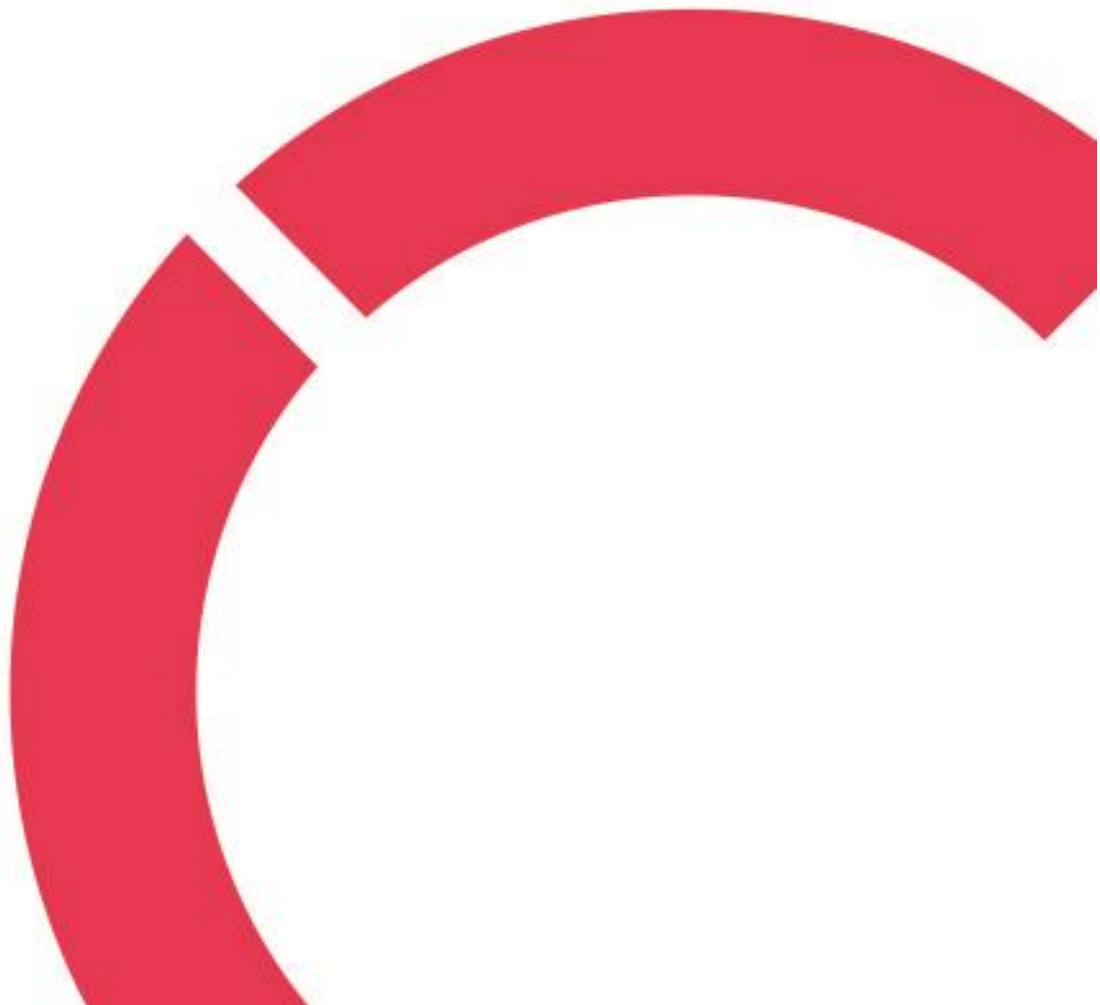


Henna-Maria Knuutila

ASIAKASTYYTYVÄISYYS ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Asiakastyytyväisyyskyselyiden kehittäminen ja hyödyntäminen Fonecta Oy:llä

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Joulukuu 2022**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Joulukuu 2022	Tekijä/tekijät Henna-Maria Knuutila
Koulutus Liiketalouden tradenomi		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi ASIAKASTYYTYVÄISYYS ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ. Asiakastyytyväisyyskyselyiden kehittäminen ja hyödyntäminen Fonecta Oy:llä		
Työn ohjaaja Johanna Hallbäck		Sivumäärä 36 + 1
Työelämäohjaaja Katja Laaksonen		
<p>Opinnäytetyön aiheena on asiakastyytyväisyys asiakaskokemuksen kehittämisen välineenä. Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Fonecta Oy:lle, joka tarjoaa suomalaisyrityksille digitaalisen markkinoinnin ratkaisuja. Opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa asiakastyytyväisyysmittareiden hyödyntämistä asiakaskokemuksen kehittämisessä Fonectalla. Tavoitteena oli perehtyä asiakaskokemusta ja asiakastyytyväisyyttä koskevaan kirjallisuuteen, analysoida Fonectan asiakastyytyväisyyskyselyiden nykytilaa, pohtia kehitysideoita ja testata uutta mallia Fonectan organisaatiotasoisessa asiakastyytyväisyysmittauksessa. Kirjallisuuskatsauksen, nykytilan analysoinnin ja kyselypilotin pohjalta Fonectalle tehtiin toimintamalli- ja kehittämissuunnitelma, jonka tavoitteena on parantaa asiakastyytyväisyyskyselyistä saadun datan käyttöä asiakaskokemuksen kehittämisen välineenä Fonectalla.</p> <p>Teoriaosuudessa tutustaan markkinoinnin, palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen alan kotimaiseen ja kansainväliseen kirjallisuuteen. Siinä käydään läpi asiakaskokemuksen elementtejä, mittaamista, johtamista, asiakastyytyväisyyden osuutta asiakaskokemuksen kokonaisuudesta ja yleisimpiä mittaamenetelmiä. Toiminnallisessa osuudessa sovellettiin kehittämistyölle tyypillisiä menetelmiä ja käytettiin lähteinä Fonectan sisäisiä raportteja, palaverimuistioita sekä analytiikkatyökaluja. Nykytila-analyysissä havaittiin kehittämistarpeita ja uuden organisaatiotasaisen kyselyn pilotissa tehtiin havainnot, millaisella kyselymallilla saadaan eniten vastauksia. Haastavinta toimintamalli- ja kehittämissuunnitelman luomisessa oli ratkaista, mitä tietoja raportoinnissa tarvitaan, jotta tuloksia pystytään käyttämään asiakaskokemuksen kasvattamisessa ja miten suunnitelma otetaan käytäntöön.</p> <p>Teoriaosuus tukee vahvasti toiminnallista osuutta. Tuloksena saatiin uusi jatkuva malli Fonectan organisaatiotasaisen asiakastyytyväisyyden mittaamiselle, sekä toimintamalli- ja kehittämissuunnitelma palautteiden hyödyntämisestä Fonectan asiakaskokemuksen kehittämisessä. Suunnitelma on opinnäytetyön salainen liite ja tarkoitettu Fonectan sisäiseen käyttöön. Suunnitelmassa on otettu huomioon kaikki teoriaosuudessa läpikäytyt asiakaskokemuksen elementit ja asiakastyytyväisyyskyselyistä saatua dataa pystytään hyödyntämään jatkuvalla mallilla asiakaskokemuksen kehittämisessä ja johtamisen työkaluna.</p>		
Asiasanat Asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, asiakaspalaute, asiakaskokemuksen kehittäminen, asiakastyytyväisyyskyselyiden kehittäminen, asiakaspalautteen analysointi		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date December 2022	Author Henna-Maria Knuutila
Degree programme Degree program in Business Administration		
Name of thesis CUSTOMER SATISFACTION AS A TOOL FOR DEVELOPING CUSTOMER EXPERIENCE. Development and utilization of customer satisfaction surveys at Fonecta Oy		
Centria supervisor Johanna Hallbäck	Pages 36 + 1	
Instructor representing commissioning institution or company Katja Laaksonen		
<p>The topic of the thesis is customer satisfaction as a tool for developing customer experience. This thesis was commissioned by Fonecta Oy, which offers digital marketing solutions to Finnish companies. The purpose of the thesis is to improve the utilization of customer satisfaction metrics in the development of the customer experience at Fonecta. The aim of the thesis was to review the literature of customer experience and customer satisfaction, analyze the current state of Fonecta's customer satisfaction surveys, consider development ideas and evaluate a new model in Fonecta's organizational level of customer satisfaction measurement. Based on the literature review, the analysis of the current situation and the survey pilot, an operational model and development plan was created. The purpose was to improve the data obtained from customer satisfaction surveys as a tool for increasing the customer experience at Fonecta.</p> <p>In the theory part, domestic and international literature in the field of marketing, service design and customer experience were reviewed. The elements of customer experience, measurement, management, the share of customer satisfaction in the totality of the customer experience and the most common measurement methods were studied. In the practical part, typical methods for development work were applied, using Fonecta's internal reports, meeting notes and analytics tools as sources. Development needs were identified in the current state analysis and observations were made in the pilot of a new organizational-level survey, which survey model gets the most answers. The most challenging part of creating the operating model and development plan was deciding what information is needed for reporting so that the results can be used to increase the customer experience and how to put the plan into practice.</p> <p>The theory part strongly supported the practical part. The result was a new continuous model for measuring customer satisfaction at the organizational level of Fonecta, as well as an operating model and development plan for utilizing feedback platforms to increase Fonecta's customer experience. The plan is a confidential appendix to the thesis and intended for internal use by Fonecta. The plan has considered all elements of customer experience covered in the theory part, and the data obtained from customer satisfaction surveys can be utilized in a continuous model in the development of the customer experience and as a management tool.</p>		

<p>Key words Analysis of customer feedback, customer experience, customer feedback, customer satisfaction, development of customer satisfaction surveys</p>
--

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

A/B-TESTAUS

A/B testauksessa verrataan kahden version välillä, kumpi on toimivampi.

ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus on asiakkaan kokonaisvaltainen ja useita eri elementtejä sisältävä kokemus, joka sisältää asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset tiedostamattomat, fyysiset ja digitaaliset kohtaamiset. Hyvän asiakaskokemuksen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle arvoa ja erinomaisia kokemuksia.

ASIAKASPOLKU

Asiakaspolku käsittää asiakkaan ja yrityksen väliset kohtaamispisteet kysynnän luonnista ostotapahtumaan, asiakkuuden haltuunottoon, asiakkuuden kehittämiseen ja säilyttämiseen.

ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Asiakastyytyväisyys on asiakkaan yksilöllinen ja yksittäinen kokemus, joka perustuu tuotteen tai palvelun hinta-laatusuhteeseen ja asiakaspalvelukokemukseen.

CES

Lyhenne tulee sanoista customer effort score ja menetelmän avulla mitataan, miten vaivatonta asiakkaan on asioida yrityksen kanssa.

CSAT

Lyhenne tulee sanoista customer satisfaction score. CSAT-menetelmällä mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä saamaansa palveluun.

ENNAKKO-OTSIKKO

Ennakko-otsikko, englanniksi preheader, on sähköpostiviestissä oleva osio, joka näkyy vastaanottajalle viestin aiheen alla. Ennakko-otsikossa on rajattu merkkimäärä, Fonectan käyttämässä järjestelmässä se on 80 merkkiä.

KOHTAAMISPISTE

Kohtaamispiste on asiakaspolun vaihe, jossa yritys ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kohtaamispisteitä on sekä henkilökohtaisia että digitaalisia.

NPS

Net promoter score, eli NPS, on asiakkaan suositteluhalukkuuteen perustuva asiakastyytyväisyyttä mittaava menetelmä.

PILOTTI

Toteutus, jolla testataan idean toimivuutta. Pilotin perusteella saadaan tietoa, toimiiko toteutus toivottu ja sen avulla voidaan määritellä muutoskohdat ennen varsinaista toteutusta.

tNPS

Asiakkaan suositteluhalukkuutta mittaava transactional NPS on menetelmä, jossa asiakaspalautetta pyydetään jonkin yksittäisen tapahtuman jälkeen.

rNPS

Asiakkaan suositteluhalukkuutta mittaava relational NPS on strateginen mittari, joka mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä yleisesti organisaatiosta.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	3
2.1 Fonectan historia lyhyesti.....	3
2.2 Fonectan organisaatio	3
2.3 Fonectan asiakkaat ja visio	4
3 ASIAKASKOKEMUS.....	5
3.1 Asiakaskokemuksen elementit	5
3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen	7
3.3 Asiakaspolut ja palvelumuotoilu	8
3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen	10
4 ASIAKASTYYTYVÄISYYS OSANA ASIAKASKOKEMUSTA	12
4.1 Asiakastyytyväisyys ja tunne	12
4.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	13
4.2.1 NPS-mittaus	14
4.2.2 CSAT-mittaus.....	15
4.2.3 CES-mittaus.....	15
4.2.4 Muut mittausmenetelmät	16
4.3 Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus	16
5 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYT FONECTALLA	18
5.1 Fonectan eri kohtaamispaikoissa tehtyjen asiakastyytyväisyyskyselyiden nykytila.....	18
5.2 Fonectan organisaatiotasoisien asiakastyytyväisyyskyselyiden nykytila	19
5.3 Havainnot kehitystarpeista Fonectan nykytilan perusteella.....	20
6 ORGANISAATIOTASOISEN ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYN PILOTTI	22
6.1 Pilotin toteutus.....	22
6.1.1 Kysymysten määrittely ja saateviestin muotoilu.....	23
6.1.2 Kriittikkoprosessin käyttöönotto	25
6.1.3 Pilotin tulokset.....	26
6.1.4 Projektin yhteenveto	26
6.2 Havainnot pilottiprojektista ja jatkuvan mallin käyttöönotto.....	27
7 ASIAKASPALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISESSÄ FONECTALLA.....	30
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	32
LÄHTEET	34
LIITE 1 (salainen)	

KUVIOT

KUVIO 1. Asiakkuusindeksi 2021 -tutkimuksen tutkimusmetodi	7
KUVIO 2. Asiakaskokemuksen neljä näkökulmaa ja kaksi tasoa	10
KUVIO 3. Reklamaation käsittelyn vaikutus asiakastytyväisyyteen.....	13
KUVIO 4. Asiakastytyväisyyden mittaamispisteet Fonectalla	19
KUVIO 5. NPS-tulosten tasot ja Fonectan tavoitteet rNPS-tulosten osalta	27

KUVAT

KUVA 1. Fonectan rNPS-kyselyn saateviesti pilotissa	25
KUVA 2. Fonectan rNPS-kyselyn saateviesti jatkuvassa mallissa.....	29

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Fonectan asiakastytyväisyyttä mittaavan pilottikyselyn toimintostatistiikat.....	26
--	----

1 JOHDANTO

Nykyään on jo hyvin tavallista, että sähköpostiin tai puhelimeen tulee kysely asioinnin onnistumisesta, kun on ollut tekemisissä jonkin yrityksen kanssa. Usein kysytään, kuinka todennäköisesti suosittelet ostamaasi tuotetta, palvelua tai yritystä ystävällesi tai kollegallesi. Joskus suositteluhaluuden sijaan kysytään, miten hyvin asia saatiin ratkaistua, miten tyytyväinen olit saamaasi palveluun ja oliko asiointi vaivatonta. Toisinaan kysely on yhdistelmä kaikkia edellä mainittuja. Kivijalkamyymälöissä ja virastoissa voidaan kerätä asiakastyytyväisyystuloksia myös ulko-oven läheisyydessä olevalla laitteella, jossa voi antaa palautetta painamalla tunnetilaa ilmaisevaa kuvaketta. Keinoja on monia.

On hyvä, että asiakastyytyväisyyttä mitataan, jos vastausten avulla saadaan relevanttia tietoa organisaation kehittämisen kannalta tärkeisiin kysymyksiin. Palautteita hyödyntämällä voidaan tehdä myös johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista. Valitettavasti monessa yrityksessä vastausten tuloksia ja dataa ei kuitenkaan hyödynnetä johtamisen ja kehittämistyön pohjana. (Löytänä & Korteso, 2011, 187–188.)

Tämä opinnäytetyö pureutuu edellä mainittuun ongelmaan ja sen ratkaisuun toimeksiantajan Fonecta Oy:n osalta. Fonectalla on tällä hetkellä NPS-mittaus useassa eri kohtaamispaikassa, mutta palautteita ei hyödynnetä täydellä volyymilla asiakaskokemuksen kehittämisessä, palveluiden ja toimintamallien kehittämisessä tai johtamisen välineenä. NPS-lukujen trendiä ei seurata aktiivisesti kaikkien kyselypaikkojen osalta, eikä Fonectalla ole tällä hetkellä organisaatiossa jatkuvaa NPS-mittausta tai toimintamallia palautteiden käsittelyyn. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa asiakastyytyväisyysmittareiden hyödyntämistä asiakaskokemuksen kehittämisessä Fonectalla.

Opinnäytetyön tavoitteet ovat:

1. Kuvata asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden muodostumista ja suhdetta kirjallisuutta hyödyntäen.
2. Analysoida Fonectan asiakastyytyväisyyskyselyiden nykytilaa ja kehitystarpeita sekä pilotoida uutta organisaatiossa mallia asiakastyytyväisyysmittauksessa.
3. Luoda toimintamalli- ja kehityssuunnitelma asiakastyytyväisyyskyselyiden hyödyntämiseen asiakaskokemuksen kehittämiseksi Fonectalla.

Teoriaosuudessa käyn läpi asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden käsitteet, millainen osuus asiakastyytyväisyydellä on asiakaskokemukseen kokonaisuudessaan, miten ja millä menetelmillä asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata, miten asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia voidaan käyttää asiakaskokemuksen kehittämisen välineenä ja millaisia johtopäätöksiä voidaan tehdä asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia analysoimalla. Lähteenä käytän markkinoinnin, palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen alan kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta.

Toiminnallisessa osuudessa analysoin Fonectan asiakastyytyväisyyskyselyiden nykytilaa käyttäen apuna Fonectan sisäisiä raporteja, palaverimuistioita ja analytiikkatyökaluja. Analysoinnin jälkeen pohdin, millä keinoin kyselyitä voisi parantaa, jotta saatu data olisi paremmin käytettävissä asiakaskokemuksen kehittämisen pohjana. Prosessin parantamisen menetelmänä on pilottikysely, jolla testaan uutta organisaatiotasosta asiakastyytyväisyyskyselyä Fonectan asiakkailta, ja josta on tarkoitus tehdä jatkuva malli Fonectalle. Vertaan pilottikyselyn tuloksia aiempien organisaatiotasosten kyselyiden kyselyjen dataan, mm. Bain & Companyn tuottamaan Fonecta Customer survey -raporttiin. Sekä näiden että teoriaosuuden pohjalta luon toimintamalli- ja kehittämissuunnitelman Fonectan sisäiseen käyttöön asiakastyytyväisyyskyselyiden hyödyntämisestä osana asiakaskokemuksen kehittämistä. Kehittämissuunnitelman rakentamisessa sovellan kehittämistyölle yleisesti tyypillisiä menetelmiä, kuten henkilöstön osallistamista kehittämiseen, pilotointia ja palvelumuotoilua. Tietolähteenä käytän esimerkiksi Teemu Moilasan, Katri Ojasalon ja Jarmo Ritalahden (2022) sekä Kari Salosen, Sini Elorannan, Tiina Hautalan ja Sirppa Kinoksen (2017) kehittämistyön menetelmiä kuvaavaa kirjallisuutta.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Fonecta Oy perustettiin vuonna 2002, kun pääomasijoittaja 3i ja Sonera solmivat yrityskaupan. Henkilöstölle järjestetyssä nimikilpailussa voiton vei nimi Fonecta, joka tulee sanojen phone ja connection yhdistelmästä. Alussa Fonectalla keskityttiin painettuihin puhelinluetteluihin, mutta vuosien saatossa digitaalinen B2B-markkinointi on noussut Fonectan päätoimeksi. (Fonecta, 2022a.)

2.1 Fonectan historia lyhyesti

Fonectan historia on moninainen ja värikäs, markkinoinnin digitalisoituminen on kahdenkymmenen vuoden aikana koettu Fonectalla käytännössä. Vuonna 2022 Fonecta on yli 30 000 suomalaisen yrityksen digimarkkinoinnin kumppani. Puhelinluettelon ja Keltaisten Sivujen painetuista mainoksista on siirrytty kattavaan digitaalisen markkinoinnin tuotepalettiin. Fonecta tarjoaa yrityksille digitaalisten hakupalveluiden Fonecta.fi:n ja Finder.fi:n lisäksi muun muassa kotisivupalveluita, Google-markkinointia, Facebook-markkinointia, hakukoneoptimointia ja Chat-palvelua. Tunnetuin Fonectan tuotteista on Fonecta Caller -sovellus, joka on ladattu yli miljoonaan suomalaiseen älypuhelimeen. (Fonecta, 2022b.) Fonecta Caller -näkyvyys yrityksille on osa Fonectan Kontakti-palvelua, jonka kautta yrityksen tiedot saadaan Fonectan omien kanavien lisäksi yli 20:een suosittuun internetin haku- ja karttapalveluun. Vuonna 2016 LinkedIn valitsi Fonectan ainoaksi suomalaiseksi viralliseksi LinkedIn Marketing Solutions partneriksi, jonka myötä Fonecta tarjoaa yritysasiakkaille monipuoliset mahdollisuudet mainontaan ja markkinointiin myös LinkedIn-palvelussa. (Fonecta, 2022 c.)

2.2 Fonectan organisaatio

Suomalainen Fonecta Oy on yksi European Directories-konsernin yhtiöistä. Konsernin päätoimipiste sijaitsee Amsterdamissa ja muita konsernin yhtiöitä ovat suomalainen 020202 Palvelut Oy, itävaltalainen HEROLD, hollantilainen Youvia ja saksalainen Dogado. Kaikkien konsernin yhtiöiden tarjoamassa on digitaalisen markkinoinnin palveluja sekä yrityksille että kuluttajille. (Fonecta, 2022d.)

Fonectan toimitusjohtajana toimii Patrik Sallner ja Fonectalla työskentelee 320 henkilöä neljässä eri kaupungissa Suomessa. Pääkonttori sijaitsee Helsingissä ostoskeskus Triplan West Workeryn 15. kerroksessa. Muut toimipisteet sijaitsevat Porissa, Tampereella ja Turussa. Fonectan organisaatio on rakenteeltaan hybridimallinen, jossa on yhdistettynä toimintorakenteen ja divisioonarakenteen ominaisuuksia. Organisaatio koostuu eri yksiköistä: Myynti, Palvelut, Operaatiot, Markkinointi ja viestintä, ICT, HR, Tukifunktiot, Talous ja hallinto sekä Lakiasiat, Tietosuoja & Tietoturva. Vuonna 2021 Fonecta sai henkilöstön työhyvinvointia mittaavassa Great Place to Work -tutkimuksessa jo toisen kerran sertifikaatin osoituksena siitä, että henkilöstö pitää Fonectaa hyvänä työpaikkana.

2.3 Fonectan asiakkaat ja visio

Suurin osa Fonectan yritysasiakkaista on pieniä- tai keskisuuria suomalaisia yrityksiä, mutta 30 000 asiakkaan joukkoon mahtuu myös suuria kansainvälisesti toimivia organisaatioita ja julkisen sektorin toimijoita. Fonectan missiona on yhdistää suomalaiset yritykset ja niiden asiakkaat muuttuvassa mediaympäristössä ja visiona on olla Suomen halutuin digitaalisen myynnin ja markkinoinnin tekijä. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen kehittämällä ja analysoinnilla sekä näihin liittyvien toiminta- ja kehityssuunnitelmien avulla pyritään ottamaan merkittävä askel kohti mission ja vision toteutumista.

3 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus on kattava ja laaja käsite. Olen työskennellyt asiakkaiden parissa lähes koko 20-vuotisen työikäni ja olen huomannut, että asiakaskokemus ei ole sama asia kuin yksittäisessä asiakaspalvelutilanteessa syntynyt kokemus. Tällä ja yksittäisellä tuote- tai palvelutasolla olevalla asiakastyytyväsyydellä tai asiakkaan mielipiteellä on kaikilla kuitenkin oma osuutensa asiakaskokemuksen kokonaisuudessa. Asiakaskokemuksen sateenvarjon alla on hyvin monia eri osa-alueita, jotka on hyvä ymmärtää asiakaskokemuksen kokonaisuutena, vaikka kehitysalue koskisikin vain yhtä asiakaskokemuksen aluetta. Tässä opinnäytetyössä käsitelen erityisesti asiakastyytyväsyyttä asiakaskokemuksen kehittämisen välineenä. Käsitelen teoriaosuuden alussa asiakaskokemusta kokonaisuutena, jotta syntyy parempi ymmärrys siitä, millainen merkitys asiakastyytyväsyydellä on tässä kokonaisuudessa.

3.1 Asiakaskokemuksen elementit

Eri yritysten ja julkisten toimijoiden markkinoinnissa ja strategioissa on jo pitkään näkynyt trendinä asiakkaan kokemuksen korostaminen. Asiakaskokemuksen tärkeyttä korostetaan muun muassa työpaikkailmoituksissa, yritysten missioissa ja visioissa, mainonnassa, henkilöstön tulospalkkiojärjestelmissä ja toimintaa ohjaavissa tavoitteissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19.) Asiakaskokemuksen keskiöön tuominen ei riipu toimialasta. Esimerkiksi Pirkanmaan hyvinvointialueen Sote-uudistusta käsittelevässä blogissa kerrotaan, että hyvinvointialueen valmisteluissa asiakaskokemus on keskeisin toimintaa ohjaava tekijä. (Sote-keskus 2021.) Päivittäistavaraketju Lidl:n apulaismyymäläpäällikön rekrytointi-ilmoituksessa painotetaan asiakaskokemuksen ja myynnin asiantuntijuutta (Lidl, 2022), ja Kelan henkilökunta on osallistunut loppuvuodesta 2020 aktiivisesti skenaariotyöskentelyyn, jossa strategisella ennakkoinnilla pyritään asiakaskokemuksen parantamiseen. (Kela, 2021.) Katleena Korteso ja Janne Löytänä (2011,11) kiteyttävät asiakaskokemuksen määritelmän seuraavasti:

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.

Asiakaskokemuksen kokonaisuutta on ehkä vaikea määritellä täsmällisesti ja aiheesta onkin olemassa runsaasti kirjallisuutta, joissa asiakokonaisuutta käsitellään hieman eri näkökulmista. Yleisesti voisi kuitenkin ajatella, että asiakaskokemus koostuu ylätasolla asiakkaan ja tuotteita tai palveluita tarjoavan tahon fyysisestä suorasta kohtaamisesta ja digitaalisesta kohtaamisesta. Kolmantena merkittävänä osa-

alueena kokonaisuudessa on tiedostamaton kohtaaminen, joka voi tapahtua hyvin pitkälläkin aikavälillä. Tiedostamattomassa kohtaamisessa pääroolissa ovat asiakkaat tunteet, johon vaikuttavat omakohtaiset kokemukset, mutta se voi saada vaikutteita myös toisten ihmisten kokemuksista ja mielipiteistä, vaikka itse ei olisi koskaan asioinut kyseessä olevan tahon kanssa. Tätä kutsutaan myös brändimielikuvaksi. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 33–34.)

Edellä mainitut elementit voidaan ajatella myös asiakaskokemuksen kolmeaskelmallisilla portailla, jolloin ensimmäinen askelma on tiedostamaton kohtaaminen eli satunnainen kokemus. Tämä kokemus on erilainen eri ihmisillä ja satunnaisella kokemuksella ei ole määriteltyä aikaa tai paikkaa. Toisella askelmalla pääsemme fyysisen ja digitaalisen kohtaamisen tasolle, jolloin asiakas kohtaa ennalta suunnitellun ja ennalta odotettavan kokemuksen. Kolmas ja viimeinen porras, johdettu kokemus, erottuu ja tuottaa asiakkaalle arvoa. Siinä yhdistyy alemmat askelmat ja tavoitellaan asiakkaan tunteissa niin kutsuttua wow-efektiä, odotusten ylittymistä, mutta kokonaisuus on kuitenkin suunniteltu ja johdettu systemaattisesti. (Löytänä & Korteso 2011, 51–53.)

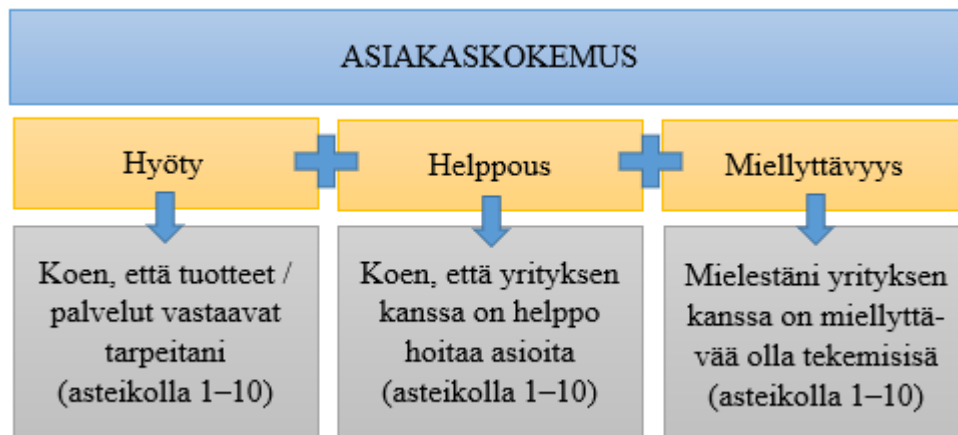
Fyysinen ja digitaalinen kohtaaminen ovat sellaisia, joissa tapahtuvaan asiakaskokemukseen yritys voi itse vaikuttaa helpommin kuin tiedostamattomaan kohtaamiseen. Fyysisiin, asiakasrajapinnassa tapahtuviin kohtaamisiin yritys voi laatia henkilöstölle ohjeet ja henkilöstöä voidaan kouluttaa esimerkiksi aiempia tilanteita apuna käyttäen. Digitaalisten kohtaamispisteiden, esimerkiksi verkkosivujen, sähköisen asioinnin asiakaspolun tai sähköisen itsepalvelukanavan kehityksessä asiakaskokemus voidaan ottaa huomioon käyttöttestauksissa. Ja niitä kannattaa tehdä säännöllisesti, kun digitaalisia palvelupolkuja kehitetään tai uudistetaan. Asiakastytyväisyyskyselyiden ohessa mystery shopping -tutkimus on myös hyvä keino saada ymmärrystä nykytilasta ja kehityskohteista, kun yritys palkkaa jonkun ulkopuolisen henkilön suorittamaan oston ja tarkastelemaan osto- ja asiakaspolkua kriittisesti.

Tiedostamaton tunneperäinen kohtaaminen onkin vaikeammin ennakoitavissa ja hallittavissa, koska tiedostamaton kohtaaminen voi tapahtua missä ja milloin tahansa. Koskaan ei voi tietää, miten joku ihminen kokee jonkin pienenkin yritykseen liittyvän asian tai miten hän jakaa omaa mielipidettään esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tästä hyvänä esimerkkinä kotipaikkakuntani Ruskon Facebook-ryhmässä ollut päivitys, jossa eräs henkilö kritisoi yrityksen teippauksilla varustetun auton ajotyylillä negatiiviseen sävyyn. Vaikka päivityksen pääasiana oli huono liikennekäyttäytyminen, ainakin itselleni jäi mielikuva mainitusta yrityksestä negatiivisena, vaikka en ole koskaan asioinut kyseisen yrityksen kanssa. On hyvin mahdollista, että kilpailutilanteessa valitsen toisen yrityksen, jos heidän alansa palveluja joskus tarvitsen.

Asiakaskokemuksen kokonaisuus rakentuu siis moniulotteisesti ja monitasoisesti aivan kaikesta, mitä asiakas kokee joko tiedostetusti tai tiedostamattaan. Se on kaikkien kohtaamisten ja mielikuvien yhdistelmä, mutta ennen kaikkea asiakkaan kokema tunne. Negatiiviset tunteet saavat asiakkaan välttämään yritystä, neutraalit tunteet kertovat keskinkertaisesta kokemuksesta ja positiiviset tunteet johtavat asiakaskokemusta ja suositteluun. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 24–25.)

3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaamisesta on olemassa lukuisia määriä aineistoa, tietoa ja kaupallista materiaalia painettuna ja digitaalisena. Hakutuloksissa löytyy linkkejä palvelua tarjoaviin yrityksiin, lehtiartikkeleihin, blogikirjoituksiin, sekä kirjallisuuteen, jossa asiakaskokemuksen mittaamista käsitellään eri näkökulmista. Yksi mielestäni mielenkiintoisimmista artikkeleista kertoo Suomen laajimmasta vuosittain tehtävästä asiakaskokemusta mittaavasta Asiakkuusindeksi -tutkimuksesta. Vuonna 2021 tutkimukseen vastasi 3764 kuluttajaa, jotka arvioivat mm. matkailualan yrityksiä, päivittäistavarakauppoja, pankkeja ja vakuutuslaitoksia, sähköyhtiöitä, teleoperaattoreita ja terveyspalveluita. (ASML-yhteisö 2021.) Tutkimuksen raportista ja alla olevasta kuvioista (KUVIO 1) ilmenee, miten asiakaskokemusta mitattiin kolmen osa-alueen kautta: hyöty, helppous ja miellyttävyys.



KUVIO 1. Asiakkuusindeksi 2021 -tutkimuksen tutkimusmetodi (mukaillen ASML 2021, 4)

Asiakaskokemuksen mittaamisen tarkoituksena on todentaa, miten hyvin yritys onnistuu asettamiinsa asiakaskokemustavoitteisiin nähden. Kun asiakaskokemusta mitataan, ei kannata rynnätä suin päin mittaamaan jotain vain mittaamisen ilosta, vaan pohtia harkiten asiakaskokemuksen tavoitteet, jakaa ymmärrys tavoitteista organisaatioon, määrittää asiakaskohtauspisteet, joissa mittaamista halutaan

toteuttaa, analysoida tuloksia, sekä miettiä askeleet tavoitteen saavuttamiseksi. (Holma ym. 2021, 244–245.) Jotta asiakaskokemuksen mittaamisesta saa kattavat tulokset, kannattaa mittausta tehdä monella eri tasolla. Forresterin mallissa tasoiksi mainitaan asiakassuhdetaso, ostopolun eri vaiheet ja avainkohtaamiset. (Korkiakoski & Löytänä 2014.)

- Asiakassuhdetaso: Mittaamista tehdään koko asiakkuuden elinkaaren ajan, jotta saataisiin ymmärrys asiakkaan kokonaisvaltaisesta kokemuksesta.
- Ostopolun eri vaiheet: Mittauksella selvitetään, miten onnistunut ostopolku on kokonaisuutena.
- Avainkohtaamiset: Mitataan onnistumista erityisesti asiakkaan elinkaarella olevissa niissä kriittisissä kohtaamispaikoissa, joissa on tavoitteena ylittää asiakkaan odotukset.

Asiakaskokemuksen kokonaisuuden mittaaminen ei tarkoita siis vain yhtä tai muutamaa asiakastytyväisyysskyselyä, vaan yhdistelmää erilaisista mittareista eri näkökulmista.

3.3 Asiakaspolut ja palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla tavoitellaan toiminnan kehittämistä miettimällä palvelukokemusta asiakkaan näkökulmasta. Metodit perustuvat testaamiseen ja yksi käytetyimmistä työkaluista on British Councilin kehittämä kaksoistimanttimalli, jossa kehitystyö jaetaan neljään alueeseen: löydä, määrittele, kehitä ja kiteytä. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan ongelmaa, tavoitteena saada laaja näkemys parannuskohdeesta. Määrittelyvaiheessa päätetään, mihin ensimmäisessä vaiheessa tehtyihin havaintoihin keskitytään. Kun raja on tehty, pohditaan jälleen ratkaisuja määrittelyvaiheessa päätettyihin kehityskohtiin ja testataan erilaisia keinoja. Kiteytysvaiheessa tiivistetään ongelma ja ratkaisu, suunnitellaan uusi tapa toimia ja testataan lisää. (Euro, Kapanen, Kenttälä, Kiviranta & Ilonen, 2017, 16–17.)

Jotta asiakaskokemuksesta saa kokonaisvaltaisen kuvan, asiakkuuden elinkaaren eri vaiheet ja asiakkaiden käyttämät kanavat kannattaa muotoilla ja visualisoida palvelumuotoilun keinoin. Yksi näistä keinoista on asiakaspolku, josta käytetään myös termiä palvelupolku. Asiakaspolussa kuvataan asiakkaan kokemukset palvelun eri vaiheissa ja kohtaamispaikoissa. Asiakaspolku voi sisältää esimerkiksi asiakkaan tunnetiloja, kriittisiä tekijöitä ja parannusehdotuksia, ja se tehdään usein yhdelle asiakastyypille tai -ryhmälle kerrallaan. Asiakaspolussa vaiheet sijoitetaan aikajanelle, jotta saadaan kokonaisymmärrys asiakkaan kulkemasta matkasta, palvelutilanteista ja kohtaamispaikoista. Vaiheistus voidaan ja-

kaa esimerkiksi kysynnän luontiin, asiakkuuden haltuunottoon ja asiakkuuden kehittämiseen. Vaiheistuksen avulla päästään helpommin käsiksi kokonaisuuteen, kun asiakaspolkua tarkastellaan vaihe kerrallaan. (Tuulaniemi 2011, luku ”Palvelupolku”.) Kohtaamispiste on asiakaspolun vaihe, jossa yritys ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja niitä voi olla sekä henkilökohtaisia että digitaalisia. Dokumentoinnin avulla saadaan parempi ymmärrys eri kohtaamispisteistä. Sen avulla voidaan määrittellä jokaiselle vaiheelle tavoitteet ja onnistumisen mittarit, mutta myös havainnoida pisteitä, joissa voidaan luoda personoituja palveluratkaisuja asiakkaalle. (Kortesniemi 2016.)

Toinen esimerkki palvelumuotoilun keinosta on Service Blueprint -prosessikaavio, josta käytetään Suomessa myös termejä palvelumalli tai prosessikartta. Työkalun avulla hahmotetaan yrityksen sisäiset prosessit ja toiminnot asiakaspolun eri vaiheissa, jotta prosesseja ja asiakaskokemusta voidaan kehittää. Palvelumallin avulla kuvataan asiakaspolun vaiheet yksityiskohtaisesti sekä asiakkaan että yrityksen sisäisten prosessien näkökulmasta. Näin saadaan ymmärrys, mitä tapahtuu tai tulisi tapahtua tarkalleen missäkin vaiheessa asiakaspolkua. Kuvauksessa on visuaalisesti mallinnettu toteutusvaiheet, käytettävät resurssit ja osatekijät sekä vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja yrityksen välillä. Palvelumallia verrataan usein teatteriesityksiin, joissa asiakkaan kokemukset ovat esillä näyttämöllä, ja palveluntuottajan näkyvän toiminnan taustatekeminen näyttämön takahuoneessa. (Tuulaniemi, 2011, luku ”Monikäyttöinen Blueprint-malli”.) Työkalun avulla palvelutapahtumat jaetaan näkyviin ja näkymättömiin ja se auttaa hahmottamaan kaikkiin palvelutapahtumiin liittyvät elementit, kanavat, järjestelmät ja välineet. Työkalulla voidaan nykytilan todentamisen lisäksi suunnitella tulevaisuuden palvelumalleja. (Kurronen, 2014, 35.)

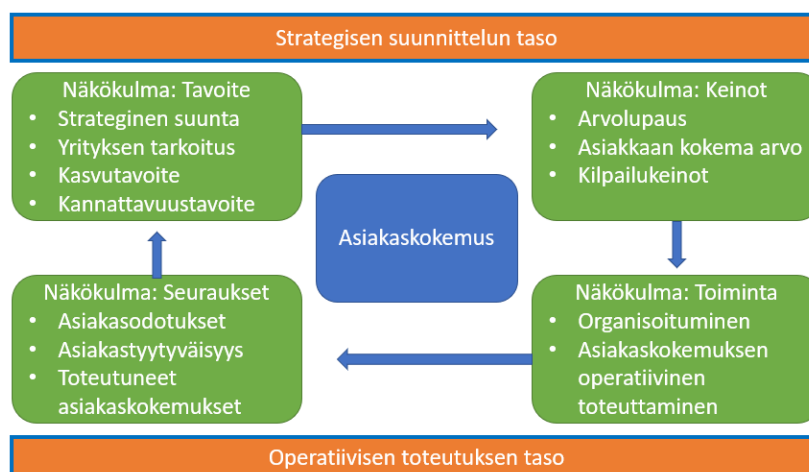
Lapin Yliopiston palvelumuotoilun professorin Satu Miettisen mukaan (2015, 7:55) palvelumuotoilu on ratkaisukeskeistä ja luovaa työtä, jossa löydetään ratkaisuja ongelmiin ja testataan erilaisia vaihtoehtoja esimerkiksi pilottiprojektien keinoin. Testaamisessa käytettyjen mittareiden avulla saadaan selville ongelmakohtia ja ideat konkretisoituvat käytäntöä ja jatkuvaa mallia kohti. Havaintojen perusteella voidaan tehdä muutoksia paremman tuloksen saamiseksi. (Tuulaniemi, 2011, luku 7.)

Selkeät ja dokumentoidut asiakaspolut ja vaiheet auttavat yhteisen suunnan määrittämisessä ja ohjeistusten tekemisessä. Palvelumuotoilua, eli aineettomien palveluiden ympärillä olevien asioiden suunnitteleminen, kannattaa hyödyntää etenkin kriittisissä kohtaamispisteissä tutkimalla lähtötilanne sekä pohjimalla seikkoja, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti palvelun tai tuotteen käyttöön asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää tapoja, jotta palvelu tukee asiakasta paremmin. Sen

vuoksi projekteihin kannattaa tuotekehityksen lisäksi ottaa aina mukaan myös palvelumuotoilun ammattilainen. (Holma ym. 2021, luku ”Asiakaskokemuksen muotoilu”.)

3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Kuten aiemmin olenkin jo maininnut, asiakaskokemus on kokonaisuutena erittäin laaja käsite ja kun asiakaskokemusta kehitetään, on prosessien johtamisella suuri merkitys. Asiakaskokemus tulisi saada osaksi koko organisaation jokapäiväistä toimintaa, sillä hyvä asiakaskokemus ei synny pelkästään asiakasrajapinnassa työskentelevien ihmisten kautta. Asiakaskokemuksen johtamisessa on erittäin tärkeää erottaa strategisen suunnittelun taso ja operatiivisen toteutuksen taso. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38.) Alla olevassa Saarijärven ja Puustisen luomassa kaaviossa (KUVIO 2) on havainnollistettu asiakaskokemuksen liittymistä organisaation toimintaan ja johtamiseen.



KUVIO 2. Asiakaskokemuksen neljä näkökulmaa ja kaksi tasoa (mukailien Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41)

Strategisen suunnittelun ylätasona on organisaation johdon määrittelemät tavoitteet asiakaskokemuksesta ja kilpailukeinoista asiakassegmenteittäin ajateltuna. Operatiivinen toteutus on käytännön tekemistä, jolla tähdätään strategiassa tavoiteltuun asiakaskokemukseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 45, 48.) Näillä molemmilla johtamisen tasoilla on päätavoitteena asiakasarvon ja yrityksen tuottojen kasvattaminen, sillä positiivisen asiakaskokemuksen saanut asiakas sitoutuu yritykseen vahvemmin, ostaa lisää, suosittelee yritystä muille, pysyy asiakkaana pidempään ja antaa rakentavia kehitysehdotuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 13.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa ei siis ole kyse yksittäisestä projektista, jonka jälkeen asiakaskokemuspolku on yrityksessä kehitetty ja valmis, vaan koko organisaation läpäisevästä jatkuvasta tekemisestä, joka vaatii toisinaan nopeitakin muutosvalmiuksia ja reagointia. Kilpailukeinona asiakaskokemus on etenkin nykyään hyvin arvokas, jotta olemassa olevat asiakkaat sitoutuvat yritykseen entistä vankemmin, ja jotta uudet asiakkaat löytävät yrityksen luokse ja jäävät nauttimaan tuotteista tai palveluista jatkossakin.

4 ASIAKASTYYTYVÄISYYS OSANA ASIAKASKOKEMUSTA

Edellä olemme tutustuneet asiakaskokemuksen kokonaisuuteen eri näkökulmista. Asiakastyytyväisyys on siis vain yksi osa-alue laajasta kokonaisuudesta, vaikka oman kokemukseni mukaan erityisesti pienemmissä yrityksissä asiakastyytyväisyyden mielletään usein olevan yhtä kuin asiakaskokemus. Asiakastyytyväisyyteen huomion kiinnittäminen on kuitenkin myös hyvin tärkeä kehittämisen ja seuraamisen väline, ja on hyvä, että vaikka asiakaskokemuksen kehittämistä ei olisikaan yrityksessä konseptoituisolla volyyymilla, asiakastyytyväisyys otetaan huomioon. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on hyvä alku ja tärkeä osio asiakaskokemuksen ja kokonaisuuden kehittämisessä.

4.1 Asiakastyytyväisyys ja tunne

Asiakastyytyväisyys voidaan määritellä tilana, jonka asiakas kokee saatuaan palvelun tai tuotteen. Käytännössä asiakastyytyväisyys kertoo, miten yritys on kyennyt vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja millä tasolla asiakkaan tyytyväisyys on. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 240.) Tyytyväisyyden tasoa voidaan mieltää tunteena, jolla on valtava merkitys asiakastyytyväisyydessä. Aina ei ole merkitystä, onko ostettu hyödyke järjellä ajateltuna toimiva, sillä jos sen yhteydessä on koettu negatiivisia tunteita, ne jäävät helposti päällimmäisenä mieleen ja vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen sillä hetkellä. (Killström 2020, 10).

Esimerkkinä tunteiden vaikutuksesta asiakastyytyväisyyteen voidaan ajatella reklamaatiotilannetta. Vaikka mikään yritys ei kritiikkiä toivo, itse miellän reklamaatiot ja negatiiviset palautteet lahjana asiakkaalta yritykselle. Niiden avulla saadaan tietoa epäkohdista ja epäonnistumisista sekä saadaan mahdollisuus korjata tilanne niin yksittäisen asiakkaan kohdalla kuin laajemmassa kehitystyössä. Kun reklamaatio käsitellään ammattitaidolla, asiakastyytyväisyys voi asian ratkettua olla asiakkaan ensimmäistä odotustilaa korkeampi. Seuraava kuvio (KUVIO 3) visualisoi asiakkaan tunnekaaren reklamaatiotilanteessa, kun reklamaatio on hoidettu niin, että asiakastyytyväisyys on lopussa korkeampi kuin ennen reklamaatiota.



KUVIO 3. Reklamaation käsittelyn vaikutus asiakastyytyvyyteen (mukaihen Saarijärvi & Puustinen 2020, 115)

Kun asiakkaan odotukset ylittyvät reklamaatiotilanteessa, päästään toivottuun lopputulokseen. Odotusten ylittämistä kannattaa kuitenkin tavoitella jo asiakaspolun alusta asti henkilökohtaisella ja persoonidulla palvelulla, aitoudella, keskittymällä olennaisiin asioihin, oikea-aikaisuudella, selkeällä ja kestävällä ratkaisulla sekä tuottavalla, yllättävällä ja tunteisiin vetoavalla toimintamallilla. (Löytänä & Kortesus 2011, 64.)

4.2 Asiakastyytyvyyden mittaaminen

Asiakastyytyvyyden päätekijät ovat palvelun tai tuotteen laatu ja hinta sekä erinomainen asiakaspalvelu. Näiden osa-alueiden onnistumista kannattaa seurata spontaanin asiakaspalutteen avulla, mutta myös hyödyntämällä erilaisia mittaamenetelmiä. Mittaamisesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää muun muassa asiakaspidossa, tuote- ja palvelukehityksessä ja yrityksen markkinoinnissa. (Suomi.fi 2022.)

Johdannossa sivusin jo hieman asiakastyytyvyyden mittaamisen keinoja: suositteluhaluutta, onnistumista ongelman ratkaisussa, asioinnin vaivattomuutta tai fyysistä laitetta eteisaulassa. Mittaamista suositellaan tehtävän jatkuvasti ja monitasoisesti sekä kokonaistyytyvyyden että eri osa-alueiden osalta. Mittaamispisteet kannattaa harkita huolella ja käyttää jokaisella kerralla samoja menetelmiä, jotta tulokset olisivat vertailtavissa keskenään ja vastausten trendiä pystytään seuraamaan tarkemmin. (Suomi.fi 2022.)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeää yrityksen asiakasymmärryksen ja palvelun toimivuuden mittaamisen vuoksi, mutta hyvä asiakastyytyväisyys on myös oiva kilpailuvaltti, jonka vuoksi kannattaa tavoitella korkeaa asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat, jotka suosittelevat yritystä muille pysyvät todennäköisemmin asiakkaana pitkään. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229.)

4.2.1 NPS-mittaus

Suositteluhalukkuuteen perustuvan NPS-mittauksen avulla saadaan tietää, miten todennäköisesti asiakkaat olisivat valmiita suosittelemaan yritystä. NPS-mittaus auttaa siis analysoimaan niin sanottua suusta suuhun markkinointia, eli sitä, ovatko asiakkaat valmiita suosittelemaan yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita muille. (Pandey 2020.) Lyhenne NPS tulee sanoista net promoter score, josta toisinaan näkee käytettävän suomen kielistä termiä nettosuosittelemisindeksi

Fred Reichheld & Bain Companyn kehittämä NPS, eli net promoter score, on yksi laajimmin levineistä ja käytetyimmistä mittareista. Kyselyssä on yleensä vain yksi kysymys: Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä ystävällesi tai kollegallesi? Asiakas vastaa kysymykseen antamalla arvosanan 0 ja 10 väliltä. Arvosanan 0–6 antaneet asiakkaat ovat kriitikoita, 7–8 neutraaleja ja 9–10 suosittelijoita. Suosittelemisindeksi lasketaan vähentämällä kriitikoiden määrä suosittelijoista ja kertomalla tulos sadalla. Neutraalin arvosanan antaneiden asiakkaiden vastaukset eivät vaikuta suosittelemisindeksiin. (Löytänä & Korteso 2011, 202–203.) Joskus arvosanan lisäksi asiakkaalta pyydetään perusteluita antamalleen arvosanalle. NPS-tulos voi olla -100 ja +100 välillä. Tavoitetaso vaihtelee toimialoittain, mutta yleisesti ajatellaan, että jo plussan puolella oleva NPS-luku on hyvä. Jos luku on yli 50, se on jo erinomainen. (Raij, 2016.)

Futurelab Finlandin perustaja ja toimitusjohtaja Kari Korkiakoski, jota tituleerataan myös asiakaskokemuksen asiantuntijana, on kirjoittanut asiakaskokemuksen trendeistä blogia jo vuodesta 2015 lähtien. Uusimmassa, vuoden 2022 asiakaskokemuksien trendejä käsittelevässä kirjoituksessaan, hän kertoo työskennelleensä asiakaskokemuksen mittaamisen parissa jo 12 vuoden ajan vuodesta 2010 lähtien. Blogikirjoituksen mukaan NPS on nyt mittarina vahvempi kuin koskaan aiemmin ja sitä voidaan pitää jopa asiakaskeskeisenä toimintafilosofiana pelkän mittarin sijaan. (Korkiakoski 2022.)

NPS-kyselyitä on kahdenlaisia: transactional NPS (tNPS) ja relational NPS (rNPS). Kun kysely lähetetään asiakkaalle jonkin yksittäisen tapahtuman jälkeen, kyseessä on tNPS. Sen tavoitteena on saada palautetta yksityiskohtaisemmalla tasolla esimerkiksi asiakastukipuhelun jälkeen. Sen avulla voidaan tunnistaa asiakasvuorovaikutuksen vahvuudet ja heikkoudet, sitä voidaan käyttää mittarina tiimitasolla ja sen avulla voidaan tehdä oivalluksia tapahtumatasoisesti. Suhteellinen NPS, rNPS, on strateginen mittari, joka mittaa asiakkaiden yleistä käsitystä organisaatiosta. Relational NPS-kysely lähetetään asiakkaille harvemmin, esimerkiksi kerran tai kaksi vuodessa. Tulos on vertailukelpoinen sekä sisäisesti että ulkoisesti ja antaa ymmärryksen asiakasuskollisuudesta yleisellä tasolla. (Qualtrics 2022.)

4.2.2 CSAT-mittaus

Palvelun laadusta kertovalla CSAT-mittauksella mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä saamaansa palveluun. Asteikkona on 1–5, jossa 1 on erittäin tyytymätön ja 5 erittäin tyytyväinen. Kysely lähetetään asiakkaalle heti palvelutapahtuman jälkeen. Kyselyn vastauksia suositellaan seuraamaan reaaliaikaisesti, jotta etenkin huonon arvosanan antaneet asiakkaat voidaan kontaktoida pian uudelleen ja huono palvelukokemus voidaan vielä kääntää hyväksi. (Tenhunen 2016.) Lyhenne tulee sanoista customer satisfaction score.

CSAT-tulokset lasketaan siten, että 4 ja 5 arvosanan antaneiden määrä jaetaan kaikkien vastaajien määrällä ja kerrotaan sadalla. Hyvänä tavoitteena voi pitää 75 % tulosta. CSAT toimii hyvänä mittarina sisäisesti ja tiimitasolla. (Cornell 2022.)

4.2.3 CES-mittaus

CES-mittarin tarkoituksena on mitata, miten helppoa tai vaikeaa asiakkaan oli asioida yrityksen kanssa. Mittarin avulla saadaan tietoa esimerkiksi siitä, miten kattava ja helppokäyttöinen asiakkaalle annettu ohjeistus on ollut tai miten helppoa asiakkaan oli löytää tarvitsemansa tieto esimerkiksi verkkosivuilta. (Cornell 2022.) Kyselyssä kysytään yleensä kaksi kysymystä, joista ensimmäisessä asiakkaalta pyydetään arvosanaa asteikolla 1–5 kuinka paljon hän näki vaihua saadakseen toivomaansa palvelua ja toisessa pyydetään kyllä tai ei vastausta väittämään ”Yritys teki tuotteen tai palvelun hankkimisen helpoksi”. (Tenhunen 2016.) Lyhenne CES tulee sanoista customer effort score.

Arvosanavastauksista lasketaan keskiarvo ja tulos kertoo, miten helppona tai vaikeana asiointi kyselyn osoittamassa kohteessa koetaan. Korkea arvostus, eli sujuva ja vaivaton asiointi, on varmasti jokaisen yrityksen tavoite. CES-mittauksen tuloksia voidaan käyttää palvelukehityksen apuna, sillä sen avulla löydetään kohdat, missä palveluprosessi kaipaa parannusta. (Natunen 2022.)

4.2.4 Muut mittausmenetelmät

Kappaleessa 4.1 käsitelin tunteiden merkitystä asiakaspalautteissa. Mittausmenetelmästä riippumatta asiakkaan kokema tunne ohjaa asiakasta arviossaan, vaikka sitä ei aina suoraan kysytäkään. Tunnetilan mittaamisella voidaan kuitenkin saada arvokasta tietoa asiakaspolkujen ja kohtaamispisteiden kehittämisessä. Esimerkiksi tunteiden arviointiin perustuvassa Appraisal-Tendency Framework -viitekehiksessä analysoidaan tunteiden vaikutusta erilaisten valintojen tekemisessä. Sen avulla voidaan ennustaa tiettyjen tunteiden vaikutusta asiakkaan päätöksenteossa ja tarkastella aiempien tunnetilojen vaikutusta asiakassuhteen myöhäisemmän vaiheen asiakaskokemuksessa. (Han & Lerner 2006.) Tämän tyyppinen arviointi tuo organisaatiolle keinoja tarkastella erityisesti ostopolkujen vaiheiden onnistumista. Tunnetilojen ja niiden ymmärtäminen auttaa ratkaisemaan, miten negatiivisesti koettua kohtaamispihettä tulisi muuttaa ja tietoa pisteistä, missä onnistutaan toivotulla tavalla. (Killström 2020, 26.) Ei riitä, että tietää asiakkaan olevan tyytymätön, tulee myös ymmärtää syyt, jotta asia voidaan korjata. Esimerkiksi ulko-ovien vieressä olevat Happy or Not -laitteet eivät kerro syitä tunnetilojen taustalla, vaikka antavatkin osviittaa onnistumisen tasosta.

Muita asiakastyytyväisyyden ja onnistumisen mittausmenetelmiä ovat muun muassa internetsivuilla olevat ”Löysitkö etsimäsi tiedon?” -kysymykset, joissa voi valita kyllä ja ei vastausten väliltä, nykyään jo havinaisemmat paperiset asiakastyytyväisyyskyselylomakkeet, laajemmat tutkimukset esimerkiksi Surveypal, Webropol tai SurveyMonkey -työkaluja käyttäen ja resurssien salliessa jopa puhelut asiakkaalle.

4.3 Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus

Osallistuin 13.10.2022 CX1 World Conference -tapahtumaan, jossa kuuntelin Roland Berger Digital Platformin osakkaan Miriam van Straelenin puheenvuoron asiakasuskollisuudesta (Customer Loyalty – an unattainable goal these days. Or maybe not?). Hän kertoi, että monet yritykset ovat digitalisoituneet, mutta koko potentiaalia datan osalta ei kuitenkaan käytetä. Saatua dataa analysoidaan usein sii-

loutuneesti tai tiimitasolla, eikä se ole koko organisaation käytettävissä, ja tähän hänen mielestään tulisi kiinnittää huomioita. Yritysten tulee ymmärtää, miten teknologiaa ja dataa hyödynnetään, eikä pidä luottaa sokeasti siihen, että automaatiot ja teknologia hoitavat työn. Hänen mukaansa tulosten analysointiin kannattaa osallistaa ihmisiä eri puolelta organisaatiota, sillä eri osa-alueiden asiantuntijat voivat huomata palautteissa jotain, mitä joku toinen ei osaakaan ottaa huomioon. (Straelen 2022.)

Asiakastyytyväisyyttä mittaamalla yritys saa usein tietoa asiakkaan kokemuksesta lähes reaaliajassa, kun tyytyväisyyskysely tehdään heti asiakaskohtaamisen jälkeen. Kun kyselyn tuloksia myös tarkastellaan säännöllisesti, on yrityksellä mahdollisuus reagoida nopeastikin mahdollisiin kipukohtiin. Asiakastyytyväisyyskyselyt auttavat yritystä ymmärtämään asiakkaan subjektiivista kokemusta, mutta asiakaskokemuksen kasvattamiseksi tuloksia kannattaa peilata myös objektiiviseen tietoon, kuten esimerkiksi asiakaspolkuprosesseihin tai verkkosivujen kävijäanalytiikkaan. Objektiivisesti tarkasteltuna saadaan selville, onko kohtaaminen sujunut suunnitellusti ja subjektiivinen asiakaspalaute puolestaan kertoo, onko asiakas kokenut kohtaamisen tarkoitetulla tavalla. (Holma ym. 2021, 114.)

Holma ym. (2021, 136) on myös maininnut asiakaspalautetta analysoidessaan, että asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia tarkastellessa kannattaa muistaa, että niissä annetut palautteet ovat usein vahvojen tunteiden saattelemia, jolloin esimerkiksi negatiivinen palaute on korostunutta. Tämä ei kuitenkaan ole huono asia, sillä näin yritys saa tietoa sekä yksittäisistä tilanteista, joissa olisi parantamisen varaa, mutta saman kokemuksen toistuessa korjattavaa on laajemmin.

Asiakastyytyväisyydellä on keskeinen rooli asiakaskokemuksen kokonaisuudessa ja asiakaskokemuksen kehittämisen välineenä. Kun asiakastyytyväisyyttä mitataan eri kohtaamispisteissä, tuloksia seurataan ja asiakastyytyväisyyden eteen tehdään parannuksia yrityksen toimintamalleissa, yritys voi helpommin erottua edukseen positiivisella asiakaskokemuksella asiakastyytyväisyystulosten ansiosta.








5 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYT FONECTALLA

Fonecta Oy:ssä hyödynnetään tällä hetkellä asiakastyytyväisyyskyselyistä saatuja tuloksia lähinnä tiimikohtaisesti. Myös tulosten seuranta ja kehittämistyö tapahtuu tiimien sisäisesti ja materiaali on hajautettuna useaan eri paikkaan Microsoft Teamsissa, Sharepointissa ja Fonectan intrassa. Lisäksi aiheesta on hiljaista tietoa eri työntekijöillä, ja data ei ole koko organisaation saatavissa läpinäkyvästi. Näin on osittain siksi, että asiakastyytyväisyyskyselyistä vastaava henkilöstö on vaihtanut roolia tai työpaikkaa ja osittain siksi, että asiakastyytyväisyyskyselyiden kokonaisuutta ei opinnäytetyön aloitushetkellä ollut nimetty kenenkään vastuualueeksi, vaikkakin tiimitasoisesti esihenkilöt seuraavatkin tuloksia.

Toiminnallisen osuuden tavoitteena on saada ymmärrys Fonectan asiakastyytyväisyyskyselyiden nykytilasta ja luoda testauksen avulla uusi malli organisaatitasoiselle asiakastyytyväisyyskyselylle sekä toimintamalli- ja kehityssuunnitelma palautteiden hyödyntämisestä asiakaskokemuksen kasvattamisessa. Toiminnallisen osuuden tietolähteenä on käytetty Fonectan sisäisiä raportteja, tilastoja ja analyyssejä, palaverimuistioita ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen käytetyistä työkaluista saatua dataa.

5.1 Fonectan eri kohtaamispisteissä tehtyjen asiakastyytyväisyyskyselyiden nykytila

Tällä hetkellä Fonectalla mitataan asiakastyytyväisyyttä asiakkaan elinkaaren mukaisesti (KUVIO 4). Oston jälkeen asiakkaalta pyydetään palautetta myyntitilanteesta. Kun tuotantovaihe on saatu valmiiksi, asiakkaalta pyydetään palautetta tuotannon sujuvuudesta ja sopimuskauden puolivälissä mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä hänen tilaamaansa tuotteeseen tai palveluun. Asiakkuudenhoidollisista ja asiakaspalvelutilanteista asiakaspalautetta pyydetään tapahtuman jälkeen ja itsepalvelukanava Oma Fonectassa asiakas voi asiointin jälkeen kertoa asiointin sujuvuudesta. Näistä kaikki muut, paitsi sopimuskauden puolivälin kysely ovat transaktionaalisia eli edeltävään tapahtumaan liittyviä. Itsepalvelukanava Oma Fonectan kysely on toteutettu palvelun vaivattomuutta mittaavalla CES-mallilla, muut kyselyt perustuvat asiakkaan suositteluhalukkuuteen NPS-mallia käyttäen. Kyselyssä pyydetään lukua, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi Fonectaa edeltävän tapahtuman perusteella ystävälleen tai kollegalleen asteikolla 0–10 sekä perusteluja antamalleen arvosanalle. Sopimuskauden puolivälin kyselyssä avoimissa kysymyksissä on myös kohtia, joissa asiakas voi antaa palautetta suoraan sopimuksensa tuotteeseen liittyen.

OSTO	TUOTANTO	TUOTE (vuosittain)	SITOUTUS	ASIAKASTUKI	ITSEPALVELU- KANAVA	EXIT
						
NPS myynti	NPS Tuotanto	NPS Tuote	NPS Asiakkuuden- hoito	NPS Asiakaspalvelu	CES Oma Fonecta	NPS Poistuvat asiakkaat

KUVIO 4. Asiakastytyväisyyden mittaamispisteet Fonectalla

Kyselyiden tuloksia tarkastellaan tällä hetkellä tiimitasolla ja erinomaisia palautteita jaetaan sisäisinä onnistumisina. Yksittäisten asiakkaiden antamat kriittiset palautteet käsitellään esihenkilöiden toimesta asiakasta kontaktoiden. Vastausvolyymit vaihtelevat suuresti muun muassa kanavan mukaan, tekstiviestitse lähetettyjen NPS-kyselyiden vastausprosentti on lähellä kymmentä, mutta sähköpostitse lähetettyjen kyselyiden vastausprosentti jää usein alle neljän.

Edellä mainittujen yksittäisten kyselyiden kehittäminen ei ole tämän opinnäytetyön fokuksessa, mutta on kuitenkin tarpeellista ymmärtää nykyiset kohtaamispisteet, jotta voidaan miettiä kokonaisuuden kehittämistä, uusia kyselypisteitä, organisaatiotasoisien rNPS-kyselyn pilottia sekä toimintamalli- ja kehityssuunnitelmaa.

5.2 Fonectan organisaatiotasoisien asiakastytyväisyyskyselyn nykytila

Fonectan organisaatiotasoisista asiakastytyväisyyttä on mitattu vuosina 2018 ja 2019 kertakyselyllä. Kysely toteutettiin ulkopuolisen kumppanin toimesta puhelimitse ja kohderyhmässä oli molempina vuosina noin 300 asiakasta. Asiakkaista 35 % oli pieniä yrityksiä, 35 % keskisuuria tai suuria ja 30 % julkishallinnon asiakkuuksia. Kysely on suositteluhaluuden lisäksi sisältänyt kysymyksiä vastaajan asemasta yrityksessä, yrityksen kohderyhmästä, yrityksen panostuksista digitaaliseen markkinointiin, erilaisten Fonectan ominaisuuksien arviointia ja halukkuutta yhteistyön laajentamisesta Fonectan kanssa. (IROResearch 2018 ja 2019.) Vuonna 2020 toteutettiin laajempi asiakastutkimus reilulle tuhannelle asiakkaalle, johon sisällytettiin myös NPS-mittaus. (Bain & Company 2020.) Vuonna 2021 kyselyä ei toteutettu lainkaan. Kyselyt on toteutettu loppuvuodesta ja kun tulokset on saatu, ne on käyty läpi koko henkilökunnan kanssa seuraavan vuoden alussa. Tämän jälkeen tuloksiin ei juurikaan ole palattu ennen seuraavan vuoden kyselyä.

5.3 Havainnot kehitystarpeista Fonectan nykytilan perusteella

Fonectalla on hyödynnetty asiakastyytyväisyyskyselyissä asiakkaan elinkaarta ja kyselyjä tehdään eritasoisissa pisteissä. Tällä on pyritty osittain kohti teoriaosuudessaakin läpikäytyä Forresterin mallia, eli asiakkuuden kokonaisvaltaisen kokemuksen ymmärrystä ja avainkohtaamisten kriittisten pisteiden onnistumisen mittaamista, mutta lopputulos on kuitenkin melko suppea. Kyselymallina Fonectalla yleisimmin käytetty NPS ei välttämättä ole paras vaihtoehto jokaisessa pisteessä, vaan joissain kohtaamis-pisteissä voisi testata CSAT-mallia, jolla voitaisiin mitata asiakkaan suositteluhaluuden sijaan palvelun laatua. Palvelun laatua koskevien palautteiden avulla voitaisiin saada täsmällisempää tietoa palvelun laadusta ja kehittämistarpeista.

Yksittäisten kyselyjen muokkaamisen sijaan tulisi mielestäni kuitenkin ensin keskittyä asiakaspolun vaiheisiin ja miettiä, mitkä pisteet ovat sekä asiakaskokemuksen että johtamisen kehittämisen kannalta tärkeimmät. Fonectalla on käytössä asiakaspolkuja kuvaava asiakaskokemuskartta, jossa asiakkuuden elinkaaren vaiheet on jaettu neljään pääkategoriaan: kysynnän luonti, ostotapahtuma, haltuunotto ja asiakkuuksien kehittämien ja säilyttäminen. Kokonaisuus on siis pilkottu neljään pienempään alueeseen, jossa jokaisen vaiheen kehityksestä vastaa oma nimetty pienryhmä. Kokonaistilanteen kannalta asiakastyytyväisyysmittausta olisi hyvä tehdä myös kysynnän luonti- ja ostotapahtumavaiheissa, nämä puuttuvat tällä hetkellä kokonaan. Etenkin kun ostopolkua ollaan luomassa digitaalisemmaksi, tieto ostopolun vaiheiden onnistumisesta, kuten myös digitaalisesta asiakaskokemuksesta on tärkeää.

Vastausprosentti on tekstiviestillä lähetettävissä asiakaspalvelupuheluiden NPS-kyselyissä hyvä, mutta muissa kyselyissä alhaisempi. Vastausprosentin nostamista voisi yrittää saateviestiä muuttamalla ja testaamalla erilaisia versioita. Kannustimena kyselyyn vastaamisessa on käytetty lahjakorttiarvontaa, jossa voittaja arvotaan kvartaaleittain kaikkien ajanjaksolla asiakastyytyväisyyspalautteen jättäneiden kesken. Arvonnan voittaja voi valita ottaako hän 1000 euron arvoisen lahjakortin Giganttiin vai Aurinkomatkoille. Arvonta ja voitto itsessään ovat mielestäni kannustavat, joten tätä voisi tuoda enemmän esiin kyselyitä lähetettäessä.

Vastausten käsittely tehdään tällä hetkellä tiimiesihenkilöiden toimesta ja kiireen keskellä huomiota ei ehditä kiinnittää kokonaisuuteen, vaan palautteet luetaan läpi, tulokset jaetaan tiimille, kriittisen palautteen antaneet asiakkaat kontaktoidaan ja kritiikkiä aiheuttanut asia pyritään korjaamaan. Palautteet

siis periaatteessa käydään läpi, mutta systemaattista analysointia tuloksista ei tehdä ja epäkohtia korjataan vain asiakaskohtaisesti. Huomasin myös, että toisinaan asiakkaat eivät vastaa juuri siihen kohtaamispiirteen asiaan, josta häneltä pyydetään palautetta. Tämä aiheuttaa vääristymiä tuloksissa, kun esimerkiksi asiakaspalvelutilanteen jälkeen menneessä kyselyssä on tarkoitus saada palautetta asiakaspalvelutilanteen onnistumisesta, eikä esimerkiksi Fonecta Caller -sovelluksen toiminnallisuuksista, vaikka tämäkin palaute toki on tärkeää. Tämä voisi korjautua kyselyn sisältöjä ja mittausmallia muuttamalla, etenkin asiakaspalvelun tapauksessa NPS-mittauksen muuttamista CSAT-mittaukseen. Näin saataisiin oikeassa kohdassa palautetta juuri siihen kohtaamispiirteeseen liittyen.

Fonectan organisaatiotasoinen vuosittainen kysely on tehty vuosina 2018 ja 2019 melko suppealle kohderyhmälle ja vastauksia saatiin Fonectan asiakkuuksiin nähden vain 1 %:lta asiakkaista. Vuonna 2020 toteutetussa laajemmassa kyselyssä tavoitettiin 4 % Fonectan asiakkuuksista. Kyselytulokset NPS:n osalta eivät ole olleet kovin ylistäviä ja Fonectalla aloitettiin erilaisia projekteja asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Vuodelle 2022 Fonectan johtoryhmä asetti tavoitteen, että organisaatiotasoisesta kyselystä tehdään jatkuva malli ja kysely lähetetään kaikille asiakkaille.

6 ORGANISAATIOTASOISEN ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSelyn PILOTTI

Aiempien vuosien melko suppeiden organisaatiotasosten kyselyiden analysoinnin pohjalta alkuvuodesta 2022 tehtiin päätös, että organisaatiotasosta asiakastyytyväisyyskyselyä tullaan kehittämään. Tavoitteena oli luoda kyselylle jatkuva malli ja että se lähetetään pienen otannan sijaan kaikille Fonectan asiakkaille. Pääsin johtamaan projektia ja toteuttamaan pilotin, jonka pohjalta Fonectan NPS otettiin mukaan tulospalkkiotavoitteisiin ja jatkuva malli otettiin käyttöön kesällä 2022.

6.1 Pilotin toteutus

Fonectan organisaatiotasaisen NPS-mittauksen uudistamisprojektin alussa maaliskuussa 2022 esitin Fonectan kehitysohjausryhmälle suunnitelman projektikokonaisuudesta.

Materiaalissa oli seuraavat kohdat:

1. Projektin kuvaus: Organisaatiotasaisen NPS-kyselyn uudistaminen siten, että kysely menee vuosittain kaikille Fonectan asiakkaille. Ajankohtana 8 kuukautta asiakkuuden alkamisesta ja jatkossa vuoden syklissä tästä. Ajankohtana 8 kuukautta on sopiva siksi, että ensimmäisenä vuonna asiakas on ehtinyt jo käyttää tilaamaansa palvelua ja tutustua raportteihin, mutta sopimuskauden vaihtumiseen on vielä aikaa.
2. Projektin tavoitteet: Jatkuva malli asiakaspalautteiden saamiseksi mahdollistaa trendin seuraimen vuosittain. Saatua dataa voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä pitkin vuotta.
3. Projektin onnistumismittarit: Pilotin käynnistyminen mahdollisimman pian, jotta saadaan tuloksia tulokorttitavoitteiden määrittämistä varten.
4. Projektin avainhenkilöt: IT-osaston edustajat, analytiikkavastaava, asiakaskokemusvastaavat ja järjestelmä vastaavat
5. Projektin budjetti
6. Projektin aikataulu: 03/22 projektin aloitus, 03/22 pilotin käynnistys, 04/22 pilotin tulosten analysointi, 04/22 tulokortin tavoitetasojen määrittäminen, 05/22 projektin päättäminen ja jatkuvan mallin käynnistäminen.
7. Taloudelliset hyödyt: Asiakaskokemuksen paraneminen, asiakaspoistuman ehkäisy

8. Hyödyt asiakkaille: Asiakas saa uuden väylän antaa palautetta ja asiakaskokemusta voidaan kehittää saadun datan avulla.
9. Projektin jälkeinen resurssitarve
10. Projektiin tarvittavat kyvykkyydet: tietotekninen osaaminen, järjestelmäosaaminen, datan analysointi ja asiakaskokemusymmärrys
11. Projektin riskit: Tekniset haasteet, aikatauluhaasteet

Kehitysohjausryhmä hyväksyi ehdotukseni maaliskuun 2022 alussa, jonka jälkeen tein materiaalin projektin starttipalaveriin. Kutsuin palaveriin nimetyn projektiryhmän jäsenet ja kävimme läpi projektisuunnitelman yksityiskohtaisesti. Sovimme myös vastualueet ja kävimme läpi avoimia kysymyksiä.

Projektin vaiheistus sovittiin siten, että maaliskuun aikana määritellään asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset, jotka hyväksytetään Fonectan johtoryhmällä. Kun kysymykset on määritelty, ne viedään kyselytyökaluun. Pilotia varten tehdään poiminta asiakkuuksista, jotka ovat vuoden 2022 huhtikuussa 8 kuukauden kohdassa sopimuskautta ja kysely lähetetään saateviestin kera näille asiakkaille. IT-osasto luo vastausdataputken, jotta tuloksia voidaan tarkastella ja analysoida selkeällä tulostaululla. Ennen pilotin käynnistämistä tulee myös määritellä prosessit asiakaspalautteisiin reagoimisesta.

6.1.1 Kysymysten määrittely ja saateviestin muotoilu

Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyksiä määriteltessä käytin apuna aiempien vuosien IROResearchin ja Bain & Companyn kyselyitä. Poimin niistä oleellimmat pitäen mielessä, että kysely ei saa olla liian pitkä, jotta asiakkaat jaksavat antaa vastaukset. Muita Fonectan NPS-kyselyitä analysoidessani huomasin, että toisinaan asiakkaiden palautteet koskivat Fonectan kuluttajille suunnattuja palveluja, joten oli myös tärkeää, että kyselyssä käy selkeästi ilmi, että palautetta halutaan nimenomaan yritysasiakkuudesta.

Päätimme projektiryhmän kanssa toteuttaa pilotin A/B -testauksella. A-versiossa kysely aloitettiin niin sanotulla lämmittelyllä, jossa pyydettiin asiakasta valitsemaan mitä digitaalisen markkinoinnin palveluja hän on ostanut Fonectalta. Tässä oli tausta-ajatuksena tuoda asiakkaalle ymmärrys siitä, mitä kysely koskee ja samalla näyttää listauksen kautta asiakkaalle kaikki Fonectan tarjoamat palvelut lisämyyntimielessä. Toinen kysymys A-versiossa käsitteli asiakkuuden kestoa. Kolmantena kysymyksenä

oli NPS-luku, eli asiakasta pyydettiin arvioimaan, miten todennäköisesti hän suosittelee Fonectaa kollegalle tai ystävälle. Tämän jälkeen asiakasta pyydettiin kertomaan, miksi hän valitsi juuri kyseisen numeron.

NPS-luvun lisäksi liitimme kyselyyn osion, jossa asiakasta pyydettiin arvioimaan, miten eri osa-alueet vaikuttivat hänen antamaansa arvosanaan. Osa-alueiksi valitsimme seuraavat: Fonectan brändi / maine, asiakkaan ostamien markkinointipalvelujen vaikutus liikevaihtoon, suhde Fonectan edustajaan, asiakaspalvelun tai yhteyshenkilön tavoitettavuus, tuotteiden ja palvelujen valikoima, kokonaiskustannus ja hinta sekä laskutus- ja sopimuskäytännöt. Näiden tarkoituksena oli avata Fonectalle tarkemmin, mihin seikkoihin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja missä tarvitaan kehitystä. Viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jossa asiakkaalta pyydettiin mielipidettä mitä Fonectan tulisi tehdä (lisätä / vähentää / pitää ennallaan) saavuttaakseen visionsa olla Suomen halutuin kumppani digitaalisessa myynnissä ja markkinoinnissa. Tämän kysymyksen tavoitteena oli kerätä asiakkailta palautetta ja vinkkejä asiakaskokemuksen kehitystyötä ja brändimielikuvan parantamista varten.

Pilottikyselyn B-versio oli sisällöltään muuten sama kuin A-versio, mutta siitä jätettiin pois Fonectan tuotteita ja asiakkuuden kestoä koskevat kysymykset ja ensimmäinen kysymys oli NPS-luku. B-versio oli siis lyhyempi ja testauksen ajatuksena oli kartoittaa, olisiko lyhyemmällä versiolla parempi vastausprosentti. Asiakkuuden taustatiedot eli asiakkaan ostamat palvelut ja asiakkuuden kesto saataisiin kuitenkin taustajärjestelmästä.

Kyselyt päätettiin lähettää sähköpostitse, vaikka tekstiviestitse lähetetyissä kyselyissä onkin ollut parempi vastausprosentti. Sähköpostikyselyyn päädyttiin sen vuoksi, että kysely ei liittynyt mihinkään äskettäiseen tapahtumaan, vaan asiakassuhteeseen (rNPS). Saateviesti (KUVA 1) pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä ja selkeänä. Siinä pyrittiin viestimään, että kysely koskee nimenomaan yrittäjäasiakkuutta ja että vastaukset auttavat Fonectaa kehittämään toimintaa ja tapaa palvella asiakkaan yritystä paremmin. Viestissä kerrottiin, että kyselyyn vastaamiseen menee vain muutama minuutti ja että vastaamalla asiakas voi osallistua Fonectan järjestämään 1000 euron lahjakortin arvontaan. Viestin painikkeesta asiakas ohjautui kyselylomakkeelle, joka oli optimoitu sekä työasema- että mobiililaitteisiin. Viestin aiheena oli ”Osallistun Fonectan asiakastyytyväisyyskyselyyn!” ja ennako-otsikkona ”Voit voittaa 1000 euron lahjakortin!”. Visuaaliselta ulkoasultaan saateessa oli käytetty Fonectan brändivärejä ja logoa. Mietimme, olisiko jokin kuva herättänyt asiakkaan huomiota paremmin kuin Fonectan logo, mutta päätimme pitää viestin kuvattomana pilottivaiheessa, jotta asiasisältö tulisi paremmin esille, eikä viesti vaikuttaisi mainokselta.

Fonecta

Hyvä asiakkaamme,

Olet meille tärkeä asiakas ja arvostamme mielipiteitäsi Fonectasta ja palveluistamme. Vastauksesi auttavat meitä kehittämään toimintaamme ja tapaamme palvella sinua ja yritystäsi.

Vastaamiseen menee vain muutama minuutti. Vastaamalla asiakastytyväisyyskyselyymme voit osallistua Fonecta Oyj:n järjestämään arvontaan! Arvomme vuoden aikana kaikkien asiakaskyselyihin vastanneiden kesken neljä kappaletta 1000 euron lahjakortteja. Arvonnan säännöt.

Kiitos, kun osallistut kyselyyn!

Osallistu kyselyyn tästä!

in f **Fonecta**

Tämä sähköpostiviesti on lähetetty osoitteeseen .
Jos et enää halua vastaanottaa yritysasiakasviestintää Fonectalta, klikkaa [tästä](#) milloin tahansa.

Osoitelähde: Fonectan päättäjärekisteri.
[Rekisteriseloste](#) | [Tietosuojaseloste](#)

KUVA 1. Fonectan rNPS-kyselyn saateviesti pilotissa

6.1.2 Kriittikoprosessin käyttöönotto

Fonectan muissakin NPS-kyselyissä on käytössä kriittikoprosessi, jossa arvosanan 0–6 jättäneet asiakkaat kontaktoidaan puhelimitse. Tämä prosessi haluttiin ottaa käyttöön myös pilottikyselyssä, jotta saimme asiakkailta tarkempaa palautetta negatiivisista kokemuksista ja jotta pystyimme tarvittaessa vaikuttamaan kritiikin kohteeseen välittömästi ja näin mahdollisesti vaikuttamaan asiakkaan tuleviin palautteisiin positiivisesti. Muissa NPS-kyselyissä kriitikot kontaktoidaan kyseistä kyselyä koskevan tiimiesihenkilön toimesta, mutta rNPS-pilottikyselyssä kriitikot ohjattiin asiakkuustiimin kontaktoitavaksi. Taustalle rakennettiin automaatio, jossa asiakkuustiimin työjonoon muodostui tiketti kriittikopalautteesta.

6.1.3 Pilotin tulokset

Pilottikyselyn A-versio lähetettiin 753 asiakkaalle ja B-versio 754 asiakkaalle. Alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 1) on eritelty viestien avausprosentti ja kyselypainikkeen klikkausprosentti sekä kyselyn vastausprosentti.

TAULUKKO 1. Fonectan asiakastyytyvää mittaavan pilottikyselyn toimintostatistiikat

Versio	Lähetysmäärä kpl	Avausprosentti	Klikkausprosentti	Vastausprosentti
A-versio	753	30 %	12,6 %	5,58 %
B-versio	754	31,4 %	16,8 %	8,62 %

Fonectan markkinoinnin automaatiosta vastaavan asiantuntijan mukaan pilottikyselyviestin avaus- ja klikkausprosentit ovat hyvällä tasolla verrattaessa aiempiin vastaaviin kyselyihin. Vertailin avausprosentteja sopimuskauden puolivälissä tehtävään asiakkaan ostaman digimarkkinoinnin tuotteeseen perustuvaan kyselyyn ja ne vaihtelevat 30–40 välillä tuotteen mukaan. Klikkausprosentit ovat 5–15 välillä. Pilottikyselyn vastausprosentit ovat myös hyvät, B-versiossa jopa erinomaiset. Fonectan laatu- ja viestintäasiantuntijan mukaan tämän tyyllisissä kyselyissä on jo saavutus, jos vastausprosentti on neljä.

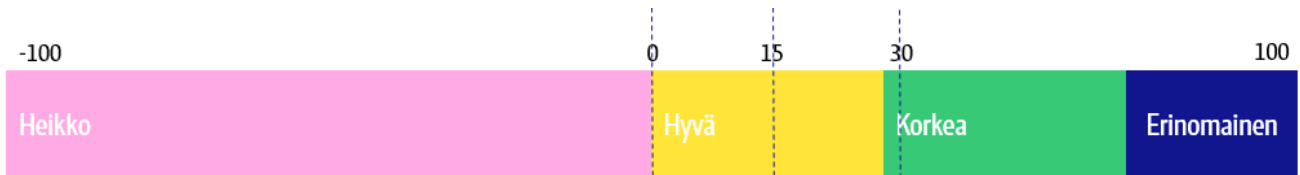
Fonectan rNPS-kyselyn pilotin vastauksissa oli selkeä ero A- ja B-version välillä. Pidemmässä A-versiossa vastausprosentti oli alhaisempi, kuten myös NPS-luku. Lyhyemmässä B-versiossa NPS-luku oli yli 200 prosenttia parempi kuin A-versiossa. B-versio sai myös enemmän avoimia palautteita NPS-luvun perusteluihin ja Fonectan visioon liittyvään kysymykseen. Kun tarkastellaan kumpaakin versiota yhdessä, vastaajista 17 % oli kriitikoita (arvosana 0–6), 48 % neutraaleja (arvosana 7–8) ja 35 % suosittelevia (arvosana 9–10).

6.1.4 Projektin yhteenveto

Projektin tavoitteena oli, että pilotin pohjalta luodaan Fonectalle jatkuva malli organisaatitasoisesta asiakastyytyvää kyselystä ja, että saatua dataa hyödynnetään asiakaskokemuksen kehittämisessä pitkin vuotta. Tulosten analysoinnin jälkeen päätimme projektiryhmän kanssa käyttää jatkuvan mallin

kyselyssä lyhyempää B-versiota, joka sai pilotissa enemmän vastauksia, jossa NPS-luku oli korkeampi ja jossa asiakkaat antoivat enemmän avoimia palautteita.

Lisäksi pilotin tavoitteena oli määritellä tavoitetasot fonectalaisten vuoden 2022 tulokortteihin. NPS-luku haluttiin tulokorttitavoitteisiin, koska asiakastyytyväisyys on jokaisen fonectalaisen vastuulla ja jokainen pystyy teoillaan vaikuttamaan asiakaskokemuksen parantamiseen. Tulokorttitavoitetta määriteltessä yhdistettiin pilotin A- ja B-versioiden tulokset sekä verrattiin tuloksia aiempien vuosien kyselyihin. Näiden pohjalta tavoitteiksi asetettiin min 0, target 15 ja max 30. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli vuoden 2022 rNPS on plussan puolella, tulospalkkiota maksetaan tavoitekertoimen mukaan. Oheisessa kuviossa (KUVIO 5) on visualisoitu NPS-tulosten skaalaa ja Fonectan tavoitteiden sijoittumista skaalassa.



KUVIO 5. NPS-tulosten tasot ja Fonectan tavoitteet rNPS-tulosten osalta (mukaillen Frampton 2021)

6.2 Havainnot pilottiprojektista ja jatkuvan mallin käyttöönotto

Fonectan organisaatiotasoisena asiakastyytyväisyyskyselyn pilotti sujui erinomaisesti. Yllättävin havainto oli suuri eroavaisuus A- ja B-testiversioiden tulosten välillä. Pohdimme projektiryhmän kanssa mahdollisia syitä ja päädyimme siihen, että kyselyn pituudella oli suurin merkitys asiakkaiden vastausaktiivisuudessa. B-versiossa kysely alkoi heti NPS-luvulla, jolloin asiakas pääsi suoraan asiaan. NPS-luvun perustelujen koskevassa avoimessa kysymyksessä vastauksissa oli selvää toistuvuutta. Kriitikot mainitsivat useimmiten hinnan ja suosittelijat kiittelivät erinomaisesta tuotteesta ja palvelusta. Kiinnostavin havainto palautteiden jakautumisessa oli se, että lähes puolet vastaajista antoivat neutraalin arvosanan. Näissä avoimissa palautteissa toistui maininta ”Kaikki on ihan ok”. Tämä on seikka, johon Fonectalla tulee kiinnittää huomiota, jotta neutraaleista asiakkaista tulisi suosittelijoita.

Kyselyssä pyydettiin arviota myös siitä, miten eri osa-alueet vaikuttivat arvosanaan. Tämän kysymyksen avulla saatiin tietoa painoarvoista, eli esimerkiksi siitä, mitkä seikat olivat kriitikoilla syynä huo-

noon arvosanaan ja suosittelijoilla syynä hyvään arvosanaan. Pilottikyselyssä tein analyysin manuaalisesti, mutta jatkuvaa mallia varten tämän kysymyksen analyysi olisi hyvä saada automatisoitua raporttijärjestelmään.

Fonectan visioon olla Suomen halutuin digimarkkinoinnin kumppani liittyvän kysymyksen avoimet vastaukset sisälsivät hyviä vinkkejä, joita Fonectan kannattaa ottaa käyttöön mahdollisuuksien mukaan. Tällä hetkellä Fonectalla ei ole olemassa poikkifunktionaalista asiakastyytyväisyyskyselyiden pohjalta asiakaskokemuksen kehittämiseen keskittyvää ohjausryhmää, mutta jatkuvan mallin käynnistyessä sellainen kannattaa ehdottomasti perustaa tulosten jatkuvan analysoinnin ja asiakaskokemuksen kehittämisen vuoksi.

Kun kyselyn tuloksia vertaa aiempien vuosien erimalliseen organisaatiotason kyselyyn, NPS-luku oli uuden mallin mukaisessa kyselyssä huomattavasti korkeampi. Tämä saattaa johtua lyhyemmästä kyselystä ja siitä, että pilottikysely lähetettiin huomattavasti suuremmalle kohderyhmälle, mutta kyselyitä on kuitenkin vaikea verrata toisiinsa kyselyiden hyvin erilaisen luonteen vuoksi. Yhteneväistä tuloksissa on se, että neutraaleja arvosanoja on kaikissa versioissa ollut vastauksiin nähden eniten.

Pilottikyselyn tuloksia tarkastellessamme päätimme ehdottaa johtoryhmälle sopimuskauden puolivälissä tuotteeseen liittyvän kyselyn poistamista, koska uuden kyselyn myötä raportoinnissa saadaan lajiteltua vastaukset myös asiakkaan ostamien tuotteiden mukaan. Muut kyselyt saavat jäädä, koska ne mittaavat tiettyjen toimintojen onnistumista, vaikkakin niitäkin tulee kehittää jatkossa. Olisi hyvä käydä vielä koko asiakaspolku läpi ostopolku mukaan lukien ja miettiä, mitkä ovat ne kriittiset kohtaamispaikat, joista halutaan palautetta.

Ennen jatkuvan mallin käynnistystä muokkasin vielä saateviestiä (KUVA 2). Jotta vastausprosenttia saataisiin korkeammaksi nostin tiedon arvonnasta mukaan otsikkoon. Jäsentelin viestiä luettavammaksi ja lisäsin loppuun nimeni, jotta viesti vaikuttaisi henkilökohtaisemmalta. Jatkuva malli käynnistettiin 30.5.2022.



**Miten olemme onnistuneet?
Vastaa kyselyyn ja voita!**

Olet meille tärkeä ja arvostamme mielipidettäsi Fonectasta ja palveluistamme. Kiitos, kun olet yritysasiakkaamme ja käytät Fonectan digimarkkinointipalveluita liiketoimintasi vauhdittajana!

Kyselyyn vastaamiseen menee vain muutama minuutti. Vastauksesi auttaa meitä kehittämään toimintaamme ja keinojamme palvella sinua ja yritystäsi.

Vastaamalla asiakastyytyväisyyskyselyymme voit osallistua Fonecta Oyn järjestämään 1000 euron arvoisen lahjakortin arvontaan! Arvomme vuoden aikana neljä kappaletta lahjakortteja valintasi mukaan joko Giganttiin tai Aurinkomatkoille.

Kiitos, että autat meitä kehittämään Fonectaa entistä paremmaksi!

Yhteistyöterveisin
Henna Knuutila
Asiakaskokemuspäällikkö
Fonecta Oy

Osallistu kyselyyn tästä!

KUVA 2. Fonectan rNPS-kyselyn saateviesti jatkuvassa mallissa

7 ASIAKASPALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISESSÄ FONECTALLA

Asiakaskokemuksen kehittämisessä yritys voi eniten vaikuttaa tiedostettuihin digitaalisiin ja fyysisiin kohtaamisiin suunnittelemalla kohtaamispisteiden toimintamallit ennalta asiakaspolun eri vaiheissa. Ihan jokaisessa kohtaamispisteessä ei ole välttämätöntä mitata asiakastyytyvää, mutta on tärkeää tunnistaa vähintäänkin kriittiset kohdat ja pyrkiä niissä pisteissä minimissään ennalta odotettuun kokemukseen. Jos näissä pisteissä erottuu ja pystyy vaikuttamaan asiakkaan tunteisiin tuottamalla odotettua enemmän arvoa, yrityksellä on mahdollisuus kasvattaa asiakaskokemusta. Asiakastyytyvyyden mittaaminen asiakaspolun eri vaiheissa on siis keino saada tietoa onnistumisesta ja kehitystarpeista läpi asiakkaan elinkaaren.

Toimeksiantajan toiveesta Fonectan asiakastyytyvää kyselyyn toimintamalli- ja kehittämissuunnitelma palautetaan salassa pidettävänä liitteenä (LIITE 1). Suunnitelmassa määrittelen toimintamallit palaverikäytännöille, palautteiden käsittelylle ja raportoinnille sekä teen suunnitelman asiakastyytyvää kyselyiden hyödyntämisestä asiakaskokemuksen kehittämisen välineenä. Suunnitelman tavoitteena on luoda mallit asiakaskokemuksen kasvattamiseksi. Kehittämissuunnitelmaa tehdessä otin huomioon teoriaosuudessa läpikäytyjä asioita, jotta voin täydentää suunnitelmaan asiakaskokemuksen mittaamisen puuttuvat kohdat nykytilan analysoinnin jälkeen. Tutustuin myös kehittämistyötä kuvaavaan kirjallisuuteen, jotta suunnitelmassa käytetään toiminnalliselle tutkimukselle soveltuvia menetelmiä.

Kun kehitystyö aloitetaan, on tärkeää, että kehittämiseen osallistuu sekä työntekijöitä että palveluiden käyttäjiä eli tässä tapauksessa asiakkaita. Luotettavaa kehityssuunnitelmaa on mahdotonta luoda ilman kaikkia osapuolia. (Salonen ym. 2017, 39.) Myös ryhmäkeskusteluja, aivoriihiä ja haastatteluja voi käyttää tiedon keräämisessä. Kaikkien osapuolten havaintojen yhdistäminen on yksi tehokkaimmista tiedonkeruumenetelmistä toiminnallisessa tutkimuksessa. (Moilanen ym. 2022, luku 3.3.)

Työtä aloittaessa luonnostelin ensin aihiot, joita kehittämisessä tulee ottaa huomioon ja ensimmäisenä kohtana suunnitelmassa on kutsua koolle säännöllisesti kokoontuva ohjausryhmä, jossa on jäseniä organisaation jokaisesta yksiköstä. Ohjausryhmän kokouksessa käydään läpi saadut palautteet jokaisen kysymyksen kohdalta. Avoimet palautteet on lajiteltu aihealueisiin ja mikäli kyselyissä on tullut kriittisiä nostoja, ne käsitellään erikseen. Avointen kommenttien ja tulosten perusteella tehdään ehdotuksia palvelun parantamisesta ja tulokset raportoidaan johtoryhmälle kuukausittain. Koko organisaatiolle

käydään läpi kooste palautteista kuukausittaisessa F-info-tapahtumassa. Asiakkaan osuus kehitystyössä saadaan palautteiden sisällön ja NPS-luvun trendin kautta.

Palautteiden käsittelyn osalta toimintasuunnitelmassa otetaan huomioon kriitikoiden lisäksi myös neutraalin ja erinomaisen palautteen antaneet asiakkaat. Etenkin organisaatiotasoisessa rNPS-kyselyssä lähes puolet palautteista on neutraaleja. Suunnitelmassa luodaan toimintamalli neutraalien palautteiden antaneiden asiakkaiden saaminen suosittelijoiksi.

Kehityssuunnitelmassani suuri painoarvo on asiakastyytyväisyysmittausten raportoinnin kehittämällä. Tällä hetkellä raportointi on asiakastyytyväisyyden osalta Fonectalla melko suppeaa, eikä siinä ole selkeää yhteyttä asiakaskokemukseen tai asiakaspolkujen eri vaiheisiin. Raportointia kehittämällä saadaan syvempää tietoa ja asiakastyytyväisyyttä voidaan tarkastella muun muassa asiakkaan ostaman tuotteen, tuoteversion, asiakassegmentin ja asiakkuuden keston ja elinkaarivaiheen perusteella. Avoinmet kommentit ja osa-aluevastaukset tulee myös saada NPS-lukuun verrattaviksi.

Kehittämissuunnitelmassa otetaan kantaa myös nykyisiin NPS-kyselyihin ja niiden sisältöön. Suunnitelman mukaan esimerkiksi asiakaspalvelun kysely muutetaan CSAT-tyyppiseksi ja mittauspisteitä lisätään asiakaskokemuskartan kriittisiin pisteisiin. Esimerkkinä uudesta mittauksesta on reklamaatiotilanteen jälkeinen kysely, jolla tavoitellaan tietoa reklamaatiotilanteen hoidon onnistumisesta ja kehittämiskohteista. Lisäksi suunnitelmassa on ehdotus toisentyyppiselle arvonnalle, jossa voitto sitouttaa asiakasta Fonectaan enemmän kuin Gigantin tai Aurinkomatkojen lahjakortti.

Asiakastyytyväisyyskyselyiden kehittäminen on jatkuvaa kehitystyötä, jossa työskentelytavaksi sopii ketterän kokeilun ja toteutuksen malli. Tavoitteet muuttuvat ja täsmentyvät ajan kuluessa ja tiivis yhteistyö on välttämätöntä esteiden poistamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Helsingin kaupunki, kehittämismenetelmät 2022.)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli parantaa asiakastyytyväisyysmittareiden hyödyntämistä asiakaskokemuksen kehittämisessä Fonectalla. Tavoitteina oli perehtyä asiakaskokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen kirjallisuuden avulla, analysoida Fonectan asiakastyytyväisyyskyselyiden nykytilaa, pilotoida uutta organisaatiotasoista rNPS-kyselyä ja luoda Fonectan käyttöön suunnitelma asiakastyytyväisyyskyselyiden hyödyntämisestä asiakaskokemuksen kehittämisen välineenä. Asiakastyytyväisyyttä on mitattu Fonectalla aiemminkin, mutta vastausten tuloksia ja analytiikkaa ei olla hyödynnetty asiakaskokemuksen kehittämisen ja johtamisen välineenä systemaattisesti.

Aloitin opinnäytetyön tekemällä kirjallisuuskatsauksen, jossa kävin läpi asiakaskokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen liittyvää kirjallisuutta. Teoriaosuuden tarkoituksena minulla oli saada parempi ymmärrys asiakaskokemuksen kokonaisuudesta ja asiakastyytyväisyyden osuudesta asiakaskokemuksessa. Lähdeaineisto tuki mielikuvaani asiakastyytyväisyyden merkityksestä asiakaskokemuksen elementtinä ja kasvatti ymmärrystäni asiakaskokemuksen mittaamisesta, joka käsittää monta muutakin osa-aluetta minulle ennestään tutun NPS-kyselyn ohessa. Koska asiakastyytyväisyyttä mitataan yleensä asiakaspalautteiden kautta, selvitin lähdeaineistoa käyttäen yleisimmät mittausmenetelmät. Teoriaosuuden kirjallisuuskatsaus toimi hyvänä perustana toiminnallisen osuuden suorittamiselle etenkin toimintamalli- ja kehittämissuunnitelman osalta.

Toiminnallisessa osuudessa oli yhteensä viisi vaihetta. Alussa analysoin Fonectan asiakastyytyväisyyskyselyiden nykytilaa, tein havaintoja kehitystarpeista analysoinnin perusteella, pilotoin uutta organisaatiotasoista rNPS-kyselyä, analysoin pilotin tuloksia ja tein Fonectan käyttöön toimintamalli- ja kehittämissuunnitelman, jonka tarkoituksena on jatkuva asiakaspalautteiden seuranta ja tulosten hyödyntäminen asiakaskokemuksen kasvattamisessa. Toiminnallisen osuuden aikana sain kattavan käsityksen Fonectan asiakaspalauteprosessin nykytilasta ja hyödyntämällä teoriaosuuden tietoja sain luotua suunnitelmaan kokonaisuuden, jossa hyödynnän asiakaskokemuksen elementtejä.

Fonectalla asiakkaita tavataan kasvotusten harvoin, oikeastaan vain käyntimyynnin osalta, mutta puhelimitse neuvotellaan paljon ja toisinaan asiakkaiden kanssa käydään esimerkiksi tuloksia läpi Teams-videopalavereissa. Nämä kohtaamiset ovat erittäin tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen osalta, koska niissä vuorovaikutus tapahtuu ihmiseltä ihmiselle. Sen vuoksi ne ovat yksi kriittisimmistä pisteistä ja

asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeää, koska Fonectan edustaja voi vaikuttaa asiakkaan kokemukseen suoraan. Kun näistä kohtaamispaikoista saadaan palautetta, voidaan löytää kipupisteitä, jotka on hyvä korjata. Puhelimen ja pikaviestinten avulla käydyt asiakaskohtaukset voidaan mieltää myös digitaalisiksi kohtaamisiksi, mutta Fonectan tapauksessa ajattelen, että digitaalinen kohtaus tarkoittaa enemmän itsepalvelukanavan käyttöä ja digitaalista ostopolkua, jossa asiakas ei ole suoraan tekemisissä ihmisen kanssa. Opin, että digitaaliseen kohtaukseen tulee Fonectalla keskittyä jatkossa tarkemmin ja siitä pitää myös tehdä suunniteltu ja ennalta odotettava hyvä kokemus asiakkaalle.

Jatkuva malli rNPS-kyselystä on otettu käyttöön kesällä 2022 ja kun verrataan pilotin ja kesä-lokakuun tuloksia, trendi on samansuuntainen. Enemmistö asiakkaista jättää edelleen neutraalin arvosanan ja vastausprosentti on noin viisi. Pilotin tuloksen toistettavuus ilmenee siis näiltä osin, mutta koska kysely lähetetään asiakkaille vain kerran vuodessa, toimintamalli- ja kehittämissuunnitelmassa huomioiden asioiden vaikutusta on vielä mahdotonta todentaa. Ennen toiminnalliseen osuuteen siirtymistä perehdyin aiheeseen huolellisesti, tein kaikki vaiheet tiedonkeruussa, tunnistin Fonectan kehityskohtat ja esitin tulokset rehellisesti ja tarkkaavaisesti. Tämän opinnäytetyön luotettavuus perustuu kaikkien vaiheiden kuvaukseen sekä tulkintojen ja päätösten tarkkaan ja läpinäkyvään perusteluun. Olen iloinen, että olen itse vastuussa ohjausryhmän tapaamisista ja jatkuvasta kehittämisestä, joten jatkossakin pääsen aitiopaikalta tarkkailemaan ja vaikuttamaan asiakaskokemuksen kehittämiseen asiakastyytyväisyyskyselyistä saadun datan avulla.

Johtopäätöksenä mainittakoon, että suunnitelman käyttöönoton jälkeen Fonectalla on hallussa kaikki teoriaosuudessa läpikäytyt asiakaskokemuksen elementit, digitaalinen asiakaskokemus otetaan huomioon digitaalisen ostopolun käytettävyyssmittausten avulla, asiakaskokemusta mitataan eri tasoilla ja jatkuvan palaverikäytännön seurauksena asiakastyytyväisyyskyselyiden palautteita pystytään hyödyntämään johtamisen työkaluna entistä paremmin. Tämän opinnäytetyön myötä opin ennen kaikkea hahmottamaan asiakaskokemuksen kokonaisuutta, mutta myös ymmärtämään miten monipuolisesti asiakastyytyväisyyttä kannattaa mitata, jotta saadaan näkemys asiakaspolun jokaisesta vaiheesta ja eri palvelukerroksista. Kirjallisuuskatsaus, tutkimukset ja tulokset auttavat myös Fonectaa hyödyntämään asiakastyytyväisyyskyselyitä asiakaskokemuksen kehittämisen välineenä.

LÄHTEET

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. *Viiden tähden asiakaskokemus – Tee asiakkaistasi fanaja*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- ASML. 2021. *Asiakkuusindeksi 2021 -raportti*. Saatavissa: https://www.asml.fi/asml/wp/wp-content/uploads/2021/10/Asiakkuusindeksi-2021_raportti_final-1.pdf. Viitattu 5.5.2022.
- ASML-yhteisö. 2021. *Asiakkuusindeksi 2021 -tutkimus*. Saatavissa: <https://www.asml.fi/seminar/asiakkuusindeksi-2021-tutkimus/>. Viitattu 5.5.2022.
- Bain & Company. 2020. *Fonecta Customer Survey 2020*. Fonectan sisäinen raportti.
- Cornell, J. 2022. *10 Important Customer Satisfaction Metrics to Target in 2022*. ProProfs Help Desk. Saatavissa: https://www.proprofsdesk.com/blog/customer-satisfaction-metrics/#10_First_Contact_Resolution. Viitattu 20.8.2022.
- Euro, L., Kapanen, H., Kenttälä M., Kiviranta A. & Ilonen P. 2017. *Matka palvelumuotoiluun – opas opettajalle*. Ylöjärvi: Katajamäki Print Media Oy. Saatavissa: <file:///C:/Users/knuuthe1/Downloads/matkapalvelumuotoiluun1-1608629775349.pdf>. Viitattu 13.11.2022.
- Fonecta. 2022a. *Fonecta tietopankki*. Saatavissa: <https://www.fonecta.fi/tietopankki>. Viitattu 20.3.2022.
- Fonecta. 2022b. *Fonecta Caller*. Saatavissa: <https://www.fonecta.fi/fonecta-caller>. Viitattu 20.3.2022.
- Fonecta. 2022 c. *LinkedIn-mainonta*. Saatavissa: <https://www.fonecta.fi/palvelut/mainonta-ja-myynti/linkedin-mainonta>. Viitattu 20.3.2022.
- Fonecta. 2022d. *Fonectan omistus*. Saatavissa: <https://www.fonecta.fi/yritys/johto-ja-omistus>. Viitattu 2.4.2022.
- Frampton, S. 2021. *What is a good NPS Score?* Chattermill. Saatavissa: <https://chattermill.com/blog/what-is-a-good-nps-score/>. Viitattu 6.11.2022.
- Han, S. & Lerner, J. 2006. *Feelings and Consumer Decision Making: The Appraisal-Tendency Framework*. University of California, Berkeley. Saatavissa: <https://par.nsf.gov/servlets/purl/10088850>. Viitattu 15.10.2022.
- Helsingin kaupunki, kehittämismenettelmät. 2022. *Ketterä kokeilu ja toteutus*. Saatavissa: <https://kehmet.hel.fi/kettera-hanke/>. Viitattu 6.11.2022.
- Holma, L., Laasio K., Ruusuvuori M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas*. BALTO print, Liettua: Alma Talent Oy.
- Holma, L., Laasio K., Ruusuvuori M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Asiakaskokemuksen muotoilu*. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789521443152>. Viitattu 17.8.2022.

- IROResearch. 2018 & 2019. *Fonecta´s Own Customers NPS*. Fonectan sisäinen raportti.
- Kela, 2021. *Kelassa strateginen ennakointi tähtää asiakaskokemuksen parantamiseen*. Saatavissa: https://www.kela.fi/lehdistotiedotteet/-/asset_publisher/S3Q9IK5MESIT/content/kelassa-strateginen-ennakointi-tahtaa-asiakaskokemuksen-parantamiseen. Viitattu 5.5.2022.
- Killström, M. 2020. *Vetoa tunteisiin*. BALTO print, Liettua: Alma Talent Oy.
- Korkiakoski, K. 2022. *Asiakaskokemuksen trendit*. Saatavissa: <https://kariikko.wordpress.com/2022/01/10/asiakaskokemuksen-trendit-2022/>. Viitattu 20.8.2022.
- Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 2014. *Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen*. Saatavissa: <https://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/>. Viitattu 6.5.2022.
- Kortesniemi, A. 2016. *Löydä parempi asiakaskokemus palvelukartalla – 6 askelta*. Saatavissa: <https://blog.digia.com/asiakaskokemus-palvelukartta>. Viitattu 17.8.2022.
- Kurronen, J. 2018. *Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun*. Saatavissa: http://www.variaprojektit.fi/palvelumuotoilu/wp-content/uploads/2014/08/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf. Viitattu 22.11.2022.
- Lidl. 2022. *Apulaismyymäläpäällikkö*. Saatavissa: <https://tyopaikat.lidl.fi/asiakaspalvelijat-myymaeloeissae/apulaismyymalapaallikko>. Viitattu 5.5.2022.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Alma Talent.
- Miettinen, S. 2015. *Aktiivinen kuntalainen – palvelumuotoilun työkalut osallisuuden kehittämisessä?* Saatavissa: <https://vimeo.com/129536797>. Viitattu 17.11.2022.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2022. *Methods for development work: new kinds of competencies in business operations*. Helsinki: Books on Demand GmbH. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789528058090>. Viitattu 12.11.2022.
- Natunen, M. 2022. *Customer Effort Score (CES) – kuinka sitä mitataan ja miksi?* Saatavissa: <https://surveyspal.fi/2019/customer-effort-score-ces-kuinka-sita-mitataan-ja-miksi/>. Viitattu 20.8.2022.
- Pandey, M. 2020. *Net promoter score – The ultimate Guide*. Feedough The entrepreneurs´ Guide. Saatavissa: <https://www.feedough.com/net-promoter-score/>. Viitattu 20.8.2022.
- Raij, K. 2016. *”Numero mikä pitää saada kasvamaan” – NPS (Net Promoter Score)*. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/numero-mik%C3%A4-pit%C3%A4-saada-kasvamaan-nps-net-promoter-score-raij/>. Viitattu: 20.8.2022.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. *Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten?* Jyväskylä: Docendo Oy.
- Salonen, K., Eloranta S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Sote-keskus. 2021. *Asiakaskokemus, sen merkitys ja seuraaminen keskiössä*. Saatavissa: <https://soteuudistus.pirkanmaa.fi/blogi/asiakaskokemus-sen-merkitys-ja-seuraaminen-keskiossa/>. Viitattu 5.5.2022.

Suomi.fi. 2022. *Asiakastytyväisyys ja laatu*. Suomi.fi -verkkotoimitus. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/laadunhallinta/opas/tuotteen-laatu/asiakastytyvaisuus-ja-laatu>. Viitattu 20.8.2022.

Tenhunen, M. 2016. *NPS, CES, CSAT – miten asiakaskokemusta kannattaa mitata?* Questback. Saatavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>. Viitattu 20.8.2022.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416880>. Viitattu 17.11.2022.

Von Straelen, M. 2022. *Keynote: Customer Loyalty – an unattainable goal these days. Or maybe not?* CX1 World Conference. Saatavissa: <https://cx1-conference.com/en/> (tallenne tulossa sivustolle.) Viitattu 15.10.2022.

Qualtrics. 2022. *Transactional vs. relational NPS*. Experience management, Customer Experience. Saatavissa: <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/customer/transactional-vs-relational-nps/?rid=ip&prevsite=en&newsite=uk&geo=FI&geomatch=uk>. Viitattu 20.8.2022.

**TOIMINTAMALLI- JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA ASIAKASTYYTYVÄISYYS-
LAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMISESTÄ ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISESSÄ FO-
NECTALLA (SALAINEN)**

Fonecta

Asiakastyytyväisyyskyselyt Toimintamalli- ja kehittämissuunnitelma (salainen)

Henna-Maria Knuutila
Joulukuu 2022



Sisältö

- Suunnitelman tavoite
- Palaverikäytännöt ja ohjausryhmä / rNPS
- Raportointi ja tulosten analysointi / rNPS
- Vastausten koostaminen ja raportointi jorylle / rNPS
 - Esimerkki raportista
- Kriittikoprosessi
- Neutraaleista suosittelijoita / rNPS
- Muut NPS-kyselyt
 - Asiakaspolon kohtaamispisteet
 - Nykyiset kyselyt
 - Uudet kyselyt ja olemassa olevien muokkaus
- Arvonta

Fonecta