysindeksin lyhenne CSAT tulee sanoista Customer Satisfaction Index, joskus samasta asiasta käytetään myös lyhennettä CSI. Asiakastyytyväisyysindeksillä mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä. Tyypillinen kysymys asiakastyytyväisyysindeksiä mitattaessa on ”Asteikolla 1–5, kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?” Asteikon 1–5 sijasta asiakastyytyväisyysindeksissä voidaan käyttää muitakin asteikoita, kuten asteikko 0–100 tai jopa hymynaama- tai tähtisymboleita. CSAT arvo saadaan jakamalla tyytyväisten asiakkaiden määrä kaikkien vastanneiden määrällä ja kertomalla saatu vastaus sadalla. CSAT saa arvon nollan ja sadan välillä. Kuvassa 6 on kuvattu asiakastyytyväisyysindeksin asteikko ja laskukaava. Asiakaspalvelukeskuksessa CSAT:ia voidaan hyödyntää mittaamaan asiakastyytyväisyyttä erilaisten asiakaskontaktien jälkeen. Sopivia kysymyksiä voisivat olla esimerkiksi: Kuinka tyytyväinen olit saamaasi asiakaspalveluun? Kuinka tyytyväinen olit tilausprosessiin? Kuinka tyytyväinen olit reklamaation hoitoon?

Asiakastyytyväisyysindeksiä voidaan käyttää myös vertaamalla eri yritysten asiakastyytyväisyyttä toisiinsa. (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 26.)

## CSAT

Asteikko

1. Erittäin tyytymätön
2. Tyytymätön
3. Neutraali
4. Tyytyväinen
5. Erittäin tyytyväinen

Kaava

$$\frac{\text{Vastausten 4 ja 5 lukumäärä}}{\text{Vastaajien määrä}} \times 100 = \text{CSAT}$$

Kuva 6. CSAT asteikko ja laskukaava (mukaillen Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 26)

Asiakastyytyväisyysindeksi mitataan yleensä asiakaskontaktin jälkeen ja se kertoo aina asiakastyytyväisyydestä mittaushetkellä. Pelkän asiakastyytyväisyysindeksin avulla ei voida luotettavasti tehdä päätelmiä asiakasuskollisuudesta tai asiakkaiden käyttäytymisestä tulevaisuudessa. Kuten muutkin asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä mittaavat tunnusluvut, myös asiakastyytyväisyysindeksi toimii parhaiten käytettynä yhdessä muiden tunnuslukujen kanssa. Asiakastyytyväisyysindeksimittauksessa esitetään myös lisäkysymyksiä, joilla selvitetään asiakkaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden juurisyitä. Asiakastyytyväisyysindeksi on tyypillinen mittari silloin kun vertaillaan eri yritysten asiakastyytyväisyyttä toisiinsa. (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 26. Patti & van Dessel & Hartley 2020.)

### 2.3.4 Asiakaspalvelukeskuksen tunnusluvut

Asiakaspalvelukeskusten tehtävänä on hoitaa asiakaskontakteja tehokkaasti, asiakaspalvelun laadun kuitenkin kärsimättä. Palvelukeskuksen operatiivista tehokkuutta seurataan erilaisten KPI-arvojen avulla. Lyhenne KPI tulee englannin kielen sanoista Key Performance Indicator, suomenkielinen termi KPI:lle on suorituskykymittari. Asiakaspalvelukeskuksissa yleisesti käytetyt KPI-mittarit on esitetty taulukossa 1. (Mehrbod & Cabral & Requeijo & Grilo 2021. Korpaeus 2017.)

Taulukko 1. Asiakaspalvelukeskuksen yleisimmät KPI-mittarit (mukaillen Mehrbod & Cabral & Requeijo & Grilo 2021)

<b>KPI-Mittari</b>	<b>Mitä mittarilla mitataan</b>
<b>Average Waiting Time (AWT) eli keskimääräinen odotusaika</b>	Kuinka kauan asiakas joutuu odottamaan, ennen kuin hänen puheluunsa tai chat-viestiinsä vastataan.
<b>First Contact Resolution (FCR)</b>	Kuinka suuri osa kontakteista, olivat ne sitten puheluita, Chat viestejä tai sähköposteja, saadaan hoidettua yhdellä kontaktilla kuntoon.
<b>Average Handling Time (AHT) eli keskimääräinen käsittelyaika</b>	Kuinka kauan yhden asiakaskontaktin hoito kokonaisuudessaan vie keskimäärin aikaa
<b>Abandonment rate eli hylkäysprosentti</b>	Kuinka monta prosenttia kontakteista jää vastaamatta. Tähän luetaan muun muassa puhelut ja chat-keskustelut, joihin ei vastata.
<b>Käsitellyt yhteydenotot</b>	Kuinka monta asiakaskontaktia asiakaspalvelija, tiimi tai palvelukeskus käsittelee tietyn aikamäärään sisällä.
<b>After Call Work, eli jälki-käsittelyaika</b>	Aika, joka kuluu puhelun tai chat-keskustelun jälkeisten toimenpiteiden hoitamiseen.
<b>Asiakaspalvelukeskuksen työntekijätyytyväisyys</b>	Asiakaspalvelijoiden tyytyväisyys työhönsä.

Asiakaspalvelukeskuksen operatiivisen toiminnan KPI-mittarit mittaavat asiakaskontaktien käsitteilyyn käytettyä aikaa ja kontaktien määrää, eli tehokkuutta. Mitä vähemmin aikaa kuluu ja mitä useammat yhteydenotot ratkeavat yhdellä kontaktilla, sitä tehokkaammaksi toiminta mielletään, koska samassa ajassa ehditään käsittelemään useampia asiakaskontakteja. Tehokkuudesta kertovia mittareita ovat asiakaskontaktin kokonaiskäsittelyaika, asiakaskontaktin jälkityöhön käytetty aika, asiakkaan odotusaika, hylättyjen kontaktien määrä, ensimmäisellä yhteydenotolla ratkenneiden kontaktien määrä sekä käsiteltyjen kontaktien määrä per aikayksikkö. Voidaanko näitä

tehokkuusmittareita hyödyntää myös asiakastyytyväisyyden mittaamisessa? Ihmiset arvostavat omaa aikaansa ja asioinnin helppoutta, joten mitä vähemmän he joutuvat jonottamaan asiakaspalveluun, odottamaan vastauksia sähköpostiinsa tai keskustelemaan asiakaspalvelijan kanssa, sitä tyytyväisempiä he todennäköisesti ovat. Toisaalta kiirehtiminen, asioiden hoitaminen hätiköiden ja se että asiakasta ei ehditä kuunnella vähentävät asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä. Operatiivisen toiminnan tehokkuusmittareita voi käyttää tukena tulkittaessa tehtyjen asiakastyytyväisyysmittausten tuloksia, mutta yksinään näiden mittareiden perusteella ei voi tehdä päätelmiä asiakastyytyväisyyden tasosta. Asiakaspalvelukeskuksen työntekijöiden korkean työttyytyväisyyden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti asiakkaiden saamaan asiakaspalvelun laatuun. Tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneempia palvelemaan asiakkaita hyvin. Toisaalta korkea asiakastyytyväisyys lisää asiakaspalvelukeskuksen työntekijöiden työttyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyttä mitatessa olisikin hyvä huomioida myös se, miten palvelukeskuksen työntekijät työssään voivat. Parantamalla työntekijöiden työssä viihtymistä ja motivaatiota voidaan parantaa myös asiakastyytyväisyyttä. (Eneizan & Taamneh & Enaizan & Almaaitah & Ngah & Alsakarneh 2021. Korpaeus 2017.)

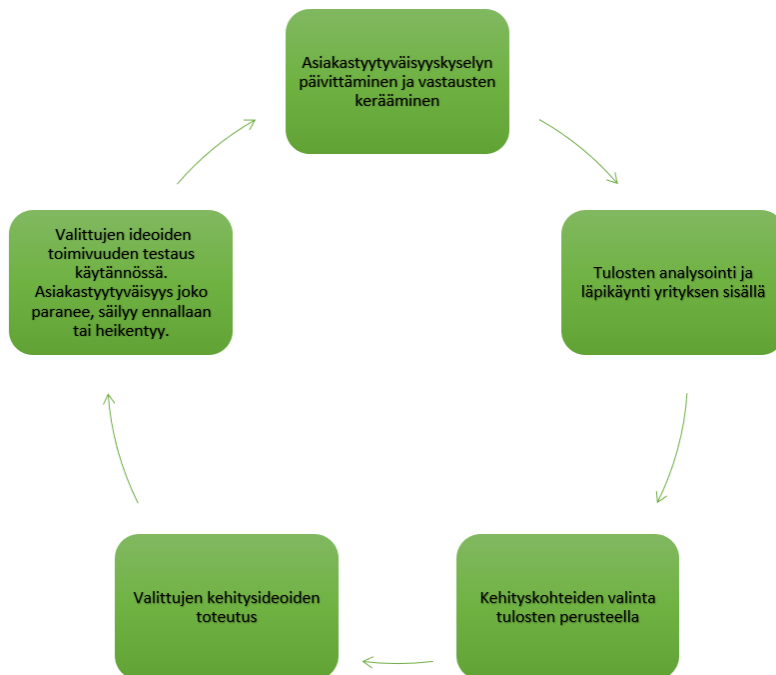
## 2.4 Asiakastyytyväisyysmittauksen ajoittaminen

Yhtä tärkeää kuin miettiä miten mitataan, on miettiä milloin ja kuinka usein mitataan. Asiakaspalvelukeskuksen ei kannata lähettää asiakkaalle asiakastyytyväisyyskyselyä kolmen kuukauden kuluttua siitä, kun asiakas on ollut edellisen kerran asiakaspalveluun yhteydessä, koska muistikuvat yhteydenotosta eivät ole enää tarkat. Paras tapa ei ole myöskään suorittaa asiakastyytyväisyyskyselyä välittömästi asiakaskontaktin jälkeen, koska kohtaamisen tunnetila ei ole vielä ehtinyt jäähdyä. Tyypillisesti asiakastyytyväisyyttä mitataan aikaisintaan muutaman tunnin ja viimeisintään neljän viikon kuluttua asiakaskontaktista. Asiakaspalvelukeskuksen asiakasyritysten haastattelut ja heille suunnatut asiakastyytyväisyyskyselyt ovat tästä poikkeus, koska asiakassuhde ja yhteydenpito asiakasyrityksiin on jatkuva, voidaan myös asiakastyytyväisyyttä kartoittaa vapaammin. (Hill & Roche & Allen 2007, 105–106.)

Kausittainen asiakastyytyväisyyskysely lähetetään tyypillisesti yksi tai kaksi kertaa vuodessa asiakaspalvelukeskuksen toimeksiantajaryityksille tai asiakaspalvelukeskuksen asiakkaille, jotka ovat viimeisen kuukauden aikana olleet yhteydessä asiakaspalveluun. Koska kysely lähetetään enintään kaksi kertaa vuodessa, se ei sovellu asiakastyytyväisyyden reaaliaikaiseen seurantaan. Tämä harvemmin suoritettava kysely voi olla melko laaja, ensisijaisen tärkeää on löytää ne toimenpiteet, jolla asiakastyytyväisyyttä saadaan parannettua ja toteuttaa nämä toimenpiteet. Kausittainen kysely voidaan korvata myös toimeksiantajahaastatteluilla tai asiakashaastatteluilla. Kausittainen kysely on suositeltavaa suorittaa aina samaan aikaan kalenterivuotta, jotta eri vuosien tulokset ovat mahdollisimman vertailukelpoisia. Eri vuosien tuloksia vertailemalla saadaan tietoa

asiakastyytyväisyyden kehityksestä. Eri vuosien tuloksia vertaamalla voidaan havaita muutoksia siinä mitä asiakkaat ovat eri vuosina arvostaneet, esimerkiksi nykypäivän asiakkaat arvostavat enemmän sitä, että he voivat käyttää itsepalvelumahdollisuuksia, kun vuosikymmeniä sitten henkilökohtainen palvelu on ollut asiakkaille tärkeämpää. (Hill & Roche & Allen 2007, 106–107.)

Kuvassa 7 on esitetty miten sykli kyselyn toteuttamisen ja asiakastyytyväisyyttä parantavien toimenpiteiden välillä kulkee. Ensin suoritetaan kysely, jonka tulokset analysoidaan. Tulosten perusteella päätetään ne toimenpiteet, joilla asiakastyytyväisyyttä lähdetään parantamaan. Toimenpiteiden valinnassa priorisoidaan niitä muutoksia, joilla oletetaan saavutettavan suurin hyöty tai jotka ovat helppoja ja kustannustehokkaita toteuttaa. Seuraava vaihe on toimenpiteiden toteutus ja jalkautus käyttöön. Toimenpiteiden johdosta asiakastyytyväisyyden pitäisi nyt parantua. Vasta tässä vaiheessa voidaan suorittaa seuraava asiakastyytyväisyysmittaus ja katsoa ovatko toimenpiteet johtaneet oletettuun tulokseen. Asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen kehittämisessä ei tule kuitenkaan jämhättää vain vanhan toimintamallin korjaamiseen, on kyettävä myös keksimään uutta; uusia tapoja ilahduttaa asiakasta, uusia tapoja olla yhteydessä asiakkaaseen ja uusia teknologioita tukemaan asiakaspalvelua. (Hill & Roche & Allen 2007, 106–107. Korkiakoski 2022.)



Kuva 7. Asiakastyytyväisyyden parantamisen kehä (mukaillen Hill & Brierly & MacDougal 2003, 46)

Asiakaspalvelukeskuksissa, joissa asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa oleminen ja asiakkaiden palvelu on tärkein tehtävä ja olemassaolon syy, on tärkeää pysyä jatkuvasti tietoisena siitä mikä asiakastytyväisyyden taso on. Kerran vuodessa toteutettava asiakaspalvelukysely ei riitä, sillä silloin asiakaspalvelun tason heikkenemiseen tai ongelmiin palveluprosessissa ei ehditä reagoimaan ajoissa. Asiakastytyväisyyden tason raportointi toimeksiantajayritykselle kuuluu myös aina ulkoistetun asiakaspalvelukeskuksen velvollisuuksiin. Jatkuvassa mittaamisessa ei ole tärkeintä saavuttaa suurinta mahdollista vastausprosenttia, vaan pystyä seuraamaan asiakastytyväisyyden pulssia ja tarttumaan mahdollisiin ongelmakohtiin ajoissa. Jatkuva seuranta voidaan usein tehdä asiakaspalvelijatasolle saakka, jolloin hyviä asiakaspalautteita ja asiakastytyväisyysarviota voidaan käyttää henkilöstön motivoinnin apuna ja palkitsemisen perustana. (Hill & Alexander 2006, 210–214. Löytänä & Korteso 2011, 199–207.)

Jatkovaa asiakastytyväisyyden mittaamista voidaan toteuttaa eri tavoin. Yksi keino on automatisoitu lyhyt sähköinen asiakastytyväisyyskysely kaikille asiakkaille, jotka ovat olleet edellisenä päivänä kontaktissa asiakaspalveluun ja joiden sähköpostiosoite löytyy tiedoista. Automatisoitu kysely voidaan toteuttaa myös tekstiviestikyselynä. Mikäli yrityksessä on käytössä sähköinen palveluportaali, voidaan kysely lähettää portaalin kautta kaikille asiakkaille sen jälkeen, kun heidän palvelupyyntönsä on ratkaistu. Mikäli yrityksellä on chat-kanava, voidaan asiakaspalautteen kysyminen rakentaa osaksi kanavan toimintaa. Joskus asiakasmassat ovat niin suuria ja toistuvat asiakaskontaktit yleisiä, että on järkevämpää lähettää automatisoitu kysely vain joka kymmenennelle asiakkaalle. Tällaisessa kyselyssä voidaan pyytää yleisarvosana saadusta palvelusta sekä kysyä yksi tai kaksi tarkentavaa kysymystä. Aiemmin esitelty Customer Effort Score eli arvio asiointin vaatimasta vaivannäöstä on pätevä mittari heti asiakaskontaktin jälkeen tapahtuvassa kyselyssä. Jatkuvassa mittaamisessa on tärkeää, että kysely on automatisoitu, siihen on helppo vastata ja kyselystä kerääntyvää dataa on helppo seurata. (Löytänä & Korteso 2011, 99–207.)

## **2.5 Asiakastytyväisyysmittauksen jälkeen**

Asiakaspalvelukeskuksen henkilökunta täytyy perehdyttää yrityksen asiakastytyväisyysmittauksen prosessiin. Jokaisen työntekijän tulee olla tietoinen millä eri tavoin yrityksessä seurataan asiakastytyväisyyttä, missä vaiheessa mittauksia tehdään, miten asiakastytyväisyysmittausten tuloksia käydään yhdessä läpi ja miten kehitystoimenpiteitä suunnitellaan ja priorisoidaan. Usein asiakaspalvelukeskuksissa asiakastytyväisyysmittauksen tulokset vaikuttavat suoraan henkilön palkitsemiseen, joten myös tältä kannalta on tärkeää, että palkitsemisen perusteet ovat kaikille selviä ja läpinäkyviä. Asiakastytyväisyysmittausten tulokset tulee käydä läpi koko henkilökunnan kanssa säännöllisesti. Jatkuvan mittauksen tuloksia voidaan käydä läpi kvartaaleittain, kuukausittain tai jopa viikkotasolla. Asiakaspalvelukeskuksissa asiakaspalautte ja asiakastytyväisyysindeksi on

usein mahdollista kohdentaa yksittäiseen tiimin ja työntekijään. Yksilötason palautteita on hyvä käydä läpi työntekijän kanssa myös kahden kesken tai pientimeissä. Työnjohdon tulee pitää huoli siitä, että saatu palaute innostaa työntekijää kehittymään ja motivoi, eikä lannista tai aiheuta motivaatiopulaa. Asiakastyytyväisyysmittauksen tulokset motivoivat työntekijää silloin kun hänelle on selvää mitä häneltä odotetaan ja odotukset ovat realistisia, hyviä tuloksia juhlietaan yhdessä ja niistä palkitaan ja rakentava palaute nähdään mahtavana keinona parantaa palvelua. Työntekijät on hyvä osallistaa asiakaspalvelun kehittämiseen, sillä osallistaminen motivoi ja työntekijöiltä löytyy usein parhaat ideat palvelun parantamiseksi. (Hill & Roche & Allen 2007, 268–281. Wirtz & Tambyah & Mattila 2010, 363–387.)

Aina asiakaspalvelija ei tunnista asiakkaan tarpeita ja toiveita ja tällöin asiakastyytyväisyysmittauksista saatu arvio voi tuntua kohtuuttomalta ja epärealistiselta. Joskus voi olla tarpeen tehdä asiakastyytyväisyyskyselyä vastaava tutkimus myös työntekijöille, tällä pyritään selvittämään ymmärtävätkö työntekijät asiakkaiden tarpeet ja onko heillä sama kuva asiakastyytyväisyyden tasosta kuin asiakkailla on. Tällainen peilitutkimus suoritetaan niin että työntekijät vastaavat samoihin kysymyksiin kuin asiakkaat niin kuin he kuvittelevat asiakkaiden vastaavan. Jos asiakastyytyväisyyskyselyssä asiakkaalta pyydetään arvio asiakaspalvelusta asteikolla 1–10, vastaavassa peilitutkimuksessa työntekijöitä pyydetään arvioimaan minkä arvosanan asiakkaat ovat antaneet asiakaspalvelulle asteikolla 1–10. Peilitutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää asiakasymmärryksen kasvattamisessa ja asiakaspalveluhenkilöstön koulutuksessa. (Hill & Roche & Allen 2007, 268–271.)

Asiakastyytyväisyysmittauksen tulosten kertominen asiakkaille on myös tärkeä osa asiakastyytyväisyysmittausprosessia. Tämä on yritykselle loistava paikka näyttää, että yritys todella kuuntelee asiakkaitaan, ja että antamalla palautetta asiakas voi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Asiakastyytyväisyysmittauksen tuloksista voi kertoa esimerkiksi yrityksen nettisivuilla, uutiskirjeessä tai lähettämällä asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneille kiitoskirje. Asiakkaille on hyvä kerrata miksi ja miten asiakastyytyväisyyttä mitattiin, mikä oli mittauksen lopputulos ja tärkeimpänä, miten yritys aikoo parantaa toimintaansa asiakkailta saadun palautteen perusteella. Yrityksen on hyvin tärkeää myös toteuttaa luvatut toimenpiteet, sillä ilman toteutusta asiakastyytyväisyys kääntyy nopeasti laskuun. Oikein kommunikoituna asiakastyytyväisyysmittauksen tuloksista saadaan yritykselle toimiva markkinoinnin työkalu. (Hill & Roche & Allen 2007, 282–287.)

### 3 Produktin lähtötilanteen kuvaus ja suunnittelun esittely

Tällä toiminnallisella opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa. Opinnäytetyö on tehty tekijän omien tarpeiden ja mielenkiinnonkohteiden pohjalta. Tekijällä on yli kymmenen vuoden kokemus asiakaspalvelukeskuksista, asiakaspalvelun laadun seuraamisesta ja asiakaspalvelun kehittamisestä. Asiakastytyväisyyden mittaamisella ja mittaustulosten hyödyntämisellä on tärkeä osa nykyaikaisen palvelukeskuksen arjen toimintojen monitoroinnissa ja kehittämisessä. Asiakkaiden asettaminen kaiken yritystoiminnan keskiöön on trendi. Asiakaspalvelukeskuksissa on pitkään korostettu toiminnan tehokkuutta, asiakastytyväisyyden ja myös työntekijätytyväisyyden hinnalla. Vasta viimeisinä vuosina on herätty siihen, että asiakaspalvelukeskukset ovat yrityksille tärkeä asiakkaiden kohtaamiskanava ja tilaisuus kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen luomiseen. Asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöisyyden konkreettinen toteuttaminen päivittäisessä työssä ovat teemoja, joiden pohjalta syntyi ajatus tämän opinnäytetyön toiminnallisesta osuudesta, joka on Asiakaspalvelukeskuksen asiakastytyväisyyden mittaajan käsikirja.

Asiakaspalvelukeskuksen asiakastytyväisyyden mittaajan käsikirjan on tarkoitus toimia pika-opaana asiakaspalvelukeskuksen asiakastytyväisyysmittauksesta. Se sopii erityisesti henkilöille, jotka työskentelevät asiakaspalvelukeskuksissa tai jotka ovat työnsä tai opintojensa vuoksi kiinnostuneita asiakastytyväisyyden mittaamisesta. Käsikirja on tehty asiakaspalvelukeskuksen näkökulmasta, mutta sitä voivat hyödyntää muutkin asiakastytyväisyysmittauksesta kiinnostuneet. Käsikirjassa esitellään yleisimmät asiakastytyväisyyden mittaamenetelmät ja tunnusluvut. Käsikirja sopii hyvin aloittelevalle asiakastytyväisyyden mittaajalle ja sen vinkkien avulla voi kuka tahansa päästä asiakastytyväisyysmittauksen alkuun. Käsikirja on onnistunut, jos sen avulla pystyy vastaamaan seuraaviin kolmeen kysymykseen: Miksi asiakastytyväisyyttä kannattaa mitata? Miten eri tavoin asiakastytyväisyyttä voidaan mitata? Mitä seikkoja asiakastytyväisyyden mittauksissa tulee huomioida? Käsikirjan ulkoasun on tarkoitus olla selkeä, raikas ja helppolukuinen.

#### 3.1 Käsikirjan tuottamisen kuvaus

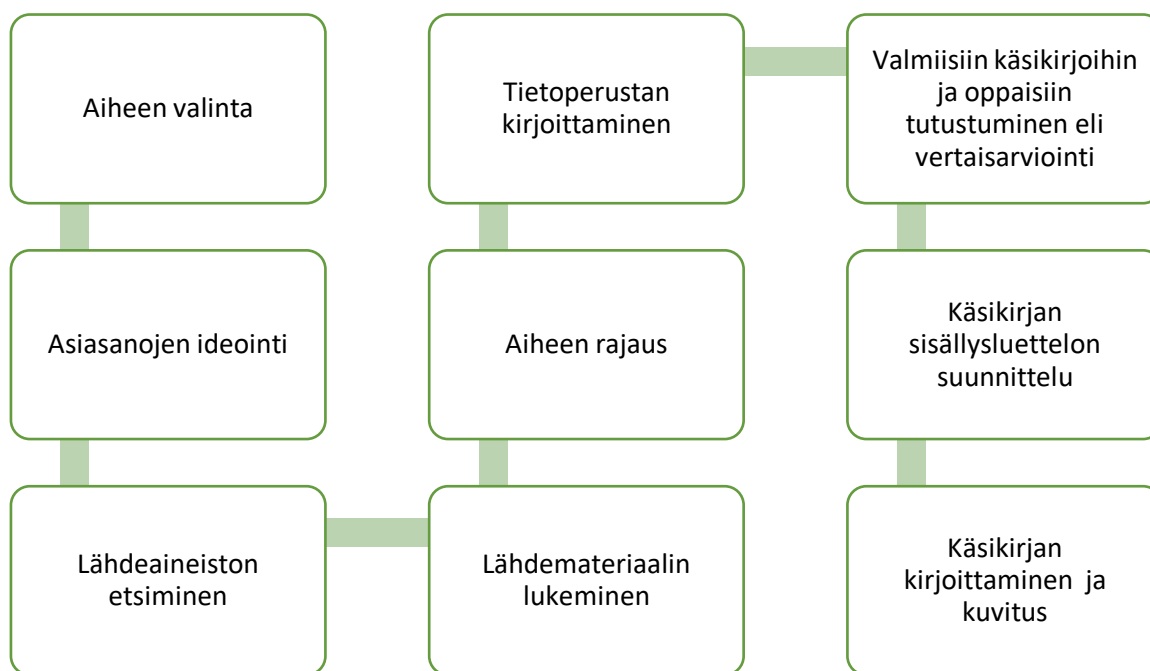
Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiä ovat muun muassa haastattelu, ideariihi, vertaisarviointi, havainnointi, dokumenttianalyysi ja käsitekartta. Keskeisimmät menetelmät, joita Asiakaspalvelukeskuksen asiakastytyväisyyden mittaajan käsikirjan suunnittelussa ja kirjoittamisessa on käytetty ovat kirjallisten lähteiden analyysi sekä vertaisarviointi. Kirjallisten lähteiden analyysin eli dokumenttianalyysin tarkoituksena on kerätä tietoa työstettävästä aiheesta ja auttaa hahmottamaan aihealuekokonaisuutta. Lähdemateriaalin tulee olla luotettavaa, ajankohtaista sekä käsiteltävää aihetta monipuolisesti eri kulmista kuvaavaa. Kirjallisten lähteiden avulla syvennetään omaa ymmärrystä aiheesta ja löydetään uusia näkökulmia aiheeseen. Vertaisarvioinnin tarkoituksena on löytää parhaita käytäntöjä, oppia toisilta ja verrata omaa tuotetta muiden vastaaviin.

Vertaisarvioinnin tarkoituksena ei ole kopioida valmista tuotosta, vaan käyttää muiden laatimia töitä inspiraation lähteenä. (HUMAK 2022. Oppariapu 2022.)

Käsikirjan tekeminen aloitettiin keräämällä aiheeseen liittyviä asiasanoja ja termejä, joiden avulla etsittiin sopivaa lähdekirjallisuutta. Haussa käytettiin sekä suomenkielisiä että englanninkielisiä hakusanoja. Käytettyjä hakusanoja olivat muun muassa asiakastytyväisyys, asiakaskokemus, asiakaspalvelukeskus, call center, customer satisfaction, Net Promoter Score ja asiakastytyväisyysindeksi. Kirjallisen aineiston haussa käytettiin erilaisia hakusanayhdistelmiä. Kirjallista aineistoa haettiin eri kirjastojen tietokannoista, artikkelihauulla sekä hakukoneen avulla internetlähteistä. Haun tuloksista lähdemateriaaliksi pyrittiin valikoimaan mahdollisimman tuoreita julkaisuja, vertaisarvioituja artikkeleja sekä luotettavien nettisivustojen sisältöjä. Lähdemateriaalin avulla muodostui kuva käsiteltävästä aiheesta. Kokonaiskuvan hahmottamisen jälkeen laajasta aihekokonaisuudesta valittiin asiakaspalvelukeskusmaailmaan sopivin sisältö. Tämän vuoksi esimerkiksi kasvatusten tapahtuvien asiakaskontaktien asiakastytyväisyyden mittaaminen jäi tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Lähdemateriaalin avulla on kirjoitettu opinnäytetyön tietoperusta johon käsikirja vahvasti pohjaa.

Ennen käsikirjan kirjoittamista oli aika suunnitella käsikirjan sisältöä tarkemmin. Tässä apuna käytettiin vertaisarviointia. Vertaisarvioinnissa tutustuttiin erilaisiin käsikirjoihin ja oppaisiin; tutkittiin niiden tapaa esittää asioita, puhuttelukieltä, visuaalista ilmettä sekä sisällysluetteloa. Vertaisarvioinnin tekeminen auttoi työssä paljon. Vaikka tutkitut oppaat ja käsikirjat eivät käsitelleet työn alla olevaa aihetta, eli asiakastytyväisyyden mittaamista, niiden avulla sai hyvän käsityksen siitä, miten käsikirjan visuaalista ilmettä ja sisältöä on hyvä lähteä luomaan. Ensimmäinen vaihe itse käsikirjan kirjoittamisessa oli sisällysluettelon laatiminen. Sisällysluettelon laatimisen jälkeen käsikirja kirjoitettiin opinnäytetyön tietoperustaan kerätyn tiedon pohjalta. Käsikirjan puhuttelukieleksi valittiin opinnäytetyötä tuttavallisempi kieli, kuitenkin niin että kieli on kirjakieltä ja ilmaisu asiallista. Käsikirjaa kuvitettiin sekä itse laadittujen havainnekuvien että Word-kuvapankin kuvien avulla.

Kuvassa 8 on kuvattu Asiakaspalvelukeskuksen asiakastytyväisyyden mittaajan käsikirjan synty prosessikaaviona. Prosessin ensimmäinen vaihe oli aiheen valinta, jonka jälkeen ideoitiin asiasanoja lähdeaineiston hakuja varten. Lähdeaineiston etsiminen, lukeminen, aiheen rajaaminen ja tietoperustan kirjoittaminen olivat prosessin työläimmät vaiheet, joihin kului myös kaikkein eniten aikaa. Eri aihealueista tehtyjen oppaiden ja käsikirjojen lukeminen vertaisarviointitarkoituksessa oli antoisaa ja helpotti käsikirjan kirjoittamisprosessia huomattavasti. Käsikirjan sisällysluettelo syntyi kertyneen tietoperustan pohjalta. Itse käsikirjan kirjoittaminen ja kuvittaminen olivat prosessin helpoimmat ja palkitsevimmat vaiheet.



Kuva 8. Käsikirjan laatimisen prosessi

### 3.2 Asiakaspalvelukeskuksen asiakastytyväisyysmittaajan käsikirjan esittely

Asiakaspalvelukeskuksen asiakastytyväisyyden mittaajan käsikirja on laadittu Word-pohjalle, josta se on helppo muuttaa myös PDF-muotoon. Käsikirja sisältää tarvittavat tiedot asiakaspalvelukeskuksen asiakastytyväisyyden mittaamisen suorittamiseen. Käsikirjaan on myös kerätty pieniä vinkkejä asiakastytyväisyyden mittaamiseen. Käsikirja on kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä (Liite 1.). Käsikirjan sisällysluettelo on esitetty kuvassa 9.

## Sisällysluettelo

Alkusanat .....	1
Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus .....	2
Miksi asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyttä kannattaa mitata? .....	3
Asiakastyytyväisyysmittauksen suunnittelu.....	4
Asiakastyytyväisyysmittauksen ajoittaminen .....	6
Asiakastyytyväisyyskysely .....	8
Kyselylomakkeen suunnittelu .....	9
Kyselyn jakaminen .....	12
Kyselyn Tulosten analysointi.....	14
Haastattelu.....	15
Muita keinoja asiakastyytyväisyyden kartoittamiseen .....	18
Asiakastyytyväisyyden tunnusluvut .....	19
Net Promoter score (NPS) .....	19
Customer Effort Score (CES) .....	20
Asiakastyytyväisyysindeksi (CSAT).....	20
Tulosten jakaminen oman henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa .....	22
Loppusanat .....	23
Lähteet .....	24

### Kuva 9. Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaajan käsikirjan sisällysluettelo

Käsikirja alkaa alkusanoilla, joiden tarkoitus on houkutella lukija käsikirjan pariin. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti termit asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus. Seuraavassa luvussa kerrotaan syitä sille miksi asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyttä kannattaa mitata. Kun lukijalle on perusteltu asiakastyytyväisyysmittauksen tarpeellisuus, siirrytään itse mittausprosessin pariin; ensin kerrotaan asiakastyytyväisyysmittauksen suunnittelusta ja ajoittamisesta ja tämän jälkeen siirrytään eri menetelmien esittelyyn. Esiteltävät menetelmät ovat asiakastyytyväisyyskysely ja haastattelu. Tämän jälkeen kerrotaan muista keinoista, joita voi käyttää asiakastyytyväisyyden kartoittamisen apuna, näitä keinoja ovat asiakaspalautteen hyödyntäminen, testiasiakkaat ja vertaisarviointi. Menetelmien jälkeen esitellään yleisimmät asiakastyytyväisyysmittauksissa käytetyt tunnusluvut asiakkaan suositteluhalukkuutta mittaava Net Promoter Score (NPS), asiakkaan vaivannäköä mittaava Customer Effort Score (CES) ja asiakastyytyväisyysindeksi eli Customer Satisfaction Index (CSAT). Lopuksi kerrotaan siitä miksi ja miten asiakastyytyväisyysmittauksen tulokset kannattaa jakaa sekä omalle henkilöstölle että asiakkaille. Loppusanoissa kiitetään vielä lukijaa mielenkiinnosta käsikirjaa kohtaan.

## 4 Pohdinta

Pohdinta osiossa analysoidaan produktin eli Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyysmittaajan käsikirjan onnistumista sekä miettiä kehittämissuhteita, joiden avulla opinnäytetyöstä olisi tullut vielä onnistuneempi. Pohdinta osiossa mietitään myös luontevia jatkotutkimusaiheita opinnäytetyön aiheelle. Työn onnistumisen arviointi antaa välineitä seuraavien töiden ja projektien toteuttamiseen. Oman työn analysointi auttaa myös hahmottamaan oman tekemisen vahvuuksia ja heikkouksia.

Opinnäytetyön viimeisissä kappaleissa pohditaan omaa oppimisprosessia opinnäytetyön tekemisen aikana sekä opinnäytetyöprosessia ja sen onnistumista kokonaisuutena. Työn valmistumisen jälkeen suoritettava reflektio auttaa löytämään prosessin aikana saavutetut hyödyt. Opinnäytetyöprosessi opettaa paljon oman työn ohjaamisesta, työn suunnittelun tärkeydestä sekä aikatauluttamisesta.

### 4.1 Produktin onnistumisen arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyysmittaajan käsikirja. Käsikirjan tarkoituksena oli vastata kolmeen kysymykseen, jotka ovat: Miksi asiakastyytyväisyyttä kannattaa mitata? Miten eri tavoin asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata? Mitä seikkoja asiakastyytyväisyyden mittauksissa tulee huomioida? Opinnäytetyön tämä tavoite saavutettiin. Produkti eli käsikirja vastaa näihin kolmeen alussa asetettuun kysymykseen. Käsikirja on selkeä ja sen avulla pystyy suunnittelemaan asiakastyytyväisyysmittauksen toteutuksen. Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaajan käsikirjaa voidaan hyödyntää palvelukeskustoiminnan lisäksi muillakin aloilla, joilla mitataan asiakastyytyväisyyttä. Käsikirja sopii erityisen hyvin aloittelevalle asiakastyytyväisyyden mittaajalle ja asiasta kiinnostuneille opiskelijoille. Käsikirjan tietoperustana on käytetty monipuolisesti erilaisia lähteitä, ja pyritty tällä varmistamaan käsikirjan tietosisällön luotettavuus.

Opinnäytetyön produkti Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaajan käsikirja on myös ajankohtainen, sillä asiakkaat, asiakkuuksien hoito ja asiakaslähtöisyys ovat keskeisessä osassa tämän päivän yritysmaailmassa. Yritykset ovat ymmärtäneet asiakkaan arvon ja sen että pelkällä tehokkuusajattelulla on vaikea enää pärjätä markkinoilla. Asiakaspalvelukeskuksissa on vielä kymmenenkin vuotta sitten pyritty ennen kaikkea tehokkuuteen seuraamalla pelkästään operatiivisen tehokkuuden tunnuslukuja kuten asiakaskontaktin käsittelyyn kulunutta aikaa, päivässä käsiteltyjen asiakaskontaktien määrää ja asiakaskontaktin jälkityöhön kulutettua aikaa. Tämän lisäksi asiakaspalvelijoiden työtä on seurattu usein hyvin tarkasti ja esimerkiksi taukojen pituuksia on vahdittu minuutin tarkkuudella. Pelkkä tehokkuusajattelu ja minuuttien seuraaminen ei

kuitenkaan takaa asiakkaalle parasta lopputulosta. Kiireessä ja kuormittuneena asiakaspalvelun laatu jää usein jalkoihin. Toivoisinkin että myös asiakaspalvelukeskuksien tyyppisissä toimintaympäristöissä huomioitaisiin jatkossa tehojen lisäksi myös asiakaskokemus ja työntekijöiden hyvinvointi. Merkkejä käänteestä parempaan on jo ilmoilla.

## **4.2 Kehittämisehdotukset**

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan pelkästään asiakastytyväisyyden mittausta, vaikka vielä ajankohtaisemman työstä olisi saanut käsittelemällä asiakaskokemusta ja sen mittaamista. Käsittelemällä asiakaskokemusta asiakastytyväisyyden sijaan työhän olisi voinut saada lisää selkeyttä ja monipuolisuutta. Rajanveto asiakastytyväisyyden ja asiakaskokemuksen välillä oli toisinaan vaikeaa, ja tämä näkyy välillä opinnäytetyössä. Laajentamalla aiheen koskemaan asiakaskokemuksen mittaamista työstä olisi tullut kuitenkin aikaresursseihin nähden liian laaja tai sitten aiheen käsittely olisi pitänyt pitää hyvin pintapuolisena.

Asiakastytyväisyydestä ja sen mittaamisesta löytyi paljon tietoa, mutta tästä huolimatta tuoreiden alle viisi vuotta vanhojen lähteiden löytäminen oli vaikeaa, tämä selittyy varmasti osittain sillä, että asiakastytyväisyyden mittaamisesta on siirrytty asiakaskokemuksen mittaamiseen. Lähdemateriaalin tuoreutta koskevaa ongelmaa pyrittiin ratkaisemaan käyttämällä työssä kirjallisuuslähteiden lisäksi tuoreita vertaisarvioituja artikkeleita lähteenä ja etsimällä tietoa asiakastytyväisyyden ajankohtaisista trendeistä. Tiettyjä aihealueita, kuten asiakastytyväisyysmittaustulosten analysointia olisi voinut käsitellä työssä laajemmin. Toisaalta käsittelyn laajuutta oli pakko usealta osalta rajata tai työ olisi paisunut liikaa.

Jatkojalostamismahdollisuudet työlle olisivat ehdottomasti aiheen laajentaminen koskemaan asiakaskokemuksen mittaamista ja asiakaskokemuksen johtamista. Luonteva jatko osa käsikirjalle voisi olla myös asiakaspalvelukeskuksen asiakas- ja työntekijätytyväisyyden parantaminen. Asiakastytyväisyyden ja työntekijöiden tyytyväisyyden väillä on tutkimuksin osoitettu positiivinen korrelaatio, jonka tutkiminen tutkimuksellisen opinnäytetyön kautta olisi mielenkiintoista,

## **4.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi kesti kaikkiaan noin neljä kuukautta, vuoden 2022 alusta-toukokuun vaihteeseen. Opinnäytetyön aihe löytyi helposti kirjoittajan päivätyön ja omien kiinnostuksenkohteiden ansiosta. Alusta asti oli selvää, että opinnäytetyö tehdään omaan tarpeeseen, eikä toimeksiantajalle. Haastavinta opinnäytetyössä oli teoriaosuuden rajaaminen ja kirjoittaminen sekä aikataulun hallinta. Vaikka aikataulu tehtiin jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa joustavaksi, jouduttiin sitä silti päivittämään useampaan kertaan työn edetessä. Eniten aikatauluhaasteita aiheuttivat perhearjen yllätykset, sekä se että lähdemateriaalin etsimisen ja lukemiseen meni ennakoitua enemmän

aikaa. Aikatauluhaasteissa auttoi todella paljon se, että jo aikataulua suunniteltaessa oli projektin viimeiset viikot jätetty vaille tiukkaa suunnitelmaa, nämä viimeiset löysät viikot toimivat puskurina, kun aikataulua jouduttiin muuttamaan ja tästä johtuen opinnäytetyö valmistui kuitenkin suunnitellussa ajassa. Aiheen rajausta jouduttiin myös miettimään useampaan kertaan työn edetessä. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän olisi aiheen rajausta muutettu siitä, mitä se nyt lopullisessa työssä on. Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyysmittaajan käsikirjan kirjoittaminen ja visuaalisen ulkoasun suunnittelu oli opinnäytetyöprosessin antoisin osuus. Aikataulu- ja aiherajaushaasteista huolimatta opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuutena onnistunut.

Opinnäytetyön tekemisen ansiosta oma osaaminen asiakastyytyväisyysmittaukseen liittyen syvenyi. Kirjallisuuslähteistä lukemalla etenkin tiedot asiakastyytyväisyysmittauksen tulosten analysoinnista lisääntyivät. Kaikki opinnäytetyöprosessissa opittu teoreettinen tieto tulee olemaan hyödyksi omassa päivätyössä asiakastyytyväisyysmittausten parissa. Opinnäytetyöprojekti myös osoitti sen miten haastavaa päivätyön ja lapsiperhearjen keskellä on pysyä laaditussa aikataulussa ja miten tärkeää on varata riittävästi aikaa myös aineiston keruuseen liittyvään taustatyöhön. Opinnäytetyön tekeminen vaatii kykyä ohjata omaa työtä, kärsivällisyyttä sekä periksiantamattomuutta, kaikkia näitä taitoja tuli opeteltua prosessin kuluessa.

## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi fanneja. Kauppakamari. Helsinki.

Anton, J. & Gustin, D. 2000. Call Center Benchmarking: Deciding if good is good enough. Purdue University Press.

Chicu, D., del Mar Pàmies, M., Ryan, G. & Cross, C. 2019. Exploring the Influence of the Human Factor on Customer Satisfaction in Call Centres. BRQ Business Research Quarterly, 22, 2, s. 83–95.

Churchill, L. 2021. 2022 Trends: Discover the Future of Call Centers. 31.12.2021. Luettavissa: <https://customerthink.com/2022-trends-discover-the-future-of-call-centers/#safety>. Luettu 13.3.2022.

Eneizan, B., Taamneh, M., Enaizan, O., Almaaitah, M., Ngah, A. & Alsakarneh, A. 2021. Human resources practices and job satisfaction on customer satisfaction: The mediating role of quality of customer interaction in online call center. International Journal of Data and Network Science. s. 11-18.

Ficher, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. Helsinki.

Fisher, N. & Kordupleski, R. 2019. Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. Applied stochastic models in business and industry. 35, 1, s. 138-151.

Hayes, B. 2008. Measuring customer satisfaction and loyalty. Survey design, use, and statistical analysis methods. Quality press. Milwaukee.

Hill, N., Brierley, J. & MacDougall, R. 2003. How to measure customer satisfaction. Gower Publishing Limited. Aldershot.

Hill, N. & Alexander, J. 2006. The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. Gower Publishing Limited. Hampshire.

Hill, N., Roche, G. & Allen, R. 2007. Customer satisfaction. The customer experience through the customer's eyes. Cogent Publishing. London.

Humak University of applied sciences. 2022. Opinnäytetyöopas YAMK. Luettavissa: <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417>. Luettu 18.4.2022.

- Huttunen, K. 2020. Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen. 13.6.2020. Zoner. Luettavissa: <https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/asiakastyytyvaisuus/>. Luettu 20.3.2020.
- Hyvärinen, M., Aho, A., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.
- Hämäläinen, M. & Patjas, L-M. 2018. Palvelun taitajaksi. 11. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki
- Indeed. 2021. 6 Types of Call Centers and Their Purposes. 4.8.2021. Luettavissa: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/call-center-types>. Luettu 13.3.2022.
- Kataja, T. 2019. NPS Ei ole asiakaskokemuksen mittari. Blogi 23.10.2019. Luettavissa: <https://ti-mokataja.fi/nps-ei-ole-asiakaskokemuksen-mittari/>. Luettu 29.3.2022.
- Klaus, P. 2015. Measuring customer experience: How to develop and execute the most profitable customer experience strategies. Palgrave Macmillan. New York.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Talentum Pro. Helsinki.
- Korkiakoski, K. 2022. Asiakaskokemuksen trendit 2022. Blogi. 10.1.2022. Luettavissa: <https://kariikko.wordpress.com/2022/01/10/asiakaskokemuksen-trendit-2022/>. Luettu: 2.4.2022.
- Korpaeus, T. 2017. Asiakaspalvelun mittarit vaativat päivitystä. Visma 11.4.2017. Luettavissa: <https://aiworks.visma.com/fi/blogi/asiakaspalvelun-mittarit-vaativat-paivitysta>. Luettu 1.4.2022.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki
- Mehrbod, N., Cabral, I., Requeijo, J., & Grilo, A. 2021. Forecasting and Controlling Key Performance Indicators in Call Centers. Luettavissa: [https://assets.researchsquare.com/files/rs-685949/v1\\_covered.pdf?c=1631873471](https://assets.researchsquare.com/files/rs-685949/v1_covered.pdf?c=1631873471). Luettu 1.4.2022.
- Oppariapu. Apua opinnäytetyön kirjoittamiseen. 2022. Luettavissa: <https://oppariapu.wordpress.com/menetelmat/>. Luettu. 18.4.2022.
- Patti, C., van Dessel, M. & Hartley, S. 2020. Reimagining customer service through journey mapping and measurement. European journal of marketing. 54, 10, s. 2387–2417.

- Reichheld, F., Darnell, D. & Burns, M. 2021. Winning on purpose: The unbeatable strategy of loving customers. Harvard Business Review Press. Boston.
- Retently. 2018. What is Customer Effort Score (CES) & How to Measure It? 6.12.2018. Luettavissa: <https://www.retently.com/blog/customer-effort-score/>. Luettu 30.3.2022.
- Retently. 2019. 9 Practical Tips for an Effective NPS Data Analysis and Reporting. 1.14.2019. Luettavissa: <https://www.retently.com/blog/nps-data-analysis-reporting/>. Luettu 30.3.2022.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo Oy. Jyväskylä.
- Taulukot.com. s.a. Taulukkokirja verkossa. Todennäköisyys ja tilastot. Luettavissa: <https://www.taulukot.com/matematiikka/todennakoisyyslaskentajatilast/>. Luettu: 10.5.2022.
- Tavsan, N. & Erdem, C. 2018. Customer experience management. Tasora Books. Minneapolis.
- Valli, R. (toim.). 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Wirtz, J., Tambyah, S. & Mattila, A. 2010. Organizational learning from customer feedback received by service employees A social capital perspective. Journal of Service management. 21, 3, s. 363–387.

## **Liitteet**

**Liite 1. Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaajan käsikirja**



*(Word-kuvapankki)*

# Asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaajan käsikirja

KIRSI KANGAS

## Sisällysluettelo

Alkusanat.....	1
Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus.....	2
Miksi asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyttä kannattaa mitata?.....	3
Asiakastyytyväisyysmittauksen suunnittelu .....	4
Asiakastyytyväisyysmittauksen ajoittaminen .....	6
Asiakastyytyväisyyskysely .....	8
Kyselylomakkeen suunnittelu .....	9
Kyselyn jakaminen .....	12
Kyselyn Tulosten analysointi.....	14
Haastattelu .....	16
Muita keinoja asiakastyytyväisyyden kartoittamiseen .....	18
Asiakastyytyväisyyden tunnusluvut .....	19
Net Promoter score (NPS) .....	19
Customer Effort Score (CES) .....	20
Asiakastyytyväisyysindeksi (CSAT) .....	21
Tulosten jakaminen oman henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa.....	22
Loppusanat.....	23
Lähteet.....	24

## Alkusanat

Ilman asiakkaita ei ole yrityksiä. Asiakkaat äänestävät ostokäyttäytymisellään mitkä yritykset menestyvät ja mitkä taas eivät. Jokaisen yrityksen tulisi olla kiinnostuneita asiakkaistaan, asiakkaidensa odotuksista ja toiveista. Asiakaspalvelukeskus ja sen tarjoamat palvelut ovat yrityksen keino pitää huolta asiakkaistaan.

Asiakaspalvelukeskus on olemassa sekä asiakasta että yritystä varten. Asiakas saa asiakaspalvelukeskuksesta apua ja tukea. Yritykselle asiakaspalvelukeskus on keino kommunikoida asiakkaalle ja luoda erottuva asiakaskokemus. Olipa asiakaspalvelukeskus sitten ulkoistettu tai yrityksen sisäinen, sen avulla on aina mahdollisuus vaikuttaa siihen minkälainen suhde yrityksen ja asiakkaan välille muodostuu.

Tämä käsikirja johdattaa sinut asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittauksen pariin. Käsikirjassa käydään läpi kaikki asiakastyytyväisyyden mittauksen vaiheet aina mittauksen suunnittelusta tulosten keräämiseen ja mittauksen päättämiseen saakka. Tämä käsikirja ei sisällä asiakastyytyväisyyttä parantavien toimenpiteiden esittelyä, mutta luotettavat mittaustulokset ja asiakkaiden kullannarvoinen palaute takataskussa on huomattavasti helpompi suunnata kohti palveluiden parantamista ja ensiluokkaista asiakaskokemusta!



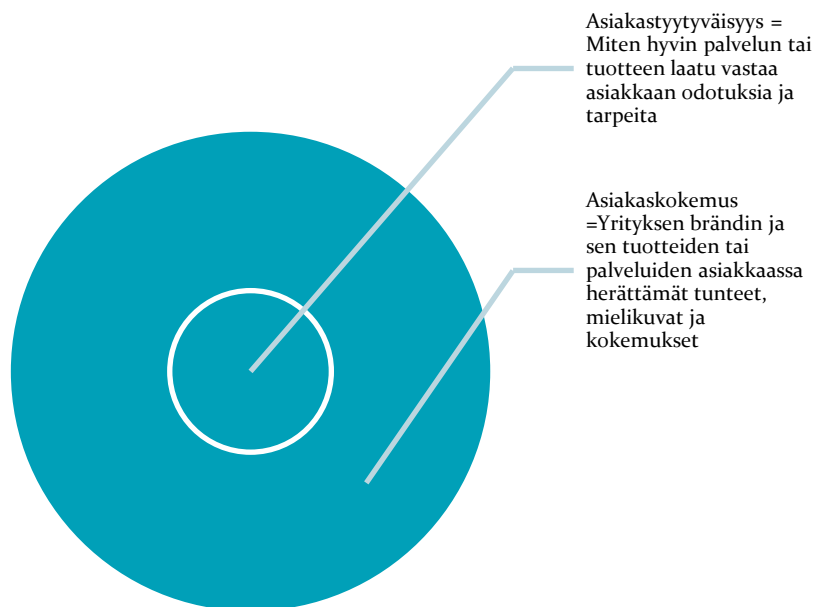
*(Word-kuvapankki)*

## Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus

Ennen asiakastyytyväisyysmittauksen pariin siirtymistä on hyvä esitellä tämän käsikirjan keskeiset termit asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus.

Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan sitä miten tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin ja palveluihin sen asiakkaat ovat. Asiakastyytyväisyys kertoo sen, miten yrityksen tuottama laatu vastaa asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Yleisimpiä tapoja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ovat kyselyt, haastattelut ja asiakaspalautteen kerääminen. Asiakastyytyväisyyden mittaamiselle tyypillistä on se, että mittaaminen tehdään asiakaskohtamisen jälkeen, esimerkiksi sen jälkeen, kun asiakas on ollut yhteydessä asiakaspalveluun. Saatu asiakastyytyväisyysarvio kuvaa siis yhden hetken tilannetta.

Asiakaskokemus muodostuu kaikista yrityksen, yrityksen brändin ja sen tuotteiden tai palveluiden asiakkaassa herättämistä tunteista, mielikuvista ja kokemuksista. Iso osa asiakaskokemuksesta syntyy tiedostamatta. Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa asiakkaan kokemus yrityksen tuotteesta, mainonta ja sen herättämät mielikuvat, ystävien jakamat kokemukset ja kohtaamiset asiakaspalvelun kanssa. Yritysten tavoitteena on luoda mahdollisimman houkutteleva asiakaskokemus, joka saa asiakkaan valitsemaan yrityksen sen kilpailijan sijaan. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on usein osa asiakaskokemuksen mittaamista. Asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden suhde on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1 Asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys

## Miksi asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyttä kannattaa mitata?

Kun asiakas soittaa tai kirjoittaa asiakaspalveluun hän kommunikoi mielestään yrityksen kanssa. Se miten asiakas kohdataan asiakaspalvelussa vaikuttaa siihen, miten asiakas näkee yrityksen. Huono kokemus voi saada asiakkaan vaihtamaan kilpailijan tuotteeseen, kun taas hyvä palvelu voi pelastaa paljon. Hyvä asiakaspalvelu lisää asiakasuskollisuutta, saa asiakkaan suosittelemaan yrityksen tuotteita tai palveluita muillekin, lisää asiakkaan halua ostaa yritykseltä lisää ja parantaa yrityksen asiakaskokemusta ja imagoa.

Asiakastyytyväisyyttä seuraamalla asiakaspalvelukeskus saa paljon hyödyllistä tietoa asiakkaista, heidän odotuksistaan ja toiveistaan. Vain asiakasta kuuntelemalla on mahdollista kehittää asiakaspalvelua aidosti asiakaslähtöisemmäksi.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen auttaa löytämään palvelun vahvuudet ja heikkoudet. Tätä tietoa hyödyntämällä voidaan kehittää nykyisiä palveluja sekä innovoida aivan uusia tapoja ilahduttaa asiakasta.

Tyytyväiset asiakkaat tarkoittavat myös tyytyväisempiä työntekijöitä, eli asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja kehittäminen on myös henkilöstöteko. Asiakaspalvelukeskuksen työntekijöiden töissä viihtyminen lisääntyy ja vaihtuvuus vähenee, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tämä toimii tietysti myös toiseen suuntaan; työntekijöiden tyytyväisyys lisää asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväinen työntekijä on motivoituneempi palvelemaan asiakkaita asiakaslähtöisesti. Asiakastyytyväisyysmittauksen tuloksia käytetään usein henkilöstön palkitsemisen perusteena, joten on tärkeä pitää huoli siitä, että asiakastyytyväisyyden mittaaminen on suoritettu oikein ja läpinäkyvästi.

Asiakaspalvelukeskukselle asiakastyytyväisyyden korkea taso on myös tärkeä kilpailuvaltti. Asiakaspalvelukeskuksen pitää pystyä näyttämään toimeksiantajayrityksille, että asiakastyytyväisyyttä seurataan ja että asiakastyytyväisyyden parantamisen eteen tehdään seurannan perusteella kehitystyötä. Toimeksiantajat eivät valitse kumppaneikseen asiakaspalvelukeskuksia, joiden asiakastyytyväisyys on huono. Hyvä asiakastyytyväisyys kertoo myös asiakkaille yrityksen välittävän asiakkaistaan.

## Asiakastyytyväisyysmittauksen suunnittelu

Ennen asiakastyytyväisyysmittauksen aloittamista täytyy suunnitella mittauksen tavoitteet ja varmistaa että yrityksellä on käytössään tarvittavat resurssit. Tässä luvussa käydään läpi kysymyksiä, joita voi käyttää suunnittelun apuna. Suunnitteluprosessi on esitetty prosessikaaviona kuvassa 2.

Mikä on mittauksen tavoite? Mihin kysymyksiin mittauksella tulisi saada vastaus?

Mitään ei kannata mitata vain mitaamisen ilosta. Asiakastyytyväisyyskyselyllä täytyy olla aina jokin tavoite. Yleensä asiakastyytyväisyysmittauksesta saadun tiedon pohjalta halutaan kehittää yrityksen tuotetta tai palvelua. Tietoa siis kerätään, jotta osataan kehittää asiakkaan kannalta oikeita asioita. Asiakastyytyväisyysmittaus auttaa myös löytämään ne asiat joihin asiakkaat ovat jo tällä hetkellä todella tyytyväisiä, näitä asioita yrityksen kannattaa vaalia. Asiakastyytyväisyysmittauksella on usein jokin teema: Halutaanko selvittää kuinka helppo asiakkaan asiointikokemus oli? Halutaanko tietää kuinka hyvin reklamaatioprosessi toimii? Onko tarpeen haastatella yritysassiakkaita heidän kokemuksistaan? Halutaanko selvittää asiakastyytyväisyyden taso? Kun asiakastyytyväisyysmittauksen perimmäinen tavoite on selvillä, on helpompi suunnitella mittausprosessi, valita sopivin mittausmenetelmä ja löytää oikea kohderyhmä.

Ovatko asiakkaiden odotukset selvillä?

Yritykset sortuvat helposti siihen, että asiakastyytyväisyysmittaus tehdään yrityksen näkökulmasta, eli mittauksessa painotetaan kysymyksiä, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Asiakastyytyväisyyskysely pitäisi kuitenkin tehdä asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaiden odotuksia voi selvittää haastattelun tai kyselylomakkeen avulla. Asiakaspalvelukeskuksen asiakkaiden yleisiä odotuksia ovat esimerkiksi palvelun sujuvuus, helppous ja nopeus, asiakaspalvelijan ystävällisyys, asiakaspalvelukanavien monipuolisuus, asiakaspalvelun maksuttomuus, itsepalvelumahdollisuus ja asiakaspalvelijan tuotetuntemus. Kun asiakkaiden odotukset ovat selvillä on helpompi rakentaa asiakastyytyväisyysmittausprosessi, joka mittaa juuri niitä asioita, joita asiakkaasi arvostavat.

Ketkä kuuluvat mittauksen kohderyhmään?

Tavoitteista ja tutkimuskysymyksestä riippuu se mikä tulee olemaan asiakastyytyväisyysmittauksen kohderyhmä. Jos mitataan asiakastyytyväisyysindeksiä, suositteluindeksiä tai halutaan kysyä kysymyksiä asiointin sujuvuudesta voi kohderyhmäksi valita kaikki asiakkaat, jotka ovat olleet yhteydessä asiakaspalvelukeskukseen esimerkiksi viimeisen kahden viikon aikana. Jos halutaan tehdä haastattelututkimus reklamaatioprosessin sujuvuudesta voi kohderyhmään valikoida vain niitä asiakkaita, jotka ovat reklamoineet asiakaspalveluun. Jos palvelukeskus haluaa tutkia toimeksiantajayrityksen ja palvelukeskuksen välistä vuorovaikutusta ja toimeksiantajan asiakastyytyväisyyttä valitaan kohderyhmäksi yrityksen toimeksiantaja-asiakkaat.

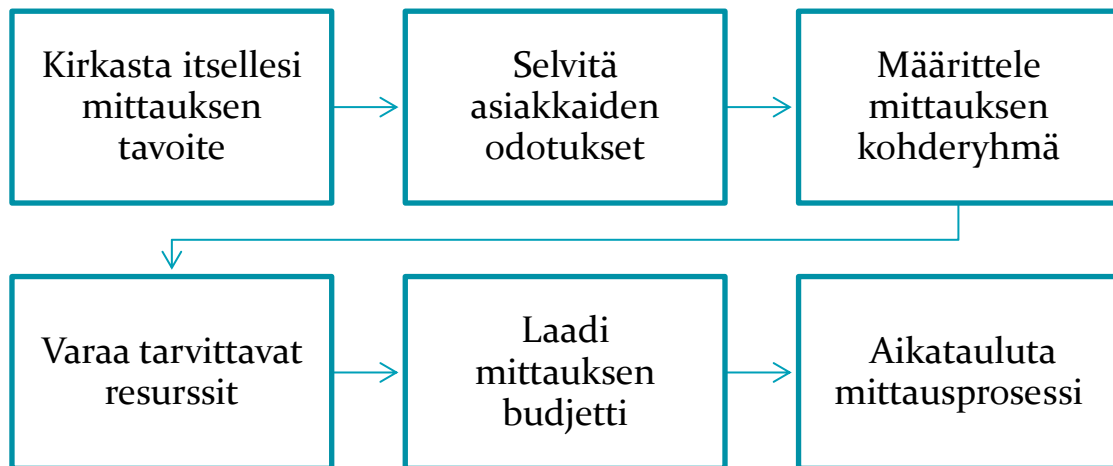
Tehdäänkö asiakastytyväisyysmittaus itse vai käytetäänkö ulkopuolista resurssia?

Asiakastytyväisyysmittauksen tulisi kuulua asiakaspalvelukeskuksen perusprosesseihin. Yleensä mittauksen sekä siihen kuuluva tulosten käsittely hoidetaan yrityksen oman henkilökunnan toimesta.

Asiakastytyväisyysmittausprosessiin pitää varata henkilöstöresursseja ja prosessilla on hyvä olla vastuuhenkilö yrityksen sisällä. Toisinaan voi olla tarpeen tilata asiakastytyväisyysmittaus yrityksen ulkopuoliselta toimijalta. Ulkopuolisen tahon suorittama mittaus on aina varmasti puolueeton ja ulkopuolisella asiakastytyväisyysmittaukseen erikoistuneella toimijalla on yleensä käytössään osaamista ja työkaluja eri tavalla kuin asiakaspalvelukeskuksella. Ulkopuoliselta tilattavia asiakastytyväisyysstudkimuksia ovat esimerkiksi erilaiset kohdetyhmähaastattelut ja Benchmark-tutkimukset.

Mikä tulee olemaan asiakastytyväisyysmittauksen budjetti ja aikataulu?

Asiakastytyväisyysmittaus voidaan toteuttaa hyvinkin edullisesti käyttämällä yrityksen omia henkilöstöresursseja, ilmaisia kyselytyökaluja (kuten Google Forms) ja ilmaisia kyselyn jakelutapoja kuten sähköposti. Jos kuitenkin halutaan hyödyntää jatkuvassa mittauksessa omiin tuotannon järjestelmiin linkitettävää asiakastytyväisyysanalytiikkaa tai tilata asiakastytyväisyysstudkimus ulkopuoliselta toimijalta on kulut selvitettävä etukäteen. Asiakastytyväisyysmittausprosessin käyttöönotolle on hyvä laatia alustava aikataulu. Asiakastytyväisyysmittauksen ajoittamisesta kerrotaan lisää käsikirjan seuraavassa luvussa.



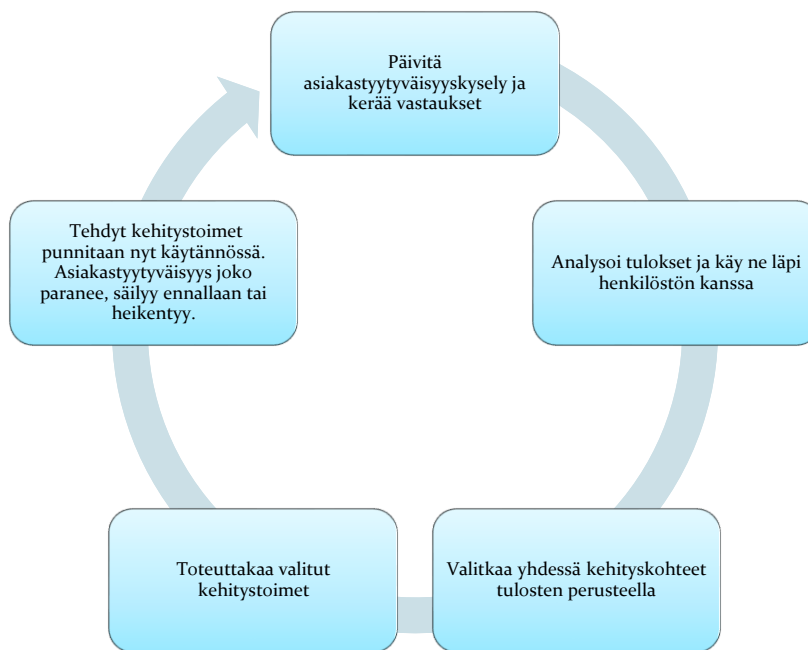
Kuva 2 Asiakastytyväisyysmittauksen suunnittelu

## Asiakastyytyväisyysmittauksen ajoittaminen

Yhtä tärkeää kuin miettiä miten mitataan, on miettiä milloin ja kuinka usein mitataan. Asiakaspalvelukeskuksen ei kannata lähettää asiakkaalle asiakastyytyväisyyskyselyä kolmen kuukauden kuluttua siitä, kun asiakas on ollut edellisen kerran asiakaspalveluun yhteydessä, koska muistikuvat yhteydenotosta eivät ole enää tarkat. Paras tapa ei ole myöskään suorittaa asiakastyytyväisyyskyselyä välittömästi asiakaskontaktin jälkeen, koska kohtaamisen tunnetila ei ole vielä ehtinyt jäähtyä. Liian tiheästi suoritettut kyselyt samalta asiakkaalta voivat myös aiheuttaa ärtymystä, joten tätä tulisi välttää.

Kausittainen asiakastyytyväisyyskysely lähetetään tyypillisesti yksi tai kaksi kertaa vuodessa asiakaspalvelukeskuksen toimeksiantajayrityksille tai niille asiakaspalvelukeskuksen asiakkaille, jotka ovat viimeisen kuukauden aikana olleet yhteydessä asiakaspalveluun. Koska kysely lähetetään enintään kaksi kertaa vuodessa, se ei sovellu asiakastyytyväisyyden reaaliaikaiseen seurantaan. Kausittainen kysely voidaan korvata myös toimeksiantajahaastatteluilla tai asiakashaastatteluilla. Kausittainen kysely on suositeltavaa suorittaa aina samaan aikaan kalenterivuotta, jotta eri vuosien tulokset ovat mahdollisimman vertailukelpoisia. Eri vuosien tuloksia vertailemalla saadaan tietoa asiakastyytyväisyyden kehityksestä.

Seuraavan sivun kuvassa 3 on esitetty miten sykli kyselyn toteuttamisen ja asiakastyytyväisyyttä parantavien toimenpiteiden välillä kulkee. Ensin suoritetaan kysely, jonka tulokset analysoidaan. Tulosten perusteella päätetään ne toimenpiteet, joilla asiakastyytyväisyyttä lähdetään parantamaan. Toimenpiteiden valinnassa priorisoidaan niitä muutoksia, joilla oletetaan saavutettavan suurin hyöty tai jotka ovat helppoja ja kustannustehokkaita toteuttaa. Seuraava vaihe on toimenpiteiden toteutus ja jalkautus käyttöön. Toimenpiteiden johdosta asiakastyytyväisyyden pitäisi nyt parantua. Vasta tässä vaiheessa voidaan suorittaa seuraava asiakastyytyväisyysmittaus ja katsoa ovatko toimenpiteet johtaneet haluttuun tulokseen.



Kuva 3 Asiakastyytyväisyysmittauksen ja kehittämisen sykli (mukailten Hill & Brierly & MacDougal 2003, 46)

**Vinkki!** Rohkene myös uudistua. Asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen kehittämisessä ei tule jämähtää vain vanhan toimintamallin korjaamiseen, on kyettävä myös keksimään uutta; uusia tapoja ilahduttaa asiakasta, uusia tapoja olla yhteydessä asiakkaaseen ja uusia teknologioita tukemaan asiakaspalvelua.

Asiakaspalvelukeskuksissa, joissa asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa oleminen ja asiakkaiden palvelu on tärkein tehtävä ja olemassaolon syy, on tärkeää pysyä jatkuvasti tietoisena siitä mikä asiakastyytyväisyyden taso on. Kerran vuodessa toteutettava asiakaspalvelukysely ei riitä, sillä silloin asiakaspalvelun tason heikkenemiseen tai ongelmiin palveluprosessissa ei ehditä reagoimaan ajoissa. Asiakastyytyväisyyden tason raportointi toimeksiantajayritykselle kuuluu myös usein asiakaspalvelukeskuksen velvollisuuksiin. Jatkuvassa mittaamisessa ei ole tärkeintä saavuttaa suurinta mahdollista vastausprosenttia, vaan pystyä seuraamaan asiakastyytyväisyyden pulssia ja tarttumaan mahdollisiin ongelma-kohtiin ajoissa.

Jatkuvaa asiakastyytyväisyyden mittaamista voidaan toteuttaa eri tavoin. Yleensä jatkuvan mittauksen prosessi on automatisoitu, eli asiakastyytyväisyyskysely lähetetään asiakkaalle automaattisesti ja tuloksia pystyy seuraamaan palveluntarjoajan portaalista reaaliajassa. Reaaliaikaisen asiakastyytyväisyysmittauksen ratkaisuja tarjoavat Suomessa useat eri yritykset. Tällaisessa kyselyssä voidaan pyytää yleisarvosana saadusta palvelusta sekä kysyä yksi tai kaksi tarkentavaa kysymystä. Yleinen reaaliaikaisen asiakastyytyväisyysmittauksen tapa on lähettää lyhyt sähköinen asiakastyytyväisyyskysely kaikille asiakkaille, jotka ovat olleet edellisenä päivänä kontaktissa asiakaspalveluun ja joiden sähköpostiosoite löytyy tiedoista. Automatisoitu

kysely voidaan toteuttaa myös tekstiviestikyselynä. Mikäli yrityksessä on käytössä sähköinen palveluportaali, voidaan kysely lähettää portaalin kautta kaikille asiakkaille sen jälkeen, kun heidän palvelupyyntönsä on ratkaistu. Mikäli yrityksellä on chat-kanava, voidaan asiakaspalautteen kysyminen rakentaa osaksi kanavan toimintaa. Joskus asiakasmassat ovat niin suuria ja toistuvat asiakaskontaktit yleisiä, että on järkevämpää lähettää automatisoitu kysely esimerkiksi vain joka viidennelle tai joka kymmenennelle asiakkaalle.

## Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskysely on monipuolinen ja suosittu tapa mitata asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyskysely toimii hyvin sekä vuosittain suoritettavan asiakastyytyväisyysmittauksen välineenä että jatkuvassa asiakastyytyväisyysmittauksessa. Asiakastyytyväisyyskysely voidaan jakaa asiakkaille joko postitse, sähköpostitse, yrityksen web-sivujen tai sosiaalisen median välityksellä. Paikan päällä täytettävät asiakastyytyväisyyslomakkeet eivät sovi asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen, koska asiakkaita ei kohdata fyysisesti. Kyselyn luonne, tavoitteet ja kohderyhmä määrittävät mikä kyselyn toteutustapa sopii parhaiten.

### Postitse toimitettava kyselylomake

Postitse toimitettavan kyselyn hinta voi nousta postimaksujen vuoksi melko korkeaksi, jonka lisäksi postikyselyiden vastausprosentti jää usein heikoksi. Postikyselyt ovat myös hitaita. Postikyselyiden tulosten muuttaminen analysointia varten digitaaliseen muotoon vaatii paljon työtä. Postikyselyn hyviä puolia ovat se, että kyselyn voi täyttää itselleen parhaaksi katsomaan aikaan oman kodin rauhassa. Postikysely ei myöskään sulje pois asiakkaita, jotka eivät mielellään käytä digitaalisia kanavia.

### Sähköpostin liitteenä toimitettava kyselylomake

Sähköpostin liitteenä toimitettavalla kyselylomakkeella tarkoitetaan esimerkiksi Word-pohjalla toteutettua kyselyä, jonka asiakas täyttää omalla tietokoneellaan ja palauttaa täytettynä lähettäjän osoitteeseen. Liitteenä lähetettävän kyselylomakkeen hyviin puoliin lukeutuvat kyselyn edullisuus, mahdollisuus lähettää kysely laajallekin vastaajaryhmälle, sekä se että tietokoneella täytetyn lomakkeen kohdalla ei tule virheitä, jotka johtuvat vastaajan käsialan tulkinnasta. Liitteenä toimitettavan kyselyn huonoihin puoliin kuuluvat se, että vastaajan anonymiteetin takaaminen on vaikeaa, tulosten siirtäminen analysoitavaan muotoon vie aikaa, kyselyn palauttaminen vaatii asiakkaalta vaivaa ja liitteet jäävät sähköpostissa helposti roskapostiin tai niitä ei uskalleta avata.

### Sähköinen kysely, joko sähköpostitse tai automatisoidusti

Sähköinen kysely toteutetaan tähän tarkoitukseen tehdyn työkalun, kuten Google Formsin, Survey Monkkeyn tai Webropolin avulla. Osa kyselytyökaluista on käytettävissä ilmaiseksi, ja osaan tarvitaan maksullinen lisenssi. Kysely jaetaan

asiakkaalle linkin muodossa, yleensä sähköpostin välityksellä. Sähköisiä kyselyjä hyödynnetään myös automatisoidussa asiakastytyväisyyssmittauksessa, jossa lähetetään lyhyt kysely asiakkaille sen jälkeen, kun he ovat olleet yhteydessä asiakaspalvelukeskukseen.

Sähköisellä kyselyllä on paljon hyviä puolia, minkä vuoksi ne ovatkin hyvin suosittuja. Sähköisen kyselyn kertakustannukset jäävät pieniksi, kysely on mahdollista jakaa laajallekin kohderyhmälle ja vastaajan anonymiteetti on helppo varmistaa. Sähköisessä kyselyssä voi olla sekä pakollisia että vapaaehtoisia kysymyksiä ja kyselystä saatavaa tietoa on helppo käsitellä, koska se on valmiiksi sähköisessä muodossa. Sähköisen kyselyn monipuolisuutta lisää se, että kysely on helppo visualisoida miellyttäväksi ja brändätä yrityksen brändin mukaan. Sähköisessä kyselyssä voidaan käyttää myös erilaisia elementtejä kuten ääntä tai videokuvaa. Sähköisessä kyselyssä voidaan helpommin hyödyntää olemassa olevaa asiakastietokantaa, ja räätälöidä kysely ja kyselyn saatekirje kunkin asiakassegmentin mukaan tai sen mukaan missä asiakaspolun vaiheessa asiakas on. Sähköisesti toteutettavien kyselyjen huonoja puolia ovat usein alhaiseksi jäävä vastausprosentti. Sähköinen kysely karsii myös vastaajista henkilöitä, jotka eivät ole tottuneita käyttämään tietokonetta. Tutkimusten mukaan innokkaimmin nettikyselyyn vastaavat 15–25-vuotiaat.

Yrityksen Web-sivuilla tai sosiaalisessa mediassa jaettava sähköinen kysely

Asiakaspalvelukeskuksella on usein sähköinen asiointiportaali, yhteystietosivu yrityksen web-sivustolla tai tiedot yrityksen Facebook-sivuilla. Kaikkia näitä kanavia voidaan hyödyntää myös asiakastytyväisyyskyselyn jakamiseen lisäämällä linkki sähköiseen kyselyyn ja kyselyn saatesanat kyseiselle alustalle. Tällä tavalla jaettavan kyselyn hyviä puolia ovat se, että kysely tavoittaa helposti juuri ne asiakkaat, jotka etsivät asiakaspalvelun yhteystietoja, kyselyn toteuttaminen on edullista, sähköisen kyselyn monipuolisuus on hyödynnettävissä, tulokset ovat heti analysoitavassa muodossa ja vastaajan anonymiteetti on helppo varmistaa. Huonoja puolia taas ovat se, että vastausten laatu on usein heikompi ja kohderyhmää ei voi luotettavasti rajata, jolloin ei voida puhua otoksesta vaan näytteestä.

## KYSELYLOMAKKEEN SUUNNITTELU

Kyselylomaketta suunniteltaessa on tärkeä ensin miettiä kyselyn kohderyhmä, kohderyhmän odotukset sekä se mitä kyselyllä halutaan saavuttaa. Kyselylomakkeen haasteena on ihmisten taipumus tulkita kysymyksiä eri tavoin. Kyselyssä esitettyjen kysymysten ja väittämien tulee olla yksitulkintaisia ja kysymykset tulee suunnitella niin että niillä saadaan oikeasti vastauksia haluttuihin asioihin. Kyselyn kysymykset eivät saa olla johdattelevia.

Asiakastytyväisyyttä mitattaessa tulisi välttää pelkästään sanallisia asteikoita, kuten täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä, koska tämä vaikeuttaa tulosten analysointia. Vastaajien on keskimäärin vaikeampi hahmottaa sanallisen asteikon etäisyyksiä, kuin numeerisen asteikon. Sanallista asteikkoa käyttämällä saadaan kyselystä usein positiivisempi tulos kuin numeerista asteikkoa käyttämällä. Sanallisia vastauksia ei saa tulosten tarkastelussa muuttaa numeeriseen muotoon,

tämä vääristää saatuja tuloksia. Asiakkaan antamat sanalliset vastaukset avoimiin kysymyksiin tuovat yrityksille usein arvokasta lisätietoa, mutta tätä kysymysmuotoa ei tule käyttää liikaa. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen vaati vastaajalta enemmän vaivannäköä, joten usein nämä kysymykset ohitetaan kyselyssä. Jos päätyy käyttämään kyselyssä Likert-asteikkoa tai muuta asteikkoa, tulee huomioda, että vastaajat päätyvät valitsemaan usein positiivisen vastauksen. Tätä positiivisuuden harhaa voi vähentää suunnittelemalla kysymykset selkeiksi, ja johdattelemattomiksi ja varmistaa että kysely sisältää sekä negatiivisia että positiivisia väittämiä. Numeerinen asteikko yhdestä kymmeneen antaa luotettavimmat tulokset asiakastyytyväisyyskyselyssä.

Kyselyssä on hyvä hyödyntää erilaisia kysymystyyppejä, joista yleisimmät esitellään seuraavaksi:

Kysymystyyppi 1: Vastaajan taustaa kartoittava kysymys, jonka tarkoitus on lämmitellä vastaaja kyselyyn ja kerätä tietoa, jota voidaan hyödyntää tulosten analysoinnissa. Tyypillisiä taustakysymyksiä ovat vastaajan sukupuoli, ikä, kotikunta tai yritysassiakastapauksessa yrityksen liikevaihtoluokka. Taustaa kartoittavat kysymykset voivat olla esimerkiksi monivalintakysymyksiä, valintalistoja tai avoimia kysymyksiä. Alla on esimerkki ikää kartoittavasta valintakysymyksestä, jossa vastausvaihtoehtoina ovat eri ikäryhmät. Kysymys on pakollinen, vastaaja voi valita ainoastaan yhden vaihtoehdon.

1. Ikäsi \*

- 25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-

Kysymystyyppi 2: Arviointikysymyksessä vastaaja pyydetään arvioimaan, kuinka tyytyväinen hän on saamansa palveluun asteikolla 1 En ollenkaan tyytyväinen - 10 Erittäin tyytyväinen. Numeerinen asteikko 1–10 antaa luotettavan tuloksen, sillä asteikko on intuitiivisesti helppo hahmottaa, jonka lisäksi numeerisia tuloksia on helppo analysoida. Saaduista arvoista voidaan laskea asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyysindeksi eli CSAT-arvo, josta kerrotaan lisää tämän käsikirjan kappaleessa Tunnusluvut.

2. Asteikolla 1–10 kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun? (1 En ollenkaan tyytyväinen, 10 Erittäin tyytyväinen) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Kysymystyyppi 3: Avoin kysymys, jonka on tarkoitus täydentää edelliseen kysymykseen annettua vastausta. Vastaajaa pyydetään kertomaan, miksi hän päätyi valitsemaansa arvosanaan. Lisäksi kysytään mikä palvelussa oli hyvää ja mihin vastaaja toivoisi yrityksen kiinnittävän jatkossa enemmän huomiota. Avoimien vastausten kautta yritys saa paljon hyödyllistä tietoa. Usein vastaajilla on tapana ohittaa avoimet kysymykset, koska niihin vastaaminen vaatii enemmän vaivaa. Avointen kysymysten vastausten analysointi on myös työläämpää. Tämän vuoksi avoimia kysymyksiä kannattaa käyttää säästeliäästi.

**3. Avoin palautteesi asiakaspalvelukokemuksestasi: Miksi päädyit antamaasi arvosanaan? Mikä palvelussa oli hyvää? Onko jotain mihin toivoisit että kiinnitämme jatkossa enemmän huomiota?**

Enter your answer

Kysymystyyppi 4: Monivalintakysymys, jossa vastaajaa pyydetään valitsemaan ne asiat, jotka ovat hänelle tärkeitä asiakaspalvelussa. Vaihtoehdot ovat: asiakaspalvelun helppous, asiakaspalvelijan tuotetuntemus, asiakaspalvelun nopeus, asiakaspalvelun ystävällisyys, asiakaspalvelukanavien toimivuus, itsepalvelun mahdollisuus, laajat aukioloajat ja henkilökohtainen palvelu. Vastaaja voi valita vaihtoehdosta useampia, lisäksi kysymyksessä on käytetty vaihtoehtoa other eli muu, johon asiakas voi halutessaan itse täyttää tärkeäksi kokemansa asian, joka ei löydy valmiista valintavaihtoehdoista. Monivalintakysymyksellä voidaan kartoittaa esimerkiksi asiakkaiden odotuksia, asiakkaan tärkeinä pitämiä asioita tai asiakkaan mieluiten käyttämiä palvelukanavia. Monivalinnan sijasta voi usein käyttää kysymystyyppiä, jossa vastaaja järjestää vaihtoehdot itselleen mieluisimmasta vähiten mieluiseseen.

**4. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä asiakaspalvelussa? (Voit valita useamman vaihtoehdon)**

- Asiakaspalvelun helppous
- Asiakaspalvelijan tuotetuntemus
- Asiakaspalvelun nopeus
- Asiakaspalvelun ystävällisyys
- Asiakaspalvelukanavien toimivuus
- Itsepalvelun mahdollisuus
- Laajat aukioloajat
- Henkilökohtainen palvelu
- Other

Kysymystyyppi 5: Asteikko, käsikirjan esimerkkikuvassa Likert-asteikko. Kolmeen väittämään vastataan asteikolla 1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä. Käytetyt väittämät ovat: Asiakaspalveluun oli helppo olla yhteydessä. Asiakaspalvelija ymmärsi minua ja Asiakaspalvelijan vastaus oli epäselvä. Käytettäessä tällaista asteikkoa pitää varmistaa, että asiakkaalle on kyselyn aikana mahdollisuus sekä olla samaa mieltä, että eri mieltä väittämien kanssa, tällä pyritään välttämään positiivisuuden harha. Jos kyselyn laatija työskentelee palvelun tarjoamisesta vastaavassa yrityksessä voi negatiivisten väittämien käyttäminen tuntua vaikealta, tämän vuoksi ne jäävätkin usein pois asiakastytyväisyyskyselyistä.

**5. Vastaa seuraaviin väittämiin: \***

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Ei samaa, eikä eri mieltä	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Asiakaspalveluun oli helppo olla yhteydessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelija ymmärsi minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelijan vastaus oli epäselvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Erilaisia kysymystyyppisiä yhdistelemällä kootaan oman asiakaspalvelukeskuksen tarpeisiin sopiva kysely. Oli kyselyn formaatti mikä tahansa, kysely laaditaan niin että kysymyksiin on helppo ja miellyttävä vastata. Asiakasta tulee puhutella kyselyssä ystävällisesti. Kyselyn pituus kannattaa miettiä tarkkaan. Liian pitkä kysely karkottaa vastaajat. Ohjeellinen pituusmaksi on 5 sivua. Jatkuvassa asiakastytyväisyyden mittaamisessa automaattisesti lähetettävän kyselyn on oltava tätä huomattavasti lyhyempi, yleensä jo 3 kysymystä riittää. Kyselyjä voi räätälöidä eri asiakasryhmille ja eri asiakaspolun vaiheisiin. Asiakastytyväisyyskyselyn lopussa kiitetään aina vastaajaa kyselyyn osallistumisesta.

**Vinkki!** Ennen kyselyn lähettämistä asiakkaille pyydä esimerkiksi kollegoitasi testaamaan kysely, tällä varmistut siitä, että kaikki toimii kuten pitääkin, ja että kysely on tarpeeksi selkeä.

**KYSELYN JAKAMINEN**

Asiakkaiden joukosta valitaan ne asiakkaat, joille kysely lähetetään. Asiakaspalvelukeskuksen asiakastytyväisyyttä mitattaessa voidaan perusjoukoksi valita esimerkiksi kaikki ne asiakkaat, jotka ovat olleet yhteydessä asiakaspalvelukeskukseen viimeisen kuukauden aikana. Perusjoukon koon perusteella tehdään päätös, otetaanko tutkittavaksi koko perusjoukko vai valitaanko jollakin

otantamenetelmällä vain osa perusjoukosta tutkittavaksi. Otantamenetelmiä ovat esimerkiksi yksinkertainen satunnaisotanta, jossa havaintoyksiköt eli asiakkaat numeroidaan ja numeroista arvotaan ne henkilöt, joille kysely lähetetään. Jotta asiakkaista saadaan luotettava otos, on asiakkaat usein syytä jakaa segmentteihin ennen otantamenetelmän hyödyntämistä. Segmentointi voidaan tehdä esimerkiksi asiakkaan iän, asuinpaikan, yritysasiakkaan liikevaihdon tai asiakkaan yhteydenottotavan perusteella. Segmentoinnin jälkeen varmistetaan, että mikään tietty segmentti ei korostu kyselyn vastaanottajissa.

Asiakastyytyväisyyskyselyssä tai haastattelussa ei oikeastaan koskaan saavuteta sadan prosentin vastausprosenttia. Toteutunut otos on varsinaisten vastaajien määrä. Puutteelliset vastukset vähennetään toteutuneesta otoksesta. Hyvän tutkimuksen perusteisiin kuuluu, että otoksen tulee edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa mahdollisimman hyvin ja heijastaa koko perusjoukon mielipiteitä. Kuinka paljon vastauksia sitten pitäisi saada, jotta kyselyn tulos olisi luotettava? Hill, Roche ja Allen esittävät kirjassaan *Customer satisfaction. The customer experience through the customer's eyes* että minimikoko luotettavalle otokselle on 50 ja luotettavan tuloksen saavuttaa 200 henkilön otoskoolla ja 30% vastausprosentilla, huolimatta siitä kuinka monta asiakasta yrityksellä on. Kyselyllä on vaikea savuttaa luotettavaa tulosta, koska vastausprosentti jää usein alle kolmenkymmenen prosentin.

Vastausprosentin parantamiseen on olemassa useita keinoja, jotka on esitelty alla olevassa kuvassa 4. Ensimmäinen niistä on pitää huolta siitä, että asiakasrekisterin tiedot ovat ajan tasalla ja että asiakkailta kerätään aktiivisesti sähköpostiosoitteita. Vastausprosenttia parannetaan myös varmistamalla, että kysely on selkeä, helppokäyttöinen ja sopivan pituinen. Kyselyn houkuttelevaan visuaaliseen ilmeeseen ja kyselyssä käytettyyn ystävälliseen puhuttelutapaan kannattaa kiinnittää myös huomiota. Ihmiset vastaavat mieluummin anonyymiin kyselyyn, joten anonymiteetin takaaminen lisää myös vastaushalukkuutta. Kyselyn saatekirje on tärkeässä osassa, kun halutaan varmistua siitä, että mahdollisimman moni kyselyn vastaanottajista vastaa kyselyyn. Saatekirjeen tulee olla informatiivinen ja houkutteleva. Usein kyselyyn vastataan aktiivisimmin kyselyn aukiolon ensimmäisinä päivinä, tämän jälkeen kysely hautautuu helposti sähköpostin uumeniin tai unohtuu pöydän kulmalle. Muistutusviesti kyselystä muutamia päiviä ennen sen sulkeutumista parantaa lähes aina vastausprosenttia. Vastaajien kesken arvottava palkinto, luvattu lahjoitus hyväntekeväisyyteen tai alennus yrityksen tuotteista ovat myös usein käytettyjä tapoja vastausprosentin nostamiseen. Nämä keinot voivat kuitenkin heikentää kyselyn tulosten luotettavuutta, koska ihmiset saattavat täyttää kyselyn keskittymättä, pelkästään palkinnon tai lahjoituksen vuoksi. Luvattu palkkio voi myös saada vastaajan vastaamaan todellista mielipidettään myönteisemmin. Tämän vuoksi palkintoja, alennuksia ja lahjoituksia tulisi käyttää kannustimena harkiten. Mikäli haluat palkita asiakkaitasi vastaamisesta, jaa palkinto yllätyksenä sen jälkeen, kun kysely on sulkeutunut.

## Tapoja asiakastyytyväisyyskyselyn vastausprosentin parantamiseen



Kuva 4 Tapoja asiakastyytyväisyyskyselyn vastausprosentin kasvattamiseen

## KYSELYN TULOSTEN ANALYSOINTI

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten analysointi ja esittäminen ovat tärkeä osa asiakastyytyväisyyden kartoitusta. Usein analysoinnissa riittää keskiarvojen ja jakaumien käyttö, toisinaan voi olla tarpeen laskea esimerkiksi luottamusvälejä tai hajontalukuja. Lukujen laskeminen voidaan hoitaa esimerkiksi Excel-taulukon tai erillisen analysointiohjelman avulla. Tulosten matemaattisen analysoinnin lisäksi myös tulosten visuaalisella esittämisellä voidaan huomattavasti helpottaa tulosten tulkitsemista ja hyödyntämistä. Tulosten visualisoinnin apuna voidaan käyttää erilaisia kaavioita, joista käytetyimpiä ovat ympyrä-, pylväs- ja pistekaaviot sekä histogrammit. Tulosten visualisoinnissa täytyy kiinnittää huomiota siihen, että syntynyt kuvaaja on helppo tulkita, ja että väärin tulkinnan vaaraa ei ole.

**Vinkki!** Tulosten esittämisessä yksinkertainen on kaunista; mitä selkeämmäksi tulosten tulkinta tehdään, sitä varmemmin tuloksia osataan hyödyntää oikein.



(Word-kuvapankki)

Seuraavaksi käydään läpi kyselyn vastausprosentti, sanallisten vastausten käsittely, keskiarvo sekä otoskeskihajonta.

### **Kyselyn vastausprosentti**

Asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia tarkasteltaessa on aina ensin syytä huomioida, kuinka monelle henkilölle kysely lähetettiin ja kuinka monta vastausta saatiin. Näiden lukujen avulla voidaan laskea kyselyn vastausprosentti. Jos kysely lähetettiin 200 henkilölle joista 70 vastasivat kyselyyn, lasketaan vastausprosentti kaavalla:

$$70/200*100 = 35 \%$$

Vastausprosentti on hyvä silloin kun se on 30 % tai enemmän. Liian pieni vastausprosentti heikentää mittauksen luotettavuutta.

### **Sanalliset vastaukset**

Mikäli kysymykseen on kerätty vastaukset sanallisella asteikolla, kuten Täysin eri mieltä, Jokeenkin eri mieltä, Neutraali, Jokseenkin samaa mieltä, Täysin samaa mieltä, on toimivin tapa laskea eri vastausten lukumäärät eli käyttää frekvenssijakaumaa, jolloin ilmoitetaan kuinka moni tai kuinka suuri osa vastaajista valitsi minkäkin vaihtoehdon. Sanallisia vastauksia ei saa muuntaa numeeriseen muotoon.

Avoimien sanallisten vastausten analysoinnissa auttaa vastausten jakaminen eri teemojen alle, jolloin usein toistuvat teemat on helpompi havaita. Mikäli avoimia sanallisia vastauksia on paljon kannattaa niiden huolelliseen läpikäyntiin varata aikaa.

### **Keskiarvo ja otoskeskihajonta**

Mikäli kysymykseen on annettu numeerinen vastaus tietyltä asteikolta, on keskiarvon laskeminen usein toimiva tapa tulosten analysoinnissa. Keskiarvo lasketaan jakamalla numeeristen arvojen yhteenlaskettu summa vastaajien määrällä. Aina keskiarvo ei kerro tarpeeksi sen muodostavista arvoista, tällöin voidaan käyttää otoskeskihajontaa ilmaisemaan kuinka kaukana annetut arvot keskimäärin ovat keskiarvosta.

Otoskeskihajonnan kaava:

$$\text{Otoskeskihajonta} = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

## Haastattelu

Haastattelussa tietoa kerätään haastateltavalta tai haastateltavien ryhmältä. Haastattelu voi perustua etukäteen laadittuun kysymyslistaan, tai haastattelu voidaan käydä organisoimalla keskustellen tietystä ennalta päätetystä teemasta. Haastattelut voidaan järjestää kasvotusten, tietokoneen välityksellä tai puhelimitse. Haastattelujen huono puoli on se, että haastateltavien joukko ei voi olla kovin suuri, koska silloin haastattelun kustannukset kohoavat korkeiksi. Kannattaa varautua siihen, että haastateltavien valinta, haastatteluajankohdan järjestäminen ja itse haastattelut sekä tulosten purku vievät aikaa. Haastattelu vaatii myös enemmän haastateltavan aikaa, joten sopivia haastateltavia voi olla vaikea löytää. Kun kommunikointi tapahtuu kasvotusten, ihmisillä on tapana kaunistella vastauksiaan, koska he eivät halua pahoittaa haastattelijan mieltä. Tämän vuoksi korjaavan ja totuudenmukaisen palautteen saaminen haastattelututkimuksessa voi olla vaikeaa.

Haastattelun hyviä puolia ovat se, että haastattelija voi helposti esittää lisäkysymyksiä, tarkkailla ja kuunnella haastateltavan äänensävyä ja reaktioita, sekä varmistaa että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen oikein. Taitava haastattelija voi saada haastateltavalta paljon arvokasta tietoa ja haastattelussa on mahdollista käsitellä kompleksisiakin asiakokonaisuuksia. Asiakaspalvelukeskuksissa tyypillisiä haastattelututkimuksella selvitettäviä asiakastytyväisyyden alueita ovat esimerkiksi reklamaatioprosessin sujuvuus tai yritysasiakkaiden asiakaskokemukset asiakaspalvelusta.

Haastattelussa kerättävän tiedon käyttötarkoitus, tallentaminen, hyödyntäminen ja säilytys täytyy miettiä jo ennen varsinaisen haastattelun suorittamista. Haastattelussa kerättävän tiedon käyttötarkoitus, tallennustapa ja säilytys pitää kertoa kaikille haastatteluun osallistuville. Tietosuojalaki 1050/2018 vaatii myös huolehtimaan haastateltavien tietosuojasta. Hyviin haastattelukäytäntöihin kuuluu, että haastatteluun osallistuminen on aina vapaaehtoista ja haastateltava voi halutessaan jättää vastaamatta haastattelijan esittämään kysymyksen. Haastattelussa kerätty tieto on hyvä säilyttää niin, että aineistoon pääsevät käsiksi vain sitä käsittelevät henkilöt, ja aineistossa ei säilytetä aiheetta henkilöiden tunnistetietoja. Tunnistetietoja ovat muun muassa henkilötunnus, videokuva, äänitallenne, nimi ja osoite. Epäsuoria tunnistetietoja ovat esimerkiksi syntymäaika, työpaikka tai ammatti. Haastattelu on anonyymi silloin kun haastateltavaa ei pystytä tunnistamaan kohtuullisesti toteutettavissa olevilla toimenpiteillä. Haastattelutietoja voi muuttaa anonyymiksi esimerkiksi poistamalla tunnistetietoja tai muuttamalla niitä yleisemmälle tasolle.

Haastattelujen kautta saatava tieto tallennetaan joko kirjaamalla vastaukset ylös tai nauhoittamalla haastattelut. Haastattelun jälkeen vastaukset litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Haastattelun tiedonkäsittelyyn kuuluvat tiedon luokittelu, analysointi ja tulkinta. Luokittelussa aineistoa käydään läpi ja sen tietosisältö jaetaan erilaisiin kategorioihin ja teemoihin. Asiakastytyväisyshaastattelussa kategorioita voivat olla esimerkiksi asiakaspalveluprosessin sujuvuus, asiakaspalvelijan asenne ja asiakkaan antamat kehitysehdotukset. Luokittelun tehtävä on jakaa tietoa helpommin

käsiteltävään muotoon ja löytää usein toistuvia teemoja. Luokittelussa ei poimita vain analysoijaa eniten kiinnostavia tietoja, vaan aineistoon tule suhtautua tasapuolisesti. Aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, sekä myös kokonaisuudesta erottuvina poikkeamina ja yksityiskohtina. Luokiteltua aineistoa analysoidaan etsimällä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Analysoitua tietoa voidaan visualisoida esimerkiksi käsitekarttojen ja taulukoinnin avulla. Analysoinnin pohjalta tehdään tulkintoja eli johtopäätöksiä. Asiakastytyväisyshaastattelun tulosten analysoinnissa ja tulkinnassa tulee olla erityisen tarkkana siitä, että tulkitsijan omat intressit tai mielikuvat eivät vaikuta saatuun tulokseen

Alla olevaan kuvaan 5 on koottu haastattelija 10 kohdan muistilista, jota noudattamalla haastattelusta saadaan onnistunut.

1. Harjoittele haastattelemista ja tutustu aiheeseen.
2. Suunnittele haastattelu ja se mitä ja miten aiot asioita kysyä hyvin etukäteen. Älä kuitenkaan laadi liian tiukkaa käsikirjoitusta, haastattelun on tarkoitus olla keskusteleva.
3. Valitse haastateltavat huolella. Haastateltavalla tulee olla tietoa haastattelun aiheesta. Varaa ajat haastatteluille hyvissä ajoin.
4. Mieti miten dokumentoit vastaukset. Kysy lupa haastattelun nauhoitukseen etukäteen.
5. Huomioi haastatteluympäristö. Ympäristön tulee olla rauhallinen. Suositeltu pituus puhelinhaastattelulle on maksimissaan 15 minuuttia ja kasvokkain tapahtuvalle haastattelulle 45 minuuttia.
6. Pukeudu siististi, puhu ystävällisesti ja selkeästi.
7. Kerro haastattelun alussa miksi haastattelu tehdään, mihin tuloksia käytetään ja miten niitä säilytetään.
8. Aloita lämmittelykysymyksillä tai Small talkilla, jotta saat haastateltavan rentoutumaan.
9. Reagoi haastateltavan kertomaan, älä johdattele liikaa, kysy tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Kiitä lopuksi haastateltavaa haastatteluun osallistumisesta.
10. Varaa aikaa haastattelujen litterointiin. Tee litterointi mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, kun keskustelu on vielä tuoreena muistissa. Valitse litterointitarkkuus niin että se tukee omaa tutkimusta.

*Kuva 5 Haastattelijan muistilista*

## Muita keinoja asiakastyytyväisyyden kartoittamiseen

Asiakastyytyväisyyden seurannassa ei kannata sivuuttaa asiakaspalautetta. Asiakaspalvelukeskukset saavat asiakaspalautetta suoraan asiakaspalvelijoille annettuna, sähköpostitse sekä asiakaspalautelomakkeilla mikäli ne on otettu käyttöön. Asiakaspalautetta sanotaan passiiviseksi palautteeksi, koska yritys ei itse aktiivisesti kysy palautetta vaan se annetaan omaehtoisesti. Tällä tavalla hankittu palaute ei anna yritykselle luotettavaa kuvaa sen asiakastyytyväisyyden tasosta, sillä palautetta omaaloitteisesti jättävät usein ne asiakkaat, jotka ovat joko erittäin tyytyväisiä tai erittäin tyytymättömiä saamansa palveluun. Tästä huolimatta myös passiivisen asiakaspalautteen läpikäynti auttaa yritystä hahmottamaan toisaalta omia vahvuuksiaan mutta etenkin heikkouksiaan ja kehityskohteitaan.

Asiakaspalvelukeskuksella on hyvä olla olemassa kanava, jota kautta asiakas voi helposti jättää palautetta saamastaan palvelusta. Asiakaspalvelussa työskenteleviä henkilöitä täytyy myös ohjeistaa kirjaamaan saamansa asiakaspalaute yrityksessä sovitun käytännön mukaan. Suorien asiakaspalautteiden kohdalla voi olla kiusaus jättää negatiivinen palaute kirjaamatta. Yrityskulttuurillaan voi vaikuttaa siihen miten negatiiviseen ja korjaavaan palautteeseen suhtaudutaan ja siihen uskalletaanko ikävimmätkin palautteet raportoida. Yrityskulttuuri, jossa negatiivinen palaute otetaan avoimesti vastaan ja sen avulla pyritään kehittämään toimintoja kannustaa kaiken palautteen raportointiin. Yritys, jossa asiakaspalautteita, myös negatiivisia, käytetään suoraan palkitsemisen perusteena tai jossa negatiivinen palaute johtaa syyllisten etsintään jää todennäköisimmin negatiiviset asiakaspalautteet kirjaamatta.

**Vinkki!** Ole avoin kaikelle palautteelle, ja luo turvallinen ympäristö, jossa kaikilla on välillä oikeus mokata.



(Word-kuvapankki)

Mystery shopping- eli testiasiakastutkimus on tuttu asiakaspalvelun tutkimiseen käytetty menetelmä kaupan alan puolelta, joka sopii myös asiakaspalvelukeskuksen käyttöön. Testiasiakaskäytännön avulla on tarkoitus tutkia vastaako asiakkaalle annettu asiakaspalvelu yrityksen tavoitteita. Asiakkaaksi tekeytyvä mittaaja lähestyy asiakaspalvelua puhelimitse, chatilla tai sähköpostilla. Tutkimuksen avulla selvitetään miltä asiakaspalvelu näyttää asiakkaan näkökulmasta, miten asiakaspalvelijat hoitavat päivittäisiä tehtäviään ja miten hyvin yrityksen visio asiakaspalvelun laadusta toteutuu tosielämässä. Testiasiakkaiden avulla ei voida mitata oikeiden asiakkaiden asiakastyytyvääsyyttä, mutta sen avulla voidaan testata palveluprosessia ja löytää kehityskohteita.

Joskus on hyödyllistä tutkia, miten oman asiakaspalvelukeskuksen asiakaspalvelun laatu vertautuu muiden yritysten asiakaspalvelun laatuun. Vertailu kertoo mihin oma asiakastyytyvääisyys sijoittuu suhteessa muihin, onko se toimialansa huippua, keskiverto vai heikoimpia. Kevyin tapa tehdä vertailua on pyytää asiakastyytyvääisyyskyselyssään asiakasta arvioimaan yritykseltä saamaansa asiakaspalvelua suhteessa muiden yritysten tarjoamaan asiakaspalveluun. Kappaleessa Tunnuslukuja esiteltäviä asiakastyytyvääisyyden tunnuslukuja, kuten NPS-lukua, voi käyttää myös yksinkertaisen vertailun välineenä. Kattavat benchmark-analyytit tehdään lähes aina ulkopuolisen, puolueettoman tahon toimesta, joilla on tarvittava ammattitaito ja analyysivälineet tällaisen vertailun toteuttamiseksi. Benchmark-analyyssillä saadaan tietoa siitä mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet suhteessa sen kilpailijoihin tai muihin saman alan toimijoihin.

## Asiakastyytyvääisyyden tunnusluvut

Tässä käsikirjassa esiteltäviä asiakastyytyvääisyyden tunnuslukuja ovat asiakkaan suositteluhalukkuutta mittaava Net Promoter Score eli NPS, asiakkaan vaivannäköä mittaava Customer Effort Score eli CES ja asiakastyytyvääisyysindeksi eli Customer Satisfaction Index CSAT. Tunnuslukuja käytetään työkaluna etenkin jatkuvassa asiakastyytyvääisyysmittauksessa. Tällöin asiakas saa asiakaskontaktin jälkeen automaattisesti lyhyen kyselyn, jossa pyydetään arvioimaan numeerisesti joko suositteluhalukkuutta, asiakkaan näkemää vaivaa tai tyytyväisyyttä saatuun palveluun. Sen lisäksi että asiakas antaa numeerisen arvion, josta tunnusluku lasketaan, pyydetään asiakasta myös tarkentamaan vastausta joko avoimeen kommenttikenttään tai valitsemalla listalta kuvaavimman syyn oman vastauksen takana. Yksin käytettynä mikään tunnusluku ei anna riittävää kuvaa asiakastyytyvääisyyden tasosta, vaan niiden lisäksi on käytettävä aina muitakin kysymyksiä tai tunnuslukuja.

### NET PROMOTER SCORE (NPS)

NPS eli Net Promoter Score mittaa sitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä, yrityksen tuotteita tai yrityksen palveluita muille. NPS on suosittu mittari, ja sitä käytetään kuvaamaan yrityksen asiakasuskollisuutta. Kyselylomakkeella tai asiakaspalautekyselyssä NPS:ää mitataan kysymällä: ”Kuinka todennäköisesti

suosittelet yrityksen palvelua tai tuotteita ystävällesi tai kollegallesi?” Asiakas arvioi suositteluhalukkuutensa asteikolla nollasta kymmeneen.

Arvosanan 10 tai 9 antaneet luetaan suosittelijoihin, jotka ovat asiakkaina lojaaleja ja valmiita suosittelemaan yritystä muille. Arvosanan 8 tai 7 antaneet asiakkaat katsotaan neutraaleiksi asiakkaiksi, jotka ovat kyllä tyytyväisiä yrityksen tuotteeseen tai palveluun, mutta jotka paremman tarjouksen saadessaan siirtyvät helposti kilpailijan asiakkaaksi. Neutraalin asiakkaan voi saada kääntymään suosittelijaksi suhteellisen pienellä panostuksella. Toisaalta neutraali asiakas voi myös kääntyä helposti arvostelijaksi. Neutraalit asiakkaat eivät siis ole lojaaleja. Seitsemää pienemmän arvosanan antaneet luetaan yrityksen arvostelijoihin. Arvostelijat voivat vahingoittaa yrityksen mainetta kertomalla yrityksestä negatiivisia asioita muille. Toisaalta arvostelijoilta yritys voi saada paljon arvokasta tietoa siitä, mitä yrityksen kannattaisi palvelussaan parantaa.

NPS luku lasketaan vähentämällä suosittelijoiden suhteellisesta lukumäärästä arvostelijoiden suhteellinen lukumäärä. NPS luku sijoittuu välille -100 - +100. Jos NPS luku on positiivinen, tulkitaan että suurin osa yrityksen asiakkaista suosittelisi yrityksen tuotteita tai palveluita.

$$\frac{\text{Suositelijat - Arvostelijat}}{\text{Vastaajien määrä}} \times 100 = \text{NPS}$$

## CUSTOMER EFFORT SCORE (CES)

Customer effort score lyhennettynä CES mittaa sitä kuinka paljon tai vähän vaivaa asiakas joutui käyttämään asioidessaan yrityksen kanssa. Lähtöajatuksena on, että asiakas haluaa aina selvittää mahdollisimman pienellä vaivannäöllä. CES-mittauksella voidaan selvittää asiakaskokemuksen pullonkaulat, eli ne kohdat asiakasprosessia, joissa asiointi ei ole sujuvaa. CES-mittarista on olemassa kaksi versiota CES ja CES 2.0. CES mittauksessa käytetään asteikkoa 1–5 ja CES 2.0-mittauksessa asteikkoa 1–7, joissa arvo 1 on vahvasti samaa mieltä ja arvo 5 tai 7 vahvasti eri mieltä. Tyypillisesti CES-mittauksessa kysytään kysymys ”Asteikolla 1–7 kuinka paljon vaivaa näit saadaksesi haluamaasi palvelua?” CES arvo lasketaan jakamalla positiivisen vastauksen antaneiden asiakkaiden määrä kaikkien vastaajien määrällä ja kertomalla saatu tulos sadalla. CES saa arvon välillä 0–100. Jos yrityksen CES arvo on yli 50, yli puolet asiakkaista pitää yrityksen kanssa asiointia helppona.

$$\frac{\text{Positiiviset vastaukset}}{\text{Vastaajien kokonaismäärä}} \times 100 = \text{CES}$$

## ASIAKASTYYTYVÄISYYSINDEKSI (CSAT)

Asiakastyytyväisyysindeksin lyhenne CSAT tulee sanoista Customer Satisfaction Index, joskus samasta asiasta käytetään myös lyhennettä CSI. Asiakastyytyväisyysindeksillä mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä. Tyypillinen kysymys asiakastyytyväisyysindeksiä mitattaessa on ”Asteikolla 1–5, kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?” Asteikon 1–5 sijasta asiakastyytyväisyysindeksissä voidaan käyttää muitakin asteikoita, kuten asteikko 0–100 tai jopa hymynaama- tai tähtisymboleita. CSAT arvo saadaan jakamalla tyytyväisten asiakkaiden määrä kaikkien vastanneiden määrällä ja kertomalla saatu vastaus sadalla. CSAT saa arvon nollan ja sadan välillä. Sopivia kysymyksiä asiakaspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyysindeksin mittaamiseen ovat esimerkiksi: Kuinka tyytyväinen olit saamaasi asiakaspalveluun? Kuinka tyytyväinen olit tilausprosessiin? Kuinka tyytyväinen olit reklamaation hoitoon? Asiakastyytyväisyysindeksiä voidaan käyttää myös vertaamalla eri yritysten asiakastyytyväisyyttä toisiinsa.

$$\frac{\text{Positiiviset vastaukset}}{\text{Vastaajien kokonaismäärä}} \times 100 = \text{CSAT}$$

**Vinkki!** Voit käyttää asiakaspalvelukeskuksen operatiivisen toiminnan tunnuslukuja tukena asiakastyytyväisyysmittaustulosten analysoinnissa. Esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyys on usein yhteydessä asiakastyytyväisyysmittauksen tuloksiin. Asiakaspalvelukeskuksen työntekijöiden korkean työtyytyväisyyden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti asiakkaiden saamaan asiakaspalvelun laatuun. Tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneempia palvelemaan asiakkaita hyvin. Parantamalla työntekijöiden työssä viihtymistä ja motivaatiota voidaan parantaa myös asiakastyytyväisyyttä.



(Word-kuvapankki)

## Tulosten jakaminen oman henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa

Asiakaspalvelukeskuksen henkilökunta täytyy perehdyttää yrityksen asiakastytyväisyysmittauksen prosessiin. Jokaisen työntekijän tulee olla tietoinen millä eri tavoin yrityksessä seurataan asiakastytyväisyyttä, missä vaiheessa mittauksia tehdään, miten asiakastytyväisyysmittausten tuloksia käydään yhdessä läpi ja miten kehitystoimenpiteitä suunnitellaan ja priorisoidaan. Usein asiakaspalvelukeskuksissa asiakastytyväisyysmittauksen tulokset vaikuttavat suoraan henkilön palkitsemiseen, joten myös tältä kannalta on tärkeää, että palkitsemisen perusteet ovat kaikille selviä.

Asiakastytyväisyysmittausten tulokset tulee käydä läpi koko henkilökunnan kanssa säännöllisesti. Jatkuvan mittauksen tuloksia voidaan käydä läpi kvartaaleittain, kuukausittain tai jopa viikkotasolla. Asiakaspalvelukeskuksissa asiakaspalaute ja asiakastytyväisyysarviot on usein mahdollista kohdentaa yksittäiseen tiimin ja työntekijään. Yksilötason palautteita on hyvä käydä läpi työntekijän kanssa myös kahden kesken tai pientimeissä. Työnjohdon tulee pitää huoli siitä, että saatu palaute innostaa työntekijää kehittymään ja motivoi, eikä lannista tai aiheuta motivaatiopulaa. Asiakastytyväisyysmittauksen tulokset motivoivat työntekijää silloin kun hänelle on selvää mitä häneltä odotetaan ja odotukset ovat realistisia. Työntekijät on hyvä osallistaa asiakaspalvelun kehittämiseen, sillä osallistaminen motivoi ja työntekijöiltä löytyy usein parhaat ideat palvelun parantamiseksi.

**Vinkki!** Juhlikaa hyviä asiakastytyväisyysarvioita yhdessä ja käyttäkää korjaavaa palautetta kehittymisen apuna. Hyvästä työstä saatu ylimääräinen palkkio motivoi myös asiakaspalvelutehtävissä.



(Word-kuvapankki)

Aina asiakaspalvelija ei tunnista asiakkaan tarpeita ja toiveita ja tällöin asiakastytyväisyysmittauksista saatu arvio voi tuntua kohtuuttomalta ja epärealistiselta. Tällöin voi olla tarpeen teettää asiakastytyväisyyskyselyä vastaava tutkimus myös työntekijöille, tällä pyritään selvittämään ymmärtävätkö työntekijät asiakkaiden tarpeet ja onko heillä sama kuva asiakastytyväisyyden tasosta kuin asiakkailla on. Tällainen peilitutkimus suoritetaan niin että työntekijät vastaavat samoihin kysymyksiin, jotka on esitetty asiakkaille niin kuin he kuvittelevat asiakkaiden vastaavan. Jos asiakastytyväisyyskyselyssä asiakkaalta pyydetään arvio asiakaspalvelusta asteikolla 1–10, vastaavassa peilitutkimuksessa työntekijöitä pyydetään arvioimaan minkä arvosanan asiakkaat ovat antaneet asiakaspalvelulle asteikolla 1–10. Peilitutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää asiakasymmärryksen kasvattamisessa ja asiakaspalveluhenkilöstön koulutuksessa.

Asiakastytyväisyysmittauksen tulosten kertominen asiakkaille on myös tärkeä osa asiakastytyväisyysmittausprosessia. Tämä on yritykselle loistava paikka näyttää, että yritys todella kuuntelee asiakkaitaan, ja että antamalla palautetta asiakas voi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Asiakastytyväisyysmittauksen tuloksista voi kertoa esimerkiksi yrityksen nettisivuilla, uutiskirjeessä tai lähettämällä asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneille kiitoskirjeen. Kiitoskirjeessä asiakkaille on hyvä kerrata miksi ja miten asiakastytyväisyyttä mitattiin, mikä oli mittauksen lopputulos ja tärkeimpänä, miten yritys aikoo parantaa toimintaansa asiakkailta saadun palautteen perusteella. Yrityksen on hyvin tärkeää myös lunastaa annetut lupaukset, sillä ilman parannusten toteutusta asiakastytyväisyys kääntyy nopeasti laskuun.

**Vinkki!** Oikein kommunikoituna asiakastytyväisyysmittauksen tuloksista saadaan yritykselle toimiva markkinoinnin työkalu. Hyödynnä sitä!

## Loppusanat

Asiakastytyväisyysmittaus on vain pieni osa asiakaspalvelukeskuksen asiakaskokemuksen kehittämistä, hyvän asiakassuhteen rakentamista ja toiminnan kehittämistä. Oikein toteutettu asiakastytyväisyysmittaus auttaa ymmärtämään asiakkaiden tarpeita, löytämään kehityskohteita ja palvelemaan toimeksiantajayrityksiä entistä paremmin. Kiitos mielenkiinnostasi asiakastytyväisyyden mittaamista kohtaan!

## Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi fa-neja. Kauppakamari. Helsinki.
- Anton, J. & Gustin, D. 2000. Call Center Benchmarking: Deciding if good is good enough. Purdue University Press.
- Chicu, D., del Mar Pàmies, M., Ryan, G. & Cross, C. 2019. Exploring the Influence of the Human Factor on Customer Satisfaction in Call Centres. BRQ Business Research Quarterly, 22, 2, s. 83–95.
- Churchill, L. 2021. 2022 Trends: Discover the Future of Call Centers. 31.12.2021. Luettavissa: <https://customerthink.com/2022-trends-discover-the-future-of-call-centers/#safety>. Luettu 13.3.2022.
- Eneizan, B., Taamneh, M., Enaizan, O., Almaaitah, M., Ngah, A. & Alsakarneh, A. 2021. Human resources practices and job satisfaction on customer satisfaction: The mediating role of quality of customer interaction in online call center. International Journal of Data and Network Science. s. 11-18.
- Ficher, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Tal-entum. Helsinki.
- Hayes, B. 2008. Measuring customer satisfaction and loyalty. Survey design, use, and statistical analysis methods. Quality press. Milwaukee.
- Hill, N. & Alexander, J. 2006. The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. Gower Publishing Limited. Hampshire.
- Hill, N., Brierley, J. & MacDougall, R. 2003. How to measure customer satisfaction. Gower Publish-ing Limited. Aldershot.
- Hill, N., Roche, G. & Allen, R. 2007. Customer satisfaction. The customer experience through the customer's eyes. Cogent Publishing. London.
- Huttunen, K. 2020. Asiakastytyväisyys ja sen mittaaminen. 13.6.2020. Zoner. Luettavissa: <https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/asiakastytyvaisuus/>. Luettu 20.3.2020.
- Hyvärinen, M., Aho, A., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vasta-paino. Tampere.
- Hämäläinen, M. & Patjas, L-M. 2018. Palvelun taitajaksi. 11. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki
- Klaus, P. 2015. Measuring customer experience: How to develop and execute the most profitable customer experience strategies. Palgrave Macmillan. New York.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Talentum Pro. Hel-sinki.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talen-tum. Helsinki

Patti, C., van Dessel, M. & Hartley, S. 2020. Reimagining customer service through journey mapping and measurement. *European journal of marketing*. 54, 10, s. 2387–2417.

Reichheld, F., Darnell, D. & Burns, M. 2021. *Winning on purpose: The unbeatable strategy of loving customers*. Harvard Business Review Press. Boston.

Retently. 2019. 9 Practical Tips for an Effective NPS Data Analysis and Reporting. 1.14.2019. Luet-tavissa: <https://www.retently.com/blog/nps-data-analysis-reporting/>. Luettu 30.3.2022.

Retently. 2018. What is Customer Effort Score (CES) & How to Measure It? 6.12.2018. Luettavissa: <https://www.retently.com/blog/customer-effort-score/>. Luettu 30.3.2022.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere.

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

Tavsan, N. & Erdem, C. 2018. *Customer experience management*. Tasora Books. Minneapolis.

Vilkkä, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus. Jyväskylä.

Wirtz, J., Tambyah, S. & Mattila, A. 2010. Organizational learning from customer feedback received by service employees A social capital perspective. *Journal of Service management*. 21, 3, s. 363–387.