

Juhani Ruuth

ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN
ASIAKASKOHTAAMISISSA:
CASE KIILTOCLEAN OY

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
2016

ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN ASIAKASKOHTAAMISISSA: CASE KIILTOCLEAN OY

Ruuth, Juhani
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Joulukuu 2016
Ohjaaja: Pirkanaho, Tapio
Sivumäärä: 57
Liitteitä: 1

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaskohtaaminen, asiakastieto, kehitystoiminta, asiakaskeskeisyys

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia ja selvittää KiiltoClean Oy:n yritysasiakkaiden asiakaskokemuksen tasoa, niitä tekijöitä, joista se on muodostunut sekä asiakaskohtaamisten kehittämistä. Työ tehtiin osana KiiltoClean Oy:ssä käynnissä olevaa Customer Is King –projektia, jonka tarkoituksena on muuttaa yrityksen toimintaympäristö tuotekeskeisestä yrityksestä asiakaskeskeiseksi yritykseksi. Asiakaskokemustieto on avainasemassa asiakaskeskeisen yrityksen toiminnassa.

Opinnäytetyön teoriaosassa perehdyttiin asiakaskokemuksen ja asiakaskohtaamisten teoriaan. Asiakaskokemuksen keskeisimmät teemat ovat sen johtaminen ja mittaaminen. Asiakaskohtaamisen teoriassa perehdyttiin kohtaamisen eri muotoihin ja niiden merkitykseen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Lisäksi teoria käsittelee asiakaskohtaamisten onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Asiakaskohtaamiset nousevat merkittävään rooliin asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta.

Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa toimintasuosituksia ja kehitysehdotuksia tutkimustulosten pohjalta. Tutkimus tehtiin asiakashaastatteluina. Haastatteluihin valittiin neljä KiiltoClean Oy:n asiakasyritystä. Kustakin asiakasyrityksestä haastateltiin 1-3 henkilöä. Haastattelut tehtiin paikan päällä tai puhelimitse. Tutkimuksen aineistona käytettiin haastatteluiden vastauksia.

Tutkimustuloksista selviävät KiiltoClean Oy:n asiakasyritysten asiakaskokemuksen taso ja ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet kokemusten muodostumiseen. Tuloksista saatiin tietoa myös siitä, miten asiakaskokemusta voidaan kehittää jatkossa. Lisäksi tuloksista tulevat esille asiakasyritysten arvot koskien yhteistyösuhteita.

Tutkimustulosten perusteella KiiltoClean Oy:n yritysasiakkaille on muodostunut hyvin positiivinen asiakaskokemus yritysten välisen yhteistyön kautta. Lisäksi asiakaskohtaamiset KiiltoClean Oy:n kanssa ovat olleet hyvin onnistuneita. Vastausten perusteella selviää, että KiiltoClean Oy:n asiakasyritykset nähdään enemmänkin yhteistyökumppaneina kuin pelkinä ostaja-asiakkaina. Tutkimuksesta selviää, että KiiltoClean Oy täyttää asiakkaidensa odotukset, kaikilla tutkimuksessa käsitellyillä osa-alueilla, erityisen onnistuneesti.

DEVELOPING CUSTOMER EXPERIENCE IN CUSTOMER ENCOUNTER: CASE KIILTOCLEAN OY

Ruuth, Juhani

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in International Business

December 2016

Supervisor: Pirkanaho, Tapio

Number of pages: 57

Appendices: 1

Keywords: customer experience, customer encounter, customer information, development, client-centered

The thesis was conducted for KiiltoClean Ltd., which is currently changing from product-centered company to client-centered one. The change program is named as Customer Is King. The subject was to research and find out the current level of customer experience in KiiltoClean Ltd.'s business partners and the most important factors in the formation of the customer experience. The thesis focuses also in developing customer encounter.

The reason for this thesis is to give information and ideas for development in KiiltoClean Ltd.'s customer experience strategy. The idea is also to provide development recommendations for customer encounter.

The beginning of thesis focuses on the theory of customer experience and customer encounter. The main themes in customer experience theory are leading and measuring the experience. Theory about customer encounter focuses on different types of encountering and how they effect to formation of the customer experience.

The data was collected by interviewing eight different persons from four different business partner companies of KiiltoClean Ltd. Interviews were performed in the business partner companies premises or by phone.

The research results give lots of information considering the current level of customer experience of KiiltoClean Ltd.'s business partners. The results provide also information for future development of the customer encounter.

Based on the research results, KiiltoClean Ltd.'s B2B -clients have very high customer experience level. The company has succeeded well in different customer encounter situations. All client companies that took part in the research, felt that they are treated rather as partners than basic customers. The research shows that KiiltoClean Ltd. meets their customers' expectations exceedingly well.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ONGELMANASETTELU JA TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	8
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	8
2.2	Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.....	9
3	ASIAKKUUS JA ASIAKASKESKEISYYS.....	10
3.1	Asiakkuus.....	10
3.2	Asiakaslähtöisyys.....	12
4	ASIAKASKOKEMUS	14
4.1	Asiakaskokemuksen määritelmä ja muodostuminen	14
4.2	Asiakaskokemuksen tasot	16
4.3	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	16
4.4	Poikkeustilanteet.....	19
4.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	20
4.6	Asiakaskokemus kilpailustrategiana	26
5	ASIAKASKOHTAAMINEN.....	27
5.1	Kohtaaminen kasvotusten	28
5.2	Kohtaaminen puhelimessa	29
5.3	Kohtaaminen sähköisissä kanavissa	29
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
6.1	Toimeksiantajan esittely	31
6.2	Tutkimusasetelma	32
6.3	Tutkimusote	33
6.4	Tutkimuksen otanta.....	34
6.5	Aineiston hankinta ja analysointi.....	34
6.5.1	Haastattelu	34
6.5.2	Kysymyslomakkeen suunnittelu ja aineiston keruu	35
6.5.3	Aineiston analysointi.....	36
6.5.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	37
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	39
7.1	Yhteistyö ja asiakkuus	39
7.2	Asiakaskokemus	42
7.3	Asiakaskohtaaminen	45
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	48

9 TOIMINTASUOSITUKSET	51
10LOPPUSANAT	54
LÄHTEET.....	56
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Asiakaskokemus käsitteenä alkoi yleistyä kirjallisuudessa vasta 1980-luvulla. Asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut koko ajan suuremmaksi tekijäksi kiihtyvässä yritysten välisessä kilpailussa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää asiakaskokemuksen merkitystä asiakassuhteen arvon kasvattamisessa sekä tekijöitä, jotka muodostavat ylivertaisen asiakaskokemuksen. Työ on rajattu tutkimaan asiakaskokemuksen muodostumista ja mittaamista asiakaskohtaamisissa sekä asiakaskohtaamisten kehittämistä B2B -kentässä.

Lähtökohta opinnäytetyöhön tuli KiiltoClean Oy:ltä. KiiltoClean Oy:ssä on käynnissä Customer is King -niminen teema, jonka tarkoituksena on uudistaa yrityksen ajattelu- ja toimintatapaa asiakaskeskeiseen suuntaan, ja sitä kautta kasvattaa asiakaskokemuksen tasoa. Hyvän asiakaskokemuksen tarkoituksena on kasvattaa asiakkuuden arvoa ja sitouttaa asiakasyrityksiä voimakkaammin. Asiakaskokemus sekä asiakassuhteen arvo nousevat keskeiseen rooliin yrityksen asiakaskeskeisessä strategiassa.

Opinnäytetyön aihe ja käytetyt menetelmät selkenivät, kun keskustelimme aiheesta ja sen rajaamisesta useaan otteeseen. Alussa ajatuksena oli, että työssä tutkittaisi asiakaspalautteeseen liittyviä tekijöitä, mutta keskustelujen jälkeen asiakaskokemuksen ja asiakaskohtaamisten tutkiminen nousi mielenkiintoiseksi ja ajankohtaisemmaksi aiheeksi.

Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö koostuu sekä teoriaosuudesta että case-osuudesta. Teoriaosassa käsitellään asiakaskokemusta, kokemuksen mittaamista, asiakaskohtaamisen teoriaa sekä niihin liittyviä tekijöitä. Case-osuudessa syvennyttään tarkastelemaan ja soveltamaan teoriaosuudessa käsiteltyjä asioita. Tässä osuudessa haetaan vastauksia tutkimusongelmaan sekä osa-ongelmiin KiiltoClean Oy:n näkökulmasta tarkasteluna.

Keskeiset käsitteet

Asiakaskokemus = Tässä työssä asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan kokonaisvaltaista kokemusta, joka muodostuu useista eri tekijöistä asiakassuhteen aikana. Tärkeimmät tekijät asiakaskokemuksen muodostumisessa ovat palvelun/tuotteen ominaisuudet, hinta sekä asiakkaan elämykselliset ja tunnepohjaiset kokemukset.

Asiakaskohtaaminen = Asiakaskohtaaminen on yhteydessä olemista asiakkaan kanssa. Se voi tapahtua kasvotusten, puhelimitse tai vaikka sähköpostitse. Asiakaskohtaaminen on asiakkaan kuuntelemista ja tarpeiden ymmärtämistä.

Asiakastieto = Asiakastieto on asiakkaasta kerättyä dataa, jonka tarkoitus on ymmärtää asiakasta, asiakkaan käyttäytymistä sekä käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Asiakastieto on kuitenkin hyvin laaja käsite. Gartnerin tutkimuksessa (2003) asiakastieto on jaettu kolmeen eri tyyppiin: kuvailevaan tietoon, käyttäytymistietoon ja kontekstuaaliseen tietoon.

Asiakaskeskeisyys = Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan asiakkaan asettamista toiminnan keskelle. Tällä tarkoitetaan sitä, että strategian, esimiestyön, asiakaspalvelun sekä henkilökunnan toiminta on suunniteltu asiakasta ajatellen.

Asiakaslähtöisyys = Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaasta aidosti kiinnostumista ja syvällistä ymmärrystä asiakkaan tarpeista. Asiakaslähtöisessä toiminnassa tiedetään asiakkaan kohtaamispisteet, kuunnellaan ja ymmärretään asiakkaan tarpeet sekä tyydytetään ne onnistuneesti.

Asiakaspalaute = Asiakaspalaute on yrityksen asiakkaalta saamaa palautetta tuotteesta tai palvelusta. Palaute voi olla kriittistä, negatiivista, positiivista, rakentavaa tai korjaavaa. Asiakaspalaute on yksi tärkeimmistä tiedonkeruun lähteistä, kun toimintaa halutaan kehittää asiakaskeskeiseksi.

2 ONGELMANASETTELU JA TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

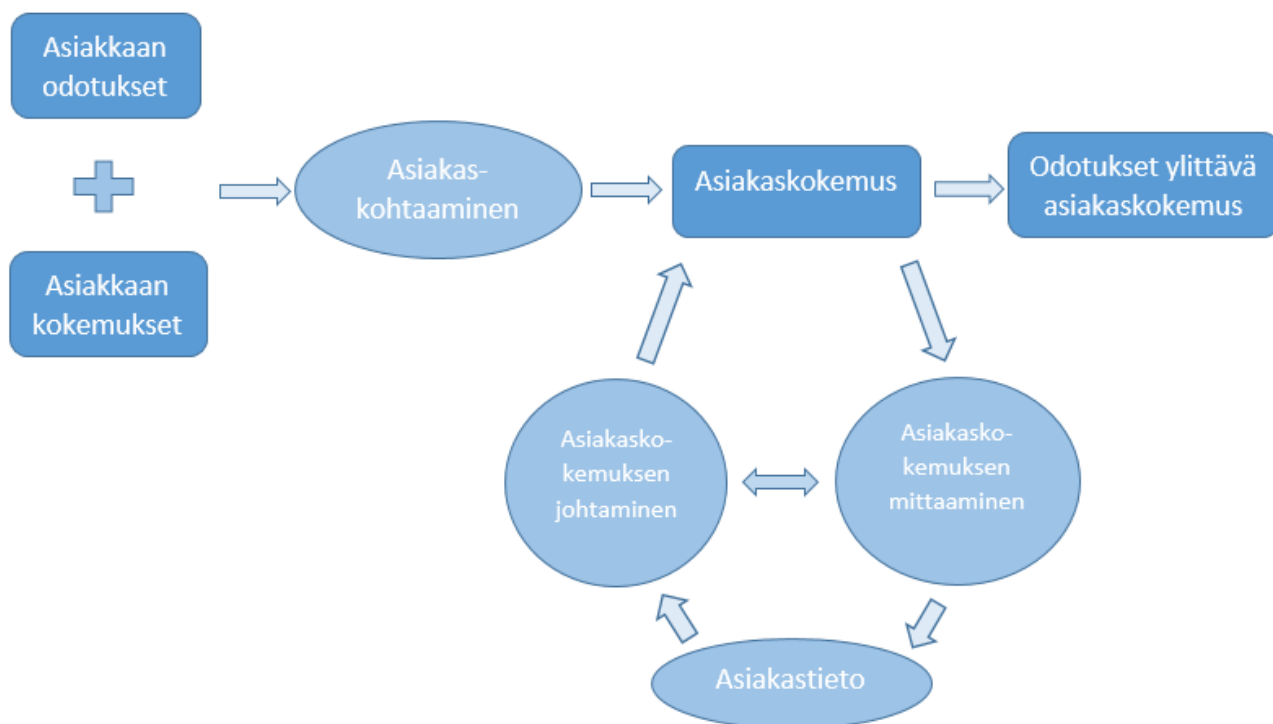
Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää KiiltoClean Oy:n asiakkaiden asiakaskokemuksen taso ja miten kokemusta voidaan parantaa entisestään. Tutkimusongelmiin haetaan vastauksia teoriakirjallisuuteen sekä haastatteluista saatavaan tietoon pohjautuen. Tutkimusongelma on jaettu neljään osa-ongelmaan. Ensimmäinen osa-ongelma on: *Mistä asiakaskokemus muodostuu?* Tarkoituksena selvittää mitä asiakaskokemus tarkoittaa ja mitkä tekijät vaikuttavat sen muodostumiseen. Toinen osa-ongelma on: *Miten asiakaskokemusta voidaan kehittää asiakaskohtamisesta saadun tiedon perusteella?* Asiakaskohtamisissa on mahdollista kerätä paljon sanallista ja sanatonta tietoa asiakkaasta. Tutkimus selvittää, miten tätä tietoa voidaan käyttää asiakaskokemuksen kehittämisessä. Kolmas osa-ongelma on: *Millaisia kokemuksia KiiltoClean Oy:n asiakkailla on tällä hetkellä asiakkuudestaan?* Tarkoituksena on selvittää asiakaskokemuksen nykytasoa haastatteluiden avulla. Neljäs ja viimeinen osa-ongelma on: *Millaisia odotuksia ja toiveita KiiltoClean Oy:n asiakkailla on asiakkuutensa suhteen?* Tavoitteena on löytää KiiltoClean Oy:lle kehitysehdotuksia, joiden avulla asiakaskokemusta voidaan kehittää. Odotukset ja toiveet on hyvä selvittää myös tulevia asiakaskohtamisia varten, jotta kohtaamisissa voidaan onnistua tuottamaan odotukset ylittävä kokemus.

Opinnäytetyön toimeksiantajana ja Case-yrityksenä toimii KiiltoClean Oy. Opinnäytetyön tavoitteena on, että toimeksiantajayritys pystyy hyödyntämään opinnäytetyötä ja sen tuloksia Customer is King – ajattelu- ja toimintatavan suunnittelussa sekä täytäntöönpanossa asiakaskohtamisten näkökulmasta. Paremman asiakaskokemuksen kautta tavoitteena on kasvattaa nykyisten asiakkuuksien arvoa ja sitouttaa asiakkaita voimakkaammin onnistuneiden asiakaskohtamisten kautta. Tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia, joiden painopiste on asiakaskohtamisissa. Kohtaamisten lisäksi työssä tuodaan esille muita asiakashaastatteluihin pohjautuvia kehitysehdotuksia, jotka liittyvät yleisesti asiakaskokemuksen mittaamiseen ja kehittämiseen.

2.2 Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

Tutkimuksen käsitteellisessä viitekehyksessä (Kuvio 1) on koottu odotukset ylittävän asiakaskokemuksen palaset yhteen. Asiakaslähtöiset yritykset usein pyrkivät tuottamaan asiakkaalle odotukset ylittävän asiakaskokemuksen, vaikka tavoitteena se onkin hyvin haastava. Asiakaskohtaukset ja niissä saatava tieto ovat yksi tärkeimmistä yksittäisistä tekijöistä asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta. Asiakkaalla on ennalta muodostunut kuva yrityksestä, joka voi olla seurausta aiemmista kokemuksista, kuulopuheista tai yrityksen imagosta. Asiakkaan odotuksiin pitää pystyä reagoimaan oikealla tavalla.

Jotta asiakaskokemukselle asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä, pitää kokemusta mitata ja johtaa. Lisäksi asiakaskohtaamisten tulee olla onnistuneita ja niistä saatava tieto tulee kerätä talteen. Nämä tekijät onnistuneesti yhdistämällä voidaan tuottaa odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia, täyttää asiakaskokemukselle asetetut tavoitteet sekä kehittää kokemusta entisestään.



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys: Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaskohtaamisissa (tekijän oma kuvio)

3 ASIAKKUUS JA ASIAKASKESKEISYYS

Asiakaskeskeisen strategian ja toiminnan keskiössä on asiakas itse. Asiakas on huomion keskipisteenä aina tuotannosta johtoon saakka. Päätöksenteossa otetaan huomioon asiakkaan tarpeet ja pyritään toimimaan niiden mukaan. Asiakaskeskeinen strategia vaatiikin jatkuvaa kehitystä ja eteenpäin ajattelua koko organisaatiossa. Lisäksi koko organisaation tulee olla sitoutunut asiakaskeskeisyyteen. Oman henkilöstön hyvinvointi sekä organisaation muutosjohtaminen nousee tärkeään rooliin tavoitteen saavuttamiseksi. (Hellman 2003, 23–25.)

Asiakaskeskeisen toiminnan tarkoitus on vakuuttaa ja sitouttaa asiakas yritykseen, koska asiakassuhteen arvo muodostuu aina asiakkaiden kautta. Mikäli yritys haluaa kasvattaa liikevaihtoaan, tulee sen pystyä aktiivisesti kasvattamaan asiakassuhteiden arvoa tuottamalla lisäarvoa asiakkailleen. Asiakaskeskeisessä toiminnassa tulee myös ottaa huomioon asiakassuhteet, joihin ei enää pystytä tuottamaan lisäarvoa. Tämän kaltaisissa tapauksissa tulee pitää huolta, että on tehty kaikki voitava asiakas-tyytyväisyyden ylläpitämiseksi. (Hellman 2003, 24–29.)

3.1 Asiakkuus

Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välistä yhteistyötä, jolla on suunta. Asiakkuudet ovat aina erilaisia, mutta niissä on yhteisiä piirteitä. Asiakkuus on harvoin täydellistä, sillä se vaatisi molempien yritysten tavoitteiden täydellistä täyttymistä. Yritysten tavoitteet harvoin kohtaavat niin täsmällisesti, että voidaan puhua täydellisestä asiakkudesta. Asiakaslähtöisen yrityksen tavoitteena onkin täydellisen sijasta onnistunut asiakkuus. Onnistuneessa asiakkuudessa tulee keskittää ajatukset kysymykseen, mitä asiakkaasta tulisi tietää? Tärkeimpänä on ymmärtää oman- ja asiakasyrityksen tärkeimpien tavoitteiden erot. Kun erot on ymmärretty, tulee toimintaa ja tavoitteita pyrkiä kehittämään yhteistä päämäärää kohti. Tärkeää on tunnistaa ja täyttää asiakkaan odotukset. Mikäli tavoitteena on ylivertainen asiakaskokemus, vaaditaan usein myös odotusten ylittämistä. (Mattinen 2006, 86.)

Asiakkuus on yrityksen tärkein resurssi. Ilman asiakkaita sillä ei ole liikevaihtoa, ja näin ollen toiminta ei voi jatkua. Asiakkuus on yritykselle pääomaa, joka on vaikeampi havaita. Sitä ei voi havaita suoraan kirjanpidossa, sillä se on niin sanottua aiheetonta pääomaa. Onnistuneessa asiakassuhteessa kommunikointi on kuuntelevaa, kaksisuuntaista ja aktiivista. Kuuntelevalla tarkoitetaan sitä, että asiakkaan tarpeet ymmärretään ja niitä osataan ennakoita. Se vaatii inhimillistä ja läsnä olevaa kohtaamista. Kun kohtaamisessa onnistutaan, siitä hyötyy niin yritys kuin asiakas. (Pyyhtiä 2009.)

Asiakasta tulee kuunnella asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Elinkaari voidaan jakaa kolmeen osaan: alkava asiakkuus, vakiintunut asiakkuus ja päättyvä asiakkuus. Alkavassa asiakkuudessa tulee ymmärtää, mitä tekijöitä asiakas puntaroi yhteistyökumppania valitessaan päätöksenteon kynnyksellä. Useimmiten asiakas puntaroi päätöksiä tehdessään, mitkä ovat kumppanuuden hyödyt, riskit, tulevaisuuden näkymät sekä millainen mielikuva yrityksestä on muodostunut. Alkavassa asiakkuudessa asiakkaalla on aukkoja tietämyksessään, koska sillä ei ole aiempaa kokemusta yhteistyöstä kyseisen yrityksen kanssa. Asiakkaalta onkin hyvä selvittää, mitä tietoa se kaipaisi lisää, sekä mitkä tekijät vaikuttivat yhteistyöpäätökseen. (Mattinen 2006, 90.) Asiakkuuden alussa asiakkaan odotukset ovat korkeimmillaan, joten niiden täyttäminen nousee tärkeään rooliin, mikäli asiakkuudesta halutaan jatkuva. Alussa kommunikoinnin tulisikin olla hyvin aktiivista ja selkeää. On tärkeää saada selville ja ymmärtää asiakkaan tarpeet niiden täyttämiseksi. Avain onnistumiseen on asiakkaan kuuntelu ja aktiivinen kommunikointi. (Mattinen 2006, 100.) Alkutaipaleella rakennetaan luottamusta yritysten välille. Luottamuksen saavuttaminen on erittäin tärkeää yhteistyön jatkumisen kannalta. Yhteistyösuhteen kehitystä edistää myös se, että yritykset jakavat samat perusarvot. (Davis 2015.)

Tarkastelussa on tärkeää ottaa huomioon molemmat sekä talouden asiakasnäkökulma, että talouden tuotenäkökulma. Hyvin ja aktiivisesti hoidettu asiakkuus on tavallisesti elinkaareltaan ja tuottavuudeltaan suurempi kuin passiivinen asiakkuus. Ennen hallinneessa taloudellisessa ja tuotokeskeisessä ajatusmallissa nähtiin, että Liikevaihto = Myydyt tuotteet x Tuotteiden hinta. (Hellman & Värilä 2009, 104.) Tuotanto ja sen tehokkuus nähtiin tärkeimpänä tekijänä yritystoiminnassa. Kun yrityksellä oli tuotanto ja tuote, massamarkkinointi hoiti mainonnan ja yritys saattoi menestyä erin-

omaisesti. Hyvää tavaraa tehtiin myytäväksi edulliseen hintaan. Nykyisin tekijät ovat kääntyneet päällelleen. Tuotanto on toki edelleen tärkeä, mutta sen merkitys yksittäisenä tekijänä on suhteellisen pieni. Yrityksellä pitää olla omanlainen tuote sekä brändi. Asiakkaiden mielikuvat sekä kokemukset ovat nousseet tärkeimmiksi yksittäisiksi menestystekijöiksi. (Leppänen 2007, 37–40.) Asiakasnäkökulman yleistettyä malli on muuttunut seuraavasti: $\text{Liikevaihto} = \text{Asiakkaat} \times \text{Myydyt tuotteet} \times \text{Tuotteiden hinta}$. Eli myös asiakkaiden ja asiakkuuksien laatu vaikuttaa suuresti siihen, minkälaisen hinnan yritys saa tuotteistaan. Asiakkuuksiin panostamalla voidaankin välttyä hintakilpailulta tai ainakin pienentää hinnan merkitystä kilpailutilanteessa.

	Talouden tuotenäkökulma	Talouden asiakasnäkökulma
Yrityksen arvo	Tase Oma pääoma	Asiakaspääoma Asiakasvirta
Tulos	Tuloslaskelma	Asiakaskannattavuus
Riskit	Liiketaloudelliset riskit	Asiakasriskit
Investoinnit	Liiketaloudelliset investoinnit	Asiakasinvestoinnit

Kuvio 2. Talouden tuote- ja asiakasnäkökulmat (Hellman & Värilä 2009, 104)

Kun liikevaihtoa tarkastellaan molemmista talouden tuote- sekä asiakasnäkökulmasta, voidaan keskeinen asiakastieto muuttaa euromuotoon. Kun asiakkuuden arvoa mitataan edellä mainitulla tavalla, niin siitä voidaan raportoida selkeästi ja luotettavasti yrityksen johdolle. (Hellman & Värilä 2009, 104.)

3.2 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyydellä on hyvin nuori historia. Asiakaslähtöinen ajattelu syntyi vasta 1970-luvun loppupuolella. Sitä ennen 1940- ja 1950-luvulla oli keskitytty tuotantoon ja jakeluun, jonka jälkeen 1960-luvulla mainontaan ja myynnin edistämiseen. 1980-luvulla johtamiskulttuuri koki mullistavan muutoksen, kun asiakkuus astui kuvaan. Tuotteiden saatavuus ja toimivat jakelukanavat eivät enää riittäneet myynnin takeiksi ja kilpailu asiakkaista kasvoi. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuminen, pakotti yritykset kehittämään toimintansa asiakaslähtöiseksi. Huomion keskipisteeksi nousi-

vat asiakastyytyväisyys, palvelun laatu, mielikuvat ja asiakkaiden tarpeet. (Chrisnall 2001.)

Asiakaslähtöisyydessä asiakas nähdään kaiken toiminnan ja ajattelun keskiössä. Tavoitteena on vastata asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakaskeskeisessä toimintamallissa pyritään myös ennakoimaan asiakkaan tulevaisuuden tarpeita. Asiakassuhdetta hoidetaan aktiivisesti ja sen elinkaari pyritään maksimoimaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28.)

Asiakaslähtöisyyden tasot voidaan luokitella seuraavasti:

Asiakkaaseen keskittynyt = Asiakas tunnetaan hyvin ja tavoitteena on lisämyynti. Asiakkaalta kerätään aktiivisesti palautetta ja toimintaa kehitetään sen pohjalta.

Asiakkaaseen sitoutunut = Asiakkaan kanssa pyritään luomaan pitkä suhde. Tavoitteena tuottaa ylivertainen asiakokemus sekä saada suosittelijoita. Asiakassuhteeseen ollaan valmiita sijoittamaan.

Asiakkaasta innostunut = Halutaan tietää asiakkaan tavoitteet tulevaisuuden suunnitelmat. Tavoitteena on aktiivisesti tuottaa asiakkuudelle lisäarvoa tuomalla esille palveluita, joita asiakas tarvitsee, ennen kuin asiakas itse tajuaa niitä tarvitsevänsä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 25-26.)

Seuraavassa luvussa käsitellään asiakaskokemusta, kokemuksen johtamista ja mittaamista. Ne ovat erittäin tärkeitä aiheita, joihin tulee paneutua kunnolla, mikäli yritys haluaa onnistua asiakaslähtöisessä strategiassaan.

4 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus käsitteenä ja sen merkitys on alkanut yleistyä kirjallisuudessa 2000-luvun alusta lähtien. Alun perin aiheesta kirjoittivat Holbrook ja Hirschman artikkelissaan ”The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun” (1982). Artikkelissa käsiteltiin kuluttajien päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä, joiden ennen ajateltiin olevan palvelun hinta sekä tuotteen ominaisuudet. Artikkelissa tuotiin mukaan myös asiakkaan tunteet merkittävänä ohjaavana tekijänä. (Petermans, Van Cleempoel, Nuyts & Vanrie 2009, 2259.)

4.1 Asiakaskokemuksen määritelmä ja muodostuminen

Asiakaskokemuksella on ollut lukuisia määritelmiä, mutta nykypäivänä se voidaan määritellä seuraavasti ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso 2011, 7). Asiakaskokemus muodostuu siis asiakkaan yrityksen toiminnasta saamasta mielikuvasta ja yrityksen suhtautumisesta itse asiakkaaseen. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa koko organisaation toiminta, ja se voi tapahtua missä toimintaketjun vaiheessa tahansa. On siis tärkeää, että koko henkilöstö on mukana ja sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. Henkilöstön sitouttaminen tavoitteisiin vaatii, että henkilöstökokemuksen pitää olla myös kunnossa. Yleisesti voidaan ajatella, että positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan, häntä kuunnellaan sekä ymmärretään. (Kurvinen & Seppä 2016, 100-102.) Hyvän asiakaskokemuksen luomisessa on onnistuttu, kun asiakas kokee saaneensa asiakassuhteesta lisäarvoa omaan toimintaansa. Hyvä asiakaskokemus jättää asiakkaalle positiivisen mielikuvan yrityksestä, jota hän suurella todennäköisyydellä jakaa myös eteenpäin. Positiivinen asiakaskokemus on myös lisäarvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. (Fischer & Vainio 2014, 8.)

Asiakaskokemukseen vaikuttavat vahvasti alitajuisesti tehdyt päätökset sekä tunteet. Yksittäiset asiat, tapahtumat ja yksilön tulkinnat ovat merkittävässä roolissa kokemuksen muodostumisessa. Tämä antaa mahdollisuuden yritykselle vaikuttaa siihen, miten ja millaisen asiakokemuksen se haluaa asiakkaalleen muodostaa. Asiakasko-

kemusta ei voi kuitenkaan täysin hallita, sillä yksilöt tulkitsevat asioita ja tapahtumia eri tavalla. (Löytänä & Korteso 2011,7.)

Vaikka yksittäisessä ajassa ja paikassa saadut kokemukset vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen, voidaan kokemusta silti tarkastella kokonaisvaltaisena matkana. Se on matka, joka alkaa jo ennen asiakkaan konkreettista kohtaamista. Tässä matkassa jokainen vaihe on kokemuksen kannalta tärkeä. Ennen asiakkaan kohtaamista kokemus on mielikuvia ja odotuksia, joita asiakas saa eri kanavissa tapahtuvan viestinnän kautta. Nämä sekä asiakkaan näkemät, kuulemat ja tuntemat kokemukset muodostavat mielikuvakokemuksen. Kun asiakas kohdataan konkreettisesti, vaikutetaan jälleen asiakaskokemukseen kohtaamisen onnistumisen kautta. Jotta kohtaamisissa voidaan onnistua, tulee asiakasta kuunnella, ymmärtää sekä löytää yhteinen aallonpituus. (Kurvinen & Seppä 2016, 100-103.)

Kun asiakas on löytänyt sopivan yhteistyökumppanin, hän lähestyy ostotapahtumaa. Ostotapahtuma muodostaa ostokokemuksen, jonka merkittävimmät tekijät ovat asiakkaan kokema arvo kilpailuun nähden sekä palvelusta tai tuotteesta koettu arvo. Ostetun palvelun tai tuotteen käyttäminen muodostaa käyttökokemuksen. Tarkastelun alla on ennako-odotusten ja -vaatimusten täyttyminen, tarvittava tuki sekä lisäpalveluiden tai – tuotteiden tarjoaminen. Se, miten kyseinen asiakaskokemuksen matka onnistuu, vaikuttaa vahvasti asiakkaan sitoutumiseen. On tärkeä muistaa, että asiakaskokemuksen matka ei pääty, vaikka asiakassuhde päättyisikin. (Muuraiskangas 2016, 2-4.)

Mikäli yritys haluaa onnistua tuottamaan mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen, tulee päätöksenteossa pyrkiä ratkaisuihin, joilla voidaan kasvattaa asiakkaan liikevaihtoa eli myydään arvoa asiakkaalle. Arvon myynti vaatii yritykseltä riittävästi tietoa ja tuntemusta asiakkaistaan sekä markkinatilanteesta, jotta tulevia tarpeita voidaan ennakoida. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 19-22.) Asiakastieto onkin yrityksen tärkein pääoma asiakaslähtöisessä toiminnassa. Tietoa pitää kerätä koko ajan lisää, jotta yritys voi pysyä ajan tasalla asiakkaiden nykyisistä sekä tulevista tarpeista. Lisäksi sen avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28.)

B2B – kentässä asiakaskokemus ja asiakkuudet ovat erilaisia kuin kuluttajapuolella. Yritysasiakkailla asiakaskokemuksella on Löytänen ja Kortesuon (2011) mukaan seuraavia erityispiirteitä: Asiakassuhteet ja päätöksentekoprosessit ovat usein pitkiä ja monimutkaisia. Päätöksentekoprosesseihin osallistuu tavallisesti useita päättäjiä. Yritysasiakkailla tunteet eivät vaikuta päätöksentekoon niin suuresti kuin kuluttajasiakkailla, mutta tunteiden vaikutusta ei voi silti sivuuttaa. Ostopäätöksissä on suurempi riski epäonnistua, koska ostettavalla tuotteella tai palvelulla on yleensä useita käyttäjiä. Yritysasiakkaille on tavallista, että tulevaa halutaan ennakoida ja sitä kautta välttyä yllätyksiltä. Tämän vuoksi yritykset tavallisesti vaativat tarkkoja ehtoja ja sopimuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 65.)

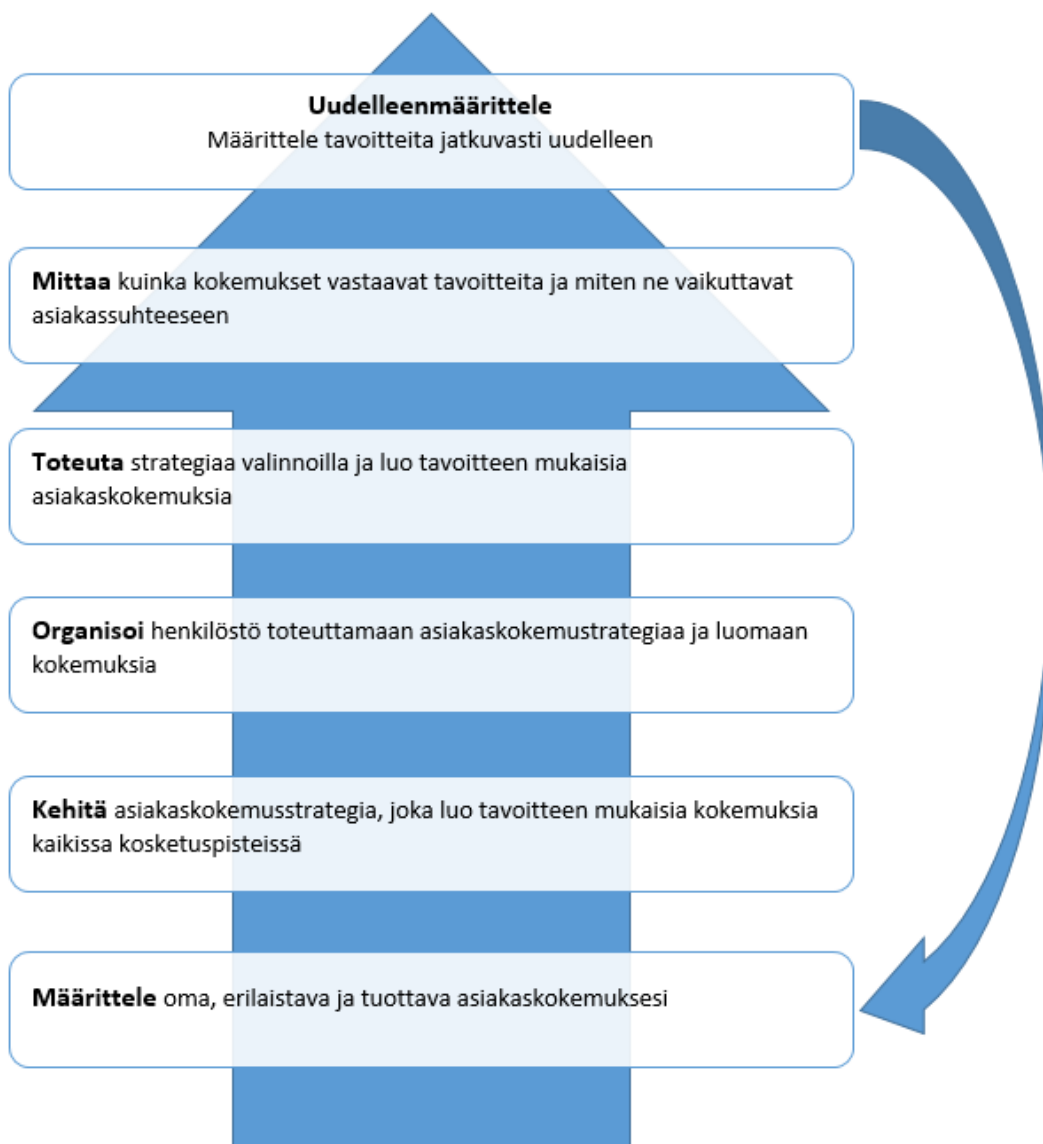
4.2 Asiakaskokemuksen tasot

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Ensimmäinen on satunnainen kokemus, joka voi vaihdella ääripäästä toiseen. Kokemus vaihtelee ajan, paikan ja henkilön mukaan ja riippuu siitä, missä kohtaaminen tapahtuu ja ketkä siihen osallistuvat. Toinen taso on ennalta odotettava kokemus, joka on ennalta suunniteltu. Se ei ole riippuvainen ajasta eikä paikasta, vaan se sisältää ennalta suunnitellut elementit paikasta riippumatta. Kolmantena ja korkeimpana tasona on johdettu kokemus, joka on aina ennalta suunniteltua. Se pitää sisällään samat asiat kuin ennalta odotettava kokemuskin. Näiden tekijöiden lisäksi johdettu kokemus erottuu joukosta ja tuottaa asiakkaalle eniten lisäarvoa. Johdettu kokemus vaatii asiakaskokemuksen tavoitteiden tarkkaa määrittelyä sekä johdonmukaista johtamista. (Löytänä & Kortesus 2011, 27-29.)

4.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehitys alkavat aina ydinkokemuksesta. Ydinkokemuksella tarkoitetaan hyötyä ja siitä muodostuvaa arvoa, jonka vuoksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Johtamalla asiakaskokemusta pyritään varmistamaan, että pystyy kaikissa olosuhteissa tuottamaan halutun ydinkokemuksen. (Löytänä & Kortesus 2011, 32.)

Kun yrityksellä on tavoitteet asiakaskokemuksen suhteen, nousee kokemuksen johtaminen tärkeään rooliin. Kuten Arussin esittämässä asiakaskokemuksen portaissa (kuvio 3) kuvataan, tavoitteiden määrittäminen on johtamisen ensimmäinen vaihe. Kun asiakaskokemusta johdetaan, on sille asetetut tavoitteet mahdollista saavuttaa huomattavasti helpommin, sekä sitä voidaan tavoitteiden mukaisesti kehittää jatkuvasti. Lisäksi johdettu asiakaskokemus noudattaa yrityksen arvoja, jolloin asiakas saa yrityksestä sellaisen kuvan, joka asiakkaalle halutaan välittää. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii myös henkilöstön johtamista sekä organisoimista. Hyvin johdettu henkilöstö on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja halukas noudattamaan asiakaskokemusstrategiaa. (Saarelainen 2013, 36-39.) Henkilöstön sitouttamisessa on tärkeää, että jokainen ymmärtää miksi kokemus on niin tärkeää, sekä miten henkilö on omalla toiminnallaan osa kokemusta. Kun koko organisaatio on sitoutunut tavoitteisiin, voidaan kaikissa kohtaamisissa ja kohtaamispisteissä pyrkiä halutun kokemuksen luomiseen onnistuneesti. (Löytänä & Korteso 2011, 89.)



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat Arussyn mukaan (Löytänä & Korteso 2011, 89, muokattu)

Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii jatkuvasti lisää asiakaskokemustietoa ja sen tulkintaa. Jotta tietoa voidaan tulkita, pitää sitä mitata ja kerätä eri keinoin. Kokemuksia mitataan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja samalla tarkastellaan, miten asiakassuhde on kehittynyt. Asiakassuhteen tarkastelussa tarkastellaan erityisesti sitä, miten kokemus on vaikuttanut asiakkaiden lojaliteettiin. Tulosten mittaamisen jälkeen on jälleen palattava alkuun ja määriteltävä tavoitteita uudelleen. On tärkeää selvittää syyt, jotka ovat johtaneet onnistumisiin sekä epäonnistumisiin, ja muokata toimintaa uudelleen niiden pohjalta. Myös kokemuksen johtamista tulee mitata ja kehittää tulosten perusteella. (Löytänä & Korteso 2011, 96–97.)

Asiakaskokemuksen johtaminen voidaan jakaa neljään tasoon. Ensimmäisenä on taktisesti ohjattu kokemus, jossa kyselyiden avulla selvitetään asiakkaasta tietoa, asiakkaan ymmärtämiseksi. Tavallisesti kyselyt suoritetaan anonyymisti ja tulokset perustuvat menneeseen aikaan.

Toinen taso on tapahtumien kautta ohjattu kokemus, jossa asiakasymmärryksen kerääminen on yhdistetty asiakkaan tekemiseen. Asiakasymmärrystä luokitellaan eri kanavista saatujen taustatietojen perusteella. Säännöllinen raportointi yrityksen sisällä on tärkeää asiakasymmärryksen kannalta.

Kolmas taso on ymmärryksen kautta ohjattu kokemus. Asiakkuudet on määritelty asiakkaan elinkaareen ja tunnistettuihin kohtaamispisteisiin. Asiakkaalta kerätään palautetta, jonka pohjalta keskustellaan ja synnytetään vuoropuhelua. Mahdollisiin epäkohtiin ja poikkeamiin puututaan, ja palautetta hyödynnetään aktiivisesti kehitystoiminnassa. Kolmannella tasolla asiakaskokemuksesta pystytään jakamaan reaaliaikaista tietoa organisaation sisällä. Tietoympäristö on rikkaampi, koska palaute on yhdistetty liiketoimintaprosesseihin. Palaute on kohdistettua ja sen avulla pystytään luomaan syvällistä ymmärrystä asiakkaasta ja asiakaskokemuksesta.

Neljäs taso on ennustettavuuden kautta ohjattu kokemus. Tällä tasolla koko organisaatio on sitoutunut asiakaskeskeiseen toimintaan ja organisaation sisällä ymmärretään asiakaskokemuksen tärkeys. Asiakaskokemus on siis koko organisaation yhteinen arvo. Palautetta käytetään aktiivisesti toiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. Asiakas sitoutetaan ja osallistetaan osaksi yrityksen toimintaa. Asiakasymmärryksen taso on korkea ja sen avulla voidaan ennustaa tulevat toimet, jonka vuoksi yritys voi toimia edelläkävijänä. Usein sitoutuneille yrityksille annetaan mahdollisuus vaikuttaa yrityksen kehittämiseen. (Muuraiskangas 2016, 5-8.)

4.4 Poikkeustilanteet

Poikkeustilanteet ovat hetkiä, jolloin asiakkaan odotukset alittuvat ja asiakas pettyy yritykseen. Poikkeustilanteista näkyvimmit ovat suorat valitukset ja reklamaatiot. Poissulkien edellä mainitut, poikkeustilanteet jäävät usein näkymättömiksi, koska

asiakas ei kerro pettymystään ääneen. Yritykselle on siis tärkeää, että se etsii aktiivisesti, tunnistaa ja ennakoi poikkeustilanteita. Poikkeustilanteet ovat tutkimusten mukaan suurin syy asiakassuhteiden päättymiselle, joten niiden merkitys asiakaskokemuksen johtamisessa on suuri. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58.)

Yrityksen tulisi nähdä poikkeustilanteet mahdollisuutena sitouttaa asiakas. Nämä tilanteet antavat myös mahdollisuuden kehittää asiakkaan asiakaskokemusta. Tutkimusten mukaan asiakas, jonka poikkeustilanne on hoidettu hyvin, on 15 kertaa sitoutuneempi kuin asiakas, joka ei ole kohdannut poikkeustilannetta. Poikkeustilanteen sattuessa yrityksen tulee tunnustaa oma virheensä ja tarkastella asiaa asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan palaute on tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta. On tärkeää, että reklamointi on tehty mahdollisimman helpoksi ja siihen reagoidaan nopeasti. Poikkeustilanteeseen reagoidessa tulee aina pyrkiä ylittämään asiakkaan odotukset. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 121-122.)

4.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemukselle asetettuihin tavoitteisiin pääseminen vaatii yritykseltä jatkuvaa tulosten mittaamista ja niiden tulkintaa. Aiemmin mittaamisessa on keskitytty asiakastytyväisyyden ja markkinaosuuden mittaamiseen, käyttäen perinteisiä mittaamisen keinoja. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 79.) Perinteisiä mittaamisen keinoja on lukuisia ja ne voidaan jakaa passiivisiin ja aktiivisiin keinoihin. Passiivisia keinoja ovat asiakkaan spontaanisti antama palaute, palautelomakkeet, reklamaation analysointi, sosiaalisen median seuranta sekä kohtaamisten analysointi (esim. puhelutalenteet, sähköpostit, muistiinpanot). Aktiivisia keinoja ovat asiakastytyväisyystutkimukset, asiakaspaneelit, biometriset mittaukset sekä jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 102.) Mittaamisessa on kaksi eri näkökulmaa. Näkökulmat ovat asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mittaukset sekä asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen. Mittaamisessa tulee keskittyä relevantteihin asioihin, joiden avulla voidaan tukea liiketoiminnan johtamista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 101.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa tulisi luopua perinteisistä asiakastyytyväisyystutkimuksista, koska se ei tuota riittävän syvällistä eikä kohdennettua tietoa. Lisäksi perinteisellä ”kerran vuodessa kyselyllä” saadaan usein selville jo vanhentunutta tietoa, kun asiakaskokemuksen kehittämiseen mitatun tiedon tulisi olla reaaliaikaista ja ennakoivaa. Löytänän ja Korkiakosken (2014) mukaan ainutlaatuinen asiakaskokemus syntyy usein odotusten ylittämisestä yksittäisessä kohtaamisessa. Tästä syystä mittaaminen tulisikin kohdistaa suoremmin itse asiakaskohtaisiin. Asiakaskokemuksen mittaaminen ei tarvitse jatkuvaa kyselylomakkeiden täyttelyä, vaan avointa asiakaspalautetta sekä laadullista asiakastietoa. Laadullista asiakastietoa voidaan saada jo muutamalla asiakashaastattelulla.

Haastattelut ovat huomattavasti tehokkaampia ja hyödyllisempiä, kuin perinteiset asiakastyytyväisyystutkimukset. Haastatteluissa asiakkaat kertovat olennaisia kokemukseen vaikuttavia asioita. Lisäksi haastattelu antaa mahdollisuuden syvällisen tiedon selvittämiseen aktiivisen kuuntelun ja vuoropuhelun kautta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 80.) Forrester Research Inc. on kehittänyt seitsemän askeleen mallin, jonka avulla yritys voi luoda itselleen yksilöllisen ja omiin tarpeisiinsa soveltuvan asiakaskokemus mittarin.

Seitsemän askelta onnistuneeseen asiakaskokemukseen

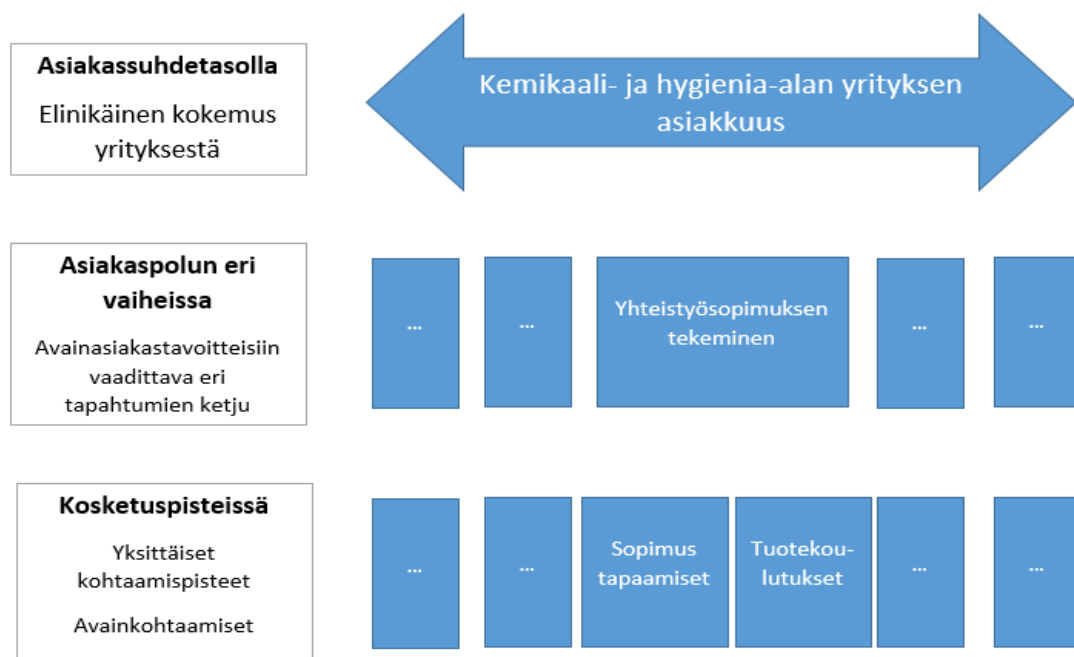
Useimmilla yrityksillä mittaamisen lähtökohtana ovat välineet ja historia, jolloin mittaamista ei tarkastella kokonaisuutena. Tärkeämpää yritykselle olisi rakentaa omanlainen mittaamisen malli, joka mittaa yrityksen toimintaa ja asiakasvuorovaikutusta kokonaisuutena. Forresterin raportti ”Seven steps to successful customer experience” (2013) tarjoaa hyvän ja selkeän viitekehyksen, jota hyödyntämällä yritys voi suunnitella oman mittaamisen mallinsa.

Ensimmäinen askel: Valitse asiakassegmentti.

Määrittele yritykselle merkittävimmät asiakassegmentit ja keskity ensin mittaamaan liiketoiminnan kannalta tärkeimpien asiakkaiden kokemuksia. Kaivele ja dokumentoi eroavaisuudet eri asiakkaiden välillä. Usein eri segmenteissä olevilla asiakkailla on myös erilaiset odotukset. (Schmidt-Subramanian 2013, 4.)

Toinen askel: Valitse mitkä kokemukset ja kohtaamiset haluat mitata.

Forresterin mallin (2013) mukaisesti asiakaskokemusta voidaan mitata kolmella eri tasolla.



Kuvio 4. Forresterin malli ”Asiakaskokemuksen mittaamisen kolme tasoa” (Forrester Research, Inc. muokattu)

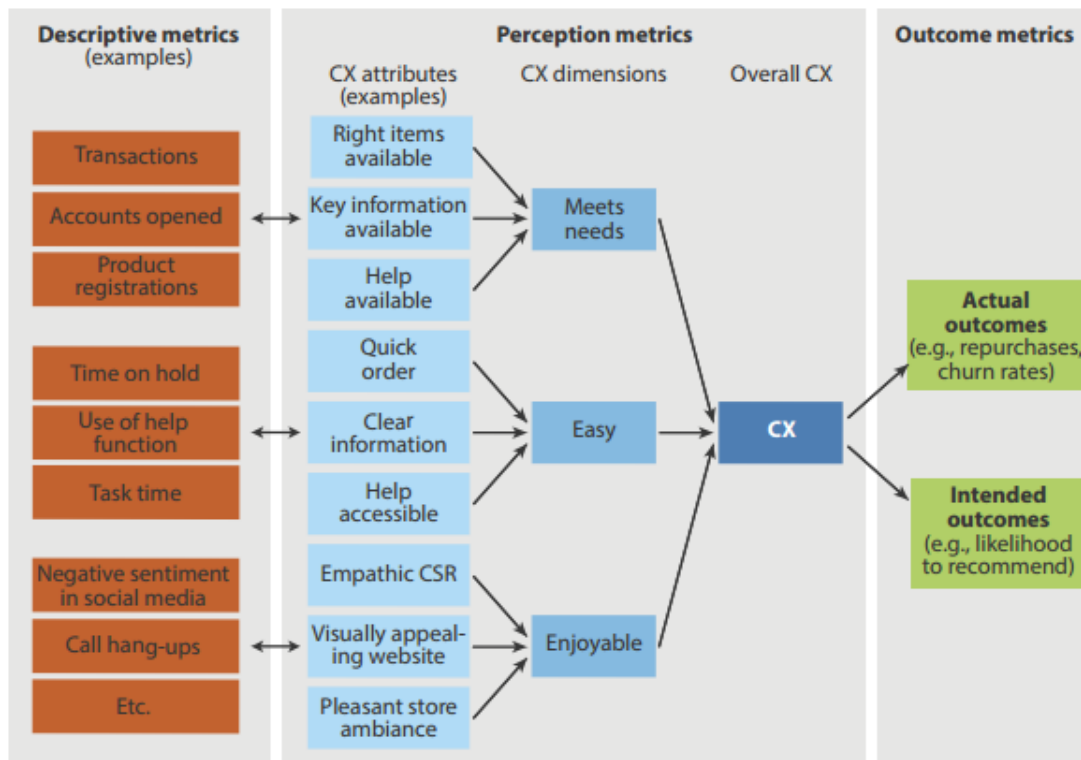
Ensimmäinen taso eli asiakassuhdetaso tarkoittaa koko asiakkuuden elinkaaren aikana tehtävää mittaamista. Asiakkuuden elinkaaren mittaaminen on B2B –yrityksille yleistä, koska ne haluavat ymmärtää asiakkuuden kokonaiskuvan. (Schmidt-Subramanian 2013, 4.)

Toinen taso on asiakaspolun eri vaiheiden mittaaminen. Tämä taso tuo yritykselle tietoa siitä, miten se on onnistunut toiminnan eri vaiheissa. Tarkastelussa voi olla esimerkiksi yhteistyösopimuksen syntymisprosessiin lukeutuvat kohtaamistilanteet kokonaisuudessaan. Mitattujen tulosten avulla yritys voi tunnistaa kohtaamiset, joissa on kehitettävää tai kohtaamiset, joissa on onnistuttu erityisen hyvin. (Schmidt-Subramanian 2013, 5.)

Kolmas taso on kosketuspisteiden mittaaminen. Tällä tasolla voidaan tarkastella yksittäisiä kohtaamispisteitä. Toiset kohtaamiset ovat toisia tärkeämpiä, joten yrityksen on hyvä määritellä etukäteen sille tärkeimmät kohtaamiset ja kiinnittää niihin erityishuomiota. Joissain tapauksissa on hyvä mitata jokainen kohtaaminen, mutta monessa tapauksessa se ei kuitenkaan ole välttämätöntä asiakaskokemustiedon laadun kannalta. Kun halutaan tuottaa odotukset ylittäviä kokemuksia, nousevat avainkohtaamiset isoon rooliin. (Korkiakoski 2013. Blogi) (Schmidt-Subramanian 2013, 5-6.)

Kolmas askel: Valitse eri tilanteisiin soveltuvat asiakaskokemusmittarit.

Mittarin valinnassa tulee huomioida asiakkaan kokemuksen havainnointi ja asiakaskokemus yleisesti (descriptive metrics). Sen lisäksi on hyvä olla kuvailevaa tietoa mittaava mittari (perception metrics), jonka avulla saadaan tietoa esimerkiksi keskimääräisestä liikevaihdosta ja vastaamattomista puheluista. Kolmas mittari mittaa lopputulemaa (outcome metrics), josta saadaan tietoa esimerkiksi Churn prosentteista, halukkuudesta suositella yritystä eteenpäin sekä lopullisten ostojen määrästä. (Schmidt-Subramanian 2013, 7.)



Kuvio 5. Framework Of The Relationship Between Perception, Descriptive, And Outcome Metrics (Forrester Resesarch, Inc.)

Neljäs askel: Suunnittele tiedonkeruustrategia.

Strategian suunnittelussa tulee ottaa huomioon ajankohdat, joissa mitataan asiakas-suhdetta, -käyttäytymistä ja -kohtaamisia. Kyselyissä ja haastatteluissa tulee kysyä vain relevantteja kysymyksiä, jotka ovat jokaiselle asiakkaalle erikseen räätälöityjä. (Schmidt-Subramanian 2013, 11.)

Viides askel: Määrittele jokaiselle mittarille tavoite.

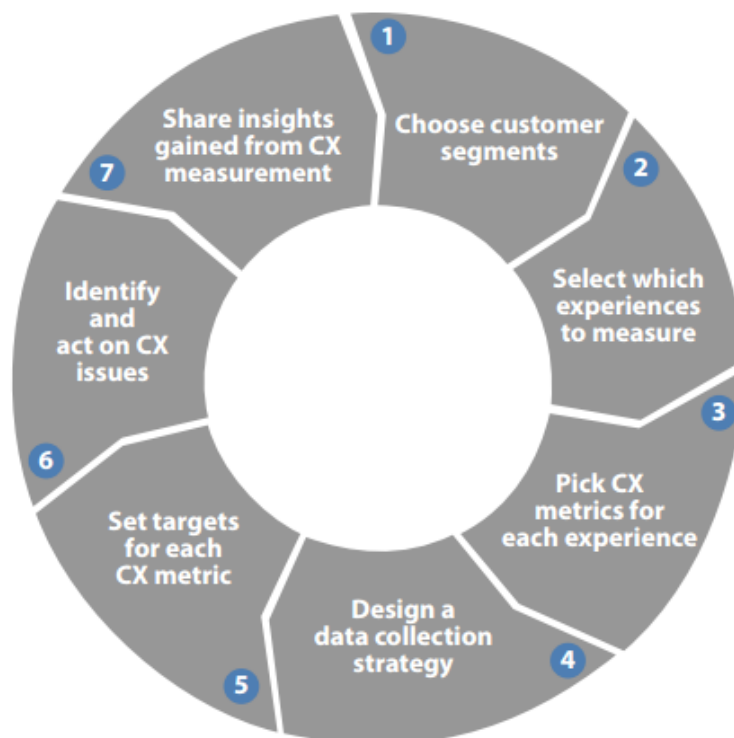
Jotta tiedon kerääjät sekä vastaajat voidaan onnistuneesti motivoida, pitää mittareilla olla ennalta määritetyt tavoitteet. Ennalta asetettujen tavoitteiden ansiosta voidaan halutun kokemuksen luomisessa onnistua ja kokemuksen tasoa voidaan kasvattaa entisestään. (Schmidt-Subramanian 2013, 12.)

Kuudes askel: Tunnista ja reagoi havaittuihin epäkohtiin.

Yrityksen pitää suunnitella, miten se tunnistaa ja reagoi ongelmiin yksittäisten asiakkaiden kanssa. Ongelma-alueet pitää tunnistaa ja määritellä kunkin asiakkaan kohdalla erikseen. Tärkeintä on tunnistaa heikon kokemuksen aiheuttavat tekijät. On myös tärkeää tunnistaa, miten yrityksen toiminta eroaa kilpailevista yrityksistä, jotta se voi erottua muista omalla persoonallisella tavallaan. (Schmidt-Subramanian 2013 13-19.)

Seitsemäs askel: Jaa tietoa ja kehitä toiminta malleja havaintojen pohjalta.

Asiakaskokemustavoitteisiin pääsemiseksi koko yrityksen pitää olla sitoutunut niihin. On tärkeää, että jokainen tietää kokemuksen nykytason ja miten kokemukset ovat kehittyneet asiakassuhteen aikana. Tietoa tulee kerätä useista eri lähteistä, jotta siitä saadaan monipuolinen kuva. Yrityksen tulee kehittää jatkuvasti kokemuksen mittaamista sekä mittareita, kerätyn tiedon ja havaintojen pohjalta. (Schmidt-Subramanian 2013 20-21.)



Kuvio 6. Seitsemän askelta onnistuneeseen asiakaskokemukseen (Schmidt-Subrmanian 2013, 3)

4.6 Asiakaskokemus kilpailustrategiana

Jos asiakkaalle on syntynyt hyvä tai odotukset ylittävä kokemus yrityksestä, on tällä yrityksellä selvä kilpailuetu asiakkaaseen. Kun asiakas on tyytyväinen, niin hän on myös yleisesti sitoutuneempi yritykseen ja suosittelee sitä eteenpäin. Lisäksi asiakassuhteen elinkaari kasvaa hyvien kokemusten ja sitoutumisen myötä. Tilastojen perusteella voidaan todeta, että yrityksellä, joka onnistuu hyvän asiakaskokemuksen synnyttämisessä ja ylläpitämisessä, on selvästi pienempi asiakaskato verrattuna kilpailevaan yritykseen, joka ei onnistu samassa yhtä hyvin. Kun asiakkaan tarpeet ymmärretään ja niiden toteutuksessa onnistutaan, negatiivisen palautteen määrä vähenee ja samassa asiakkailta tulevien kehitysideoiden määrä kasvaa. Samalla kun suosittelijoiden määrä kasvaa, uusien asiakkaiden hankkimiskulut pienenevät. (Hellman 2003, 146.)

Asiakaskohtaukset ovat asiakaskokemuksen muodostumisen ja kehittymisen kannalta avainasemassa. Seuraava luku keskittyykin asiakaskohtauksen eri muotoihin ja tekijöihin, jotka vaikuttavat kohtaamisissa onnistumiseen.

5 ASIAKASKOHTAAMINEN

Asiakaskohtaaminen alkaa siitä, kun asiakas ja yrityksen toimihenkilö muodostavat ensimmäisen kontaktin. Nykyään kohtaaminen on monikanavaista ja se voi tapahtua kasvotusten, puhelimesta, sähköpostitse tai jonkin muun sähköisen kanavan kautta. Näitä sähköisiä kanavia voivat olla esimerkiksi LinkedIn tai Twitter. Kohtaaminen kestää niin kauan, kunnes asiakas poistuu. Asiakaskohtaaminen on siis vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen toimihenkilön kanssa. (Lundberg & Töytäri 2010, 32.)

Kohtaamisissa onnistuminen on tärkeää asiakaskokemuksen kannalta, koska kohtaamispaikat ovat yksi merkittävimmistä tekijöistä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Löytänän ja Korkiakosken (2014) mukaan asiakaskokemus muodostuu kaikkien kosketuspisteiden yhteisvaikutuksena. Kosketuspisteitä on nykyään huomattavasti enemmän kuin ennen. Siksi vuorovaikuttaminen oikealla tavalla kussakin kanavassa nousee pinnalle. Vuorovaikutuksen tulee olla vuorotellen vaikuttamista, eli vaikuttamista toistensa vaikuttamisesta. Vuorovaikuttamista voi pohtia etukäteen, koska siihen on lukuisia eri tapoja. Ennen kohtaamista on hyvä miettiä, millaisen kuvan haluaa itsestään ja yrityksestään antaa. Onkin tärkeää, että yrityksen toimihenkilöt ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin, jotka yritys jakaa. Tämä on tärkeää, koska näin henkilö voi kohtaamisissa olla oma itsensä ja kohdata asiakkaan aidosti ja inhimillisesti samalla tukien haluttua yrityskuvaa ilman, että asiakas kokee toimihenkilön teennäiseksi. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 78.)

Asiakaskohtaamisista tulee kerätä asiakaskokemustietoa, jonka pohjalta toimintaa voidaan kehittää. Koska kosketuspisteitä on tavallisesti hyvin paljon, on yrityksen priorisoitava niistä sille tärkeimmät ja keskityttävä erityisesti niihin. Löytänän ja Korkiakosken (2014) mukaan yrityksen tulisi panostaa rohkeasti kaikkein merkityksellisimpien kosketuspisteiden kehittämiseen eikä pelätä, että priorisoinnin vuoksi se menettäisi jotain olennaista. Merkityksellisimmät kohtaamiset ja kosketuspisteet tuottavat arvokkainta tietoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58.) Kohtaamisissa tietoa kerätään sanallisesti, havainnoimalla sekä sanattomasta havainnoinnista. Yksilön merkitys korostuu sanattoman tiedon havainnoinnissa ja luotettavan tiedon saamiseksi vaatii myös ihmistuntemusta. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 80.)

Ihmisellä on tarve tulla kuulluksi. Onkin tärkeää, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle tulee sellainen olo, että häntä on kuunneltu, hänen sanomiseensa on reagoitu ja se on ymmärretty. Kun halutaan luoda hyvä asiakaskokemus, on tärkeää, että asiakkaalle välittyy myös välittämisen ja arvostuksen tunne. Arvostava kuuntelu onkin ensisijaisesti läsnä olemista. Läsnä oleva henkilö osaa luoda tunneyhteyden henkilöiden välille. Keskustelusta jää positiivinen tunne ja hyvä mielikuva, koska molemmat ovat kuunnelleet ja reagoineet toistensa puheisiin. Mikäli kohtaamisen toinen osapuoli on poissaoleva, jää keskustelusta usein huono mielikuva. On tärkeää, että kohtamiseen osallistuvan henkilön ajatukset eivät vaeltele kohtamistilanteessa jossain muualla kuin itse kohtamiseen liittyvissä aiheissa. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 78.)

Positiivinen mielikuva on kohtaamisten tärkein tavoite, kun halutaan luoda hyvä asiakaskokemus. (Kurvinen & Seppä 2016, 103.) Mikäli asiakas ei koe olevansa samalla aaltopituudella tai häntä ei arvosteta ja tarpeita ymmärretä, jää hänelle helposti negatiivinen mielikuva kohtamisesta. Negatiivinen mielikuva voi vaikuttaa tulevaisuudessa ennakoasenteisiin, joita asiakas kokee ennen kohtamisia. Siksi onkin tärkeää, että jokainen kohtaaminen jättää positiivisen jäljen asiakkaan mieleen, koska positiivinen energia ja hyvä ennakoasenne lisäävät tuottavuutta sekä itseluottamusta. Jos asiakkaalle jää positiivinen mielikuva, voidaan todeta, että yritys on onnistunut täyttämään asiakkaan odotukset ja ymmärtänyt asiakkaan henkilökohtaiset, työtehtäviin sekä yritykseen sidotut tarpeet. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 78.) Frimanin (2016) mukaan erinomainen asiakaskohtaaminen on katsekontaktia ja kehonkieltä, empatiaa, tuoteosaamista, oikeita sanavalintoja, asiakkaan tarpeen tunnistamista sekä kykyä mukautua tilanteeseen.

5.1 Kohtaaminen kasvatusten

Yritysmailmassa on yleistä, että asiakas kohdataan kasvatusten aika ajoin. Kohtamistilanteessa ovat mukana vähintään yksi asiakas ja yrityksen toimihenkilö. Kohtaukset voivat olla myös suurempia palaverieja tai vaikka koulutustilaisuuksia, joissa on mukana useampia henkilöitä. (Pyyhtiä 2009.)

Kasvotusten tapahtuvassa kohtaamisessa kokemukseen vaikuttavat osittain eri tekijät kuin sähköisesti tapahtuvassa kohtaamisessa. Tämä johtuu siitä, että kasvotusten tapahtuvassa kohtaamisessa ihmiset havainnoivat useampia sanattomia asioita kuten katsekontaktia, ilmeitä, puheen painoa, hengityksen vaihteluja ym. kehonkielellisiä tekijöitä. Ilmeet ja eleet välittävät herkästi tiedon, ollaanko asiakkaan tarpeista aidosti kiinnostuneita. (Friman 2016.)

Kasvotusten kohtaamisessa havainnointi ja asiakaskokemustiedon kerääminen ovat monipuolisempaa kuin esimerkiksi sähköpostitse tapahtuvassa kohtaamisessa. Sanaton havainnointi on tärkeää, koska siitä saadaan tietoa asiakkaan reaaliaikaisesta kokemuksesta. Asiakkaan sanattoman viestinnän pohjalta voidaan myös reagoida nopeasti ja korjata tilannetta, mikäli tyytymättömyyttä havaitaan. Sanallinen ja sanaton tieto avainkohtaamisissa on erittäin tärkeää asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta. Nämä kohtaamiset vaikuttavat hyvin suuresti kokemuksen muodostumiseen. (Valvio 2010, 114-116.)

5.2 Kohtaaminen puhelimessa

Puhelimitse tapahtuvat asiakaskohtamaiset ovat yleensä lyhempiä kestoiltaan kuin kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset. Lyhemmän keston vuoksi myös vuorovaikutuksen pitää olla tehokkaampaa. Puhelinkohtaamisessa onnistumiseen vaikuttavat suuresti seuraavat viestintätaidot: kuuntelu- ja analysointikyky, empatia, tilanneherkkyys, myönteinen asenne, selkeä ja luonteva kielitaito, puheen ilmeikkyyttä sekä sopiva äänenvoimakkuus ja -paino. (Andersson & Kylänpää 2002, 166.)

5.3 Kohtaaminen sähköisissä kanavissa

Nykyään on hyvin yleistä, että asiakas kohdataan sähköisessä kanavassa. Yleisimmät sähköiset kanavat B2B – ympäristössä ovat sähköposti ja Skype. Sähköpostin ja Skypen välityksellä yritykset voivat turvallisesti kommunikoida kaupankäyntiin ja yhteistyöhön liittyvistä asioista. Muita yritysten käyttämiä sähköisiä kanavia ovat useat sosiaaliset mediat. Näitä ovat esimerkiksi Twitter, LinkedIn, Slideshare ja Facebook. Sosiaalisen median kautta ei käydä juurikaan yritysten väliseen yhteistyöhön

ja kaupankäyntiin liittyviä keskusteluja, vaan tavallisemmin niitä käytetään markkinointiin. Sosiaalisissa medioissa kohtaaminen voi olla myös palautetta tai keskustelua. (Kurvinen & Seppä 2016, 212-218.)

Sähköiset kanavat mahdollistavat helposti tallennettavan asiakastiedon, jota voidaan soveltaa asiakaskokemusanalyysiin. (Löytänä & Korteso 2011, 10.) Sähköisissä kanavissa on tärkeää, että viestit ovat selkeitä ja vastausajat lyhyitä. Useamman päivän viestiä odotellut asiakas harvoin kokee olevansa arvostettu. Lisäksi vastausten tulee olla henkilökohtaisia, ja mallilauseita tulisi välttää. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 66.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Toimeksiantajan esittely

KiiltoClean Oy on johtava suomalainen hygienia- ja puhtausratkaisujen toimittaja. Yritys on osa Kiilto Family – konsernia, jonka juuret ulottuvat perustamisvuoteen 1919. KiiltoClean Oy:n toiminta on keskittynyt Itämeren alueelle, mutta myyntiä tapahtuu yhteensä 18 maahan. KiiltoClean Oy työllistää yhteensä 300 henkeä ja sen liikevaihto vuonna 2015 oli 55 miljoonaa euroa.

Kiilto Family – konserniin kuuluu KiiltoClean Oy:n lisäksi viisi muuta yhtiötä: Kiilto Oy, Ramport Oy, Kiiltoplast Oy, Intermedius Oy ja Metalpak Oy. Kiilto Oy:llä sekä KiiltoClean Oy:llä on myös ulkomaalaisia tytäryhtiöitä. Koko konsernin liikevaihto vuonna 2012 oli n. 150 miljoonaa euroa. Konsernin omavaraisuusaste on 75,2 %.

KiiltoClean Oy luo puhtautta ja hygieniaa teollisuuden ammattikäyttöön ja kuluttajille. Tuotteet kehitetään turvallisesti ja ympäristö huomioiden. Esimerkkinä Kiilto puhdistus- ja hoitoaineet, joista yli 40 % on joutsenmerkittyjä. Tämän lisäksi yritys on tuonut ensimmäisenä markkinoille ammattikäyttöön tarkoitetut joutsenmerkityt tuotteet. Yritys toimii myös yhteistyössä Allergia- ja Astmaliiton kanssa. Tästä esimerkkinä on herkän ihon Erisan – tuotesarja kuluttajille.

Opinnäytetyö tehdään osana konserniyhtiössä käynnissä olevaa Customer Is King-ajattelu- ja toimintatavan uusiutumista.

Customer Is King

Customer Is King on Kiilto Family konsernissa tänä vuonna lanseerattu teema seuraaville vuosille. Teeman ja ajattelutavan juurruttamiseksi kussakin organisaatiossa on käynnistetty, toteutettu ja suunnitteilla toimenpiteitä. Toimenpiteillä ja työkaluilla on tarkoitus uudistaa ajattelu- ja toimintatapaa asiakaskeskeiseen suuntaan. Ajattelutapa huomioidaan kaikilla organisaation tasoilla strategian tekemisestä yksittäisiin käytännön toimenpiteisiin.

Alla muutama esimerkki Customer Is King – ajattelu- ja toimintatavan käytäntöön viennistä:

Customer Is King valmennuksia järjestetään koko organisaatiolle. Ulkopuolisen asiantuntijan vetämillä valmennuksilla perehdytään teemaan ja siihen, miten kukin voi omassa työssään kehittää asiakaskokemusta.

Customer Is King – liiga, jossa yritys seuraa myyntihenkilöstön keskeisiä suorituskykymittareita sarjataulukon muodossa, kaikissa Kiilto Oy:n ja KiiltoClean Oy:n toimintamaissa.

Keskeisiä asiakaskohtaamisia mitataan siihen suunnitellun palautetyökalun avulla.

Teema on tulevan strategian keskiössä ja sitä kautta myös johtamisessa sekä operatiivisissa toimintasuunnitelmissa.

Asiakkaan ääni tuodaan mukaan viestintään. Esimerkiksi asiakastarinat, joita jaetaan sisäisesti ja ulkoisesti. Tärkeimpänä ovat asiakaskohtaiset onnistumiset.

6.2 Tutkimusasetelma

Tutkimus tarvitsee tutkimusasetelman, jotta sille muodostuu tarkoitus tai tehtävä. Hirsjärvi (2008) jaottelee tutkimusasetelmat kartoittavaan, kuvailevaan, selittävään ja ennustavaan tutkimukseen. Seuraavassa lyhyesti eri asetelmien tavoitteet:

Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja etsiä uusia näkökulmia. Lisäksi kartoittava tutkimus kehittää hypoteeseja sekä kokeilee ja katsoo mitä tapahtuu tietyissä olosuhteissa.

Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on dokumentoida jonkin ilmiön piirteitä tai esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista, tilanteista tai prosesseista.

Selittävän tutkimuksen tarkoituksena on, erilaisia selitysmalleja hyödyntäen, selittää jokin tietty ilmiö, tapahtuma tai tilanne.

Ennustavalla tutkimuksella pyritään arvioimaan tietyn ilmiön ilmenemismuotoja ja seurauksia tulevaisuudessa, toisessa yhteydessä tai skenaariotutkimuksen kautta esittämään erilaisia kuvauksia tulevaisuuden toimintaympäristöstä. (Hirsjärvi 2008, 127-128.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusasetelma on kuvaileva. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan haastatteluista saatuun tietoon pohjautuen, asiakaskokemuksen nykytasoa sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat ja ovat vaikuttaneet asiakkaan kokemusten muodostumiseen. Lisäksi työssä kartoitetaan toiveita ja odotuksia yhteistyöstä tulevaisuutta ajatellen.

6.3 Tutkimusote

Perinteisiä tutkimusmenetelmiä ovat kvalitatiivinen, kvantitatiivinen sekä kokeellinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun halutaan syvällisempää tietoa jostakin erityisestä asiasta. Kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut ja havainnointi (Aaltola & Valli 2001, 68.) Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selvittämään mielipiteiden ja käyttäytymisen takana olevia syitä. Lisäksi se antaa mahdollisuuden syventäville jatkokysymyksille keskustelun kautta. Kvalitatiivinen tutkimus tuottaa kuvailevaa aineistoa, joka on ihmisen itse puhumaa tai kirjoittamaa. Kyseiselle tutkintamenetelmälle on ominaista, että haastateltavien määrä on huomattavasti pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Solatie 1997, 11-12.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska tutkimuksessa haluttiin saada syvällistä tietoa asiakaskokemuksesta, -kohtaamisista sekä niiden kehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus on itsenäinen, mutta sitä voidaan käyttää jatkossa pohjana laajemmalle tutkimukselle.

6.4 Tutkimuksen otanta

Haastateltavat henkilöt valittiin yhdessä KiiltoClean Oy:n johtoryhmän kanssa. Haastattelun kohteiksi haluttiin jokaisesta liiketoimesta (yhteensä neljä: Terveystieteiden tutkimuskeskus, metalli- ja paperiteollisuus, elintarviketeollisuus ja alkutuotanto, kuluttajaliiketoiminta) yksi avainasiakasyritys, jonka sisältä valittiin 1-3 avainhenkilöä. Haastateltavaksi haettiin henkilöitä, joiden vaikutus päätöksentekoon sekä yritysten väliseen yhteistyöhön on merkittävä. Haastateltavat olivat pääasiassa toimitusjohtajia, osto- tai myyntipäälliköitä ja hankinnasta/yhteistyöstä muutoin vastaavia henkilöitä.

6.5 Aineiston hankinta ja analysointi

6.5.1 Haastattelu

Haastattelu on hyvin yleisesti käytetty tiedonkeruumenetelmä. Sitä käytetään tavallisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Haastattelu on päämäärähakuista, ennalta suunniteltua ja sen avulla pyritään keräämään tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 42.) Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan tutkimushaastattelussa yleisimmät käytetyt menetelmät ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 45.) Näiden lisäksi haastattelu voi olla myös puolistrukturoitu.

Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu tyyliltään strukturoidun- ja teemahaastattelun välille. Kyseiselle haastattelumenetelmälle on ominaista, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset. Puolistrukturoitu haastattelu on siis osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu. Siinä haastattelulle on mietitty etukäteen teemat, joiden ympärille on tehty valmiit kysymykset. Osa kysymyksistä voi olla hyvinkin tarkentavia, mutta pääajatuksena on, että haastateltavalla on riittävästi vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Valmiiden kysymysten tarkoitus on ohjata keskustelun etenemistä ennalta valittujen teemojen varassa. Haastattelun ohessa tutkija voi tehdä havaintoja haastateltavan reaktioista eri kysymysten kohdalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–76.) Puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole ennalta määriteltyjä vastausvaihtoehtoja, vaan kysymykset muotoillaan niin, että

haastateltava henkilö ei voi vastata niihin yhdellä sanalla. Avoimen keskustelun kautta pyritään selvittämään haastateltavan henkilön omakohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä. Yleisesti kysymyksissä käytetään paljon kysymyssanoja: mitä, miksi, miten ja kuinka. Hyvin rakennetussa haastattelussa haastateltava joutuu selittämään ja avaamaan asioita, jolloin hän samalla edistää keskustelun kulkua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 67.)

Tutkimusta suunniteltaessa tiedonkeruumenetelmästä keskusteltiin KiiltoClean Oy:n kanssa. Keskusteluiden pohjalta tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidun haastattelun todettiin olevan tutkimukselle sopiva vaihtoehto, koska vastauksilla haluttiin saada selville yksilöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä. Lisäksi vastausten haluttiin olevan yksityiskohtaisia ja hyvin perusteltuja. Haastattelussa esiintyvät teemat ovat aiemmin käsitellyn teorian ja toimeksiantajayrityksen tarpeiden mukaisen käytännön soveltamista. Teemoina haastattelussa olivat asiakaskokemus ja siihen vaikuttavat tekijät, sekä asiakaskohtaamiset ja niiden kehittäminen.

6.5.2 Kysymyslomakkeen suunnittelu ja aineiston keruu

Haastattelukysymykset (Liite 1) suunniteltiin teoriaa ja tutkimuskysymyksen osaongelmia soveltaen. Kysymykset hyväksyttiin KiiltoClean Oy:n johtoryhmän kautta, jotta varmistuttiin kysymysten vastaavan myös toimeksiantajan tarpeita. Hyväksytyksen aikana KiiltoClean Oy:n johtoryhmän jäsenillä oli mahdollisuus muokata, poistaa sekä lisätä kysymyksiä. Heillä oli myös mahdollisuus lisätä yksittäisille yrityksille räätälöityjä kysymyksiä. Kaikille haastateltaville esitettiin samat peruskysymykset, kun taas syventävissä kysymyksissä oli eroja riippuen keskustelun kulusta.

Haastattelut toteutettiin 2016 syksyn aikana. Haastatteluja oli keskimäärin kaksi yhtä yritystä kohden. Haastatteluja tehtiin yksilöhaastatteluina sekä kasvotusten yritysten tiloissa, että puhelimitse, mikäli yhteisen ajankohdan löytämisessä oli ongelmia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kestoltaan ne olivat keskimäärin 45 minuutin mittaisia. Haastatteluja suoritettiin yhteensä kahdeksan kappaletta. Haastattelut etenivät valmiiksi suunnitellun kysymyslomakkeen (Liite 1) mukaan hyvässä keskuste-

lunomaisessa hengessä. Tarpeen tullen esitin haastateltavalle tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä. Syventävien kysymysten tavoitteena oli saada haastatelluilta henkilöiltä yksityiskohtaista tietoa heidän kokemuksistaan. Yksityiskohtaisten vastausten analysoinnin pohjalta on mahdollista antaa hyödyllisiä kehitysehdotuksia KiiltoClean Oy:lle.

6.5.3 Aineiston analysointi

Ennen analyysiä on valittava tarkoitukseen sopivin analyysimenetelmä. Tämän tutkimuksen kohdalla sopivimmaksi valikoitui teemoittelu. Teemoittelu sopii usein teema- sekä puolistrukturoitujen haastattelujen analysointiin, koska vastaukset voidaan jakaa helposti omiin teemoihinsa ja sitä kautta niitä on mahdollista verrata keskenään. Hirsjärven (2008) mukaan teemoittelu on analyysivaiheessa aineistossa esille nousevien piirteiden tarkastelua. Tarkasteluun otetaan ne esille nousevat piirteet, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin myös niitä piirteitä, jotka eivät olleet yhteisiä usealle haastateltavalle. Analysointivaiheessa tarkastelua tehtiin myös yksilötasolla, koska haastateltavat henkilöt toimivat eri tehtävissä eri toimialoilla.

Haastattelut nauhoitettiin analysointia varten. Haastatteluiden jälkeen äänitallenteet litteroitiin. Äänitallenteita analysoidessa aineistosta pyrittiin tuomaan esille antoisimmat aineistosisällöt ja vastaukset. Nämä aineistosisällöt jaettiin teemoittain niin, että aina yhden teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset kyseiseen teemaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Sisältöanalyysissä on tavoitteena tuottaa aineistosta tiivis ja ymmärrettävässä muodossa oleva kokonaisuus, joka selittää tutkittavaa aihetta. Aineistoa läpikäydessä pyritään löytämään yhdistäviä tekijöitä kokonaisuuksien välille. Tämän jälkeen tehdään tulkintoja, jotka perustuvat aineistoon sekä aihetta käsittelevään teoriaan. Lopputulokseksi syntyy yhtenäinen kokonaisuus, jossa pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan, sekä sen osaongelmiin. Tutkimukselle merkityksetön tieto jätetään pois varsinaisesta analyysistä. (Kananen 2008, 94–98.)

Tutkimuksen vastaukset jaettiin neljään eri teemaan. Vastaukset eriteltiin ensin yrityksittäin, jonka jälkeen vielä henkilöittäin. Vastaukset jaettiin seuraaviin teemoihin: yhteistyö, asiakkuus, asiakaskokemus sekä asiakaskohtaukset. Kuhunkin teemaan kertyi runsaasti aineistoa, josta pystyttiin helposti nostamaan keskeisimmät asiat esille. Lisäksi suurimmat yhtäläisyydet ja erot olivat helppo havaita kussakin teemassa. Koska vastaukset eriteltiin yrityksittäin, voitiin analyysissä tarkastella vastauksia toimialoittain sekä yritysten toimenkuvien mukaan. Vastausten analysoinnissa sovellettiin tutkimusongelmaa ja sen osa-ongelmia. Analysoinnissa pyrittiin löytämään vastauksia tutkimukselle ennalta asetettuihin kysymyksiin.

6.5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioiminen ei ole yhtä yksiselitteistä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Käsitteet palvelevat kvantitatiivista paremmin. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole kehitetty yhtä selkeitä ja yksiselitteisiä ohjeita kuin kvantitatiiviseen, joten tutkimusta on arvioitava kokonaisuutena. Jotta tutkimus voidaan todeta luotettavaksi, pitää tutkimuksen eteneminen ja kokonaisuus kuvata mahdollisimman monipuolisesti ja läpinäkyvästi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136, 140-141.)

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu asiaa, jota sen piti tutkia alun perin. Tutkimuksen validiteettia tarkastellessa otetaan siis kantaa siihen, mittaavatko mittarit oikeaa asiaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksen validoinnissa validiuden toteamisen sijaan, tarkastellaan haastateltavien vastauksia ja muualta saatua tietoa. Tietoa vertaillaan ja mikäli vastauksissa saavutetaan yksimielisyys se vahvistaa tutkimuksen validiutta. Tämän lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa pitää tarkastella lähteiden luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä. Kanasen (2011) mukaan reliabiliteettia voidaan pitää korkeana, kun eri mittauskerroilla saadaan samoja tuloksia eri mittaajien toimesta. Reliabiliteetti muodostuu stabiliteetista ja konsistenssista. Stabiliteetilla mitataan mittarin pysyvyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että mittari voi tuottaa luotet-

tavia tuloksia, mutta mittauksen kohde voi muuttua ajan kuluessa. Konsistenssi mittaa mittarin toimivuutta, kun mittarin eri osat mittaavat samaa asiaa. Kun mittausten korrelaatio on suuri, on myös reliabiliteetti korkea. (Kananen 2011, 117–220.)

Tässä tutkimuksessa mittaaminen tapahtui yksilöhaastatteluilla. Tutkimuksessa reliabiliteettia pyrittiin varmentamaan haastatteleamalla samasta yrityksestä useampaa henkilöä. Näin analysoinnissa pystytään tarkastelemaan yhden yrityksen vastausten korrelaatiota eri teemoissa. Stabiliateettia ei tutkimuksessa mitattu, koska uusintamittauksia ei voitu resurssien vuoksi toteuttaa. Mikäli haastattelu suoritetaan uudelleen esimerkiksi vuoden päästä, saa yritys arvokasta vertailutietoa asiakaskohtaamisten ja kokemuksen kehittymisestä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Haastattelulla kerätty aineisto voidaan luokitella luotettavaksi, koska haastattelu oli avointa keskustelua ja molemmat osapuolet olivat läsnä. Haastattelijan ennakkoluulot ja käsitykset eivät vaikuttaneet vastauksiin, vastauksia ei häiritty, eikä niitä yritetty ohjata mihinkään erityiseen suuntaan. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimesti omasta näkökulmastaan, omien kokemusten ja ajatusten perusteella. Tutkimuksen tulosten luotettavuutta heikentävät tutkimuksen tekijän kokemattomuus haastattelututkimuksen suorittamisessa, sekä vähäinen kokemus tutkittavasta aiheesta. Haastatteluissa on saanut jäädä joitain asioita huomioimatta, eikä kaikkea ole välttämättä osattu tarkentaa riittävästi.

Tutkimuksen validiteetin voidaan todeta olevan hyvä. Haastattelukysymykset hyväksytettiin kaikkien KiiltoClean Oy:n johtoryhmän jäsenten kautta ja heillä oli mahdollisuus antaa palautetta sekä muokata kysymyksiä tarpeen vaatiessa. Kysymysrungolla saatiin kattavia vastauksia haastateltavien käsityksiin asiakaskokemuksesta, yhteistyöstä ja asiakaskohtaamisista. Vastaajat saivat vastata kysymyksiin vapaasti ja tarvittaessa haastattelija esitti tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä. Mikäli haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä oikein, se muotoiltiin ja selitettiin uudelleen, jotta vastaus vastasi tutkimukseen tarvittavaa tietoa.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Haastateltavat yritykset voidaan jakaa jälleenmyyjäasiakkaisiin sekä palveluita ja tuotteita omaan käyttöön ostaviin loppuasiakkaisiin. Vaikka haastattelun kohteiksi valitut yritykset tulivat eri toimialoilta, oli vastauksissa paljon yhtäläisyyksiä. Suurimmat erot syntyivät jälleenmyyjäasiakkaiden ja loppuasiakkaiden välille. Pääasiassa vastaukset noudattivat hyvin yhtenäistä linjaa, joten tuloksia käsitellään pääasiassa kokonaisuutena. Suurimpien erojen kohdalla vastauksia on jaoteltu tarkemmin liiketoimialoittain.

Haastatteluista saatiin paljon monipuolista tietoa KiiltoClean Oy:n asiakkaiden asiakaskokemuksista sekä asiakaskohtamisista. Niistä selvisi hyvin kattavasti asiakaskokemuksen nykytasoa sekä ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet kokemusten muodostumiseen. Lisäksi haastatteluista saatiin tietoa asiakaskohtamisista, niihin liittyvistä odotuksista sekä kohtaamisten kehittymisestä. Tutkimustulokset käydään läpi teemoittain. Tulosten tarkoituksena on antaa kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Haastattelussa nousi esille asioita, joita analysoimalla on mahdollista antaa KiiltoClean Oy:lle toimintasuosituksia ja kehitysehdotuksia tulevaisuutta ajatellen. Kehitysehdotuksia käsitellään kappaleessa yhdeksän. Tutkimustulokset pohjautuvat haastatteluista koottuun aineistoon.

7.1 Yhteistyö ja asiakkuus

Yhteistyökumppania valitessa tärkeimmät yksittäiset tekijät, jotka nousivat esille, ovat yritysten välinen luottamus, läpinäkyvyys, ja toiminnan helppous. Kemian alalla on tärkeää myös, että toimittajan taustat ovat kunnossa. Lisäksi hinnan merkitys on tänäkin päivänä suuri. Luottamusta yritysten välillä pidettiin erityisen tärkeänä.

Hinnan merkitys korostui erityisesti tukku- ja vähittäismyyntipuolella. Tuotteen hinnan lisäksi kokonaiskannattavuus on tärkeää. Kokonaiskannattavuuden kannalta on tärkeää, että reklamaatioiden määrä on mahdollisimman pieni, asiakkaat ovat tyytyväisiä, hallinto ja laskutus sekä logistiikka toimivat sujuvasti. Kokonaiskannattavuus-

den merkitys korostui tukku- ja vähittäiskaupan alalla toimivilla asiakasyrityksillä. Näille asiakasyrityksille on tärkeää, että tavarantoimittaja ymmärtää nämä tarpeet. Tukku- ja vähittäiskaupan yritykset pitävät tärkeänä sitä, että tuotteille löytyy valmiiksi kysyntää. B2C – myyjät näkevät kotimaisuuden valttina, koska kotimaisuutta ja vastuullisuutta arvostetaan kuluttaja-asiakkaiden keskuudessa. B2B – myyjät näkevät kotimaisuuden positiivisena, mutta ei merkittävänä tekijänä. Tärkeämpää näille yrityksille on, että heillä on tarjolla kustannustehokkaita ja tehtävänsä hoitavia tuotteita.

Yritykset, jotka hankkivat KiiltoClean Oy:n tuotteita omaan käyttöönsä, pitävät tärkeänä, että toimittajalta löytyy kokonainen paketti heidän tarpeisiinsa. Kokonainen paketti tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden muodostavaa kokonaisuutta, joka kattaa asiakkaan tarpeet. Tarvittavien tuotteiden tulee olla saatavilla ja yhteistyön tulisi sisältää toimittajalta neuvontaa sekä asiantuntemusta tuotteisiin ja niiden käyttöön liittyen. Neuvonnan ja avun pitää olla akuutissa tilanteessa nopeasti saatavilla. Asiakasyritykset pitivät edellä mainittuja tekijöitä myös odotuksina yhteistyölle.

Haastatteluiden vastausten perusteella voidaan todeta, että KiiltoClean Oy on täyttänyt asiakasyritysten odotukset yhteistyösuhteeseen liittyen. Yhdenkään haastatellun henkilön kohdalla ei ilmennyt odotuksia, joita KiiltoClean Oy ei olisi täyttänyt onnistuneesti. Haastatellut henkilöt kertoivat, että myös heidän henkilökohtaiset odotuksensa yhteistyön suhteen on täytetty.

Haastattelussa selvitettiin myös syitä ja tekijöitä, joiden vuoksi yritys on alun perin aloittanut yhteistyösuhteen KiiltoClean Oy:n kanssa. Vastaukset olivat hyvin samantlaisia eri yritysten välillä. Yhteistyösuhteet ovat alkaneet jo vuosikymmeniä takaperin, joten kukaan haastateltavista ei osannut sanoa, mitkä tekijät tarkalleen ovat vaikuttaneet suhteen syntymiseen alun perin. Yhteistyösuhteet olivat siis syntyneet ennen kuin haastateltavat henkilöt olivat siirtyneet kyseisiin yrityksiin. Tukku- ja vähittäiskaupan alalla työskentelevät haastateltavat kertoivat kuitenkin, että KiiltoClean Oy:n tuotteet ovat niin sanotusti välttämättömiä kotitalouksille, jonka vuoksi ne on otettu valikoimaan ”pakon sanelemana”. Yhteistyötä itsessään ei nähty pakon sanelemana, vaan yritysten omana valintana. Kumppanuuden syntymiseen arvioitiin vai-

kuttaneen myös kotimaisuus, laatu, vahva osaaminen, vahva brändi sekä toimittajan luotettavuus.

Haastattelun lopussa jokaista haastateltavaa pyydettiin kertomaan, minkälainen on täydellinen yhteistyökumppanuus ja mitkä tekijät siihen liittyen ovat haastateltavan mielestä tärkeimpiä. Kysymyksen perusteella tärkeimpinä asiakaskokemukseen vaikuttavina tekijöinä esille nousivat pysyvä henkilöstö, molemminpuolinen ymmärrys yrityksen toiminnasta, yhteisen edun ajaminen, luottamus, avoimuus, strukturoidut kohtaamiset, hyvä tavoitettavuus, asiantuntevuus sekä positiivinen asenne.

Pysyvällä henkilöstöllä tarkoitetaan sitä, että yhteistyöstä vastaavat henkilöt olisivat joka kerta samat. Pysyvän henkilöstön kanssa asiat hoituvat sujuvasti, koska henkilölle kertyy kokemusta asiakasyrityksestä. Kokemuksen kautta henkilöt oppivat tuntemaan asiakasyrityksen toimintaa ja tunnistamaan sen tarpeita. Molemminpuolisella ymmärryksellä yrityksen toiminnasta tarkoitetaan sitä, että yhteistyön molemmat osapuolet ymmärtävät osittain toistensa toimintaa, prosesseja ja tarpeita. On tärkeää, että osapuolet tunnistavat toistensa asiantuntijuudet. Luottamus, läpinäkyvyys ja avoimuus ovat todella tärkeää, jotta yhteistyösuhteesta voidaan rakentaa pitkäikäinen. Luottamukseen voidaan lukea myös yhteisen edun ajaminen, joka nousi tärkeäksi tekijäksi. Asiakasyrityksille on tärkeää, että toimittaja ei aja omaa asiaansa heidän kustannuksellaan, vaan toiminnalla pyritään yhteisen edun tavoittelemiseen. On tärkeä sopia yhteiset pelisäännöt, joita yhteistyön molemmat osapuolet noudattavat. Jälleenmyyjäasiakkaiden kohdalla pitää sopia ja varmistaa, että toimittaja- ja ostajaryitys eivät kauppaa samaa tuotetta samaan kohteeseen.

Haastateltujen henkilöiden mukaan täydellisessä yhteistyökumppanuudessa molemmat osapuolet pyrkivät kasvattamaan liikevaihtoa ja saavuttamaan yhteiset tavoitteet yhteistyötä tekemällä ja toisiaan tukemalla. Lisäksi asiakasyritykset odottavat toimittajaryitykseltä asiantuntemusta omista tuotteista ja palveluistaan. On tärkeää, että toimittaja ja asiakas tunnistavat toistensa asiantuntemuksen kohteet.

Tulosten perusteella voidaan todeta KiiltoClean Oy:n asiakasyritysten olevan hyvin tyytyväisiä asiakkuutensa suhteen. Jokaisen asiakasyrityksen kokemukset olivat samankaltaisia ja jokaisessa niistä koettiin, että KiiltoClean Oy haluaa ajaa molempien

yritysten etua ja rakentaa pitkään kestäviä yhteistyösuhteita. Haastateltaessa henkilöitä, jotka työskentelevät kaikkein aktiivisimmin KiiltoClean Oy:n asiakkuuksista vastaavien henkilöiden kanssa, kysyttiin odotuksia ja toiveita asiakkuuden suhteen tulevaisuudessa, saatiin jokaiselta samansuuntainen vastaus ”*Toivon että homma jatkuu niin kuin ennenkin, koska asiat Kiillon kanssa ovat niin hyvällä mallilla tällä hetkellä.*” Vastauksissa toivottiin, että kaikki jatkuisi niin kuin tähänkin asti eikä toimintaa muutettaisi suuntaan eikä toiseen. Kyseiset henkilöt olivat erittäin tyytyväisiä asiakkuutensa laatuun tällä hetkellä. Tämä oli myös helposti havaittavissa henkilöiden eleistä, kun he vastasivat kysymykseen.

Ne haastatellut henkilöt, jotka eivät toimi suoraan kovin aktiivisesti KiiltoClean Oy:n kanssa, olivat tyytyväisiä asiakkuuteen, eivätkä hekään haluaisi muuttaa mitään. Näiden henkilöiden vastauksissa ei ollut havaittavissa yhtä innostunutta tyytyväisyyttä. Tämän voidaan arvioida johtuvan siitä, että yhteistyö ei kosketa heidän työtehtäviänsä kovin suoranaisesti ja näille henkilöille ei ole muodostunut yhtä vahvaa tunnepohjaista kokemusta kuin niille henkilöille, jotka toimivat läheisessä yhteistyössä KiiltoClean Oy:n kanssa.

Haasteltujen henkilöiden odotukset ja toiveet olivat myös hyvin samankaltaisia keskenään. Kaikissa asiakasyrityksissä toivottiin, että yhteistyösuhde jatkuu entisellään. Jatkossakin odotetaan, että toimitukset ovat täsmällisiä toimitusajallisesti sekä määrällisesti. Lisäksi yleisellä tasolla osa asiakasyrityksistä odottaa, että tavarantoimittaja pystyy mukautumaan myös heidän tarpeisiinsa.

7.2 Asiakaskokemus

KiiltoClean Oy:n asiakasyritysten asiakaskokemukset ovat muodostuneet pääasiassa pitkällä aikavälillä. Kokemukset muodostuvat osittain asiakasyritysten sisäisten viestimien ja kuulopuheiden pohjalta. Sisäisten viestimien kautta kulkevalla faktatiedolla on merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen syntyyn, etenkin niillä henkilöillä, jotka osallistuvat asiakaskohtauksiin harvoin. Nämä henkilöt, jotka eivät toimi läheisessä kontaktissa KiiltoClean Oy:n asiakkuuksista vastaavien henkilöiden kanssa, ovat alttiimpia muodostamaan asiakaskokemuksensa viestimien kautta kulkeutuvan tiedon

perusteella. Haastateltujen henkilöiden mukaan tunnepohjaiset asiakaskokemukset syntyvät pääasiassa eri kosketuspisteissä tapahtuvissa kohtaamisissa, suurin painoarvo on asiakaskohtaamisilla.

Haastateltujen henkilöiden mukaan henkilökohtaisten asiakaskokemusten muodostumiseen vaikuttavat yhteistyösuhteelle asetettujen odotusten täytyminen, kohtauksien onnistuminen, toimitusvarmuus sekä yhteistyön laatu. Kolme neljästä haastatellusta asiakasyrityksestä on ollut laajemmassa yhteistyösuhteessa KiiltoClean Oy:n kanssa jo pidemmän aikaa. Vain yhdellä haastattelussa mukana olleella asiakasyrityksellä yhteistyötoiminta KiiltoClean Oy:n kanssa ollut pienimuotoisempaa, mutta ajallisesti kyseinen yhteistyösuhde on kestänyt kuitenkin jo pidemmän aikaa.

Haastatteluiden vastaukset koskien KiiltoClean Oy:stä muodostunutta asiakaskokemusta olivat hyvin samankaltaisia, joten vastauksia ei ole eroteltu yrityskohtaisesti. Merkittävimmät tekijät ovat sujuva toiminta, täsmälliset toimitukset, ystävällinen palvelu sekä hyvät tuoteinfot ja helposti saatavilla oleva tieto. Asiakaskoulutukset saivat erityiskehujaa suurimmassa osassa haastatteluja. Näillä koulutuksilla on melko suuri vaikutus asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen suuremmalle määrälle henkilöitä kerralla. Asiakaskoulutuksiin osallistuu useita henkilöitä asiakasyritysten sisällä, joten niiden merkitystä ei tule unohtaa. Asiakaskoulutuksiin liittyvistä vastauksista kerrotaan myöhemmin asiakaskohtaamisia käsittelevässä kappaleessa.

Asiakasyritysten mielestä KiiltoClean Oy:n tuotteet ovat laadukkaita, toimitukset saapuvat ajallaan, reklamaatioiden määrä on hyvin pieni. Haastatteluista selvisi, että silloin kun virheitä on tapahtunut, ne on myönnetty ja korjattu parhaalla mahdollisella tavalla. Selkeitä virheitä on tapahtunut kuitenkin niin harvoin, että kukaan haastateltavista ei osannut kertoa yksittäistä esimerkkiä. Kokemuksia reklamaatioista, KiiltoClean Oy:n toimituksiin ja tuotteisiin liittyen, oli haastatteluissa hyvin vähän. Jos toimituserässä on joskus ollut virheitä, reklamaatiot on käsitelty nopeasti ja tilanne korjattu ammattimaisesti. Lisäksi reklamaatiotapauksista selvisi, että KiiltoClean Oy on aina virheen sattuessa aloittanut hyvin nopeasti tutkimuksen siitä mistä virhe on johtunut. Tämä nähtiin erittäin positiivisena haastateltavien keskuudessa. Kun yritys reagoi virheisiin tutkii tilanteen nopeasti, voidaan virheitä välttää tehokkaammin.

Haastateltavien mukaan on hyvin harvinaista, että voidaan todeta kaiken toimivan niin kuin pitää, koska heidän kokemustensa mukaan on paljon toimittajia, joiden kanssa näin ei ole. Haastatteluista selvisi, että useiden tavarantoimittajien kanssa tilanne on se, että toimituksista joudutaan reklamoimaan usein, yhteistä aallonpituutta ei ole löydetty ja asiakaskokemuksen taso jää alle keskiverron. Nämä toimittajat ovat asiakasyrityksille etäisempiä ja kokemus asiakkuudesta on enemmänkin toimittaja – ostaja kuin yhteistyökumppani.

Haastatteluista saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että KiiltoClean Oy:n asiakasyritysten asiakaskokemuksen taso on tällä hetkellä hyvin korkea. Ainoastaan yhdessä haastattelussa löytyi positiivisen lisäksi myös negatiivinen kokemus. Tämä negatiivinen kokemus johtui muutaman vuoden takaisesta tapahtumasta. Tämä negatiivinen kokemus oli kuitenkin vain yksittäinen tapahtuma, jonka jälkeen vastaavaa ei ole tapahtunut. Tätä kokemusta ei ole kuitenkaan onnistuneesti korjattu, koska se vaikutti haastateltavan asiakaskokemukseen laskevasti.

Odotukset ylittäviä kokemuksia ei haastatteluista noussut esille, mutta vastausten perusteella voidaan sanoa KiiltoClean Oy:n toiminnan olevan tällä hetkellä odotukset hyvin täyttävää. Yleisin vastaus oli, että tällä hetkellä tilanne on hyvin ideaali. Haastatteluiden vastausten perusteella voidaan myös luotettavasti todeta KiiltoClean Oy:n ottavan asiakasyritykset huomioon yhteistyökumppaneina, joiden kanssa ehdoissa ollaan valmiita joustamaan yksilöllisesti kunkin yrityksen tarpeiden mukaan. Tavarantoimittajan asemassa oleva KiiltoClean Oy ei sanele asiakasyrityksilleen, miten heidän tulee toimia jatkossa, vaan tulevaisuuden strategiasta neuvotellaan aina hyvässä hengessä.

Haastatteluissa tuli selkeästi esille, että KiiltoClean Oy arvostaa asiakkuuksiaan ja tukee yhteistyötä. Vaikka Customer Is King – ajattelu- ja toimintatapa ei ole vielä täydellisesti ajettu sisään yrityksen toimintaan sai haastatteluista kuvan, että toiminta on jo nyt hyvin asiakaslähtöistä. Asiakkaiden kokemuksista keskustellessa tuli hyvin selväksi, että heihin suhtaudutaan ennemmin yhteistyökumppaneina kuin pelkkinä tuotteita tilaavina asiakkaina ”*Meillä on sellainen luottamus, että he suosittelevat meille asiakkaita ja tietävät sen, että me tsemptataan meidän asiakkaita ostamaan*

Kiillon tuotteita. Silloinhan kummankin liikevaihto kasvaa ja se on aidosti yhteistyötä.”

Tuotteet, toimitukset ja tuotevalikoima saivat haastatteluissa runsaasti positiivista palautetta. Nämä osa-alueet ovat myös hyvin tärkeitä asiakaskokemuksen kannalta. Tukku- ja vähittäismyyjien mukaan he eivät saa omilta asiakkailtaan negatiivista palautetta, koska KiiltoClean Oy:n tuotteiden laatu on korkea. Lisäksi paketointi ja tuotteiden pakkaukset ovat rakennettu hyvin käyttäjäystävälliseksi. Haastateltujen henkilöiden mukaan pakkauksissa on todella selkeät ohjeet ja tuotteiden toimituksia on muutettu asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Näiden muutosten ansiosta, asiakkaille saapuva tavara pystytään käsittelemään tehokkaasti.

7.3 Asiakaskohtaaminen

KiiltoClean Oy:llä on selvästi jaetut asiakasvastuualueet. Vastuualueet on jaettu liiketoimiin. Jokaisella liiketoimella on omat johtohahmot sekä henkilöt, jotka vastaavat kyseisen liiketoimen asiakkuuksista. Näin ollen asiakasyritysten vastaukset koskien asiakaskohtaamista, käsittelevät eri KiiltoClean Oy:n toimihenkilöiden kohtaamisia. Koska haastattelut koskevat eri liiketoimia niistä saadaan arvokasta tietoa siitä, miten KiiltoClean Oy:n sisällä on sitouduttu yhteisiin asiakaskokemusta koskeviin tavoitteisiin. Lisäksi haastatteluista saadaan tietoa siitä, miten kunkin liiketoimialan kohtaamisissa on onnistuttu.

Haastatellut henkilöt voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän henkilöt toimivat aktiivisesti yhteistyössä KiiltoClean Oy:n henkilöiden kanssa ja heillä on tapaamisia vähintään neljännesvuosittain. Tapaamisten lisäksi kyseisillä henkilöillä tapahtuu kohtaamisia puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Toisen ryhmän henkilöt taas ovat harvoin suorassa yhteydessä KiiltoClean Oy:n henkilöiden kanssa. Näiden henkilöiden tehtäväkuvaan ei kuulu suoranaisesti niiden yhteistyösuhteiden hoito, joihin myös KiiltoClean Oy kuuluu. Näiden henkilöiden kokemukset kohtaamisista ovat muodostuneet lähinnä satunnaisista tapaamisista ja osallistumisista tuotekoulutuksiin. Heidän kokemuksensa asiakaskohtaamisista olivat määrällisesti huomattavasti vähäisemmät, jolloin se myös vaikutti heiltä saatuihin vastauksiin.

Yleisimmät kohtaamistilanteet, jotka nousivat haastatteluissa esille, ovat neljännesvuosittain tapahtuvat yhteistyötapaamiset, koulutustilaisuudet sekä sähköpostin ja puhelimen välityksellä tapahtuva kommunikointi. Näiden lisäksi asiakaskohtaamisia tapahtuu esimerkiksi myynti- ja asiakaspalvelukohtaamisissa. Asiakaspalvelukohtaamiset olivat esillä kahdessa haastattelussa.

Haastateltujen henkilöiden mukaan yhteistyötapaamisissa tarkastellaan tapahtumia ja lukuja siihen mennessä, käydään läpi yhteistyöhön liittyviä asioita sekä tulevaisuuden suunnitelmia. Näissä tapaamisista on ollut osallisena ensimmäisen ryhmän henkilöitä. Kukaan toisen ryhmän henkilöistä ei ollut osallistunut kyseisiin kohtaamisiin. Kun taas koulutustilaisuuksissa on ollut osallisena molempien ryhmien henkilöitä. Yhteistyötapaamiset ja koulutustilaisuudet saivat molemmat erittäin positiivista palautetta.

Aiemmin mainittu, yksittäinen negatiivinen kokemus, oli KiiltoClean Oy:n myyntiedustajan ja yhden asiakasyrityksen henkilön välinen kohtaaminen. Kuten aiemmin mainittiin, kohtaaminen oli tapahtunut muutama vuosi sitten, mutta se vaikutti haastatellun henkilön asiakaskokemukseen negatiivisesti. Negatiivinen kokemus johtui siitä, kun kohtaamisessa oli sovittu asioita, jotka jouduttiin tapaamista seuraavina päivinä kuitenkin perumaan. Kaikkien haastateltavien kohdalla, pois lukien edellä mainittu kohtaaminen, ei kohtaamisista löytynyt kuin positiivista sanottavaa.

Haastateltujen henkilöiden mukaan jokainen etukäteen suunniteltu kohtaaminen on ollut hyvin valmisteltu. Näissä kohtaamisissa on keskitytty olennaisiin asioihin ja ne on suoritettu tehokkaasti. Materiaalit ovat olleet hyvin valmisteltuja ja selkeitä. Kohtaamisiin osallistuneet henkilöt ovat olleet aina läsnä myös henkisesti, ja asiantuntevuus näkyy ulospäin sanoina ja tekoina. Vastausten mukaan asiakaskohtaamisissa, erityisesti yhteistyötapaamisissa, pidettiin tärkeänä hyvin samoja tekijöitä kuin yhteistyön suhteen. Avoimuus, luottamus ja läpinäkyvyys synnyttävät tunteen yritysten välisestä kumppanuudesta. Haastellut henkilöt pitivät tärkeänä, että heidän ei tarvitse miettiä, voiko jotain asiaa sanoa ääneen, vaan he voivat luottaa siihen, että sanotut asiat eivät päädy kilpailijoille.

KiiltoClean Oy:n järjestämät koulutukset saivat erittäin positiivista palautetta. Vastausten mukaan koulutustilaisuudet ovat olleet hyvin järjesteltyjä ja niitä on ollut aina mielenkiintoista seurata. Ne haastatellut henkilöt, joiden kokemukset konkreettisista asiakaskohtaamisista rajoittuivat lähinnä koulutustilaisuuksiin, kertoivat saaneensa todella positiivisen ja ammattimaisen kuvan KiiltoClean Oy:stä niiden kautta.

Teoriaosuudessa mainittu asiakkaan kuunteleminen, ymmärtäminen ja tarpeisiin reagoiminen asiakaskohtaamisissa, on todella suuressa roolissa asiakaskohtaamisten onnistumista tarkastellessa. Vastausten perusteella voidaan todeta, että KiiltoClean Oy on onnistunut kohtaamisissa hyvin. Asiakasyritysten tarpeet on ymmärretty hyvin ja yhteinen aallonpituus aina on löytynyt helposti. Lisäksi asiakasyritysten tarpeet on tunnistettu kohtaamisissa. Tarpeita on tunnistettu myös ennakoivasti. Haastattelujen henkilöiden mukaan KiiltoClean Oy on antanut ennakoivasti asiakasyrityksilleen tietoa tulevista kemian alaa koskevista muutoksista sekä tuoteuudistuksista. Mikäli jokin tuote ei ole sopinut asiakasyrityksen käyttöön, on tilalle pyritty löytämään korvaava tuote. Lisäksi kilpaileville tuotteille pyritään tavallisesti löytämään KiiltoClean Oy:n valikoimasta vastaava tuote. Ennakointia ja tarpeiden tunnistamista tapahtuu myös tunnistamalla asiakasyritysten prosesseja. Haastatteluissa esiintyi tapauksia, jossa KiiltoClean Oy:n asiantuntijan toimesta on osattu ehdottaa tuotetta, jota asiakasyritys ei ollut vielä itse havainnut tarvitsevansa.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen aihe oli todella mielenkiintoinen ja tärkeä erityisesti KiiltoClean Oy:n asiakkaiden asiakaskokemuksen nykytason ja asiakkaiden odotusten selvittämisen kannalta. Reaaliaikainen tieto ja asiakasyritysten odotukset ovat tärkeä ottaa huomioon Customer Is King – ajattelu- ja toimintatavan suunnittelussa ja toteutuksessa. Haastatteluiden tulokset ovat hyvin samassa linjassa aiheita käsittelevän teorian kanssa. Teoriaa ei voi kuitenkaan soveltaa jokaiseen asiakasyritykseen suoraan, koska toisille yrityksille hyvän asiakaskokemuksen muodostavat eri asiat kuin toiselle. Esimerkiksi yksi yritys voi arvostaa välittämisen tunnetta ja aktiivista yhteistyötoimintaa, kun taas toinen haluaa, että kaikki asiat toimivat mahdollisimman helposti ja mahdollisimman pienellä vaivalla. On siis tärkeämpää tarkastella jokaista asiakasyritystä yksilöllisesti ja selvittää mitkä asiat kukin kokee merkittäväksi.

Odotukset ylittävä asiakaskokemus on hyvä tavoittelun kohde asiakaslähtöisessä yrityksessä. Jotta asiakkaalle voidaan tuottaa mahdollisimman hyvä ja yhtenäinen kokemus, tulee asiakaskokemus ottaa huomioon yrityksen strategian suunnittelussa ja kaikessa yrityksen toiminnassa. Asiakaskokemuksen pitää olla johdettua, mikäli yritys haluaa tuottaa asiakkaalle haluamansa ydinkokemuksen. Koko organisaatio pitää sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin, jotta toimintaketjun jokaisessa vaiheessa voidaan tuottaa onnistunut kokemus asiakkaalle. Kokemuksen johtamiseen vaaditaan jatkuvaa ja reaaliaikaista asiakaskokemustietoa, jonka perusteella toimintaa voidaan määritellä uudelleen. Asiakaskokemusta mitatessa tulee selvittää, miten yritys on onnistunut aiemmissa kohtaamispaikoissa. Mitattavan tiedon tulee olla riittävän ajankohtaista. Kerran vuodessa tapahtuvalla mittauksella yritys saa jo valmiiksi vanhentunutta tietoa. Koska odotukset ylittävän kokemuksen tuottamiseen vaaditaan usein ennakkointia ja odotusten ylittämistä, pitää yrityksen hyödyntää ajankohtaista tietoa toiminnassaan.

Asiakaskohtaamisissa tärkeää on kuunnella asiakasta ja ymmärtää hänen tarpeitaan. Asiakaskohtaamisissa tulee panostaa henkilöiden asiantuntemukseen ja kokemukseen. On tärkeää, että jokaisessa kohtaamispaikossa on ammattitaitoinen henkilöstö. Lisäksi yhteistyöstä vastaavien henkilöiden henkilökemian tulee olla kunnossa. Koh-

taamisten tulee olla selkeitä, luottavaisia sekä läpinäkyviä. Asiakkaalle ei saa koskaan jäädä tunnetta, että häneltä yritetään pimittää jotain.

Tutkimuksen perusteella KiiltoClean Oy:n asiakasyritykset arvostavat luottamusta, avoimutta, läpinäkyvyyttä ja yhteistyökumppanin kykyä joustaa. Asiakasyrityksille on tärkeää, että he kokevat olevansa tasavertaisia yhteistyökumppaneita eivätkä vain yksittäisiä ostajia. Päätöksenteon ei tulisi milloinkaan olla yksipuolista, vaan yhdessä sovittua. Lisäksi yhteistyön osapuolten tulee ymmärtää toistensa liiketoimintaa, prosesseja sekä tunnistaa toistensa asiantuntijuudet.

Haastatteluaineistosta selviää, että KiiltoClean Oy:n asiakasyritysten asiakaskokemuksen taso on hyvin korkea. KiiltoClean Oy viestii kaikessa toiminnassaan halua panostaa yhteistyösuhteisiin ja kasvattaa yhteistyösuhteiden arvoa. Hyvä asiakaskokemus näkyy myös asiakasyritysten halussa suositella KiiltoClean Oy:n tuotteita eteenpäin. Ne asiakasyritykset, jossa asiakaskokemus oli erityisen positiivinen, olivat myös todella halukkaita osallistumaan haastatteluihin.

Tutkimuksen toisena aiheena olivat asiakaskohtaukset ja niissä onnistuminen. Asiakaskohtauksissa merkittäväksi tekijäksi nousi kohtaukset sujuvuus, asiakkuudesta vastaavan henkilön ammattitaito ja kokemus sekä positiivinen asenne. Ammattitaito ja kokemus viestivät asiakasyritykselle kuvaa korkeasta laadusta. Lisäksi avainhenkilöiden tavoitettavuus pitää myös olla kunnossa. Nopeat vastausajat puhelimitse tai sähköpostitse kasvattavat kokemusta yrityksen laadusta. Kohtauksissa on tärkeää, että osapuolet viestittävät käytöksellään arvostusta toisiaan kohtaan.

Asiakaskohtauksissa onnistumisen kannalta on elintärkeää, että asiakkuuteen vaikuttavat henkilöt löytävät yhteisen aallonpituuden. Toimihenkilöiden välinen henkiloikemia on tässä avainasemassa. Yhteisen aallonpituuden löytämiseksi KiiltoClean Oy:n asiakkuuksista vastaavien henkilöiden, tulee olla hyvin perillä asiakasyrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Lisäksi näiden henkilöiden tulee ymmärtää yrityksen toimintaa, jotta tarpeisiin osataan reagoida. Aktiiviseen ja läheiseen yhteistyöhön panostaminen tuottaa pidemmällä aikavälillä molemmille osapuolille positiivisia tuloksia. Asiakkaan ymmärtäminen ja toiminnan tunteminen kasvattavat yhteistyösuhteen arvoa ja samalla asiakasyritysten kynnys vaihtaa yhteistyökumppa-

nia kasvaa. Mikäli asiakaskohtamisessa ei onnistuta ja siitä jää huono kuva asiakkaalle, on tilanteen korjaaminen tärkeää. Korjaamatta jätetty tilanne voi jäädä negatiivisena mielikuvana asiakkaan muistiin ja sen vuoksi asiakasyritys voi esimerkiksi vaihtaa toimittajaa tiettyjen tuotteiden tai palveluiden kohdalla.

Tutkimustulosten perusteella KiiltoClean Oy on onnistunut asiakaskohtamisissa hyvin. Jokaisen eri liiketoimen kohdalla palaute oli pääasiallisesti hyvin positiivista. Kohtaamisissa ratkaisevaa on asiakkaan kuunteleminen, tarpeiden ymmärtäminen, positiivinen asenne ja hyvä tekemisen meininki. Tulevaisuus pitää nähdä täynnä mahdollisuuksia, eikä mennyttä pidä miettiä liikaa. Jos virheitä sattuu, niin ne tulee myöntää ja hoitaa hyvässä hengessä. Kaikille haastateltaville oli selvää, että virheitä sattuu ja ne ovat inhimillisiä. Virheet hyväksytään, kunhan niitä ei tapahdu liian usein. Haastatelluilla asiakasyrityksillä on KiiltoClean Oy:n lisäksi useita muita yhteistyökumppaneita, mutta vastauksista tuli hyvin selvästi esille, että KiiltoClean Oy on onnistunut välttämään virheitä todella hyvin verrattuna kilpaileviin yrityksiin.

Haastatteluiden vastausten perusteella on selvää, että KiiltoClean Oy tuntee asiakaidensa toiminnan hyvin ja ymmärtää heidän tarpeensa. Ne henkilöt, jotka ovat yhteistyöstä vastuussa, ovat samalla aallonpituudella yhteistyösuhteista vastaavien henkilöiden kanssa. Haastatteluissa keuhuttiin erityisesti KiiltoClean Oy:n henkilöstön ammattitaitoa ja positiivista asennetta.

9 TOIMINTASUOSITUKSET

Toimintasuositukseen on nostettu asioita, joita KiiltoClean Oy:n tulisi tutkimuksen perusteella korostaa toiminnassa sekä ehdotuksia asiakaskokemuksen ja – kohtaamisten kehittämiseen. Haastatteluista saadut vastaukset olivat pääsääntöisesti erittäin positiivisia, joten kehitysehdotusten löytäminen oli huomattavasti hankalampaa kuin alun perin oletettiin. Yleinen trendi vastauksissa oli, että KiiltoClean Oy:n toiminta on todella hyvällä mallilla eikä siitä haluta muuttaa mitään. Yleinen ajatus kehitysehdotuksia pohtiessa on, että aina löytyy jotain parannettavaa. Joten haastatteluja analysoidessa on pyritty löytämään ja tekemään johtopäätöksiä niihin asioihin, joissa KiiltoClean Oy voi parantaa entisestään.

Yhteistyökumppanit eivät muuttaisi nykyisestä KiiltoClean Oy:n toiminnasta mitään, joten yhteistyökumppaneihin ja yhteistyösuhteisiin vaikuttavien uudistusten tulee olla tarkkaan harkittuja Customer Is King – ajattelu- ja toimintatavan käytäntöön tuodessa. Asiakaskokemus itsessään on niin korkealla tasolla, että KiiltoClean Oy:n voisi ajatella toimivan jo nyt hyvin asiakaslähtöisesti.

Yhteistyösuhteita on mahdollista vahvistaa entisestään tarkastelemalla tuotevalikoimaan liittyviä tekijöitä. Eri liiketoimialojen tukkukauppiaille on tärkeää tuottaa valmiita tuotekokonaisuuksia eri tarkoituksiin. Tuotteita on jo nyt hyvä valikoima, mutta valmiita tuotekokonaisuuksia voisi olla rakennettu useammalle eri asiakassegmentille. Valmiit tuotekokonaisuudet eri kohderyhmille helpottavat niiden myyntiä ja markkinointia. Erityisesti sairaalahygienian alalle valmiiksi rakennettuja tuotekokonaisuuksia voisi mahdollisesti kehittää lisää. Vähittäiskaupan kohdalla tuotteita voisi olla useammalle asiakassegmentille. Esimerkiksi nuorille suunnattuja, niin sanotusti trendikkäitä tuotteita ei löydy valikoimasta lainkaan. Tuomalla tarjontaa ja kohdentamalla jo olemassa olevaa, on mahdollista kasvattaa yhteistyösuhteiden arvoa ja samalla molempien osapuolten liikevaihtoa.

Tuotteiden hinnoittelu oli yksi esille nouseva mahdollinen kehittämisen kohde. Haastatteluiden vastauksista selvisi, että nykyiseen tilanteeseen oltiin tyytyväisiä, mutta yleinen toive on, että hinnoissa voisi olla enemmän joustoa. Hinnoittelu nousi esille

erityisesti tukku- ja vähittäiskauppaa tekeville asiakasyrityksillä, koska kyseisille yrityksille yhteistyösuhteessa tärkeää on liikevaihdon kasvattaminen ja mahdollisimman suuren voiton tuottaminen. Asiakasyrityksissä ymmärrettiin, että KiiltoClean Oy:llä on oma liiketoimintastrategiansa, jota se noudattaa. Mikäli hinnoittelu nousee kohtaamisissa esille, on asiakasyritykselle hyvä avata hinnoittelun syitä tarkemmin ja saada asiakas ymmärtämään KiiltoClean Oy:n strategiaan liittyviä toimia.

Asiakaskokemuksen mittaamisen suunnitteluun on hyvä soveltaa teoriaosiossa käytettyä seitsemän askeleen mallia. Tärkeimmät kohtaamispisteet tulee priorisoida ja määritellä etukäteen, jotta niissä pystytään mittaamaan asiakaskokemuksen tasoa mahdollisimman kattavasti. Onnistunut mittaus kertoo yritykselle, missä sen pitää vielä parantaa, ja mitkä asiat ovat jo hyvällä mallilla. Mikäli jotain epäkohtaa ei pystytä korjaamaan, tulee kyseisen asiakassuhteen kohdalla panostaa niihin asioihin, joihin ollaan erityisen tyytyväisiä. Asiakaskokemustietoa tulee kerätä hyvin aktiivisesti ja toimintaa määritellä uudelleen kokemustiedon analysoinnin perusteella, kuten Kuviossa 3. ”Asiakaskokemuksen johtamisen portaat Arussyn mukaan” on esitetty.

Asiakaskohtaamisissa tulee varmistaa, että jokaisessa kohtaamispisteessä on ammattitaitoinen henkilökunta. Henkilökunta pitää saada ymmärtämään ja sitoutumaan yrityksen asiakaskokemukselle asetettuihin tavoitteisiin. Tapaamisiin on hyvä kutsua mukaan henkilöitä, joiden suositteluhaluudella on merkitystä loppuasiakkaiden kohdalla. Kun edellä mainituille henkilöille onnistutaan tuottamaan hyvä kokemus KiiltoClean Oy:stä, on todennäköisempää, että he myös suosittelevat yritystä tilaisuuden tullen. Asiakaskohtaamisista suurimman yleisön tavoittavat tuotekoulutukset. Tuotekoulutuksiin on mahdollista kutsua suurempi määrä asiakasyrityksen henkilöstöä kerralla, jolloin se tarjoaa erinomaisen tilaisuuden lisätä mielikuvaa laadukkaasta ja ammattitaitoisesta yrityksestä asiakasyrityksen sisällä. Mikäli yritysten toimihenkilöiden henkilökemiat eivät kohtaa on hyvä pohtia, keinoja joilla tilanne voidaan korjata. Tämä voi vaatia toimihenkilön vaihtamista kyseisen asiakkaan kohdalla.

Tutkimuksen pohjalta suosittelen tulevaisuuteen, että asiakastapaamisiin kutsuttaisiin mukaan myös niitä henkilöitä, joiden kanssa kommunikointi tapahtuu pääasiassa puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Näitä voivat olla esimerkiksi tukkuliikkeiden varastoilla työskentelevät johtohenkilöt. Mikäli tapaamiset eivät onnistu, voi asia-

kas kohtaamisia kehittää ottamalla kommunikointiin mukaan videopuhelut. Videopuheluiden ansiosta kohtaamisen osapuolet pystyvät havainnoimaan toisiaan huomattavasti monipuolisemmin kuin sähköpostin tai tavallisen puhelun välityksellä. Lisäksi videolta henkilö saa äänelle myös kasvot, joka luo huomattavasti miellyttävämmän ja läheisemmän tunteen. Tällä voi olla hyvinkin suuri vaikutus kyseisten henkilöiden kokemuksen muodostumiselle.

Tavoitettavuus ja nopeat vastausajat vaikuttavat myös asiakaskokemukseen, joten ne on hyvä ottaa huomioon asiakas kohtaamisten mittaamisessa. Tavoitettavuus tulee säilyttää hyvällä tasolla ja vastausaikojen esimerkiksi sähköpostin kautta olla mahdollisimman nopeaa. Näitä tekijöitä on hyvä nostaa esille Customer Is King -koulutuksissa, jotta niiden tärkeys ymmärretään myös toimihenkilöiden keskuudessa.

Viimeinen toimintasuositukseni on, että jokaiselle toimintaketjun tasolle tuodaan ilmi yllätyksellisyyden ja odotusten ylittämisen tärkeys asiakaskokemuksen kannalta. Customer Is King – ajattelu- ja toimintaympäristön suunnittelu- ja kehitystoiminnassa tulisi pohtia miten ja missä tilanteissa odotukset ylittäviä kokemuksia voidaan tuottaa. Eli toiminnassa tulisi pyrkiä tuottamaan positiivisia ja yllätyksellisiä, odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia.

10 LOPPUSANAT

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin onnistunut. Prosessi lähti etenemään sujuvasti heti, kun opinnäytetyön aihe alkoi muodostua lopulliseksi, ja kun sille saatiin tehtyä selkeä rajaus. Työn edetessä suurimmat haasteet esiintyivät sopivan lähdekirjallisuuden löytämisessä, haastatteluajankohtien sovittamisessa sekä kehitysehdotusten kehittämisessä. Lähdekirjallisuutta asiakaskokemuksesta ja asiakaskohtaamisista löytyy runsaasti, mutta teokset käsittelevät pääasiassa kuluttaja-asiakkaita ja B2C – markkinoita. Asiakaskohtaamisia käsittelevän kirjallisuuden soveltaminen tämän opinnäytetyön aiheeseen soveltuvalla tavalla, tuotti eniten vaivaa teoriaosuuden kirjoittamisessa. Siitä huolimatta teoriaosuuden kirjoittaminen pysyi hyvin aikataulussa.

Tutkimuksen haastatteluajankohtia sovittaessa suurin ongelma oli henkilöiden tavoittaminen. Haastateltavat henkilöt toimivat tärkeissä johtavissa tehtävissä, joten kiereisten henkilöiden sähköpostitse tavoittaminen osoittautui haastavaksi. Puhelimitse tavoitettavuus oli parempi. Lisäksi yhteisten ajankohtien löytäminen oli melko haastavaa. Koska välimatkat olivat melko pitkiä, tavoitteenani oli saada yhden asiakasyrityksen kaikki haastattelut samalle päivälle. Pitkistä välimatkoista johtuen osa haastatteluista jouduttiin suorittamaan puhelimen välityksellä. Mielestäni olisi ollut hyvä, jos kaikki haastattelut olisi ollut mahdollista suorittaa yrityksissä paikan päällä. Näin olisin pystynyt havainnoimaan monipuolisemmin haastateltuja henkilöitä. Olen kuitenkin tyytyväinen haastatteluista saamaani tutkimusaineistoon. Vastaukset olivat hyvin kattavia ja koska ne olivat hyvin samankaltaisia eri yritysten välillä, voidaan tuloksia pitää luotettavina.

Aiheena asiakaskokemuksen ja asiakaskohtaamisten tutkiminen oli mielestäni erittäin mielenkiintoinen. Opinnäytetyön tutkimusosio oli hyvin kosketuksissa työelämään ja sen aikana pääsin soveltamaan monipuolisesti koulutukseeni sisältyviä aihepiirejä. Opinnäytetyö on opettanut minulle paljon yritysten välisistä yhteistyösuhteista sekä niiden kehittämisestä. Olen oppinut ymmärtämään yritysten välisiä yhteistyösuhteita aivan uudella tasolla, ja saanut kattavan käsityksen yritysten arvoista, odotuksista ja asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Asiakaskokemukseen liittyen olen oppinut käytännön toimia, joiden ansiosta asiakkaalla on hyvä asiakas-

kokemus. Koen, että opinnäytetyöni antaa minulle valmiuksia toimia tulevaisuudessa asiakasrajapintaa sekä liiketoiminnan suunnittelua ja kehittämistä koskevissa tehtävissä.

Opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajayritykselle kahdella tavalla. Ensimmäisenä on haastatteluista saatu uusi tieto, joka ei ole ollut KiiltoClean Oy:llä suoraan tiedossa. Tämän tiedon avulla on mahdollista kehittää yrityksen toimintaa ja parantaa asiakkaiden kokemusta entisestään. Toisena on aiemman tiedon varmistaminen. KiiltoClean Oy:n toimihenkilöille on muodostunut käsityksiä ja mielikuvia aiempien kokemusten ja kohtaamisten kautta. Haastatteluiden kautta on mahdollista, että henkilöt saavat varmistusta näille käsityksille. Lisäksi yritys saa Customer Is King – ajattelu- ja toimintatavan kehitykseen varmaa tietoa, joka on tullut suoraan asiakkailta, joihin uudistus vaikuttaa.

Tämä opinnäytetyö antaa hyvät lähtökohdat asiakaskokemuksen mittaamiselle ja asiakaskohtaamisen kehityksen tarkastelulle tulevaisuudessa. Mikäli vastaava tutkimus toteutetaan myöhemmin, on uusia tuloksia helppo verrata tämän työn tuloksiin. Vertailun pohjalta KiiltoClean Oy:n on helpompaa analysoida asiakaskokemuksen ja asiakaskohtaamisten kehittymistä nykyhetkestä. Tämä tutkimus jättää myös mahdollisuuden jatkotutkimukselle. Mikäli jostakin tutkimustulosten aihealueesta tarvitaan syvempää tietoa, voidaan tätä työtä käyttää lähtökohtana uudelle tutkimukselle. Opinnäytetyö antaa kattavat vastaukset haastattelukysymyksiin haastateltujen yritysten kohdalla.

Haluan vielä lopuksi esittää kiitokset KiiltoClean Oy:lle tämän opinnäytetyön mahdollistamisesta sekä opinnäytetyöprosessin tukemisesta. Haluan kiittää myös haastatteluihin osallistuneita henkilöitä ja heidän panostaan.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Andersson, S & Kylänpää, E. 2002. Käytännön puheviestintä. Tampere: Mac Laser Oy.
- CRM Data Strategies: The Critical Role of Quality Customer In-formation. 2003. Gartner Inc. Viitattu 20.9.2016.
http://www.gartner.com/5_about/news/crm_sample.pdf
- Davis, S. Five Ways to Have a Successful B2B Partnership. 18.2.2015. Viitattu: 30.9.2015. http://www.huffingtonpost.com/saudia-davis/5-ways-to-have-a-successf_b_6693576.html
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Friman, J. Infografiikka: Mistä koostuu erinomainen asiakaskohtaaminen asiakaspalvelussa? 23.9.2016. Viitattu 25.10.2016.
<http://www.sn4.com/fi/blog/2016/09/infografiikka-erinomaisen-asiakaskohtaamisen-elementit-asiakaspalvelussa/>
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja strategiat: asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY.
- Hellman, K & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas: asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, Kaj., Mäkinen, H-L & Fauth, A. 2004. Arvo- myynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY
- Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Korkiakoski, K. Asiakaskokemuksen mittaamisen malli. 12.8.2013. Viitattu 25.10.2016. <https://karikko.wordpress.com/tag/forrester/>

- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja : Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari.
- Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikkujättiläinen. Lahti: Markprint Oy.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan Aikakausi: Rohkeus + Rakkaus = Raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Muuraiskangas, J. 2016. Maailma asiakkaasi silmin. Questback – verkko opas.
- Petermans, A., Van Cleempoel, K., Nuyts, E. & Vanrie, J. 2009. Measuring emotions in customer experiences in retail store environment. Testing the applicability of three emotion measurement instruments. IASDR 2009, 3rd World Conference on Design Research.
- Pyyhtiä, L. 2009. Asiakkuus – kohtaamista, asiakkaan asettamaa arvoa, aineetonta pääomaa. Viitattu 1.11.2016. <http://www.khl.fi/pdf/leapyyhtia2.pdf>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinentietoarkisto. Viitattu 30.11.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Schmidt-Subramanian, M. 2013. 7 steps to successful customer experience measurement programs. Viitattu 30.10.2016. <http://success.qualtrics.com/rs/qualtrics/images/7-Steps-to-Successful-Customer-Experience-Measurement-Programs.pdf>
- Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä. Vaasa: Ykkös-Offset.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kuudes painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari

Haastattelukysymykset:

Yhteistyö ja asiakkuus

- Mitkä ovat teille tärkeimpiä tekijöitä yhteistyökumppanin valinnassa?
- Millaista toimintaa odotatte yhteistyökumppaneilta?
- Mitkä tekijät saivat teidät valitsemaan KiiltoClean Oy:n yhteistyökumppaniksi?

Asiakaskokemus

- Minkälainen kokemus teillä on KiiltoClean Oy:stä?
- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kokemusten syntymiseen?
- Minkälaiset odotukset teillä oli alun perin yhteistyön suhteen
- Onko yhteistyö täyttänyt alkuperäiset odotukset?
- Mitkä ovat keskeiset kehitysalueet ja ongelmat?
- Miten kommentoisit seuraavia asioita/ kuinka arvottaisit KiiltoClean Oy:n onnistuneen seuraavissa asioissa:
 - toimitusvarmuus / tuotteiden saatavuus
 - tuotteiden laatu
 - tarpeisiinne soveltuva valikoima

Asiakaskohtaukset

- Miten KiiltoClean Oy on pärjännyt kohtaamisissa?
- Onko kehitystä tapahtunut, jos on niin mihin suuntaan?
- Miten teidän haasteet, ongelmat, toiveet ja tarpeet on kohtaamisissa ymmärretty?
- Miten haasteet, ongelmat, toiveet ja tarpeet on mielestänne ratkottu & toteutettu?
- Miten yritysten välinen kommunikointi on onnistunut?
- Onko kommunikointi riittävää ja läpinäkyvää?
- Minkälaisia odotuksia ja toiveita teidän yrityksellänne on kohtaamisiin ja kommunikointiin liittyen?
- Minkälaisia odotuksia ja toiveita teidän yrityksellänne on yleisesti?

Muut

- Kuvaile vapaasti paras mahdollinen yhteistyösuhde ja asiakaskokemus (ns. ideaali tilanne), ja ne tekijät jotka sen muodostavat.