



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakaskokemus pitkäaikaisessa asiakassuh- teessa

-

Case WellDone Solutions Oy

Väänänen, Sami

2013 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Asiakaskokemus pitkäaikaisessa asiakassuhteessa
-
Case WellDone Solutions Oy

Sami Väänänen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Asiakassuhde	8
	2.1 Asiakassuhteen elinkaari	8
	2.1.1 Uusasiakashankinta	8
	2.1.2 Uuden asiakassuhteen käynnistys	10
	2.1.3 Asiakassuhteen syventäminen	10
	2.1.4 Asiakassuhteen ylläpitäminen	11
	2.1.5 Asiakassuhteen päättyminen	11
	2.2 Asiakasuskollisuus	13
3	Asiakaskokemus	15
	3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen	16
	3.1.1 Fyysinen ja henkinen asiakaskokemus	18
	3.1.2 Henkilösuhteet osana asiakaskokemuksen muodostumista	19
	3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen	20
	3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen	23
	3.4 Asiakastieto	26
4	Kvalitatiivinen tutkimus	28
	4.1 Haastattelu	28
	4.2 Teemahaastattelu	31
5	Työn empiirinen osuus	32
	5.1 Tutkimuksen toteutus	32
	5.2 Tutkimustulokset	33
	5.2.1 Vahvat osa-alueet	33
	5.2.2 Kommunikointi	35
	5.2.3 Asiakkaan kokemukset myynnistä	36
	5.2.4 Tilausprosessi	38
6	Tutkimuksen johtopäätökset ja luotettavuus	39
	Lähteet	43

Sami Väänänen

Asiakaskokemus pitkäaikaisessa asiakassuhteessa - Case WellDone Solutions Oy

Vuosi 2013 Sivumäärä 45

Tämän työn tavoitteena on kartoittaa asioita, jotka ovat edesauttaneet hyvän asiakaskokemuksen muodostumista tutkimalla työn toimeksiantajayrityksen WellDone Solutions Oy:n pitkäaikaisimpia asiakassuhteita. Toimeksiantajayrityksen asiakkaita haastatteleamalla pyrittiin myös löytämään tekijöitä, joissa toimeksiantajalla on vielä tulevaisuuden asiakkuuksia silmälläpitäen parannettavaa.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osiosta: asiakassuhteesta, asiakaskokemuksesta ja laadullisesta tutkimuksesta. Asiakassuhdetta käsittelevässä osio syvennyy asiakassuhteen elinkaareen ja asiakasuskollisuuteen. Toinen pääluku käsittelee asiakaskokemusta; sen muodostumista, johtamista ja mittaamista. Viimeinen teorialuku käsittelee tutkimusmenetelmiä ja syvennyy haastattelututkimuksen tekoon.

Työn tutkimusosuus suoritettiin haastatteleamalla kuutta yritystä. Haastattelujen tavoitteena oli saada selville asioita, jotka ovat edesauttaneet positiivisen asiakaskokemuksen muodostumista. Toisaalta selvitettiin myös asioita, joissa toimeksiantajalla on parannettavaa.

Tutkimuksen perusteella WellDone Solutions Oy:n vahvoihin osa-alueisiin lukeutuu heidän ja asiakkaiden väliset henkilösuhteet. Asiakkaat arvostavat erityisesti toimeksiantajayrityksen henkilöstön ammattitaitoa ja asiakaslähtöisyyttä. Se, että samat henkilöt ovat hoitaneet asiakkuuksia pitkään, sai myös osakseen arvostusta. Kehityksen kohteiksi haastatteluissa nousi muun muassa asiakkaiden ajankäytön haasteellisuuteen liittyvät tekijät. Tutkimus osoittaa, että WellDone Solutions Oy:n tulisi kehittää toimintojaan niin, että asiakkaiden heille varaa-aika tulee käytettyä mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimuksen tulosten perusteella asiakkaiden ajankäytön tehostaminen eri keinoin, muun muassa etätapaamisten mahdollisuus ja nettikauppa, voisi olla osana luomassa lisää positiivisia asiakaskokemuksia.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakassuhde, asiakasuskollisuus, kvalitatiivinen tutkimus

Sami Väänänen

Customer experience in a long-term customer relationship - Case WellDone Solutions Oy

Year	2013	Pages	45
------	------	-------	----

The aim of the thesis was to find out matters that influenced on the forming of a good customer experience by studying commissioner's long-term customer relationships. By interviewing the customers the attempt was also to find matters in which the commissioner can still improve considering the future customer relationships.

The theoretical framework of the thesis consists of three sections: customer relationship, customer experience and qualitative research. The life cycle of customer relationship and customer loyalty are being studied in the chapter concerning customer relationship. The second main chapter is about customer experience: the formation, managing and measuring. The last theoretical chapter covers research methods and making of an interview study.

In the empirical section of the thesis a interview survey was conducted to six companies. The aim of the interviews was to discover matters that have influenced the forming of a positive customer experience. Also the matters in which the principal can still improve were studied.

According to the study one of the main strengths of WellDone Solutions is the relationships between the company and the customers. Customers appreciate the expertise and customer orientation of the commissioner's personnel. The fact that the same people have worked with the same customers for a long time was also respected. One significant matter that has to be improved was the customers' time management. WellDone Solutions should regenerate their functions so that the time the customers reserve for themselves will be used as efficiently as possible. The study reveals that enhancing the customers' time management, for example by online meetings or webshop, can have a significant role in creating positive customer experiences.

Keywords: customer experience, customer relationships, customer loyalty, qualitative research

1 Johdanto

Tämän työn aiheena on asiakaskokemuksen tutkiminen pitkäaikaisissa asiakassuhteissa. Työ perustuu näkemykseen, jonka mukaan pitkäaikaisista asiakassuhteista ja asiakkaiden tunteuksista voidaan oppia palveluntarjoajan näkökulmasta tulevaisuutta silmälläpitäen tärkeitä asioita. Osana työtä toteutettiin haastattelututkimus ja sen tulosten pohjalta yritys toivottavasti pystyy tulevaisuudessa tuottamaan asiakkailleen entistä parempia kokemuksia. Positiivisten asiakaskokemusten myötä yritys kykenee saamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Kuten työn teoriaosuudessa tullaan myöhemmin toteamaan, ovat pitkäaikaiset asiakassuhteet yritykselle tuottavampia kuin lyhyet suhteet ja vaativat vähemmän investointeja.

Työn tekijän tavoitteena oli löytää aihe, joka on sekä tradenomiopintojen että toimeksiantajayrityksen kannalta hyödyllinen. Työn tekijän ja toimeksiantajayrityksen välisissä palaverissa nousi esiin yrityksen mielenkiinto tarkastella heidän asiakassuhteitaan jonkinlaisen tutkimuksen avulla. Heille oli tehty asiakastyytyväisyyskysely muutama vuosi sitten, joten määrällisestä asiakastyytyväisyystutkimuksesta ei nähty olevan huomattavaa hyötyä. Työ päädyttiin toteuttamaan tarkastelemalla yrityksen pitkäaikaisia asiakassuhteita, ja tällä tavoin pyrittiin saamaan vastaus kysymyksiin missä asioissa pitkäaikaiset asiakkaat kokevat case-yrityksen erityisesti onnistuneen sekä millä alueilla case yrityksen tulisi vielä kehittää toimintaansa. Yrityksen ulkopuolisen tutkijan avulla koettiin asiakkailta saatavan mahdollisesti tietoa, jota he eivät välttämättä muuten yritykselle kertoisi. Tutkimuskysymyksiä on tässä tutkimuksessa lähestytty kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelut tehtiin kasvotusten haastateltavien asiakkaiden toimitiloissa pääkaupunkiseudulla.

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannon lisäksi kolmesta teoriaosuudesta, tutkimuksen konkreettisen toteutuksen kuvailusta sekä johtopäätöksistä. Teorialuvut käsittelevät asiakaskokemusta, asiakassuhdetta sekä kvalitatiivista tutkimusta. Asiakaskokemusosiossa käsitellään asiakaskokemuksen muodostumista, sen johtamista sekä sen mittaamista. Työssä on koettu tärkeänä selventää asiakaskokemusta syvällisemmin, jotta lukija hahmottaisi tutkittavan aiheen selkeämmin. Asiakassuhdetta käsittelevä luku painottuu asiakassuhteen elinkaareen. Tämän esittely syvällisemmin on nähty tärkeänä, koska tällöin lukija pystyy hahmottamaan pitkän asiakassuhteen merkityksen sekä ymmärtää yrityksen tarpeen muokata toimintaansa asiakassuhteen eri elämänvaiheissa. Kvalitatiivista tutkimusta käsittelevässä luvussa pyritään selventämään lukijalle miksi työhön on valittu juuri kyseinen tutkimusmenetelmä.

Työn toimeksiantajana toimii WellDone Solutions Oy. Yritys on erikoistunut ICT-infrastruktuuriin ja siihen liittyvien palveluiden sekä laitteiden toimituksiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että heidän palveluvalikoimansa kattaa miltei kaiken mitä yritys ICT:hen

liittyen tarvitsee, mm. ICT-ratkaisujen suunnittelu ja kartoitus, asennus- ja ylläpidot, laite-toimitukset, esitystekniikka sekä tietoturvaratkaisut. Yritys työllistää 16 henkilöä kolmella eri paikkakunnalla: Vantaalla, Jyväskylässä sekä Tampereella. Pääkonttori sijaitsee Vantaalla, ja opinnäytetyössä keskitytään pääasiallisesti tämän konttorin asiakkaisiin. Asiakkaat rajattiin pääkaupunkiseudulle opinnäytetyön tekijän rajallisten resurssien takia. WellDone Solutions Oy:n asiakkaat koostuvat kattavasti eri toimialojen, järjestöjen sekä oppilaitosten pk- yrityk-sistä, tarkoittaen pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Liikevaihtoa yrityksellä on n. 4,5M€. Yrityk-sellä on mittava, yli 20 vuoden kokemus alalta, joskin yrityksen nimi sekä omistajuus ovat sen historian aikana muuttuneet muutamaan otteeseen. Viimeisin nimenvaihdos tapahtui vuonna 2011. Tuolloin nimeksi vaihtui nykyinen WellDone Solutions Oy.

2 Asiakassuhde

Asiakassuhteet ovat minkä tahansa yrityksen kulmakivi. Ilman asiakassuhteita yrityksellä ei ole liikevaihtoa, ei voittoa eikä markkina-arvoa (Gubta 2008, 2). Tämän luvun tavoitteena on perehdyttää lukija asiakassuhteen perusteisiin, syventyen sen elinkaareen, asiakasuskollisuuden sekä asiakastietoon. Tarkastelemalla asiakassuhteen perusteita sekä asiakassuhteen käyttäytymistä elinkaaren eri vaiheissa pyritään auttamaan lukijaa hahmottamaan asiakaskokemuksen muodostumista. Asiakasuskollisuutta ja sen tuomia mahdollisuuksia käsitellään, koska luomalla positiivisia asiakaskokemuksia muodostuu asiakkuuksista pitkäaikaisia ja uskollisia.

2.1 Asiakassuhteen elinkaari

Asiakkaat käyttäytyvät asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheissa eri tavoilla, joten tarjotakseen asiakkaille asiakaslähtöistä palvelua, tulee myös yrityksen muuntaa toimintaansa elinkaaren eri vaiheiden vaatimalle tasolle. Asiakassuhteen elinkaari voidaan jakaa monella eri tavalla, eikä alan kirjallisuudessakaan ole yhtä oikeaa tapaa joka kaarta kuvaisi. Storbacka (1997, 86) jakaa asiakassuhteen elinkaaren ytimekkäästi kolmeen vaiheeseen: asiakkuuden syntyminen, -jalostuminen sekä -päättymisen, kun taas monissa muissa lähteissä asiakassuhdetta kuvataan nelivaiheiseksi. Tässä työssä tutustutaan elinkaaren neljään vaiheeseen. Asiakassuhteen nelivaiheinen elämänsykli koostuu uusasiakashankinnasta, uuden asiakkuuden käynnistämisestä, asiakassuhteen syventämisestä sekä ylläpidosta. Näiden vaiheiden lisäksi luvussa käsitellään asiakassuhteen päättymistä.

2.1.1 Uusasiakashankinta

Asiakassuhteen elinkaaren ensimmäisessä vaiheessa on tavoitteena saada kauppa tehtyä uuden asiakkaan kanssa ja täten luoda asiakkuus (Mäntyneva 2001, 19). Useasti yritysten markkinointi on keskittynyt juuri tähän uusia asiakkuuksia yritykselle luovaan vaiheeseen (Storbacka 1997, 87).

Uusasiakashankinnan kannalta yrityksen on erittäin tärkeää ymmärtää ja tunnistaa asiakkaidensa tarpeet. Tämä mahdollistaa sekä olemassa olevien että potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymisen ennustamisen. Uusasiakashankinta helpottuu kun markkinointi pystytään kohdentamaan oikeisiin ryhmiin (Mäntyneva 2001, 15). Ymmärtämällä asiakkaan tarpeet ja ostokäyttäytymisen pystyy yritys segmentoimaan markkinat ja kohdistamaan juuri oikealle kohderyhmälle sopivia tuotteita ja markkinointimenetelmiä (Bergström, Leppänen 2007, 130-137).

B2b- puolella uusasiakashankinnassa ensikontakti asiakkaaseen otetaan yleensä puhelimitse. Näin toimii jopa kahdeksan toimijaa kymmenestä. Kun myyjä on selvittänyt potentiaaliset asiakkaat ja päättänyt ottaa heihin yhteyttä, tulee hänen selvittää vielä yritykseen liittyviä tietoja. Hyvin valmistautunut myyjä tietää potentiaalisen asiakasyrityksen päätöksentekoon liittyvät henkilöt ja on tutkinut omaa asiakaskantaansa, siltä varalta, että kyseiseen asiakkaaseen olisi oltu menneisyydessä yhteydessä. (Lahtinen, Isoviita 2001, 215-217)

Asiakkuus syntyy usein niin sanotun ”keihäänkärjen” avulla. Tällöin yritys lähestyy potentiaalista asiakastaan yhdellä tai kahdella tuotteella tai palvelulla, jotka asiakkaan on helppo hahmottaa. Asiakkaat harvoin ovat valmiita siirtämään kaikkea yhden asiakkuuden varaan, joten asiakasta lähestyttävän ”keihäänkärjen” avulla asiakas tutustutetaan yritykseen ja hänelle todistetaan yrityksen luotettavuus. Keihäänkärkiteoria pitää sisällään yrityksille haastavan paradoksin: tuotteen tulisi olla tarpeeksi yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä, mutta samalla tarjota asiakkaalle tavan toimia tehokkaammin. (Storbacka, Lehtinen 2001, 73-75)

WellDone Solutions Oy tarjoaa todella laajan tuoteskaalan. He lähestyvätkin täysin uusia potentiaalisia asiakkaita usein keihäänkärkitekniikalla, koska koko tuoteskaalan esittely yhdellä kerralla, etenkin puhelimitse, olisi mahdotonta ja mahdollisesti karkottaisi potentiaalisen asiakkaan. Yhtenä keihäänkärkenä heillä toimii AV-tekniikka. Syitä tähän keihäänkärjen valintaan on todennäköisesti kilpailijoiden vähyys verrattuna ict- ratkaisuja tarjoaviin toimijoihin sekä mahdollisuus esitellä tarjonta puhelimestakin laajasti.

Kuten edellä on mainittu, riippuu uusasiakashankinnan tuloksellisuus yrityksen kyvystä segmentoida ja kohdistaa markkinointinsa oikeisiin asiakkaisiin. Hankinnan kustannuksia tulee seurata siihen kehitetyillä mittareilla. Esimerkiksi hankintakustannus yhtä asiakasta kohden on hyvä mittari mittaamaan uusasiakashankinnan kohdistamiskykyä. Tämän lisäksi tarvitaan kuitenkin myös asiakassuhteiden pidempää tarkkailua ja mittareiden kehittämistä, jotta pystytään arvioimaan uusien asiakassuhteiden laatua. Asiakassuhteeseen, jonka arvioidaan tulevaisuudessa tuottavan huomattavan määrän jatkuvaa kassavirtaa yritykselle, voidaan käyttää hankintakustannuksia enemmän, kuin asiakkaaseen, joka todennäköisesti tulee tekemään vain satunnaisia kertaluontoisia hankintoja. Asiakasvirta-analyysillä pystytään mittaamaan pitkällä aikavälillä uusasiakashankintaan kohdistettujen investointien kannattavuus. Se kertoo kuinka kannattavia asiakkuudet todella ovat ja vertaa niitä ennen uusasiakashankintaan tehtyihin arvioihin. (Pöllänen 2003, 172-174)

Luomalla positiivisia kokemuksia asiakkaille, helpottuu myös uusasiakashankinta. Tällöin word-of-mouth -tyylinen viesti kulkee potentiaalisten asiakkaiden keskuuteen ja parhaassa tapauksessa yrityksen ei tarvitse suunnata niin suuria resursseja uusasiakashankintaan. Word-of-mouth -viestinnällä tarkoitetaan maksutonta tapaa viestiä, jossa asiakas suosittelee yritys-

tä, palvelua tai tuotetta omasta tahdostaan valitsemilleen tahoille. (Entrepreneur, Word-of-mouth advertising)

2.1.2 Uuden asiakassuhteen käynnistys

Kun ensimmäinen kauppa asiakkaan kanssa on tehty, on asiakassuhde käynnistetty. Suhteen alkumetreille asiakassuhde on usein vielä kannattamaton sen hankintaan kohdistettujen resurssien käytön takia. Vielä tässä vaiheessa asiakkuus on muutenkin herkimmillään ja asiakkaan kynnys vaihtaa toimittajaa ei ole kovin korkea. Tällöin tulee pyrkiä sovittamaan yrityksen tuoteskaala asiakkaan tarpeisiin saadakseen lisämyyntiä. Asiakkaalle tulisi pyrkiä myymään erilaisia tuotteita, mitä useampia tuotteita onnistutaan myymään, sitä todennäköisimmin asiakkuudesta muodostuu pitkäaikainen. (Mäntyneva 2001, 18-21)

Uuden asiakassuhteen käynnistyttyä ja ensimmäisten kauppojen jälkeen tulee myyjän muistaa pitää yhteyttä asiakkaaseen jälkihoidon merkeissä. Usein jälkihoito muodostaa myös lisämyyntimahdollisuuksia ja auttaa rakentamaan luottamusta myyjän ja asiakkaan välille (Rubanovitsch, Aalto 2008, 87-88). Jälkihoito voi olla esimerkiksi lupauksen lunastamista toimitamalla tuotteet sovitusti, onnistunut asennus, koulutusten järjestäminen, hyvin hoidettu laskutus tai mahdollisten reklamointien hoitaminen asiallisesti (Lahtinen, Isoviita 2001, 223).

2.1.3 Asiakassuhteen syventäminen

Tässä vaiheessa asiakassuhteen elinkaarta tapahtuu asiakkuuden suurin arvonnousu. Yrityksen tulisi kohdistaa resurssiaan asiakassuhteen syventämiseen. Tässä vaiheessa asiakassuhdetta pyritään lujittamaan, jotta se tulisi tulevaisuudessa kestäväksi pienet ongelmatkin. Tärkeässä on luonnollisesti pitkäaikainen asiakassuhde, koska kuten aikaisemmin todettu, ovat pitkäaikaiset asiakassuhteet arvokkaampia kuin lyhyet. (Storbacka 1997, 97)

Positiiviset asiakaskokemukset ovat erityisesti tämän vaiheen kannalta kriittisiä. Jotta asiakassuhdetta onnistuttaisiin syventämään ja lujittamaan, on asiakkaiden odotukset täytettävä ja pyrittävä ylittämään. Tämä sekä syventää asiakassuhdetta, että helpottaa säilyttämään sen tulevaisuudessa.

2.1.4 Asiakassuhteen ylläpitäminen

Asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää yrityksen kassavirran kannalta. Monessa lähteessä mainitaan, että 20 % yrityksen asiakkaista tuo 80 % yrityksen tuloista. Tämän säännön perusteella yrityksen menestyksen kannalta on elintärkeää ylläpitää jo olemassa olevia asiakkaita (Bergström, Leppänen 2007, 423). Kuten myös edellisissä kappaleissa on mainittu, on huomattavasti edullisempaa panostaa nykyisten asiakassuhteiden syventämiseen ja ylläpitoon kuin uusasiakashankintaan.

Asiakassuhde on toiminnassa vain, kun sen molemmat osapuolet saavat suhteesta liiketoiminnan lisäarvoa. Jos jommallekummalle osapuolelle tulee vaihtoehtoinen tapa lisätä liiketoiminta arvoa, on asiakassuhde vaarassa. Tästä syystä ylläpitääkseen asiakassuhdetta varsinkin myyjä-osapuolen pitäisi pyrkiä kehittämään sitä jatkuvasti. (Storbacka, Lehtinen 2001, 47)

Asiakassuhteen ylläpitämisessä asiakkaiden ymmärtäminen ja kuunteleminen on avainasemassa. Asiakaskannasta pitäisi pystyä erottelamaan ne asiakkaat, jotka todennäköisimmin ovat harkitsemassa toimittajan vaihtoa ja panostaa näiden asiakassuhteiden päättämisen estämiseen. Vielä kun tiedossa on asiakkaan taloudellinen kannattavuus sekä potentiaalisuus, pystytään muodostamaan tiettyjen asiakkuuksien päättymisen estämiseen tähtäävä suunnitelma. Tämän avulla pystytään suuntaamaan järveä määrä resursseja eri asiakkuuksien säilyttämiseksi. (Mäntyneva 2001, 22) Asiakkaiden kuuntelu ja ymmärtäminen on myös avainroolissa mietittäessä yritysten välistä kommunikaatiota ja esimerkiksi henkilökohtaisten tapaamisten tiheyttä. Tapaamisten tiheys riippuu täysin myytävästä tuotteesta ja asiakkaan tarpeesta tavata yrityksen edustajia henkilökohtaisesti. Tapaamisten määrä tulisi siis suunnitella asiakas kohtaisesti. (Grönroos, Järvinen 2001, 215)

Myös äkillinen muutos asiakkaan ostokäyttäytymisessä saattaa olla merkki siitä, että asiakas harkitsee toimittajan vaihtoa. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi myynnin vähentyminen tai lisääntynyt reklamointi. Tällaiset muutokset tulisi tunnistaa ja aloittaa toimet asiakkuuden päättymisen välttämiseksi. Toki kyseisiin muutoksiin voi olla muitakin syitä ja jokainen tilanne tulee arvioida yksilöllisesti. (Mäntyneva 2001, 22)

2.1.5 Asiakassuhteen päättyminen

Vaikka optimaalisinta olisi asiakassuhteen jatkuminen, tulee osa asiakassuhteista pakostakin päättyneeseen. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että asiakkuuksien päättyminen hoidetaan onnistuneesti. Jos menestyvä asiakkuus on päättänyt vaihtaa toimittajaa, eikä asiakassuhdetta onnistuta säilyttämään, tulisi menetys aina analysoida. Menetetyt asiakkaat voidaan jakaa Storbackan ja Lehtisen (1997, 108-112) mukaan kolmeen luokkaan ja näistä voidaan ot-

taa opikseen tulevaisuutta ajatelleen. Ensimmäisen luokan asiakkaat lopettavat asiakassuhteen luonnollisista syistä; he saattavat muuttaa paikkakuntaa tai heillä voi olla taloudellisia ongelmia. Toisen luokan asiakkaat lopettavat asiakkuuden, koska ovat tyytymättömiä yrityksen toimintaan tavalla tai toisella. Kolmannessa luokassa ovat asiakkaat, jotka näkevät saavansa kilpailevalta toimittajalta parempaa arvoa liiketoiminnalleen ja päättävät asiakkuuden tästä syystä. Ensimmäinen luokka on luonnollinen, eikä sille käytännössä mahda mitään. Toisen luokan asiakkuudet tulisi analysoida ja löytää ne asiat, joihin asiakas on ollut tyytymätön. Kun ongelmakohdat on paikallistettu, pystytään ne korjaamaan. Kolmannen luokan kohdalla yrityksellä on käsissään suurempi ongelma. Tällöin yrityksen tulisi analysoida kilpailukykyään ja toimintaansa syvällisemmin sekä miettiä millaisia muutoksia toimintaan on tehtävä, etteivät asiakkaat saisi kilpailijalta enää suurempaa arvoa.

Henkilösuhteet ovat tärkeässä roolissa asiakassuhteen päättymisvaiheessa. Asiakassuhde, jossa on hyvät henkilösuhteet puolin ja toisin pyritään lopettamaan ammattimaisesti. Suhteen päättymisestä koituneet haitat pyritään minimoimaan molemmilta osapuolilta. Hyvät henkilösuhteet ja verkoston omaava myyjä saattaa myös saada henkilösuhteidensa ansiosta kolmannelta osapuolelta vihiä asiakkaan aikomuksista päättää asiakassuhde. Tällaisessa tilanteessa voidaan panostaa asiakassuhteen jatkamiseen tai valmistautua päättämään suhde tyyllillä. (Grönroos, Järvinen 2001, 216-219)

Yrityksen tulisi tiedostaa, että osa asiakkuuksista tulee jossain vaiheessa päättymään ja laatia suunnitelma ammattimaista lopettamista varten. Kun asiakkuutta ei onnistuta enää jatkamaan tai yritys on todennut asiakkuuden jatkamiseen vaadittavien resurssien olevan liian korkeat, tulisi asiakkuuden päättymisen syyt analysoida ja mieluiten käydä asiakkaan kanssa avoin keskustelu tilanteesta. Kun asiakkuus hoidetaan huolellisesti loppuun, on tulevaisuudessa asiakkaalla pienempi kynnys palata yrityksen asiakkaaksi. Myös uuden toimittajan kanssa asiakas on alussa aina herkillä ja jos edellinen asiakkuus on päätetty tyylikkäästi eikä siltoja ole poltettu, on mahdollista, että asiakas huomaa vanhan toimittajan olleen sittenkin parempi ja vaihtaa takaisin tähän. (Storbacka, Lehtinen 1997, 112)

Asiakassuhteen onnistunut lopetus helpottaa asiakaskokemuksen luomista. Jos koko asiakassuhde on hoidettu hyvin ja lopetus tapahtuu esimerkiksi maantieteellisistä syistä (asiakas muuttaa), toimii hyvin hoidettu lopetus eduksi yritykselle asiakkaan mahdollisesti suositellessa sitä muille. Yritysten polut kohtaavat useasti niiden elinkaaren aikana, joten siltojen poltto asiakkuuden lopetusvaiheessa vain vaikeuttaa toimintaa tulevaisuudessa.

2.2 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus on termi, jota kuvataan lähteestä riippuen monilla eri tavoilla. Sen määritelmä vaihtelee toimiala- ja yksilökohtaisesti (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 39; Hellman 2003, 240). Arantolan (2003, 26) mukaan vuonna 1978 tehdyssä tutkimuksessa löytyi termille määritelmiä yli 50. Eri määritelmiä yhdistää kuitenkin asiakkaan tavaran tai palvelun uudelleenostaminen samalta toimittajalta tietyn ajan kuluessa. Kyseinen määritelmä on kuitenkin ongelmallinen, koska asiakas saattaa suorittaa toistamiseen ostoja yritykseltä olematta kuitenkaan sille uskollinen. Syyt tähän ostamiseen ja asiakasuskollisuuteen voivat vaihdella suurestikin. Syynä voi olla puhtaasti hinta, jolloin asiakas valitsee toimittajan edullisimman hinnan mukaan. Yrityksen onkin tärkeää erotella asiakaskunnastaan oikeasti yritykselle uskolliset asiakkaat ja sellaiset asiakkaat, jotka ovat vain ostaneet toistamiseen, mutta joiden kynnys vaihtaa toimittajaa on pieni (Godson 2009, 102-103). Mark Godson (2009, 102) esittelee kirjassaan Relationship marketing hieman erilaisen asiakasuskollisuuden määritelmän. Hän sanoo asiakasuskollisuuden olevan asiakkaan omasta valinnasta muodostunut sitoumus tavarantoimittajaa kohtaan. Tämä määritelmä jättää siis ostotiheyden huomioimatta ja keskittyy asiakkaan mielensisäiseen kokemukseen toimittajasta.

Asiakasuskollisuus on yritykselle elintärkeä asia. Yrityksen johdon tulisi tutustua tarkasti asiakkaisiinsa ja laatia selkeä strategia asiakasuskollisuuden lisäämiseksi (Rubanovitsch, Aalto 2008, 84). Uskolliset asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina pitkään. Tämä näkyy yrityksellä tuloksen parantumisena. Pitkäaikaiset asiakkaat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen monin eri tavoin. Yrityksen ei tarvitse käyttää niin paljon resurssejaan uusien asiakkuuksien hankkimiseen, monella alalla asiakkuudet alkavat tuottamaan vasta toisena tai kolmantena vuotena korkeiden hankinta- ja käynnistämiskustannusten vuoksi. Pitkäaikaiset asiakkuudet puolestaan tuottavat kassavirtaa jatkuvasti. Asiakkaille, jotka ovat olleet yrityksen asiakaslistoilla pitkään, on myös helpompi markkinoida ja myydä yrityksen muita palveluita ja tuotteita. Erittäin tärkeää pitkäaikaisten uskollisten asiakkaiden kohdalla on myös heidän hankkimansa uudet asiakkaat word-of-mouth- viestinnän kautta. Pitkäaikaisista ja uskollisista asiakkaista voi siis tulla suosittelijoita ja heidän avullaan pystyy yritys hankkimaan lisää uusia asiakkaita. (Arantola 2003, 22) Kun asiakkaasta on tullut uskollinen, on asiakassuhde huomattavasti kestävämpi kuin uusi tai satunnainen asiakassuhde. Tällöin esim. markkinoinnissa tapahtuvat pienet virheet eivät välttämättä vaikuta asiakassuhteeseen. Satunnaisilla tai uusilla asiakkailla on neljä kertaa suurempi mahdollisuus vaihtaa toimittajaa tyytymättöminä kuin uskollisilla asiakkailla (Dixon, Freeman, Toman 2010, 5).

Uusien asiakkaiden kohdalla tavoitteena on tehdä kauppa kannattavasti ja luoda uudesta kontaktista asiakkuus (Mäntyneva 2001, 19). Tämä ensimmäinen kontakti on usein elintärkeä lop-

puasiakkuuden kannalta. Jos tässä onnistutaan, on mahdollista luoda pohja pitkäaikaiselle asiakassuhteelle. Jos tässä puolestaan epäonnistutaan, menetetään asiakas pahimmassa tapauksessa kilpailijalle (Rope & Pyykkö 2003, 367-368). Asiakassuhteen pitkittyessä tulee yrityksen asiakkaan säilyttääkseen ymmärtää asiakasta syvällisesti. Asiakkaita tulee kuunnella ja heistä tulee laatia asiakkuudenhallintastrategioita. Tällöin voidaan erotella ne asiakkaat, joiden kohdalla on riski menettää heidät kilpailijalle ja panostaa heidän säilyttämiseen muita enemmän. (Mäntyneva 2001, 22) Näin onnistutaan muodostamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, joista myöhemmin voi tulla uskollisia asiakkaita ja parhaassa tapauksessa suosittelijoita.

Godson (2008, 106) esittelee kirjassaan asiakasuskollisuuden muodostumista ja eri tasoja kuvaavan uskollisuuden tikasmallin. Tikkaiden kuusi askelta edustavat jokainen eri tasoja asiakassuhteessa ja asiakasuskollisuudessa. Alimmalla tikaspuulla asiakas on vasta mahdollisuus, eli yhtäkään kauppaa ei ole vielä tehty, mutta asiakkaan potentiaali on huomioitu. Ensimmäisen kaupan jälkeen asiakas on ostaja. Tällöin on tehty kauppaa siis vasta kerran. Kun asiakas alkaa tehdä useammin kauppaa, muodostuu asiakkuus. Tällöin kauppaa saatetaan käydä jopa säännöllisesti, mutta asiakkaan mielikuva yrityksestä voi olla neutraali tai jopa negatiivinen. Seuraavalle tasolle siirryttäessä asiakkaasta tulee yrityksen tukija. Hän tykkää yrityksestä, mutta tukee sitä vain passiivisesti. Taas tason noustessa tulee asiakkaasta yrityksen puolesta puhuja. Hän suosittelee yritystä aktiivisesti sidosryhmilleen. Korkeimmalla tasolla asiakkaan ja yrityksen välillä vallitsee kumppanuussuhde. Tällöin yritykset tukevat toistensa liiketoimintaa aktiivisesti molemmin suuntaisesti.

Yksi tapa luoda uskollisia asiakkaita on asiakkaiden negatiivisten kokemusten muuttaminen positiivisiksi. Jos asiakas valittaa saamastaan palvelusta tai tuotteesta ja tämä virhe hoidetaan huolella, vahvistuu asiakkaan ja yrityksen välinen suhde. Parhaimmassa tapauksessa hyvin hoidetut palveluvirheet johtavat asiakkaiden uskollisuuden lisääntymiseen ja asiakassuhteen vahvistumiseen (Grönroos, Järvinen 2001, 97-98)

Jotta asiakassuhteita pystyttäisiin kehittämään asiakasuskollisuuden suuntaan, tulisi yrityksen suunnitella itselleen tavat mitata ja seurata asiakasuskollisuutta. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 40) Yrityksen tulee selvittää olemassa olevasta asiakaskannasta oikeasti kannattavat asiakkaat. Useasti viisi prosenttia asiakasmäärästä tuo 75 prosenttia yrityksen katteesta. Tähän viiteen prosenttiin kuuluvat asiakkaat ovat uskollisia yritykselle. (Rubanovitsch, Aalto 2008, 98)

3 Asiakaskokemus

Työn toisessa teoriaosuudessa lukija perehdytetään asiakaskokemukseen. Osiossa käsitellään asiakaskokemuksen muodostumista, sen johtamista sekä mittaamista. Osio tukee työssä tehtyä tutkimusta, jossa tarkoituksena oli etsiä asioita, jotka vaikuttavat hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen ja toisaalta asioita, jotka estävät hyvän asiakaskokemuksen muodostumista.

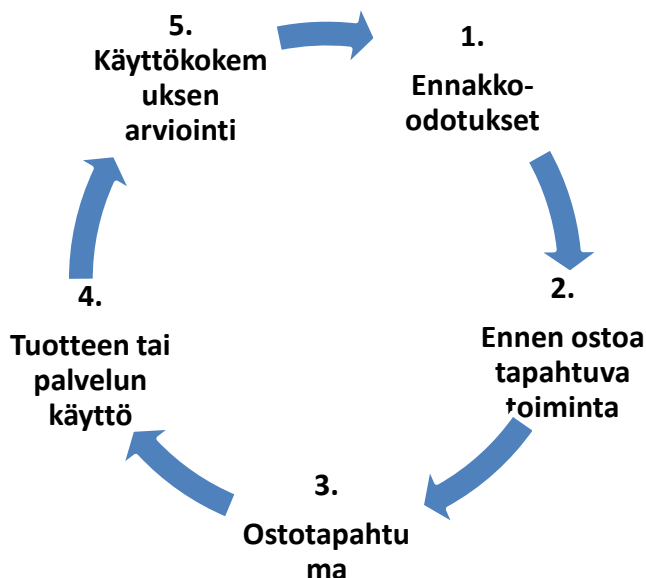
Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen kirjassaan Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen seuraavanlaisesti:

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

Kuten määritelmästäkin käy ilmi, on asiakaskokemus ilmiönä laaja. Se on loppujenlopuksi asiakkaan tunnetila. Tämä luokki suuren haasteen yrityksille, jotka ovat ottaneet asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa. He eivät voi koskaan vaikuttaa täysin asiakaskokemuksen muodostumiseen, mutta voivat valita arvot ja kokemukset, joita he pyrkivät luomaan palvelujensa kautta asiakkaille. Tutkimuksen osana tehdyt haastattelut liittyvät tiiviisti yrityksen saamaan asiakastietoon, joten tässä luvussa esitellään asiakastietoa myös hieman laajemmin.

3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Alla olevasta kuviosta käy ilmi asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet. Kuvio on hieman muunneltu versio Colin Shawn ja John Ivensin kirjassaan Building great customer experiences esittämästä kuviosta.



Kuvio 1: Asiakaskokemuksen muodostuminen(Shawn, Ivens 2005, 24)

Asiakaskokemus alkaa muodostua jo ennen kuin henkilö on konkreettisesti kontaktissa yrityksessä yritykseen. Se muodostuu muun muassa mainostuksen kautta, muiden henkilöiden kertomusten perusteella tai muiden saman alan yritysten kanssa asioidessa. Jos yritys on täysin tuntematon eikä samalta toimialaltaakaan ole kokemusta, muokkaa ennako-odotuksia yleensä mielikuvitus. (Shawn, Ivens 2005, 24-27)

Toinen vaihe asiakaskokemuksen muodostumisessa koostuu kaikesta siitä mikä johtaa ostopäätökseen. Tähän vaiheeseen kuuluu tiedonhaku yrityksen Internet- sivuilta sekä arvostelujen luku lehdistä ja internetistä. Myös yrityksen fyysinen tavoitettavuus, sisältäen yrityksen sijainnin sekä kulkuyhteydet, toimitilojen siisteys sekä ympäristöasiat vaikuttavat päätökseen tehdä ostos. B2b- maailmassa tämä vaihe kestää yleensä huomattavasti kauemmin kuin kuluttajamarkkinoilla. (Shawn, Ivens 2005, 24-27)

Kuvion kolmas kohta käsittää sen hetken, kun ostos tehdään. Tämä on kuluttajamarkkinoilla yleensä se hetki, jolloin asiakaskokemus määrittyy vahvimmin. Tällöin ollaan kassalla ja asioidaan suoraan yrityksen henkilökunnan kanssa. Yritysmailmassa ostotapahtumat ovat useim-

miten suurempia ja siten pidempikestoisia kuin kuluttajamarkkinoilla. (Shawn, Ivens 2005, 24-27)

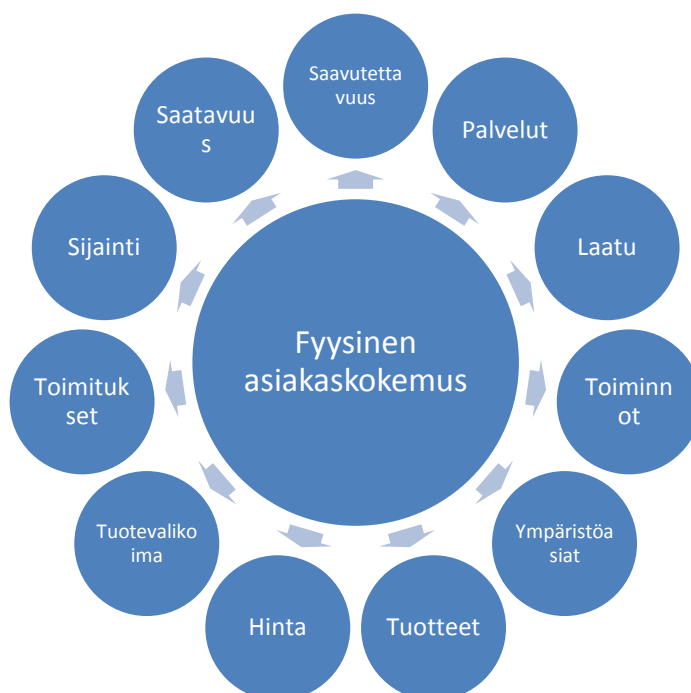
Vahvasti asiakaskokemukseen vaikuttaa myös tuotteen tai palvelun käyttö. Ravintolassa ruuan syöminen tai junassa matkustaminen ovat asioita, joista asiakas on pohjimmiltaan maksanut, joten niiden alittaessa tai ylittäessä asiakkaan odotukset, muodostuu asiakkaalle vahva kokemus. (Shawn, Ivens 2005, 24-27)

Asiakas vertailee tuotetta tai palvelua asettamiinsa odotuksiin ja asettaa odotuksensa uudelle tasolle sen mukaan onko tyytyväinen vai pettynyt. Tämän jälkeen asiakaskokemuksen muodostumisen kehä palaa sen ensimmäiseen vaiheeseen: ennakko-odotusten muodostumiseen, tällöin odotukset ovat muodostuneet asiakkaan käytettyä yrityksen palveluita. (Shawn, Ivens 2005, 24-27)

Asiakaskokemukset muokkautuvat mielissämme jatkuvasti. Kulkiessamme ohi likaisen edustan omaavan liikkeen, muodostuu päässämme negatiivinen asiakaskokemus. Kun taas saamme odottamattoman hyvää palvelua kahvilassa, voi tämä vaikuttaa mielessämme positiivisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakaskokemuksen muodostuminen on siis jatkuva ja kokonaisvaltainen asia. Tämä on asia, joka yrityksen henkilöstön tulisi pitää mielessään koko ajan.

3.1.1 Fyysinen ja henkinen asiakaskokemus

Asiakaskokemuksesta on tullut nykypäivänä entistä tärkeämpää, koska sen kopioiminen kilpailijalle on erittäin vaikeaa, kun taas uuden aineellisen innovaation kopioiminen on suhteellisen helppoa. Shawn ja Ivans kuvaavat fyysistä asiakaskokemusta alla olevalla kuviolla:



Kuvio 2: Fyysinen asiakaskokemus (Shawn, Ivans 2005, 17)

Taulukosta käy ilmi fyysisiä asioita, jotka osaltaan vaikuttavat hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen. Yrityksellä tulee olla nämä perusasiat, kuten tuotteet ja toimitukset, kunossa. Nämä osa-alueet kuitenkin vain herättävät tunteita ja kokemuksia asiakkaassa ja lopullinen asiakaskokemus muodostuu asiakkaan mielessä. (Shawn, Ivans 2005, 16-24)

Loppujenlopuksi asiakaskokemus on nimenomaan psykologinen asia, se muodostuu asiakkaan mielessä hänen peilattaessaan omia arvojaan yrityksen tuottamaan kokemukseen. Tämä koskee sekä kuluttaja- että B2b-markkinoita. Myytessä palveluita tai tuotteita, tulee muistaa, että ostaja on aina ihminen. Vaikka kyseessä olisi kuinka iso organisaatio, tekee viimeisen päätöksen ja viimeisen silauksen ostolle jokin organisaation jäsen, ihminen. Tällöin toimittaessa erinomaisia tuotteita ja palveluita, pidetään tämä ihminen tyytyväisenä ja vahvistetaan asiakkaan ”minuutta”. Asiakkaan ostaessa erinomaisia ja odotusten ylittäviä tuotteita tai palveluita, näyttää hän muille organisaationsa jäsenille osaavansa asiansa ja olevansa hyödyllinen osa organisaatiota. Toimitettaessa huonoa, odotukset alittavaa palvelua, tuotetaan pettymys

yritykselle, mutta pahimmassa tapauksessa asetetaan organisaation silmissä ostajan ammattitaito kyseenalaiseksi. Tämä on tärkeä näkökulma mietittäessä miten asiakaskokemus yrityksen asiakkaille muodostuu. (Löytänä, Kortesus, 2011 43-44)

Asiakaskokemus muodostuu mielikuvista ja tunteista, joita asiakkaille tuotetaan. Tästä voidaan siis päätellä, että mitä vahvempia tunteita ja mielikuvia onnistutaan luomaan, sitä vahvempi on myös asiakaskokemus. Asiakkaille tulisi pyrkiä luomaan yksilöllisiä ”elämyksiä”, jotka yllättävät asiakkaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan toiminnan muistamista ja sen pohjalta suositusten tekoa. (Löytänä, Kortesus, 2011 45-48)

Jotta positiivinen asiakaskokemus muodostuu, tulee yrityksen tehdä asiakkaaseen vaikutus joka jää mieleen. Yksinkertaisimmillaan asiakaskokemus on siis positiivinen kuva yrityksestä asiakkaan mielessä. Saavuttaakseen tämän suurella osalla matkanvarrella kohtaamiaan asiakkaita, on asiakaskokemuksen muodostumisen oltava määrätietoisesti johdettua. Kun asiakkaalla on yrityksestä positiivinen mielikuva, ja kun hän on oikeasti ilahtunut yrityksen tuottamista palveluista, hakeutuu hän sen pariin vastaisuudessaakin. (Löytänä, Kortesus, 2011 48-50)

3.1.2 Henkilösuhteet osana asiakaskokemuksen muodostumista

Henkilösuhteet ovat isossa roolissa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakas muodostaa helposti kuvan yrityksestä sen perusteella millaisen henkilön kanssa hän on asioinut. Iloinen ja ystävällinen asiakaspalvelija voi muuttaa asiakkaan kokemuksen positiiviseksi, vaikkei asiakas muuten yritystä erikoisena pitäisikään, kun taas tynnyri yhteyshenkilö voi muuttaa muuten positiivisen kokemuksen negatiiviseksi, ja romuttaa täten asiakassuhteen mahdollisen tulevaisuuden. Hyvät henkilösuhteet ja laajan henkilösuhteiden verkon omaava myyjä auttaa yritystä hankkimaan asiakkaita ja luomaan positiivisia asiakaskokemuksia. (Grönroos, Järvinen 2001, 210-211)

Henkilösuhteet ovat avainasemassa luomassa asiakaskokemuksia asiakassuhteessa. Neuvottelut ovat hyvä esimerkki, jossa henkilösuhteet ovat kriittisessä osassa. Neuvotteluissa menestyminen edellyttää yleensä hyviä henkilösuhteita, tai ainakin niistä on huomattavaa hyötyä. Henkilökohtaiset suhteet ovat myös isossa roolissa neuvottelujen ja kaupanteon jälkeisenä aikana, jolloin asiakassuhteen jälkihoito alkaa (Grönroos, Järvinen 2001, 215-216). Toimittajayrityksen tulee ottaa huomioon kuinka useasti neuvotteluja kannattaa pitää. Grönroos ja Järvinen ilmaisevat kirjassaan Palvelut ja asiakassuhteet, etteivät yksinkertaiset tuotteet tai samanlaisena toistuvat ostotapahtumat vaadi juurikaan neuvotteluja vaan voidaan hoitaa muilla tavoin (2001, 215). Osana hyvän asiakaskokemuksen luomista, on toimittajayrityksen osattava siis arvioida optimaalinen tiheys neuvotteluille ja tapaamisille, jotta asiakasyrityksen aika käytetään tehokkaasti.

Erityisen tärkeiksi hyvät henkilösuhteet muodostuvat liikesuhteen kriittisissä vaiheissa. Henkilösuhteet saattavat muodostaa kriisin, jos myyjän ja ostajan välillä vallitseva suhde on huono. Muista kuin henkilösuhteista johtuvissa kriiseissä henkilösuhteita voidaan käyttää kriisin ratkaisemiseen (Grönroos, Järvinen 2001, 219-220). Hyvin hoidettu kriisi saattaa vahvistaa asiakassuhdetta entisestään ja luoda näin asiakkaille edelleen positiivisia kokemuksia.

3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

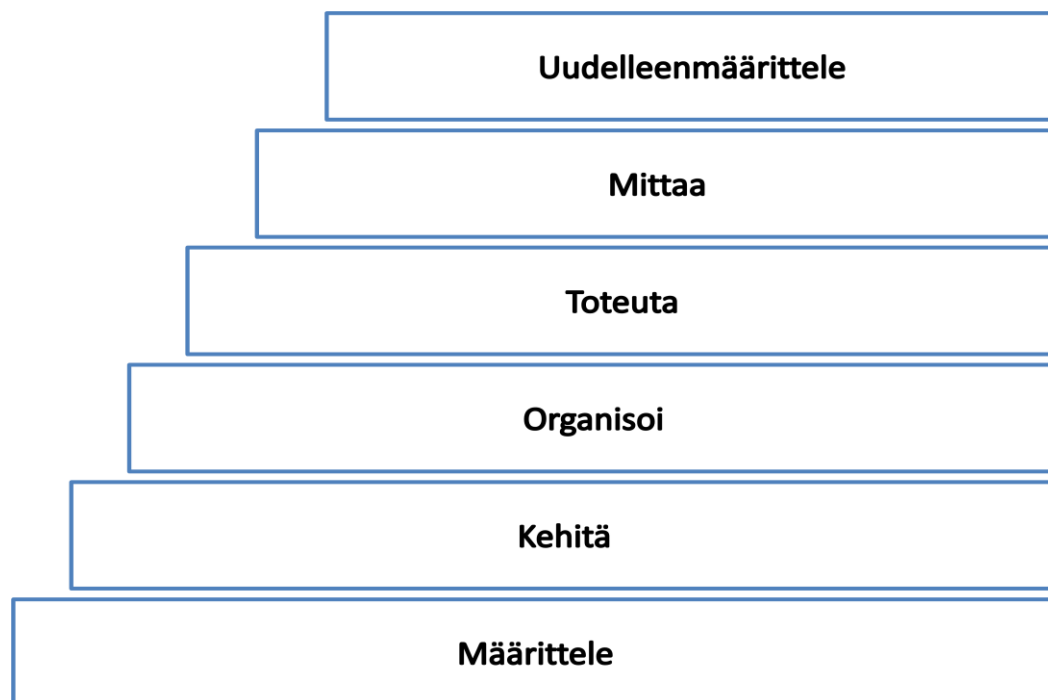
Asiakaskokemuksen johtaminen on alkanut hiljalleen korvaamaan asiakassuhteiden johtamisen. Asiakassuhteiden johtamisen lyhenne CRM (customer relationship management) on korvaantumassa kirjainlyhenteellä CEM (customer experience management) eli asiakaskokemuksen johtaminen. Asiakassuhteiden johtamisen keskiössä oli kerätä ja analysoida tietoa asiakkaista ja kasvattaa tuottoa yksittäisten asiakkaiden kohdalla. CRM:ään kuuluu tiiviisti asiakastietojärjestelmät, joiden avulla asiakkaista kerättävää tietoa hallinnoidaan. CEM pyrkii puolestaan muutokseen ja sen tavoitteena on luoda jokaisessa kohtaamisessa asiakkaille mieleenpainuvia kokemuksia. CEM vaatii yrityksen johdolta ja yrityksen työntekijöiltä uskallusta tehdä asiat eri tavalla kuin kilpailijat ja valmiutta jatkuvaan muutokseen. (Löytänä, Kortesus, 2011 19-22) Onnistuessaan asiakaskokemuksen johtaminen luo yritykselle huomattavan edun kilpailevia yrityksiä kohtaan, luo yritykselle pitkäaikaisia asiakkaita ja parantaa yrityksen tuottoa. Tässä luvussa lukijalle esitellään asiakaskokemuksen johtamista, sitä mitä se yritykseltä vaatii ja mitä se onnistuessaan tuo yritykselle.

Asiakaskokemuksen johtamisella varmistetaan, että organisaation kaikki jäsenet ovat toiminnallaan mukana luomassa asiakkaille yrityksen strategian mukaisia kokemuksia. Johtamalla asiakaskokemusta pyrkii yritys jatkuvasti kehittymään asiakaskeskeisemmäksi. Johto sisällyttää asiakaskokemuksen strategiaansa ja kaikki yrityksen toiminnot arvioidaan uusiksi. Jos ennen on keskitytty myymään, nyt keskitytään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa, ennen on myyty tuotteita, nyt luodaan kokemuksia. Ennen on pyritty täyttämään asiakkaan odotukset, nyt keskitytään niiden ylittämiseen (Löytänä, Kortesus, 2011 156). Kuten edellä mainittiin, tulee asiakaskokemus sisällyttää strategiaan ja varmistaa, että koko yrityksen henkilöstö on tietoinen kokemuksista, joita asiakkaalle pyritään tuottamaan ja arvoista joita yritys edustaa. Myös yrityksen johdon tulee sitoutua tuottamaan asiakaskokemuksia aivan kuin organisaatiossa alempienkin henkilöiden.

Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään saavuttamaan merkittävää etua kilpailijoihin nähden. Useilla aloilla toiminta eri yritysten kesken on melko samanlaista ja asiakkaiden odotukset ovat tietyllä tasolla. Jos yrityksen toiminta on jatkuvasti alle näiden odotusten, ovat asiakkaat pettyneitä ja ajautuvat käyttämään kilpailijoiden palveluita. Jos taas asiakkaiden odotukset täytetään, ovat he tyytyväisiä. Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään viemään asia

vielä askeleen eteenpäin ja ylittämään asiakkaiden odotukset. Tällöin asiakas on riemuissaan, kertoo se yrityksestä eteenpäin ja sitoutuu tämän pitkäaikaiseksi kumppaniksi. Asiakaskokemuksen johtaminen tähtää juuri tähän asiakkaiden odotusten jatkuvaan ylittämiseen perehtymällä asiakaspalautteisiin, kuuntelemalla asiakasta, oppimalla jatkuvasti uutta ja pitämällä katseen tulevaisuudessa ja uusissa innovaatioissa. Asiakaskokemusta säännönmukaisesti johtava yritys uudistaa toimintaansa jatkuvasti asiakaskeskeisemmäksi ja pyrkii olemaan edelläkävijä omalla alallansa. (Löytänä, Kortesus, 2011 161-164)

Kun yritys on tiedostanut asiakaskokemuksen tuoman kilpailuvaltin, tulisi sen laatia selkeä visio sen saavuttamiseksi. Asiakaskokemusta johtavien yritysten tulee sisällyttää prosessi omaan strategiaansa. Siitä pitää tulla yritykselle jatkuva projekti, joka näkyy sen jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Löytänä ja Kortesus (2011, 167) ovat esitelleet kirjassaan Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen asiakasjohtamisen kuusiosaisen portaikon.



Kuvio 3: Asiakaskokemuksen johtamisen portaikat (Löytänä, Kortesus, 2011, 167)

Asiakasjohtamisen tulisi lähteä tavoitteiden laatimisesta ja asiakaskokemuksen tuottamisen sisällyttämisestä yrityksen strategiaan. Tulee luoda asiakaskokemustavoite, joka määrittelee ne kokemukset, joita asiakkaille pyritään tuottamaan. Tavoitteiden tulee olla realistiset ja ne olisi hyvä luoda asiakassegmenteittäin. (Löytänä, Kortesus 2011, 165-179)

Kun tavoitteet on määritelty, tulee yrityksen kehittää toimintaansa niiden saavuttamiseksi. Asiakaskokemus muodostuu aina asiakkaan asioidessa jollain tapaa yrityksen kanssa. Toimin-

taa tulee siis kehittää kaikissa näissä pisteissä, joissa asiakas on yritykseen yhteydessä. Koska jokainen yritys ja niiden asiakaskunta on yksilöllinen, tulisi näiden toimintojen kehittämistäkin suunnitella tältä pohjalta. (Löytänä, Kortesus 2011, 165-179)

Seuraavana portaikossa on henkilöstön organisoiminen. Yrityksen tuottamat kokemukset ovat aina peräisin henkilöstöstä, joten tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että yrityksellä on oikeanlaiset henkilöt toteuttamassa strategiaa. Rekrytoidessa henkilöitä on muistettava, että osaamista voidaan lisätä koulutuksilla, mutta asennetta on vaikea muuttaa jälkikäteen. Henkilöstön koulutuksessa pitää panostaa myös perinteisen koulutuksen lisäksi myös valmiuksiin ratkaista ongelmia ja asiakkaasta välittämiseen. Henkilöstölle pitää iskostaa millaisia asiakaskokemuksia yritys pyrkii tarjoamaan, tällöin odottamattomissakin ongelmatilanteissa asiakaspalvelijat pystyvät vastaamaan asiakkaille yrityksen strategian mukaisesti. Henkilöstön toimintaa tulee luonnollisesti seurata eri mittareilla. On kuitenkin tärkeää miettiä, seurataanko pelkästään tuottavuutta eli euromääriä vai myös laatua. Pyrkimällä kohti laadukkaita asiakassuhteita, ei myyjän tuottavuutta voida mitata pelkällä euromäärällä. Hyvä ja aktiivinen myyjä luo suhteita, jotka kestävät pitkään ja saattavat tuottaa matkallaan uusia asiakassuhteita. Mittauksen luonnollinen jatkumo on henkilöstön palkitseminen. Löytänen ja Kortesuson tekemän kyselyn mukaan vain 17 prosenttia mittauksia tekevistä suomalaisista yrityksistä antaa henkilöstölleen kannustepalkkioita. Jotta henkilöstö saavuttaisi haluttuja tavoitteita, tulee myös yrityksen ylimmän johdon sitoutua sekä osallista tavoitteiden saavuttamiseen. Sen tulisi esimerkiksi näyttää tietä. (Löytänä, Kortesus 2011, 165-179)

Asiakkaalle päin asiakaskokemus muodostuu päivittäisistä toimenpiteistä. Yrityksen toimintatavat vaativat siis täydellisen läpikäymisen halutun asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Käytännön toimenpiteitä ja valintoja yritys tekee kahdella tasolla: päivittäisellä sekä strategisella. Päivittäisillä valinnoillaan yritys välittää asiakkaalle suoraan haluamaansa kokemusta. Tästä esimerkkinä toimivat mm. asiakaspalvelijat tai contact center- työntekijä, jotka ovat jatkuvasti lukemattomiin asiakkaisiin yhteydessä. Jokaisella kontaktilla yritys välittää viestin asiakkaalle. Se, onko tämä viesti sellainen joka tuottaa asiakkaalle haluttuja kokemuksia, on pitkälti kiinni yksityisistä työntekijöistä ja heidän asenteestaan. Strategisia valintoja ovat yrityksen johdon tekemät suuret linjaukset. Tästä esimerkkinä toimii yrityksen asiakaspalvelun nopeus. Yrityksen johto päättää kuinka paljon resursseja siihen suunnataan, eli toisin sanoen kuinka tärkeää on, että asiakasta palvellaan mahdollisimman nopeasti. (Löytänä, Kortesus 2011, 165-179)

Strategian toteutumiseksi tulisi yrityksen jatkuvasti mitata asiakkaille tuotettavia kokemuksia. Näiden mittausten lisäksi tulisi käyttää mittareita, jotka kertovat asiakasjohtamisen onnistumisesta. Koska asiakaskokemuksen johtaminen on muutoksen johtamista, on myös tärkeää

ää mitata miten muutoksessa on onnistuttu ja verrata nykytilannetta tilanteeseen, jolloin asiakaskokemusta ei vielä johdettu tietoisesti. (Löytänä, Kortesus 2011, 165-179)

Kun asiakkaille onnistutaan tuottamaan haluttuja asiakaskokemuksia, ei pidä tottua siihen, vaan määritellä toimintatavat taas uudestaan. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa muutosta ja innovointia. Syyt tähän jatkuvaan muutokseen löytyvät mm. uusista kilpailijoista, kilpailijoiden uusista tuotteista ja toimintatavoista, ostokäyttäytymisten muutoksista sekä uudesta teknologiasta. (Löytänä, Kortesus 2011, 165-179)

3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen ollessa osana yrityksen strategiaa, tulee sitä myös pystyä mittaamaan. Koska onnistuneiden asiakaskokemusten tuottaminen on jatkuvaa muutosta, tulisi sen säännöllinen mittaaminen sisällyttää osaksi strategiaa. Näin pystytään arvioimaan siihen käytettyjen resurssien kannattavuutta.

Useasti yritykset luulevat mittaavansa asiakaskokemusta perinteisillä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Asiakaskokemuksen kannalta pelkät asiakastyytyväisyyskyselyt ovat kuitenkin ongelmallisia, koska niissä mitataan vain asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tällöin parhaassa tapauksessa yritys saa vastaukseksi, että heidän asiakkaansa ovat tyytyväisiä, kun yrityksen tulisi pyrkiä ylittämään asiakkaidensa odotukset ja saada heidät yllättymään. Tällöin asiakkaat ovat enemmän kuin tyytyväisiä, he ovat riemastuneita. Useasti asiakastyytyväisyyskyselyt antavat palautteen nimettömänä, jolloin asiakkaiden huonoja kokemuksia aiheuttaneita tapauksia ei pystytä korjaamaan, pystytään vain toteamaan, että tämä osa asiakkaista on pettynyt johonkin osaan yrityksen palvelua. Kohtelemalla jokaista asiasta yksilönä ja pyrkimällä korjaamaan heidän kokemansa huonon palvelun saman tien, pystytään heidän asiakaskokemuksensa muuttamaan huonosta hyväksi. Nimettömässä kyselyssä tämä ei ole mahdollista. Asiakastyytyväisyyskysely voi kuitenkin toimia osana asiakaskokemuksen mittaamista ja se lähettää myös viestin asiakkaille: se kertoo heille yrityksen arvoista ja alueista joihin yritys haluaa panostaa. (Shawn, Ivans 2005, 162-168)

Käytännössä asiakaskokemuksen mittaamiseen on lukuisia tapoja ja yrityksen pitää löytää itselleen sopiva sekoitus näistä. Mittaukset voidaan jakaa passiivisiin ja aktiivisiin tapoihin. Jätko perustuu siihen, antaako asiakas palautteen oma-aloitteisesti vai saadaanko se kysymällä tai tutkimalla. (Löytänä, Kortesus, 2011 188)

Passiivisin tapa mitata asiakaskokemusta on asiakkaiden spontaanisti antama palaute. Tällä tarkoitetaan palautetta, jonka asiakas antaa omasta aloitteestaan. Palautteen tapa ja sen antamisen ajankohta on asiakkaasta itsestään kiinni. Nämä palautteet ja niiden analysointi on yritykselle tärkeää, joskaan se ei yksinään sovi asiakaskokemuksen mittaamiseen. Yritysten

tulisi pyrkiä saamaan asiakkailta mahdollisimman paljon tämättyylistä spontaania palautetta. Asiakkaita tulisi kannustaa antamaan palautetta ja palautteen antaminen tehdä mahdollisimman helpoksi. Tämä on mahdollista tarjoamalla asiakkaille erilaisia kanavia palautteen antoon. Palautetta voi antaa esimerkiksi paperilomakkeilla, puhelimitse tai nettisivuilla. Spontaanin palautteen saannin maksimoimiseksi yrityksen valitsema väylät tulee tehdä asiakkaille mahdollisimman helpoksi ja tiedottaa niistä tehokkaasti. Kun väylät on valittu, tulee kaikki niistä saatu palaute kerätä yhteen ja analysoida sitä säännöllisesti. Siitä tulee tunnistaa johdon ja kehityksen kannalta olennaisimmat asiat. Palautteisiin vastaaminen on tärkeää. Vaikka se on resurssija vievää, saattaa se parhaassa tapauksessa muuttaa asiakkaan mielikuvaa yrityksen toiminnasta parempaan suuntaan. (Löytänä, Kortesus, 2011 188-191)

Aktiivisimpiin tapoihin kerätä tietoa asiakaskokemuksesta kuuluvat asiakkaiden kanssa tapahtuvassa kosketuksessa tehtävät kyselyt. Yrityksen eri osastojen tulisi teettää säännöllisesti kyselyitä palvelun onnistumisesta asiakkaan näkökulmasta. Tämä tieto voidaan liittää CRM:ään ja analysoida. Jos kyselyitä tehdään useasti, esim. jokaisen palvelupuhelun jälkeen, tulisi niiden olla lyhyitä ja ytimekkäitä, jolloin asiakas jaksaa vielä vastata niihin. Näiden ääripäiden väliin sopii useita eri tapoja mitata asiakaskokemusta. (Löytänä, Kortesus, 2011 187-202) Alla oleva kuvio näyttää Asiakaskokemus kirjassa kuvattua asiakaskokemuksen mittaamisen spektrin. Siitä käy ilmi mittaamiseen käytettyjä passiivisia ja aktiivisia tapoja. Kuvion vasemmalla reunalla ovat passiiviset ja oikealla aktiiviset tavat mitata asiakaskokemusta. Näiden ääripäiden väliin jäävät tavat ovat jotain siltä väliltä.



Kuvio 4: Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot (Löytänä, Kortesus 2011, 188)

Yksi tapa mitata asiakaskokemuksen onnistumista, tai ainakin siihen johtavia tekijöitä, on työntekijöihin liittyvät mittaukset. Asiakaskokemus lähtee muun muassa yrityksen työntekijöistä, joten yrityksen on hyvä mitata kuinka hyvin he ovat omaksuneet ne arvot ja kokemukset, joita asiakkaille pyritään toimittamaan ja ne tavat, joilla ne toimitetaan.

Toinen näkökulma asiakaskokemuksen mittaamiseen on siitä koituvien tulosten mittaaminen. Kun pyrkimys paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseen on aloitettu, voidaan sen saavuttamisen lisäksi mitata siitä aiheutuneita seurauksia. Asia, joka jokaista asiakaskokemuksen johtamista harkitsevaa johtajaa kiinnostaa on asiakaskokemuksen ROI eli return on investment. Tällä mitataan siis kuinka paljon tuottoa on tullut verrattuna siihen sijoitettuihin investointeihin. Asiakaskokemuksen mittaamisessa tämä ei ole asia, jota voitaisiin mitata yhdellä tai kahdella tietyllä mittarilla. Asiakaskokemuksen onnistunut johtaminen näkyy kuitenkin yrityksen useilla eri sektoreilla. Se voi näkyä esimerkiksi poistuneiden asiakkaiden vähentymisenä tai asiakkaiden määrän kasvulla. Toisaalta esimerkiksi myyntiprosessin keskeyttäneiden määrän selvä vähentyminen tai ensikosketuksen ja kaupan clousauksen välisen ajan pieneneminen kertoo onnistuneista asiakaskokemusten tuottamisesta. Asiakaskokemuksen ROI näkyy siis monilla eri tavoilla ja yritysten tulee tarkkailla toimintaansa ja asiakaskokemuksen johtamisen tuloksia laaja-alaisesti. (Löytänä, Korteso, 2011 204-207)

Yksinkertainen ja konkreettinen tapa mitata asiakaskokemusta on Fred Reichheldin ja Bain Companyn kehittämä Net Promoter Score- malli. Tämä on myös yksi laajimmille levinnyt malli. Sen vahvuus on sen yksinkertaisuudessa. Se esittää vain yhden yksinkertaisen kysymyksen: Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä X kollegallesi tai kaverillesi? Kyseessä on monivalintakysymys, jossa vastaus sijoittuu arvoasteikolle 1-10. Numerot on arvotettu niin, että numerot 9-10 ovat suosittelijoita ja numerot 0-6 ei-suosittelijoita. Väliin jäävät numerot ovat neutraaleja, eikä niitä huomioida. Net Promoter Score eli NPS saadaan vähentämällä ei-suosittelijoiden prosentuaalinen määrä suosittelijoiden prosentuaalisesta määrästä. Seuraava kaava selventää asian muodostumista: $NPS = \text{Suosittelija\%} - \text{Ei-suosittelija\%}$. NPS:n suosion salaisuus on sen yksinkertaisuudessa; riittää kun asiakas vastaa yhteen yksinkertaiseen monivalintakysymykseen. Se tarjoaa yritykselle mahdollisuuden seurata asiakaskokemuksen onnistumista sekä vertailla omia tuloksiaan kilpailevien yritysten kanssa. NPS-luvut vaihtelevat eri toimialojen välillä huomattavasti. Huippuhotellit saattavat päästä 80-90:n tienoille, kun taas esimerkiksi lentoyhtiöt pyörivät 0 ja 20 välillä. Lentoyhtiöiden toimintaan vaikuttaa paljon ulkopuoliset tekijät (sää, muu lentoliikenne, tekniset viat), jotka vaikuttavat asiakkaiden suosittelemalukkuuteen. (Löytänä, Korteso 2011, 202-204)

3.4 Asiakastieto

Perinpohjainen asiakastieto luo vahvan pohjan onnistuneelle liiketoiminnalle. Asiakastietoa analysoimalla ja kytkemällä analyysi liiketoimintaan, pystytään näkemään erilaisia kehitystrendejä ja havaita muutoksia (Hellman 2005, 113). Asiakkuudenhallinnan keskeinen tavoite on antaa yritykselle parempi ote asiakkuuksiinsa ja parantaa niiden kannattavuutta (Mäntyneva 2001, 33-34). Se on kokoajan muuttuva oppimisprosessi, jonka pohjalta yritys pystyy käytännön kokemuksen pohjalta oppimaan asiakkaistaan lisää ja lisäämään toimintansa kannattavuutta (Mäntyneva 2001, 34).

Asiakastiedolla ja asiakkuuden hallinnalla tarkoitetaan kaikkea tietoa, mikä yrityksellä sen asiakkaista on. Asiakastieto voidaan jakaa neljään luokkaan. Asiakkaan identifiointitieto on tietoa joka on kaikkien saatavilla ja se vastaa kysymykseen kuka. Tätä tietoa on esimerkiksi yrityksen nimi, osoitetiedot, toimihenkilöt ja muu julkinen tieto. Asiakassuhteeseen liittyvä tieto puolestaan on yrityksen ja asiakkaan välistä tietoa, ulkopuolisten ei tätä tietoa ole mahdollista saada. Se on muuttuvaa tietoa ja vastaa kysymyksiin mitä ja minkälainen. Käytännössä tämä on esimerkiksi asiakkaan ostohistoriaan liittyvää tietoa. Yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tulostieto on yrityksen sisäistä tietoa. Tämä on kokemusperäistä, kuten tiettyjen kampanjoiden onnistuminen. Se vastaa kysymykseen miten on onnistunut. Viimeisenä asiakastiedon luokkana on asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvoon liittyvä ennustetieto. Tämä luokka syntyy yhdistelemällä edellisiä luokkia ja kuuntelemalla asiakasta. (Hellman, Peuhkurinen, Raulas 2005, 112-113) Näistä luokista kolme viimeisintä on yritykselle erittäin tärkeitä, koska ne ovat tietoa, jota yrityksen ei ole mahdollista ostaa ulkopuolelta. Se on tietoa, jonka yritys voi saada vain analysoimalla asiakassuhteiden historiaa ja kuuntelemalla asiakkaiden palautteita ja toiveita. Kirjassaan asiakastavoitteet ja -strategiat Hellman jakaa tiedon kolmeen luokkaan: Data, informaatio sekä tietämystieto. Jako on hieman ronskimpi kuin ensin mainittu, mutta käytännössä se on sama. Tietämystietoa saadaan yhdistämällä dataa ja informaatiota, sekä tarkkailemalla tämän tiedon pohjalta tehtyjä toimenpiteitä (Hellman 2003, 69)

Useissa organisaatioissa luotetaan liikaa edellä mainitun ensimmäisen esimerkin luokkien kolmeen ensimmäiseen. Tällöin päättäjät luottavat liian kapea-alaiseen tietoon. Jotta syntyisi syvempää ymmärrystä, yrityksissä tulisi kyetä entistä paremmin yhdistelemään erilaisia tiedon lajeja: numeerista, laadullista ja hiljaista tietoa (Mattinen 2006, 25). Asiakastietoa käsitellessä näin kapea-alaiseen tietoon turvaaminen johtaa sokean pisteen syntymiseen. Tällöin ei nähdä syvemmän asiakasymmärryksen tarjoamia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi (Mattinen 2006, 27). Jotta sokealta pisteeltä vältyttäisiin, tulee asiakastiedon eri luokkia yhdistellä ja erityisesti pyrkiä kuuntelemaan asiakasta. Asiakasta kuuntelemalla voidaan parantaa nykyistä liiketoimintaa ja jopa ennustaa tulevaa. Asiakas ei kerro suoraan ostoaikeis-

taan tai muista tulevaisuuden suunnitelmista, mutta taitavilla kysymyksillä voidaan saada suuntaa sille, minkälaisen ratkaisujen avulla hän sitoutuisi paremmin (Mattila 2006, 37).

Asiakastieto vaikuttaa siis konkreettisesti asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kuten edellisissä kappaleissa todettiin, tuottaakseen asiakkailleen positiivisia kokemuksia, tulee yrityksen ensin tuntea asiakkaansa. Tähän auttaa eri tavoilla kerätty asiakastieto. Tämän työn osana tehty tutkimus on yksi tapa kerätä tietoa asiakkaista ja heidän kokemuksistaan. Vaikka työn tutkimus tehdäänkin suhteellisen pienessä mittakaavassa, pystytään siitä saamia tuloksia soveltamaan myös muihin asiakkaisiin. Asiakkuudenhallinta ja sen hyödyntäminen ei tulisi olla yrityksellä yksittäinen prosessi, vaan kiinteä osa yrityksen liiketoimintaa (Mäntyneva 2001, 34-35).

4 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus eroaa nimensä mukaisesti kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta siten, että tutkimusjoukko on yleensä huomattavasti pienempi ja tutkittavaa kohdetta pyritään kuvaamaan syvällisemmin. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 152) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on sen hypoteesittomuus. Aineistoa pyritään tällöin kuvaamaan mahdollisimman vähin ennako-odotuksin. Laadullista tutkimusta käytetäänkin luomaan uusia hypoteeseja määrälliselle tutkimukselle (Eskola & Suoranta 1998, 19-20).

Kvalitatiivisen lähestymistapa antaa aiheesta syvällisempää tietoa kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen verrattuna. Vaikka kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta onkin mahdollista käyttää rinnakkain ja joissain tapauksessa ne toimivatkin toisiaan täydentävinä suuntauksina (Hirsjärvi 1997, 127), tämän tutkimuksen tekijä koki, että tässä työssä kyseisestä lähestymistavasta saatu hyöty ei kohtaisi työn määrää.

Tutkimuksessa on tärkeää, että se on mahdollista toteuttaa joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti (Hirsjärvi 1997, 155.) Etenkin haastatteluista saadun tiedon hyödyllisyys on koettu olevan riippuvainen tästä seikasta. Koska kvantitatiivisessa strukturoidussa kyselyssä tällainen muokkaaminen ei olisi mahdollista tulosten reliabiliteetin eli luotettavuuden heikkenemisen takia, nähtiin kvalitatiivinen tutkimustapa oikeana. Tutkimuksen edetessä on todennäköistä, että tutkijan tietoon tulee seikkoja, jotka vaikuttavat taas seuraavan haastateltavan haastatteluun, joten tutkimuksen joustavuus on tutkimustavan valinnalle yhtenä kriteerinä. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen tämän työn tutkimuksessa kohdejoukko on tarkoin valittu. Vain tällä tavalla saatavan tiedon on koettu olevan todenperäistä ja työlle hyödyllistä. Massakyselyn vastaajaprocentin arvioitiin jäävän hyvin matalaksi, jollei kyselyyn vastaaja saisi mahdollisuutta voittaa jotain erittäin mielenkiintoista palkintoa. Tämä puolestaan vaatisi toimeksiantajalta lisää panostusta ja toisi lisää kustannuksia. Toteuttamalla tiedonkeruu haastattelemalla pystytään kontrolloimaan vastaajien määrää ja vahtia, että kohdehenkilöt myös vastaavat esitettyihin kysymyksiin.

4.1 Haastattelu

Tiedonkeruumenetelmänä työssä käytettiin haastattelua. Hirsjärven ym. (1997, 194) mukaan haastattelun etuihin kuuluu mm. aineiston keruun joustava säädeltävyys tilanteen edellyttämällä tavalla sekä se, että haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä. Heidän

mukaansa haastattelussa on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä.

Haastattelu tukee työn tavoitetta myös siinä mielessä, että vastaajiksi saadaan useimmiten etukäteen suunnitellut henkilöt (Hirsjärvi ym. 1997, 195.) Kun kysymyksiin vastaa tarkoin valikoidut henkilöt, ovat vastaukset todennäköisemmin hyödyllisempiä kuin satunnaisesti valikoituneet vastaajat. Esimerkiksi sähköisessä kyselylomakkeessa ei ole mahdollista valvoa vastaajia, joten koskaan ei voida olla täysin varmoja edes siitä, kuka kyselyyn on vastannut.

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä erittäin haasteellinen. Haasteeksi saattaa myös muodostua vastaajien vastaushalukkuus. Haastattelut ovat aikaa vieviä ja monet haastateltavat saattavat nähdä tämän ajantuhlauksena (Hirsjärvi ym. 195, 1997.)



Kuvio 5: Haastattelun SWOT-analyysi

Yllä olevasta kuviosta käy ilmi haastattelun vahvuuksia ja heikkouksia SWOT-analyysin muodossa. SWOT-analyysin on kehittänyt Albert Humbrey ja sitä käytetään mm. oppimisessa ja strategian laatimisessa. SWOT muodostuu sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, suomeksi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Haastattelun vahvuuksista varmasti suurin on sen antama vapaus. Haastattelija voi ohjata haastattelua haluamaansa suuntaan, eikä kiveen hakattua strukturia ole pakko olla. Heikkouksina haastattelulla on varsinkin opiskelijalle sen haasteellisuus. Haastattelijan tulee olla täysin selvillä tutkimusongelmasta sekä perehtyä haastatteluihin liittyvään kirjallisuuteen. Tällöin hän voi laatia kattavan haastattelurungon ja haastattelusta on oikeasti myös hyötyä tutkimukselle (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari 1994, 86.)

Työn kannalta haastattelu on erittäin haastava tiedonkeruumenetelmä, koska haastattelija on opiskelija, eikä alaan perehtynyt ammattilainen. Työssä tehdyt haastattelut vaativat resursse-

ja matkustamisen ja ajankäytön muodossa. Haastattelut olivat pääkaupunkiseudulla, mutta matkustaminen ruuhka-aikoihin saattoi viedä lähes 1,5h suuntaansa. Tämän lisäksi työn tekijä käytti aikaansa haastattelujen purkamiseen ja analysointiin. Koska haastattelut nauhoitettiin, tuli ne myös kirjoittaa puhtaaksi. Tämä on suuritöinen vaihe. Myös puhtaaksikirjoitettujen tekstien analysointi oli haastavaa, koska mitään tiettyjä riippuvuussuhteita ei etsitty, vaan vastauksista piti tehdä joskus tulkinnanvaraisiakin johtopäätöksiä.

Työn kannalta merkittävä mahdollisuus, jonka haastattelu loi, oli saamien vastausten syventäminen jatkokysymyksillä. Kun työn tavoitteena on paneutua asiakkaan mielenmaisemaan ja selvittää pitkän asiakassuhteen hyviä ja huonoja puolia sekä näihin johtaneita toimia, on haastattelu ainoa oikea tiedonkeruun menetelmä. Syy-seuraus-suhteiden selvittämiseen tarvitsee käyttää syventäviä jatkokysymyksiä ja pyytää perusteluja asiakkaan tietyille mielipiteille. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (1997, 194-195) listaavat mahdollisuuden syventää saatavaa tietoa jatkokysymyksillä ja pyytää halutessaan perusteluita vastauksiin yhdeksi yleisimmistä syistä haastattelun valintaan tutkimusmenetelmäksi.

Yleensä havainnointi mielletään erilliseksi tiedonkeruumenetelmäksi haastatteluun verrattuna. Havainnoinnin lajeja on haastattelun tapaan monia, kuitenkin nimensäkin mukaisesti tiedonkeruumenetelmä perustuu tutkittavan tarkkailemiseen. Havainnoitava kohde voi joko olla tietoinen tai tiedostamaton tarkkailemisesta. Havainnointia käytetään yleensä tutkittaessa käyttäytymistä tai kielellisiä ilmaisuja (Hirsjärvi, Hurme 2000 37-38). SWOT- taulukossa havainnoinnilla tarkoitetaan haastattelun yhteydessä tapahtuvaa havainnointia. Kasvokkain tehtävissä haastatteluissa haastateltavan pystyy tarkkailemaan haastateltavien kehonkieltä ja ilmeitä. Haastattelijä voi havainnoida, milloin hän on saanut haastateltavan rentoutumaan ja pystyy tästä seuraamaan myös hieman, kuinka haastattelu sujuu. Haastattelijan tulisi valita sellainen paikka, josta haastateltavan kasvot ovat hyvin näkyvillä. Kasvoista haastattelijä voi havaita vielä enemmän kuin kehon eleistä. Esimerkkeinä tästä toimivat esimerkiksi haastattelijan silmien vetistyminen tai vaikkapa punastuminen (Hirsjärvi, Hurme 2000, 119-120). Havainnointi käsitti tässä tutkimuksessa lähinnä haastateltavan kehonkielen tarkkailemista sekä haastattelutilanteen yleistä havainnointia.

Kuten edellä mainittu, on haastattelun heikkous, varsinkin opiskelijan tekemänä, sen haasteellisuus. Haastattelun uhkana on siis haastattelijan kokemattomuus. Syrjälän ja kumppaneiden (1994, 85) mukaan haastattelu on kuitenkin menetelmä, johon harjaantuu ja jota voi harjoitella. Opiskelijan tuleekin siis perehtyä haastattelumenetelmiä koskevaan kirjallisuuteen ja tehdä koehaastatteluja tuttavien kanssa Kun tällaiset uhat tunnistettiin jo ennen työn aloitusta, pystyttiin niistä muodostuvat riskit minimoimaan kunnollisella valmistautumisella. Haastatteluista saatavan aineiston analysointi on haastavaa, koska siitä saatavat tulokset ovat tul-

kinnanvaraisia, eikä niiden välillä etsitä mitään tiettyjä riippuvuuksia tai yhdistetä niitä jo olemassa oleviin hypoteeseihin.

4.2 Teemahaastattelu

Haastattelut jaetaan yleisesti kolmeen luokkaan: strukturoidut, puolistrukturoidut sekä ei-strukturoidut eli avoimet haastattelut (Metsämuuronen 2002, 200-201.) Tässä yössä on päädytty käyttämään puolistrukturoitua haastattelua, joka tunnetaan myös nimellä teemahaastattelu. Tästä eteenpäin työssä tullaan käyttämään jälkimmäistä nimeä. Teemahaastattelu sopii erityisesti vaikeasti tutkittavien asioiden, kuten arvostusten ja ihanteiden tutkimiseen. Se antaa myös mahdollisuuden vastauksien perusteluun (Metsämuuronen 2002, 200). Koska työssä tutkittiin asiakkaiden kokemuksia sekä mielipiteitä, nähtiin teemahaastattelu sopivimmaksi vaihtoehdoksi.

Teemahaastattelu on välimuoto täysin strukturoidun sekä täysin strukturoimattoman haastattelun väliltä. Siinä haastattelu kohdistuu ennalta valikoituihin teemoihin, mutta kysymysten muoto ja järjestys on huomattavasti vapaampaa kuin strukturoidussa haastattelussa. Avoin haastattelu puolestaan on hieman vapaampaa kuin teemahaastattelu ja se onkin olemukseltaan huomattavista lähempänä keskustelua (Metsämuuronen 2002, 200). Avoin haastattelu vaatii haastattelijalta enemmän taitoja kuin teemahaastattelu. Siinä haastattelua pitää osata ohjata oikeaan suuntaan ja pitää kyetä havainnoimaan haastateltavan reaktioita.

5 Työn empiirinen osuus

Kuten edellisessä luvussa mainittiin, on kyseisessä työssä tehty tutkimus kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu muun muassa kyseisen menetelmän joustavuuden takia. Tässä luvussa lukijalle esitellään, kuinka työssä tehty tutkimus toteutettiin, sekä esitellään tutkimustulokset.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta suunniteltiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Työn tekijän ja toimeksiantajayrityksen edustajien välisissä palaverissa tuli esiin suoria kysymyksiä, joita he halusivat asiakkailtansa kysyttävän. Työn tekijä luokitteli kysymykset teemoihin ja esitteli teemat toimeksiantajalle. Teemoista valikoitiin mielenkiintoisimmat. Haastattelujen teemoiksi valikoitui asiakkaan mielikuva yrityksestä, kommunikointi sekä myyntiprosessi asiakkaan näkökulmasta. Näiden teemojen lisäksi haastatteluissa odotettiin nousevan vielä uusia teemoja, ja näin kävikin. Nämä kolme teemaa olivat kuitenkin ne, jotka toimivat jokaisen haastattelun runkona.

Työn tekijä ja toimeksiantajan miettivät yhdessä kriteerit, joilla haastateltavat valittaisiin, jonka jälkeen toimeksiantaja lähestyi potentiaalisia haastateltavia sähköpostitse. Sähköpostiviestin jälkeen tutkimuksen tekijä lähestyi haastateltavia puhelimitse ja pyrki sopimaan haastatteluajan. 11:ä valikoidusta ehdokkaasta päädyttiin haastattelemaan kuutta. Kieltäytyneistä suurimmalle osalle kynnyskysymykseksi muodostui haastatteluajankohdan tiukka aikataulu. Haastattelut tehtiin kasvotusten haasteltavien toimitiloissa. Kaikki haastateltavat sijaitsivat pääkaupunkiseudulla. Haastateltavat yritykset edustivat laaja-alaisesti toimeksiantajayrityksen asiakaskuntaa. Haastateltavana oli kolme teknisen alan toimijaa, joilla on toimipisteitä myös ulkomailla. Tämän lisäksi mukana oli kaksi yksityistä koulua sekä säätiö, joka tarjoaa sosiaali- sekä terveydenhuollon palveluja. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan eriävä joukko asiakkaita, jotta saataisiin näkökulmaa mahdollisimman monelta eri alalta.

Haastattelujen teon jälkeen tutkija litteroi haastattelut tietokoneelle myöhempää tulkintaa varten. Litteroinnin jälkeen työn tekijä tutustui haastattelumateriaaleihin tarkemmin ja ryhtyi luokittelemaan näitä. Vastauksista etsittiin tietyt teemat ja teemat eroteltiin selvästi toisistaan. Luokitteluvaiheessa apuna käytettiin värikoodausta. Tuloksia esitellessä on niitä pyritty linkittämään työssä aiemmin esitettyyn teoriapohjaan. Tämän luvun lopussa on tutkijan aineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset.

Haastatteluilla saatu aineisto käsiteltiin ennen analyysin tekoa. Aineiston valmistelu eteni pitkälti Hirsjärven ym. esittelemään tapaan (1997, 209-210). Ensin aineisto tarkastettiin ja varmistettiin, että kaikki haastattelut on tallentunut nauhalle kunnolla. Toiseksi aineistoa tarkasteltaessa pohdittiin, onko tarpeellista ottaa haastateltaviin yhteyttä tietojen täydentämisen tiimoilta. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, olisi tämä ollut mahdollista sähköpostitse tai puhelimitse. Tähän ei kyseisessä tutkimuksessa kuitenkaan nähty olevan tarvetta. Kolmantena vaiheena aineiston esivalmistelussa oli edessä litterointi. Litterointi suoritettiin manuaalisesti tekstinkäsittelyohjelmalla. Koska tutkittavana oli asiakkaiden kokemuksia yrityksestä eikä tutkittu esimerkiksi haastateltavien käyttäytymistä tai puhetta, suoritettiin litterointi hieman vapaammin. Tämä tarkoittaa sitä, että aineisto litterointiin kuitenkin sanasta sanaan, mutta esimerkiksi pieniä äänneitä tai yskäisyjä ei kirjoitettu puhtaaksi. Kuitenkin, jos haastattelija näki jonkin eleen viestittävän haastateltavan suhtautumisesta kysymyksiin, se merkattiin ylös.

Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensä, alkoi analyysi jo haastatteluja tehdessä ja näin tiedonkeruuta ja analyysiä tehtiin pitkin matkaa tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 1997, 211). Analyysi eteni pitkälti Syrjälän ym. esittelemän tulkitsevan analyysin tavoin. (1997, 143-144) Kun aineisto oli litteroitu ja huomioon oli otettu haastatteluvaiheessa tehdyt havainnot, alettiin aineistoa tarkastella tarkemmin. Aineiston tulkintaa helpottaakseen, tutkija jakoi aineiston tulkintayksiköihin eli teemoihin. Kuten Syrjälä ym. kirjassaan Laadullisen tutkimuksen työtapoja toteaa, teemahaastattelusta saatu materiaali on helppo jaotella teemoihin, joihin haastattelukin pohjautui. Kuitenkin näitä teemoja tarkemmin tarkasteltaessa esiin nousi teemoja niiden sisältä. Tulkinnan helpottamiseksi teemat värikoodattiin. Esiin nousseet teemat esitellään seuraavassa luvussa. Johtopäätökset luvussa niitä pohditaan tarkemmin ja niiden pohjalta pyritään kokoamaan kehitysehdotuksia.

5.2 Tutkimustulokset

Tässä osiossa esitellään haastatteluista saatua aineistoa. Aineisto on jaettu löyhästi teemoihin, osa teemoista oli suunniteltu ennalta ja muodosti haastattelujen rungon. Osa taas nousi esiin haastatteluissa suunnittelematta. Tutkimustuloksia pohditaan ja niistä tehdyt johtopäätökset esitellään työn viimeisessä luvussa.

5.2.1 Vahvat osa-alueet

Vaikka haastatteluissa ei sinänsä yhteneväisyyksiä etsittykään, tiedusteltaessa vahvoja osa-alueita, nousi monissa haastatteluissa esiin samoja teemoja. Näitä teemoja olivat asiakaslähettäisyys sekä luotettavuus. Kiitosta sai myös WellDonen Solutions Oy:n tapa, joilla asiakkuuksia hoidetaan; Samat henkilöt ovat olleet pitkään töissä ja asiakkaat ovat oppineet luottamaan heitä hoitaviin asiakkuuspäälliköihin.

” Vahvoja asioita on että asiakastyö ja asiakkuuden hoito. --- Kaikki mitä on luvattu ni tehdään.” (Yritys 2)

” Kyllä mä uskoisin et niil on kuitenkin tämmönen niinku asiakaslähtöisyys ja luotettavuus.” (Yritys 6)

Luotettavuus on muodostunut pitkän asiakassuhteen aikana. Esiin nousi muun muassa aito kiinnostus auttaa asiakasta menestymään liiketoiminnassaan. Tämä ilmenee siten, ettei pitkässäkään asiakassuhteessa tai partnerisuhteessa pyritä käyttämään asiakasta hyväksi ansaitun luottamuksen avulla.

”... helposti ku mennää tämmöseen partneri-ideologiaan niin helposti siinä käy sillätavalla että se partnerius unohtuu ja viiden vuoden aikana se ryömii semmoseen että se asiakas maksaa paljon enemmän kun mitä se sais jostain muualta. Niin tässä ei oo mun mielestä tapahtunu sillä tavalla, se on se luotettavuuspuoli kuitenkin” (Yritys 6)

Kuten tämän työn teoriaosuudessa on todettu (luvussa 2.1.2 Henkilösuhteet osana asiakaskokemuksen muodostumista todettiin), ovat henkilösuhteet tärkeässä roolissa luomassa positiivisia asiakaskokemuksia. Tätä väitettä tukee myös haastatteluissa esiin nousseet kommentit henkilösuhteisiin liittyen.

” Ne henkilöt ainaki jotka meille päin hoitaa, ne osaa sen puolen että, et se on varmaan se tärkein asia” (Yritys 2)

” ...varsinki ne henkilöt jonka kanssa on ollu yhteydessä ne on erittäin semmosia jotka osaa tän asiakastyön” (Yritys 2)

Haastatteluista saadun materiaalin pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, että juuri pitkäaikaiset henkilösuhteet ovat yksi WellDone Solutions Oy:n vahvoista osa-alueista ja asioista, jonka pohjalta hyvää asiakaskokemusta voidaan lähteä rakentamaan. Kun haastatteluissa nousi esiin yrityksen muutaman vuoden takainen nimenvaihdos, kävi ilmi, ettei se ole vaikuttanut asiakkaiden mielessä toimintaan ainakaan negatiivisesti. Tämä johtui nimenomaan siitä, että henkilösuhteet ovat pysyneet samana, eivät asiakkaat ole kokeneet toiminnassa merkittävää muutosta.

” Ei oo vaikuttanu sillaiten että, enemmän se on kuitenkin nää henkilöt, jotka asioita hoitaa. Ei sil oo mitää merkitystä siitä, että mikä sen yrityksen nimi on.” (Yritys 1)

” ei ole, siinä, se oli niin kauan oltiin näiden henkilöiden kanssa, käytännössä siis vain muutamman henkilön kanssa asioin ja homma suju niin ei ollu mitään.” (Yritys 2)

5.2.2 Kommunikointi

Kuten asiakaskokemusta käsittelevästä luvusta käy ilmi, muodostuu asiakaskokemus kaikissa kosketuspisteissä, jossa yritys ja asiakas ovat yhteydessä toisiinsa. Opinnäytetyön tekijä näki, että yrityksen ja asiakkaan välinen kommunikointi on isossa osassa asiakaskokemuksen muodostumista. Tästä syystä haastatteluissa tutkittiin, kuinka asiakkaat ovat kokeneet heidän ja WellDone Solutions Oy:n välisen kommunikoinnin onnistuneen. Haastatteluissa tavoitteena oli saada tietoa siitä, kuinka asiakkaat kommunikoivat toimeksiantajayrityksen kanssa, minkälaisen kommunikoinnin he näkevät parhaimmaksi ja miten he kommunikoivat muiden vastaavien toimijoiden kanssa. Tutkimuksessa käy ilmi, että kommunikointi WellDone Solutions Oy:n ja haastateltavina olevien henkilöiden edustamien yritysten välillä koostuu pääasiassa kolmesta väylästä: puhelimesta, sähköpostista ja henkilökohtaisista tapaamisista. Näistä useat haastateltavat nostivat pääväyliksi puhelimen ja sähköpostin. Henkilökohtaisten tapaamisten määrä vaihteli asiakaskohtaisesti. Tapaamisten tiheyteen vaikutti myös asiakkuuden vaihe, useat haastateltavista olivat ns. ”ylläpito-vaiheessa”, joka tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, etteivät he olleet tehneet mitään suuria hankintoja viime aikoina. Tapaamisten määrä kasvoi luonnollisesti hankintojen ympärillä, myyjien suunnitellessa ratkaisuja asiakkaiden kanssa ja tarjotessa konsulttiapua.

” -- sillan tietysti ku näitä hankintoja tehtiin ja tuli nää asennukset niin sillan oli enemmän tietysti sitä henkilökohtasta (tapaamista). Koska se oli niinku luontevaa sillan että kun ne tuli ni katottii et mihin ne tulee ja se suunnitteluprosessi tarkotti myös sitä henkilökohtasta tapaamista” (Yritys 6)

Haastateltavat tuntuivat olevan suurimmilta osin tyytyväisiä nykyiseen henkilökohtaisten tapaamisten määrään. Osa haastateltavista kertoi kokeneensa, että henkilökohtaiset tapaamiset ovat yleensäkin, muiden toimijoiden kanssa, liian usein ajanhukkaa, eivätkä halunneet niitä tästä syystä pitää kovinkaan useasti. Haastatteluissa tuli esiin myös halu kommunikoida uudella tavalla etäyhteyksien avulla, esimerkiksi videoneuvottelulla. Tämän haastateltava näki aikaa säästävänä tapana.

” Ni tää on niinku kokoajan huulilla et miten helvetissä tässä päästäis tämmösiin johki videoneuvotteluihin tai muihin öö ei se välttämättä tarvii olla edes videoneuvottelu, mutta tietenkä siinä tulis tällasta jos se olisi videoneuvottelu ni tulis jotenki semmonen läsnäolon tunne että se olisi, aina kun näät kasvotusten toisen henkilön ni se on luontevampaa se keskustelu.” (Yritys 3)

Tutkimusaineistosta käy ilmi, että asiakkaat toivoisivat saavansa nopeammalla vasteajalla teknistä tukea sitä tarvitessaan.

” Joskus kun on tiukka paikka niin sitten kestää ehkä vähän liikaa. Niin näissä toivois tietenkä niinku vasteajallisesti parempaa toimintaa.” (Yritys 1)

Kommunikoinnista puhuttaessa tuli yhdessä haastattelussa ilmi asiakkaan halu kommunikoida enemmän myös WellDone Solutions Oy:n johdon kanssa.

” On ehkä vaikea tietää millainen asiakas säätiö on WellDonelle. Mutta sanotaanko näin että muiden, meil on aika paljo yhteistyökumppaneita, tällasia WellDonen kokosia yrityksiä, pienenköjä yrityksiä joissa olen sitten ihan patistellut että toimitusjohtajankin kannattaisi olla henkilökohtaisesti joskus yhteydessä. Kun ajattelee että jos toimitusjohtaja haluaa tietää, että miten menee niin hän vois vaikka itse tulla kysymään että miten on mennyt. Että kuitenkin kun on kyse pienestä yrityksestä niin jos kokee että olemme jonkinlainen avainasiakas niin voisi panostaa sitä omaa aikaansa myöskin.” (Yritys 5)

5.2.3 Asiakkaan kokemukset myynnistä

Yhtenä teemana haastatteluissa oli WellDone Solutions Oy:n myyntiprosessi asiakkaan näkökulmasta. Tämä nähtiin tärkeänä, koska myyjä on asiakassuhteen edetessä useimmin se taho, johon asiakas on yhteydessä. Tämä tosiasia todettiin myös tämän työn teoriaosuudessa kohdassa *Asiakaskokemuksen muodostuminen*. Tällä teemalla pyrittiin selvittämään asiakkaiden kokemaa myyntiprosessia muun muassa myyjien aktiivisuuden, ammattitaidon sekä tapaamisten hyödyllisyyden kannalta. Teemassa käsiteltiin myös asiakkaan tilausprosessia asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakaskokemuksen näkökulmasta on tärkeää, että asiakkaat kokevat myyntitapaamisten olevan oikeasti hyödyllisiä ja tilausprosessin olevan heille mahdollisimman vaivaton. Kuten teoriaosuudessa luvussa 2.1.1 käy ilmi, muodostuu asiakaskokemus loppujenlopuksi asiakkaan mielessä. Tähän saattaa vaikuttaa siis asiakkaan mielipide myyjästä, myyjän ammattitaitoisuudesta, tapaamisten määrä sekä se, kokeeko asiakas saavansa tarpeeksi ratkaisuehdotuksia myyjäryitykseltä. Myyjälle haasteeksi jää tunnistaa eri asiakkaiden kohdalla heidän tarpeensa tälle kaikelle, toiset eivät esimerkiksi tahdo tavata niin useasti kuin toiset.

Haastatteluista saadun tiedon pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, että asiakkaat pitävät WellDone Solutions Oy:n myyjien kanssa pidettyjä tapaamisia hyödyllisinä. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakkaat kokevat tapaamisten olevan tarpeellisia ja monet haastateltavat ilmaisivat olevansa tyytyväisiä tapaamisten sen aikaiseen tiheyteen. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, vaihteli tapaamisten tiheys asiakkuuden vaiheen sekä asiakkaan liiketoiminnasta johtuen.

” Siin on tämmönen puolin ja toisin tämmönen kehittäytymisen henki. ja visioitu kovasti aina kaikkee. Ei oo ikinä ollu semmonen olo et ois jotenki vastenmielinen mennä.” (Yritys 1)

Vastauksista käy ilmi, että tapaamisilla pyritään kehittämään asiakkaiden kanssa keskustelua, jonka pohjalta asiakkaiden ongelmiin löytyisi ratkaisuja.

Osa asiakkaista kuitenkin koki, että ratkaisuehdotuksia ei tule tarpeeksi oma-aloitteisesti. Tässä muodostuu toki ongelmalliseksi myyjän kontaktoinnin ajankohtaisuus. Myyjän on vaikea tietää, milloin asiakas on suunnittelemassa hankintojaan.

”Joo no siis mä väitän että se koskee kaikkia toimijoita, että ei sieltä keneltäkään tule aktiivisesti. Että se on ehkä alan käytäntö vielä tällä hetkellä. Se vaatii aika syvällistä asiantuntemusta sitten asiakasorganisaatiosta ennenku sä voit tehdä tätä. ” (Yritys 3)

Toisaalta myös osa asiakkaista koki, että ratkaisuehdotuksia heidän suuntaansa on tullut sopivasti.

” jos o jotai (video)tykkihommia tai sellasia, tai mitä tahansa ni kyl sieltä on hienosti ehdoteltu ja ollaa monesti ideoitu näitä asioita...” (Yritys 1)

Kuten vastauksistakin käy ilmi, ratkaisuehdotuksien tarjoaminen vaatii syvää asiantuntemusta asiakasorganisaatiosta. Tämä taas muodostaa suuren haasteen myyjille sekä myyjäorganisaatiolle. Monissa haastatteluissa kävi ilmi asiakkaiden kokevan, että myyjä ei tunne heidän liiketoimintaansa riittävän hyvin.

” Ei välttämättä... Koska kontakteja on ollut sen verran vähän ja meidän toimintatapa on tässä tiedonhallinnassa on hieman tavallisuudesta poikkeava, ei välttämättä kaikkea tiedä.” (Yritys 5)

” Ei varmaankaan. Mutta se, että kuka sitä pystyis tuntemaan sen paremmin niin... se ehkä on, se ehkä on. Että sitä on ehkä aika vaikee nähdä sitten sitä toisen työsarkaa myöskään.”
(Yritys 3)

Kuten yllä olevasta vastauksesta käy ilmi, asiakkaat tiedostavat myös sen, kuinka haastavaa myyjän on tuntea kaikkien asiakkaidensa liiketoimintaa syvällisesti sekä kuinka haasteellista ulkopuolisena on saada asiakkaan liiketoiminnasta syvällinen käsitys.

5.2.4 Tilausprosessi

Haastatteluilla pyrittiin tutkimaan asiakkaiden ja WellDone Solutions Oy:n välistä tilausprosessia; sitä kuinka hyvin se on asiakkaiden mielestä toiminut, ja onko se optimaalisin tapa tehdä ostoja. Tutkimuksen mukaan suurin osa tilauksista tehdään sähköpostitse. Sähköpostin vahvuuksiksi nähtiin sen helppous sekä nopeus. Siitä jää myös jälki koneelle, josta voi tarpeen tullen tarkistaa tilauksen tiedot.

*” ..en halua ainakaan yhtään byrokraattisempaa siitä. *naurahtaa* Että jos tulisi allekirjoitettavaksi kolmena kappaleena ja postissa palautetaan ja tuota hyvää päivää niin sitten jäis kyllä se toimija saman tien ulos. ”* (Yritys 3)

Tutkimuksen tekohetkellä toimeksiantajayrityksellä ei ollut omaa nettikauppaa, mutta nykyään heillä on. Verkkokauppa tuntui herättävän positiivisia mielikuvia. Erityisesti se kiinnosti asiakkaita kulutushyödykkeiden ja muiden tuotteiden, joihin ei tarvitse perehtyä kummemmin tai joissa ei tarvitse sen kummempaa konsultaatiota, saralla. Laajemmat hankinnat nähtiin luonnollisesti paremmaksi tehdä muilla tavoin.

” Varmaan se ois yks vaihtoehto tosiaan, et verkkokaupan tyyliin ruksaa sieltä. Just tällasta bulkkitarvareaa mikä ei niinku edellytä mitään muuta ku ,---, napsautellaan hiirellä lukumäärä sinne ja ne tulee sieltä sitte ja maksetaan pois ne.” (Yritys 6)

” jos paljon erilaisia tuotteita ostetaan ni silloin se o hyvä” (Yritys 2)

Kävi myös ilmi, että nettikaupan haluttaisiin olevan yksilöllinen jokaiselle käyttäjälle. Siten, että jokainen rekisteröidyttyään voi räätälöidä verkkokauppaa ja koota haluamiaan tuotepaketteja, helpottaakseen tilaamista tulevaisuudessa.

”Voidaan tehdä paketteja mitkä on sulle räätälöity valmiiks, niis on ne tietyt hinnat ja jotka ei oo taas toisen asiakkaan hinnat. Et ne on niinku sovittu sillai. ---. Et pitäis olla aina semmonen räätälöity osuus.” (Yritys 2)

Tutkimusaineiston pohjalta voidaan päätellä, että osa asiakkaista pystyy tilaamaan ainakin varaosia käyttöönsä halvemmalla ulkomailta kuin WellDone Solutions Oy:ltä.

”...oikeestaan tää nykytilanne menee niinku tiiät ni menee siihen että ku hankintaan jotain materiaalia tai jotain muuta, sanotaan nyt vaikka Smartboardin tai ton videotykin lamppu niin sähän saat sen netistä, kun sä tiiät minkälainen se on , ni seon niinku hirveen paljo halvempi tuolta ja meil on yritysnumerot sinne ja me saadaan se sieltä nolla alvilla ja maksetaan täällä sitten alvit ja näin pois päin. Et jos se lamppu maksaa, tai joku maksaa, tämmönen varaosa suomessa 500e ni siellä se maksaa 220e, ni ne hintaerot on aivan huikeita siellä.” (Yritys 6)

6 Tutkimuksen johtopäätökset ja luotettavuus

Tässä luvussa esitellään tämän työn tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset. Johtopäätöksillä pyritään vastaamaan tähän työhön asetettuihin tutkimuskysymyksiin jotka olivat:

Mitkä ovat WellDone Solutions Oy:n vahvoja osa-alueita ja millä osa-alueilla heidän tulisi kehittää toimintaansa?

Tavoitteena on, että näihin kysymyksiin vastaamalla toimeksiantajayritys pystyy löytämään toiminnastaan asioita, joita kannattaa painottaa tulevaisuudessakin ja asioita, joissa heidän täytyy parantaa toimintaansa.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että asiakkaat pitävät WellDone Solutions Oy:n yhtenä suurimmista vahvuuksista sen henkilöstöä. Hyvin koulutetulla ja ammattitaitoisella henkilöstöllä on tärkeä rooli asiakaskokemusten tuottamisessa niin uusille asiakkuuksille kuin jo vakiintuneille asiakkaille. Kaikkien asiakkaiden kohdalla on tärkeää pyrkiä auttamaan asiakasta kehittämään toimintaansa paremmaksi. Kun henkilöstö painottaa tätä asiakaslähtöistä lähestymistapaa uusien asiakkuuksien kohdalla edesautetaan sitä, että he muodostuvat pitkäaikaisiksi asiakkaiksi yritykselle. Kuten Löytänä ja Kortesus (2011, 48-49) toteavat, ja kuten teorioissa edesautetaan asiakaskokemusten muodostumista käsittelevässä luvussa todetaan, jäädään tällä tavoin asiakkaan mieleen ja saadaan se haluamaan lisää. Koska asiakkaat ovat toimeksiantajayritykseen useasti yhteydessä myyjän välityksellä, on myyjä luonnollisesti tärkeässä osassa luomassa asiakaskokemusta. Myyjän luomat henkilösuhteet voivatkin olla yrityksen tulevaisuuden kannalta hyvin tärkeitä, niiden avulla pystytään saamaan uusia asiakkaita sekä

mahdollisesti säilyttämään nykyisiä asiakkaita tilanteessa, jossa ne muuten menetettäisiin. Koska tutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että asiakkaat arvostavat sitä, että WellDone Solutions Oy:n henkilöstö on pysynyt pitkään samanlaisena, tulisi yrityksen kiinnittää jatkossa huomiota rekrytointiprosessiinsa. Heidän tulee rekrytoida henkilöstöä, joka on valmis toimimaan positiossa pitkään ja jolla on oikeanlainen asenne työhön (Löytänä, Kortesus 2011, 170). Asiakassuhteissa, joita sama myyjä on hoitanut pitkään, voi myyjä kriisitilanteessa olla kriittinen tekijä siinä, jättääkö asiakas yrityksen vai jatkaako se sen asiakaslistoilla. Näissä tilanteissa ammattitaitoinen myyjä pystyy vahvistamaan asiakkaan asiakaskokemusta hoitamalla kriisin hyvin (Grönroos, Järvinen 2001, 219-220). Tämän työn teoriaosuudessa aihetta sivuttiin henkilösuhteita osana asiakaskokemusten muodostumista käsitellessä luvussa 3.1.2.

Kuten työn teoriaosuudessaakin mainittiin, jotta asiakkaat ovat jatkossakin tyytyväisiä yrityksen henkilöstöön, tulisi henkilöstölle iskostaa yrityksen edustamat arvot ja kokemukset joita se pyrkii asiakkaille tuottamaan. Tällöin yrityksen johto pystyy antamaan työntekijöille vapaat kädet, koska se tietää, että työntekijät pystyvät reagoimaan arvaamattomiinkin tilanteisiin yrityksen arvojen mukaisesti. (Löytänä, Kortesus 2011, 172-173)

Kuten edellä on mainittu, voidaan henkilöstöä ja sen luomia asiakassuhteita yhtenä WellDone Solutions Oy:n vahvoista osa-alueista. Tähän yrityksen tulee siis panostaa jatkossakin. Kuten teoriaosuudessaakin mainittiin, tulisi yrityksen johdon kehittää mittareita, joilla se mittaa henkilöstön toimintaa. Mittareissa tulisi pitää mielessä myös henkilöstön toiminnan laatu, eikä vain pelkkä euromäärä. Hyvä laatu saattaa edesauttaa pitkien asiakassuhteiden luomista ja tuottaa jatkossa uusia asiakassuhteita. Henkilöstölle tulee myös tehdä selväksi, että se on toiminut hyvin, ja että asiakkaat sekä yrityksen johto on tyytyväinen sen toimintaan. Mittareiden pohjalta henkilöstöä tulisi palkita, näin myös edesautetaan asiakkaiden arvostamaa henkilöstön vaihtuvuuden minimointia. (Löytänä, Kortesus 2011, 174-175)

Kommunikaatiöväylissä WellDone Solutions Oy:n tulisi ottaa huomioon kommunikaation helppous asiakkaan näkökulmasta. Monissa haastatteluissa nousi esiin asiakkaan ajankäytön haasteellisuus. Tästä syystä kommunikaatiöväylät tulisi suunnitella asiakaskohtaisesti. Haastatellut asiakkaan tuntuivat olevan tyytyväisiä nykyisiin väyliin, muttei se tietenkään tarkoita ettei niitä voisi parantaa. Esimerkiksi nettisivuilla tai verkkokaupassa oleva live-chat saattaisi olla asiakkaan kannalta helppo väylä kommunikoida. Tällainen ratkaisu saattaisi myös kannustaa asiakasta olemaan yritykseen päin yhteydessä myös vähäpätöisimmissä asioissa, joissa asiakas ei yritystä muuten viitsisi vaivata. Tämä taas voisi osaltaan olla portti lisämyyntiin.

Tapaamisissa asiakkaiden kanssa pätee sama asia kuin edellisessä kappaleessa kommunikaation kanssa. Asiakkaiden aika on tiukalla, joten tapaamisten pitää olla asiakkaille oikeasti hyödyllisiä. Viitaten teoriaosuudessa esiteltyyn asiakassuhteen elinkaareen ja asiakkuuden ylläpi-

toon, tulisi tapaamisten määrä suunnitella asiakaskohtaisesti. Neuvottelujen tiheys riippuu tietenkin myytävästä tuotteesta, mutta myös asiakkaan tarpeesta tapaamisille. Yksinkertaisia tuotteita myydessä ei tapaamisia ole tarpeen pitää useasti, toisinkuin monimutkaisia ratkaisuja tarjotessa (Grönroos, Järvinen 2001, 215-216). Tulisi kuitenkin selvittää asiakaskohtaisesti heidän mielenkiintonsa henkilökohtaisia tapaamisia kohtaan ja räätälöidä asiakaskohtaisesti suunnitelma neuvottelujen tiheydelle. WellDone Solutions Oy:n tuoteskaalaan kuuluu etäpalvelit mahdollistavia ratkaisuja. Näiden ratkaisujen yhdistämistä tehokkaammin nykyisten asiakkaiden kanssa käytäviin tapaamisiin ja neuvotteluihin tulisi harkita. Tämä vähentäisi matkakustannuksia ja mahdollistaisi etäratkaisujen esittelyn asiakkaille neuvottelun yhteydessä. Näiden ratkaisuiden pohjalta, pystyttäisiin asiakkaaseen olemaan useammin yhteydessä ja saavuttaa tällä tavalla lisämyyntiä. Tämä huomioon ottaen henkilökohtaista tapaamista ei tietenkään tule unohtaa ja jotkut asiakkaat suosivat varmasti pelkästään niitä.

Kuten teoriaosuuden asiakaskokemuksen johtamista käsittelevässä luvussakin todetaan, luodaan hyviä asiakaskokemuksia, tulee myös johdon sitoutua luomaan niitä. Kuten yhdessä haastattelussa kävi ilmi, tuntisi asiakkaat itsensä tärkeäksi, jos yrityksen johto kävisi silloin tällöin paikanpäällä kysymässä miten yhteistyö on sujunut. Tällöin johto saisi myös rehellistä palautetta asiakkaalta myyjistä ja yrityksen muusta toiminnasta. Myyjälle asiakas ei aina välttämättä kehtaa sanoa mielipidettensä suoraan. Löytänän ja Kortesuon (2011, 175) mukaan johdon sitoutuminen asiakaskokemusten tarjoamiseen ratkaisee siinä onnistumisen. Johdon tulisi esimerkiksi johtaa tietä kohti positiivisten asiakaskokemusten tuottamista. WellDone Solutions Oy:n kohdalla tämä voisi tarkoittaa juurikin tutkimuksen tuloksissa esiin nousutta asiaa. Yrityksen ylin johto voisi pitää tapaamisia silloin tällöin ainakin avainasiakkaisiksi luokiteltujen asiakkuuksien kanssa ja kerrata missä mennään ja millä mielellä asiakas on. Tällä tavoin se pystyy saamaan rehellistä palautetta myyjistä ja yrityksen toiminnasta.

Asiakaskohtaisesti olisi hyvä selvittää, mitä väyliä pitkin asiakas mieluiten tekee tilauksensa. Tämän tiedon pohjalta voidaan asiakkaalle suositella vielä häntä helpottavia ratkaisuja, kuten nettikaupan kautta toimimista. Tässä on hyvä muistaa tehdä asiakkaalle selväksi, että nettikaupan tarkoitus on helpottaa hänen omaa toimintaansa, ei vähentää myyjien työtä ja, että myyjät ovat aina käytettävissä samalla tavalla kuin ennenkin.

Tutkimuksessa tuli ilmi asiakkaiden tarve tukipalveluihin. Parannusta toivottiin niiden ripeyteen. Tässä olisi siis yksi kehittämisen kohde, jossa suurena haasteena on toki käytettävissä olevat resurssit. Asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta nopeasti saatavilla oleva tuki asennuksiin ja käyttöön liittyen olisi kuitenkin tärkeää. Ratkaisun tulisi löytyä yrityksen organisaation toimia tehostamalla.

Tutkimuksessa tuli myös esiin kulutustavaroiden, kuten videotykkien lamppujen, hinta ulkomailla verrattuna WellDone Solutions Oy:n tarjoamaan hintaan. WellDone Solutions Oy:n voi olla vaikea kilpailla hinnoissa jättimäisten nettikauppojen kanssa suhteellisen pienen volyyminsä takia, mutta muihin nettikauppoihin ja ulkomaille suuntautuvaa myyntiä voisi kuitenkin yrittää ohjata takaisin päin. Asiakkaita tulisi kannustaa ostamaan yrityksen omasta nettikaupasta esimerkiksi jonkinlaisen kanta-asiakas tai muunlaisen järjestelmän kautta. Suuret hintaerot toki houkuttelevat ostamaan muualta, mutta tällainen kannustusjärjestelmä saattaisi vähentää tätä. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, tällöin asiakkaista muodostuu aidosti uskollisia yritykselle, eivätkä pienet hintavaihtelut aja heitä muiden yritysten tuotteiden pariin. Tämä taas auttaa positiivisten asiakaskokemusten muodostamisessa ja uusien asiakkaiden hankkimisessa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan arvioimalla sen reliaabeliutta ja validiutta. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, se on siis tutkimuksen kyky tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Yksi tapa todeta reliabelius on käyttää kahta tutkijaa, jos he päätyvät samaan tulokseen, on tutkimus reliabeli. Toinen tapa tulkita tutkimuksen luotettavuutta on arvioida sen validiutta eli pätevyyttä. Tällä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Termit ovat yleisempiä kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa ja kvalitatiivisen tutkimuksen piirissä onkin syntynyt koulukuntia, joista näiden termien käyttöä tulisi välttää niiden epäselvyyden vuoksi. Kuitenkin kaikkien tutkimusten luotettavuutta tulisi mitata jollain tavalla. (Hirsjärvi 2004, 216-219)

Työssä tehty tutkimus on kirjoittajan mielestä reliabeli, koska haastateltavat vastasivat todennäköisesti samalla tavalla toisellakin tutkimuskerralla vastaaviin kysymyksiin. Tutkimuksen reliabeliutta edesauttoi luultavasti myös se, että tutkittavat vastasivat kysymyksiin anonyymisti ja tutkimuksen tekijä ei ollut toimeksiantajayrityksen palkkalistoilla. Tällöin tutkittavat pystyivät vastaamaan rehellisesti ilman tarvetta ”siistiä” vastauksiaan.

Työn validius, eli se onko onnistuttu mittaamaan tutkittua asiaa, on tutkijan mielestä myös melko hyvä. Aihe oli kuitenkin laaja ja tutkimuksen tekijä ei ollut ammattilainen, vaan teki teemahaastatteluja ensimmäistä kertaa, joten joiltain osin haastattelut saattoivat jäädä hieman suppeiksi. Kuitenkin niistä teemoista, joihin tutkimus erityisesti painottui, saatiin tutkijan mielestä toimeksiantajalle tulevien ja olemassa olevien asiakkuuksien kannalta hyödyllistä tietoa.

Lähteet

Arantola, Heli. 2003. *Uskollinen asiakas*. Helsinki: WSOY

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino

Godson, Mark. *Relationship Marketing*. 2009. New York: Oxford University Press Inc.

Grönroos, Christian & Järvinen, Raija. 2001. *Palvelut ja asiakassuhteet*. Helsinki: Kauppakaari Oyj

Gubta, Sunil & Lehman, Donald R. 2005. *Managing customers as investments - The strategic value of customers in the long run*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc

Hellman, Kalevi. 2003. *Asiakastavoitteet ja -strategiat*. Helsinki: WSOY

Hellman, Kalevi. Peuhkurinen, Elina & Raulas, Mika. 2005. *Asiakasjohtamisen työkirja*. Helsinki: WSOY

Hirsmäki, Sirkka & Hurme, Helena. 2000 *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsmäki, Sirkka. Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti. 2001. *Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet*. Jyväskylä: Gummerus

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena. 2011. *Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum

Metsämuuronen, Jari. 2002. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp Ky

Mäntyneva, Mikko. 2001. *Asiakkuudenhallinta*. Vantaa: WSOY

Pöllänen, Jouni. 2003. *Yksilömarkkinointi- Oppivan asiakassuhteen rakentaminen*. Helsinki: Talentum

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina. 2008. *Haasteena myynnin johtaminen*. Helsinki: Libris Oy

Rope, Timo & Pyykkö, Manne. 2003. *Markkinointipsykologia - väylä asiakasmieleiseen markkinointiin*. Helsinki: Talentum

Shawn, Colin & Ivens, John. 2005. *Building great customer experiences*. New York: Palgrave Macmillan

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 2001. *Customer Relationship Management: Creating competitive advantage through win-win relationship strategies*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.,

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 1997. *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. 3. painos. Porvoo: WSOY

Syrjälä, Leena. Ahonen, Sirkka. Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo. 1997. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä

Dixon, M. Freeman, K. & Toman, N. 2010. Stop Trying to delight your customers. Teoksessa Harvard Business Review - Increasing customer loyalty. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press. 1-17.

Entrepreneur. Word-of-mouth advertising. Viitattu 25.3.2013.

<http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/word-of-mouth-advertising>

Kuviot

Kuvio 1: Asiakaskokemuksen muodostuminen(Shawn, Ivans 2005, 24)	16
Kuvio 2: Fyysinen asiakaskokemus (Shawn, Ivans 2005, 17).....	18
Kuvio 3: Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä, Kortesus, 2011, 167)	21
Kuvio 4: Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot (Löytänä, Kortesus 2011, 188).....	24
Kuvio 5: Haastattelun SWOT-analyysi	29