



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Asiakaskokemuksella kohti suosittelemalukkuutta

Case: Sonera Yritysassiakaspalvelu

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Tradenomi
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Liisa Niemi

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

NIEMI, LIISA:

Asiakaskokemuksella kohti
suosittehalukkuutta
Case: Sonera Yritysassiakaspalvelu

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 60 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa toimeksiantajayrityksen yritysasiakaspalvelussa puhelimitse tapahtuvassa asiakaskontaktissa suosittehalukkuutta lisäävän kokemuksen luomiseksi.

Opinnäytetyö on laadullinen case study -tutkimus, jonka teoriaosuuden pääteemoja ovat asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen mittaaminen suosittehalukkuuden avulla. Teemoja käsitellään aiheesta olemassa olevien kirjallisten lähteiden pohjalta. Opinnäytetyön empiriaosuus on toteutettu kolmessa vaiheessa haastatteluilla ja kirjallisella kyselyllä.

Asiakashaastatteluiden tuloksena saatiin aineistoa siitä, mitkä seikat asiakaskontaktissa vaikuttavat tietynlaisen asiakaskokemuksen syntymiseen ja kuinka asiakkaat kokivat suosittehalukkuuden. Esimieshaastatteluissa selvitettiin, millä toimenpiteillä asiakaskokemusta johdetaan asiakasrajapinnassa ja miten Net Promoter Score -mittaaminen näkyy heidän työssään. Viimeisessä kyselyosuudessa saatiin kommentteja asiakaskokemuksen johtamisesta ja mittaamisesta yrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimusten tulokset tukevat paljolti aiheesta olemassa olevia tutkimuksia. Asiakkaat arvostivat toimivia palveluita ja ystävällistä asiakaspalvelua, mutta pitivät niitä itsestäänselvyytenä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että lisäarvoa asiakaskokemukseen voidaan tuottaa vain asioiden hoitamisella siten, että asiakas saa kohtaamisesta odottamatonta lisäarvoa: kuuntelemalla, ymmärtämällä ja tuntemalla asiakas, ratkaisemalla niitä ongelmia, joista asiakas ei vielä välttämättä ollut tietoinen, sekä ansaitsemalla asiakkaan luottamus ja uskollisuus.

Asiasanat: Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, suosittehalukkuus, asiakaskohtaaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

NIEMI, LIISA:

Towards the Willingness to Recommend
With the Customer Experience
Case: Sonera Corporate Customer Care

Bachelor's Thesis in Management and Communication, 60 pages, 4 pages of
appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The aim of this thesis was to examine, how it would be possible to improve the customer experience in a customer contact in the case company's corporate customer care, in such way that it would increase the customer's willingness to recommend the company. The case company discussed in the thesis is Sonera and the company's corporate customer care unit.

This thesis is a qualitative case study and is divided into a theoretical and empirical part. In the theoretical part of the study the main themes – customer experience and measuring it with the customer's willingness to recommend a given company – are studied using existing literature and research. The empirical study was executed in three phases with two theme interviews and a questionnaire.

The customer interviews provided information on which particular things influence customer experiences. In addition, the aim of interviewing the managers was to find out the practical procedures needed to manage the customer experience. In the last phase, the company's point of view was examined.

The results of this study mainly supported the already existing research on the subject. The customers valued functioning products and friendly customer service, but took it for granted. As a conclusion, value could be added only by serving customers in a way that it produces unexpected added value: by listening, understanding and knowing the customer, resolving the customers' problems they did not perhaps yet know existed, and earning the customers' trust and loyalty.

Keywords: Customer Experience, Customer Experience Management, willingness to recommend, customer contact

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet, tutkimusongelman määrittely ja rajaus	1
1.2	Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne	2
2	ASIAKASKOKEMUS JA SUOSITTELUHALUKKUUS	4
2.1	Asiakaskokemus	4
2.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	10
2.3	Asiakaskohtaaminen	13
2.4	Suositteluhaluus	18
2.5	NPS (Net Promoter Score)	19
2.6	Yritys asiakkaana	23
2.7	Teoreettinen viitekehys	26
3	CASE: SONERA YRITYSASIAKASPALVELU	28
3.1	TeliaSonera lyhyesti	28
3.2	Sonera Yritysassiakaspalvelu	29
3.3	Net Promoter Score Soneralla	30
3.4	Asiakaskokemus ja suositteluhaluus -tutkimukset	30
3.5	Asiakashaastatteluiden tulokset	33
3.5.1	Net Promoter Score -mittaus	33
3.5.2	Asiakaskokemus	34
3.5.3	Suositteluhaluus	36
3.6	Esimieshaastatteluiden tulokset	37
3.6.1	Asiakaskokemus	38
3.6.2	Suositteluhaluus	39
3.6.3	Net Promoter Score ja asiakaskokemuksen mittaaminen	39
3.7	Asiakaskokemus ja NPS -kyselyn tulokset	40
3.7.1	Asiakaskokemus	40
3.7.2	Suositteluhaluus	41
3.7.3	Net Promoter Score ja asiakaskokemuksen mittaaminen	41
3.8	Pohdinta ja päätelmät	42
3.9	Tutkimuksen arviointi	50
3.10	Jatkotutkimusehdotukset	51
4	YHTEENVETO	54

LÄHTEET

56

LIITTEET

61

1 JOHDANTO

Yhdelläkään yrityksellä ei ole liiketoimintaa, jollei sillä ole asiakkaita.

Asiakkaiden tärkeys tiedostetaan nykypäivän yrityksissä. Paitsi asiakastyytyväisyyteen, myös asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen on alettu käyttää enemmän aikaa ja resursseja kuin ennen. Asiakaskokemusta kehitetään ja mitataan erilaisilla työkaluilla.

Tästä huolimatta erään amerikkalaisen tutkimuksen mukaan 68 % asiakkaista päättää asiakassuhteensa petyttyään nykyisen palveluntarjoajan tapaan hoitaa asiakassuhteita (Löytänä & Korteso 2011, 214). Tarvitaan systemaattista työtä, jotta yritys voi selvittää, mitkä tekijät tekevät heidän asiakkaistaan suosittelijoita tai arvostelijoita, sekä toimenpiteitä suosittelijoiden osuuden lisäämiseksi ja arvostelijoiden osuuden pienentämiseksi (Temkin 2012) niin strategian kuin käytännön tasolla.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia, millä tekijöillä asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa toimeksiantajayrityksen yritysasiakaspalvelussa, ja kuinka ne voidaan asiakaskontaktissa toteuttaa suosittelija-asiakkaiden lisäämiseksi.

1.1 Tavoitteet, tutkimusongelman määrittely ja rajaus

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on: miten asiakaskontaktissa voidaan vaikuttaa asiakkaan suositteluhaluuden lisäämiseen?

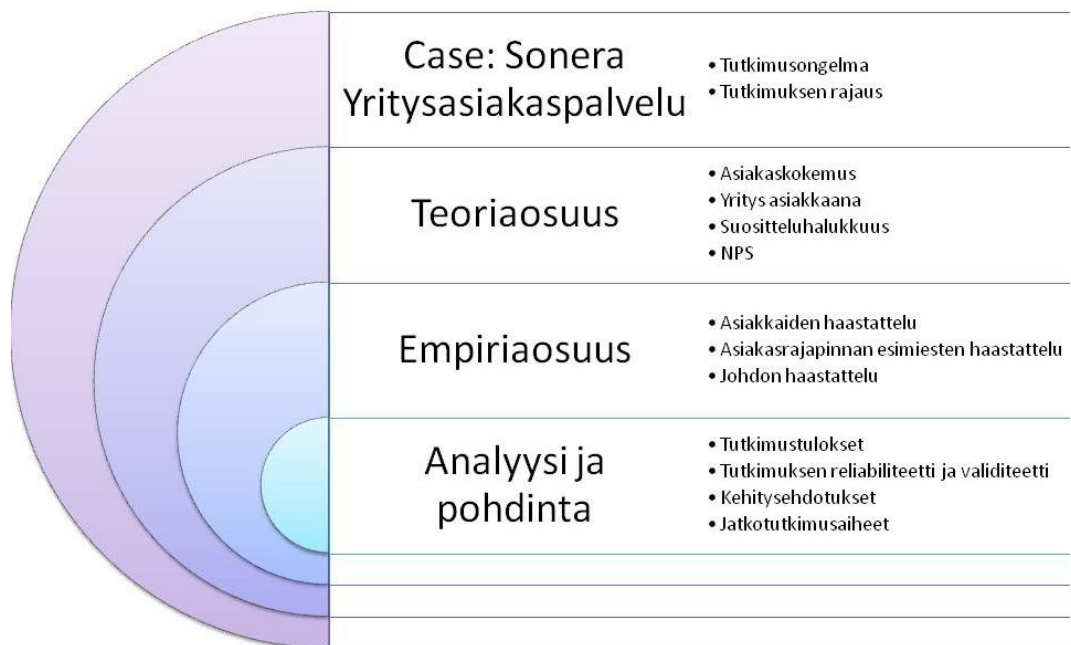
Päättötutkimusongelman lisäksi tutkimuksessa pyritään myös erittelemään niitä syitä ja asioita, jotka johtavat asiakkaan positiiviseen ja negatiiviseen suositteluhaluuteen, ja kuinka nämä asiat tiedostetaan ja mitä niiden eteen tutkimushetkellä tehdään case-ympäristössä.

Opinnäytetyössä tutkitaan asiakaskontaktin vaikutusta asiakaskokemukseen ja asiakkaan halukkuuteen suositella palveluntarjoajaa muille mahdollisille asiakkaille. Aiheen laajuuden vuoksi tutkimus on rajattu tarkastelemaan case-ympäristölle tyypillisesti yritysasiakkaita ja heidän kanssaan Yritysasiakaspalvelussa puhelimitse tapahtuvaa asiakaskontaktia ja sen vaikutusta

koettuun asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen mittareista tutkimus keskittyy ainoastaan Net Promoter Scoren eli suositteluvuusindeksin tutkimiseen.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne

Tämä opinnäytetyö on case study -tyyppinen kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii tarkastelemaan tilannetta kokonaisvaltaisesti sekä vastaamaan tutkimusongelman kysymykseen *miten*. Case study eli tapaustutkimus on liiketaloustieteissä tavallisimpia laadullisen tutkimuksen muotoja. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteena on tarkoituksella valittu ja rajattu tapaus, kuten tietty yritys ja sen toiminto. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154.)



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne ja vaiheet havainnollistettuina.

Työn teoriaosiossa tarkastellaan tutkimuksen teemoja asiakaskokemus ja suosittelevuus olemassa olevien kirjallisten lähteiden avulla. Tärkeimpiä lähteitä asiakaskokemukseen liittyen on Janne Löytänen ja Katleena Kortesuon, ja suosittelevuuden osalta Net Promoter Score -mittarin kehittäjän Fred Reichheldin ja Bain & Companyn aiheeseen liittyvä kirjallisuus.

Opinnäytetyön empiriaosuus suoritetaan teemahaastattelun ja kirjallisen kyselyn avulla. Haastattelujen tarkoituksena on selvittää, mitkä seikat asiakaskontaktissa vaikuttavat tietynlaisen asiakaskokemuksen syntymiseen ja kuinka asiakkaat kokevat suositteluhaluuden, millä toimenpiteillä asiakaskokemusta johdetaan asiakasrajapinnassa ja miten Net Promoter Score -mittaaminen näkyy asiakasrajapinnan esimiesten työssä. Kyselyllä taas halutaan tuoda esiin asiakaskokemuksen johtamista ja mittaamista yrityksen näkökulmasta.

2 ASIAKASKOKEMUS JA SUOSITTELUHALUKKUUS

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään empiriaosuuden tutkimusten pohjana oleva teoria. Tarkoituksena on muodostaa selkeä käsitys tutkimuksen pääteemoista asiakaskokemus ja suositteluhaluus, sekä niihin liittyvistä käsitteistä asiakaskokemuksen johtaminen, asiakastyytyväisyys, asiakaskohtaaminen, asiakasuskollisuus ja suositteluhaluuden mittaaminen Net Promoter Scoren avulla. Näiden lisäksi teoriaosuudessa esitellään tutkimuksen case-osuuden kannalta olennaista alateemaa yritysten väliseen kaupankäyntiin liittyen.

2.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on summa, joka syntyy erilaisista kohtaamisista ja niiden perusteella muodostetuista mielikuvista ja tunteista (Löytänä & Korteso 2011, 12-15, 113). Schmitt (2010, 14) kuvaa asiakaskokemusta prosessisuuntautuneena käsitteenä, joka pitää sisällään paljon muutakin kuin vain sen, saiko asiakas mitä halusi: paikkoja, tapahtumia, kanssakäymistä, äänensävyjä ja tunnetiloja. Amerikkalainen asiakaspalvelukonsultti DiJulius (2008, 37) taas kuvaa asiakaskokemusta yksinkertaisella kaavalla:

Todellisuus – Odotukset = Asiakaskokemus.

Asiakaskokemus käsittää laajan määrän asiakaskohtauksia asiakkaan ja palvelua tai tuotetta tarjoavan yrityksen kanssa – asiakaskokemusta luomassa ovat kaikki yrityksen toiminnot monessa eri kosketuspisteessä. Vaikka esimerkiksi myynti ja asiakaspalvelu ovat toimintoina tavallisimmin suoraan tekemisissä asiakkaan kanssa, on muillakin yrityksen toiminnoilla suuri rooli siinä, millaisia kokemuksia asiakkaalle pystytään luomaan. Itse yrityksen lisäksi myös muut asiakkaat, kilpailevat yritykset ja muut asiakkaan tilanteeseen liittyvät tahot ja tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Löytänä & Korteso 2011, 12-15.)

Yksi asiakaskokemukseen liittyvistä olennaisista käsitteistä on asiakastyytyväisyys. Kyse on palvelukokemuksen asiakkaalle aiheuttamasta tunnereaktiosta. (Ylikoski 2000, 109-110.)

Tyytyväisyys tai tyytymättömyys syntyy odotusten ja kokemusten vertailusta. Kuviossa 2 on havainnollistettu niitä seikkoja, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyden muodostumiseen. Mikäli asiakas saa palvelusta sen, mitä on odottanut, on asiakas tavallisesti tyytyväinen. Mikäli asiakkaan odotukset taas ovat korkeammalla kuin mitä hän kokee saaneensa, on asiakas tavallisesti tyytymätön. Asiakkaan tyytyväisyys ja tyytymättömyys voivat johtua sekä palvelun sisällöstä tai sen saamiseen liittyvistä palveluprosesseista. (Ylikoski 2000, 109-110.)



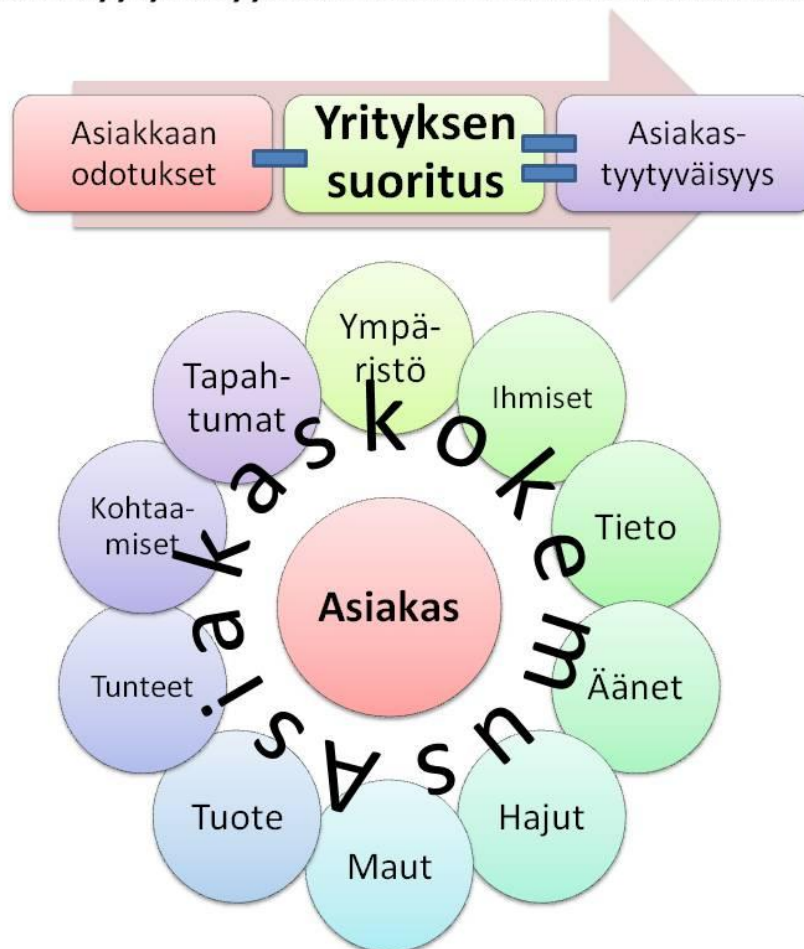
Kuvio 2. Asiakastyytyväisyyden syntyminen. Odotusten vertaaminen koettuun palveluun tai palveluprosessiin. (Mukaihen Ylikoski 2000, 123-125.)

Asiakkaan tyytymättömyys eli negatiivinen tunnereaktio saadusta palvelusta voi johtaa esimerkiksi siihen, että asiakas lakkaa käyttämästä kyseisen palveluntarjoajan tuotteita, asiakas voi reklamoida saamastaan tuotteesta tai palvelusta, tai asiakas voi jättää asian sikseen. Lisäksi huono palvelukokemus johtaa herkästi siihen, että asiakas kertoo huonosta asiakaskokemuksestaan eteenpäin muille mahdollisille asiakkaille, mikä on palveluntarjoajan kannalta erittäin haitallista. Päinvastaisesti myös palvelukokemukseensa tyytyväinen asiakas todennäköisesti pysyy palveluntarjoajan asiakkaana ja myös kertoo

positiivisesta kokemuksestaan muille mahdollisille asiakkaille. (Ylikoski 2000, 109-110.)

Schmittin (2010, 14) näkemyksen mukaan asiakastyytyväisyys ei useinkaan ole hyvä mittari asiakasuskollisuuden ennustamiseen tai asiakaskokemuksen mittaamiseen. Vastoin kuin asiakaskokemus, ei asiakastyytyväisyys ole asiakasvaan tuloskeskeinen käsite, jolloin kyse on hyvin pitkälti vain siitä, saiko asiakas mitä alun perin halusi (Kuvio 3).

Asiakastyytyväisyys verrattuna asiakaskokemukseen



Kuvio 3. Asiakastyytyväisyys verrattuna asiakaskokemukseen (mukaillen Schmitt 2010, 14).

Myös Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger (1999, 61) viittaavat teoksessa *Asiakkuuden arvon lähteillä* tutkimuksiin, joissa on käynyt ilmi, etteivät tyytyväiset asiakkaat ole välttämättä uskollisia. Asiakas saattaa vaihtaa

palveluntarjoajaansa esimerkiksi seuraavista syistä, vaikka ei olisikaan tyytymätön:

- kilpailija tarjoaa tuotteen tai palvelun edullisempaan hintaan
- kilpailija tarjoaa uuden tuotteen, joka tuottaa asiakkaalle suuremman arvon
- vaihtelunhalu, kun asiakas kokee, ettei nykyinen toimittaja tarjoa todellisia vaihtoehtoja
- nykyinen toimittaja on välinpitämätön
- asiakas kokee nykyisen asiakkuutensa sen verran mitättömäksi, ettei näe, että hänen tulisi nähdä suuresti vaivaa sen vuoksi (Storbacka ym. 1999, 61.)

Asiakasuskollisuuteen palataan alaluvussa 2.4. Seuraavaksi tarkastellaan asiakaskokemusta motivaatioteorioiden näkökulmasta käyttäen Frederick Herzbergin motivaattori-hygienia- sekä Victor Vroomin odotusarvo-malleja.

Herzbergin teoria on alun perin syntynyt määrittelemään työtehtävän työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessaan Herzberg havaitsi, että tietyt tekijät esiintyivät vahvasti työtyytyväisyyden, ja tietyt tekijät tyytymättömyyden yhteydessä. Mallin ideana on jakaa työnkuvan ominaisuudet motivaattoritekijöihin ja hygienia-tekijöihin. Toteutuessaan motivaattoritekijät korreloivat Herzbergin tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyden kanssa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi vastuu, tunnustuksen saaminen, päätöksentekovalta ja sopiva haastavuus. Hygienia-tekijät taas ovat sellaisia tekijöitä, jotka huonosti toteutuessaan aiheuttavat tyytymättömyyttä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi palkkaus, työolosuhteet ja pelisäännöt. (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner & Kinicki 2011, 220-221.)

Olennaista mallista on huomata, etteivät tyytyväisyys ja tyytymättömyys ole toistensa vastakohtia, vaan enemmänkin, että tyytyväisyyden vastakohta on ”ei tyytyväinen” ja tyytymättömyyden vastakohta ”ei tyytymätön”. Toisinsanoen motivaattoritekijät johtavat tyytyväisyyteen, ja hygienia-tekijöiden täyttyminen estää tyytymättömyyttä. (Buelens ym. 2011, 221.)

Hygienia-tekijät ovat sellaisia asioita, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen toteutuessaan positiivisesti ja niihin huomiota kiinnittämällä sekä hyväksi

havaittuja toimintatapoja ylläpitämällä pystytään välttämään asiakastyymättömyyttä.

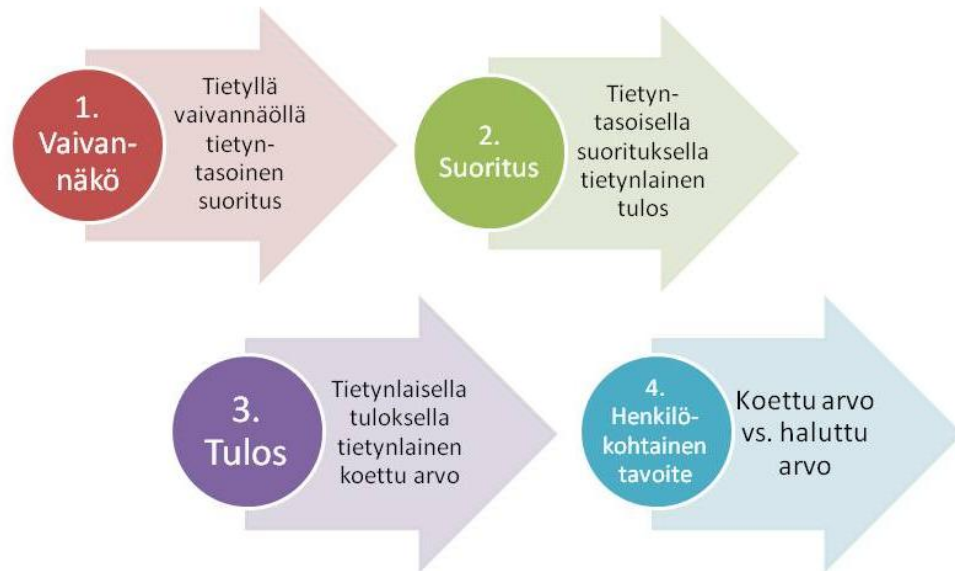
Motivaattorit eli motivaatiotekijät taas ovat niitä tekijöitä, joilla voidaan luoda ”vau”-asiakaskokemus. Ne liittyvät hygieniatekijöitä voimakkaammin asiakkaan kokemukseen asiointitilanteesta. Näihin tekijöihin liittyviä toimintatapoja selvittämällä, kehittämällä ja käyttämällä asiakaskontaktissa on mahdollista tuottaa loistava asiakaskokemus ja vaikuttaa näin ollen positiivisesti myös asiakkaan haluun suositella kyseistä yritystä.

Toinen motivaatioteoria, jonka avulla tarkastelen asiakaskokemusta, on Victor Vroomin odotusarvo-teoria. Teorian lähtöajatus on, että ihmisten toimintaa ajaa eli motivoi heidän odotuksensa toiminnan seurauksesta (Buelens ym. 2011, 242).

Yksinkertaistettuna Vroomin odotusarvo-malli (Kuvio 4) toimii seuraavasti: henkilö arvioi saamaansa hyötyä ensin vaivannäön ja suorituksen suhteella, sitten suorituksen ja tuloksen suhteella ja lopuksi tuloksen ja henkilökohtaisten tavoitteiden suhteella. Toisinsanoen motivaatio syntyy nähdyn vaivan, suorituksen, lopputuloksen ja siitä syntyneen arvon arvioinnin kautta. (Buelens ym. 2011, 243.)

Asiakaskokemuksen prosessi

Sovellettuna Victor Vroomin odotusarvo-malliin



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen prosessi havainnollistettuna soveltaen Victor Vroomin odotusarvo-mallia (mukaillen Buelens ym. 2011, 243).

Aiemmin asiakastyytyväisyyden yhteydessä esiteltiin syitä sille, miksi tyytyväinen tai ”ei tyytymätön” asiakas saattaa vaihtaa palveluntarjoajaa. Eräs näistä syistä oli, ettei asiakas koe sen vaivan, jonka hän joutuisi asiakassuhteensa eteen näkemään saavuttaakseen tietyn tuloksen, olevan sen arvoista. Tällöin palveluntarjoajan vaihto voi asiakkaan tekemän arvion perusteella olla helpompi ja arvoa tuottavampi vaihtoehto. (Storbacka ym. 1999, 61.)

Esimerkin avulla havainnollistettuna tilanne voisi siis olla seuraava: asiakas tietää, että hänen tuotteensa ja tietonsa vaativat päivitystä. Hän arvioi, että hänen tulisi nähdä haluamaansa enemmän vaivaa ottamalla yhteyttä nykyisen palveluntarjoajan puhelinasiakaspalveluun, sillä hänellä on todella tiukka aikataulu seuraavan kuukauden ajan. Sen sijaan hän arvioi, että asioimalla vaihtoehtoisen palveluntarjoajan verkkokaupassa hän saa asiansa hoidettua ja esimerkiksi ilmoitettua heti samalla päivittyneet osoitetietonsa samalla kuin tilaa haluamansa tuotteet, hän saa siitä suuremman hyödyn.

Tämä tarkastelunäkökulma saattaa auttaa ymmärtämään asiakaskokemuksen arvonmuodostumista vertaamalla sitä asiakaskohtaamisen prosessiin. ”Vau-asiakaskokemus” syntyy, kun asiakas kokee saavansa näkemällään vaivalla enemmän arvoa tuottavan tuloksen, kuin mitä hän on odottanut.

2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Koska asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan ihmisen kokemusten summa, vaikuttavat siihen tämän tunteet ja alitajunta sekä muiden asiakkaiden ja toimijoiden toiminta. Tämän vuoksi yritysten ei ole mahdollista täysin hallita, millaisen asiakaskokemuksen he asiakkaalle luovat. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Sen sijaan on mahdollista ja suotavaa, että yritykset valitsevat, millaisia asiakaskokemuksia he pyrkivät luomaan. Asiakaskokemuksen johtamisella (eng. *CEM* eli *Customer Experience Management*) tarkoitetaan sellaista järjestelmällistä toimintaa, jonka tavoitteena on lisätä asiakastytyväisyyttä ja asiakkaiden suosittelemuutta, vahvistaa asiakkaiden sitoutumista, lisätä myyntiä ja pidentää asiakkuuksien elinkaarta, vähentää asiakaspoistumaa ja asiakashankinnan kustannuksia sekä lisätä asiakkaalle tuotettua ja yrityksen oman brändin arvoa. (Löytänä & Kortesus 2011, 11-13.) Schmitt (2010, 18) määrittelee asiakaskokemuksen johtamisen prosessisuuntautuneeksi tyytyväisyysajatteluksi (eng. *process-oriented satisfaction idea*) eli laajaksi näkemykseksi siitä, kuinka yritys tuotteineen voi olla olennainen osa asiakkaansa elämää.

Löytänen ja Kortesus haastattelussa 2011 Esa Kling, tuolloinen TeliaSonera Oyj:n Head of B2C Customer Operation, toteaa asiakaskokemuksen johtamisesta, että kyse on pitkäaikaisesta tekemisestä, jonka vaikutukset näkyvät viiveellä. Siitä huolimatta on pidettävä huoli lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisesta ja odotusten täyttämistä. Samoin kuin muullekin yrityksen toiminnalle, asettaa asiakaskokemustaan johtava yritys myös sen asiakaskokemukselle tavoitteet. (Löytänä & Kortesus 2011, 166.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on ensisijaisesti strategialogiikka yrityksen menestyksen ydinkohdista, joka luo todellista ja vaikeasti jäljiteltävää kilpailuetua

sekä toimintakulttuuria. Tällaisessa liiketoimintamallissa palveluntarjoaja pyrkii tavoitteidensa toteuttamiseen juuri asiakastyytyväisyyden avulla keräämällä tietoa siitä, mikä asiakkaat tekee tyytyväisiksi ja millä tavoin yritys voi tuottaa asiakkaalleen arvoa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25; Ylikoski 2000, 149; Shapiro 2013.)

Asiakastiedon ja -tyytyväisyyden tutkimisen ja seuraamisen lisäksi vaaditaan palveluntarjoajalta kerättyyn tietoon perustuvaa toimintaa sen parantamiseksi. Ylikoski (2000, 149-150) huomauttaakin, etteivät asiakkaat tule tyytyväisemmiksi pelkästä asiakastyytyväisyyden tutkimisestä ja asiakaspalautteen pyytämisestä, vaan he myös odottavat palveluiden paranevan, mikäli heiltä pyydetään siitä palautetta. Tämä tarkoittaa myös sitä, ettei kyse ole pelkästään asiakastyytyväisyyden, vaan myös asiakassuhteiden ylläpitämisestä. (Ylikoski 2000, 149-150; Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger 1999, 61.)

Myös Goodman (2009, 23) toteaa, ettei tiedolla, että asiakas on tyytyväinen tai että asiakas ei tule enää takaisin, voida parantaa tulevaisuuden asiakaskokemusta. Sen sijaan palautteiden juurisyitä selvittämällä sekä kuulopuheiden (eng. *Word of Mouth* eli *WOM*) kuulostelun avulla voidaan luoda käytännön ja taloudellisia toimenpiteitä asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Sama pätee myös asiakaskokemustavoitteeseen. Asiakaskokemustavoite määrittelee sen, millaisia kokemuksia palveluntarjoaja haluaa asiakkaalleen luoda. Kun tavoitteet on määritelty, kehitetään toimintatavat, joilla tavoitteet toteutetaan, ja ne tulee myös jalkauttaa kaikkiin asiakaskohtauksiin ja -kosketuspisteisiin. (Löytänä & Korteso 2011, 168-169.)

Tavoitteiden jalkauttamista on esimerkiksi yrityksen asiakaspalveluhenkilöstön toimenkuvan, roolin ja tavoitteiden sekä valtuuksien selkeä määrittely sekä kommunikointi työntekijöille. Esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön valtuuksien kasvattaminen voi olla välttämätöntä sekä tavoitellun palvelukokemuksen tuottamiseksi että kriittisessä tilanteessa asiakassuhteiden pelastamiseksi. (Aarnikoivu 2005, 107.)

Goodmanin (2009, 18) mukaan noin viidesosa asiakkaiden tyytymättömyydestä johtuu asiakaspalveluhenkilöstön asenteesta tai virheistä, vaikka yleisesti osuuden

saatetaan ajatella olevan paljon suurempi. TARP Worldwiden tutkimuksen mukaan lähes kaikilla toimialoilla asiakaspalveluhenkilöstö kuitenkin haluaa tehdä työnsä hyvin, mutta ei heille annetuilla työkaluilla ja toimintatavoilla välttämättä pysty pitämään asiakasta tyytyväisenä.

Noin 60 % tyytymättömyydestä johtuu tuotteista, prosesseista ja harhaanjohtavasta markkinointiviestinnästä, ja noin 20-30 % asiakkaiden virheestä, virheellisistä odotuksista tai tuotteen väärinkäytöstä. Tähän Goodman (2009, 18) huomauttaa, että vaikka kyse tyytymättömyydessä olisikin asiakkaasta lähtöisin olevasta syystä, on palveluntarjoajan etu joko estää tai korjata asia.

Asiakaskokemuksen johtamista Löytänä ja Kortesus (2011, 158-160) perustelevat myös seuraavin numeerisin mittarein, jotka voivat olla joko säästöä, tuottoa tai tappiota:

- asiakaspalvelupuhelun hinta
- reklamaatiokäsittelyn hinta
- asiakasvaihtuvuus

Taulukko 1. Esimerkkejä sellaisista asiakasjohtamisen toimenpiteistä, joilla yritys voi saavuttaa taloudellista hyötyä (mukaiillen Löytänä & Kortesus 2011, 158-160).

Asiakasjohtamisen toimenpide	Taloudellinen hyöty
Asiakkaan asian hoitaminen kuntoon ensimmäisellä soittokerralla	Asiakas ei soita takaisin samasta asiasta. Säästetään takaisinsoitosta aiheutunut ”tuplatyön” kustannus.
Reklamaatioiden ennaltaehkäisy	Säästetään reklamaatiokäsittelyn työ- ja muut mahdolliset kustannukset. Vältetään asiakkaan mielipaha ja säilytetään mahdollisesti asiakkuus.
Asiakasvaihtuvuuden minimointi	Säästetään uusasiakashankinnan ja asiakkaan takaisin hankinnan kustannuksissa
Asiakassuositteluvuuden lisääminen	Nykyasiakkaan asiakassuhteen jatkuminen ja mahdollisesti lisääntyvä ostohalukkuus sekä asiakkaan positiivinen viestintä muille potentiaalisille asiakkaille, jolloin mahdollisesti säästetään uusasiakashankinnan kustannuksissa

Kyseisiin kustannuksiin voidaan vaikuttaa asiakaskokemusta johtamalla. Esimerkkejä tästä ovat yrityksen tahtotila hoitaa asiakkaan asia kuntoon ensimmäisellä yhteydenotolla, reklamaatioiden ennaltaehkäisy sekä asiakasvaihtuvuuden ja -suosittelevuuden kasvattaminen. (Löytänä & Korteso 2011, 158-160.)

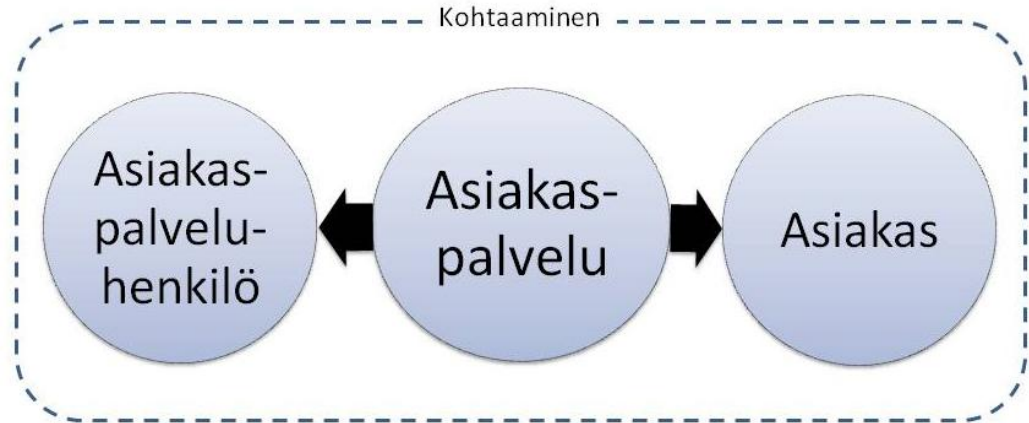
2.3 Asiakaskohtaaminen

”Jokainen” on oikea vastaus DiJuliuksen (2008, 36) esittämään kysymykseen ”Kuinka moni työskentelee yrityksessänne asiakaspalvelussa?” Asiakkaan kohtaaminen on asiakkuuden ydinasioita. Lähes kaikki asiakkuudet koostuvat erilaisista asiakaskohtaamisista, kuten myyntineuvotteluista, laskutuksesta ja käytönopastuksesta. (Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger 1999, 24, 64). Asiakaskokemusta luomassa ovat myynnin ja asiakaspalvelun lisäksi kaikki muutkin yrityksen toiminnot monessa eri kosketuspisteessä (Löytänä & Korteso 2011, 12-15).

Storbackan ym. (1999, 22-23) mukaan vastuu asiakkuudesta on aina palvelua tarjoavalla yrityksellä, mutta asiakaslähtöisessä toiminnassa etäisyydestä päättää asiakas. Esimerkiksi liian tiivis yhteydenpito puhelimitse palveluntarjoajan puolelta voi tuntua joistakin asiakkaista ärsyttävältä tai epämukavalta. Tällöin kyse ei ole asiakaslähtöisestä tavasta toimia. Toinen asiakas taas saattaa kaivata aktiivista yhteydenpitoa palveluntarjoajansa puolelta. Myös Aarnikoivun (2005, 18) mukaan asiakkaalla tulee olla oikeus valita itselleen sopivin tapa kohdata palveluntarjoajansa.

Aarnikoivu (2005, 16) luonnehtii asiakaspalvelua ”asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliseksi kohtaamiseksi”, jossa asiakaspalveluhenkilö tuo toiminnallaan esiin yrityksen arvoja sekä suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalveluhenkilöstöä on kuka tahansa yrityksen työntekijä, joka on jollain tavalla tekemisissä asiakkaan kanssa (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2012, 751). Koska asiakaskohtaamisen merkitys asiakassuhteen etenemiselle on suuri, tarvitaan asiakaspalvelutyössä ammattitaitoa sekä laajan osaamiskentän hallintaa (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo & Sulkanen 1998, 31). Asiakaspalveluhenkilöstön tulee hallita työtehtävänsä, minkä lisäksi heillä tulee olla hyvät

vuorovaikutustaidot sekä tunneälyä, eli kykyä ymmärtää ja vaikuttaa omiin sekä toisten tunteisiin (Kotler ym. 2012, 751). Asiakkaan kohtaamista asiakaspalvelutilanteessa on havainnollistettu Kuviossa 5.



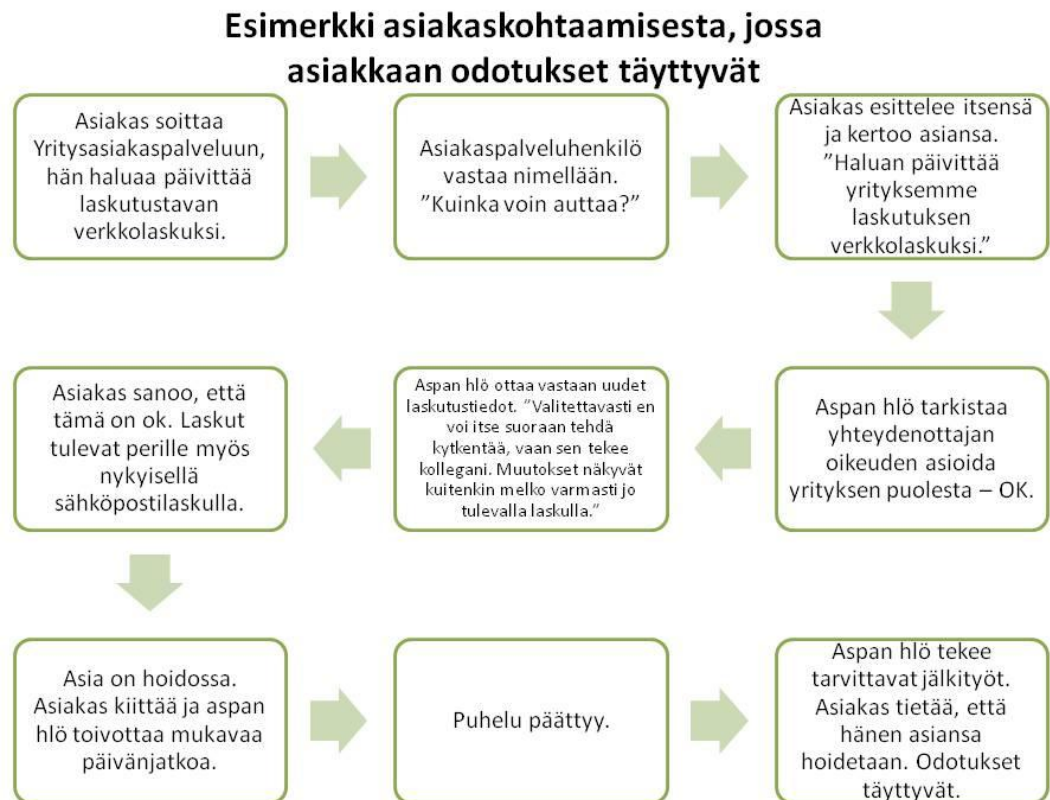
Kuvio 5. Asiakaspalvelu (mukaillen Aarnikoivu 2005, 17).

Eri asiakaskohtaamisten merkityksellisyys asiakkaalle vaihtelee. Storbackan ym. (1999, 64) mukaan toimittajalle on tärkeää selvittää, mitkä asiakaskohtaamisista ovat merkittäviä ja ratkaisevia asiakassuhteen kannalta. Tämä johtuu siitä, että tärkeimpien asiakaskohtaamisten epäonnistumisella on tavallisesti suurempi negatiivinen vaikutus asiakassuhteeseen kuin vähempimerkityksellisillä asiakaskohtaamisilla, mutta myös toistuvat epäonnistumiset merkitykseltään vähäisemmissä asiakaskohtaamisissa voivat aiheuttaa asiakkuudelle kohtalokkaita seurauksia.

”Monilta eri aloilta tehdyt tutkimukset osoittavat, että asiakas arvostaa tavarantoimittajan rehellisiä pyrkimyksiä korjata virheensä. Asiakkaat, jotka ovat kokeneet onnistuneen ”korjauspalvelun”, voivat muuttua kaikkein uskollisimmiksi asiakkaiksi.” (Storbacka ym 1999, 64.)

Tämän alaluvun lopuksi olen havainnollistanut Kuvioiden 6, 7 ja 8 avulla kolme samasta asiakkaan tarpeesta syntynyttä esimerkkiasiakaskohtaamista mukaillen aiemmin esiteltyä Vroomin odotusarvoteoriaa. Esimerkit ovat täysin kuviteltuja tilanteita. Kussakin on erilainen lopputulema asiakaskokemuksen ja asiakkaan odotusten toteutumisen näkökulmasta.

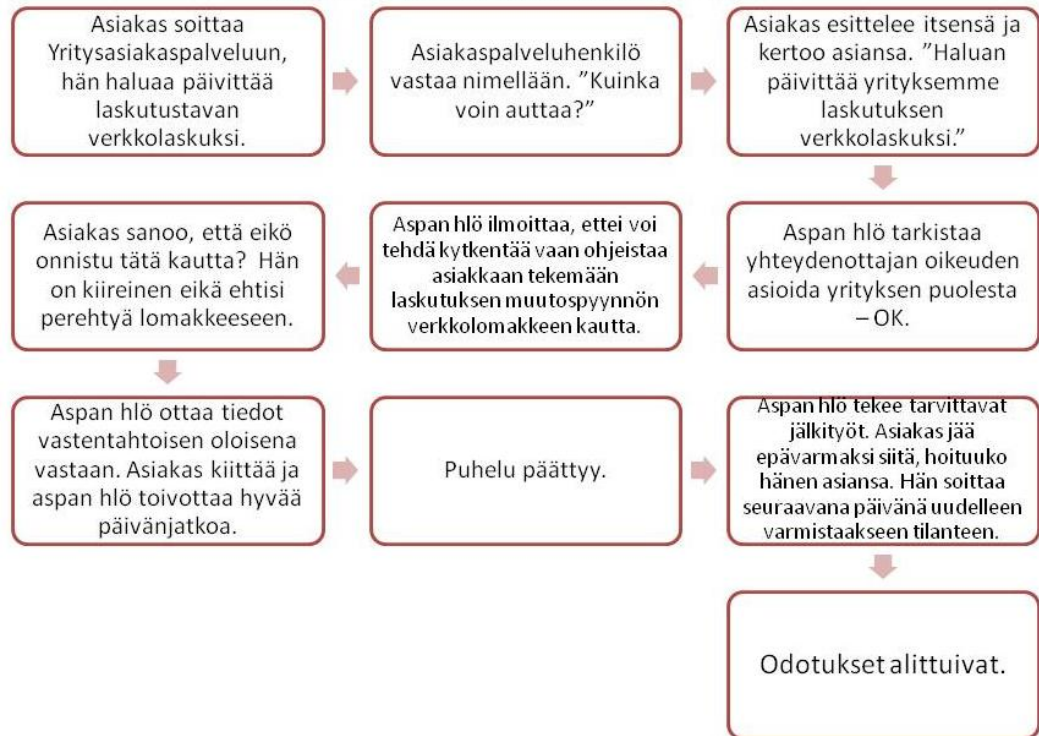
Kuviossa 6 asiakas ottaa yhteyttä asiakaspalveluun muuttaakseen laskutuksensa verkkolaskutukseksi. Hän saa ystävällistä palvelua ja hänen asiansa hoidetaan, eli asiakaskohtaamisen hygieniatekijät täyttyvät. Asiakaskohtaaminen tuottaa hänelle sen arvon, kuin hän odotti siitä saavansa. Kuitenkaan asiakaskohtaaminen ei tuota odottamatonta lisäarvoa asiakkaalle eikä yrityksen asiakkuudelle.



Kuvio 6. Mallinnus asiakaskohtaamisesta, jossa asiakkaan odottama arvo täyttyy. Asiakaspalvelun lyhenne kuviossa on ”aspa”. Henkilön lyhenne kuviossa on ”hlö”.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio7) on mallinnettu asiakaskohtaaminen, jossa asiakkaan odotukset saadusta arvosta eivät täyty. Asiakas on odottanut, että soittamalla asiakaspalveluun hän saa asiansa hoidettua, mutta pettyy, kun asiakaspalveluhenkilö ei osoita kiinnostusta hänen asiansa hoitamiseen vaan pyrkii sysäämään vastuuta asian hoitamisesta takaisin asiakkaalle. Asia hoituu yhteydenoton kautta, mutta asiakas jää epävarmaksi. Asiakaskohtaamisen hygieniatekijät eivät siis täyty, mikä saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä ja johtaa huonoon asiakaskokemukseen.

Esimerkki asiakaskohtamisesta, jossa asiakkaan odotukset alittuvat



Kuvio 7. Mallinnus asiakaskohtamisesta, jossa asiakkaan odotukset eivät täyty. Asiakaspalvelun lyhenne kuviossa on ”aspa”. Henkilön lyhenne kuviossa on ”hlö”.

Viimeisessä asiakaskohtamista mallintavassa kuviossa (Kuvio 8) on havainnollistettu sellaista asiakaskohtamista, joka synnyttää lisäarvoa sekä asiakkaalle että yrityksen näkökulmasta asiakkuudelle.

Esimerkki asiakaskohtaamisesta, jossa asiakkaan odotukset täyttyvät



Kuvio 8. Mallinnus asiakaskohtaamisesta, joka tuottaa asiakkaan odotusarvoa suuremman arvon ja tuottaa lisäarvoa yrityksen asiakkuudelle. Asiakaspalvelun lyhenne kuviossa on ”aspa”. Henkilön lyhenne kuviossa on ”hlö”.

Hygieniatekijät täyttyvät: asiakas saa ystävällistä palvelua ja hänen alkuperäinen asiansa tulee hoidettua. Hänelle jää tunne, että asiakaspalveluhenkilö hoitaa asian. Sen lisäksi asiakaspalveluhenkilö osoittaa kiinnostusta asiakasta kohtaan ja tarjoaa tälle tämän toimintaa tukevia ja helpottavia palveluita. Esimerkiksi

maksumuistutuspalvelulla voidaan pienentää etenkin pienyrityksien kohdalla mielipahan syntymisen riskiä ja epätoivottuja etukäteen estettävissä olevia puheluita asiakaspalveluun.

2.4 Suosittelemalukkuus

Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas ostaa tietyn määrän tietyn ajan kuluessa samalta tavarantoimittajalta tai palveluntarjoajalta (Arantola 2003, 26). Arantola (2003, 27) luokittelee asiakasuskollisuuden tyyppinä seuraavasti: ensimmäiseksi, asiakas voi olla vertaileva ja perustella hankintansa järjellä, jolloin asiakasuskollisuus on epätodennäköistä. Toiseksi, asiakas voi tehdä ostopäätöksensä tottumuksesta tietyltä palveluntarjoajalta, joka on myös eräs asiakasuskollisuuden muodoista. Kolmanneksi, asiakas saattaa tehdä ostopäätöksensä myös tunneperäisin perustein, jolloin kyse on monesti brändiin liittyvästä uskollisuudesta. Viimeinen ja neljäs Arantolan (2003, 27) esittelemä asiakasuskollisuuden laji on syvästi asiakkuudelleen omistautunut asiakas, jolle tuote tai brändi on suuri osa tämän elämää ja saa asiakkaalla henkilökohtaisesti syvemmän merkityksen.

Asiakasuskollisuutta mitataan sekä asiakkaan reaaliaikaisella, että asiakkaan ilmaisemalla aikomuksella tulevasta ostokäyttäytymisestä (Goodman 2009, 22). Suosittelemalukkuus on asiakkaan käyttäytymistä kuvaava käsite, joka on esimerkiksi Reichheldin (2006, 27) mukaan suoraan verrannollinen asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja yrityksen rahavirtojen kasvuun lähes kaikilla toimialoilla. Sen taustalla on kokonaisvaltainen onnistunut asiakaskokemus, josta asiakas haluaa kertoa eteenpäin muille mahdollisille asiakkaille. (ASML 2011).

”Ihmiset voivat olla uskollisia sille yritykselle, jolta ostavat, mutteivät välttämättä kuvailisi tunteitaan kyseisellä termillä. Jos he todella pitävät asioinnista tietyn tuotteen tai palvelun tarjoajan kanssa, niin, mikä onkaan kaikkein luonnollisin asia heidän tehdä? Tietenkin suositella yritystä jollekulle josta he välittävät.” (Reichheld 2006, 28. Suomennos kirjoittajan.)

Ennen kuin asiakas on valmis suosittelemaan käyttämäänsä yritystä toiselle, on asiakkaan oltava tyytyväinen yritykseen sekä järki- että tunnetasolla. Järkitason tyytyväisyydellä tarkoitetaan esimerkiksi, että asiakas on tyytyväinen tuotteen

hintaan, laatuun, ominaisuuksiin, toimivuuteen, käyttömukavuuteen sekä muihin käytännön asioihin. Tunnetason tyytyväisyys taas tarkoittaa sitä, että asiakas on tyytyväinen suhteeseensa tuotteen valmistajan tai palveluntarjoajan kanssa: asiakas tuntee, että yritys arvostaa ja ymmärtää sekä kuuntelee häntä. (Reichheld 2006, 28.)

Asiakkaiden suositteluhalukkuus kertoo asiakkaan uskollisuudesta yritystä tai brändiä kohtaan, ja sen vuoksi sitä voidaan hyödyntää osana yrityksen strategiaa kohti kasvua ja menestystä (ASML 2011).

2.5 NPS (Net Promoter Score)

Net Promoter Score tai NPS eli suosittelevuusindeksi on asiakastyytyväisyyden mittari, joka mittaa yrityksen suhteiden laatua sen asiakkaisiin (Reichheld 2006, 44). Se on Fred Reichheldin sekä Bain & Companyn vuonna 2003 esittelemä malli, joka syntyi vaihtoehdoksi perinteisille asiakastyytyväisyystutkimuksille asiakastyytyväisyyden ja siitä syntyvän rahavirran mittaamiseen (Bain & Company 2013b).

Tutkiessaan ja testatessaan erilaisia kysymyksiä ja niihin annettuja vastauksia, totesivat Reichheld kollegoineen, että kysymys ”Kuinka todennäköisesti suosittelet Yritys X:ää ystävällesi tai kollegallesi?” ja siihen annetut vastaukset korreloivat asiakaskäyttäytymisen, kuten lisäostojen ja siten syntyneen yrityksen rahavirtojen kasvun kanssa parhaiten. Korkeat NPS-tulokset olivat suoraan verrattavissa lisäostojen, suositusten ja muihin yrityksen rahavirtaa lisääviin tekijöihin, ja kyseisenlaisesti muotoiltu kysymys toimi parhaana suunnannäyttäjänä lähes kaikissa tutkimuksissa tarkastelluissa yrityksissä. (Bain & Company 2013c; Reichheld 2006, 27-28.)

Net Promoter Scoren etuja on sen yksinkertaisuus. Mittaaminen tapahtuu käytännössä siten, että joukolta asiakkaita kysytään seuraava kysymys:

Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelet kysyttäessä tätä yritystä ystävällesi tai kollegallesi?

Kysymykseen vastataan arvosanalla 0-10 sen mukaan, kuinka todennäköisesti asiakas ajattelee suosittelevansa kyseistä yritystä, tuotetta tai esimerkiksi brändiä.

Vastaajat luokitellaan heidän antamiensa arvosanojen perusteella kolmeen eri ryhmään:

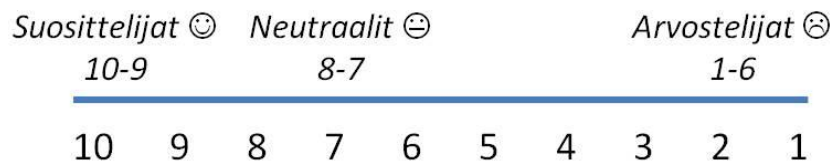
- Arvosanan 10 tai 9 antaneet ovat *suosittelijoita* (eng. *promoters*). Nämä vastaajat kokevat, että suosittelisivat kysyttyä yritystä, tuotetta tai brändiä erittäin todennäköisesti.
- Arvosanan 8 tai 7 antaneet ovat *neutraaleja* (ASML 2011) tai *passiiveja* (eng. *passives*). Nämä vastaajat ovat tyytyväisiä, mutta eivät niin innostuneita asiakkaita. He ovat myös alttiita vaihtamaan palveluntarjoajaa kilpailutilanteessa.
- Arvosanan 6-0 antaneet ovat niin kutsuttuja *arvostelijoita* (eng. *detractors*). Vastaajaryhmä koostuu tyytymättömistä asiakkaista, joiden vastaukset vaihtelevat neutraalista negatiiviseen suosittelevuuteen. Tämä ryhmä voi olla riski liiketoiminnalle sekä yrityksen tai brändin imagolle asiakkaan jakaessa huonon asiakaskokemuksensa muille asiakkaille tai potentiaalisille asiakkaille.

Mittaria voidaan räätälöidä myös tilanteen mukaan sopivammaksi, esimerkiksi muotoilemalla kysymys uudelleen: ”Kuinka todennäköisesti jatkatte tuotteiden tai palvelujen ostoa Yritys X:ltä?” tai käyttämällä toista asteikkoa, kuten 1-5 (Reichheld 2006, 29; Reichheld & Markey 2011, 12).

Tämän jälkeen NPS-luku saadaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus vastaajista suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta (ASML 2011; Bain & Company 2013d; Satmetrix 2014).

Suosittelijat 😊% - Arvostelijat ☹️% = NPS

Kuinka todennäköisesti asteikolla 1-10 suosittelisit Yritys X:ää ystävällesi tai kollegallesi?



Kuvio 9. NPS-tutkimus ja suosittelevuusindeksin mittaaminen (soveltaen ASML 2011; Reichheld 2006, 13).

Net Promoter Score jakaa kuitenkin mielipiteitä. Vaikka Net Promoter Score toimii hyvänä mittarina suurimmalla osalla toimialoista, huomauttaa Reichheld (2006) teoksessaan *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, ettei NPS korreloi rahavirtojen kehittymisen kanssa kaikissa tilanteissa. Esimerkiksi tilanteissa, jossa yrityksellä on monopoli tai jos yritys tekee teknisen läpimurron, ei NPS-tulos välttämättä olekaan suoraan verrannollinen rahavirran kasvuun. (Reichheld 2006, 26; 43.)

Esimerkiksi IT palvelunhallintaan sekä asiakaskokemuksen mittaamiseen erikoistunut asiantuntija Aale Roos kirjoittaa blogimerkinnässään kesäkuussa 2013 kriittisesti Net Promoter Scoresta. Hänen mielestään NPS-mittarin puutteita ovat esimerkiksi oletus siitä, että kaikki kyselyyn vastaajat tulkitsevat arvosanat asteikolla 0-10 samalla tavalla, sekä informaation hukka, kun neutraalit arvosanat sekä mahdollinen tieto näiden vastausten takana jäävät mittauksessa ja myöhemmissä toimenpiteissä huomioimatta. Hän esittää myös huomionsa itse tutkimuskysymyksestä ja sen tulkinnasta, mikä vaikuttaa siihen vastaamiseen – monessa tapauksessa asiakas voisi suositella vain jotain palvelun osaa, mutta ei

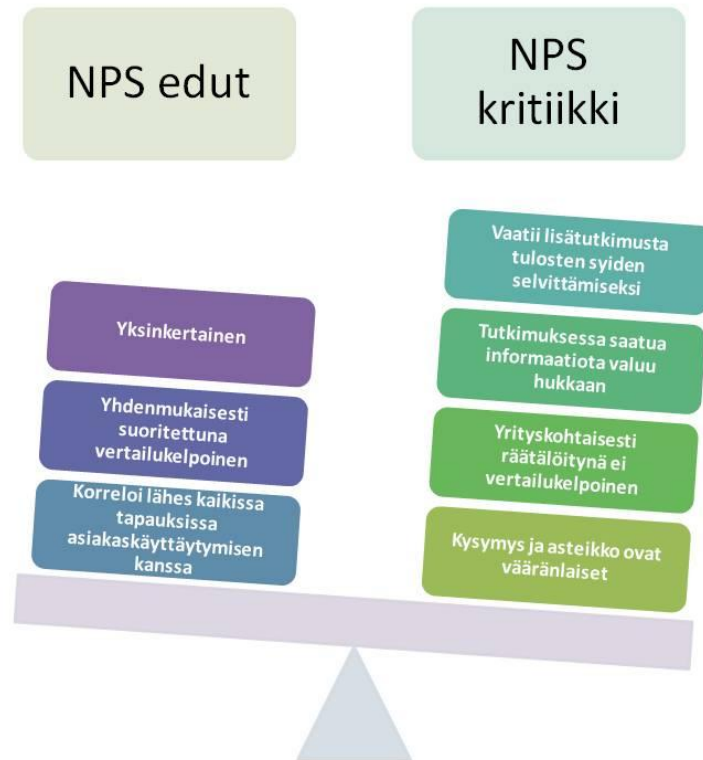
kokonaisuutta toisen osan huonouden perusteella. Tämä voi olla sekä vastaajalle että tutkimustuloksen tulkitsijalle ongelmallista. (Roos 2013.)

Mittarina Net Promoter Score on saanut kritiikkiä myös siitä, ettei ihmisten omaa ennustetta omasta käyttäytymisestään voida pitää luotettavana. Loppujen lopuksi suuri osa niistä, jotka ilmoittavat suosittlevansa hyvin todennäköisesti Yritys X:ää, eivät välttämättä tule tätä koskaan suosittelemaan tai tekemään kyseiseltä palveluntarjoajalta lisäostoja. (Sauro 2014.)

Tästä huolimatta Net Promoter Score toimii hyvänä mittarina, kun yritys haluaa seurata asiakkaiden asenteiden yritystä kohtaan kehitystä sekä suosittelijoiden ja arvostelijoiden osuuksia asiakaskunnasta. (Reichheld 2006, 26; 43.)

Toukokuussa 2012 julkaistussa blogitekstissä tutkimus-, koulutus- ja kehittämispalveluita tarjoavan Haaga-Perhon tutkimuspäällikkö Petteri Ohtonen (2012) kehuu NPS:ää. Hän korostaa suositteluusindeksin hyvänä puolena erityisesti vertailukelpoisuutta eri yritysten ja jopa toimialojen välillä.

Huomattavaa Net Promoter Scoressa on, että yksinään kyseessä on pelkästään asiakkaiden suositteluhalukkuutta mittaava työkalu, ja suurin hyöty sitä käyttävälle yritykselle syntyy yleensä vasta sen ympärille rakennetuista toimenpiteistä (Korkiakoski). Teoksessa *The Ultimate Question 2.0 : How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World* Reichheld ja Markey (2011) esittelevät NPS jo paljon yksittäistä mittaria laajempaan toimintamallina. Heidän mukaansa yritys voi saada parhaan mahdollisen hyödyn ottaessaan NPS:n ja sen avulla kerätyn asiakaspalautteen osaksi yrityksen ydintoimintoja ja päätöksentekoa kehittäessään toimintaansa (Reichheld & Markey 2011, 152, 182).



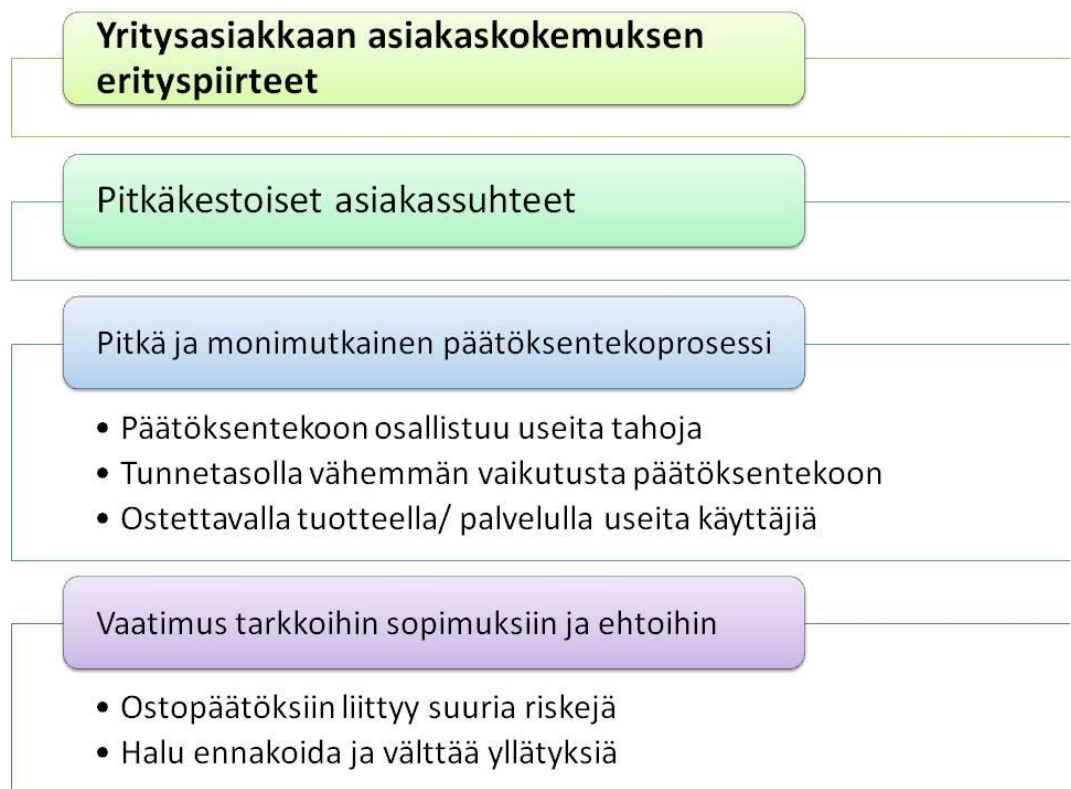
Kuvio 10. Net Promoter Scoren edut ja kritiikki (mukaillen Reichheld; Ohtonen 2012; Roos 2011; Sauro 2014).

Net Promoter Score- tulosten ja -mallin käyttöönotto voi antaa käyttäjäyritykselle merkittävää tukea asiakaslähtöisen strategian toteuttamisessa. Saatujen tutkimustulosten perusteella on mahdollista luoda omat toimintatavat arvostelijoiden, neutraalien ja suosittelijoiden palautteiden juurisyiden selvittämiseksi, joiden avulla yritys taas pystyy muuttamaan toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Mittari mahdollistaa myös yrityksen onnistumisen mittaamisen ja tulosten seurannan, sillä muutosten vaikutukset eivät aina ole heti havaittavissa. (Korkiakoski.) Net Promoter Scoren etuja sekä sen saamaa kritiikkiä on havainnollistettu yllä Kuviossa 10.

2.6 Yritys asiakkaana

Sekä palveluntarjoajan että asiakkaan ollessa yritys tai organisaatio, ostaa asiakas tuotteita ja palveluita tavallisesti muiden tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen omille asiakkailleen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24).

Yritysassiakas eroaa jonkin verran kuluttaja-asiakkaasta. Ostoprosessi on monesti pitkä ja monimutkainen: ostot ovat kuluttajamarkkinoita useammin järkisyillä perusteltuja, ja ostoja tekevät monesti koulutetut henkilöt, joiden ostopäätöksiin vaikuttavat henkilökohtaisen kokemuksen lisäksi myös muut sidosryhmät. Asiakassuhteeseen liittyy tavallisesti tarkkojen sopimusten laadintaa, joilla sekä asiakas että palveluntarjoaja pyrkivät minimoimaan riskejä. Yritysassiakassuhteet ovat monille palveluntarjoajille myös kuluttaja-asiakassuhteita kriittisempiä, sillä yhden yritysasiakkaan hankinta voi sisältää tuotteita tai palveluita huomattavalle määrälle käyttäjiä. (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo & Sulkanen 1998, 20; Löytänä & Kortesus 2011, 123.) Tällöin myös yritysten välisessä kaupankäynnissä liikkuvat rahamäärät ovat tavallisesti suuremmat kuin yrityksen ja kuluttajan välisessä kaupankäynnissä (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2012, 294). Yritysassiakkaan asiakaskokemuksen erityispiirteitä on havainnollistettu Kuviossa 11.



Kuvio 11. Yritysassiakkaan asiakaskokemuksen erityispiirteitä (mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 123).

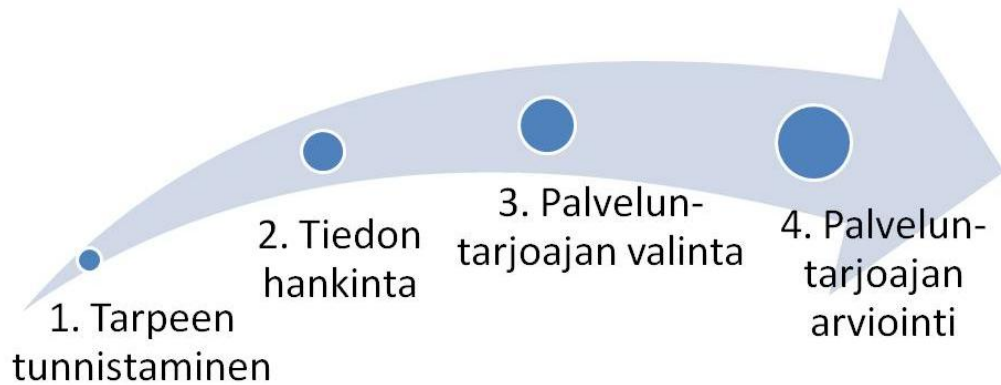
Ostotapahtuman päätöksentekoa ohjaa yritysten ja yhteisöjen välisessä kaupankäynnissä myös lainsäädäntö. Esimerkiksi kauppalaki määrittelee myyjän ja ostajan oikeudet ja velvollisuudet, ja laki julkisista hankinnoista säätelee, kuinka esimerkiksi kuntien tulee julkisia hankintoja tehdessä menetellä. Vastoin kuin yksityisasiakkaiden kanssa, kuluttajansuojalaki ei säätele yritysten välistä kaupankäyntiä.

Vaikka päätöksenteko on yritysten välisessä kaupankäynnissä usein erilaista kuin kuluttajamarkkinoilla, on asiakaskokemuksen merkitys myös yritysasiakkaiden kohdalla merkittävä. Kauppaa käydään yritysten välillä, mutta viestintä tapahtuu henkilöiden kesken. Näiden henkilöiden väliset suhteet ja kanssakäyminen ovat yritysasiakkaiden asiakaskokemuksen ydinosia, ja asiakaskokemus vaikuttaa myös yritysasiakkaan tulevaan ostokäyttäytymiseen. (Löytänä & Korteso 2011, 123, 124; Ojasalo & Ojasalo 2010, 42.)

Useat yritykset arvioivat palveluntarjoajiaan säännöllisesti ja systemaattisesti, joko loppukäyttäjien arvioiden avulla, arvioimalla palveluntarjoajaa erilaisin kriteerein tai vertaamalla syntyneitä kustannuksia saatuun hyötyyn (Kotler ym. 2012, 313). Esimerkiksi Bain & Companyn (2013a) mukaan useimmat yritysasiakkaat arvioivat palveluntarjoajia muun muassa seuraavien kriteerien avulla:

- Tuottaako palveluntarjoaja asiakkaalle taloudellista tai strategista arvoa?
- Helpottaako palveluntarjoaja päivittäisiä toimintojamme?
- Onko palveluntarjoaja luotettava?
- Onko yhteistyö palveluntarjoajan kanssa miellyttävää?

Nämä kriteerit ovat yhdistettävissä Ojasalon ja Ojasalon (2010, 42) esittämään B2B-palvelujen ostoprosessin malliin, joka on yksinkertaistettuna seuraava:

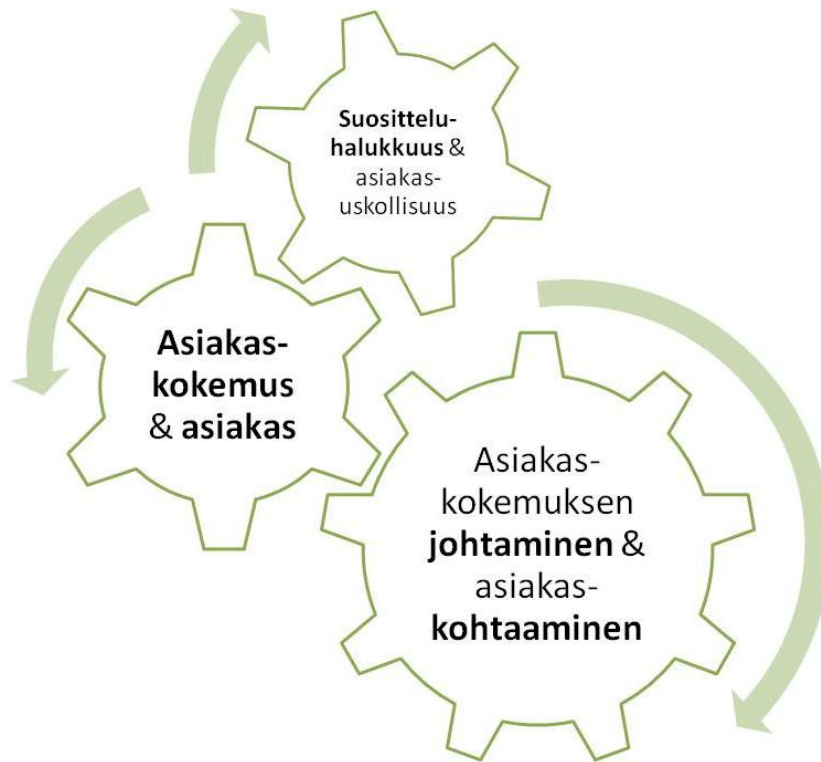


Kuvio 12. Ostoprosessi yksinkertaistettuna (mukaiillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 42).

Bain & Companyn (2013a) listaamien kriteereiden merkitys on selkästi havaittavissa, kun ostoprosessin vaiheita tarkastellaan syvemmin. Tiedonhankitavaiheessa asiakas etsii tietoa mahdollisesta ratkaisusta ongelmaansa paitsi saatavilla olevien esitteiden tai verkkosivujen avulla, myös henkilökohtaisten kontaktiensa, suositusten ja referenssien avulla. Toimittajan valintaan vaikuttaa itse ratkaisun ominaisuuksien lisäksi myös tiedonhankinta- ja tilausvaiheiden kokemus. Suorituksen arviointivaiheessa asiakas arvioi saamansa ratkaisun ominaisuuksien, toimitusajan ja laadun lisäksi myös saamansa palvelun, ja tällä kokemuksella on luonnollisesti merkitystä asiakassuhteen jatkolle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42.)

2.7 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön luvussa kaksi esiteltiin työlle olennaisten teemojen teoriaa asiakaskokemuksesta, asiakaskokemuksen johtamisesta, asiakaskohtaamisesta sekä suosittelemalukkuudesta ja sen mittaamisesta Net Promoter Scoren avulla. Viimeisessä teoriaa käsittelevässä alaluvussa 2.6 palattiin vielä kaikkia työssä esiteltyjä teemoja yhdistävään teemaan eli asiakkaaseen ja yritysasiakkuuden erityispiirteisiin.



Kuvio 13. Teoreettinen viitekehys.

Kuviossa 13 on esitelty tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Asiakas ja asiakaskokemus ovat avaintekijöitä asiakaskokemuksen johtamisessa sekä kohtaamisessa, joiden avulla pystytään taas asiakkaan ja asiakaskokemuksen kautta vaikuttamaan asiakkaan uskollisuuteen ja suositteluhalukkuuteen.

3 CASE: SONERA YRITYSASIAKASPALVELU

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten asiakaskontaktissa voidaan vaikuttaa asiakkaan suositteluvuushalukkuuden lisäämiseen.

Päätutkimusongelman lisäksi tutkimuksessa pyritään myös erittelemään toimenpiteitä, jotka johtavat asiakkaan positiiviseen ja negatiiviseen suosittelevuushalukkuuteen, ja kuinka nämä asiat tiedostetaan ja mitä niiden eteen tutkimushetkellä tehdään case-yrityksessä.

Luvussa kolme esitellään tapaustutkimuksen kohdeyritys ja -toiminto TeliaSonera ja Sonera Yritysassiakaspalvelu. Tämän jälkeen esitellään tehty tutkimus, tutkimuksen vaiheet, toteutusmenetelmät sekä tulokset. Lopuksi tulosten perusteella pohditaan asiakaskokemukseen vaikuttamista sekä vastataan tutkimuskysymykseen.

3.1 TeliaSonera lyhyesti

TeliaSonera on verkkoyhteyksiä ja viestintäpalveluja tarjoava kansainvälinen yritys ja tällä hetkellä yksi Euroopan suurimmista teleoperaattoreista. Vuonna 2013 TeliaSoneralla oli tytäryhtiöitä noin viidessätoista ja osakkuusyhtiöitä kolmessa eri maassa ja yhtiö työllisti maailmanlaajuisesti lähes 26 000 henkilöä. (TeliaSonera 2015a; 2015b; 2015c.)

Suomessa TeliaSoneran tytäryhtiöillä Soneralla ja TeleFinlandilla oli vuonna 2013 yhteensä noin 3,3 miljoonaa matkapuhelinliittymää sekä noin 500 000 kiinteää laajakaistaliittymää. TeliaSoneran markkinaosuus oli täten reilu 30 % ja yhtiö työllisti Suomessa noin 3 500 henkilöä 30 paikkakunnalla. (Sonera 2015; TeliaSonera 2015c.)

Soneran tarjoamia tuotteita yritysasiakkaille ovat muunmuassa matkapuhelinliittymät, Liikkuva Netti -liittymät, kiinteät laajakaistayhteydet sekä erilaiset yritysratkaisut, kuten yritys- ja palvelunumerot ja verkkotunnuksen ylläpitopalvelu (Sonera 2015).

Yhtiön tavoitteena on nousta uudelle tasolle ja olla ”uuden sukupolven televiestintäyhtiö”. Saavuttaakseen tavoitteensa ja kasvattaakseen

liiketoimintaansa TeliaSonera haluaa olla aidosti tärkeä asiakkailleen, mikä on tuotu esiin myös yhtiön lupauksessa ”Bringing the world closer – on the customer’s terms”. (TeliaSonera 2015e.)

3.2 Sonera Yritysassiakaspalvelu

Sonera Yritysassiakaspalvelu on Soneran yritysasiakkaiden tukitoiminto, jonka kautta yritysasiakkaat saavat apua tuotteisiin, laskutukseen ja asiakkuutta koskeviin asioihin. Lisäksi uusien tuotteiden hankinta sekä jo olemassa olevien tuotteiden hallinta onnistuu Yritysassiakaspalvelun kautta.

Yritysassiakaspalvelu on tavoitettavissa puhelimitse ja kirjallisesti, esimerkiksi chatin, yhteydenottolomakkeen sekä sosiaalisen median kautta. Palvelua on mahdollista saada kolmella kielellä: suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Sonera Yritysassiakaspalvelu työllistää Suomessa yli sata henkeä usealla paikkakunnalla (Sonera 2015; Ruskeala 2015b).

Yritysassiakaspalvelun asiakaspalveluhenkilöstöllä on horisontaalisesti laaja työnkuva. Tämä tarkoittaa sitä, että hallittavia työtehtäviä on useita ja vastuu niiden hoitamisessa on pääsääntöisesti yhtä suurta (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner & Kinicki 2011, 224).

Työnkuvaan liittyviä hallittavia osa-alueita ovat esimerkiksi asiakaskommunikointiin liittyvä osaaminen, tuoteportfolion hallinta, myyntiin liittyvä osaaminen, toimintatavat, laskutus ja järjestelmien tulkitsemisen ja käytön osaaminen. Osa asiakaspalveluhenkilöstöstä hoitaa työtehtäviään kahdella, ja osa kolmella kielellä.

Asiakaspalveluhenkilön työtehtäviä ovat esimerkiksi:

- Asiakastietojen ajantasaisuuden tarkistaminen ja päivittäminen järjestelmiin tarvittaessa.
- Asiakkaan yhteyshenkilön allekirjoitusoikeuden tai valtuutuksen tarkistaminen sekä valtakirjan pyytäminen ja tallettaminen tarvittaessa.
- Asiakkaan ongelman ymmärtäminen ja ratkaisun löytäminen.
- Laskun tulkinta; laskutuskauden ja maksujen tulkinta asiakkaalle.

- Laskutustietojen ja -tavan muutos järjestelmiin.
- Myyntiin liittyvät tehtävät: asiakkaan tarpeen kartoitus ja ymmärrys, oikeiden tuotteiden tarjoaminen sekä kaupan loppuun vieminen, sopimusten teko kirjallisesti tai kauppa puhelimesta -mallilla sekä kaupantekoprosessin ja toimitusprosessin viestintä asiakkaalle. Tilausten kirjaus järjestelmiin.
- Työpyyntöjen välittäminen järjestelmien kautta oikeille sidosryhmille, esimerkiksi reklamaatiot, joita ei itse pysty asiakaskontaktissa ratkaisemaan tai sellaiset tuotteen muutospyynnöt, joita ei itse voi suoraan järjestelmiin tehdä.

3.3 Net Promoter Score Soneralla

Net Promoter Scoren käyttö asiakaskokemuksen mittaamisessa on tullut Soneralla konkreettisemmin käyttöön 2012. Alun uuden mittariston käyttöönottoon liittyvien haasteiden jälkeen NPS:n hyödyntämisessä on tultu paljon eteenpäin. (Pärnänen 2015; Ruskeala 2015.)

Nykyään asiakaskokemuksen mittaamiseen käytetään kahdenlaista NPS-mittausta, tapahtumapohjaista jatkuvaa kyselyä sekä koko asiakassuhteen näkökulmasta puolivuositain toteutettavaa kyselyä. Tuloksia hyödynnetään analysoimalla aineistoa ja tekemällä sen perusteella toimenpide-ehdotukset, jotka arvioidaan ja soveltuessa tilanteen ratkaisemiseksi otetaan käyttöön. (Pärnänen 2015; Ruskeala 2015; Kari 2015.)

NPS-mittaukset näkyvät Sonera Yritysassiakaspalvelussa käytännön tasolla esimerkiksi asiakaspalvelutiimien esimiesten saamien NPS-tulosten muodossa. Palvelun laadun kehittämiseksi esimies kontaktoi palautteen antaneen asiakkaan ja käy palautteen läpi alaisensa kanssa. (Huovinen 2015, Uotila 2015.)

3.4 Asiakaskokemus ja suositteluhaluus -tutkimukset

Opinnäytetyön empiriaosuus suoritetaan kolmena tutkimuksena. Ensimmäinen osa on asiakkaiden puhelinhaastattelu, jossa pyritään selvittämään asiakkaiden

kokemusta suositteluhaluudesta sekä heidän mielipidettään siitä, millaiset asiat saavat tai saisivat heidät suosittelemaan tiettyä palvelua tai yritystä.

Toisessa osassa haastatellaan lähellä asiakasrajapintaa esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Haastatteluilla pyritään selvittämään, mitkä ovat haastateltujen henkilöiden näkemykset niistä toimenpiteistä, joilla asiakaskokemusta voidaan parantaa, sekä mikä on heidän kokemuksensa suositteluhaluudesta ja sen käyttämisestä asiakaskokemuksen mittarina.

Nämä empiriaosuuden kaksi ensimmäistä osiota, joista käytetään tässä opinnäytetyössä myös nimityksiä asiakas- ja esimieshaastattelut, suoritetaan teemahaastatteluina, mikä on tavallisimpia aineistonkeruun menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelu, jossa haastatteli esittää kysymykset ja haastateltava vastaa vapaasti omin sanoin, on myös hyvin luonnollinen vuorovaikutustapa. Teemahaastattelun etu on, että haastateltava voi tuoda esiin oman kantansa häneltä kysyttäviin asioihin mahdollisimman vapaasti, ja haastateltavalta voidaan pyytää hänen vastauksiinsa selventäviä ja syventäviä kommentteja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108.)

Teemahaastattelu suoritetaan puolistrukturoidusti etukäteen suunnitellun haastattelurungon avulla (Liite 1). Teemahaastattelulle tyypillisesti kysymykset ovat avoimia, ja tarkoitus on, että haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Sen lisäksi kysymyksien tueksi suunnitellaan valmiiksi apukysymyksiä, mikäli haastateltava ei esimerkiksi ymmärtäisi kysymystä. Haastattelurungon avulla on tarkoitus saada haastatteluista järjestelmällisiä ja toisiinsa nähden samankaltaisesti eteneviä, ja sen on myös tarkoitus toimia muistilistana haastattelijalle ja helpottaa näin haastattelu kulkua. (Koskinen ym. 2005, 109.)

Kolmannessa osiossa tarkoituksena on ottaa huomioon ”yrityksen ääni” eli selvittää, mitä asiakaskokemus, sen johtaminen ja mittaaminen merkitsevät Soneralle. Kolmas osio suoritetaan kirjallisella teemahaastattelutyypillisellä kyselyllä. Kysymykset muodostetaan teemahaastattelukysymysten tavoin siten, että vastaaja vastaa kysymykseen kertovasti ja omin sanoin. Kyselyyn vastaavat

henkilöt toimivat asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvissä johto- ja asiantuntijatehtävissä.

Teemoja teemahaastatteluissa sekä kyselyssä ovat asiakaskokemus, suositteluhalukkuus sekä näiden mittaaminen Net Promoter Scoren avulla.

Lopuksi saatujen tulosten perusteella laaditaan analyysi ja pohdinta. Pohdinta laaditaan tutkijan eli asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilön näkökulmasta. Tutkija on tämän työn tekohetkellä työskennellyt case-yrityksen yritysasiakaspalvelussa yhdeksän kuukautta. Lisäksi tarkastellaan ja arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä, luotettavuutta sekä hyödyllisyyttä.

Asiakashaastattelut suoritin keskiviikkona 17. joulukuuta 2014 aamu- ja keskipäivällä, kello 9 ja 13 välillä. Alkuperäisesti haastattelut oli suunniteltu tehtäväksi tiistaina 18.12.2014, mutta Soneran matkapuhelinverkossa ilmenneen valtakunnallisen vian vuoksi haastattelut päätettiin siirtää seuraavalle päivälle. Tapahtunut kuitenkin näkyi myös keskiviikkona tehdyissä haastatteluista, sillä muutama puhelimitse tavoitettu otti asian puhelun aikana esille.

Haastattelut tehtiin puhelimitse. Haastatteluja varten sain kolmekymmentä puhelinumeroa, joista oli oltu yhteydessä Soneran Yritysasiakaspalveluun haastattelupäivästä viimeksi kuluneen kolmen viikon aikana. Näistä yhteystiedoista karsin pois kuluttaja-asiakkaat sekä sellaiset henkilöt, joita en voinut nopeasti todeta yrittäjiksi tai yritysasiakkaan vastuuhenkilöksi. Haastatellut yritykset olivat pääasiassa mikroyrityksiä sekä pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

Tavoitin puhelimitse yhteensä yhdeksän henkilöä ja haastattelut kestivät kukin noin 5-10 minuuttia. Haastateltaviksi suostui yhteensä seitsemän yrityksen yhteyshenkilöä, joiden lisäksi kaksi muuta tavoitettua kieltäytyi. Toinen haastatteluista kieltäytynyt ilmoitti, ettei ajankohta ollut hänelle sopiva ja toinen ei missään nimessä halunnut tulla haastatelluksi. Henkilöille, joita en tavoittanut, jätin heidän puhelinvastaajaansa viestin, jossa esittäydyn ja kerroin miksi olin yrittänyt olla heihin yhteydessä.

Asiakashaastattelun pohjalta luotiin haastattelurunko esimieshaastatteluille (Liite 2) sekä kyselyrunko yrityksen näkemyksen selvittämiseksi (Liite 3).

Niinkutsutut esimieshaastattelut suoritettiin torstaina 8.1.2015 noin 20 minuutin kestoisina teemahaastatteluina. Pysin valitsemaan haastateltavat siten, että heillä olisi mahdollisimman erilainen kokemustausta, mutta että heillä olisi kuitenkin case-ympäristöön yhteneväinen näkökulma. Haastattelin kolmea esimestehtävässä toimivaa henkilöä, joista kaksi toimii asiakasrajapinnassa yritysasiakaspalvelussa työskentelevän lähiesimiehenä eli Group Managerina ja yksi osaston kehityspäällikkönä eli Development Managerina.

Ennen haastattelun alkua kerroin lyhyesti tutkimuksestani sekä käytännön toimenpiteistä: haastattelut äänitetään jälkikäteen tehtävää analyysiä varten, minkä jälkeen äänitteet tuhotaan eikä niitä käytetä muuhun tarkoitukseen ja että saatan käyttää suoria lainauksia haastattelusta. Lisäksi pyysin luvat haastateltujen nimien käyttämiseen tutkimuksessa tarvittaessa.

Viimeinen haastatteluosuus päädyttiin toteuttamaan kirjallisena kyselynä.

Kyselyyn vastasi yhteensä kolme henkilöä, jotka työskentelevät tutkimushetkellä johto- ja asiantuntijatehtävissä Soneralla asiakaskokemukseen ja asiakaspalveluunliittyen. Kyselylomakkeet toimitettiin vastaajille perjantaina 9.1.2015 ja ne palautuivat 11. ja 12. tammikuuta 2015.

3.5 Asiakashaastatteluidet tulokset

Asiakashaastatteluissa pyrittiin selvittämään, millä asioilla voidaan lisätä ja mitkä asiat vähentävät asiakkaiden suositteluhalukkuutta, ovatko asiakkaat saaneet viestin, jossa NPS:ää mitataan ja mitä mieltä he ovat suositteluhalukkuudesta yleensä. Haastattelussa saatiin seuraavanlaisia vastauksia.

3.5.1 Net Promoter Score -mittaus

Kun kysyttiin, onko haastateltava saanut viestiä, jossa kysytään ”Kuinka todennäköisesti 1-10 suosittelisit Soneraa ystävällesi/kollegallesi?”, osa haastateltavista sai lähes joka asiointikerran jälkeen viestin, jossa kysyttiin hänen suositteluhalukkuuttaan:

”No ehkä se että mä asioin niin paljon teidän kanssa niin, kun kolmannen kerran samana päivänä joutuu vastaamaan niin sitten se rupee ehkä jo vähän ärsyttämään, mutta, tota niin, mutta toisaalta mä taas ymmärrän sen, että toki onhan silloin aina ollu, se on aina eri tilanne ja eri asiakaspalveluhenkilö ja näin, et en tiedä seurataanko heitä sitten henkilötasolla...”(Haastateltava 5.)

Osa haastateltavista ei ollut koskaan saanut viestiä, jossa olisi kysytty, kuinka todennäköisesti hän suosittelisi kysyttäessä Soneraa:

”Ei, ei.. En kai. En kyl muista. Voi olla, voi olla olematta, en kyllä muista.”(Haastateltava 3.)

”En tiedä. En niitä itse aina edes lue. Jotenkin on niin sokeutunut noihin viesteihin.”(Haastateltava 4.)

Osa haastateltavista ei ollut saanut Net Promoter Score -tutkimusviestiä, mutta piti erittäin hyvänä asiana, että palveluntarjoaja antaa asiakkaalle heti tilaisuuden antaa palautetta.

”...ja voi antaa niinku suoraa palautetta, että menikö niillä putkeen vai eikö niillä menny. Ni si se tulee sillai heti. Niinku, ku eihä sitä ite tuu sillai lähetettyä sitä palautetta heti, ja eikä sitä kerkiikkään aina ja sillee, mut sitte ku sieltä firmasta tulee sitä et vaikka et olitko tyytyväinen tähän palveluun mitä nyt sait meiltä, ni sit sitä voi suoraan laittaa sitä vaikka sähköpostiin tai puhelimeen että no en ollu tyytyväinen, ja tälleen näin.”(Haastateltava 6.)

Eräs haastatelluista taas oli todennäköisesti saanut kyseisen viestin, muttei ollut riittävän kiinnostunut kiinnittääkseen viestiin huomiota.

3.5.2 Asiakaskokemus

Kun kysyttiin, mitkä asiat vaikuttavat haastateltavien myönteiseen asiakaskokemukseen ja halukkuuteen suositella jotain tuotetta tai yritystä, vastasivat asiakkaat: kokonaisuus, tunne ja ”fiilis”, asiakaspalvelijoiden asiantuntevuus, ratkaisuhalukkuus ja joustavuus ongelmatilanteissa.

”Niin niin, se on niinku semmonen tuota mikä on myöski.. että se on ehkä tavallaan semmonen kokonaisuus että sitä on tavallaan vaikee sanoa, ja se on niinku tavallaan semmonen tunne, siinä mennään aika pitkälle niin tunnepohjalta myöski että ku kaikki toimii niin niin, on tavallaan myöski semmonen aika lailla periaate, että kun kaikki toimii niin en varmasti vaihda, että vaikka sais ilmasekskin niin tiedäkkö jonkun toisen liittymän, niin...”(Haastateltava 2.)

”Että kyllä se on se kokonaisuus ja se tunne, mikä siinä on se suurin tekijä. Että kun kaikki toimii, on hyvä itekin tehdä töitä.”(Haastateltava 2.)

”Kyllä, nimenomaan, että pystytään elään tilanteen mukaan, ja se on, se on tosi monissa yrityksissä, ni sitä ei ole, eli on kiveen kirjoitettuja sääntöjä joista ei pystytä joustamaan. Yleensä ihmisillä lähtee siinä vaiheessa, oli se mikä tahansa ongelma jos sä näät, kuulet sen äänestä et sitä halutaan ratkaista, eikä vaan todeta että ei, niin tota, se on näitä... Saa tietysti paremman mielen ja se vaikuttaa moniin asioihin sitten. Että ei se oo ainoastaan vaan se hinta aina.”(Haastateltava 4.)

”- - sit semmone niinku joustavuus. Paljon tapahtuu sitä että huomaa, että niinku jonku myyjän tai jonku tämmösen kanssa on tekemisissä niinku ni et siltä sitte löytyy niinku sellasta joustokikyäki, että se on semmone tärke juttu niinku minun mielestä. Että jos ei oo just sitä tuotetta ni si ne lähettää sieltä nopeesti jonku vastaavan tuotteen tai muuta, että tämmösiä.”(Haastateltava 7.)

Myös keskustelunomainen asiointitilanne ja tapa hoitaa asioita ”ihminen ihmiselle”, luottamus asiakaspalvelijaan, asiakaspalvelijan vastuunotto, kuten esimerkiksi oma esittäytyminen ja tarvittaessa yhteystietojen anto tulevia tilanteita varten olivat asiakkaiden mainitsevia myönteisiä asioita.

”Palvelunumeroissa on se että kun se on tää tämmönen jaettu vastuu, niin se ei sitten yleensä oo kenenkään vastuu, mut sitten kun se henkilö todella lopettaa sen keskustelun siihen että, että ja minun nimenihän olise ja se ja sähköposti oli, et mulle voi lähettää - -”(Haastateltava 5.)

Esille nousi myös asioiden hoituminen yhdellä yhteydenotolla, ”olisiko ollut vielä muuta, missä voisi olla avuksi?” -kysymyksen esittäminen ja tuotetarpeen kartoitus, tiedotus esimerkiksi toimituksen tilanteesta sekä edulliset hinnat.

” - ja teiltä kyllä hienosti aina otetaan yhteyttä, ja sitten niinku tavallaan kysytään että kaikki on tällä hetkellä hyvin, ja voimmeko palvella, ja auttaa jollakin muilla tuotteilla sitten vielä..joillakin uusilla palveluilla vielä... teilläki ku kehittyty koko ajan lisää - -”(Haastateltava 2.)

”No esimerkiksi jo puhelinlaskut pistettäs kaheks vuodeks poies nii..”(Haastateltava 3.)

Kun kysyttiin, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että ei missään tapauksessa aikoisi suositella jotain palveluntarjoajaa, olivat haastateltavien kertomia syitä huono tunne ja ”fiilis”, toimimattomat tuotteet, puutteellinen tiedotus, sekä esimerkiksi asiakaspalveluhenkilön puolelta tullut asiakkaan syyllistäminen. Lisäksi eräs haastateltava antoi esimerkin eräästä huonosta kokemuksestaan:

”No tuotaa.. puuttuminen tuli esille tuossa vähän aikaa sitten kun yrityksen nimi vaihtui. Ja ja tuota niin mun piti ohjeistaa sitten tai antaa ohjeet, että tuota meidän vaihteeseen vastataan sitten uuden firman nimellä, niin tämä meidän asiakasvastuuhenkilö, mikä lie, niin tuota, hän vaan sano että mun pitää ottaa yhteyttä johonkin tapiin ja hän että hän ei voi asiaa auttaa... että piste. Ja koen sen kyllä, että annoin kyllä todella kitkerää palautetta hänestä ja olen edelleen asiasta hyvin pöyristynyt. Hän on kuitenkin meille nimetty henkilö, niin, erittäin, erittäin ikävä tilanne.”(Haastateltava 5.)

Kun kysyttiin, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että asiakaskokemus on ollut neutraali, vastasit haastateltavat syiksi sen, että kaikki on kunnossa, tuotteet toimivat eikä heillä ole mitään valittamisen aihetta.

”No siis.. ihan ok. Ei nyt mitään erityisen hyvää.. ja, ja kaikin puolin ok. Ihan kaikki ok. Ihan.. ei oo vertailukohdetta oikein. Että.. homma on pelannu.” (Haastateltava 3.)

3.5.3 Suosittelemalukkuus

Haastatteluiden perusteella asiakkaan tai yrityksen edustajan oma asenne ratkaisee merkittävästi suosittelemalukkuudessa: osa haastateltavista oli sitä mieltä, että suosittelemalla ei ole heille suurta merkitystä oman palveluntarjoajansa valinnassa, ja osa piti itseään hyvin epätodennäköisinä suosittelijoina yleisesti. Osa oli sitä mieltä, että pitäisivät sitä erittäin hyvänä asiana, jos heidän omat asiakkaansa suosittelemisivat heitä. Muutama haastateltava piti erittäin suuressa arvossa sitä, jos oli itse valmis jotain yritystä suosittelemaan ja suosittelemalla tällöin myös mielellään.

*” - - niin, kyllä mä aina kaikille sanon, kun itekkin myynnin alalla, niin itsekin aina mielellään suosittelee kavereillekin - - ”
(Haastateltava 2.)*

”Itelle henkilökohtaisesti se et jos joku suosittelee, niin ei se oo automaattisesti, et se on hyvä. Ehkä herättää mielenkiinnon, mutta.. tota.. ei sen enempää.” (Haastateltava 4.)

”Ja niinku sanottu niin se mielipidehän voi muuttua suuntaan tai toiseen hyvinkin nopeesti.” (Haastateltava 4.)

*” - - mutta jotenki on vaikee kuvitella että tapahtus jotain sellasta.. että tapahtuis jotain nii hyvää että vois suositella.”
(Haastateltava 6.)*

” - - mutta kyllä mä muuten niinku si rakennusalalla voisin suositella, semmosia jotka tietää et on hyviä.” (Haastateltava 6.)

Osa haastateltavista koki tällä hetkellä voivansa suositella Soneraa. Heidän antamansa palaute haastattelussa oli pääsääntöisesti positiivista ja he olivat myös tyytyväisiä siihen, että asiaan kiinnitetään huomiota ja sitä tutkitaan. He mainitsivat syiksi suositteluhaluuteensa esimerkiksi asiantuntevan ja ystävällisen asiakaspalveluhenkilöstön sekä toimivat ja hyvät tuotteet.

Osa haastatelluista ei taas missään nimessä suosittelisi Soneraa. Heidän kokemuksensa olivat pääasiassa tai osittain olleet negatiivisia. Esimerkiksi eräs haastateltu kertoi, ettei hänellä ollut varsinaista negatiivista kokemusta Soneran Yritysassiakaspalvelusta, mutta tuotteiden kanssa hänellä oli jatkuvia ongelmia, eikä sen vuoksi ollut lainkaan tyytyväinen.

Osa haastatelluista ei osannut sanoa suosittelisivatko Soneraa, joten hekin vastasivat, etteivät voi suositella – tai että ”no ehkä voisi suositella, no kyllä voisi suositella”. Tämä johtui joko siitä, ettei heillä ollut heidän mielestään juuri kokemusta Soneran kanssa asiainnista vähäisten tuotteiden vuoksi tai, etteivät yleensäkkään suosittelle herkästi yrityksiä tai palveluita. Nämä vastaajat kuitenkin ilmoittivat, ettei heillä kuitenkaan ole juurikaan negatiivista sanottavaa.

3.6 Esimieshaastatteluiden tulokset

Sonera Yritysassiakaspalvelussa asiakaspalveluhenkilöstö toimii tiimeissä, joita vetävät Group Managerit. He vastaavat oman tiiminsä laadullisesta ja

myynnillisistä tuloksista, ja asiakaskokemuksen johtaminen koskettaa myös heidän työtehtäväänsä. He muun muassa tarkkailevat asiakaspalvelun laatua ja pyrkivät varmistamaan, että jokainen asiakas saa laadukkaan asiakaskokemuksen. He vastaanottavat tiiminjäsentensä NPS-tuloksia ja reagoivat niihin tarvittaessa soittamalla kyseiselle asiakkaalle palautteen juurisyiden selvittämiseksi. Myös palautteenanto sekä tiimin jäsenten koulutus ja osaamisen tukeminen kuuluu heidän tehtäviinsä. Osaston Development Managerin työtehtäviin kuuluvat erilaiset, pääasiassa asiakaskokemustutkimuksista kerättyyn aineistoon perustuvat kehitysprojektit

Tiimiesimiesten sekä kehityspäällikön haastatteluilla pyrin selvittämään lähellä asiakasrajapintaa esimiestasolla työskentelevien henkilöiden mielikuvia asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta, sekä millä tavoin heidän mielestään hyvä asiakaskokemus luodaan. Haastatteluissa sain seuraavanlaisia vastauksia.

3.6.1 Asiakaskokemus

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, mitä asiakaskokemus heidän mielestään tarkoittaa. Määritelmät olivat hyvin samankaltaisia: asiakaskokemus on koettu asia, joka koostuu käsityksestä siitä, miten asioiden pitäisi hoitua sekä asianhoidollisista asioista, mutta siihen vaikuttavat myös ulkopuoliset syyt.

”Että se on nimenomaan kokemus... Vaikka me voidaan olla jotain mieltä täällä että me ny tehtiin näin, että mehän tehtiin oikein. Mutta se ei ole oikein, jos se ei ole asiakkaan mielestä oikein eli vois sanoa että koettu asia on tosi.” (Laine 2015.)

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, kuinka heidän mielestään luodaan hyvä asiakaskokemus asiakaskohtamisessa. Asiakasta palvelellaan ja hänelle kommunikoidaan ystävällisesti ja asiantuntevasti, häntä kuunnellaan ja ymmärretään hänen tarpeensa. Asiakkaalle tulee luoda ”vau-efekti”, eli jotain sellaista lisäarvoa, mitä tämä ei odottanut saavansa. Asiakkaan asia hoidetaan kerralla kuntoon ja asiaa viedään loppuun niin, että asiakas tietää, sen olevan kunnossa. Lisäksi annetut lupaukset tulee pitää.

Samoin haastateltavia pyydettiin kertomaan, kuinka asiakaskokemus saadaan asiakaskontaktissa heidän mielestään pilattua. Haastateltavat vastasivat, että

esimerkiksi kommunikoimalla työkeästi tai epäselvästi, vähättelemällä asiakkaan asiaa, olettamalla, vastuuta pakoilemalla ja asianhoitoa siirtämällä sekä lupaukset pitämättä jättämällä.

3.6.2 Suosittelemalukkuus

Kysyttäessä henkilökohtaista mielikuvaa suosittelemalukkuudesta ja sen kytköksistä asiakaskokemukseen, kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että asiakkaan halu suositella liittyy erittäin hyvään asiakaskokemukseen. He ottivat kuitenkin puheeksi myös sen, että he ovat havainneet etenkin suomalaisilla kynnyksen antaa huonoa palautetta ja kertoa sitä myös ihmisille ympärillään olevan huomattavasti matalampi, kuin halu suositella tai puhua hyvää, jolle kynnys on hyvin paljon korkeammalla.

3.6.3 Net Promoter Score ja asiakaskokemuksen mittaaminen

Tiimiesimiehet saavat Net Promoter Score -kyselyn tuloksia omien tiimiensä jäsenistä, ja heidän tehtäviinsä kuuluu etenkin huonojen annettujen palautteiden juurisyiden selvittäminen kyseinen asiakas kontaktoimalla. Asiakkaalta saatu palaute viedään myös kyseisen asiakaspalveluhenkilön tietoon, ja toinen haastatelluista esimiehistä kertoi myös keskustelewansa kyseisen henkilön kanssa ennen asiakkaalle soittoa saadakseen käsityksen asiakaskontaktista, josta palaute on tullut.

Muutoinkin haastateltavat pitivät palautteen saamista ja läpikäymistä erittäin tärkeänä, sillä se mahdollistaa reagoimisen mahdollisiin kehityskohteisiin sekä toimenpiteiden vaikutusten seuraamisen.

”Meidän pitää kehittyä koko ajan, että me pysytään tossa asiakasrajapinnassa, ollaan kehittyviä ja saadaan niitä meidän kehityskohteita eteenpäin. Niin, se on ehkä tärkeimpiä, että jos me saadaan jostain tietystä asiasta todella paljon heikkoja arvosanoja, me tiedetään että meidän pitää oikeesti reagoida siihen. Koska jos sieltä sitten tulee pelkästään ysiä ja kymppiä, tulee, uskosin, tämmönen hyvän olon tunne, joka sitten taas on yks kehittymisen suurimmista blokkajista.” (Huovinen 2015.)

”Sitten taas on hyvä antaa sitä positiivista palautetta, että missä asioissa on onnistuttu ja mitä kannattaa - - jatkaa.” (Uotila 2015.)

Itse Net Promoter Score -mittarista heräsi pohdintaa neutraalien vastaajien, eli arvosanalla 7 tai 8 vastanneiden osalta, sillä monelle esimerkiksi kahdeksan on jo oikein hyvä arvosana, mutta NPS-tutkimusmallissa nämä vastaajat jätetään huomiotta. Lisäksi Development Manager totesi mittarin toimivan parhaiten koko asiakassegmenttitasolla, sillä yksittäisten asiakaskontaktien perusteella luotettavaa mittausta on vaikea tehdä: asiakkaan vastaukseen vaikuttaa useimmin useampien kokemusten summana syntynyt kokonaiskuva, eikä niinkään yksittäinen kokemus.

3.7 Asiakaskokemus ja NPS -kyselyn tulokset

Opinnäytetyön empiriaosuuden viimeisessä toteutusvaiheessa kolmea yrityksessä johto- tai asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä pyydettiin vastaamaan kirjallisesti kyselylomakkeeseen (Liite 3) asiakaskokemuksesta, suosittelemattomuudesta ja Net Promoter Scoresta heidän henkilökohtaisesta sekä Soneran näkökulmasta. Kyselyn vastauksia on hyödynnetty osittain jo case- osuuden alussa, alaluvussa Net Promoter Score Soneralla. Kyselyyn vastanneiden työtehtävätehtävänimikkeet on ilmaistu tarkemmin tutkimusaineiston esittelyssä Lähteet -luvun alussa. Seuraavaksi kyselyyn saatuja vastauksia esitellään teemoittain.

3.7.1 Asiakaskokemus

Vastaajia pyydettiin kertomaan, mitä asiakaskokemus heidän mielestään tarkoittaa, ja mikä sen merkitys on Soneralla. Asiakaskokemus koettiin hyvin asiakaslähtöisenä käsitteenä, johon vaikuttavat asiakkaan erilaiset kohtaamiset yrityksen kanssa.

”Asiakaskokemus on asiakkaan tunne siitä miten me palvelemme asiakkaan tarpeita kaikissa kohtaamisissa ja mitä asiakas saa itselleen kohtaamisen jälkeen. Asiakaskokemuksella kuten henkilöstön tyytyväisyydellä on merkittävä vaikutus liiketoiminnalliseen menestykseen ja sitä kautta asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnan päätöksissä on kriittinen.” (Pärnänen 2015.)

”Kokemus-termi liittyy tunteisiin ja mielikuviin, jotka syntyvät asiakkaan ja yrityksen välisen kohtaamisen tuloksena. Asiakaskokemusta ei mielestäni rakenneta vain yhdellä toimenpiteellä, vaan se syntyy koko yrityksen tuloksena; eli käytännössä voidaan puhua siitä miten prosessi toimii päästä päähän, ja miten asiakas sen kokee.” (Ruskeala 2015.)

”Asiakaskokemus muodostuu mielestäni siitä millainen mielikuva asiakkaalle muodostuu Sonerasta kokonaisuutena. Asiakaskokemus ei yksinomaan tarkoita pelkkiä asiakaskontakteja/kohtaamisia, vaan yhtäläillä siihen vaikuttavat esim. Soneran ulkoinen näkyvyys; nettisivut, Sonera-kaupat ja shop-in-shopit, yleinen uutisointi sekä markkinointitoimenpiteet. Eli se mielestäni muodostuu siitä miten kukakin kokee millaista on olla Soneran asiakas.” (Kari 2015.)

3.7.2 Suosittehalukkuus

Suositteluhaluus koettiin tärkeäksi asiaksi. Vastajat kokivat sen vaikuttavan ostopäätökseen sekä osoittavan luottamusta sekä ylpeyttä asiakkaassa itsessään sitä yritystä kohtaan, jolta tämä hankkii tuotteensa tai palvelunsa.

”Jos on valmis suosittelemaan yritystä omille sukulaisilleen ja ystävilleen, omaa suurta luottamusta talon tuottamia palveluita ja palveluprosesseja kohtaan (Pärnänen 2015).”

”Vaikkakin loppuviimein kysymys on erittäin yksinkertaisesta mallista, joka on periaatteessa itsestäänselvyys. Asiakkaiden ääni on jokapäiväisessä tärkeässä roolissa. Muistan kuulleen tällaisesta tilanteesta, jossa entinen ison logistiikka yrityksen johtaja meni ostamaan autoa ja myyjä kertoi hänelle, että ”Tämä on meidän myydyin malli”. Hän sai vastakysymyksen: ”Mikäs se on se ostetuin malli?”.” (Ruskeala 2015.)

”Toisaalta sitten taas suosittehalukkuus ja asiakassitoutuminen ovat tänä some-aikana erittäin tärkeitä, sitähän me haluamme, että asiakkaat olisivat niin tyytyväisiä meihin, että voivat julkisesti todeta että ovat ylpeitä Soneran asiakkaita” (Kari 2015.)

3.7.3 Net Promoter Score ja asiakaskokemuksen mittaaminen

Vastajat luonnehtivat Net Promoter Scorea hitaaksi ja armottomaksi mittariksi. Asiakkaan vastaukseen saattaa vaikuttaa yksittäinen asia vielä pitkänkin ajan jälkeen. Tämän lisäksi mallissa unohdetaan neutraalit vastajat.

”NPS on hidas mittari. Suosittehalukkuuteen saattaa vaikuttaa yksittäinenkin asia vuosien takaa (Pärnänen 2015).”

”NPS- mittariahan on tituleerattu armottomaksi mittariksi. Asiakkaalta kysytään vain yksi kysymys ja neutraaliksi tituleeratut (7 tai 8 antaneet) jätetään huomioimatta. Uskoisin, että jos tähän ryhmään paneuduttaisiin hieman syvemmälle, hekin ovat joko tyytyväisiä tai tyytymättömiä kokemaansa palveluun. - - meillä suomessa kouluarvosana 8 mielletään päällisin puolen hyväksi, eikä neutraaliksi numeroksi.” (Ruskeala 2015.)

”Asiakas voi vastata joko koskien tätä kyseistä asiointia, koskien kokonaisuutta tai purkaa harminsa vuosien takaa. Pelkkiä numeraalisia tuloksia seuraamalla ei selviä asioita niin tarkasti, parhaan käsityksen saa kun lukee avoimet palautteet.

Toinen haaste on se, että vaikka kehitystoimenpiteitä tehdään asiakkaan ääneen perustuen, niin pelkkä yksittäinen toimenpide ei välttämättä näy numeraalisessa tuloksessa, koska tilalla voi olla jokin ”uusi aihe”, joka mitätöi tehdyn toimenpiteen vaikutuksen lukuun.” (Kari 2015.)

Asiakaskokemuksen, suosittehalukkuuden ja Net Promoter Score -tutkimusten tavoitteista vastaajat olivat yhtä mieltä: tulokset halutaan saada nousemaan. He myös kaikki yhtäläillä olivat sitä mieltä, että parempiin tuloksiin päästään asiakasta kuuntelemalla.

”NPS:n tavoitteet ovat numeraalisia; trendin pitää olla nouseva. - - Tavoitteena on varmistaa että asiakkaan ääni on 100%sesti hyödynnettävissä päätöksenteossa koko organisaatiossa ja sitä kautta asiakas on aina prioriteetti numero 1.” (Pärnänen 2015.)

3.8 Pohdinta ja päätelmät

Tutkimuksen tulosten perusteella sekä yrityksen että asiakkaiden edustajilla on hyvin samanlainen käsitys siitä, mikä asiakaskokemus on ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa. Lisäksi haastatteluiden ja kyselyyn saadut vastaukset olivat pitkälti samankaltaisia, kuin mitä opinnäytetyön teoriaosuudessa esiteltiin asiakaskokemuksen muodostumisesta, sen laatuun vaikuttavista tekijöistä sekä asiakasjohtamisesta yrityksessä.

Asiakashaastattelujen tuloksena saatiin lista tekijöistä, jotka ovat edesauttaneet tai edesauttaisivat hyvän tai vaihtoehtoisesti huonon asiakaskokemuksen syntymiseen haastatelluilla asiakkailla. Ensimmäisessä kuviossa on havainnollistettu niitä tekijöitä, jotka ovat haastateltujen asiakkaiden kokemusten mukaan vaikuttaneet huonon asiakaskokemuksen syntymiseen (Kuvio 14). Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstön tyly ja ratkaisuhaluton asenne, joustamattomuus ja tiedotuksen puute.



Kuvio 14. Tekijät, jotka haastatteluiden mukaan vaikuttivat asiakkaiden negatiiviseen asiakaskokemukseen ja/tai heikensivät heidän suositteluhalukkuuttaan.

Tutkimusaineistosta esille nousseet vaikuttavat tekijät eivät olleet yllättävää tietoa. Myönteisesti asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä olivat esimerkiksi ystävällinen ja asiallinen palvelu, asiantunteva asiakaspalveluhenkilöstö, asiakaskohtaamisesta jäänyt ”hyvä fiilis”, tunne, että asiat hoidetaan sekä asiakaspalveluhenkilön vastuunotto. Nämä tekijät on myös koottu havainnollisesti Kuvioon 15.



Kuvio 15. Tekijät, jotka haastatteluiden mukaan vaikuttivat asiakkaiden positiiviseen asiakaskokemukseen ja/tai paransivat heidän suositteluhalukkuuttaan.

Kaikki yllä olevassa kuviossa esitetyt tekijät eivät kuitenkaan tuota asiakaskokemukseen lisäarvoa. Esimerkiksi nopea tavoitettavuus, ystävällinen palvelu tai toimivat tuotteet voivat olla sellaisia tekijöitä, jotka asiakkaat kyllä liittävät hyvään asiakaskokemukseen, mutta eivät pidä niitä ”vau-tekijöinä”, jotka erottaisivat palveluntarjoajan positiivisesti kilpailijoistaan. Toisinsanoen osa hyvään asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä on asiakkaan näkökulmasta perusoletusarvoja, joista poikkeaminen negatiivisesti aiheuttaa tyytymättömyyttä ja huonontaa koettua asiakaskokemusta.

*”No ensinnäkin tietysti se, että teknisesti sen pitää olla toimiva, mutta se nyt on varmasti itsestään selvää, mutta jos ilmeisesti, niin kun sä haet nyt niinku asiakaspalveluun liittyviä kommentteja, niin tuottaa, ammattitaitosta ja ystävällistä palvelua ja semmosta että asiat viedään loppuun asti.”
(Haastateltava 4.)*

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 16) on jaoteltu asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä asiakashaastattelun perusteella motivaattori- ja hygientehtäjiin soveltaen Herzbergin motivaattori-hygienia -mallia.



Kuvio 16. Esimerkki asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä sovellettuna Frederick Herzbergin motivaattori-hygienia -malliin (mukaillen Buelens, Sinding, Waldström, Kreitner & Kinicki 2011, 221).

Vaikka huonoon palautteisiin puuttuminen sekä niiden juurisyiden selvittäminen ja ratkaiseminen on tärkeää kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen parantamiseksi, on suuri osa epäkohdista luettavissa toteutumatta jääneisiin hygienesyihin. Kuten aikaisemmin todettiin, voidaan korjaustoimenpiteillä estää tyytymättömyyttä, muttei välttämättä lisätä suositteluhalukkuutta kuin erityisen suositteluherkillä asiakkailta. Toisaalta, kuten esimieshaastattelussa nousi esille hyvä huomio siitä, että ”vau-tekijät” muuttuvat kulloisenkin tilanteen mukaan. Mikäli asiakkaat ovat tottuneet todella pitkiin jonotusaikoihin, voi muutaman sekunnin odotusaika hyvinkin yllättää positiivisesti.

Asiakaskokemukseen voidaan tuoda odottamatonta lisäarvoa motivaatiotekijöihin keskittymällä ja niihin panostamalla ja kehittämällä. Eräs itseään

epätodennäköisenä suositelijana pitävä haastateltu asiakas totesikin, ettei usko kenenkään suosittelleen innokkaasti, ellei jotain jumalaista tapahdu.

Seuraavissa taulukoissa on listattu asiakas- ja esimieshaastatteluihin sekä työssä esiteltyyn teoriaan perustuen asiakkaan kokemukseen vaikuttavat tekijät, asiakaspalveluhenkilön toiminta tilanteessa ja tukitoiminto, joka mahdollistaa asiakaspalveluhenkilön toiminnan tilanteessa joko ongelman ratkaisemiseksi, tai hyvään asiakaskokemukseen johtavan toiminnan vahvistamiseksi.

Taulukko 2. Negatiiviseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ja toimintaehdotus ongelman ratkaisemiseksi.

Negatiiviseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ja toimintaehdotus ongelman ratkaisemiseksi

Asiakkaan kokemukseen vaikuttava tekijä	Asiakaspalveluhenkilön ratkaisu	Tukitoiminnot. Mitä tilanteen ratkaisu vaatii esimieheltä/yritykseltä?
Asiakaspalveluhenkilön huono asenne	Oman asenteen korjaaminen – ilman asiakkaita ei ole työtä. Huonolla asenteella työnteko ei ole mielekästä.	Esimiehen tehtävä valvoa asiakaskontaktin laatua. Palautteen anto ja toimintatavan korjaus. Henkilöstön kouluttaminen ja motivointi.
Kiveen hakatut säännöt, asiakkaan ongelmaa ei voida ratkaista	Määriteltyjä toimintatapoja noudatetaan ja toimitaan määriteltyjen valtuuksien rajoissa.	Pelissäntöjen ja toimintatapojen selkeä määrittely, myös: koska ja miten on mahdollista poiketa säännöistä? Valtuuksien ja oikeuksien selkeä määrittely ja lisääminen (?) henkilöstölle.
Myyjän tekemät virheet	Toiminta sen hetkisen tiedon ja taidon rajoissa – varmistetaan, jos jokin on epäselvää . Annetaan asiakkaalle mahdollisimman paljon tietoa ja korjataan asiakkaalle annettu tieto tarvittaessa.	Henkilöstön jatkuva kouluttaminen ja osaamisen ylläpitäminen. Kannustaminen laadukkaaseen työskentelyyn.
Puutteellinen tiedonkulku esim. toimituksesta	Jo myyntitilanteessa mahdollisimman selkeä kuva asiakkaalle toimitusprosessin kulusta.	Myyjälle tarjottava mahdollisimman hyvät ennakkotiedot toimitusprosessin kulusta ja –kestosta sekä mahdollisuus selvittää tilauksen tilanne nopeasti.
Hankala tavoitettavuus ja/tai pitkä odotusaika	Ripeä oma toiminta. Suositellaan asiakkaalle vaihtoehtoisia sopivia yhteydenottoa kanavia asiakkaan tarpeen mukaan.	Riittävä tavoitettavuus kaikissa kanavissa. Mahdollisesti asiakaspalveluhenkilöiden tukitoimintojen kehittäminen palvelun riipeyden takaamiseksi.

Sekä asiakaspalveluhenkilön omalla toiminnalla että yrityksellä on suuri vastuu asiakaskokemuksen luomisessa. Ensisijaisesti vastuu on kuitenkin yrityksellä, joka määrittelee tarjotut tuotteet ja palvelut ehtoineen sekä valitsee asiakaskohtaamisessa työskentelevät henkilöt, ja varmistaa, että heillä on vaadittava osaaminen asiakaspalvelun toteuttamiseksi halutulla tasolla.

Tällöin mielestäni on yrityksen vastuulla huolehtia, että jokainen asiakaspalvelussa työskentelevä henkilö on tietoinen omasta työtehtävästään: mitä

hänen kuuluu tehdä, mitkä ovat toimintatavat ja säännöt, sekä missä rajoissa ja valtuuksilla hän voi toimia asiakassuhteen hoitamiseksi. Lisäksi yrityksen vastuulla on huolehtia työntekijöistään, ja motivoitunut työntekijä on yleisesti ottaen tuottavampi työntekijä kuin ei-motivoitunut.

Työntekijän vastuu on taas tehdä työnsä siten, että yrityksen tavoitteet laadullisesti ja numeraalisesti toteutuisivat. Oma asenne ja mieliala välittyvät asiakkaalle etenkin puhelimitse, kun asiakas ei voi esimerkiksi nähdä asiakaspalveluhenkilön kehonkieltä ja muodostaa mielikuvansa pelkän äänen perusteella. Kuten eräs haastatelluista totesi, huonon mielikuvan saaminen ei vaadi kuin yhden asiakaskontaktin, jossa asiakaspalveluhenkilö kuulostaa tyllyltä.

Laajentamalla asiakaspalveluhenkilöstön osaamista ja kouluttamalla henkilöstöä jatkuvasti osaamisen ylläpitämiseksi pyritään asiakaskokemuksen parantamiseen: asiakas voi hoitaa kaikki asiansa kuntoon samalla yhteydenotolla. Tällä vältettäisiin asiakkaan uusia yhteydenottoja samasta asiasta sekä muita epätoivottuja puheluita kuten varmistussoittoja. Asia nousi esiin myös esimieshaastatteluissa, sillä uudelleen soittavilla asiakkailla on selvä vaikutus palvelutason ylläpitämiseen. Tämän vuoksi asiakaskohtamisessa pyritään sekä hoitamaan asiakkaan sen hetkinen ja mahdollinen muu pian tälle mieleen tuleva asia loppuun asti, sekä havaitsemaan mahdollisesti pian syntyvät ongelmat ja tarjoamaan niihin ratkaisua.

Taulukko 3. Positiiviseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ja toimintaehdotus niiden tukemiseksi.

Positiiviseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ja toimintaehdotus niiden tukemiseksi

Asiakkaan kokemukseen vaikuttava tekijä	Asiakaspalveluhenkilön ratkaisu	Tukitoiminnot. Mitä tilanteen ratkaisu vaatii esimieheltä/yritykseltä?
Hyvä tunne, hyvä fiilis, toimiva kokonaisuus	Työnteko hyvällä asenteella ystävällisesti ja kohteliaasti. Asiakkaan kuunteleminen ja kontaktin läpivieminen keskustelunomaisesti – tarjotaan asiakkaalle sopivia tuote- ja palveluratkaisuja, yritetään havaita mahdolliset ongelmat ja tarjotaan niihin ratkaisuja.	Esimiehen tehtävä valvoa asiakaskontaktin laatua. Palutteen anto, sparraus ja toimintatavan korjaus tai korostaminen tarvittaessa. Henkilöstön kouluttaminen ja motivointi.
Joustavuus ja pelisilmä	Määriteltyjä toimintatapoja noudatetaan ja toimitaan määriteltyjen valtuuksien rajoissa.	Pelissäntöjen ja toimintatapojen selkeä määrittely, myös: koska ja miten on mahdollista poiketa säännöistä? Perustelu ja asiakkaan sparraus, kuinka toimintatavat perustellaan asiakkaalle. Valtuuksien ja oikeuksien selkeä määrittely ja lisääminen (?) henkilöstölle. Myös ”hyvien” asiakkaiden palkitseminen, ei vain ”hankalien” lepyttely huomioiden.
Asiantunteva palvelu, asioiden hoitaminen kerralla	Toiminta sen hetkisen tiedon ja taidon rajoissa – varmistetaan, jos jokin on epäselvää. Annetaan asiakkaalle mahdollisimman paljon tietoa ja korjataan asiakkaalle annettu tieto tarvittaessa. Otetaan asiakkaan asia hoidettavaksi ja sovitaan, koska palataan asiaan mikäli vaatii selvittämistä. Jo myyntitilanteessa mahdollisimman selkeä kuva asiakkaalle tuotteesta sekä toimitusprosessin kulusta.	Henkilöstön jatkuva kouluttaminen ja osaamisen ylläpitäminen. Tiedon helppo ja avun nopea saatavuus, toimintaa tukevat työkalut. Kannustaminen laadukkaaseen työskentelyyn myös aikaavievien asiakaskontaktien kohdalla.
Vastuunkanto asiakas-kontaktissa, luottamus asiakaspalveluhenkilöön	Oman nimen kertominen puhelun alkuun ja tarvittaessa myös loppuun. Oman henkilökohtaisen yhteystiedon (s-postin) antaminen, mikäli asiaa tarvitsee hoitaa vielä kontaktin jälkeen – asiakkaalle vastaaminen tämän ottaessa yhteyttä.	Esimies valvoo palvelun laatua, samoin ettei asiakaspalveluhenkilö kuormita itseään liikaa asiakkuuksilla, joiden asioita hoitaa.
Hyvä ja nopea tavoitettavuus	Ripeä oma toiminta. Suositellaan asiakkaalle vaihtoehtoisia sopivia yhteydenottokeinoja asiakkaan tarpeen mukaan.	Riittävä tavoitettavuus kaikissa kanavissa. Mahdollisesti asiakaspalveluhenkilöiden tukitoimintojen kehittäminen palvelun ripeyden takaamiseksi.

Asiakkaat arvostavat toimivia palveluita ja ystävällistä asiakaspalvelua, mutta osalle ne saattavat olla vain asiakaskokemuksen hygieniatekijöitä – tällöin lisäarvoa voidaan tuottaa vain asioiden hoitamisella siten, että asiakas saa kohtaamisesta odottamatonta lisäarvoa. Sen jälkeen, kun tuoteosaaminen, toimintatavat ja omat valtuudet ovat asiakaspalveluhenkilöstöllä hallinnassa, kohdistuu haaste asiakaspalvelutaitoihin sekä pelisilmään. Asiakaspalveluhenkilön tulisi tunnistaa ne vihjeet asiakkaan tiedoista ja puheista,

joista hän pääsisi tarttumaan asiaan ja tarjoamaan asiakkaalle oikeanlaisia ratkaisuja.

Teoriaosuudessa sovellettiin Vroomin odotusarvo-mallia asiakaskohtaamisen prosessin kuvaamiseen. Todellisia asiakaskohtaamisia jälkikäteen mallin avulla tarkastelemalla, eli asiakkaan antamia vihjeitä odottamastaan arvosta etsimällä ja vertaamalla käytössä oleviin toimintatapoihin sekä asiakaspalveluhenkilön toimintaan ja osaamiseen, olisi mahdollista löytää kehityskohteita ja ratkaisuja sekä henkilö- että yritystasoiseseen toimintaan.

Lisäksi asiakaspalveluhenkilöstön tulisi toimia tavalla, joka lisää asiakkaan luottamusta yritykseen. Paitsi että asiakkaan kokemus asiakaskohtaamisesta olisi hyvä, on siinä asiakkaalle annetut lupaukset pidettävä, jottei asiakkaan kokema pettymys kääntäisi hyvää asiakaskokemusta huonoksi.

Se, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä erityisen hyvänkään asiakaskokemuksen jälkeen, on paljolti asiakkaasta tai asiakkaan edustajasta kiinni henkilönä. Lisäksi moni sellainen asia, johon yritys ei pysty vaikuttamaan, vaikuttaa asiakkaan kokemukseen yrityksestä ja asiakkuudesta. Tämän ei kuitenkaan pitäisi estää pyrkimystä tilanteeseen, jossa yhä useampi asiakas olisi valmis suosittelemaan palveluntarjoajaansa.

Net Promoter Scorella pystytään mittaamaan yrityksen asiakassuhteiden laatua. Mittari ei kerro koko totuutta, mutta se toimii hyvänä suunnannäyttäjänä sekä perustana yksityiskohtaisemmalle toimintamallille, jolla asiakaspalautetta voidaan kerätä toiminnan kehittämiseksi. Joitakin asiakkaita kyselyyn vastaaminen ei kiinnostanut, mutta toiset taas kokivat sen hyvin positiivisena asiana.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakaskokemukseen vaikuttaminen siten, että se tuottaisi suositteluhalukkaita asiakkaita, vaatii yritykseltä merkittävää panostusta sekä omiin tuotteisiinsa ja toimintatapoihinsa, sekä asiakkaiden kanssa henkilökohtaisesti kontaktissa olevaan henkilöstöön.

3.9 Tutkimuksen arviointi

Seuraavaksi arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä, luotettavuutta, objektiivisuutta sekä hyödynnettävyyttä. Pätevyydellä eli validiteetillä tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä tutkia tai mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin. Luotettavuudella tai toistettavuudella eli reaabeliudella tarkoitetaan taas tutkimustulosten toistettavuutta. Toisin sanoen arvioidaan, ovatko tutkimustulokset täysin sattumanvaraisia, vai voidaanko samat tutkimustulokset saada toisellakin tutkimuskerralla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen objektiivisuudella taas tarkoitetaan sitä, sekoittaako tutkija omia asenteitaan tutkimuskohteeseen (Tilastokeskus 2015). Työn hyödynnettävyyttä arvioidessa kiinnitetään huomiota siihen, hyödyttääkö työstä saatu tieto työelämää ja onko ratkaisuilla yleistä sovellusarvoa (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2015).

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan pitää hyvänä. Tähän positiivisesti vaikutti esimerkiksi tutkimusvaiheiden järjestys: ensin kuunneltiin asiakasta, jonka jälkeen kuunneltiin esimiehiä, ja tämän jälkeen vasta yritystä, joten tutkimuksessa ei mitata vain kahden ensin mainitun sopimista yrityksen ajatusmaailmaan, vaan myös päinvastoin. Tutkimusta voidaan tästä syystä pitää myös melko objektiivisena.

Tutkimuksen osuutta, jossa selvitettiin case-yrityksen sisäistä näkemystä asiakaskokemusta ja suositteluhaluutta lisäävän kokemuksen tuottaamisesta sekä sen mittaamista, voidaan myös pitää pätevänä. Esimerkiksi haastateltavat eivät voineet valmistautua haastattelussa esitettyihin kysymyksiin etukäteen, jolloin heidän vastauksensa todennäköisesti heijastivat heidän todellisia kokemuksiaan aiheesta.

Asiakashaastattelujen osalta tutkimusta voidaan pitää pätevänä ja reaabelina siinä mielessä, että asiakkaat saivat kertoa tuntemuksistaan ja kokemuksistaan vapaasti, ja haastatteluissa saatiin monenlaisia tuloksia. Tutkija pyrki tietoisesti välttämään haastateltavan johdattelemista teorian avulla aitojen, asiakkaan omien vastausten saamiseksi. Haastattelujen vastaukset tukivat myös jo olemassa olevia opinnäytetyön teoriaosuudessa esiteltyjä tutkimustuloksia ja väitteitä.

Toisaalta haastateltujen yritysasiakkaiden määrä oli pieni, mistä johtuen myös vastausten kirjo jäi suppeammaksi kuin se olisi ollut suuremmalla haastateltavien ryhmällä. Lisäksi esimerkiksi suurasiaakkaat jäivät haastattelun ulkopuolelle. Edellämäinittujen lisäksi tutkimustuloksiin vaikutti haastattelijan kokemattomuus. Kaikkea sellaista tietoa, mitä haastattelurungon suunnitteluvaiheessa haluttiin saada haastattelun avulla saada, ei saatu, eikä haastattelu edennyt kaikkien haastateltavien kohdalla täysin samalla tavalla.

Jälkikäteen haastatteluja läpi käydessä todettiin myös, että esimerkiksi haastattelun alussa esittäytyminen olisi voitu tehdä eri tavalla, sillä nyt haastatellut olivat heti siinä mielentilassa, että heitä haastatellaan nimenomaan Soneralle, jolloin myös haastateltujen vastaukset olivat lähinnä heidän Sonera-mielikuvansa mukaiset. Tämän vuoksi yleisluontoisia vastauksia oli vaikea saada, mutta siinäkin onnistuttiin. Myös johdantoa haastatteluvaiheeseen olisi tullut suunnitella tarkeammin ja selkeämmäksi, sillä osalla haastatelluista oli vaikeuksia aluksi ymmärtää oikein haastattelijan kysymyksiä. Haastattelun teemat saatiin kuitenkin käytyä läpi jokaisen haastatellun kanssa, ja suurin osa haastatteluille asetetuista tavoitteista saavutettiin.

Opinnäytetyön empiriaosiossa ei saatu juurikaan sellaista tietoa, jota case-yrityksellä ei jo olisi ollut tiedossa, sillä asiakaskokemuksen tutkimus ja seuraaminen on yrityksessä järjestelmällistä (TeliaSonera 2015d). Asiakkaiden avulla tehty tutkimus on kuitenkin yleishyödyllinen, sillä kaikki asiakkailta haastattelussa saatu palaute ei kohdistunut Soneraan, vaan he kertoivat näkemyksestään asiakaskokemuksesta ja suositteluhaluudesta myös yleisesti tai johonkin muuhun palveluntarjoajaan liittyen. Tällä tavoin tietoa saatiin kerättyä vähemmän kohdistetusti tiettyyn nimettyyn yritykseen, ja tutkimustietoa voidaan myös jossain määrin yleistää ja soveltaa myös muille liiketoiminta-aloille.

3.10 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä opinnäytetyö keskittyy asiakaskokemuksen prosesseihin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin asiakaskohtaamisessa sekä Net Promoter Scoren käyttöön asiakaskokemuksen johtamisessa onnistumisen mittarina. Kuitenkin teemat

asiakaskokemus ja suositteluhaluus ovat laajoja, joten tässä opinnäytetyössä niitä käsiteltiin melko yleisellä tasolla. Tätä tutkimusta syventäviksi ja tukeviksi jatkotutkimusaiheiksi ehdotan seuraavia:

- Net Promoter Score -tutkimus- ja toimintamallin jalkauttaminen asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilöstölle

Net Promoter Score ei välttämättä ole kaikille asiakasrajapinnassa tuttu mittarina tai toimintamallina. Sen ymmärtäminen, että kyseessä kokonainen toimintakulttuuri, jossa asiakkaan ääni ohjaa yrityksen toimintaa, voisi auttaa henkilöstöä myös ymmärtämään, kuinka he voisivat itse omalla toiminnallaan edesauttaa asiakaskokemuksen ja NPS-tulosten parantumista, ja täten myös kassavirtojen kasvua.

- Toimintamallin luominen arvostelijoiden käännättämiseksi suosittelijoiksi

Negatiivinen kokemus leviää monesti positiivista tehokkaammin ja vaikuttaa arvostelija-asiakkaan lisäksi myös muiden asiakkaiden päätöksentekoon ja täten yrityksen yrityksen kassavirtaan (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2012, 790). Tämän vuoksi olisi äärimmäisen kiinnostavaa selvittää millaisella toimintamallilla yritys pyrkii käännättämään arvostelija-asiakkaat suosittelijoiksi.

- Net Promoter Score -tuloksen ja myyntilukujen korrelaation tutkiminen kohdeyrityksessä tai kohde asiakassegmentissä

Net Promoter Scoren perusajatuksia on, NPS tulos toimii suuntaa antavana työkaluna ennustettaessa yrityksen kasvua (Bain & Company 2013b). Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka Net Promoter Score -ohjelmaa hyödyntävän yrityksen NPS-tulokset korreloivat taloudellisen tuloksen kanssa joko yritys- tai asiakassegmentitasolla.

- Yrityksen sisäisten asenteiden tutkiminen ja vertaaminen yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin

Kuten sekä tämän opinnäytetyön teoria- että empiriaosuudesta kävi ilmi, on yrityksen henkilöstöllä ja eri toiminnoilla kaikilla merkittävä rooli asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tämän vuoksi voisi olla mielenkiintoista

tutkia, kuinka eri työntekijäryhmien käsitykset eroavat toisistaan ja yrityksen tavoitteista sekä arvoista, sekä millä toimenpiteillä yrityksen arvoja saataisiin lähemmäs henkilöstöryhmien käsitystä sekä jalkautettua näiden työhön.

Viimeisenä jatkotutkimusehdotuksena esittäisin asiakaskohtaamisen tarkempaa tarkastelua odotusarvo-teorian avulla lisäarvon syntymispisteiden ja asiakkaan siitä antamien vihjeiden havaitsemiseksi.

4 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys oli: miten asiakaskontaktissa voidaan vaikuttaa asiakkaan suositteluhaluuden lisäämiseen? Päättökysymyksen lisäksi tutkimuksessa pyrittiin erittelemään niitä syitä ja asioita, jotka johtavat asiakkaan positiiviseen ja negatiiviseen asiakaskokemukseen ja suositteluhaluuteen, sekä kuinka nämä asiat tiedostetaan ja mitä niiden eteen tutkimushetkellä tehdään case-yrityksessä.

Opinnäytetyö oli laadullinen case study -tutkimus, jonka teoriaosuuden pääteemoja olivat asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen mittaaminen suositteluhaluuden avulla. Empiriaosuus toteutettiin kolmessa vaiheessa haastattelemalla case-yrityksen asiakkaita sekä asiakasrajapinnan esimiehiä. Kolmannessa vaiheessa tarkasteltiin asiakaskokemuksen johtamista ja mittaamista yrityksen näkökulmasta – kirjalliseen kyselyyn vastasi kolme johtavassa asemassa tai asiantuntijatehtävässä työskentelevää henkilöä.

Asiakashaastatteluiden tuloksena saatiin aineistoa siitä, mitkä seikat asiakaskontaktissa vaikuttavat tietynlaisen asiakaskokemuksen syntymiseen ja kuinka asiakkaat kokivat suositteluhaluuden. Useimmat haastatellut toivat esille, että kokonaisuus se, joka heidän suositteluhaluuteensa vaikuttaa.

Esimieshaastatteluissa selvitettiin, millä toimenpiteillä asiakaskokemusta johdetaan asiakasrajapinnassa ja miten Net Promoter Score -mittaaminen näkyy heidän työssään. Toimenpiteet ja toimintatavat, kuten asioiden loppuun asti hoitaminen, ystävällisyys ja lupausten pitäminen olivat pitkälti samoja, mitä asiakkaat nimesivät heidän asiakaskokemuksensa positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi.

Viimeisessä kyselyosuudessa taas tarkasteltiin asiakaskokemuksen johtamista ja mittaamista yrityksen näkökulmasta. Soneralla Net Promoter Score on tutkimushetkellä ollut käytössä asiakaskokemuksen mittarina muutaman vuoden ajan. Tapaa toteuttaa tutkimus ja analysoida tulokset on kehitetty, ja yrityksessä tehdään jatkuvaa työtä asiakaskokemuksen kehittämiseksi asiakaskokemusta mittaamalla ja tutkimalla.

Suositteluhalukkuuteen vaikuttaa asiakaskokemuksen lisäksi myös asiakkaan henkilökohtainen kokemus suosittelun merkityksestä hänelle itselleen. Osa koki kunnia-asiaksi suositella avoimesti yritystä tai palvelua, mutta osa taas ei osannut edes kuvitella itseään suosittelemassa jotain tiettyä palvelua tai yritystä ystävälleen tai tuttavalleen, vaikka olisikin täysin tyytyväinen.

Asiakkaat arvostivat toimivia palveluita ja ystävällistä asiakaspalvelua, mutta saattoivat pitää niitä itsestäänselvyytenä ja tyytyväisyyden lähtökohtina. Johtopäätöksenä lisäarvoa asiakaskokemukseen voidaan tuottaa vain asioiden hoitamisella siten, että asiakas saa kohtaamisesta odottamatonta lisäarvoa: kuuntelemalla, ymmärtämällä ja tuntemalla asiakas, tarjoamalla ratkaisuja tarpeisiin, joista asiakas ei ollut vielä välttämättä tietoinen. Näin voidaan ansaita myös asiakkaan luottamus ja uskollisuus.

LÄHTEET

Tutkimusaineisto

Tutkimusvaihe 1: asiakkaiden haastattelu

Haastateltava 1. Haastattelu tehty 17.12.2014.

Haastateltava 2. Haastattelu tehty 17.12.2014.

Haastateltava 3. Haastattelu tehty 17.12.2014.

Haastateltava 4. Haastattelu tehty 17.12.2014.

Haastateltava 5. Haastattelu tehty 17.12.2014.

Haastateltava 6. Haastattelu tehty 17.12.2014.

Haastateltava 7. Haastattelu tehty 17.12.2014.

Tutkimusvaihe 2: esimieshaastattelut

Huovinen, T. 2015. Esimieshaastattelut, Group Manager. Haastattelu tehty 8.1.2015.

Uotila, M. 2015. Esimieshaastattelut, Group Manager. Haastattelu tehty 8.1.2015.

Laine, O. 2015. Esimieshaastattelut, Development Manager. Haastattelu tehty 8.1.2015.

Tutkimusvaihe 3: kirjallinen kysely

Pärnänen, H. 2015. Operational Excellence Manager. Vastaa asiakaskokemuksen ja operatiivisen kyvykkyyden kehittämisestä Soneran yritysliiketoiminnassa. Vastaukset kirjalliseen kyselyyn. Kyselylomake palautettu 11.1.2015.

Ruskeala, A. 2015. Department Manager. Sonera Yritysasiakaspalvelun johtaja. Vastaukset kirjalliseen kyselyyn. Kyselylomake palautettu 11.1.2015.

Kari, N. 2015. Development Specialist. Service Management -osasto. Vastaukset kirjalliseen kyselyyn. Kyselylomake palautettu 12.1.2015.

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia : Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas : Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WSOY.

Buelens, M., Sinding, K., Waldstrøm, C., Kreitner, R. & Kinicki, A. 2011. Organisational Behaviour, Fourth Edition. McGraw-Hill Education.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Tammi.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2012. Marketing Management, 2nd Edition. Pearson.

Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio L., Selinheimo, R. & Sulkanen, L. 1998. Asiakaspalvelu. Porvoo: WSOY.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus : Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

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

Reichheld, F. 2006. The Ultimate Question : Driving Good Profits and True Growth. Boston: Harvard Business Preview Press.

Reichheld, F. & Markey, R. 2011. The Ultimate Question 2.0 : How Net Promoter Companies Rhrive in a Customer-Driven World. Boston: Harvard Business Review Press.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOY.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Ky-Palvelu Oy.

Verkkolähteet

ASML. 2011. Suosittelemme johtaminen ja Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin [viitattu 3.12.2014]. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto ry:n verkkosivuillaan julkaisema raportti. Saatavissa: <http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf> VAI ???
<http://www.asml.fi/report/suosittelun-johtaminen-ja-net-promoter-score-analyysista-toimenpiteisiin/>.

Bain & Company. 2013a. Building loyalty at B2B companies [viitattu 3.12.2014]. Net Promoter SystemSM. Saatavissa: <http://www.netpromotersystem.com/about/building-loyalty-at-b2b-companies.aspx>.

Bain & Company. 2013b. About Net Promoter [viitattu 3.12.2014]. Net Promoter SystemSM. Saatavissa: <http://www.netpromotersystem.com/about/>.

Bain & Company. 2013c. How and why did you develop the Net Promoter ScoreSM? [viitattu 3.12.2014]. Net Promoter SystemSM. Saatavissa: <http://www.netpromotersystem.com/about/why-net-promoter.aspx>.

Bain & Company. 2013d. Measuring your Net Promoter ScoreSM [viitattu 9.12.2014]. Net Promoter SystemSM. Saatavissa: <http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx>

DiJulius, J. 2008. What's the Secret To Providing a World-Class Customer Experience. John Wiley & Sons, Inc. Verkkokirja. Saatavissa: ebrary-verkkokirjasto.

Goodman, J. 2009. Strategic Customer Service : Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits. Verkkokirja. Amacom. Saatavissa: ebrary-verkkokirjasto.

Korkiakoski, K. Suosittelulla kestäväan kasvuun [viitattu 11.1.2015]. Artikkelit. Saatavissa: <http://www.amt.fi/static/artikkelit/54.pdf>.

Ohtonen, P. 2012. NPS suositteluindeksi - vihdoinkin globaali laatumittari? [viitattu 3.12.2014]. OlePro-blogi, Haaga-Perho. Saatavissa: <http://olepro.blogspot.fi/2012/05/nps-suositteluindeksi-vihdoinkin.html>.

Roos, A. 2013. Net promoter score on huono idea [viitattu 3.12.2014]. Pohjoisviitta-blogi. Saatavissa: <http://pohjoisviitta.fi/tag/nps/>.

Satmetrix Systems, Inc. 2014. THE NET PROMOTER SCORE AND SYSTEM [viitattu 9.12.2014]. The Net Promoter® Community. Saatavissa: <http://www.netpromoter.com/why-net-promoter/know/>.

Sauro, J. 2014. Should the Net Promoter Score Go? 5 Common Criticisms Examined. MeasuringU-blogi [viitattu 7.1.2015]. Saatavissa: <http://www.measuringu.com/blog/nps-go.php>.

Shapiro D. 2013. Customer Value...The Ultimate Path To The Best Strategies, Products & Services. First Concepts Consultants Inc [viitattu 12.1.2015]. Saatavissa: <http://www.firstconcepts.com/customer-value/>.

Schmitt, N. 2010. Customer Experience Management : A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. John Wiley & Sons, Inc. Verkkokirja. Saatavissa: ebrary-verkkokirjasto.

Sonera. 2015. Sonera Yrityksille. Soneran verkkosivut ja verkkokauppa [viitattu 4.1.2015]. Saatavissa: <http://www.sonera.fi/yrityksille/>.

Temkin, B. 2012. Using Net Promoter Score to Improve Customer Experience – Enterprise Apps Today. IT Business Edge [viitattu 6.1.2015]. Saatavissa: <http://www.enterpriseappstoday.com/crm/using-net-promoter-score-to-improve-customer-experience.html>.

TeliaSonera. 2015a. TeliaSonera lyhyesti. TeliaSoneran verkkosivut [viitattu 4.1.2015]. Saatavissa: <http://www.teliasonera.com/fi/konserni/teliasonera-lyhyesti/>.

TeliaSonera. 2015b. Yhtiön historia. TeliaSoneran verkkosivut [viitattu 4.1.2015]. Saatavissa: <http://www.teliasonera.com/fi/konserni/historia/>.

TeliaSonera. 2015c. Markkinat ja tuotemerkit. TeliaSoneran verkkosivut [viitattu 4.1.2015]. Saatavissa: <http://www.teliasonera.com/fi/konserni/markkinat-ja-tuotemerkit/>.

TeliaSonera. 2015d. TeliaSoneran intranet [viitattu 9.1.2015].

TeliaSonera. 2015e. Purpose & Values. TeliaSoneran verkkosivut [viitattu 11.1.2015]. Saatavissa: <http://www.teliasonera.com/fi/konserni/missio-ja-visio/>.

Tilastokeskus. 2015. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Virsta virtual statistics [viitattu 19.1.2015]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2015. Tulosten ja työn hyödynnettävyys. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi [viitattu 19.1.2015]. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413827887/1194415412494.html>.

Suulliset lähteet

Ruskeala, A. 2015. Keskustelu käyty 12.1.2015.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko – Asiakashaastattelut 17.12.2014

Asiakkaiden haastattelut 17.12.2014

Puhelun aloitus

- Esittely: Liisa Niemi, Sonera Yritysassiakaspalvelu
- ”Olisiko teillä hetki aikaa?”
 - Kerron millä asialla soitan
 - Tutkimuksen lyhyt esittely: opinnäytetyö, työn aihe ja tarkoitus, toimeksiantaja.
- Lyhyt johdanto aiheeseen: asiakastyytyväisyys ja suositteluhaluus – tärkeitä asioita yrityksille.
- Mitä mieltä olette suosittelevuushalukkuudesta? Mitä teille merkitsee se, että haluaisitte suositella jotain yritystä tai tuotetta ystävällenne tai kollegallenne?
- ”Olette asioineet Yritysassiakaspalvelussa kuluneen parin viikon aikana?”
- Oletteko saaneet puhelunne jälkeen tekstiviestin, jossa kysytään ”Kuinka todennäköisesti asteikolla 1-10 suositteletta Soneraa ystäville tai kollegoillenne?” Herättääkö viesti ajatuksia tai kysymyksiä? Vaikuttaako viestissä esitetty kysymys vastaukseen?
- Tällä hetkellä/edellisen yhteydenottonne Yritysassiakaspalveluun perusteella, suositteletta Soneraa ystäville/kollegoillenne?
 - Jos ei – mitkä seikat tähän ovat syynä? Mitä meidän olisi pitänyt tehdä toisin?
 - Jos kyllä – mitkä olivat ne seikat, jotka vaikuttivat tähän? Missä voisimme vielä parantaa?
 - Jos neutraali – minkä vuoksi? Mitä meidän tulisi tehdä toisin/paremmiin?
- Mitkä tekijät/tilanteet yleisesti ajateltuna ovat sellaisia, jotka saavat teidät suosittelemaan palvelua tai sen tarjoajaa? Millainen on sellainen tilanne, jonka perusteella ette missään tapauksessa suosittele yritystä/tuotetta? Onko tällaisista tilanteista käytännön esimerkkiä?

Puhelun lopetus

- Haluatteko kysyä jotain tähän haastatteluun tai tutkimukseen liittyen?
- Kiitos ajastanne sekä vastauksistanne. Mukavaa päivänjatkoa ja loppuvuotta!

Liite 2 Haastattelurunko 2 – Esimieshaastattelut 8.1.2015

Esimeshaastattelut

Taustakysymys: Kertoisitko hieman omasta työnkuvastasi?

Mitä ”asiakaskokemus” tarkoittaa sinulle?

- Miten hyvä asiakaskokemus luodaan asiakaskontaktissa?
- Kuinka huono asiakaskokemus voidaan välttää asiakaskontaktissa?

Miten asiakaskokemuksen johtaminen näkyy työssäsi?

- Tulokset?
- Tavoitteet?
- Toimenpiteet?

Miten suositteluhaluukkuus mielestäsi liittyy asiakaskokemukseen?

- Mikä on suositteluhaluukkuuden merkitys mielestäsi?
- Mikä sen luo?
- Onko näillä mielestäsi yhteyttä?

Miten NPS näkyy työssäsi?

- Tulokset?
- Tavoitteet?
- Toimenpiteet?

Haastattelin joulukuun puolella välissä asiakkaita tästä aiheesta, haastatteluista ilmeni seuraavaa (asiakaskokemukseen vaikuttivat + joustavuus, luotettavuuden tunne, halu ratkaista; - kiveen hakatut säännöt, joustamattomuus, asiakaspalveluja kuulostaa siltä ettei kiinnosta)... Mitä mieltä olet näistä?

Mitä käytännön toimenpiteitä NPSn / asiakaskokemuksen parantamiseksi tehdään? Mitä voitaisiin tehdä paremmin?

Onko tähän vielä lisättävää/ Jotain mitä haluaisit vielä sanoa aiheesta?

Liite 3 Kirjallisen kyselyn runko 3

Kysely / NPS ja asiakaskokemus

Hei,

Teen opinnäytetyötäni asiakaskokemuksesta ja suositteluhaluuden lisäämisestä Sonera Yritysassiakaspalvelussa. Kiitokset, että autat minua opinnäytetyössäni vastaamalla tähän kyselyyn. Voin käyttää työssäni suoria lainauksia tästä kyselystä. Ilmoitathan minulle, mikäli et halua, että käytän nimeäsi opinnäytetyössäni, tai jos vastauksissasi on jotain sellaista mitä muut kuin minä ja opinnäytetyöni pääohjaaja eivät saa nähdä.

Vastaathan mahdollisimman kattavasti.

Taustakysymys: Kerro työnkuvastasi ja kuinka se liittyy asiakaskokemuksen johtamiseen.

Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen.

Mitä asiakaskokemus mielestäsi tarkoittaa? Entä mikä on sen merkitys Soneralle?

Mitä tavoitteita, työkaluja ja toimenpiteitä asiakaskokemuksen johtamiseen liittyy?

Mitä mittareita Soneralla on käytössä asiakaskokemuksen mittaamiseksi?

Suositteluhaluus ja Net Promoter Score

Miten koet henkilökohtaisella tasolla suositteluhaluuden?

Mikä merkitys Net Promoter Scorella on asiakaskokemuksen mittarina Soneralle? Kuinka NPS-mittausten tuloksia hyödynnetään Soneralla? Mitä toimenpiteitä siihen liittyy?

Milloin NPS on otettu käyttöön Soneralla? Millainen tilanne silloin oli tulosten tai toimenpiteiden osalta?

Kuinka henkilöstö on kokenut NPS:n mittaamiseen ja käyttöön, entä asiakkaat?

Kuinka ajattelisit NPS:ää kriittisesti?

NPS ja tavoitteet

Millaisia tavoitteita Soneralla on NPS:n osalta? Millaisia nämä tavoitteet ovat verrattuina nykytilaan?

Entä millaisia asiakaskokemustavoitteita Soneralla on?

Minkälaisia toimenpiteitä näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii ja kuinka näiden tavoitteiden toteutumista seurataan?

Tulevaisuus ja tavoitteet

Millaiselta tulevaisuus näyttää mielestäsi asiakaskokemuksen johtamisen ja NPS:n osalta?

Vapaa kommentti

Mitä haluaisitte sanoa tai lisätä aiheeseen liittyen?

Suurkiitokset avusta.

Ystävällisin terveisin,

Liisa Niemi, (puhelinnumero)

(sähköpostiosoite)