



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Asiakaspalvelun laadun parantaminen asiakas- tyytyväisyyskyselyn avulla

Hagman, Patrik

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Asiakaspalvelun laadun parantaminen asiakastyytyväisyyskyselyn avulla

Patrik Hagman  
Liiketalouden Koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2016

Patrik Hagman

### Asiakaspalvelun laadun parantaminen asiakastyytyväisyyskyselyn avulla

Vuosi 2016 Sivumäärä 34

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteina oli analysoida erilaisia asiakastyytyväisyysmittareita ja -malleja. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Pohjolan Liikenne. Teorian perusteella sekä toimeksiantajan toiveet huomioon ottaen valittiin Pohjolan Liikenteelle sopivin asiakastyytyväisyyskyselymalli. Pohjolan Liikenne sai tästä opinnäytetyöstä teoriaan pohjautuvan perustellun asiakastyytyväisyyskyselymallin valinnan, jonka avulla se pystyy siirtämään mallin mukaisen kyselylomakkeen suoraan käyttöön.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli luoda Pohjolan Liikenteelle valmis asiakastyytyväisyyskysely. Tavoite oli saada Pohjolan Liikenteelle täysin valmis kysely, jonka se voi ottaa suoraan osaksi toimintaansa. Luotu asiakastyytyväisyyskysely oli täysin verkkopohjainen ja se koostui kahdesta kysymyksestä. Jotta kyselyn toimivuudesta ja käyttövalmiudesta saatiin varmuus ennen lopullisen version esittämistä Pohjolan Liikenteelle, kyselystä toteutettiin pilottitestaus. Pilottitestauksen tarkoituksena oli selvittää asiakastyytyväisyyskyselyn toimivuutta ja käyttöön soveltuvuutta. Toteutettu pilottitestaus tehtiin SurveyPal nimisen verkkopalvelun avulla.

Teoriaosuus rakentui pääosin asiakastyytyväisyyskyselymallien käsittelyn ympärille, joiden vahvuuksia ja heikkouksia vertailtiin Pohjolan Liikenteen tarpeiden mukaan. Teoriassa käsiteltiin muun muassa seuraavia kyselymalleja: Net Promoter Score, Customer Effort Score ja Omnibus. Net Promoter Scoren idea oli kysyä asiakkaalta suosittelisiko hän yritystä tai sen palveluja kavereilleen, Customer Effort Scoressa kysyttiin kuinka helppoa oli suorittaa jokin tietty toiminto ja Omnibussin idea oli se, että useat eri toimijat tilaavat yhdessä kyselyn, joka toteutettiin valtaväestöä kuvaavalle otokselle. Teoriaan sisältyi kyselymallien ohella kyselytutkimusten hyvien ja huonojen puolien pohtimista, hyvän kysymyksen pääpiirteiden selvittelyä sekä avointen ja strukturoitujen kysymysten erojen vertailua.

Asiakastyytyväisyyskysely ja sen toimivuus olivat pilottitestauksen perustella hyvät. Testaajilta saatu palaute oli valtaosin positiivista ja muutamat kehittämis ehdotukset otettiin huomioon ja korjattiin valmiiseen asiakastyytyväisyyskyselyyn. Opinnäytetyön perusteella löydettiin useita muita kehittämis ehdotuksia. Näitä olivat esimerkiksi Customer Effort Score:n käyttö uuden verkkokaupan yhteydessä, mystery shoppingin järjestäminen ja SurveyPalin käyttö asiakastyytyväisyyskyselyn toteutuksessa.

Asiasanat: Asiakastyytyväisyys, Net Promoter Score, Asiakaskyselymalli, Customer Effort Score

Patrik Hagman

**Improving customer service quality by using a customer satisfaction survey**

Year	2016	Pages	34
------	------	-------	----

---

The aim of this Bachelor's thesis was to create an immediately implementable customer satisfaction theory based on an analysis of different customer satisfaction measurements and methods. The commissioner of this thesis was Pohjolan Liikenne. The most suitable measurement method was chosen based on related theory and the commissioner's requirements.

The finished survey was completely web based and composed of two questions. An initial pilot test of the survey was done in order to ensure its functionality and viability before it was handed to Pohjolan Liikenne. The pilot test was done with the help of a web based surveying company named SurveyPal.

The theoretical framework is mostly built around analysing different customer survey methods and their strengths and weaknesses in relation to the requirements of Pohjolan Liikenne. The theory describes methods such as Net Promoter Score which asks how likely it is that a customer would recommend a service or product to a friend; Customer effort Score which asks customers how effortless it is to use a service or product; and Omnibus in which several clients order a survey together to perform a survey for the general public. The theoretical framework also included a discussion on the pros and cons of customer surveys, what makes a good question and the difference between an open and a structured question.

The customer satisfaction survey and its functionality were successful based on the pilot test. The feedback received from the testers was largely positive and a few development suggestions were taken into account and changed in the final survey. In addition, several improvement ideas were found during the writing process for this thesis. These ideas were, for example, using the Customer Effort Score method in conjunction with the launch of Pohjolan Liikentee's new webstore, using mystery shopping and utilizing SurveyPal as a platform for distributing the customer satisfaction survey.

Keywords: Customer satisfaction, Net Promoter Score, Customer Satisfaction Survey, Customer Effort Score

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymys.....	7
3	Havainnointi ja teemahaastattelu .....	8
4	Kyselytutkimus .....	11
5	Erilaiset kyselyt .....	13
5.1	Perinteiset epäsuorat mittarit .....	14
5.2	European Performance Satisfaction Index .....	15
5.3	Net Promoter Score .....	15
5.4	Customer Effort Score .....	17
5.5	Omnibus.....	18
6	Yritysesittely ja Pohjolan Liikenteen toiveet asiakastyytyväisyyskyselylle.....	19
7	Pohjolan Liikenteelle sopiva kyselymalli .....	20
8	Opinnäytetyön toteutus.....	23
9	Valmis kyselylomake ja pilottitestauksen tulokset.....	25
10	Pilottitestauksen luotettavuus.....	27
10.1	Reliabiliteetti .....	27
10.2	Validiteetti .....	28
11	Johtopäätökset .....	29
	Lähteet .....	31
	Kuviot.. ..	33
	Taulukot .....	34

## 1 Johdanto

Julkinen liikenne on murrostilanteessa. Perinteiset linja-autoyhtiöt ovat saaneet rinnalleen uudet ns. halpalinjayhtiöt. Tämä muistuttaa ilmailualalla vuosia sitten alkanutta ilmiötä, jossa vanhat perinteiset lentoyhtiöt joutuivat rajuun hintakilpailuun uusien halvempien lentoyhtiöiden kanssa. Ilmiö pakotti perinteiset yhtiöt muuttamaan liiketoimintaansa, jotta ne pystyisivät kilpailemaan uusien toimijoiden kanssa. Jotta yritys osaa muuttaa liiketoimintaansa oikeaan suuntaan tarvitsee se runsaasti tietoa ja uskallusta muuttaa toimintaansa. Yksi merkittävä tieto on asiakastyytyväisyys, jonka saaminen edellyttää yritykseltä asiakastyytyväisyysmittauksen suorittamista. Erilaisia asiakastyytyväisyysmittausmalleja löytyy lukuisia ja kaikilla näillä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Oikean malli valitseminen on ratkaisevassa asemassa, jotta saadaan oikea ja riittävän laaja kuva tilanteesta.

Hinnalla ei voi kilpailla loputtomiin. Lähes kaikkien toimijoiden ollessa samankaltaisissa hinnoissa nousee palvelunlaatu merkittävään rooliin. Nykypäivänä huonoa palvelua saaneella asiakkaalla on ennenäkemättömän hyvät työkalut levittää tietoa huonosta kokemuksestaan. Sosiaalisen median nousu ja kilpailu linja-autoliikenteessä eivät anna tilaa epäonnistumisille asiakaspalvelussa. Asiakkaat ovat usein valvutuneita kuluttajia ja osaavat vaatia palvelua hyvin perinteisillä aloilla. Yritykset joutuvat keskittymään entistä enemmän asiakastyytyväisyyteen ja asiakaspalvelun kehittämiseen.

Ympäristötietoisuus on kasvussa väestön keskuudessa. Yksityisautoilusta tuntuu vuosi vuodelta tulevan paheksuttavampaa varsinkin, jos samasta lähtöpaikasta pääsee samaan määränpään julkisilla liikennevälineillä. Tämä ohjaa uusia asiakkaita julkisen liikenteen tarjoamien palvelujen pariin. Jukista liikennettä tarjoavat yhtiöt ovatkin alkaneet painottaa mainostuksessaan ja profiloitumisessaan etistä enemmän ympäristöystävällisyyttä. Kun asiakas on saatu tulemaan julkiseen kulkuvälineeseen, hyvä asiakaspalvelun ja miellyttävän matkakokemuksen avulla uudet sekä vanhat asiakkaat saadaan helpommin toistamaan saman julkisen kulkuvälineen käyttäminen ja toivon mukaan asiakkaasta tulee vakioasiakas.

Useissa maakunnissa ja syrjäseuduilla tapahtuva väestön vanheneminen vaikuttaa hyvän palvelun kysyntään. Yleisesti ikäihmiset arvostavat ja pitävät hyvästä palvelusta sekä saattavat tarvita erityisapua esimerkiksi liikunta-apuvälineiden ja painavien kantamusten kanssa. Tähän kysyntään vastaamalla saadaan matkustajille luotua merkittävää lisäarvoa. Kun asiakas huomaa, että linja-auton kuljettaja auttaa muita matkustajia heidän apua tarvitessaan, saattaa linja-autoyhtiön imago asiakaspalvelullisena toimijana nousta matkustajan mielessä hyvinkin suureksi ja hän todennäköisesti toistaa matkustuskertansa useammin kyseisellä yhtiöllä.

## 2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä Pohjolan Liikenteelle (PL) asiakastyytyväisyys kyselylomake. Kyselylomake luodaan, jotta PL pystyy parantamaan asiakaspalveluaan ja tätä kautta sitouttamaan asiakkaita paremmin yhtiön vakioasiakkaiksi. Sitouttamalla asiakkaita PL:n palveluihin PL pystyy lisäämään myyntiään ja täten kasvattamaan liikevaihtoaan. Linja-autoalalle on lähiaikoina tullut uusi iso toimija, joka on mullistanut kaukoliikennettä. Tästä johtuen perinteiset toimijat ovat joutuneet kehittämään omaa toimintaansa. Matkalippujen hintojen lasku on suurin yksittäinen syy, miksi perinteiset toimijat ovat joutuneet miettimään liiketoimintaansa uudelleen. (Saarinen 2016.)

Hintakilpailun kiristyessä kilpailuvalteiksi nousevat useimmiten palvelun ja kaluston laatu. Kaluston uusiminen on erittäin kallista, mutta nopeaa. Asiakaspalvelun laadun nostamiseen tähtäävä henkilöstön kouluttaminen on yleensä halvempaa, mutta aikaa vievä prosessi. Jotta asiakaspalvelun laatua ja sen kehittymistä voitaisiin mitata, tarvitaan asiakastyytyväisyys kysely. Asiakastyytyväisyys ja asiakkailta saatava palaute palvelusta on tärkeätä, sillä tämän avulla palvelun laatua ja asiakaskokemusta voidaan parantaa.

Asiakastyytyväisyys lomaketta käytettäisiin PL:n verkkokauppalipun oston yhteydessä ja linja-automatkan aikana. Verkkokaupassa lipun oston jälkeen asiakas saa sähköpostiviestillä kutsun ja linkin asiakastyytyväisyys kyselyyn. Linja-autossa on ilmainen WI-Fi yhteys, jonka käyttämiseen linja-auton kuljettaja kehoittaa ja samalla hän pyytää asiakasta vastaamaan tyytyväisyyskyselyyn.

Näiden asioiden ja Pohjolan Liikenteen taustojen, joita käsitellään luvussa 6 Yritysesittely, pohjalta opinnäytetyölle syntyi tutkimuskysymys ”Millä asiakastyytyväisyyskyselymallilla Pohjolan Liikenne saa parhaiten tietoa kuluttaja-asiakkaidensa tyytyväisyydestä Pohjolan Liikenteen linja-automatkoihin?” Tutkimuskysymyksen rinnalle muodostui kaksi apukysymystä, jotka ovat:

1. Mitä eri vahvuuksia ja heikkouksia eri malleilla on ja kuinka ne sopivat Pohjolan Liikenteen tarpeisiin?
2. Minkälaisia kysymyksiä valmiissa asiakastyytyväisyyskyselyssä tulee olla?

Opinnäytetyössä käydään läpi erilaisia asiakastyytyväisyyskyselymalleja ja tuodaan esiin niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Näiden ja Pohjolan Liikenteen toiveiden perusteella saadaan vertailun avulla selville PL:lle parhaiten sopiva kyselymalli. Opinnäytetyön toisena tavoitteena on tuottaa PL:lle valmis asiakastyytyväisyyskyselylomake, jota PL pystyy suoraan hyödyntämään. Asiakastyytyväisyyslomaketta on tarkoitus käyttää ainoastaan kaukoliikenne puo-

lolla ja nimenomaan kuluttaja-asiakkaiden palautteenantokanavana. Asiakastyytyväisyyskyselystä saatavia tietoja tullaan käyttämään PL:n palvelun laadun ja sen kehittymisen seurantaan.

Opinnäytetyössä tuotettua asiakastyytyväisyyskyselyä tultaisiin käyttämään yhdessä mystery shoppingin kanssa. Mystery Shopping konseptissa yrityksen tilaama testiasiakas näyttlee ”tavallista asiakasta” ja arvioi tästä näkökulmasta yrityksen henkilökuntaa ja palveluprosessia (Taloustutkimus 2016). Mystery shoppareilla on käytössään oma erillinen arviointilomake, joten tämän opinnäytetyön tuotosta ei käytetä siihen. Toteuttamalla näitä kahta metodia yhdessä, PL toivoo saavansa tarkan kuvan asiakaskokemuksesta. (Pirhonen 2016, , henkilökohtainen tiedonanto.)

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsitellään erilaisia kyselymalleja ja niiden käyttötarkeituvia. Teoriassa käydään läpi erilaisien asiakastyytyväisyyskyselyiden heikkouksia ja vahvuuksia. Lisäksi käsitellään asiakastyytyväisyyskyselyihin liittyviä yleisiä asioita, kuten luotettavuutta ja kysymysten asettelua.

Asiakastyytyväisyyskyselylomake ei koske kaupunkiliikenne puolta, koska HSL alueilla on omat välineet asiakastyytyväisyyden seurantaan (Nykqvist 2016, henkilökohtainen tiedonanto). Asiakastyytyväisyyskyselyä ei käytetä tilausajoihin tai yrityksen sisäisiin matkoihin. Valmis kysely tulee olemaan PL:n omaisuutta, mutta se on julkaistu tämän opinnäytetyön loppupuolella. Lisäksi kyselyä on erikseen kuvailtu tarkemmin ja arvioitu kyselylomakkeen onnistumista pilottitestauksen tulosten avulla.

### 3 Havainnointi ja teemahaastattelu

Opinnäytetyön tekoa ja tutkimuskysymysten selvittämistä varten tarvitaan tietoa Pohjolan Liikenteestä, sen toiminnasta sekä toiveista ja tarpeista asiakaspalautekyselyn osalta. Tätä varten opinnäytetyössä päätettiin käyttää kahta aineistonkeruumenetelmää. Ensimmäinen niistä on havainnointi ja toinen teemahaastattelu. Havainnointi toteutettiin opinnäytetyöntekijän ollessa Pohjolan Liikenteellä töissä ja teemahaastattelut toteutettiin PL:n sopimusliikennejohtajalle ja verkkokauppapäällikölle.

Havainnoinnissa tutkittavasta ilmiöstä kerätään tietoa sitä tarkkailemalla. Havainnointia on kutsuttu todellisen elämän ja maailman tutkimiseksi, koska siinä annetaan tutkittavan ilmiön olla sen omassa luontaisessa ympäristössään. Havainnointia voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä esimerkiksi tutkittaessa oppilaiden ja opettajan välistä kommunikointia luokkahuoneessa. Tällöin tutkija menee itse tutkittavan luokan mukana luokkahuoneeseen ja seuraa tunnin kulkua. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 199-200; Kananen 2014, 80-81.)



Hyviä puolia havainnoinnissa on useita ja se soveltuu erityisesti tilanteisiin, jossa halutaan päästä mahdollisimman lähelle tutkittavan normaalia käyttäytymistä. Havainnoinnilla voidaan esimerkiksi pienentää tutkimuksen virhemarginaalia eräissä tutkimustilanteissa. Esimerkiksi tutkittaessa kuinka paljon henkilöt ajattelevat ekologisuutta hankinnoissaan saatetaan kulutustottumuksia havainnoimalla ja kyselytutkimuksella saada erilaiset tulokset, vaikka tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat olleet samat. Tämä saattaa johtua siitä, että ihmisillä on taipumus vastata kyselyissä hieman sosiaalisesti hyväksyttävämällä tavalla, esimerkiksi väittää, että he miettivät ekologisuutta yleensä aina hankinnoissaan. Näin ei välttämättä kuitenkaan tapahdu todellisuudessa. Havainnoinnilla pystytään välttämään tutkimustilanteen keino-tekoisuutta. Tutkittavalle on eri asia olla normaalissa ympäristössään kuin jossakin vieraassa paikassa, jonne tilanne on pyritty lavastamaan. Tämä saattaa heijastua tutkimustuloksiin. Havainnointi toimii hyvin silloin, kun tutkittavalla henkilöllä on esimerkiksi kielellisiä vaikeuksia tai he eivät osaa kuvailla tarpeeksi tutkittavaa ilmiötä. Tällainen ryhmä on esimerkiksi lapset. (Hirsijärvi ym. 2000 200-201.)

Huonona puolena havainnoinnissa saattaa kuitenkin olla juuri se, että havainnoija osallistuu havainnoitavien elämään. Havainnoijan on mahdollista esimerkiksi muuttaa havainnoitavaa tilannetta tai tapahtumien kulkua. Esimerkiksi havainnoitaessa oppilaita heidän koulunsa luokkahuoneessa saattavat sekä oppilaat että opettaja muuttaa käyttäytymistään. Havainnoijan vieraillessa useasti luokkahuoneessa ja vasta viimeisillä osallistumiskerroilla muistiinpanojen tekeminen luokkahuoneen tapahtumista saattaa vähentää vääristymää tutkittavien henkilöiden käytöksessä. Usean havainnointikerran toteutus saattaa kuitenkin viedä huomattavasti aikaa. Havaintojen kirjaaminen ei ole aina mahdollista tai se häiritsee havainnoitavia. Tällöin muistiinpanot on tehtävä myöhemmin, jolloin jotain saatetaan unohtaa tai muistaa hieman toisin. Jos havainnoija on osa ryhmää, sen toimintaa tai muuten sitoutuu siihen, muodostuu ryhmää kohtaan helposti tunneside. Tämä on yleensä huono asia tutkimuksen luotettavuuden kannalta, koska tutkimusta ei välttämättä pidetä täysin objektiivisena. Havainnoinnissa suositellaan käytettäväksi rinnakkaishavainnoijaa eli kaksi henkilöä havainnoi samaa kohdetta yhtä aikaa. (Hirsijärvi ym. 2000, 200-201.)

Kumarin (2005, 123) mukaan haastattelu on kahden tai useamman henkilön välinen kasvokkain käyty keskustelu, jolla on tietty päämäärä. Hirsjärven ym. (2000, 194-196) mukaan haastattelussa tavallisesta keskustelusta poiketen haastattelijä ohjailee yksin keskustelua. Kun haastattelua tehdään tutkimusta varten, on se käsitettävä järjestelmällisenä tiedonkeruuvälineenä.

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään: strukturoitu-, teema-, ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa on valmiit kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Strukturoitu haastattelu voidaan tehdä lomakehaastatteluna. Teemahaastattelussa aihealueet, joista

haastattelija haluaa keskustella, ovat valmiina ylhäällä, mutta niistä ei ole tehty sitovaa järjestystä. Yleensä valmiita ja tarkkoja kysymyksiäkään ei ole muotoiltu valmiiksi. Avoimessa haastattelussa keskustelun annetaan edetä ilman suurempia ohjailuja ja haastattelija pyrkii tekemään havaintoja haastateltavan ajatuksista, mielipiteistä ja niin edelleen sitä mukaa kun ne tulevat esiin keskustelun edetessä.

Opinnäytetyössä päätettiin käyttää teemahaastattelua, koska haastattelua ei haluttu sitoa etukäteen tarkasti määriteltyyn muotoon niin kuin strukturoidussa haastattelussa on tapana. Kun keskustelu saa edetä vapaasti, saattaa haastateltava kertoa jotakin oleellista, jota ei olisi tajuttu erikseen kysyä. Yrityksen yrityskulttuuria tarkkaillessa huomattiin, että teemahaastattelu sopii strukturoitua haastattelua paremmin yrityksen kulttuuriin. Avoin haastattelu olisi taas saattanut olla liian työläs toteuttaa verrattuna teemahaastatteluun, koska Pohjolan Liikenteestä tai sen toiveista ei kuitenkaan tarvittu niin syvällistä kuvausta, koska yritystä päästiin myös havainnoimaan. Kun haastattelu tehdään yrityskulttuuriin sopivalla tavalla, voitiin olettaa, että haastateltava kertoo asioista avoimemmin, kun häntä ei laiteta tekemään jotkin epätavallista. (Hirsijärven ym. 2000, 194-196.)

Hyvä puoli haastattelussa on se, että haastateltava ja haastattelija ovat suoraan vuorovaikutuksessa keskenään. Haastattelua pystytään kontrolloimaan tilanteen niin vaatiessa. Haastattelua on helppo hallita, jotta se ei lähde rönsyilemään liikaa ja haastattelija pystyy keskustelemaan haastateltavan kanssa juuri niistä aiheista, joista on tutkimusten mukaan tarvittavaa keskustella. Haastateltava on haastattelussa sekä koko tutkimuksessa usein merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli ja hän saa yleensä kuvailla omaa näkökulmaansa sekä kertoa omia kokemuksia ja mielipiteitään tutkittavasta aiheesta. (Hirsijärvi ym. 2000, 192-193.)

Ennen haastattelua haastattelijan on perehdyttävä itsensä haastattelun tekoon ja suunniteltava haastattelu huolellisesti, jotta siitä tulee onnistunut ja siitä saadaan irti kaikki tarvittava. Varsinkin uudelle haastattelijalle tämä voi olla haasteellista ja aikaa vievää, mikä on haastattelun teon huono puoli. On mahdollista, että haastattelussa ilmenee syystä tai toisesta virhelähteitä, jotka vaikuttavat haastattelun luotettavuuteen. Näitä saattaa aiheutua esimerkiksi siitä, että haastateltava kokee haastattelutilanteen epämiellyttäväksi, hänellä on kiire jonnekin muualle tai ympärillä on liikaa muita virikkeitä, joihin keskittyä. Haastatteluissa on yleistä, että haastateltava antaa hieman todellisuudesta poikkeavia, sosiaalisesti suotavampia vastauksia esimerkiksi arvokysymyksiin. Haastattelija saattaa saada haastattelun aikana paljon sellaista tietoa, joka ei ole relevanttia tutkimuksen kannalta, mikä lisää työmäärää. Haastattelutulosten kanssa on oltava yleensä hyvin varovainen, jos niitä aiotaan yleistää laajasti, koska on mahdollista, että haastateltava puhuu asioista eritavalla erilaisissa tilanteissa. (Hirsijärvi 2000, 192-193.)

#### 4 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksessa tutkimukseen osallistuja vastaa tutkijan esittämiin kysymyksiin kyselylomakkeen välityksellä. Kyselytutkimuksella voidaan kerätä tietoa yhteiskunnallisista ilmiöistä, mielipiteistä, asenteista, arvoista ja ihmisten toiminnasta. Erilaisia kyselytutkimuksia ovat esimerkiksi palautekyselyt, katukyselyt, soveltuvuustestit ja mielipidetiedustelut. Kyselylomake on tutkimuksessa mittausväline, joka erottaa kyselytutkimuksen haastattelututkimuksesta, jossa haastattelija esittää kysymykset suullisesti tutkimukseen osallistujalle. (Vehkalahti 2014, 11.)

Koska kyselytutkimuksessa haastattelija ei pääse korjaamaan vastaajan väärinymmärrettyä kysymystä tai tarkentamaan niitä, kyselylomakkeen on toimittava itsenäisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että kysymysten asettelua ja vastausmahdollisuuksia on pohdittava tarkoin ennen kyselyn julkaisua. Huonosti muotoillun kysymyksen aiheuttamia virheitä on mahdoton korjata millään analyysimenetelmällä. Kyselylomakkeesta aiheutuvat virheet vastauksissa vaikuttavat kyselytutkimuksen tuloksiin sekä niistä tehtäviin johtopäätöksiin ja antavat väärän kuvan todellisuudesta. Tätä kautta on mahdollista, että liiketoimintaa lähdetään ohjaamaan väärään suuntaan. Väärä tai epäluotettava tieto on siis kyselytutkimuksessa lähes arvotonta, koska sitä ei uskalleta käyttää. Epäluotettavaa tai väärää tietoa ei yleensä päivitetä, jolloin tiedot vanhenevat ja muuttuvat täysin käyttökelvottomiksi, jonka jälkeen tietojen uudelleen kerääminen on haastavaa ja aikaa vievää. (Hellman 2003, 167; Vehkalahti 2014, 11, 17.)

”Koko tutkimuksen onnistuminen riippuu mitä suurimmassa määrin lomakkeesta. Ratkaisevaa on se, kysytäänkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla”, Vehkalahti (2014 20) toteaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kysymysten hyvä sisältö tai tilastollinen mielekkyys ei riitä vaan kyselyn on pystyttävä täyttämään molemmat kohdat. Vaikka kysymykset olisivat kuinka hyviä eivät ne auta, jos vastauksia ei pystytä analysoimaan kunnolla. Vastavasti hyvä mittaristo ei riitä, jos kysymykset ovat huonoja tai esimerkiksi harhaanjohtavia.

Kyselyä suunniteltaessa on otettava huomioon useita asioita, vaikka yleisesti ajatellaan, että kokonaisen kyselyn tekeminen on suhteellisen helppoa. Kyselyä suunniteltaessa on otettava huomioon ensinnäkin se, mitä halutaan kysyä, minkälaisia kysymykset ovat ja mitä kysymykset koskevat. Lisäksi on mietittävä, minkälaisia vastauskaaloja ihmisille annetaan ja minkälaisia sanoja kyselylomakkeessa käytetään. Kyselylomakkeen rakenteella on suuri merkitys kyselylomakkeen onnistumiselle. Esimerkiksi vastaajan iän kysyminen välittömästi kysymyksen alussa voi tuntua liian tungettelevalta. Kyselyyn vastaaminen voi pahimmillaan jäädä siihen. Jos ikäkysymys laitetaan kyselyn loppuun, voi siihen olla paljon helpompi ja mukavampi vastata. (Grigoroudis & Siskos 2010, 179; Vehkalahti 2014, 25.)

Lotin (2001, 145) mukaan kysymysten suunnittelu on erityisen tärkeää, koska huonompiinkin kysymyksiin vastataan. Mittarin laadusta ei saadakaan tietoa vastausten perusteella. Hyvälle kysymyksille voidaan asettaa muutama peruspiirre. Yksi niistä on se, että kysymyksen on oltava lyhyt. Lyhyt kysymys on helpompi ymmärtää kuin pitkä ja monisanainen kysymys. Kysymyksen on tämän lisäksi hyvä olla yksinkertainen, yksiselitteinen ja selkeä. Jos kysymys voidaan ymmärtää monella tavalla, on mahdollista, että kaikki vastaajat ovat ajatelleet eri asioita vastatessaan kyselyyn tai kyselyn laatia on yrittänyt saada tietoa aivan toisesta asiasta kuin vastaaja on kysymyksestä ymmärtänyt. Kysymys ei saa johdatella vastaajaa vaan sen tulee antaa kyselyyn vastaajalle mahdollisuus vastata oman mielensä mukaan. Näin kyselyn luotettavuus säilyy. Yhteen kysymyslauseeseen ei kannata sisällyttää useita eri kysymyksiä. Tämä saattaa hankaloittaa merkittävästi vastaamista ja voi olla, että kaikkiin kysymyksiin ei tällöin vastata. Sivistyssanojen tai slangin käyttäminen ei ole hyvälle kysymykselle ominaista, sillä kaikkien tulisi ymmärtää kysely samalla tavalla huolimatta siitä, kuinka hyvin he tuntevat sivistyssanoja tai paikallista puhetyyliä. Vehkalahten (2014, 23) mukaan sanoja ja, sekä, sekä - että, tai ja eli kannattaa välttää kyselylomakkeen teossa, koska ne luovat kysymyksiin monikäsitteisyyttä ja saattavat näin hämmentää vastaajaa. Kyselylomakkeen kannattaa olla kohdullisen lyhyt, jotta kyselyyn jaksetaan vastata ja jokaiseen annettuun vastaukseen keskittyä (Hill & Alexander 2011, 105-106).

Kun kyselylomake on tehty huolellisesti, on se tehokas väline kerätä tietoa. Kyselyillä pystytään helposti tavoittamaan ja keräämään aineistoa suurelta joukolta. Esimerkiksi henkilökohtaisilla haastatteluilla ei ole usein rajattujen resurssien takia mahdollista kerätä yhtä laajaa aineistoa. Kyselylomakkeen huolellinen teko mahdollistaa saatavan aineiston analysoimisen suoraan tietokoneella. Tietokoneohjelmilla pystytään usein luomaan automaattisesti erilaisia kaavioita tuloksista, mikä helpottaa ja nopeuttaa kyselytutkimuksen tekijän työtä. Näiden asioiden ansiosta tutkimuksen tekoon varattava aika ja budjetti on helppo suunnitella. (Hirsjärvi ym. 2000, 182.)

Kyselyyn vastaavan näkökulmasta useimmiten suurin ongelma on kysymysten asettelu. Vastajan voi olla vaikeaa kysymyksen asettelun perusteella vastata kysymykseen. Kysymyksille asetettu vastatausskaala saattaa hankaloittaa merkittävästi vastaamista. Vastaaja voi olla vaikea päättää hankalan kysymyksen vastaan tullessa valitseeko hän esimerkiksi yhdestä viiteen asteikoilla numeron kolme tai neljä. Tällöin on helpointa valita kolme, koska se on vastaajan silmissä neutraali, koska se on tasan asteikon keskellä. Usean vastaajan tehdessä näin ei kyselyn laatija välttämättä saa selkeää tietoa siitä, olivatko vastaajat enemmän positiivisia vai negatiivisia tutkitun ilmiön suhteen. Toisaalta se, että vastaajat eivät tiedä ovatko negatiivisia vai positiivisia tutkitavan ilmiön suhteen saattaa antaa tietyissä tilanteissa erittäin merkityksellistä informaatiota. (Filenius 2015, 133.)

Välillä kyselyyn on kuitenkin hankala saada tarpeeksi vastaajia. Asiakkaita saatetaankin houkutella vastaamaan kyselyyn erilaisten palkintojen tai alennusten avulla. Palkinnon asettaminen todennäköisesti nostaa kyselyyn vastanneiden määrää, jolloin aineisto on laajempi ja analysoitavaa materiaalia on enemmän. Palkintojen jakaminen kyselyyn vastanneiden kesken kyseenalaistaa tulosten luotettavuutta. Kun vastaajan on mahdollista saavuttaa jokin muikin hyöty kuin vain parempi mieli palautteen antamisesta ja halu kehittää yrityksen palvelua, on mahdollista, että vastaaja ei vastaa täysin todenmukaisesti ja laittaa kyselyyn ”vain jotain”, jotta pääsee mukaan palkinnon arvontaan. Toisaalta aina ei voida olla varmoja, kuinka tosisaan asiakkaat ovat vastanneet kyselyyn, vaikka vastaamisesta ei olisi luvattu yhtäkään palkintoa. (Filenius 2015, 133; Hirsjärvi ym. 2000, 182.)

Yritysjohdon ei ole kannattavaa tarkastella liiketoiminnan kehitystä ainoastaan taloudellisilla mittareilla vaan hyödyntää asiakasmittareita ja henkilöstömittareita. Taloudellisilla mittareilla pyritään tarkastelemaan liiketoiminnan kasvun edistystä. Henkilöstömittareista saatujen tulosten avulla ohjataan toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan johtamalla toiminnan ja kulttuurin muutosta yrityksen sisällä. Asiakasmittareilla nähdään kehittykö asiakasvuorovaikutus haluttuun suuntaan. (Löytänä & Korhikoski 2014, 52.)

## 5 Erilaiset kyselyt

Eri tilanteissa käytetään hyvin erilisiä kyselymittareita. Kun asiakastyytyväisyyden merkitys kasvoi ja siitä alettiin puhua yhä enemmän, ymmärrettiin, että sitä kannatta pyrkiä mittaamaan. Tutkimuksissa on myöhemmin todettu, että asiakastyytyväisyyden ja yrityksen taloudellisen kasvun välillä on selvä yhteys. Toisaalta taas asiakastyytyväisyyteen ei kannata panostaa, jos sillä ei ole yrityksen toiminnalle taloudellista hyötyä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 52.)

Kyselylomakkeella voidaan käyttää kahdenlaisia kysymyksiä: strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Strukturoidusta kysymyksistä koostuvaa osaa voidaan kutsua suljetuksi osioksi (Vehkalahti 2014, 24). Strukturoidussa kysymyksessä kysymyslauseen jälkeen kyselyyn vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Vastausvaihtoehdot voivat olla esimerkiksi kyllä ja ei; a, b ja c-vaihtoehdot tai esitettyyn väitteeseen valittava omaa mielipidettä vastaava numero asteikolla 1=täysin erimieltä, 2=osittain erimieltä, 3=en samaa enkä erimieltä, 4=osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Avoimissa kysymyksissä kyselyyn vastaajalle esitetään kysymys ja hänen annetaan vastata siihen omin sanoin. Tällöin kyselylomakkeella ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja vaan tyhjä tila tai valmiit rivit vastauksen kirjoittamiseksi. Kyselylomakkeella ei tarvitse käyttää vain jompaakumpaa kysymysvaihtoehtoa vaan strukturoituja ja avoimia kysymyksiä voidaan käyttää rinnakkain. (Lotti 2001, 146; Mantel 2010, 18-19.)

Strukturoituja ja avoimia kysymyksiä käytetään hieman eri tarkoituksiin ja erilaisissa tilanteissa. Kun kysymykset ovat strukturoituja, on vastausten yhteen laskeminen helppoa ja se käy kätevästi esimerkiksi tietokoneohjelmalla. Strukturoitujen kysymysten avulla saadaan suurestakin aineistojoukosta nopeasti analysointikelpoista materiaalia. Avoimilla kysymyksiä on kuitenkin mahdollista saada tutkittavasta aiheesta paljon tarkempaa, merkityksellisempää ja syvällisempää tietoa. Aina ei ole edes mahdollista määritellä avoimia vastauksia etukäteen niiden paljouden takia. On mahdollista, että mahdollisia vastausvaihtoehtoja ei voi tai kannata rajata riittävästi, jotta ne voitaisiin esittää strukturoituna kysymyksenä. Avointen kysymysten vastauksien läpikäynti on kuitenkin huomattavasti työläämpää kuin strukturoitujen kysymysten. Välillä avoimia vastauksia on hankalaa muokata numeerisesti analysoitavaan muotoon, mikäli aineistosta halutaan tehdä esimerkiksi kaaviokuvioita. (Vehkalahti 2014, 25.)

Löytänän & Korkeakosken (2014, 53-54) mukaan erilaiset asiakasmittarit voidaan jakaa kahteen pääryhmään: epäsuoriin mittareihin ja asiakaspalautteeseen pohjautuviin mittareihin. Epäsuorilla mittareilla tarkoitetaan perinteisiä markkinoinnin mittareita, joita ovat muun muassa markkinaosuus ja brändin tunnettuus. Asiakaspalautteeseen pohjautuvilla mittareilla tarkoitetaan taas uudenlaisia tapoja mitata asiakastyytyvää, jotka perustuvat esimerkiksi kohtaamisissa annettuihin asiakaspalautteisiin.

### 5.1 Perinteiset epäsuorat mittarit

Perinteisiä epäsuoria mittareita käytetään edelleen useasti asiakaskokemuksen mittaamiseen. Näitä mittareita ovat esimerkiksi tunnettavuus, markkinaosuus, asiakasvaihtuvuus, uskollisuus, elinkaaren arvo ja asiakkaiden määrä. Heikkoutena näissä mittareissa on se, että nämä eivät kerro miten yritys on onnistunut yksittäisessä asiakaskohtauksessa. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 53-54.)

Brändin tunnettavuus ei ole yksin selitettävissä asiakaskokemuksen perusteella (Löytänä & Korkeakoski 2014, 54). Esimerkiksi tilanteessa, jossa brändin tunnettavuudesta kysytään asiakkailta, jotka ovat ostaneet brändin tuotteita tai palveluita, saadaan tulokseksi, että brändin tunnettavuus on hyvä. Jos samasta brändistä kysytään asiakkailta, jotka eivät ole tehneet brändin tuotteiden tai palveluiden ostoja, eivät he välttämättä tunne brändiä ollenkaan. Tällöin kuva brändin tunnettavuudesta vääristyy, koska asiasta on kysytty vain olemassa olevilta asiakkailta.

Useat seikat vaikuttavat asiakkaiden vaihtuvuuteen ja uskollisuuteen. Asiakaskokemus on todennäköisesti vaikuttava tekijä, mutta esimerkiksi palkinnot tai alennukset vaikuttavat asiakassuhteen jatkumiseen, vaikka asiakaskokemus ei olisi parantunut. Tuloksia voivat vääristää yksittäiset myynti- ja markkinointitoimenpiteet. Keinoja nopeaan markkinaosuuden kasvatta-

miseen ovat muun muassa alennukset ja erilaiset kampanjat. Nopeasti markkinaosuutta kasvattamalla, voi kuitenkin pahimmillaan jopa heikentää asiakaskokemusta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 54.)

Yritykselle olisi tärkeää havaita sille ominainen yhteys asiakaskokemuksen ja epäsuorien mittarien välillä. Yhteyden löytäminen onnistuu esimerkiksi käyttämällä rinnakkain useita eri asiakaskokemusta mittaavia mittareita. Ensisijaisen tärkeää olisi selvittää, mikä yhteys muutoksilla ja asiakaskokemusten välillä on. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 55.)

## 5.2 European Performance Satisfaction Index

European Performance Satisfaction Index (EPSI) on Swedish Institute for Quality (SIQ) luoma järjestelmä, jonka tarkoituksena on kerätä ja käsitellä tietoa yrityksille ja toimialoille. Tietoa kerätään asiakkailta tai henkilöstöltä ja kysymykset koskevat muun muassa laatua ja imagoa. Saadulla tiedolla on tarkoitus kehittää kustannustehokkuutta, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä sekä tukea johtoa päätöksenteossa. (EPSI-Finland; SIQ 2016.)

EPSI kyselyt ovat toimialakohtaisia ja niiden tarkoitus on tarjota tietoa toimialalla oleville yrityksille. Tällöin yksittäisen yrityksen saama tieto asiakaskokemuksen parantamiseksi on rajallinen. Kerätyn datan analysointiin ja hyödyntämiseen tarvittaisiin enemmän välineitä, jotta tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää asiakastytyväisyyden parantamiseen. EPSI kyselyitä ei toteuteta kovin usein, jolloin asiakastytyväisyydestä ei saada välitöntä palautetta. Jos kyselyssä on mukana koko viime vuoden asiakaspalautekyselyyn vastanneiden tiedot, voivat tulokset olla hyvin harhaanjohtavia, koska yrityksessä on saattanut tapahtua useita muutoksia. Toisaalta EPSI tarjoaa toimialan yrityksille tärkeää vertailutietoa toimialasta ja tilanteiden muutoksista. Tätä tietoa yrityksen voi olla hyvin vaikeaa kerätä yksin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 56-57).

## 5.3 Net Promoter Score

Yritykset ovat halunneet saada apuvälineen asiakaskohtaamisen onnistumisen mittaamiseen. Net Promoter Score (NPS) on vuonna 2003 kehitetty mittari, joka keskittyy mittaamaan kuinka halukas asiakas on suosittelemaan yritystä tai brändiä muille. Jos asiakaskohtaaminen on ollut erinomainen, asiakas usein vastaa, että hän voisi suositella yritystä muille. Jos hän ei ole ollut täysin tyytyväinen ei hän suosittele yritystä kenellekään. Asiakas saattaa tehdä jopa päinvastoin. Tämän takia on kehitetty NPS, jonka avulla pystytään keskittymään ja mittaamaan kohtaamisen onnistumista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 57.)

NPS on yleisesti monien asiantuntijoiden mielestä paras menetelmä mitata asiakaskokemusta. Tämä johtuu muun muassa menetelmän yksinkertaisuudesta, joka perustuu yhteen kysymykseen: kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi tuotetta tai palvelua. NPS:n arvo nousee, kun sitä käytetään pitkäjänteisesti. Tätä kautta voidaan jatkuvasti mitata asiakastytyväisyyden kehitystä sekä seurata tehtyjen muutosten ja korjaavien toimenpiteiden vaikutusta asiakastytyväisyyteen. (Filenius 2015, 124.)

Koska asiakaskokemus on kohtaamisen, mielikuvien ja tunteiden summa, on tärkeitä huomioida mittauksien luotettavuus. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 57.) NPS:n heikkous on se, että asiakkaat raportoivat tunnetilastaan. Tunnetilasta raportointi on ongelmallista, koska hyvin alkanut prosessi, joka aivan viimeisessä vaiheessa epäonnistuu voi jättää negatiivisemmän kuvan koko kohtaamisesta kuin todellisuudessa oli. Mittarina NPS ei kerro mitään siitä missä kohtaa asiakaskokemusta epäonnistumiset tai onnistumiset tapahtuvat. Tästä syystä kehitystoimien kohdistaminen on hankalaa. NPS ei välttämättä täysin yksin käytettynä riitä, sillä yrityksen on yritettävä itse keksiä toimintansa heikot kohdat, joista asiakaspalaute johtuu. Tällöin voi käydä niin, että korjaustoimia tehdään väärään kohteeseen. Tämän takia asiakkaalle kannattaa esittää esimerkiksi lisäkysymys tai pari, josta saadaan tarkemmin selville, mistä hänen antamansa palaute johtuu. (Filenius 2015, 125; Löytänä & Korkiakoski 2014, 59.)

Toinen heikkous on se, että suomalaiset ovat yleisesti hyvin pidättäytyväisiä korkeiden arvosanojen antamisessa. Tämä saattaa hankaloittaa paljon NPS luvun arviointia. Luvusta tulee helposti hyvin negatiivisen näköinen, koska korkeita arvosanoja ei ole. Tämä korjaantuu osittain käyttämällä mittaria pitkäjänteisesti, koska silloin pystytään keskittymään muutoksen kehittämiseen eikä seurata mittaria vain hetkellisesti. (Filenius 2015, 125.)

NPS:ssä asiakas ilmoittaa vastauksensa asteikolla 1-10. 1 tarkoittaa erittäin epätodennäköistä ja 10 erittäin todennäköistä. Vastaajat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: arvostelijoihin, neutraaleihin ja suosittelijoihin. Arvostelijat antavat yritykselle numeron 1-6, neutraalit 7-8 ja suosittelijat 9-10. Net Promoter Score -luku lasketaan miinustamalla prosentuaalisten arvostelijoiden määrä prosentuaalisten suosittelijoiden määrästä. NPS:n laskeminen on kuvattu kaavan muodossa kuviossa 1.

$$\text{Net Promoter Score} = \text{Prosentuaaliset suosittelijat} - \text{Prosentuaaliset arvostelijat}$$

Kuvio 1: Net Promoter Scoren laskenta

NPS:stä saattaa siis tulla negatiivinen. Tämän takia onkin tärkeää tehdä kysely useamman kerran ja huomioida se, että suomalaiset eivät anna helposti numeroita 9 tai 10, jotka ylittävät suosittelijoiden tasolle. Yleensä yritykset aloittavat toimintansa kehittämisen arvostelijoiden vähentämisestä. Toinen mahdollinen vaihtoehto on esimerkiksi suosittelijoiden aktivointi.



(Löytänä & Korhonen 2014, 58.) NPS:ää käyttäessä on huomioitava se, että tuloksia on käytettävä mahdollisimman nopeasti kyselyn tekemisen jälkeen eikä tarkastella niitä esimerkiksi vain kerran kvartaalissa. Näin havaittuihin muutoksiin päästään reagoimaan välittömästi ja palautteen hyödyntäminen on tehokkaampaa. (Löytänä & Korhonen 2014, 59.)

#### 5.4 Customer Effort Score

Customer Effort Score (CES) on toimintaperiaatteeltaan hyvin samankaltainen kuin NPS, sillä CES-kyselyssä asiakkaalta kysytään ainoastaan yksi kysymys. CES:n ja NPS:n välinen ero on se, että CES toimii paremmin digitaalisen ympäristön toimivuuden arvioinnissa. CES:ssä keskitytään siihen, kokiko asiakas yhden tietyn toiminnon helpoksi ja miellyttäväksi vai ei. Tämä luo toisen eron NPS:n ja CES:n välille, sillä NPS:ssä kysymyksen kohde on laajempi eli koko palvelu ja sen laatu. CES-kyselyn kysymys kuuluu esimerkiksi ”Asteikolla 1-5, kuinka paljon vaiava sinun täytyi nähdä suoriutuaksesi kyseisestä tehtävästä?” (Filenius 2015, 125.)

CES on kehitetty osittain siksi, että osa kohtaamisista asiakkaan ja myyjän välillä ovat hyvin rutiininomaisia ja arkipäiväisiä. Tällöin voi olla järkevämpää saada asiakkaan asiointikokemuksesta mahdollisimman nopea, helppo ja vaivaton. CES kyselyssä pystytäänkin keskittymään näihin ominaisuuksiin eikä hyvien tulosten ja tyytyväisten asiakkaiden saamiseksi tarvitse aina yllättää asiakasta, jos kyse on rutiininomaisesta asiasta. CES on alun perin kehitetty contact center-ympäristössä. Tämän takia palvelun saamisen helppous korostuu CES:ssä paljon voimakkaammin kuin NPS:ssä. (Löytänä & Korhonen 2014, 59-60.)

Koska CES keskittyy ainoastaan yhteen kohtaan koko asiointiprosessista, voidaan se suorittaa useissa eri prosessin vaiheissa. Tällöin jokaisesta prosessin kohdasta saadaan palautetta ja toimintatapaa on helpompaa kehittää. Kysymyksiä ei kuitenkaan kannata esittää samalle asiakkaalle jokaisessa prosessin vaiheessa, jotta ne eivät vaikuta kyselyn vastauksiin. Eri vaiheista voidaan kuitenkin kysyä eri asiakkailta, jolloin vastauksia saadaan jokaisesta prosessin vaiheesta. Tämä vaatii kuitenkin laajan vastaajamäärän, jotta tulokset ovat tarpeeksi kattavat. (Filenius 2015, 125.)

CES-kysely ei ole muodoltaan aivan niin vakiintunut kuin NPS, koska siinä voidaan vastausvaihtoehtoisissa käyttää eri asteikoita riippuen siitä kuinka laaja asteikko koetaan mielekkääksi. Jos käytetään vastausvaihtoehtoja 1-7, voidaan asiakkaat jakaa kolmeen ryhmään vastatun numeron perusteella. Numerot 1-3 kuvastavat helppoa, numero 4 en osaa sanoa ja numerot 5-7 vaikeaa. Customer Effort Score saadaan laskettua miinustamalla vaikea-vastausten prosentuaalinen määrä helppo-vastausten prosentuaalisesta määrästä. CES:n laskeminen on kuvattu kaavana kuviossa 2.

*Customer Effort Score = Helppo prosentuaalinen osuus – Vaikea prosentuaalinen osuus*

## Kuvio 2: Customer Effort Scoren laskenta

NPS ja CES kyselyitä voidaan käyttää yhtäaikaaisesti. Molempien kyselyiden tuloksia voidaan tulkita ristiin, jolloin ne täydentävät toisiaan. Molempien kyselyiden yhtäaikainen käyttäminen on kuitenkin oltava johdonmukaista ja ne kannattaa luoda tukemaan toisiaan sekä käyttää eri kohtaamisissa. Esimerkiksi kohtaamisissa, joiden tulee olla asiakkaalle mahdollisimman helppoja ja vaivattomia (muun muassa soitto asiakaspalveluun) kannattaa käyttää CES:iä ja kun asiakas pyritään yllättämään jatkuvasti palvelun laadulla (muun muassa myyjän ammattitaito liikkeessä) kannattaa käyttää NPS:ää. Sekä NPS että CES ovat nopeita toteuttaa ja helppoja sekä asiakkaalle että yritykselle. Asiakkaalta ei kestä kauaa kyselyyn vastaamiseen, mikä saattaa houkutella useampia asiakkaita vastaamaan kyselyyn. Sekä NPS:n ja CES:n kohdalla on kuitenkin tärkeää miettiä, miksi asiakkaat todellisuudessa vastasivat tietyllä tavalla, jotta yrityksen sisällä päästään kehittämään tehokkaasti oikeita prosessin vaiheita. (Filenius 2015, 126; Löytänä & Korhikoski 2014, 61.)

NPS:n ja CES:n rinnalle on noussut täysin uusi Word of Mouth Index. Word of Mouth Indexin on kehittänyt ForeSee niminen yhtiö, eikä siitä ole vielä paljoa tutkimustuloksia. Indeksii toimii muuten samalla periaatteella kuin NPS, mutta kysymyksen asettelu on päinvastainen, esimerkiksi ”Kehotatko välttämään kyseistä tuotetta tai brändiä?” Indeksii tarkoituksena onkin arvostelija-asiakkaiden joukosta ne, jotka ovat aikeissa vaihtaa brändiä tai tuotetta. Tässä mielessä Word of Mouth Index antaa paremman kuvan yrityksen brändistä ja sen tilasta kuin NPS tai CES. (Löytänä & Korhikoski 2014, 61.)

### 5.5 Omnibus

Omnibus on mittari, jossa useat toimeksiantajat tilaavat yhdessä kyselytutkimuksen ja jokainen tilaaja saa raportin omista kysymyksistään. Tiedonkeräystapana Omnibus on jo vanha ja laajasti käytössä. Kyselyn toteuttaminen on ulkopuolisen tahon vastuulla ja he hoitavat taulukoinnin ja raportoinnin. Kaikki tilaajat ja tutkija sopivat erikseen, mitä halutaan selvittää ja tämän jälkeen tutkija muotoilee kysymykset kyselyyn. Kysely voidaan toteuttaa sähköisesti, puhelimitse tai henkilökohtaisesti. (Lotti 2001, 112; Surveyanalytics 2016.)

Omnibussin suurimpia etuja ovat sen kustannustehokkuus, nopeus ja joustavuus. Kustannustehokkuus perustuu siihen, että kaikki kustannukset jaetaan useiden tilaajien kesken. Omnibussin toteuttaminen on nopeaa ja parhaimmillaan siihen menee muutama päivä. Kyselyä voi käyttää erittäin laajaan kirjoon eri toimialoja, koska tutkimuksen aiheet vaihtelevat ja selvittävät asiat tulevat tilaajalta. (Lotti 2001, 112.)

Kysely toteutetaan säännöllisesti (viikoittain tai kuukausittain) ja tavallinen otoskoko on noin 500-1000 henkilöä. Useimmiten kohderyhmä on yli 15 vuotta täyttäneet ihmiset. Kohderyhmän voi halutessaan kohdentaa tarkasti esimerkiksi koskemaan vain erityistä ikäryhmää. (Surveyanalytics 2016). Useimmiten kyselyssä selvitetään seuraavia asioita: ostomotiivit, brändin tunnettavuus, yrityskuva ja mainonnan huomaaminen. (Lotti 2001, 112.)

Nykypäivänä yritysten on entistä helpompaa kerätä haluamansa tieto kustannustehokkailla tavoilla, joten Omnibusin suurin vahvuus ei enää ole kovinkaan merkittävä. Kyselyn tarkka kohdentamien voi olla haastavaa. Jos yritys haluaa tietoa vain omista asiakkaistaan, he eivät tarvitse valtaväestöstä tietoja. (Hopper 2010.)

## 6 Yritysesittely ja Pohjolan Liikenteen toiveet asiakastyytyväisyyskyselylle

Oy Pohjolan Liikenne Ab on osakeyhtiö, joka toimii kuljetusalalla ja on osa VR-konsernia. Pohjolan Liikenne brändin alla toimii kaksi yhtiötä, Pohjolan Liikenne (kaukoliikenne) ja Pohjolan Kaupunkiliikenne (pääkaupunkiseutu liikenne). Osakeyhtiönä PL:n päätehtävä on tuottaa lisäarvoa osakkeenomistajilleen. PL työllistää yhteensä noin 1 000 henkilöä ja pääasialliset työtehtävät ovat hallinnossa, korjaamossa ja linja-autonkuljettajana. Vuodessa palvelee noin 35 miljoonaa matkustajaa ja liikevaihto on noin 90 miljoonaa euroa. PL toimii 9 paikkakunnalla ja kalustona toimii noin 500 linja-autoa. Tarjottavia palveluita ovat pikavuoro-, lähi-, maaseutu-, kaupunki-, sopimus- ja kotimaan tilausliikenne. (Pohjolan Liikenne 2016a.)

Pohjolan Liikenne on perustettu vuonna 1940 hoitamaan ulkomaankaupan kuljetuksia Petsamon sataman ja Rovaniemen rautatieaseman välillä. Varsinainen linja-autoliikenne alkoi vuonna 1949 ja toiminta keskittyi Itä- ja Pohjois-Suomeen. Toiminta on laajentunut näistä ajoista, ensin Kaakkois-Suomeen ja viimeisen 20 vuoden aikana toiminnan painopiste on siirtynyt Etelä-Suomeen. Tämä on saavutettu systemaattisesti yritysostojen kautta. (Pohjolan Liikenne 2016b.)

Pohjolan Liikenne kertoo olevansa mutkaton ja rehellinen kumppani, joka hoitaa työnsä ammattitaidolla ja arvostaa omaa osaamistaan, mutta ennen kaikkea arvostaa asiakasta. Paleluskonseptia kehitetään asiakaslähtöisesti. PL:n mukaan palvelu on mielentila, mutta tätä tukevat osaava henkilöstö, hyväkuntoinen kalusto ja oikea asenne. Tavoite on tarjota luotettavaa linja-autopalvelua ja taata, että matkustaja saa palvelua positiivisella asenteella sekä pääsevät turvallisesti ja ajoissa perille. (Pohjolan Liikenne 2016c.)

Pohjolan Liikenne erosi ExpressBus yhtymästä vuonna 2014. ExpressBus yhtymä on vuonna 1991 perustettu usean linja-auto yhtiön markkinointiyhteenliittymä. Tämä tarkoittaa sitä,

että markkinointiyhteeniittymässä olevat yritykset sitoutuvat yhtenäiseen kalustoon, ulkonäköön, laatutasoon ja markkinointiin. Toiminnan laadukkuutta seurataan ja mitataan jatkuvasti. ExpressBus on valtakunnallisesti hyvin tunnettu brändi. (ExpressBus.)

Pohjolan Liikenteen asiakaspalvelun tasoa ei siis ole mitattu laajemmin vuoden 2013 jälkeen. Edellinen laajempi mittaus tapahtui Pohjolan Liikenteen yhä kuuluessa ExpressBus yhtymään. ExpressBus:illa on käytössään oma palvelunlaadun mittaamiseen tarkoitettu kyselylomake. Kilpailutilanteen muuttumisen takia Pohjolan Liikenne haluaa selvittää asiakkaidensa mielipiteitä palvelun laadusta omalla asiakastytyväisyyskyselyllään. Asiakaspalautetta tulisi saada palvelun laadusta koko bussimatkan ajalta. Pohjolan Liikenne toivoo, että asiakastytyväisyyskysely on asiakkaalle vaivaton ja nopea vastata. Kyselyyn vastaaminen tulee olla mahdollista internetin välityksellä ja useilla eri alustoilla, kuten mobiililaitteilla ja tietokoneella. Kysely tulee skaalautua vaivattomasti erikokoisille näytöille ja tuntua miellyttävältä vastata laitteesta riippumatta. Kyselyn tulosten pitää olla helposti ja nopeasti analysoitavassa, jotta tarvittaviin muutostarpeisiin on mahdollista reagoida nopeasti. Pohjolan Liikenteen ensisijainen käyttötarkoitus asiakastytyväisyyskyselylle on nykytilanteen kartoitus ja asiakaspalvelun tason selvittäminen. Tämän jälkeen kyselyä on tarkoitus käyttää tehtyjen muutosten vaikutusten seurantaan. Samaa asiakastytyväisyyskyselyä on siis pystyttävä käyttämään pitkäjänteisesti. (Nykvist 2016, henkilökohtainen tiedonanto; Pirhonen 2016, henkilökohtainen tiedonanto.)

## 7 Pohjolan Liikenteelle sopiva kyselymalli

Haastattelemalla Johan Nykvistä ja Ilona Pirhosta sain selville, että Pohjolan Liikenne toivoo asiakastytyväisyyskyselyn olevan yksinkertainen, nopea ja helppo vastata, mitata mahdollisimman hyvin koko asiakaspalveluprosessia ja sitä tulisi pystyä käyttämään pitkäjänteisesti. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu verkossa. Asiakastytyväisyyskyselyn tulosten nopea saaminen ja tiedon analysoiminen ovat myös tärkeä prioriteetti.

Taulukossa 1 on kuvattu yhteenveto eri asiakaskyselymallinen soveltuvuudesta Pohjolan Liikenteelle. Taulukon yläreunassa on lueteltuna eri kyselymallit ja vasemmalla puolella Pohjolan Liikenteen toivomat ominaisuudet. Taulukkoon on merkitty ✓, jos kyseinen kriteeri toteutuu kyselymallissa.

	Perinteiset epäsuorat mittarit	EPSI	NPS	CES	Omnibus
Mittaa yrityksen asiakkaita	✓		✓	✓	
Mittaa asiakaskokemusta			✓		✓
Vaivaton asiakkaalle	✓	✓	✓	✓	
Soveltuvuus verkossa tehtäväksi	✓	✓	✓	✓	✓
Nopea ja helppo analysointi			✓	✓	✓
Pitkäjänteinen käyttö	✓		✓	✓	✓

Taulukko 1: Kyselymallien vertailutaulukko

Perinteisten epäsuorien kyselymallien vertailu taulukossa 1 on sen monimuotoisuuden takia hieman hankalaa, mutta pääosin sillä voidaan mitata yrityksen asiakkaita, kyselystä voidaan tehdä vaivaton asiakkaalle, kyselyn voi tehdä verkossa ja sitä voidaan käyttää pitkäjänteisesti. Perinteiset epäsuorat mittarit eivät kuitenkaan mittaa suoraan asiakaskokemusta ja ne eivät aina ole nopeita ja helppoja analysoida. Perinteisiä epäsuoria mittareita käytetäänkin tavanomaisten yritysasioiden mittaamiseen, kuten esimerkiksi brändin tunnettavuuden, asiakasvaihuvuuden ja markkinaosuuden selvittämiseen. Nämä eivät kerro yksittäisestä asiakastapahtumasta kuitenkaan mitään. Pohjolan Liikenteen yksi tavoite on selvittää nimenomaan asiakaskokemusta ja asiakkaan tyytyväisyyttä bussimatkaansa, joten tämä ei sovellu PL:n tarpeisiin (Pirhonen 2016, henkilökohtainen tiedonanto).

Taulukosta 1 nähdään, että EPSI-kysely on asiakkaalle vaivaton tehdä ja se voidaan toteuttaa verkossa. Kysely ei kuitenkaan mittaa yrityksen asiakkaita tai asiakaskokemusta eikä se ole nopea ja helppo analysoida, koska tiedon analysointia varten tarvittaisiin useita erilaisia välineitä, jotta sitä pystyttäisiin hyödyntämään. EPSI kyselymallilla kerätään tietoa kokonaisen toimialan sisältä ja siitä saatava tieto koskee aina kokonaista toimialaa ja näin on hankala saada tietoa nimenomaan Pohjolan Liikenteen linja-autoilla matkustaneista asiakkaista. Toi-

saalta tieto koko toimialalla tapahtuvista muutoksista on tärkeää toimialan kehityksen seuraamisen kannalta. Lisäksi PL:n toiveena on ollut jatkuva pitkäjänteinen mittaaminen eikä vain noin kerran vuodessa tapahtuva EPSI tutkimus riitä tähän.

NPS-kysely toteuttaa taulukon 1 mukaan kaikki Pohjolan Liikenteen toivomukset eli se mittaa yrityksen asiakkaiden tyytyväisyyttä, asiakaskokemusta, se on asiakkaalle vaivaton vastata, toimii verkossa, analysointi on nopeaa ja helppoa sekä sitä voidaan käyttää pitkäjänteisesti. Net Promoter Score kyselymallilla on useita vahvuuksia, kuten esimerkiksi yksinkertaisuus ja pitkäjänteisessä käytössä luotettavuus. Malli osoittaa selkeästi asiakas kohtaamisen onnistumisen, koska palvelun tai yrityksen suositteleminen on vahva indikaattori asiakkaan palvelussa onnistumisessa. NPS kyselylomake on yksinkertainen ja helposti muunneltava yrityksen imagoa vastaavaksi. Kyselyn yksinkertaisuus helpottaa tiedon purkamista ja analysointia. Yksinkertaisuus ja helppous ovat tärkeitä elementtejä silloin kuin kyselyä halutaan käyttää jatkuvasti. Tällöin kyselyn tulosten purkamiseen ei kulu kauaa aikaa ja siinä havaitut kehityskohteet on nopeaa ottaa työn alle. (Filenius 2015, 124.)

Suurimpia heikkouksia NPS:ssä ovat ne, että asiakas raportoi tunnetilastaan ja malli ei kerro missä kohtaa asiakaskokemusta epäonnistuminen on tapahtunut. Nämä heikkoudet vähenevät pitkäjänteisessä käytössä ja tuovat luotettavuutta malliin. Avoimen palauteen osion lisääminen NPS-kyselyyn helpottaa identifioimaan missä mahdolliset epäonnistumiset/onnistumiset tapahtuvat. Näin kehityskohteisiin päästään paremmin käsiksi ja saadaan parannettua nimen omaan asiakkaiden silmiin pistäviä epämuikavuuksia bussimatkan aikana.

NPS on yleisessä käytössä ja useilla eri verkkokyselypalvelua tarjoavilla yrityksillä on valmiita mallipohjia, joita voi hyödyntää kyselyn suoritteissa. Palveluiden tarjoajat usein auttavat tulosten purkamisessa ja analysoinnissa, mikäli se on yritykselle tarpeen. Esimerkiksi Survey-pal:illa on käytössään NPS kyselypohja. Tämä helpottaa entisestään NPS:n käyttöönottoa ja se on nopeaa ottaa välineeksi asiakaspalautteen keruuseen.

CES toteuttaa kaikki samat kohdat kuin NPS taulukossa 1 paitsi se ei mittaa kokonaista asiakaskokemusta vaan yhtä prosessin osaa. CES mittaa kokonaista asiakas tietyn toiminnon helpoksi ja miellyttäväksi vai ei. Tämän johdosta CES on huomattavasti suppeampi kuin NPS, joka mittaa koko asiakaskokemusta. CES sopii NPS:ää paremmin mittaamaan yksittäistä asiaa, mutta kokonaisuutta mitattaessa NPS on parempi. Kyselymallin suppeus on samalla suurin vahvuus ja heikkous. Kyselymalli on omiin tarpeisiin muovailtavissa ja esimerkiksi arviointi asteikkoa voidaan muuttaa mieleiseksi. CES kyselymalli on melko uusi, mutta useilla asiakaskyselyiden toteuttajilla löytyy mallipohja ja kokemusta kyselyn toteuttamisesta. Esimerkiksi SN4 tarjoaa kyseistä palvelua. Kuitenkin CES:n suppeuden ja nettiosuuden tekemiseen soveltuvuuden takia se ei ole oikea väline Pohjolan Liikenteelle, koska PL haluaa mitata onko linja-automatka

ollut kokonaisuudessaan asiakkaalle miellyttävä kokemus eikä ainoastaan tietyn osan miellyttävyyttä esim. matkalipun ostoa.

Taulukosta 1 huomataan, että Omnibus mittaa asiakaskokemusta, sen pystyy toteuttamaan verkossa ja sitä voidaan käyttää pitkäjänteisesti. Omnibusia voidaan pitää nopeana ja helpona analysoida, koska sen toteuttaa Omnibus-kyselyitä tuottava yritys. Tilaaja kertoo toteuttajalle mitä haluaa selvittää ja toteuttaja luo kyselyn ja analysoi vastaukset valmiiksi yrityksen käyttöön. Omnibus kyselymallin suuria vahvuuksia ovat kustannustehokkuus ja muovailtavuus. Kustannustehokkuus tulee useiden tilaajien kanssa jaetuista kustannuksista. Nykypäivänä yrityksillä on kuitenkin entistä helpompaa ja kustannustehokkaampaa tavoittaa omat asiakkaansa, joten Omnibusin suurin vahvuus ei ehkä ole yhtä merkittävä. Kyselyä voi muokata omien tarpeidensa mukaiseksi, mikä tuo joustavuutta kyselyyn.

Mallin ensisijainen heikkous on epätarkkuus. Omnibus kysely suoritetaan valtaväestöön, joten kysely ei kohdistuisi pelkästään Pohjolan Liikenteen asiakkaisiin. Pohjolan Liikenne haluaa varta vasten kohdistaa kyselyn nykyisiin asiakkaisiinsa. (Pirhonen 2016, henkilökohtainen tiedonanto). Lisäksi Pohjolan Liikenteelle ei olisi merkittävää hyötyä suorittaa kyselyä yhdessä muiden yritysten kanssa, koska kustannukset esimerkiksi NPS:ssä ovat vähäiset.

Teorian ja vertailun Pohjolan Liikenteen toiveisiin perustuen Net Promoter Score on Pohjolan Liikenteen tarpeisiin sopivin malli. NPS:n asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen arvioiminen ja avoin palauteosio antavat tarkan kuvan nykytilanteesta. NPS:n kustannukset ovat alhaiset ja kyselyn yksinkertaisuus kannustaa asiakkaita vastaamaan kyselyyn. Lisäksi NPS:n vakiintuvuus yhtenä johtavista asiakastytyväisyyskyselymalleista helpottaa kyselyn toteuttamista, sillä alan toimijoilla on hyvät työkalut kyselyn toteuttamiseen ja tiedon analysointiin sekä raportointiin. Pitkäjänteisessä käytössä NPS:n arvo kasvaa entisestään, sillä tämän avulla tehtyjen muutoksien vaikutus nähdään ja tilannetta voidaan seurata tarkasti. Lisäksi pitkäaikaisessa käytössä suurin heikkous, eli asiakkaiden tunnepohjaisen vastaamisen vaikutus minimoituu.

## 8 Opinnäytetyön toteutus

Työskennellessäni Pohjolan Liikenteellä ilmaisin halukkuuteni tehdä opinnäytetyön kyseiselle yritykselle, jos tarjolla olisi opintoihini sopiva aihe. Verkkokauppapäällikkö Ilona Pirhosella oli tarjota asiakastytyväisyyskyselyn luominen ja hän pyysi kysymään koulun mielipidettä, jos se sopisi opintoihini. Tarkistin asian opinnäytetyön ohjaajani kanssa ja aihe oli sopiva.

Opinnäytetyötä tehdessä käytettiin yrityksen havainnointia yhtenä aineistonkeruumenetelmänä, koska olin töissä Pohjolan Liikenteellä. Havainnoinnin kohteena olivat erityisesti yrityskulttuuri, toimintatavat ja kyselylomakkeen tarpeellisuus ja sen käyttötoiveet. Havainnointi

oli siis suoraa osallistuvaa havainnointia, koska olin oli aidosti mukana yrityksen toiminnassa. Havainnoijana ja työntekijänä pääsin hyvin läheisesti tutustumaan yritykseen, mikä valotti hyvin erityisesti asiakaskyselyn taustaa ja sen tarpeita. (Kananen 2014, 80-81; Vilkka 2015, 143.)

Kehittämistutkimuksen teon aloitin haastattelemalla Ilona Pirhosta ja Johan Nykvistiä. Näiden haastattelujen tavoitteena oli selvittää tarkemmin aihetta, PL:n tarpeita ja rajata tutkimusta. Haastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluina, eli haastattelussa olivat paikalla ainoastaan haastateltava ja haastattelija. Haastattelua varten oli valmiiksi kerätty ylös eri teemoja ja valmiita apukysymyksiä, joista haastattelun aikana oli hyvä keskustella, jotta ymmärrettiin mitä kyselyltä ja opinnäytetyöltä odotetaan sekä mitkä ovat nykytilanteet taustat. Teemahaastattelu valittiin sen takia, että keskustelu haluttiin pitää hyvin keskustelunomaisena ja jäykkyyttä pyrittiin vähentämään, jotta tieto tulisi haastateltavalta mahdollisimman luonnollisesti. Pirhosen haastattelu toteutettiin Pohjolan Liikenteen yleisessä neuvotteluhuoneessa ja Nykvistiä hänen omassa työhuoneessaan. Tämä mahdollisti sen, että molemmat haastateltavat pystyivät keskittymään täysin haastatteluun ja puhumaan avoimesti. (Hirsijärvi ym. 2000, 195, 197.)

Ennen teemahaastattelun pitoa, on haastattelusta hyvä pitää koehaastattelu esimerkiksi jollekin ystävälle tai perheenjäsenelle. Tällöin haastattelija pystyy harjoittelemaan tilannetta ja sen hallitsemista sekä saamaan palautetta, minkä avulla haastattelun runkoa on helppo muokata. Haastateltavat ovat yleensä erilaisia, osa vähäpuheisia ja osa rönsyilevämpiä. Haastateltavan ollessa hyvin vähäpuheinen on häntä pyrittävä kannustamaan ja annettava hänelle lisäkysymyksiä ja aikaa täydentää vastaustaan. Haastateltavan ollessa rönsyilevä on hyvä pyrkiä pitämään keskustelu aiheessa erilaisten tarkentavien kysymysten ja määrittelyjen avulla. Näihin on haastattelijan hyvä varautua jo etukäteen ja pohdittava esimerkiksi erilaisia lisä tai apukysymyksiä. (Hirsijärvi 2000, 193-194; Kananen 2014, 205-2016.) Tämän takia pidin koehaastattelun yhdelle ystävälleni. Samalla pohdin valmiiksi minkälaisia kysymyksiä voisin tarvittaessa esittää riippuen siitä onko haastateltava puhelias vai hieman hiljaisempi.

Opinnäytetyön kirjallisen osuuden työstäminen alkoi kyselytutkimuksiin tutustumisella erilaisen kirjallisen materiaalin avulla. Tämän jälkeen pohdin mitä kaikkia eri aiheita opinnäytetyön teoriassa olisi syytä käsitellä. Teorian päädyin laittamaan pääosin erilaisten kyselytutkimusmallien selvittelyä sekä mallien hyvien ja huonojen puolien pohtimista. Seuraavaksi aloitettiin teorian rakentaminen ja lähdemateriaalin etsiminen. Materiaalin löytäminen oli helppoa, sillä asiakaskyselyt eivät ole uusi asia. Erilaisien kyselymallien löytäminen oli taas hieman haastavampaa.

Kun eri kyselymalleista oli kerätty tarpeeksi tietoa sekä hyviä ja huonoja puolia oli kirjattu ylös, aloitettiin pohtimaan, minkälainen kyselymalli olisi paras PL:n käyttöön. Kyselymalleja



ja niiden toimivuutta arvioitiin vertaamalla PL:n odotuksia ja toiveita sekä kyselymallien hyviä ja huonoja puolia keskenään. Tämän jälkeen parhaan kyselypohjan valitseminen teorian pohjalta oli helppoa ja asiakastyytyväisyyskyselylomakkeen kysymysten luominen oli luontaista.

Seuraava vaihe opinnäytetyön teossa oli pilottitestauksen tekeminen. Valmiin kyselypohjan pilottitestauksesta keskustelimme sekä opinnäytetyönohjaajan ja PL:n kanssa. Päädyimme testaamaan valmista kyselypohjaa pienelle ryhmälle, joka on noin 5-10 henkeä. Pilotin tarkoitus oli testata kyselyn toimivuutta, soveltuvuutta vastaamiseen ja sopiiko se suunniteltuun käyttötarkoitukseen. Pilottitestaukseen kutsuin yhteensä 11 henkilöä ja heistä 9 vastasi kyselyyn.

Opinnäytetyönohjaajan kanssa on ollut tapaamisia tasaisin väliajoin koko prosessin ajan. Yhteistyö ohjaajan kanssa on ollut loistavaa, koska olen saanut tukea tarpeideni mukaan ja neuvoja kuinka pääsen eteenpäin opinnäytetyön teossa. Prosessin ajan on pidetty tiiviisti yhteyttä Pohjolan Liikenteen kanssa. Yhteistyö heidän kanssaan on auttanut opinnäytetyön etenemistä ja PL pääsi seuraamaan opinnäytetyön etenemistä ja antamaan omat kommenttinsa siihen.

## 9 Valmis kyselylomake ja pilottitestauksen tulokset

Pohjimmiltaan NPS kyselymalli perustuu yhteen kysymykseen, suosittelisitko palvelua tai tuotetta ystävällesi. Nykypäivänä käytetty NPS malli sisältää usein avoimen palauteosion, joten teorian perusteella päätin lisätä avoimen palauteosion Pohjolan Liikenteelle tehtyyn asiakastyytyväisyys kyselyyn. Avoimen palauteosion avulla pystytään tarkemmin selvittämään syyt siihen, miksi asiakas on vastannut tietyllä tavalla ja mikä asia on vaikuttanut hänen mielipiteeseensä. Kyselyn pilottiin lisäksi erillisen avoimen palauteosion, jossa pilotin testaaja sai antaa palautetta kyselyn toimivuudesta. Tämä erillinen palauteosio ei tule Pohjolan Liikenteelle tulevaan valmiiseen asiakastyytyväisyyskyselyyn. Pilotin tarkoitus oli kerätä palautetta kyselyn toimivuudesta eri alustoilla (esimerkiksi tietokone ja mobiili), kyselylomakepohjasta ja käyttömukavuudesta. Kutsuja asiakaspalautekyselyyn lähetettiin aalloittain. Toimin näin, koska tämä antoi minulle mahdollisuuden korjata ja muuttaa kyselyä saadun palautteen mukaan.

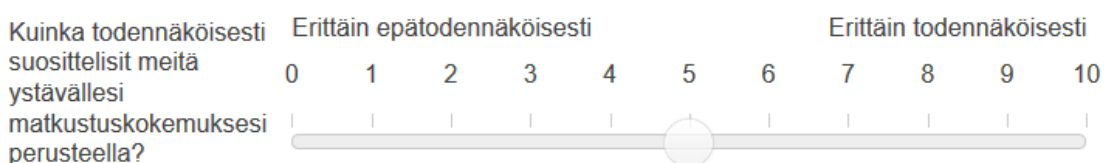
Pilottikysely toteutettiin SurveyPal nimisen palvelun kautta. SurveyPal on verkkopohjainen palvelu, jota käytetään palautteen keräämiseen, kyselyiden ja selvitysten tekemiseen. SurveyPal:in avulla kerätyt tiedot voidaan analysoida ja luoda raporteiksi verkkopalvelun kautta. Palvelun kautta voi lähettää yksittäisiä tai massakutsuja ja kaikki vastaajat saavat uniikin vastaajanumeron. Tuloksia voi tarkastella kokonaisuutena tai yksittäisinä palautteina. (SurveyPal 2016.)

Kuviossa 3 on verkossa oleva Pohjolan Liikenteelle tarkoitettu asiakastyytyväisyys lomake. Kuviossa näkyy Pohjolan Liikenteen nimi ja logo, mutta siihen voi lisätä muitakin yrityksen tietoja tai muuttaa haluamallaan tavalla, esimerkiksi sesonkien tai kampanjoiden mukaiseksi. Kyselylomakkeen yläreunaan pystytään personoimaan vastaajan nimi ja heti kyselyn alussa pyritään kannustamaan asiakasta vastaamaan kyselylomakkeeseen huudahduksella ”anna palautetta kokemuksestasi!”. NPS:n peruskysymys tulee selkeästi esille keskellä kyselyä ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit meitä ystävällesi matkustuskokemuksesi perusteella?” ja arvoasteikko on 1-10. Avoimen palauteosion kysymys on muutettu muotoon ”missä onnistuimme / epäonnistuimme”. Tämä on tehty, jotta PL osaa paremmin analysoida missä mahdolliset onnistumiset ja epäonnistumiset tapahtuvat sekä antavat kontekstia asiakkaan antamalle arvosanalle. SurveyPal:in kautta kyselyä lähetettäessä, siihen voi lisätä saatteen. Tämä voi saada kyselykutsun saamisen vaikuttamaan henkilökohtaisemmalta ja siihen voidaan lisätä tietoa muuttamatta kyselypohjaa.



Hei \_etunimi\_

Anna palautetta kokemuksestasi!



Missä onnistuimme / epäonnistuimme?

Kuvio 3: NPS-kyselypohja

Pilottitestaaajien vastauksista sain tärkeää palautetta ja kehitysehdotuksia kyselyyn. Kysely sai kiitosta yksinkertaisuudestaan ja lyhydestään. Vastaajat vastasivat sekä mobiilista, että tietokoneelta ja he totesivat, että molemmilla laitteilla kyselyyn vastaaminen toimi oikein hyvin. Mahdollisuus vastata kyselyyn mobiilista sai erityisesti kiitosta ja mobiilista vastatessa kyselyn

lyhyys todettiin erittäin hyvänä asiana toimivuuden ja vastausmukavuuden kannalta. Verkko-pohjaista kyselymallia pidettiin paperiversiota helpompana. Tekninen puoli toimi moitteettomasti ja järjestelyä pidettiin toimivana, joten SurveyPal:in vastausjärjestelmää voidaan pitää toimivana.

Ensimmäinen versio kyselypohjasta sai palautetta tekstin asettelusta, mutta tämä muutettiin ennen seuraavan vastaaja-aallon kutsumista. Vaikka kyselyn lyhyys sai paljon kehuja, osa pilottitestaaajista ihmetteli sitä. Yksi vastaajista toivoi, että kyselyyn liitettäisiin muutamaa numeroarviointikohtaa lisää, mikä vastaajan mukaan mahdollisesti laajentaisi ja tarkentaisi palautetta.

## 10 Pilottitestauksen luotettavuus

Tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyssä pilottitestauksessa, niin kuin muissakin testauksissa ja tutkimuksissa, pyrittiin ehkäisemään ja välttämään erilaisten virheiden vaikutusta testaukseen. Jos näitä virheitä kuitenkin esiintyy, voi testauksen tulos olla epätarkka tai jopa valheellinen. Tämän takia opinnäytetyöhön on liitetty arviointi pilottitestauksen luotettavuudesta ja siitä, kuinka hyvin pilotissa testattu kyselylomake toimi sen oikeassa käyttötilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2000, 213.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää yleisesti se, että tutkimuksessa on kerrottu mahdollisimman tarkasti kuinka tutkimus, tässä opinnäytetyössä pilotti, on suoritettu. Tällä tavoin tutkimusta lukeva henkilö saa selville kuinka tutkimuksen lopputulokseen on päädytty, mikä on ollut lähtötilanne ja tutkimuksen taustat sekä onko tutkimuksen lopputulos toimiva, kun sitä verrataan tutkimukselle asetettuun tutkimuskysymykseen. Tästä syystä opinnäytetyön luvussa 8 Opinnäytetyön toteutus on kuvattu tarkasti kuinka opinnäytetyön teossa on edetty ja kuinka pilot-tutkimus on toteutettu. (Vilka 2000, 213-215.)

### 10.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti eli mittaustulosten toistettavuus kuvaa tutkimuksen kykyä tuottaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus ei anna jokaisella mittauksella täysin erilaisia tuloksia vaan tulokset ovat kerta toisensa jälkeen samat. Reliabiliteetiltään onnistuneen tutkimuksen tulisi tuottaa aina samat tulokset, kun tutkimus on toteutettu uudestaan samalla mittarilla, tutkimus on tehty samalla tavalla ja tutkimuksessa tutkitaan samaa ilmiötä. Mittaukseen saattavat kuitenkin vaikuttaa ulkoiset tekijät, esimerkiksi trendien vaihtuminen tai ihmisten mielipiteiden muuttuminen, mitkä saattavat heijastua kyselytuloksiin. (Metsämuuronen 2002, 32).

Opinnäytetyössä kyselytutkimuksen pilottitestausta varten kaikki pilottitestaukseen osallistujat saivat saatekirjeen sähköpostiinsa, jossa kerrottiin, missä kyselyä tullaan käyttämään ja heitä pyydettiin kertomaan mitä mieltä he olivat kyselystä. Näin jokainen heistä sai saman informaation ennen kyselyyn vastaamista. Lisäksi kaikki saivat muutamaa tekstin skaalautuvuuteen vaikuttavaa välilyöntiä lukuun ottamatta samanlaisen kyselylomakkeen. Jos kyselylomake toteutetaan uudelleen samanlaisena ja vastaajat saavat sen seuraksi saman lähetteen, voidaan olettaa, että kyselystä saatavat vastaukset tulevat olemaan hyvin samanlaiset, koska kyselytilanne on mahdollista toistaa samanlaisena useita kertoja. Näin tapahtuu kuitenkin ainoastaan, jos kaikki kyselyyn vaikuttavat muuttujat pysyvät samoina. Esimerkiksi ihmisten mielipiteiden muutokset ja trendien vaihtuminen saattavat näkyä kyselytuloksissa.

## 10.2 Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa sitä, että tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä tai mittari on mitannut nimenomaan sitä asiaa, jota sen on ollut tarkoitus mitata. Jos mittari ei ole täysin mitannut sitä tutkittavaa ilmiötä, josta halutaan saada tietoa, tämä näkyy virheellisenä tutkimustuloksena. Näin voi käydä esimerkiksi kyselylomaketutkimuksessa, jos kysymykset ovat olleet helposti väärinymmärrettävissä. Tällöin tietoa ei välttämättä saada juuri tutkittavasta aiheesta, koska kyselyyn vastaaja on harhautunut ajattelemaan jotakin muuta vastatessaan kyselyyn. Tutkimustuloksia ei voida sanoa valideiksi, jos tällaista virhettä ei huomata tutkimuksen teon aikana esimerkiksi pilottitestauksessa. (Vilka 2015, 193-194.)

Opinnäytetyössä tehdyssä pilottikyselyssä vastaajia pyydettiin suoraan arvioimaan pilottikysymyksen toimivuutta. Heille oli kerrottu kyselyn käyttötarkoitus ja tilanne, jossa sitä tullaan käyttämään. Näiden ohjeiden avulla pilottitestaajien oli helppo kokeilla toimiko kysely helposti eri laitteilla, onko vastaaminen sujuvaa ja sopiiko se heidän mielestään tilanteeseen, jossa kyselyä on suunniteltu käyttää. Näin ollen asiakastytyväisyyskyselystä tehty pilotti mitasi nimenomaan sitä, onko kyselyyn vastaaminen miellyttävää, mittaako se haluttua asiaa ja toimiiko se kaikenlaisilla alustoilla.

Yllä kuvattu tilanne, jossa kysymysten väärinymmärtäminen aiheuttaa tulosten vääristymistä, testattiin pilotissa. Jokainen pilottiin vastaaja vastasi kahteen viralliseen asiakastytyväisyyskyselyn kysymykseen eli suosittelisivatko he Pohjolan Liikennettä muille ja missä onnistuimme tai epäonnistuimme. Kysymykset pyrittiin alun perin luomaan mahdollisimman yksinkertaisiksi, yksiselitteisiksi ja pureutumaan asiaan, josta Pohjolan Liikenne tarvitsi tietoa. Pilottiin tulleiden vastausten perusteella huomattiin, että jokainen vastaaja oli ymmärtänyt oikein annetut kysymykset, sillä vastaukset käsittelivät keskenään juuri toivottuja asioita ja teemoja.

## 11 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä on käsitelty kyselyjä, erilaisia asiakaskyselymalleja sekä niiden hyviä ja huonoja puolia. Opinnäytetyössä on tämän lisäksi kuvailtu Pohjolan Liikennettä yrityksenä ja käyty läpi sen toimialalla tapahtuneita muutoksia. Näiden muutosten takia Pohjolan Liikenne on halunnut lähteä kehittämään omaa asiakastyytyväisyysmittaustekniikkaansa, mistä koko opinnäytetyöprosessin idea lähti. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on ”Millä asiakastyytyväisyyskyselymallilla Pohjolan Liikenne saa parhaiten tietoa kuluttaja-asiakkaidensa tyytyväisyydestä Pohjolan Liikenteen linja-automatkoihin?”. Tutkimuksen lisäkysymykset olivat:

1. Mitä eri vahvuuksia ja heikkouksia eri malleilla on ja kuinka ne sopivat Pohjolan Liikenteen tarpeisiin?
2. Minkälaisia kysymyksiä valmiissa asiakaspalautekyselyssä tulee olla?

Opinnäytetyön tutkimuskysymykseen löydettiin vertailun ja Pohjolan Liikenteen esittämien toiveiden avulla vastus: paras mahdollinen tapa kerätä tietoa kuluttaja-asiakkaidensa tyytyväisyydestä on Net Promoter Score eli NPS-kysely.

Pohjolan Liikenne saa tästä opinnäytetyöstä valmiin asiakastyytyväisyyskyselypohjan ja teoreettiset perustelut valinnalle. Kyselymalleista tehdyn selvityksen sekä niiden vahvuuksien ja heikkouksien vertailun perusteella Pohjolan Liikenteen on helppo aloittaa suunnittelemaan muiden kyselymallien mukaisia kyselylomakkeita, jos ne ovat PL:n mielestä sopivia johonkin muuhun tilanteeseen. Valmis NPS kyselymalli on testattu pilottivaiheessa ja todettu toimivaksi. Valmis kyselypohja on PL:n vapaasti muokattavissa ja hyödynnettävissä. Pohjolan Liikenne voi halutessaan lisätä NPS-kyselylomakkeeseen taustatietokysymyksiä. Esimerkiksi lisäämällä kysymyksen millä linjalla kyselyyn vastannut on matkustanut antaa vertailutietoa eri alueiden asiakkaiden tyytyväisyydestä.

Muutamalta pilottitestaajalta tuli palautetta kyselyn lyhydestä. He ihmettelivät, että kysely koostui vain kahdesta kysymyksestä. Kaikki pilottitestauksessa mukana olleet vastaajat eivät ilmeisesti ole aiemmin vastanneet NPS-tyyppisiin kyselyihin. Tämä saattaa kieliä siitä, että Suomessa NPS- tai CES-kyselyt eivät ole vielä niin laajassa käytössä asiakaspalautteen mittamisessa.

Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttaminen SurveyPal:in kautta oli helppoa, toimivaa ja skaalautui hyvin eri vastausalustoille. Pilottikyselyn yksinkertaisuus ja tekninen vaivattomuus koettiin pilottitestaajien keskuudessa positiivisena, joten tämän perusteella SurveyPal:in käyttö tulevaisuudessa on suositeltavaa. Nykypäivänä ihmiset käyttävät mobiililaitteita suurissa määrin, varsinkin julkisissa kulkuvälineissä. Opinnäytetyöni tuotos sopii hyvin mobiililaitteella vastaamiseen ja tästä tuli usealta pilottitestaajalta positiivista palautetta.

Opinnäytetyössä käytettävä NPS asiakastyytyväisyyskyselypohja on enemmän suunnattu arvioimaan matkustus- ja asiakaspalvelukokemusta linja-autossa. Teoria osuudessa käsiteltyä Customer Effort Scorea, jossa asiakas arvioi palvelun tai tuotteen vaivattomuutta, voisi mielestäni käyttää Pohjolan Liikenteen uuden verkkokaupan avaamisen jälkeen. CES:ia voisi hyödyntää muutaman kuukauden ajan, jotta PL saisi kuvan asiakkaiden mielipiteestä verkkokaupan suhteen. Uudessa palvelussa asiakkaat saattavat huomata jotakin sellaista, mitä verkkokaupan kehittäjät eivät ole huomanneet, mikä saattaa luoda merkittävää lisäarvoa verkkokaupan käyttäjille.

Mielestäni Pohjolan Liikenteen kannattaisi hyödyntää mystery shoppingia, koska mystery shopping ja NPS antavat yhdessä tarkan kuvan koko asiakaspalvelu- ja matkakokemuksesta. Mystery shoppaus tukisi NPS:stä saatua asiakaspalautetta ja analysoimalla näitä molempia PL saisi kattavan kuvan asiakaspalvelun tilanteesta. Pohjolan Liikenteen kannattaisi toteuttaa mystery shoppaus esimerkiksi yhteistyössä eri ammattioppilaitosten kanssa. Esimerkiksi opinnäytetyön tekijä on toiminut mystery shoppaajana opintojaksolla Laurea-ammattikorkeakoulussa. Yhteistyöllä oppilaitosten kanssa saisi sekä PL, että oppilaitos hyötyä itselleen, eli loisi niin sanotun win-win tilanteen molemmille osapuolille. Pohjolan Liikenne saisi erittäin kustannustehokkaasti mystery shoppausta ja mahdollisesti uusia asiakkaita sekä positiivista näkyvyyttä nuorison keskuudessa.

Tässä opinnäytetyöstä on avattu erilaisia asiakastyytyväisyyskyselymalleja sekä analysoitu näiden vahvuuksia ja heikkouksia. Erilaisien asiakaskyselymallien teorian keskittäminen yhteen opinnäytetyöhön helpottaa henkilön tai organisaation kyselymallin päätöksentekemistä. Lisäksi opinnäytetyön tulos NPS kysely on julkaistu opinnäytetyössä. Organisaatio tai henkilö, joka haluaa toteuttaa vastaavan kyselyn voi katsoa esimerkkiä tämän opinnäytetyön tuotoksesta ja sen avulla muotoilla itselleen sopivan kyselylomakkeen. Opinnäytetyössä käsitellyt yleistiedot eri kyselyistä, hyvien kysymysten tekemisestä sekä strukturoitujen ja avointen kysymysten käyttötilanteista ovat hyödyllistä tietoa kyselyn tekijälle.

## Lähteet

## Painetut

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.

Grigoroudis, E. & Siskos, Y. 2010. Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality. New York: Springer.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja strategiat - Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Vantaa: WSOY

Hill, N. & Alexander, J. 2011. The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement. Third edition. Aldershot: Gover.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kumar, R. 2005. Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners. 2nd edition. London: SAGE.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell.

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Viro: Talentum.

Mantel, A. 2010. Exploring Dimensions of Customer Satisfaction: A Qualitative Study. Saarbrücken : VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft.

Metsämuuronen, J. 2002. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. 2. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finlektura cop.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

## Sähköiset

EPSI-Finland. Tietoa EPSI Ratingistä. Viitattu 25.09.2016  
<http://www.epsi-finland.org/tietoa-epsi-ratingista/>

ExpressBus. ExpressBus:Liikennöitsijät. Viitattu 9.10.2016  
<http://www.expressbus.fi/fi/expressbus/>

Hopper, J. 2010. Survey over a Custom Survey. Viitattu 14.10.2016  
<http://www.verstaresearch.com/blog/when-to-choose-an-omnibus-survey-over-a-custom-survey/>

Pohjolan Liikenne. 2016a. Etusivu: Yritys: Tunnusluvut. Viitattu 08.10.2016  
<https://www.pohjolanliikenne.fi/cs/pl/fi/tunnusluvut>

Pohjolan Liikenne. 2016b. Etusivu: Yritys: Historia. Viitattu 08.10.2016  
<https://www.pohjolanliikenne.fi/cs/pl/fi/historia>

Pohjolan Liikenne. 2016c. Etusivu: Yritys: Arvot. Viitattu 08.10.2016  
<https://www.pohjolanliikenne.fi/cs/pl/fi/arvot>

Saarinen, J. 2015. Helsingin Sanomat: Vain pätkä koodia - näin Onnibusin lipunmyyntiohjelma mullisti vanhat säännöt ja Suomen joukkoliikenteen. Viitattu 18.9.2016.  
<http://www.hs.fi/talous/a1442717796052>

SIQ. Kvalitet och vår modell. Viitattu 25.9.2016  
<http://siq.se/kvalitet>

Surveyanalytics. Viitattu 14.10.2016  
<https://www.surveyanalytics.com/omnibus-survey-definition.html>

SurveyPal. 2016. Etusivu: Yritys. Viitattu 22.10.2016  
<https://www.surveypal.com/fi/yritys/>

Taloustutkimus. 2016. Etusivu: Tuotteet ja Palvelut: Tiedonkeruuratkaisut ja monitilaajatutkimukset: Mystery Shopping. Viitattu 26.10.2016  
[http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitila/mystery\\_shopping/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/mystery_shopping/)

Julkaisemattomat

Nykvist, J. 2016. Sopimusliikennejohtajan kanssa käyty keskustelu. Helsinki.

Pirhonen, I. 2016. Verkkokauppapäällikön kanssa käyty keskustelu. Helsinki.



Kuviot	
Kuvio 1: Net Promoter Scoren laskenta .....	16
Kuvio 2: Customer Effort Scoren laskenta .....	18
Kuvio 3: NPS-kyselypohja .....	--26

## Taulukot

Taulukko 1: Kyselymallien vertailutaulukko .....	21
--	----