



NPS johdon työkaluna myyntiorganisaation toiminnan ohjaamisessa

Simula Heidi

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**NPS johdon työkaluna myyntiorganisaation
toiminnan ohjauksessa**

Heidi Simula
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2019

Heidi Simula

NPS johdon työkaluna myyntiorganisaation toiminnan ohjaamisessa

Vuosi 2019 Sivumäärä 35

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli määrittää DataCenter Finland Oy:lle (myöhemmin Toimeksiantaja) asiakaskokemuksen mittauspisteet ja tehdä näihin kyselypohjat sekä kartoittaa niiden systemaattinen mittaustapa. Työn tarkoituksena oli tuottaa Toimeksiantajalle systemaattista dataa asiakaskokemuksesta sekä nostaa muutos- ja tukipyyntöjen asiakaskyselyn vastausprosenttia. Työssä ei ollut tarkoitus analysoida asiakaskyselyissä saatuja tuloksia.

Toiminnalliseen työhön valittiin viisi mittauspistettä asiakasrajapinnoista. Muutos- ja tukipyynnöissä (tiketit) oli jo olemassa oleva työkalu, jonka sisältöä ja ratkaisuviestiä kehitettiin. Toimeksiantaja asetti kahdeksi mittauspisteeksi tiketit ja tapahtumat. Tämän lisäksi luotiin tapahtuma-, kvartaali, projekti- ja tapaamiskyselyt. Toimeksiantaja halusi ottaa käyttöön NPS:n mittaamisen kaikissa rajapinnoissa sekä lisätä tikettikyselyyn ratkaisuasteen mittaamisen.

Tietoperustassa käsiteltiin kirjallisuutta ja artikkeleita liittyen asiakaskokemukseen, asiakaskokemuksen mittaamiseen, suosittelun mittaamiseen NPS:n avulla ja poikkeustilanteisiin sekä asiakaskokemuksen johtamiseen. Työn menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joissa haastattelin toimeksiantajan eri johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä ja kartoitin millaisia asioita kyselyissä tulisi mitata.

Jo työn kirjoittamisen hetkellä havaittiin, kuinka tikettikyselyiden kehittäminen nosti huomattavasti sen vastausprosenttia ja tarjosi ratkaisuja poikkeamien löytämiseen. Näiden avulla organisaatio on jo onnistunut kehittämään toimintaansa. Toiminnallisen työn jatkoprosjektiksi ehdotin systemaattisuuden lisäämistä kaikkiin kyselyihin ja niiden tarkastelua aika ajoin, jotta kyselyt tarjoavat relevanttia tietoa myyntiorganisaation toiminnan kehittämiseen.

Asiasanat: Asiakaskokemus, Net Promoter Score (NPS), Asiakastytyväisyys

Heidi Simula

NPS as a management tool to guide sales organization operations

Year	2019	Pages	35
------	------	-------	----

The goal of the practice-based-thesis was to define measurement points for customer experience for DataCenter Finland Oy (commissioner) and to make survey templates for them together with a systematic measurement method. The purpose of the thesis was to produce systematic data about customer experience for the commissioner as well as increase the response rate for the surveys sent out for change and support tickets. The purpose of the thesis was not to analyze the responses of the surveys.

Five measurement points from the customer interface were selected for the thesis work. Service requests and requests for change (tickets) had an existing tool, thus its content and resolution message were developed further. The client set two measurement points tickets and events. In addition to this, surveys for meetings, quarters and projects were developed. The client wanted to adopt NPS measurement in all interfaces. In addition, the client wanted to add the measurement of resolution degree.

In the theoretical framework, articles and literature on customer experience and its measurement, recommendation measurement with NPS and anomalies, as well as customer experience management were reviewed. Thematic interviewing was used as the method of data collection. The client's managers were interviewed for different views on what the surveys should measure.

Already during the writing of this thesis, it was noticed how significantly the developments made to the ticket survey improved the response rate and offered solutions to anomalies. With the help of these, the organization has already succeeded in developing and improving its operations. As continuation to this practice-based-thesis, I suggested the adding of systematisms to the surveys and their analysis from time to time, in order for them to offer relevant information for the development of the sales organization.

Keywords: Customer experience, Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantajan esittely.....	7
3	Asiakaskokemus.....	8
3.1	Asiakaskokemuksen mittaaminen	9
3.2	Suosittelun mittaaminen NPS:n avulla	10
3.3	Poikkeustilanteet	11
3.4	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	15
4	NPS käyttöönotto DataCenter Finlandilla	16
4.1	Käytetyt menetelmät.....	18
4.2	DataCenterin asiakastyytyväisyyden mittauspisteet.....	19
4.2.1	Tikettikyselyt	19
4.2.2	Tapaamiskyselyt.....	21
4.2.3	Tapahtumakyselyt.....	23
4.2.4	Kvartaalikyselyt	25
4.2.5	Projektikyselyt.....	26
5	Johtopäätökset	27
6	Arviointi	29

1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on määrittää DataCenter Finland Oy:lle (myöhemmin Toimeksiantaja) asiakaskokemuksen mittauspisteet ja tehdä niihin kyselypohjat sekä kartoittaa niihin systemaattinen mittaustapa. Työn tarkoituksena on tuottaa Toimeksiantajalle systemaattista dataa asiakaskokemuksesta sekä nostaa muutos- ja tukipyyntöjen asiakaskyselyn vastausprosenttia. Työssä ei ole tarkoitus analysoida asiakaskyselyissä saatuja tuloksia.

Asiakastyytyväisyys on organisaatioiden elinehto, sillä uusien asiakkaiden hankkiminen tulee organisaatioille kalliimmaksi, kuin nykyisten pitäminen. Pelkkä asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan tarkoita, että asiakas olisi uskollinen. Uskollisuuteen vaikuttavat syvällisemmät asiat, kuten brändi, ylivertainen tuote tai yrityksen arvot. Asiakastyytyväisyys ei ole vain asiakasrajapinnan asia, vaan läpi koko organisaation on ymmärrettävä asiakastyytyvyyden merkitys ja sitouduttava sen kehittämiseen.

Toiminnallisen työn toimeksiantajan, DataCenter Finland Oy:n (myöhemmin Toimeksiantaja), yksi strategisista painopisteistä on asiakastyytyvyyden systemaattinen mittaaminen ja sen kehittäminen sekä automaation lisääminen kyselyiden lähettämiseen. Organisaatio on tehnyt aikaisemmin vuosittaisia asiakastyytyväisyysmittauksia eri kumppanien toteuttamana. Myös näissä kyselyissä on mitattu NPS:ää. Aikaisempien mittausten tuloksista on nähty yleisiä trendejä asiakastyytyvyyteen vaikuttavista seikoista. Vuosittaisten kyselyiden lisäksi organisaatio on mitannut aikaisemmin asiakastyytyvyyttä muutos- ja tukipyyntöjen, eli tikettien, yhteydessä sekä järjestämiensä tapahtumien jälkeen.

Systemaattisemman mittaamisen avulla Toimeksiantaja haluaa seurata aikaisempien kyselyiden perusteella toteutettujen toimenpiteiden tehokkuutta ja puuttua mahdollisiin uusiin esiin nouseviin trendeihin sekä sitouttaa reklamoivia asiakkaita reagoimalla poikkeamiin nopeasti, asiakaslähtöisemmin ja systemaattisemmin. Tapahtuma- ja tikettikyselyiden lisäksi Toimeksiantaja haluaa ottaa käyttöönsä asiakastyytyvyyden mittaamisen muutamassa muussa asiakasrajapinnassa sekä lisätä kyselyihin mittariksi NPS:n ja näin kerätä hyödynnettävää dataa myyntiorganisaation toiminnan ohjaamiseen.

Aloitin työskentelyni DataCenterillä vuoden 2018 elokuussa, jolloin muutos- ja tukipyyntöjen jälkeen lähtevää asiakastyytyvyyttä ja palvelun laatua oli mitattu muutaman kuukauden. Tikettikyselyiden yhteydessä lähtevän asiakastyytyväisyyskyselyn vastausprosentti ei ole kuitenkaan toivotulla tasolla, jotta siitä olisi voitu vetää johtopäätöksiä palvelun sujuvuudesta ja asiakastyytyvyydestä, joten sen kehittäminen otettiin osaksi toiminnallista työtä. Lisäksi toimeksiantaja haluaa mitata, ratkaistaanko asiakkaan muutos- tai tukipyyntö yhdellä kertaa ja tarvittaessa nostaa ratkaisuprosenttia.

Toiminnallinen työ sivuaa organisaatiossa meneillään olevaa projektia, joka liittyy reklamaatioprosessin kehittämiseen, sillä asiakastyytyväisyyskyselyissä tietyn rajan alittavat palautteet määritellään poikkeamiksi. Kehittämistyön tarkoituksena ei ole mitata tai analysoida kyse-lyissä saatavia tuloksia, sillä näiden huomioiminen tekisi työstä liian laajan.

Toteutettava opinnäytetyö on toiminnallinen, joka on vaihtoehtoinen tapa tutkimukselliselle opinnäytetyölle ja se toteutetaan useimmiten työelämän edustajan kanssa. Kuten tässä tapauksessa DataCenter Finland Oy:lle. Toiminnallisen työn toteutustavan määrittelee tilaaja. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön sisältyy toiminnallinen osuus ja opinnäytetyön raportti.

Toteutettava toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehtoinen tapa tutkimukselliselle opinnäytetyölle ja se toteutetaan yleensä työelämän edustajan kanssa. Toiminnallisen työn toteutustavan määrittelee tilaaja. (OAMK, 2018.)

Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista ja opastamista, sekä yleisesti alan toiminnan järjestämistä ja järjeistämistä. Käytännön toiminnan ohjeistamiset ja opastamiset ovat yleensä alasta riippuvaisia. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on oleellista yhdistää käytännön toteutus ja raportointi tutkimusviestinnän keinoja käyttäen. Raportointi pitää sisällään työn dokumentoinnin ja arvioinnin. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla raportti, ohje, ohjeistus tai tapahtuman toteutus. (Vilka & Airaksinen 2004, 9.)

2 Toimeksiantajan esittely

DataCenter Finland Oy on vuonna 2003 perustettu organisaatio, jonka kotitoimipaikka on Espoo ja sen sivutoimipisteet sijaitsevat Savonlinnassa sekä Lahdessa. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Atte Kekkonen, joka on yksi yhtiön omistajista ja toiminut aikaisemmin yhtiön hallituksessa. Kekkonen on toiminut toimitusjohtajan roolissa aiemmin Kuusankoskella. Vuonna 2018 organisaation liikevaihto oli 21 miljoonaa ja se työllisti silloin 80 henkilöä. DataCenterin päätoimiala on IT-Tuki ja ylläpito. Niiden lisäksi yritys tarjoaa IT-palveluita ja IT-konsultointia. (DataCenter Finland 2019b, Finder 2019, Kauppalehti 2019.)

Aikaisemmin organisaatio on ollut tunnettu kahdesta omasta konesalistaan, mutta nyt suunta on kokonaisvaltaiseen it-palvelutarjontaan pk-yritysten parissa. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa liikevaihtonsa sataan miljoonaan 4-6 vuodessa ja olla johtava pk-yritysten it-palvelutalo. Joulukuussa 2018 (Talouselämä 2019) ruotsalainen Adelis Equity Partners (myöhemmin Adelis) osti 60 % osuuden organisaatiosta tullen näin organisaation pääomistajiksi. (Talouselämä 2019, Adelis Equity Partners AB 2019.)

DataCenter keskittyy tarjoamaan keskiuurille yrityksille loppukäyttäjäpalveluita, IT-infrastruktuuripalveluita, pilvipalveluita, konesali- ja yritysverkkoja, jatkuvuuden varmistamista,

valvontaa ja ylläpitoa, tukipalveluita, kuten Service Desk ja lähituki sekä konsultointipalveluita. Yhtiö on vahvistanut osaamistaan viime vuosina useilla yritysostoilla, muun muassa 2018 Vincit Group Oyj:n myydessä Vincit Solution Oy:n konesalitoiminnan DataCenterille (Aamulehti 2018), Aerion Solutions Oy:n huhtikuussa 2019 (Tivi 2019a), joka tarjoaa mobiili- ja pilvipalveluita yrityksille ja Netsecuren toukokuussa 2019 (Tivi 2019b). Netsecure puolestaan on it-ympäristöjen ja järjestelmien asiantuntija. (DataCenter Finland Oy 2019a, Talouselämä 2019.)

DataCenterin myyntiorganisaatioon kuuluu markkinointi-, tuotteistus, myynti- ja palvelupäällikkötiimit. Organisaation jokaisella asiakkaalla on nimetty palvelu- ja myyntipäällikkö. Heidän vastuullaan on asiakastyytyväisyys ja nykyasiakkaiden kasvattaminen sekä uusasiakashankinta.

3 Asiakaskokemus

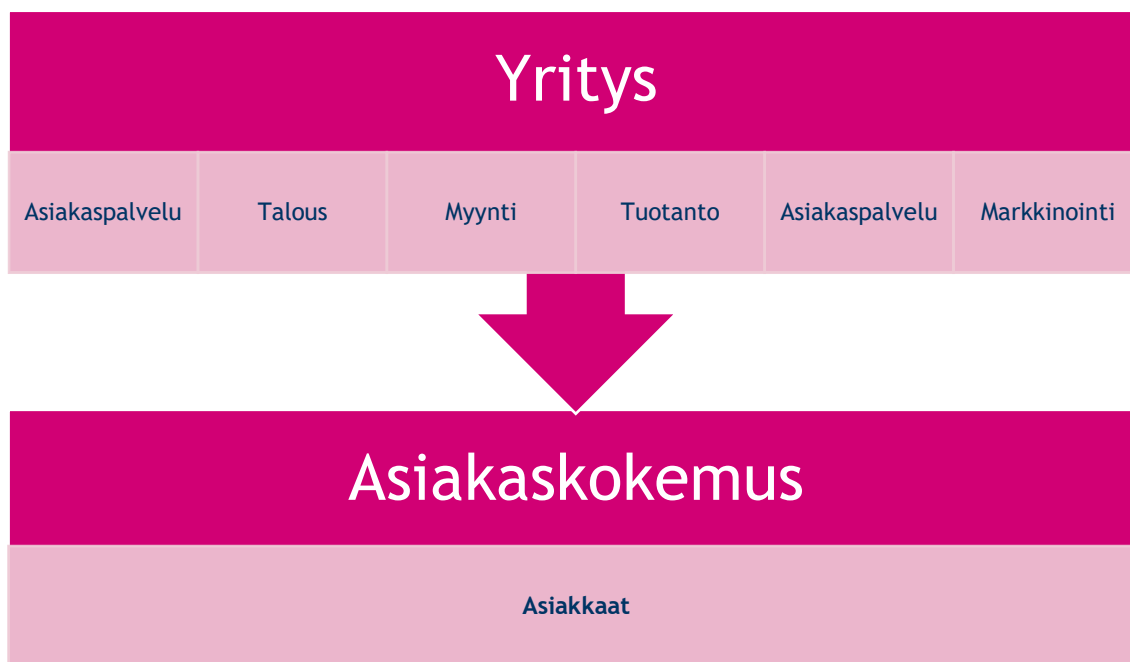
Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jolla asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Löytänä & Kortesus, 2011, p. 11).

Asiakaskokemus (Customer Experience, CX) on sellaista arvoa, jota pelkkä hyödyke, tuote tai palvelu ei sisällä (Klaus 2015; Phine & Gilmore 1999, 2). Kokemus muodostuu asiakkaan mielessä, kun hänen puolestaan tehdään asioita hänen ostaessaan tuotteen tai palvelun ja sen jälkeen. Kokemus muodostuu henkilön kokemuksen perusteella, ei rationaalisten ajatusten muodostamana. Yritysten tulisi sitoa asiakkaitaan mieleenpainuvalla tavalla, joka sitouttaa asiakkaita yritykseen henkilökohtaisella tavalla. (Phine & Gilmore 1999, 2-4.)

Hyvänä esimerkkinä 60-70-luvulla IBM:n slogan oli ”IBM tarkoittaa palvelua”. Se tarjosi kaikille heidän laitteistojaan ostaneille yrityksille palvelujaan (suunnitteli, koodasi, integroi toisten yritysten kalustoa ja korjasi valmistamiaan laitteitaan) ilmaiseksi. Kun yritys ei enää pystynyt toimittamaan lupaamaansa palvelujaan, se niputti ohjelmistot sekä laitteistot yhteen ja ryhtyi palvelutaloksi. Vaikka joskus ajateltiin, että yrityksen taloudellisen kasvun edellytys on oma tuotanto, tällä pelättiin olevan negatiivinen vaikutus IBM:n rooliin valmistajana, ei se ole syrjäyttänyt laitteiston valmistusta vielä tänäkään päivänä. (Phine & Gilmore 1999, 9-10.)

Asiakaskokemusta verrattaessa asiakastyytyvyyteen on huomioitava, että asiakaskokemus muodostuu kaikista organisaation asiakaskontaktipisteistä aina asiakaspalvelusta henkilöstöjohtamiseen (kuvio 3). Useimmissa organisaatioissa myynti ja asiakaspalvelu ovat eniten tekeemisissä asiakkaan kanssa ja ilman muita toimivia organisaation osia, on niiden haastavaa pystyä luomaan asiakaskokemusta, joka ylittää asiakkaan odotukset. Löytänä ja Kortesus (2011, 14-16) painottavat, miten olennaista on, että jokainen työntekijä oivaltaa asiakaskokemuksen

merkityksen. Heidän mukaansa myös palkkojen tulisi olla sidonnaisia asiakaskokemukseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 14-16.)



Kuvio 1. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 15).

Phil Klaus (2015, 1) mukaan asiakaskokemus on monimutkaisempi kokonaisuus, kuin vain palvelun laatu ja asiakastytyväisyys. Nykypäivän organisaatioiden haasteena on asiakaskokemuksen laadun tasaisuus läpi eri asiakasrajapintojen, aina ennen ostoprosessia, sen aikana ja ostoprosessin jälkeen (Leonard et al. 2002, 85-89). Asiakaskokemuksen ollessa paljon monimutkaisempi käsite, on sen johtaminenkin haastavampaa ja yleisten ”best practice”-mallien antaminen. (Klaus 2015, 1.)

Palvelun laatu määräytyy sen mukaan, miten asiakkaan odotukset kohtaavat heidän yleiset odotukset (Parasuraman, et al. 1988). Phil Klaus kertoo kirjassaan (2015, 85) tämän konseptin johtaneen laajalle levinneen ajatuksen tarpeesta ilahduttaa asiakasta joka kerta ylittämällä heidän odotuksensa.

3.1 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Yritykset käyttävät asiakastytyväisyyskyselyitä ymmärtääkseen paremmin asiakkaitaan sekä heidän toiveita ja tarpeita. Valitettavan usein kuitenkin asiakastytyväisyyden mittaamista tehdään vain tavasta, eikä sitä todellisuudessa oteta osaksi johtamista tai osaksi organisaation kehittämistä. (Löytänä & Kortesus 2011, 187-188.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen on olemassa useita erilaisia tapoja, kuten reklamaatioiden analysointi, asiakaspaneelit, jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä, asiakkaan spontaani antama palaute, Mystery Shopping, biometriset tutkimukset, kohtaamisen analysointi, sosiaalisen median seuranta, palautelomakkeet sekä asiakkaan antama spontaani palaute. (Klaus 2015, 2; Löytänä & Kortesus 2011, 187-188.)

Asiakastytyväisyyskyselyt eivät saa olla liian pitkiä, jotta vastaamiseen ei kyllästyä. Kysymykset tulisi asettaa asiakkaan, ei yrityksen näkökulmasta. Asioita olisi hyvä myös kysyä emotionaalista näkökulmasta, eikä vain rationaalisia asioita. Tuloksia on tulkittava laajemmin, eikä vain arvosanan muutoksella. Lukua on tulkittava tarkemmin, mitä se tarkoittaa ja mihin jatkossa tulisi keskittyä. Tulosten ajantasaisuus on myös huomioitava, liian pitkillä aikaväleillä tehtävät tutkimukset kertovat menneisyydestä, eivätkä välttämättä kuvaa nykyhetken tilannetta. Lisäksi ihmiset valehtelevat tutkimuksissa. Mittaamalla asiakastytyväisyyttä yritys tulee samalla luvanneensa asiakkaalle kehittää epäkohtia. (Löytänä & Kortesus 2011, 193-194.)

Asiakkaan ja organisaation välillä on useita kosketuspisteitä, joista voi kerätä jatkuvaa asiakaspalautetta. Tässä olennaisia asioita on systemaattisuus ja jatkuvuus, joten kyselyt tulee toteuttaa niin, että palautetta saataisiin mahdollisimman monesta kosketuspisteestä. Edelläkävijöitä tässä ovat esim. operaattorit, jotka mittaavat jokaisen asiakaspalveluun yhteyttä otaneen asiakkaan tyytyväisyyttä asian ratkaisuun. (Löytänä & Kortesus 2011, 199-200.)

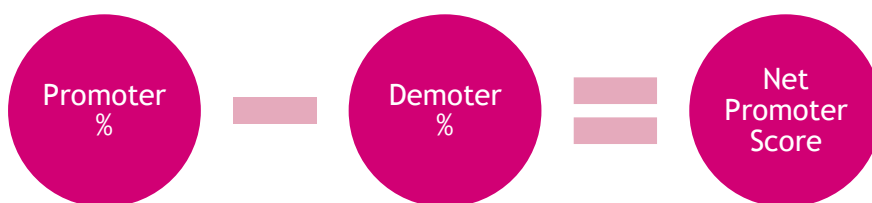
Yleisimpiä tapoja toteuttaa kyselyjä on sähköpostitse tai tekstiviestillä, jotka lähetetään hien tapaamisen tai kohtaamisen jälkeen. Systemaattisuutta ja automatisointi kyselyihin voi saada integroimalla kyselyjärjestelmät CRM:ään. Kyselyitä voi tehdä myös lomakekyselyinä, puhelinhaastatteluina, ovensuuhaastatteluina tai erilaiset poin-of-sale -kyselyt, kuten 'happy-or-not'. Menestyksekkään kyselytavan löytää kiteyttämällä ja keskittymällä olennaisiin asioihin. Kysymysten määrän kasvaessa vastausten määrä laskee, kun asiakkaat eivät jaksavat vastata. Kyselyissä kannattaa hyödyntää olemassa olevaa dataa, niin ettei asiakkaan tarvitse vastata kysymyksiin, joita hän voi olettaa organisaatiolla olevan jo entuudestaan. Analysoidessa tuloksia ja suunnitellessa kyselyä, on hyvä erottaa toisistaan kysymykset, jotka mittaavat yrityksen prosesseja ja mitkä kuvaavat asiakkaan mielikuvia ja tunteita. (Löytänä & Kortesus 2011, 200-201.)

3.2 Suosittelemisen mittaaminen NPS:n avulla

Löytänen ja Kortesuson mukaan yksi parhaista tavoista mitata asiakastytyväisyyttä on asiakaiden halukkuutta suositella yritystä. Frederick Reichheldin (2003) kehittämä mittari Net

Promoter Score (NPS) nousee ylitse muiden asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamisessa. Reichheld pitää sitä parhaana mittarina kuvaamaan yrityksen taloudellista suorituskykyä ja se onkin erittäin laajalle levinnyt tapa mitata yritysten suorituskykyä. (Löytänä & Kortesus 2011, 202-203; Reichheld 2003.)

Se mittaa suositteluastetta asteikolla 1-10, jossa luvut 0-6 kuvaavat arvostelijoita (Demoters), 7-8 neutraaleja (Neutrals) ja 9-10 ovat suosittelijoita (Promoters). NPS lasketaan suosittelijoiden ja ei-suosittelijoiden prosentuaalisella erotuksella. Neutraaleja ei huomioida tähän lukuun. Sitä käytetään mittaamaan ja hallitsemaan yritysten asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden uskollisuutta. Nämä kaksi asiaa ovat välttämättömiä yrityksen kasvulle. (Löytänä & Kortesus 2011, 202-203; Grisaffe 2007.)



Kuvio 2. Net Promoter Score- malli (Löytänä & Kortesus 2011, 203).

Vaikka NPS on laajalti käytössä ja siihen on helppo vastata, herättää se silti kritiikkiä luotavuudellaan markkinatutkimusmaailmassa. On huomioitava, että jokaisessa mallissa on asioita, joita voidaan kritisoida, kun tarkemmin tutkitaan. NPS tarjoaa kuitenkin nopean ja helpon tavan mitata suositteluastetta ja helposti vertailtavan tuloksen kilpailijoiden väliseen vertailuun. Hyvänä esimerkkinä esimerkiksi toimeksiantajan kilpailija Telia (2018) mittaa kuukausittain NPS:ää. Asiakaskokemuksen mittaamiseen voidaan käyttää myös muita malleja, kuten Customer Effort Score (CES) tai Customer Experience Index (CxPi). (Löytänä & Kortesus 2011, 203-204.)

3.3 Poikkeustilanteet

Poikkeustilanteilla tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakkaan odotukset eivät ole täyttyneet tai lupauksia ei ole lunastettu odotetulla tavalla. On huomioitava, että vain osa näistä päättyy palveluntuottajan korviin joko suullisena tai kirjallisena reklamaationa. Nämä tilanteet ovat hyviä hetkiä jättää asiakkaalle positiivinen tunne, mutta useimmiten suomalaisissa organisaatioissa ei osata käsitellä reklamaatioita ja niiden suhtaudutaan nurinkurisesti. Jos organisaatio ei saa palautetta palvelusta, ei se voi kehittää palveluaan. Timo Valvion (2010) mukaan organisaatioiden pitäisi olla iloisia saadessaan negatiivista palautetta. Jopa 55-70 % asiakkaista,

jotka reklamoivat palvelun säilyvät ostajina saadessaan nopean vastauksen ongelmaansa 95 % pysyvät edelleen asiakkaana, jos reklamaatio käsitellään hyvin. Ei siis ole yhdentekevää, miten nopeasti ja millaisella tavalla asioihin reagoidaan. Tutkimusten mukaan yhtä reklamatiota kohtaan on 25 valitusta, joista ei kerrota yritykselle suoraan, vaan asiakas puhuu näistä omalle verkostolleen. Reklamoimisesta tulee tehdä helppoa asiakkaalle. Löytänä ja Kortesus (2011, 149) uskovat poikkeustilanteiden vain lisääntyvän nykypäivänä, sillä palvelut monimutkaistuvat ja niihin tulee lisää ominaisuuksia sekä vaihtoehtoja. (Löytänä & Kortesus 2011, 209-211; Valvio 148-149.)

Valvion (2010) mukaan koko organisaatiolla kannattaisi olla yhtenäiset käytännöt, miten valituksia käsitellään. Vastuun pakoilu ei auta, vaan on pyydettävä rehellisesti anteeksi, vaikka virhe ei olisikaan sinun aiheuttamasi. Pääasiallisesti asiakkaat ovat rehellisiä ja reklamoivat vain aiheesta, joten asiakkaaseen tulee luottaa. Vain harva asiakas on niin sanotusti valittavat kaikesta. Asiakkaan tuntemuksia ei pidä lähteä kiistämään, vaan on annettava asiakkaalle oikeutus tuntemuksiinsa, sillä ”asiakas on aina oikeassa”. Tässä tilanteessa on parempi kuunnella ja oppia ymmärtämään asiaa asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan tehtävä ei ole tuntea organisaation vastuunjako, joten palautteen vastaanottajan on otettava vastuu tapahtuneesta ja hoidettava sen vieminen sisäisesti eteenpäin. Tässä tilanteessa on epäkorrektia syyttää muuta organisaatiota tai jotain toista henkilöä virheestä. Asian nopealla hoitamisella annat hyvän kuvan organisaatiosta asiakkaalle ja viestit, että asiaan suhtaudutaan riittävällä vakavuudella. Viimeisenä on kiitettävä asiakasta ja pysyttävä lupauksissaan. (Klaus 2015; Valvio 2010, 148-150.)

Usein ajatellaan, että asiakkaat kilpailuttavat palveluitaan vain hinnan vuoksi, vaikka todellisuudessa kyse onkin asiakkaan pettymyksestä yrityksen tapaan hoitaa asiakassuhteita. Usein päätökseen vaihtaa kumppania vaikuttaakin asiakkaan kokema pettymys yrityksen toimintaan, joka on johtunut poikkeustilanteesta. Tutkimuksen mukaan suurin (68 %) syy päättää asiakkuus on pettymys yrityksen tavasta hoitaa asiakassuhteita ja toiseksi suurin (14 %) on tyytymättömyys tuotteeseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 213-214.)

Tutkimuksen mukaan parhaimmassa tapauksessa yritys sitouttaa asiakkaitaan käsittelemällä poikkeustilanteet erinomaisella tavalla. Samassa tutkimuksessa huomattiin, että useammastakin poikkeustilanteesta huolimatta asiakas ei lähde, mikäli poikkeustilanteet hoidetaan hyvin. Poikkeustilanteet kannattaa nähdä mahdollisuutena ja panostaa niiden hoitamiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 214.)



Kuvio 3. Poikkeustilanteiden hoitamisen viisi tasoa (Löytänä & Kortesus 2011, 215).

Löytänen ja Kortesuson mukaan suomalaiset yritykset jättävät usein poikkeustilanteet ja reklamaation joskus jopa täysin huomioimatta. He ovat jakaneet poikkeustilanteiden hoidon viiteen tasoon (kuvi2), joista ensimmäinen on toimintatapa, jossa suljetaan silmät ja korvat. Tätä tapahtuu erityisesti aloilla, joissa strategiaan kuuluu hinnalla kilpaileminen ja asiakas koetaan pakollisena pahana. Heikompi asiakaskokemus on heille oikeus ja poikkeustilanteeseen reagoiminen jätetään pikemminkin tahallisesti huomioimatta, kuin vahingossa. (Löytänä & Kortesus 2011, 215-216.)

Toinen ja samalla suomalaisissa yrityksissä yleisin tapa, on reagoida tilanteeseen, kun muista ”tärkeämmiltä” asioilta ehditään. Vastaus on usein vakioitu ja siinä kerrotaan yrityksen näkökulmasta miksi näin on päässyt käymään ja miten vastaava vältetään jatkossa. Yrityksen oman toiminnan kannalta tämä tapa on hyvä tapa, sillä useimmiten etenkin suurimmissa yrityksissä poikkeustilanne kirjataan ylös ja kehitetään prosesseja. Asiakasta yrityksen sisäisten prosessien kuvaus ei kuitenkaan tyydytä ja asiakas jää odottamaan yritykseltä halua hyvittää tapahtunutta. (Löytänä & Kortesus 2011, 216-217.)

Kolmas tapa hoitaa poikkeustilanteita on nopeampi reagointi ja reklamaatioiden priorisointi. Tällä asiakkaalle viestitään, että hänet on otettu vakavasti ja yritys on kiinnostunut hänen asiastaan. Mutta kuten aiemmin, vastaus on mietitty yrityksen näkökulmasta, eikä asiakkaalle vielä tarjota hyvitystä tapahtuneesta. (Löytänä & Kortesus 2011, 217.)

Kun poikkeamaan vastataan asiakkaan näkökulmasta, reagointi on nopeaa ja sitä käsitellään myös asiakkaan näkökulmasta. Tällä tasolla asia pyritään hoitamaan loppuun siinä kosketuspisteessä, jossa poikkeama on syntynyt. (Löytänä & Kortesus 2011, 217-218.)

Kun asiakkaan reklamaatioon vastataan hänen näkökulmastaan, vastauksessa toteutuu seuraavat asiat:

1. Kiitos asiakkaalle, että hän on tuonut poikkeustilanteen yrityksen tietoon.
2. Lyhyt kiteytys poikkeustilanteesta ja sen vaikutuksista asiakkaalle. Tämä osoittaa, että yritys on ymmärtänyt, mistä asiakas reklamoi.
3. Yleisen tason kuvaus, mihin toimenpiteisiin asiakkaan reklamaation pohjalta on ryhdytty. Ei pitkiä selostuksia yrityksen prosesseista tai selityksiä niistä syistä, joista poikkeustilanne on johtunut.
4. Konkreettinen ehdotus siitä, miten asia hoidetaan kuntoon. (Löytänä & Kortesus 2011, 218.)

Tavallisesti organisaatioissa saatetaan ajatella, että reklamoiva asiakas on potentiaalisesti uhatta menettää. Tutkimusten mukaan hyvin hoidettu poikkeustilanne kuitenkin lisää asiakkaan sitoutuneisuutta jopa 15 kertaisesti ja asiakkaasta voi tulla jopa yrityksen suosittelija. (Harvard 2011, Löytänä & Kortesus 2011, 219-220.)

Jotta poikkeustilanteen käsittely viedään korkeimmalle tasolle 5 (kuvi2) ja reklamoineesta asiakkaasta saataisiin yrityksen suosittelija, on hyvä noudattaa seuraavia asioita:

1. Poikkeustilanteiden aktiivinen etsiminen ja nopea reagointi niihin. Tämä osoittaa, että yritys on aidosti kiinnostunut asiakkaasta.
2. Asiakkaan lähtökohdista laadittu vastaus, joka sisältää konkreettisen ratkaisun siihen, miten poikkeustilanne hoidetaan.
3. Odotukset ylittävän elementin lisääminen. Tyypillisimmin se on jokin hyvitys tai muu teko, joka on asiakkaalle arvokas. Jossain tilanteissa toimiva tapa on kysyä asiakkaalta, miten hän odottaa, että asia ratkaistaan, ja sitten pyrkiä odottamaan tuo odotus. (Löytänä & Kortesus 2011, 219-220.)

Hyvittäessään asiakkaan reklamaatiota yrityksen ei kannata laskea hyvitysten kustannuksia, vaan pitää mielessä, että tulee paljon kalliimmaksi menettää asiakas ja hankkia uusia, kuin pitää nykyiset tyytyväisenä poikkeustilanteista huolimatta. Organisaation kaikilla asiakkaan ja

organisaation välisillä kosketuspisteillä on oltava riittävät valtuudet antaa asiakkaille hyvityksiä, jotta asia hoituu kerralla kuntoon. Hyvityksiä tehdessä voi käyttää myös luovuutta ja miettiä, että mitä asiakas ei välttämättä rahalla saa tai pyytää asiakasta itseään ehdottamaan millaisen hyvityksen hän toivoisi saavan. Näin asiakas kokee, että hän on saanut vaikuttaa asian ratkaisuun ja asiakaskokemus on parempi. (Löytänä & Kortesus 2011, 221.)

Taloudelliset

- Hinnan hyvittäminen asiakkaalle
- Hinnan alentaminen
- Hyvitys aiheutuneista vahingoista

Aineelliset

- Tuotteen vaihtaminen uuteen
- Tuotteen korjaaminen
- Tuotteen vaihtaminen toiseen tuotteeseen
- Tuotelahjan antaminen

Aineettomat

- Selvitys tapahtumasta
- Anteeksipyyntö

Kuvio 4. Hyvitysten erilaiset mahdollisuudet (Löytänä & Kortesus 2011, 222).

Kun asiakkaan ja organisaation välille on muodostunut vahva tunneside, on asiakas myös helpommin valmis antamaan anteeksi tuotteen ollessa ylivertainen (Ahvelainen, et al., 2017).

3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen mittaamisen (Customer Experience Management, CEM) ja kehittämisen arvo on tunnustettu ympäri maailman organisaatioissa ja sen mittaamiseen, analysoimiseen sekä asiakaskokemuksen johtamiseen käytetään vuosittain runsaasti rahaa. Siitä huolimatta johtajat, eivät ymmärrä riittävän hyvin, mitä asiakaskokemuksen johtaminen käsittää ja miten sitä tulisi kehittää saavuttaakseen kilpailuetua muihin toimijoihin verrattuna. (Klaus 2015.)

Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia (Löytänä & Kortesus 2011, 13.)

Customer Experience Managementin edeltävänä teoriana voidaan pitää Customer Relationship Management (CRM) -ajattelua, joka ei kuitenkaan ole yhtä laaja ajattelutapa, kuin seuraajansa. Luomalla asiakkailleen palvelukokemuksia, jotka jäävät mieleen, yritys lisää asiakkailleen tuotettua arvoa ja sen myötä myös omia tuottojaan. Näin ollen asiakkaille tuotettu arvo on korreloi suoraan yrityksen omaan tuottoon. Löytänän ja Kortesuon (2011, 13) mukaan (Löytänä & Kortesus, 2011) asiakaskokemuksen johtaminen vahvistaa asiakkaan sitoutumista yritykseen, lisää asiakastyytyväisyyttä, kasvattaa suosittelijoiden määrää, lisää mahdollisuuksia ristiin- ja lisämyyntiin asiakkaille, pidentää asiakkuuden elinkaarta, vahvistaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta, kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää, kohottaa brändin arvoa, sitouttaa henkilöstöä, vähentää asiakaspoistumaa, vähentää negatiivisten asiakaspalautteiden määrää ja pienentää (uus-)asiakashankinnan kustannuksia. Näiden seurauksena maksimoidaan asiakkaille tuotettua arvoa ja kasvatetaan yrityksen tuottoja. (Löytänä & Kortesus 2011, 13.)

Klaus kertoo kirjassaan (2015, 10), että asiakaskokemuksen johtamisesta on tullut kriittinen osa organisaatioiden strategiaa. Hänen mukaansa tulevaisuuden kilpailutilanteista selviävät vain organisaatiot, jotka ovat ymmärtäneet halutun asiakaskokemuksen merkityksen. (Klaus 2015, 114.)

4 NPS käyttöönotto DataCenter Finlandilla

Tässä kappaleessa kerrotaan projektin etenemisestä. Osuudessa kuvataan käytännön toiminnan yhteys tavoitteisiin ja tietoperustaan. Työn tuotokset kuvataan kohdassa 4.2.

Projektin alkuun oli määriteltävä halutut mittauspisteet asiakaskokemukselle eri asiakasrajapinnoissa. Käytettäviksi mittauspisteiksi valittiin Toimeksiantajan merkittävimmät asiakasrajapinnat. Koska samat asiakkaat ovat yritykseen yhteydessä eri pisteissä, haluttiin rajauksessa välttää asiakkaan ajamista ähkyyn liian useilla kyselyillä, vaikka Löytänä ja Kortesus korostavatkin mittaamisen tärkeyttä mahdollisimman monessa asiakaskohtaamisessa (kohta 3.1). Mittauspisteiden määrittelyssä olivat mukana silloinen kaupallinen johtaja ja myyntipäällikkö.

Muutos- ja tukipyyntöjen kyselyt luonnollisesti säilytettiin, sillä johtoryhmä oli asettanut haluamiaan mittareita kyseiseen kyselyyn ja tikettipyynnöt ovat olennainen osa Toimeksiantajan palvelua. Toiseksi säilytettäväksi rajapinnaksi johtoryhmä asetti tapahtumien mittaamisen, sillä se tukee markkinointitiimin työskentelyä ja sen mittaaminen haluttiin säilyttää.

Edellä mainittujen mittauspisteiden lisäksi päädyttiin kehittämään asiakaskyselyt myös myyjien ja palvelupäälliköiden uus- sekä nykyasiakastapaamisille. Sen nähtiin tukevan suoraan toiminnallisen työn tarkoitusta tuottaa systemaattista dataa myyntiorganisaation toiminnan ohjaamiseen. Tapaamiskyselyistä saatua dataa voidaan hyödyntää muun muassa työntekijöi-

den osaamisen kehittämisessä ja sen avulla organisaatio pystyy seuraamaan viestinnän yhdenmukaisuutta. Viimeiseksi mittauspisteeksi otettiin projektit. Projekteilla on merkittävä rooli organisaation toiminnassa ja täten merkittävä vaikutus asiakastytyväisyyteen. Lähes poikkeuksetta uuden asiakkaan jatkuvien palveluiden käyttöönottoa edeltää käyttöönottoprojekti, näin ollen päädyttiin mittaamaan asiakastytyväisyyttä projektien päättymisen jälkeen.

Vaikka johtoryhmä asetti NPS:n mittaamisen vain muutos- ja tukipyyntöihin, päätettiin sitä mitata jokaisessa asiakaskyselyssä. Sitä hyödyntämällä on helppo tapa asettaa palkkiomalleja työntekijöille, vertailla suositteluastetta kilpailijoihin ja sisäisesti eri asiointipisteiden kesken. Kuten kappaleessa kolme mainittiin, olisi koko henkilöstön palkkiomallit sidottava asiakastytyväisyyden mittaamiseen, jotta siihen sitouduttaisiin koko asiakaskokemusrajapinnan laajuudelta. Laajemmin asiakaskokemusta tulkittaessa on kuitenkin muistettava, ettei pelkkä NPS:n muutosten seuraaminen ole riittävää tulkittaessa asiakaskokemusta (kohta 3.1). NPS:n ollessa laajalle levinnyt tapa mitata asiakastytyväisyyttä se helpottaa Toimeksiantajan tuloksien vertailua kilpailijoihin (kohta 3.2) ja siihen vastaaminen vaivatonta asiakkaille.

Koska NPS:n mittaaminen ei ole täysin kiistaton ja yksiselitteinen tapa mitata asiakaskokemusta (kohta 3.2), otettiin kyselyissä lisäksi käyttöön jo NPS-asteikon mukaan asiakkaille tuttu asteikko 0-10, kyllä/ei - vastausvaihtoehdot sekä avoin palaute. Erityisesti tikettikyselyissä on helppo kohdistaa, mitä palvelua palaute koskee, joten kyselyihin ei koettu tarpeelliseksi laittaa liian monta kysymystä. Sen ajateltiin laskevan vastausten relevanttiutta ja vastausprosenttia, asiakkaan kyllästyessä vastaamiseen (kohta 3.1). Avoimella palautteella haluttiin antaa asiakkaalle vapaaehtoinen mahdollisuus antaa tarkentavaa palautetta palvelusta kysymällä ”Missä onnistuimme? Mitä voisimme vielä kehittää?”. Näin kyselyihin vastaaminen voidaan pitää vaivattomana ja samalla asiakas kokee, että hänen asiasta ollaan aidosti kiinnostuneita. Tämä on erityisen tärkeää, etenkin poikkeustilanteiden hoidossa (kohta 3.3).

Muuta laadullista palautetta haluttiin mitata jokaisessa kyselypisteessä, sillä se antaa lisätietoa yksittäisistä toimivista tai vastaavasti toimimattomista asioista. Avoimen kysymyksen asettelussa ei haluttu ohjata ajatuksia siihen, että Toimeksiantaja olisi epäonnistunut, joten kysymykseksi asetettiin: ”Missä onnistuttiin ja mitä voisi vielä kehittää?”. Näin asiakas saadaan myös miettimään, missä toimeksiantaja on onnistunut ja mitä hän toivoisi vielä kehitettävän.

Pohtiessamme kysymysten asettelua NPS oli ensin heti kyselyn alussa, mutta lopulta päädyimme sen siirtämiseen kyselyn loppuun. Tuolloin asiakas on jo ehtinyt tarkemmin pohtimaan ja käsittelemään kokemustaan sekä vastaamaan tämän perusteella kokonaisvaltaisemmin suositteluasteeseen.

Kuten kohdassa 3.3 mainitaan, poikkeustilanteiden uskotaan lisääntyvän nykypäivänä, sillä palvelut monimutkaistuvat ja niihin tulee lisää ominaisuuksia sekä vaihtoehtoja. Tämä pätee

erityisen hyvin IT-alalla, joten Toimeksiantajan on järkevää kerätä poikkeamia systemaattisemmin ja kehittää palveluaan niihin johtaneissa asioissa. Mittariksi poikkeamalle annettiin kuusi ja siitä huonommat palautteet. Näistä palautteista tehtiin automaattinen viesti, joka ohjattiin Palvelujohtajalle ja näin organisaation viralliseen reklamaatioprosessiin.

Projektin etenemistä seurattiin viikoittaisilla projektipalavereilla ja kirjoittajan sekä hänen esimiehensä välisissä one-to-one tapaamisissa. Palavereissa jaettiin vastuita ja asetettiin deadlineja seuraaviin projektiosuuksiin, sekä seurattiin kumppanien ja omien työpöytätyöjen etenemistä toiminnalliseen työhön liittyen. Työlle ei valittu varsinaisesti tiettyä projektityyppiä.

Toiminnalliselle työlle ei asetettu muuta budjettia, kuin ulkoisen kumppanin käyttö tikettikyselypohjan kehittämisessä. Tälle asetettiin rajaksi kaksi henkilötyöpäivää. Projektitiimiin kuului toiminnallisen työn tekijän lisäksi Toimeksiantajan tikettijärjestelmän pääkäyttäjä. Tämän lisäksi sidosryhmänä oli tikettijärjestelmää ja siinä olevan kyselytyökalun sovelluskehittäjiä.

Toiminnalliseen työhön kuului eri mittaustyökalujen, niiden kustannusten, ominaisuuksien ja irtisanomisaikojen kartoitus. Kartoitusvaiheessa kuitenkin todettiin, ettei Toimeksiantaja tällä hetkellä ota käyttöönsä uutta työkalua, sillä sen integraatio tikettijärjestelmään ja nykyiseen CRM:ään koettiin tehottomana, sillä organisaation tarkoituksena on tulevaisuudessa vaihtaa CRM- järjestelmää. Tällä vältyttiin ylimääräisiltä kustannuksilta, päällekkäisiltä kirjauksilta ja ylimääräisiltä työkaluilta. Tikettikyselyissä jatkettiin nykyisen systemaattisen työkalujen käyttämistä ja tapahtumakyselyissä sekä projekteissa hyödynnettäisiin jatkossakin manuaalisesti hyödynnettävää kyselytyökalua.

4.1 Käytetyt menetelmät

Toiminnallisen työn menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, johon haastateltiin Toimeksiantajan toimitusjohtaja Atte Kekkonen, palvelujohtaja Markus Mäkelä ja Tuotantojohtaja Ville Mannonen. Koska työ on toiminnallinen, eikä niin sanottua tutkimusongelmaa ei ole, valitsin teemoiksi työlle määritetyjä teemoiksi NPS, asiakaskokemus, poikkeamat ja asiakaskokemuksen johtaminen.

Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun laji. Teemahaastattelussa keskusteltavat aiheet kohdennetaan tiettyjen teemojen ympärille. Teemahaastattelussa ei ole tarkoitus tuottaa yhteistä kokemusta, vaan tulokset saavat ilmentää yksilöiden omia kokemuksia tutkittavasti aiheesta. Haastattelun teema-alueet ovat kuitenkin kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43-48.)

4.2 DataCenterin asiakastyytyväisyyden mittauspisteet

4.2.1 Tikettikyselyt

Tikettikyselyssä on tavoitteena kehittää jo olemassa olevaa viestipohjaa, joka lähtee asiakkaalle tuki- tai muutospyyntön valmistuttua ratkaisukuvauksen yhteydessä. Viestin kehittäminen tavoitteena on nostaa asiakastyytyväisyyskyselyn vastausprosenttia, joka oli toivottua matalampi kesällä 2018, jotta siitä olisi voitu vetää johtopäätöksiä palvelun sujuvuudesta ja asiakastyytyväisyydestä. Rajaukseksi Toimeksiantaja asetti tikettikyselyihin 3-5 kysymystä ja kaikkiin kyselyihin asetettavan NPS:n.

Toimeksiantajan toiveesta projektin ensimmäiseksi työvaiheeksi otettiin tikettikyselyiden kehittäminen. Tikettikyselyä kehittäessämme lähdimme ensin pohtimaan, kuinka yksinkertaistaa ratkaisukuvauksen yhteydessä lähtevää viestiä ja tehdä siitä houkuttelevampi niin, että se nostaisi asiakastyytyväisyyskyselyn vastausprosenttia sekä samalla korjata siinä olevat kielepilliset virheet (kuvio 5).

<p>Hei,</p> <p>Työpyyntönne numero DCINC-073475 on ratkaistu. Your request DCINC-073475 has been solved.</p> <p>Kuulemme mielellämme, miten onnistuimme palvelemaan sinua tällä kertaa. Pääset kyselyyn alla olevasta linkistä. Kiitos palautteestasi! We would like to hear how we succeeded in serving you this time. Please find our questionnaire from the link below. Thank you for your feedback!</p> <p>https://www.palautelomake.fi/index.php/feedback/index/DCINC-073475/26b43487770dcf04e0e82bdf1a9</p> <p>Ratkaisu/Resolution description: XXXX</p> <p>Mikäli pyyntönne ei ratkennut voitte vastata tähän viestiin kolmen arkipäivän kuluessa tai avata tukipyynnön uudestaan palautelomakkeelta ja jatkamme asian selvittämistä.</p> <p>In case resolution didn't answer to your issue, you can reply to this message within 3 days and we will continue working with the issue.</p> <p>Yhteydenottonne syy: / Request description: ----- XXX -----</p>
--

Kuvio 5. Muutos- ja tukipyyntöjen vanha ratkaisukuvaus (DataCenter Finland Oy, 2018)

Halusimme viestissä tuoda korostaa, että toimeksiantaja on aidosti kiinnostunut asiakkaan antamasta palautteesta ja kokee saamansa palautteen tärkeäksi sekä Toimeksiantajan halukkuutta kehittää palveluaan annetun palautteen pohjalta (kuvio 6).

Hei,

Työpyyntönne numero DCINC-115355 on ratkaistu.
Your request DCINC-115355 has been solved.

Kuulemme mielellämme, miten onnistuimme palvelemaan sinua tällä kertaa. Pääset kyselyyn alla olevasta linkistä. Kiitos palautteestasi! We would like to hear how we succeeded in serving you this time. Please find our questionnaire from the link below.
Thank you for your feedback!

<https://www.palautelomake.fi/index.php/feedback/index/DCINC-115355/2f3dee5e93562a04641fa40e8eba>

Ratkaisu/Resolution description: XXXX

Mikäli pyyntönne ei ratkennut voitte vastata tähän viestiin kolmen arkipäivän kuluessa ja jatkamme asian selvittämistä.

In case resolution didn't answer to your issue, you can reply to this message within 3 days and we will continue working with the issue.

Yhteydenottonne syy: / Request description:

XXXX

Ystävällisin terveisin / Kind Regards,

Kuvio 6. Muutos- ja tukipyyntöjen uusi ratkaisukuvaus

Aikaisemmassa palautelomakkeessa oli neljä kysymystä, joilla mitattiin, kuinka tyytyväinen asiakas on palveluhenkisyteen, osaamiseen ja kokonaisuuteen sekä vapaamuotoista palautetta (Liite 1).

Uuteen kyselyyn oli asetettu Toimeksiantajan toimesta mitattavaksi NPS ja ratkaisuoinnostuminen. Näiden lisäksi ei haluttu asettaa enempää kysymyksiä, vaan annettiin asiakkaalle mahdollisuus tarkentaa vastaustaan avoimella palautteella. On hyvä huomioida, että organisaatiolla on jo paljon tietoa asiakaskokemuksen muodostamasta palvelutapahtumasta tiketissä

itsessään, näin ollen ei siis ole tarvetta kysyä kuin: ”Miten todennäköisesti suosittelisit DataCenter Finlandia kollegallesi tai ystävällesi tämän palvelutapahtuman perusteella?” (Taulukko 2).

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	Mitä halutaan mitata?
Sain asian hoidettua?	Kyllä / Ei	Saako asiakas ratkaisun ongelmaansa ensimmäisellä ratkaisupyynnöllä
Miten todennäköisesti suosittelisit DataCenter Finlandia kollegallesi tai ystävällesi tämän palvelutapahtuman perusteella?	0-10	DataCenter Finlandin palvelun onnistumista kyseisessä muutos- tai tukipyynnössä
Missä onnistuimme? Mitä voisimme vielä kehittää?	Avoin palaute (vapaaehtoinen)	Tarkennusta asiakaskokemuksesta palvelun onnistumisesta ja kehityskohteista

Taulukko 1. Tikettikysely

Ratkaisuasteen mittaaminen on asiointipisteiden vakiokysymys ja Toimeksiantajan vaatimus kyselylle, sillä mitataan, saiko asiakas asiansa hoidettua. Tähän pohdittiin kysymykseksi myös ”sain ongelmani hoidettua”, mutta koska kyse on muutos- ja tukipyynnöistä, ei ongelmista ja muutenkin sanalla on negatiivinen sävy, päädyttiin sanaan nykyiseen sanamuotoon. Kyselyyn pohdittiin alkuun kahta lisäkysymystä, jotka olivat ”asiakaspalvelija oli ystävällinen ja asiantunteva” ja ”asiakaspalvelu oli helppo tavoittaa”. Nämä kysymykset mittaisivat asiakaspalvelijan onnistumista ja laatua sekä asiakaspalvelun laatuun liittyvää merkittävää osa-aluetta, eli asiakaspalvelijan toiminnan laatua ja tavoitettavuutta. Nämä kysymykset päädyttiin lopulta pudottamaan kokonaan pois, sillä NPS:n katsotaan riittäväksi mittariksi, sillä tikettikysely koskee aina yksittäistä muutos- tai tukipyynnötpalvelutapahtumaa.

4.2.2 Tapaamiskyselyt

Toiminnallisen työn toiseksi asiakasrajapinnan mittauspisteeksi asetettiin myyjien ja palvelupäälliköiden uus- ja nykyasiakastapaamiset. Tarkoituksena on mitata tapaamisten laatua ja kerätä myyntijohdolle hyödynnettävää tietoa työntekijöiden osaamisen kehittämisen tueksi ja viestinnän yhtenäistämiseen sekä asiakkaan kokeman arvon toteutumista.

Lähdimme alkuun kehittämään kyselyn kysymyksiä erikseen uus- ja nykyasiakaskyselyille. Päädyimme kuitenkin vain yhteen kyselyyn, sillä kartoitettuumme eri työkaluja ja huomattuumme, kuinka monimutkaiseksi automatisointi muodostuisi, oli yksinkertaisempaa tehdä yksi kysely kaikille tapaamisille. Samalla tapaamisten mittaamisen tulokset ovat yhdenmukaisemat.

Toimeksiantajalla on nimetyt myyjät ja palvelupäälliköt jokaiselle asiakkaalle, joten mittamalla tapaamisten laatua, pystytään reagoimaan poikkeamiin ajoissa. Yhteyshenkilöllä on suuri merkitys asiakkaan tyytyväisyyteen, sillä hän hoitaa yhteistyön operatiivisia asioita ja jos hän ei lunasta lupauksiaan, vaikuttaa se suoraan asiakastyytyväisyyteen.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	Mitä halutaan mitata?
Yhteyshenkilö oli asiantunteva ja ammattimainen	0-10	Asiakkaan kokemusta yhteyshenkilön asiantuntijuudesta ja ammattimaisuudesta
Yhteyshenkilö tarjosi mielekkäitä ideoita ja näkemyksiä	0-10	Asiakkaan kokemusta tapaamisen arvosta
Tapaaminen vastasi odotuksiasi	0-10	Asiakkaan kokemusta tapaamiselle asettamiensa odotusten täyttymisestä
Yhteyshenkilö ymmärsi tarpeitamme	0-10	Asiakkaan kokemusta yhteyshenkilön kyvystä ymmärtää asiakkaan tarpeita
Miten todennäköisesti suositelisit DataCenter Finlandin palveluita ystävällesi tai kollegallesi viimeisimmän tapaamisen perusteella?	0-10	DataCenter Finlandin suositeluastetta kyseisen tapaamisen perusteella
Missä onnistuimme? Mitä voimme vielä kehittää?	Avoin palaute (vapaaehtoinen)	Tarkennusta asiakaskokemuksesta tapaamisen onnistumisesta ja kehityskohteista

Taulukko 2. Tapaamiskysely

Kysymyksien asettelussa (taulukko 3) pidettiin mielessä toiminnallisen työn lopullinen tarkoitus, joka on asiakaskokemuksen systemaattisella mittaamisella tuotettavan datan hyödyntäminen myyntiorganisaation toiminnan ohjaamisessa. Näin ollen asetimme ensimmäiseksi kysymykseksi tapaamiskyselyyn, miten asiantuntevana ja ammattimaisena hän piti yhteyshenkilöä. Kaikissa asiakastapaamisissa on tärkeää, että asiakas kokee saaneensa lisäarvoa tapaamisesta. Yrityspäätäjät ovat erittäin kiireisiä, joten erityisesti uusasiakastapaamisissa asiakkaan on saatava siitä lisäarvoa tapaamisesta, vaikka yhteistyöhön ei päädyttäisiinkään. Mielekkäiden ideoiden tarjoaminen on toki tärkeää myös nykyasiakkaissa, joten päädyimme kysymään, tarjosiko yhteyshenkilö mielekkäitä ideoita ja näkemyksiä. Asiakas on useimmiten asettanut tiettyjä odotuksia tapaamisen sopimisen yhteydessä (erityisesti uusasiakaskäynnit) tai saadessaan agendan tapaamiselle, joten halusimme kysyä, tyytyvätkö hänen odotuksensa. Ilman asiakkaan tarpeiden ymmärrystä on vaikeaa perustella asiakkaalle tarvetta ostaa tarjottua palvelua, näin ollen myyntiorganisaatiota palvelee saada tietoa, kokeeko asiakas, että yhteyshenkilö ymmärsi heidän tarpeitaan. Viimeisenä kyselyssä kysytään suosittelisiko hän Toimeksiantajaa tapaamisen perusteella ja avoimella kysymyksellä annetaan mahdollisuus tarkentaa, missä tapaamisessa onnistuttiin ja mitä olisi syytä kehittää.

Tapaamiskyselyt lähetettäisiin uusasiakastapaamisten aina ensimmäisen tapaamisen jälkeen, sillä sen perusteella asiakas päättää haluaako hän jatkotapaamista. Nykyasiakaskäynneissä kyselyväliksi päädyttiin kerran kvartaalissa, sillä mittauspisteitä on niin monia, ettei kyselyitä saa lähteä liian usein.

4.2.3 Tapahtumakyselyt

Tapahtumakyselyiden tavoitteena on mitata uus- ja nykyasiakkailla järjestettävien tapahtumien asiakastytyväisyyttä sekä samalla saada ideoita ja asiakkaiden toiveita tulevien tapahtumien suunnittelua varten. Markkinointiosaston tapahtumien asiakastytyväisyyskyselyitä on lähetetty jo aikaisemminkin, mutta nyt kyselyitä on tarkoitus yhdenmukaistaa ja lisätä NPS:n mittaaminen.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	Mitä halutaan mitata?
Vastasiko tapahtuman sisältö odotuksiasi?	0-10	Odotusarvon täyttymistä
Saitko tapahtumasta uusia ajatuksia ja näkemyksiä?	0-10	Tapahtuman arvon täyttymistä
Oliko tapahtumasta viestiminen riittävää?	Kyllä/ei	Viestinnän onnistumista
Oliko tapahtuman yleiset järjestelyt onnistuneet?	Kyllä/ei	Yleisten järjestelyiden onnistumista
Miten todennäköisesti suositelisit DataCenter Finlandin palveluita ystävällesi tai kollegallesi viimeisimmän tapaamisen perusteella?	0-10	DataCenter Finlandin suositeluastetta kyseisen tapahtuman perusteella
Missä onnistuimme? Mitä voisimme vielä kehittää?	Avoin palaute (vapaaehtoinen)	Tarkempaa asiakaskokemusta tapaamisen onnistumisesta ja kehityskohteista

Taulukko 3. Tapahtumakysely

Tavoitteeksemme jäi muodostaa yhdenmukaiset kysymykset tapahtumakyselyille, sillä kaikkia kyselyitä ei vielä automatisoitu, joten vastuu kyselyiden lähettämisestä siirrettiin markkinointitiimille. Toimeksiantaja on asettanut markkinointitiimille tavoitteeksi saada tapahtumista liidejä, niin uus- kuin nykyasiakkaistakin ja saada jatkokeskusteluja tapahtumassa käydyistä aiheista. Joten halusimme kysyä, saiko asiakas tapahtumasta uusia ajatuksia ja näkemyksiä, näin mitataan samalla tapahtuman lisäarvoa asiakkaalle, sekä markkinointitiimin tavoitetta järjestää asiasisältöisiä tapahtumia. Viestinnällä on suuri merkitys tapahtumien onnistumisessa, jos esimerkiksi tapahtuman aihe tai tekninen taso ei ole viestitty riittävällä tasolla voi asiakas tulla tapahtumaan, jonka hän kokeekin tarpeettomaksi tai riittämättömällä viestinnällä osallistujakunta jäädä pieneksi ja kulut kasvavat liian suureksi saatuun hyötyyn nähden. Siksi halusimme kysyä, oliko tapahtumasta viestiminen riittävää. Kyselyn loppuun laitettiin vapaaehtoinen avoin palaute ja asetetun tavoitteen mukaan suositeluasteen mittaaminen.

4.2.4 Kvartaalikyselyt

Kvartaalikyselyillä on tarkoitus mitata yleistä asiakaskokemusta Toimeksiantajan palveluista. Kysely lähetetään kerran kvartaalissa nykyasiakkaiden yhteyshenkilölle. Kerran vuodessa kysely toteutetaan haastatteluna puhelimitse sadalle suurimmista asiakkaista.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	Mitä halutaan mitata
Yhdessä sovitut toimenpiteet toteutuvat suunnitellusti.	0-10	Yleistä lupauksen lunastamista
DataCenter Finlandin tarjoamat ratkaisut vastaavat tarpeitanne.	0-10	Yhteistyössä hyödynnettävien palvelujen hyödyllisyyttä asiakkaalle
Palvelu on asiantuntevaa ja ammattimaista.	0-10	Yleistä kokemusta palveluntarjoajan asiantuntijuudesta ja ammattimaisuudesta
Yhteistyö tuo lisäarvoa organisaatiolenne.	0-10	Yhteistyön arvoa asiakkaalle
Miten todennäköisesti suositelisit DataCenter Finlandia yrityksenä ystävällesi tai kollegallesi?	0-10	DataCenter Finlandin yleistä suosittelemista
Missä olemme erityisesti onnistuneet? Mitä voisimme vielä kehittää?	Avoin palaute (vapaaehtoinen)	Erityisiä onnistumisia ja kehityskohteita

Taulukko 4. Kvartaalikyselyiden kysymykset

Ensimmäisellä kysymyksellä halusimme mitata, kuinka hyvin asiakas kokee organisaation pysyvän lupauksissaan ja seurata sillä onko organisaation linja yhtenäinen asiakkaalle ja esimerkiksi palvelupäällikkö, pystyy lunastamaan myyjän lupaukset ja tuotannolle viestitään sama viesti siitä, mitä asiakkaalle on luvattu. IT-alalla on paljon eri tuotteita, joiden tekniset ominaisuudet voivat vaihdella paljonkin tai vastaavasti olla useita samaan tarkoitukseen käytettäviä palveluita, joilla ei ole suuria eroja. Onkin palveluntuottajan ymmärrettävä, mikä niistä

sopii kyseiselle asiakkaalle parhaiten. Kyselyyn otettiin mittariksi asiakkaan kokemus siitä, vastaako Toimeksiantajan tarjoamat palvelut heidän tarpeitaan. Asiantuntijuuden merkitys varsinkin myynnissä on kasvanut koko ajan, joten asiantuntijuus ja ammattimaisuus otettiin mittariksi myös kvartaalikyselyihin. Tuomalla lisäarvoa yhteistyöhön palveluntoimittaja vahvistaa suhdettaan asiakkaaseen ja sitouttaa asiakasta, joten mittaamiseen otettiin mukaan koettu lisäarvo yhteistyöstä. Viimeisinä kysymyksinä on jälleen suositteluaste ja avoin kysymys, jolla tällä kertaa mitataan erityisiä onnistumisia sekä kehityskohteita.

4.2.5 Projektikyselyt

Yrityksen liiketoiminnan luonteeseen kuuluu suuret pitkäaikaisetkin projektit asiakasorganisaatioiden it-ympäristöissä, kuten migraatioprojektit, joiden onnistumisella voi olla erittäin kriittisetkin vaikutukset asiakkaan liiketoiminnan kannalta. Toimeksiantaja toivoo saavansa projektikyselyiden avulla referenssejä ja korkean mitatun konosalimigraation NPS:n avulla vauhdittaa myyntiä laskemalla asiakkaan kynnystä vaihtaa esimerkiksi palveluntuottajaa tai ulkoistaa palvelunsa it-palveluntuottajalle.

Projekteilla on merkittävä rooli organisaation toiminnassa ja näin ollen asiakastyytyvyyteen, sillä lähes poikkeuksetta uuden asiakkaan jatkuvien palveluiden käyttöönottoa edeltää käyttöönottoprojekti. Nämä käyttöönottoprojektit saattavat olla esimerkiksi it-palveluiden kokonaisulkoistuksia tai konosalimigraatiota asiakkaan aikaisemmalta kumppanilta ja näillä palveluiden sujuvalla siirrolla tai käyttöönotolla on useimmiten merkittävä vaikutus asiakkaan liiketoiminnan jatkuvuudelle. Kuten muissakin mittauspisteissä, mittaamalla projektien asiakastyytyvyyttä organisaatiolla jää jälki mahdollista reklamaatioista ja ne tulevat kirjattua ylös. Näin organisaatio voi aidosti selvittää, millaisia ongelmia projekteissa esiintyy ja yhdessä sovittujen prosessien noudattamisen tasoa.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	Mitä halutaan mitata
Yhteydenpito oli sujuvaa	0-10	Viestinnän sujuvuutta
Koitteko saaneenne hyötyjä kyseisestä projektista	0-10	Projektin arvoa asiakkaalle
Suosittelisitko DataCenteriä ystävällesi tai kollegallesi tämän projektin perusteella?	0-10	DataCenter Finlandin yleistä suositteluastetta
Missä olemme erityisesti onnistuneet? Mitä voisimme vielä kehittää?	Avoin palaute (vapaaehtoinen)	E erityisiä onnistumisia ja kehityskohteita

Taulukko 5. Projektikysely

Viestinnän sujuvuudella on suuri merkitys asiakkaan kokemukseen projektin sujuvuudesta, joten projektikyselyssä päädyttiin mittaamaan viestinnän sujuvuutta. Toisena asiana haluttiin mitata asiakkaan kokemaa lisäarvoa toteutetusta projektista. Muiden kyselyiden tapaan lopuksi mitataan NPS:ää, tässä kyselyssä kyseisen projektin perusteella. Lopuksi asiakkaalle annetaan mahdollisuus antaa tarkentavaa palautetta siitä, missä Toimeksiantaja erityisesti onnistui ja mitä se voisi vielä kehittää.

5 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa arvioidaan työn toiminnallisen osuuden onnistuminen esitettyjen teorioiden näkökulmasta.

NPS on herättänyt paljon kritiikkiä yleisesti ja tämä näkyi myös Toimeksiantajankin organisaation sisällä. On kuitenkin todettava sen kuvaavan hyvin yleistä trendiä ja mahdollistaa sen seuraamisen sekä helpottaa tulokset verrattavuutta aiempaa ja eri mittauspisteiden välillä. Annettu kritiikki huomioitiin liittämällä jokaiseen kyselyyn tarkentavia kysymyksiä, jotta asiakastytyväisyyden mittaamiseen hyödynnettäisiin muitakin mittareita. On myös hyvä muistaa, että myös uusiasiakstapaamisissa muodostuu asiakaskokemus ja mielikuva yrityksestä, sen ensimmäisenkin tapaamisen perusteella, jolla voi lopulta olla erittäin suuri merkitys siihen, minkä kumppanin valintaan asiakas päätyy tai palaako kyseinen toimija asiakkaan mieleen asian tullessa uudestaan ajankohtaiseksi.

Kun puhutaan asiakaskokemuksesta teorian tasolla, sillä tarkoitetaan irrationaalisia asioita. Kuten Kekkonen haastattelussaan mainitsi, hänen näkemyksensä mukaan Toimeksiantaja ei oikeastaan halua mitata tätä, sillä heidän bisneksen perustuu palveluihin ja niiden toimivuuteen. Tämä näkyy myös kyselyissä, sillä niissä ei mitata niinkään sitä, mistä asiakaskokemus muodostuu, vaan organisaation prosessien toimivuutta ja sen vaikutusta asiakastyytyvyyteen. Toisaalta asiakaskokemuksen mittaamisen tarkoitus on saada kiinni näistä seikoista. Voisi myös ajatella, että palvelut ja asiakasyhteydenpito palveluntoimittajan sekä asiakkaan välillä muodostaa kokonaisuuden, joka vaikuttaa asiakkaan kokemukseen Toimeksiantajasta. Mielestäni erityisesti IT-alalla ei vielä olla niin hyvin oivallettu asiakaslähtöistä palvelua ja sen vaikutusta asiakaskokemukseen. Olemalla edelläkävijä tässä, Toimeksiantaja saavuttaisi merkittävää kilpailuetua erittäin kilpailulla alalla, joka tuntuu olevan tällä hetkellä suuren murroksen keskellä, kun isot toimijat ostavat pienempiään pois.

Ehdottaisin Toimeksiantajalle koko organisaation yhteisiä hetkiä, joissa käsitellään saatuja tuloksia asiakaskokemuksen mittaamisesta, jotta jokaiselle työntekijälle tulisi käsitys siitä, mistä asiakaskokemus muodostuu ja miten hän voi henkilökohtaisella työpanoksellaan siihen vaikuttaa. Samalla työntekijöiden palkkiomalliin voitaisiin liittää bonus, joka määräytyy asiakastyytyvyyden mukaan. Tämä mittari voidaan asettaa tiimeittäin, esimerkiksi Service Desk ja Help Desk tiimien palkkiomalli määräytyisi tikettikyselyiden asiakaskokemuksen mukaan, niin, että bonus maksetaan asiakaskokemuksen ylittäessä tietyn ennalta määritellyn arvon.

Toimeksiantajan olisi hyvä saada kyselyiden loputkin mittauspisteet systemaattisesti käyttöön, sillä tikettipyynnöiden mitattu NPS ja asiakastyytyvyys ei selvästi kuvaa todellista asiakastyytyvyyttä. Aiempiin asiakastyytyvyysmittauksiin verrattuna NPS on tällä hetkellä erittäin korkea tikettikyselyissä, joka johtunee osittain siitä, että niihin vastaavat loppukäyttäjät ja tämä heidän mitattu asiakaskokemuksensa muodostuu tästä yksittäisestä muutos- ja tukipyynnöstä. Todellisuudessa Toimeksiantajan asiakaskokemus on paljon kompleksisempi erityisesti Toimeksiantajan ja sen asiakkaiden yhteyshenkilöiden sekä päättäjien muodostamaan asiakaskokemukseen verrattuna. Toimeksiantajan olisi pohdittava, miten loppukäyttäjien ja näiden edellä mainittujen henkilöiden kokemusta saataisiin lähemmäs toisiaan. Yhtenä ehdotuksena tätä sivuten, palvelupäälliköt voisivat käsitellä asiakkaalta saatuja asiakaskyselyitä ohjausryhmissä suoraan asiakkaan kanssa.

Yleisesti Toimeksiantajan on hyvä tiedostaa, että asiakaskokemuksen mittaaminen on lupaus asiakkaalle muutoksesta (kohta 3.1), joten suosittelenkin organisaation aidosti tulkitsevan mitattuja tuloksia säännöllisesti ja kehittävän niissä esiin nousevia asioita proaktiivisesti. Toimeksiantajan ottaessa käyttöön uuden CRM-järjestelmän, sinne voitaisiin tehdä reaaliaikainen näkymä asiakkaan yhteenlaskettuun NPS:ään, joka tarjoaisi koko myyntiorganisaatiolle ajan-kohtaisen näkymän kyseisen asiakkaan tyytyväisyyteen.

Toiminnallisen työn tarkoituksena oli määritellä käytetyt mittauspisteet ja tehdä niihin kyselypohjat. Koska kaikkien mittauspisteiden systemaattista mittaamista ei otettu käyttöön, ehdottaisin tämän toiminnallisen työn jatkoksi projektia, jossa otetaan käyttöön loppujen mittauspisteiden systemaattinen mittaaminen sekä toista erillistä projektia, jossa analysoidaisiin kyselytuloksia, sekä sitä, miten ne palvelevat myyntiorganisaation toiminnan ohjaamisessa.

6 Arviointi

Toiminnallisen työn tavoitteena oli määrittää Toimeksiantajalle asiakaskokemuksen mittauspisteet ja tehdä näihin kyselypohjat sekä kartoittaa niiden systemaattinen mittaustapa. Työn tarkoituksena oli tuottaa Toimeksiantajalle systemaattista dataa asiakaskokemuksesta ja nostaa muutos- ja tukipyynnöjen asiakaskyselyn vastausprosenttia.

Toiminnallisen työn ensimmäisessä vaiheessa kehitettiin muutos- ja tukipyynnöjen viestiä ja kyselyyn tehtiin uudet kysymykset. Viestin muokkaamisen voidaan todeta jo nyt nostaneen selvästi vastausprosenttia. Aikaisemmin kyselyihin tuli kuukausittain joitain kymmeniä vastauksia ja nyt määrä on yli sata. Tämä on jo relevantti määrä vetää johtopäätöksiä asiakaskokemuksesta Service Deskin ja Help Deskin osalta. Tuloksia on jo työn kirjoittamishetkellä hyödynnetty johtamisessa, käymällä läpi kyselyssä nousseita palautteita, erityisesti poikkeamien osalta, eri tiimipalavereissa. Positiivisia palautteita on nostettu Toimeksiantajan koko organisaation yhteisessä viestintäpalvelussa.

Pidän henkilökohtaisesti positiivisesta tavasta kysyä asiakkaalta avoimella kysymyksellä missä onnistuimme, sillä tätä voidaan hyödyntää tiimipalavereissa ja työntekijöiden palkitsemisessa nostamalla onnistumisia. Odottamaton palkitsemisen on myös tutkittu motivoivan voimakkaammin, kuin ennalta tiedetty bonus.

Tikettikyselyssä halusimme yksinkertaistaa viestiä ja kehittää sen visuaalista ilmettä lisäämällä ”painikkeet” pitkien linkkien tilalle, mutta tämä ei olisi ollut järkevää, sillä jotkin asiakkaiden käytössä olevat roskapostisuodatuksot olisivat saattaneet siirtää ratkaisuviestin roskaporiin. Koska ratkaisuviesti koskee muutos- ja tukipyynnöjä, on palvelun kannalta kriittistä, että asiakas varmasti näkee ne. Tästä syystä viestin visuaalisen ilmeen kehittämistä luovuttiin.

Teknisen automaation lisääminen kyselyihin, niiden herätteiden määrittely, tietoturva-asiat sekä mahdollisesti uuden CRM:n käyttöönotto vaikuttivat päätökseen siirtää kyselytyökalun ostopäätöstä Toimeksiantajan toimesta toistaiseksi. Haasteeksi nousi automaatioon tarvittavien ”herätteiden” määrittely; ketä kaikkia on tavattu, kyselytiheys, kenelle tapaamiskutsun vastaanottajista kysely lähtisi sekä karenssit, eli miten saamme kyselyn lähtemään vain kerran kuussa samalle henkilölle jne. Erityisesti CRM:n mahdollinen vaihto vaikutti päätökseen,

sillä uudella CRM:llä on mahdollista tehdä kyselyt ilman ylimääräistä työkalua ja näin säästää kustannuksissa sekä määrittää herätteet suoraan CRM:stä. Tikettikyselyissä oli jo oma järjestelmä, joka päätettiin, ettei sitä vaihdettaisi, vaikka uusi työkalu olisikin otettu käyttöön ja tiedot integroitu sinne. Markkinointi- ja projektikyselyissä käytetään manuaalista kyselyä.

Tämän hetkinen in-house tehtävä asiakaskokemuksen mittaaminen ei kuitenkaan ole riittävällä tasolla, joten Toimeksiantaja teki päätöksen ostaa vielä toistaiseksi palveluna ulkoiselta toimittajalta laajempia kvartaaleittain toteutettavia kyselyitä, jotka toteutetaan asiakkaille puhelimitse. Nämä kyselyt maksavat vuosi tasolla saman verran kuin osa ulkoisten toimijoiden automaattisista kyselytyökaluista.

Kyselylomakkeiden laatimisen on mielestäni projektin onnistunein osuus. Kyselyiden tulosten mittaaminen olikin toiminnallisen työn ulkopuolella. Toki tulosten analysoimisen perusteella olisi varmasti löydetty kehityskohteita kysymysten asettelulle ja niistä saatujen vastausten suunnalle. Kehotankin Toimeksiantajaa analysoimaan aktiivisesti vielä kyselyjen aktivoinnin jälkeen saatuja tuloksia ja palveleeko ne organisaatiota hyödyttävillä tuloksilla, joiden on tarkoitus auttaa myyntiorganisaation toiminnan ohjaamisessa.

Useiden kyselypisteiden vuoksi kyselyihin asetettujen kysymysten määrä haluttiin pitää maltillisena (3-6), jottei asiakkaat kyllästyisi niihin vastaamiseen. Näin vastaamisesta on asiakkaille kevyttä ja kuitenkin jokaiselle viidelle eri rajapinnalle asetettujen spesifien kysymysten vuoksi se palvelee Toimeksiantajan tavoitteita. Tikettikyselyissä on vain kaksi pakollista kysymystä, joten se ei rasita asiakasta, vaikka asiakas lähettäisi tikettejä esimerkiksi useamman viikossa.

Jokaisen kyselyn loppuun lisäsimme avoimen kysymyksen. Pidän henkilökohtaisesti positiivisesta tavasta kysyä asiakkaalta avoimella kysymyksellä missä onnistuimme, sillä tätä voidaan hyödyntää tiimipalavereissa ja työntekijöiden palkitsemisessa nostamalla onnistumisia. Odotamaton palkitsemisen on myös tutkittu motivoivan voimakkaammin, kuin ennalta tiedetty bonus.

Ulkoinen toimijamme oli sanonut, että suositteluasteemme on liian korkea tikettikyselyissä. Tikettikyselyihin kuitenkin usein vastaa pääasiassa loppukäyttäjät, kun taas yhteyshenkilöitä on usein yrityspäittäjiä, jotka kokevat yhteistyön laajemmin, kuin yksittäisten palveluiden tai palvelutapahtumien näkökulmasta. He ovat se kohderyhmä, jonka tyytyväisyyden mittaamiseen on myös panostettava, sillä he ovat asiakasorganisaatiossa vaikuttajien ja päättäjien rooleissa. Tämä onkin huomioitu jatkamalla vielä toistaiseksi yhteistyötä ulkoisten toimijoiden tarjoamalla kyselyillä.

Lähteet

Painetut

Ahvelainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 1.painos toim. Viro: Kauppakamari .

Frederick F., R. 2003. The One Number You Need to Grow. Harward Business Review, joulukuu 2003.

Grisaffe, D. 2007. QUESTIONS ABOUT THE ULTIMATE QUESTION: CONCEPTUAL CONSIDERATIONS IN EVALUATING REICHHELD'S NET PROMOTER SCORE (NPS). Arlington: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior; Provo.

Harvard, B. R. 2011. Harvard business review on increasing customer loyalty. Boston: MA: Harvard Business Review Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. toinen toim. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Jones, T. O. & Sasser, E. W., 1995. Why Satisfied Customers Defect. Harward Business Review, Issue november-december 1995 .

Klaus, P., 2015. Measuring Customer Experience. New York: Palgrave Macmillan.

Leonard, B., Lewis, C. & Haeckel, S. 2002. Managing the Total Customer Experience. New York: MIT Sloan Management Review.

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

Parasuraman, P. A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1988. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions or service quality. Journal of retailing, 64(1), p. 12.

Phine, J. & Gilmore, J. 1999. The Experience Economy. s.l.:Harward Business Press.

Schneider, D., Berent, M., Randall, T. & Krosnick, J. 2008. Measuring Customer Satisfaction and Loyalty. Poster presented at the Annual Meeting of the American Association for Public Opinion Research.

Stauss, B. & Seidel, W. 2004. Complaint management: the heart of CRM. Thomson: An International Journal.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Vilka, H., Airaksinen, T. 2004. Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Helsinki: Tammi.

Sähköiset

Aamulehti. 2018. Vincer vaihteeksi myyjänä: Tamperelaisyhtiö luopuu pilvipalveluista ja konesalista, ostajana DataCenter Finland. Viitattu 27.4.2019.

<https://www.aamulehti.fi/uutiset/vincer-vaihteeksi-myyjana-tamperelaisyhtio-luopuu-pilvipalveluista-ja-konesalista-ostajana-datacenter-finland-200688648>

Adelis Equity Partners AB. 2019. Sijoitukset. Viitattu 24.4.2019.

<https://adelisequity.com/sijoitukset/?item=2482>

DataCenter Finland, 2019a. IT-PALVELUYRITYS DATACENTER FINLAND OSTAA MOBIILI- JA PILVIPALVELUIDEN ERIKOISOSAAJA AERIONIN. Viitattu 27.4.2019.

<https://www.datacenter.fi/it-palveluyritys-datacenter-finland-ostaa-mobiili-ja-pilvipalveluiden-erikoisosaja-aerionin>

Finder, F., 2019. DataCenter Group Oy. Viitattu 24.4.2019. <https://www.finder.fi/IT-tuki+ja+-yll%C3%A4pito/DataCenter+Group+Oy/Espoo/yhteystiedot/910820>

<https://www.finder.fi/IT-tuki+ja+-yll%C3%A4pito/DataCenter+Group+Oy/Espoo/yhteystiedot/910820>

Kauppalehti, 2019. DataCenter Group Oy. Viitattu 24.4.2019.

<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/datacenter+finland+oy/1857545-1>

OAMK, 2018. Toiminnallisen opinnäytetyön oppimiskokemukset. 27.4.2019.

<http://www.oamk.fi/epooki/2018/toiminnallinen-opinnaytetyo/>

Talouselämä, 2019. 14 miljoonan euron liikevaihdon yhtiö tavoittelee sataa miljoonaa 4-6 vuodessa. Viitattu 27.4.2019. https://www.talouselama.fi/uutiset/14-miljoonan-euron-liikevaihdon-yhtio-tavoittelee-sataa-miljoonaa-46-vuodessa-olipa-kyse-itsta-tai-pakkauksista-palvelu-on-paketoitava/b100a8d1-eba5-35ee-afe8-0e08807b183e?utm_campaign=5b681006ab05c80001001ed8&utm_conten

https://www.talouselama.fi/uutiset/14-miljoonan-euron-liikevaihdon-yhtio-tavoittelee-sataa-miljoonaa-46-vuodessa-olipa-kyse-itsta-tai-pakkauksista-palvelu-on-paketoitava/b100a8d1-eba5-35ee-afe8-0e08807b183e?utm_campaign=5b681006ab05c80001001ed8&utm_conten

Telia, 2018. VAUHTI KIIHTYY - TELEOPERAATTORISTA TÄYSIVERISEKSI ICT-TALOKSI JA ASIAKASTYYTYVÄISYYDESTÄ JOKAPÄIVÄINEN ”USKONTO”. Viitattu 1.5.2019

<https://www.telia.fi/yrityksille/artikkelit/artikkeli/teleoperaattorista-ict-taloksi-vauhti-kiihtyy>

Tilastokeskus, 2019. J Informaatio ja viestintä. Viitattu 9.4.2019.

<https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/j.html>

Tivi, 2019a. DataCenter astuu syvemmälle palveluihin - Aerion ostoskoriin. Viitattu 24.4.2019.

<https://www.tivi.fi/uutiset/tv/4d252ee7-fe92-403d-9f18-b4f0c3e888d7>

Tivi, 2019b. DataCenter jatkaa tallinsa kasvattamista - nyt ostettiin Netsecure. Viitattu 4.5.2019.

<https://www.tivi.fi/uutiset/datacenter-jatkaa-tallinsa-kasvattamista-nyt-ostettiin-netsecure/38cfb7ed-b7d6-429c-9459-94c5c0905fe7>

Julkaisemattomat

DataCenter Finland Oy. 2018. Ratkaisuviesti ja asiakastyytyväisyyskysely. Espoo.

DataCenter Finland Oy. 2019b. Palveluportfolio. Espoo.

Kekkonen, A. 2019. Toimitusjohtajan haastattelu 26.4.2019. DataCenter Finland Oy. Espoo

Mäkelä, M. 2019. Palvelujohtajan haastattelu 9.4.2019. DataCenter Finland Oy. Espoo.

Mannonen, V. 2019. Service Delivery Managerin haastattelu 9.4.2019. DataCenter Finland Oy. Espoo.

Kuviot

Kuvio 1. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 15).	9
Kuvio 2. Net Promoter Score- malli (Löytänä & Kortesus 2011, 203).....	11
Kuvio 3. Poikkeustilanteiden hoitamisen viisi tasoa (Löytänä & Kortesus 2011, 215).	13
Kuvio 4. Hyvitysten erilaiset mahdollisuudet (Löytänä & Kortesus 2011, 222).	15
Kuvio 5. Muutos- ja tukipyyntöjen vanha ratkaisukuvaus (DataCenter Finland Oy, 2018)	19
Kuvio 6. Muutos- ja tukipyyntöjen uusi ratkaisukuvaus	20


Taulukot

Taulukko 2. Tikettikysely.....	21
Taulukko 3. Tapaamiskysely	23
Taulukko 4. Tapahtumakysely	24
Taulukko 5. Kvartaalikyselyiden kysymykset.....	25
Taulukko 6. Projektikysely	27

Liitteet

Liite 1 Vanha palautelomake (DataCenter-Finland Oy 2018).....	35
---	----

Liite 1 Vanha palautelomake (DataCenter Finland Oy, 2018)

 DataCenter **Palautelomake** FI EN

Hyväksyn ratkaisun
En hyväksy - pyyntö ei ratkennut

Kuinka tyytyväinen olin?

Palveluhenkisyyteen
(10 = erittäin tyytyväinen, 4 = erittäin tyytymätön)
4 10

Osaamiseen
(10 = erittäin tyytyväinen, 4 = erittäin tyytymätön)
4 10

Kokonaisuuteen
(10 = erittäin tyytyväinen, 4 = erittäin tyytymätön)
4 10

Vapaamuotoinen palaute

Lähetä