

Asiakaskokemusten nykytila ja kehittämistoimenpiteet henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksessa

Case: Calpro Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Kaisa Kilponen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KILPONEN, KAISA:

Asiakaskokemusten nykytila ja
kehittämistoimenpiteet henkilöstö- ja
taloushallinnon palvelukeskuksessa
Case: Calpro Oy

Liiketalouden opinnäytetyö, 80 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena oli asiakaskokemusten nykytilan selvittäminen Calpro Oy:ssä. Opinnäytetyön avulla tutkittiin, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen määräytymiseen henkilöstö- ja taloushallinnon palveluita tuottavassa yrityksessä ja miten asiakaslähtöisyys toteutuu yrityksen toiminnassa asiakkaan näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten asiakaskokemusten laatua voidaan parantaa ja kehittää.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu asiakaskokemuksen teoriasta ja siihen liittyvistä käsitteistä. Empiirisessä osuudessa käydään läpi yritysesittely, tutkimuksen laadinta ja toteutus, tutkimustulokset, johtopäätökset, kehitysehdotukset, jatkotutkimusehdotukset ja luotettavuusarviointi.

Opinnäytetyö suoritettiin yksilö- ja parihaastattelututkimuksena teemahaastattelumenetelmällä. Haateltavilla asiakkailla oli kokemusta Calpron tuottamista palveluista. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kahdeksaa asiakasta, jotka edustivat kunta-, kuntayhtymä- ja yhteisöasiakkuuksia.

Opinnäytetyössä ilmeni, että Calpro Oy mielletään vastuulliseksi toimijaksi, jolla on asiantuntemusta ja kokemusta kuntakentällä toimimisesta. Asiakaskokemusten keskiössä ovat asiakkuuteen vaikuttavat aihealueet, järjestelmät, palvelut, toimintatavat ja muutoksessa toimiminen. Asiakaslähtöisyys on parantunut asiakassuhteiden aikana. Asiakkaat odottavat Calproilta kehitys- ja yhteistyökumppanuutta tulevaisuuden haasteissa.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaslähtöisyys, asiakkuudenhallinta

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KILPONEN, KAISA:

The present state and development
measures of customer experience in
human resources and financial
service center
Case : Calpro Oy

Bachelor's Thesis in Business Studies, 80 pages, 1 page of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to ascertain the present state of customer experience in Calpro Oy. The study was intended to determine which factors influence customer experience in a human resources and financial service center and how customer orientation actualizes from the perspective of the customer. The objective of the study was to study how the quality of customer experience can be improved and developed.

The theoretical background consists of the theory of customer experience and factors related to it. The empirical part consists of company introduction, compilation and implementation and of the study, results and conclusions, and development and further investigation proposals and reliability evaluation.

The study was conducted as a qualitative research with individual and pair theme interviews. The interviewees had experience of the services provided by Calpro Oy. For the thesis, eight customers were interviewed representing municipalities, communities of municipalities and community customers.

According to the study results, Calpro Oy is perceived as a responsible operator that has expertise and experience in working in the public sector. The study results show that in the center of customer experience are customers, systems, services, methods of operation and working under changes. Customer orientation has been improved during the customer relationships. Customers expect development and partnership from Calpro in the future.

Key words: customer experience, customer experience management, customer orientation, customer relationship management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, kysymykset ja rajaukset	5
1.2	Tutkimusmenetelmä	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	ASIAKASKOKEMUS	8
2.1	Määritelmät	8
2.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	13
2.3	Asiakaskokemuksen muodostuminen	19
2.4	Arvon tuottaminen asiakkaalle	23
2.5	Kosketuspisteet ja kosketuspistepolku	24
2.6	Asiakaslähtöisyys	29
2.7	Vaikutukset liiketoimintaan	30
2.8	Asiakaskokemuksen mittaaminen	32
2.9	Asiakaskokemuksen kehittäminen	39
3	CASE: CALPRO OY	43
3.1	Yritysesittely	43
3.2	Tutkimuksen laadinta ja toteutus	45
3.3	Tutkimustulokset	49
3.3.1	Asiakasodotukset	51
3.3.2	Asiakaskokemukset	53
3.3.3	Yhteistyö	55
3.3.4	Tiedottaminen	57
3.3.5	Kehitettävät asiat ja yhteistyön riskit	59
3.3.6	Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kokema Calpron arvostus asiakkuutta kohtaan	61
3.3.7	Lisäarvo	64
3.3.8	Organisaation tavoitteet ja suunnitelmat	66
3.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	68
3.5	Jatkotutkimusehdotukset	71
3.6	Luotettavuusarviointi	71
4	YHTEENVETO	74
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	81

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe käsittelee talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavan Calpro Oy:n erilaisten asiakkuuksien asiakaskokemuksia ja asiakaslähtöisyyden toteutumista yrityksen tuottamissa palveluissa. Tutkimuksen lopussa keskitytään asiakaskokemuksiin ja asiakaslähtöisyyteen liittyviin kehittämis- ja parantamistoimenpiteisiin.

Asiakaskokemuksen johtaminen on varsin uusi aihealue markkinoinnin osa-alueella, ja sitä ovat edeltäneet aluksi laatujohtaminen ja sittemmin asiakassuhteen johtaminen. Asiakaskokemukset ovat muuttuneet arvokkaaksi kilpailueduksi yrityksissä, jotka ovat olleet valmiita panostamaan asiakkaidensa kokemuksiin ja kosketuspistepolkujen suunnitteluun omassa toiminnassaan. Jokaisella on käsitys asiakaskokemuksista kuluttajan tai organisaation jäsenen ominaisuudessa, joten asiakaskokemukset koskettavat meitä kaikkia. Aihe on ajankohtainen, sillä yrityksen tulee pystyä erottumaan kilpailijoistaan ja positiiviset asiakaskokemukset tuovat yritykselle tavoitellun edun markkinoilla kilpailijoihin verrattuna.

Aiheesta ei ole kovinkaan paljon tieteellistä materiaalia saatavilla. Ei-tieteellistä materiaalia asiakaskokemuksista ja niiden johtamisesta sen sijaan löytyy hyvin paljon blogeista, mielipidekirjoituksista ja yritysten sivuilla olevista mainoslupauksista. Aiheen tutkimisessa on oltava lähdekriittinen ja lähdeaineistoa on tarkasteltava tieteellisestä näkökulmasta.

Yrityksen teettämät asiakastytyväisyyskyselyt ovat koostuneet monivalintakysymyksistä ja avokysymyksistä. Kyselyn avulla on mitattu asiakastytyväisyyttä ja NPS-luku, jonka avulla mitataan vastanneiden henkilöiden suositteluhalukkuutta yritystä kohtaan. Opinnäytetyössä lähteinä on käytetty kolmeakymmentä painettua teosta. Elektronisia lähteitä on puolet painettujen lähteiden määrästä. Liitteissä on esitelty tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko (liite 1).

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, kysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakaskokemusten nykytila Calpro Oy:ssä. Lisäksi tavoitteena on pohtia, miten asiakaskokemusta voidaan kehittää asiakkaan näkökulmasta ja mitkä tekijät parantavat sitä.

Tutkimuksessa selvitetään, millä tavoin asiakaslähtöisyys toteutuu henkilöstö- ja taloushallinnon palveluiden tuottamisessa ja millaisista tekijöistä asiakaskokemus muodostuu.

Yrityksessä ei ole tehty aikaisemmin syvempää asiakaskokemusten analyysia. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on ollut saada syvempää asiakastietämystä ja -ymmärrystä siitä, miten asiakkaat ovat kokeneet yhteistyön sujuneen. Mattisen (2006, 65) mukaan asiakas on arvokas tiedonlähde erilaisissa yhteistyötilanteissa ja kehittämissuhteissa, joten asiakaskokemuksista ja niiden nykytilasta on kysyttävä asiakkaan mielipidettä.

Opinnäytetyölle on asetettu nämä tavoitteet sen vuoksi, että niiden avulla asiakaskokemuksia ja niiden merkitystä on hyvä lähteä hahmottamaan osana isompaa kokonaisuutta. Yrityksen arvoina ovat asiakaslähtöisyys, toisten ihmisten arvostus ja uudistumiskykyisyys, ja opinnäytetyössä pyritään tutkimaan asiakaslähtöisyys-arvon toteutumista asiakkaan näkökulmasta. Opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten avulla yrityksen johto saa kuvan siitä, millaisista tekijöistä Calpron asiakaskokemukset muodostuvat ja miten asiakaskokemusten laatua voidaan parantaa yrityksen toiminnassa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten kunta-, kuntayhtymä- ja yhteisöasiakkaiden asiakaskokemukset muodostuvat?
- Miten asiakaslähtöisyys toteutuu erilaisissa asiakasryhmissä?

Opinnäytetyön tavoite saavutetaan monipuolisella, lähdekriittisellä kirjallisuuskatsauksella, jossa keskitytään tutkittavan yrityksen toimialalle sopiviin lähteisiin. Tutkimuksen pääpainopiste on asiakaskokemuksissa

sekä niiden kehittämisessä ja mittaamisessa. Asiakastyytyväisyys, joka sinänsä liittyy hyvin kiinteästi asiakkaan ja yrityksen keskinäiseen toimintaan, on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen teoriaosuus on rajattu henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksen toimintaan soveltuvaan aineistoon, joten esimerkiksi digitaalinen asiakaskokemus ja palvelumuotoilu ovat tämän opinnäytetyön käsittelyn ja aihealueen ulkopuolella.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata todellista elämää siten, että tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti monesta eri näkökulmasta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus rajata arvonäkökulmaa pois, mutta toisaalta tämä asettaa puolestaan haasteita tutkimuksen objektiivisuudelle. Parhaimmillaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tuomaan esiin erilaisia näkökulmia ja tilanteita sen sijaan, että tutkimuksessa pyrittäisiin todentamaan jo aikaisemmin todistettuja väittämiä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 152.)

Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, joka on haastattelumuotona avoin haastateltavan näkökulmasta. Haastattelu sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin ja siinä ollaan suorassa vuorovaikutustilanteessa haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Nimensä mukaisesti teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten teemojen varassa sen sijaan, että haastattelussa olisi yksityiskohtaisia kysymyksiä.

Teemahaastattelussa henkilöiden tulkinnat asioista ja niiden merkityksistä ovat keskeisessä osassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

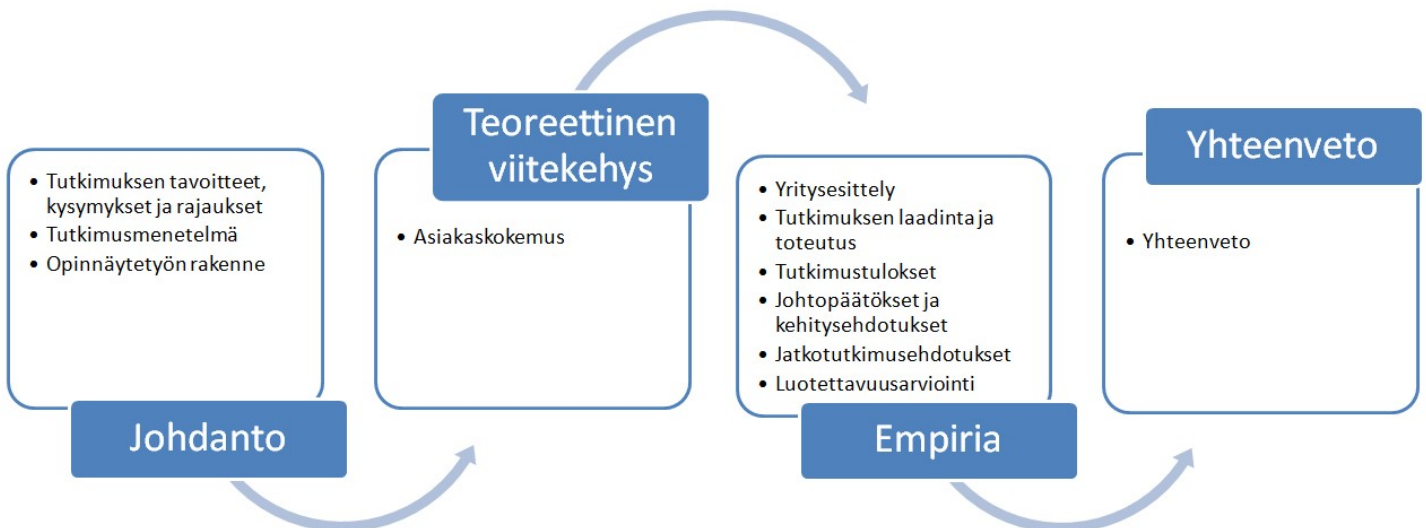
Haastatteluihin pyydettiin 1-2 edustajaa kustakin asiakasryhmästä.

Haastateltavan henkilön tarkoitus oli edustaa omaa työyhteisöään ja henkilöllä tuli olla käsitys ja kokemusta Calpron tuottamista henkilöstö- ja taloushallinnon palveluista. Tavoitteena oli kartoittaa pääasiassa

esimiesten näkemyksiä, sillä heillä on monipuolisia kokemuksia ja hyvä käsitys Calpron tuottamista palveluista. Haastatteluissa pääpaino oli kunnissa ja kuntayhtymissä, sillä kyseisissä asiakkuuksissa on suurin kehittämispotentiaali liiketaloudellisesta näkökulmasta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä on neljä lukua: johdanto, asiakaskokemus, haastattelututkimus ja yhteenveto. Johdanto valmistele lukijan käsiteltävään aihealueeseen ja siinä on käsitelty opinnäytetyön rakennetta ylätasolla. Teoreettinen viitekehys koostuu asiakaskokemukseen liittyvästä teoriaosuudesta, joka pitää sisällään esimerkiksi asiakaskokemuksen johtamisen ja asiakaskokemusten mittaamisen. Empiriaosuudessa on käsitelty opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen taustatiedot ja varsinaiset tutkimustulokset. Empirian lopussa esitellään johtopäätökset, kehitysehdotukset, jatkotutkimusehdotukset sekä luotettavuusarviointi. Opinnäytetyön rakenne on kuvattuna kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 ASIAKASKOKEMUS

Tässä luvussa keskitytään asiakaskokemukseen kokonaisuutena pohtien erilaisten lähteiden avulla sitä, millaisista elementeistä asiakaskokemus koostuu ja miten sitä voidaan mitata. Asiakaskokemuksista on tullut tärkeä käsite nykyisten palvelua käsittelevien tutkimusten ja johtamisen saralla, mutta kokonaisuudesta on sirpaloitunutta tietoa, sillä asiakaskokemus on käsitteenä suhteellisen uusi (McColl-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Klaus, Radnor, Perks & Friman 2015, 430).

2.1 Määritelmät

Asiakaskeskeisyys on organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa, jossa toiminta pohjautuu asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Tällöin asiakasryhmien tarpeet ovat tunnistettavissa ja palvelut ovat räätälöitävissä. (Ylikoski 1999, 34.)

Asiakaskokemus (Customer Experience) on asiakkaan yrityksen toiminnasta muodostamien kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden kokonaisuus. Asiakaskokemus on sanansa mukaisesti asiakkaan kokema kokemus, johon vaikuttavat tunteet, ennakkoluulot ja tulkinnat. (Löytänä & Korteso 2011, 11; Filenius 2015, 25; Adibe 2012, 27.) Fischer ja Vainio (2014, 9) määrittävät asiakaskokemuksen positiiviseksi ja he korostavat sen liittyvän vahvasti asiakkaan kokemaan tunteeseen ja kokemukseen, joka saa asiakkaan palaamaan uudelleen yrityksen asiakkaaksi.

Asiakasläheisyys tarkoittaa yhdessä luomisen lähestymistapaa, jossa keskitytään piilevien ja näkyvien asiakastarpeiden tyydyttämiseen räätälöityjen palveluratkaisujen avulla (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 29).

Asiakastietämys on asiakaskuntaa käsittelevää ennakoivaa ja syvällistä tietoa, joka perustuu vuoropuheluun asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakastietämys pohjautuu arviointiin perustuvaan johtopäätöksen

tekemiseen ja toimii yrityksen strategisena resurssina. (Storbacka, Korkman, Mattinen & Westerlund ym. 2001, 143.)

Asiointikokemus on tavaran tai palvelun ostamisesta ja sopivan vaihtoehdon etsimisestä, tiedon hankkimisesta, uteliaisuudesta ja vapaa-ajanvietosta koostuva kokonaisuus (Kuusela & Rintamäki 2002, 132).

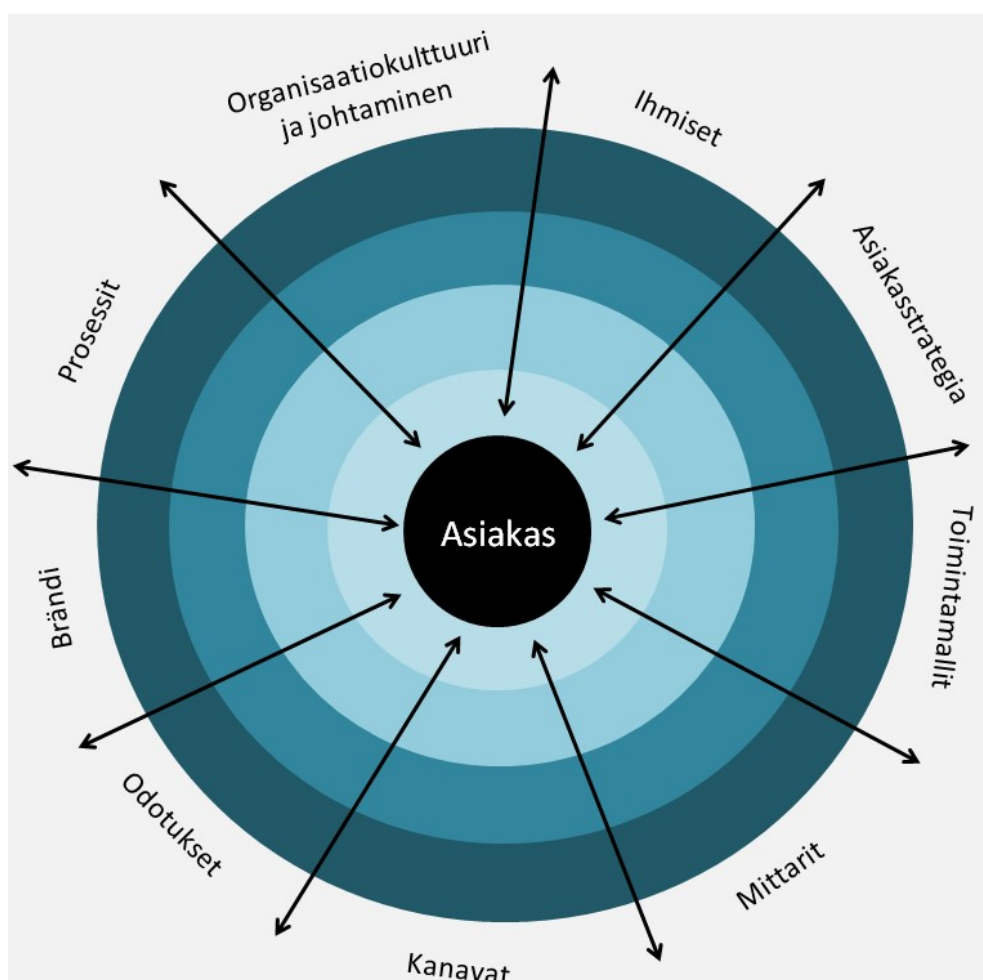
Palvelukohtaaminen on asiakkuuteen liittyvä kohtaaminen, joka toteutuu asiakaspalvelun sähköpostiviestin tai myyntitapaamisen yhteydessä (Storbacka ym. 2001, 330).

Palvelukokemus on palvelutilanteesta syntynyt tunne, johon liittyy odotuksia ja käytännön havaintoja asiakkaan taholta. Havainnot toimivat asiakkaan arvioinnin perustana. Palvelun laatu määräytyy asiakkaalle sen perusteella, millainen asiakkaan kokemus saamastaan palvelusta on. (Rissanen 2005, 17.)

Edellisten määrittelyiden perusteella tässä opinnäytetyössä asiakaskokemuksia tarkastellaan kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden kokonaisuutena. Asiakaskokemusten tarkastelu Calpron kaltaisen toimijan liiketoiminnassa on haasteellista, sillä aluksi on määriteltävä se, kuka Calpron asiakas on: kunta, esimies, palkansaaja vai jokin muu taho. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa asiakaskokemuksia tarkastellaan pääpainotteisesti operatiivista esimiestyötä tekevien näkökulmasta ja palvelun tilanteen asiakkaan edustajan näkökulmasta, joka voi olla kunnan, kuntayhtymän tai yhteisön näkökanta.

Asiakaskokemus koostuu erilaisista kosketuspisteistä, joissa asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki ne toiminnot, joissa yritys on toimijana ja miten yritys näissä tilanteissa toimii. (Löytänä & Korteso 2011, 21.) Kokemusten voidaan katsoa koostuvan kohtaamisista, jotka tapahtuvat erilaisissa ympäristöissä. Tällöin asiakkaalla on mahdollisuus kokea, ajatella ja toimia passiivisena objektina olemisen sijasta. (Storbacka ym. 2001, 241.)

Shaw'n (2005, 150–151) mukaan asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä on yhdeksän, ja ne on kuvattu kuviossa 2. Ympyrän sisällä olevat asteittain tummenevat rakenteet kuvaavat sitä, että yritys on matkalla sisältä ulospäin kohti asiakaskeskeisyyttä. Aloitteleva yritys keskittyy tuotteeseen tai palveluunsa liittyviin tekijöihin, jolloin yritys ei vielä ajattele asiakaskeskeisyyden merkitystä. Kun yritys lisää toimintaansa palveluita ja ratkoo asiakkaan ongelmia, etenee yritys vuorovaikutteisesta ja sitoutuneesta toimintaympäristöstä kohti luontevaa asiakaslähtöisyyttä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 165–167.)



KUVIO 2. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Shaw 2005, 150–151)

Asiakaskokemus muodostuu, kun asiakaskokemus suhteutetaan asiakaskokemuksen odotuksiin. Jos tulos on positiivinen, on asiakkaan odotusarvo ylittynyt, mikä saattaa johtaa positiivisiin suosituksiin. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 37.) Positiivinen asiakaskokemus on saavutettavissa asiakkaan huomioimisella, kuuntelemisella, ymmärtämisellä ja yhteydenpidolla. Tällöin lupaukset on pidettävä ja palvelun laatuun on panostettava. (Fischer & Vainio 2014, 9.) Adiben (2012, 27) mukaan itse asiakaskokemus saattaa olla arvoltaan suurempi kuin itse tuote. Tutkimusten mukaan asiakas saattaa olla jopa halukas maksamaan kokemuksesta enemmän, mikäli sen laatu paranee.

Fileniuksen (2015, 24–25) mukaan asiakaskokemusta voidaan ostotapahtuman sijasta pitää erilaisten tapahtumien ketjuna, joka koostuu seuraavista vaiheista:

1. lähtötila
2. ennen ostosta
3. ostotapahtuma
4. oston jälkeen

Lähtötilassa tarkastellaan asiakkaan odotuksia ja asennetta yritystä ja sen tuottamia palveluita ja tuotteita kohtaan. Asiakkaalla on erilaisia ennakkokäsityksiä, jotka pohjautuvat asiakkaan tai hänen tuttaviansa aikaisempiin kokemuksiin tai median tuottamaan julkisuuteen. Yritys panostaa markkinoinnilla asiakkaisiinsa ja moni asiakas tekeekin vertailuja kilpailevien yritysten palveluiden välillä ennen ostopäätöksensä tekemistä. Kun asiakas on ostanut tuotteen tai palvelun yritykseltä, on yrityksen pyrittävä säilyttämään ja ylläpitämään asiakassuhdetta siten, että asiakassuhteesta tulisi mahdollisimman pitkäikäinen. (Filenius 2015, 25.)

Tutkimusten mukaan 44 prosenttia kuluttajista kuvaa suurinta osaa asiakaskokemuksistaan sellaisiksi, jotka eivät erotu isosta massasta. Parhaimmat ja mieleenpainuvimmat kokemukset sen sijaan herättävät asiakkaassa erilaisia tunteita. (Shaw & Ivens 2005, 4.) Aikaisemmat

kokemukset asiakkaan ja organisaation välillä vaikuttavat asiakkaan ennakkokäsityksiin ja -odotuksiin (Juuti 2015, 41; Cook 2011, 17).

Asiakassuhteen johtamisen tavoitteena on kasvattaa asiakkuuden arvoa sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta (Storbacka ym. 2001, 291; Löytänä & Korhikoski 2014, 18). Asiakkaan kokeman arvon kasvattaminen onnistuu osallistamalla asiakas prosessiin, jolloin asiakas käsittää asiakkuuteen ja brändiin liittyvät ulottuvuudet. Tällöin asiakas voi luoda itse itselleen uusia merkityksiä, minkä myötä asiakkaan kokema arvo kasvaa. (Storbacka ym. 2001, 292; Löytänä & Korhikoski 2014, 18.) Asiakaskokemusta voidaan jopa pitää riippuvaisena siitä, mitä asiakas voi tehdä ja on halukas tekemään kokemuksen eteen. Toisaalta tilanteeseen vaikuttaa sekin, kuinka paljon organisaatio sallii asiakkaan tehdä itse asioita. (McColl-Kennedy ym. 2015, 431.)

Yrityksen on kehitettävä, seurattava ja ohjattava asiakkuuksiaan erilaisten tavoitteiden, kriteerien ja suunnitelmien mukaan. Selkeillä mittareilla toiminnan arviointi on helpompaa. (Selin & Selin 2013, 150.) Kaiken perustana asiakkuuksien johtamisessa on luottamus, joka pohjautuu liiketoiminnan kehittämistavoitteita ja johtamisen periaatteita käsitteleviin arvoihin (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 78–79).

Asiakkaalle luotu arvo on jaettavissa neljään kategoriaan:

- 1) taloudellinen arvo
- 2) toiminnallinen arvo
- 3) symbolinen arvo
- 4) emotionaalinen arvo (Löytänä & Korhikoski 2014, 18).

2000-luvun alussa arvioitiin, että asiakkaiden kokemukset tulevat olemaan tulevaisuudessa entistä suuremmissa asemassa. 2000-luvun alussa on arvioitu, että yrityksen osaaminen tulee perustumaan sen mahdollisuuksiin ja luovuuteen löytää toiminnastaan arvoja, jotka tukevat asiakkaan tarpeita tiedon, tunteiden ja toiminnan suhteen. (Storbacka ym. 2001, 23.)

Menestyäkseen asiakkaan aikakaudella yrityksen on luotava asiakkailleen

positiivisia asiakaskokemuksia, joiden tulee pohjautua yrityksen strategiaan, johtamiseen, kohtaamisiin, mittaamiseen ja yrityskulttuuriin (Löytänä & Korhikoski 2014, 16). Fischer ja Vainio (2014, 76) painottavat, että positiivisella käyttäytymisellä ja asenteella organisaatiossa työskentelevä henkilö saa aikaan positiivisuutta koko työyhteisössä, mikä vaikuttaa asiakaskohtamisiin ja -kokemuksiin.

Asiakaskokemus on ainutlaatuinen kilpailukeino, jolla yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan. Asiakkaan kokemukset ovat aina henkilökohtaisia ja ainutlaatuisia, joten niiden avulla yritys pystyy erottumaan toisista yrityksistä kilpailutilanteissa.

2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisen tarkoitus on varmistaa yrityksen perustehtävä. Uudet innovaatiot ja projektit saattavat tosin paikoitellen hämärtää ydintehtävän merkityksen. (Löytänä & Korteso 2011, 13, 61.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on toimintamalli, jossa asiakkaan vuorovaikutus yrityksen kanssa kootaan yhteen, minkä perusteella asiakaskokemusta hoidetaan osana laajempaa kokonaisuutta.

Asiakaskokemuksen johtaminen perustuu siihen, että yrityksessä ymmärretään, miten asiakas liikkuu palvelukanavasta toiseen ja tarjoaa asiakkailleen oikeita ratkaisuja kosketuspistepolulla. (Kauppa-lehti 2015.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa kokemuksen tarkastelu pohjautuu asiakasmassan kokemusten tarkastelun sijasta yksittäisen asiakkaan kokemuksen tutkimiseen (Juuti 2015, 41). Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on asiakkaalle tuotetun arvon maksimointi luomalla samanaikaisesti asiakkaalle merkittäviä kokemuksia.

Fischer ja Vainio (2014, 106) huomauttavat, että asiakas osallistuu nykyään asiakaskokemuksensa luomiseen, joten toimintatapojen on oltava kaksisuuntaisia ja vuorovaikutukseen perustuvia. Yrityksen asiakkaat ovat paitsi liittolaisia myös yhteistyökumppaneita yritykselle.

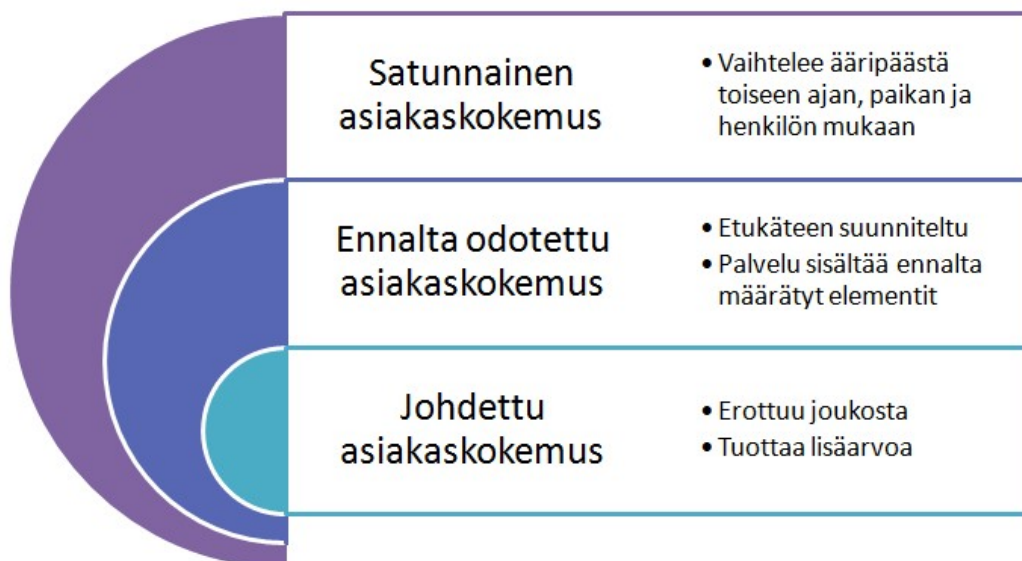
Asiakkaat arvostavat yksilöllistä ja persoonallista palvelua, joka on räätälöity heidän tarpeisiinsa. Asiakkaan sitoutuminen yritystä kohtaan määräytyy jokaisessa kohtauspisteessä ja asiakaskanavassa. (Cook 2015, 5.) Yrityksen tulee selvittää asiakaskokemuksen syntyminen tarkemmalla tasolla ja kehittää asiakkaan ja yrityksen välisiä kohtaamispisteitä palvelun laatuun keskittymisen sijasta (Gerdt & Korhonen 2016, 47).

Goodman (2009, 52) ehdottaa, että asiakaskokemusten johtaminen voisi perustua kolmeen asiaan:

1. asioiden tekeminen oikein ensimmäisellä kerralla
2. tehokas asiakaskontaktien hoito
3. asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden maksimointi.

Yrityksen johdolla on merkittävä rooli asiakaskokemuksen johtamisessa, sillä johto linjaa ja mahdollistaa yrityksen strategian. Jotta yrityksen johdossa ymmärretään asiakaskokemuksen johtamisen merkitys ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet, on asiakaskokemuksen johtaminen sisällytettävä strategiaan. (Löytänä & Korteso 2011, 74–76.) Syitä siihen, ettei asiakaskokemuksen johtamista ole valjastettu strategiaan, voivat olla esimerkiksi heikko muutoshallinta ja kokonaisvaltaisen näkemyksen puuttuminen aiheesta (Gerdt & Korhonen 2016, 21).

Asiakaskokemuksen voi ryhmitellä kolmeen tasoon asiakaskokemuksen johtamisen perusteella. Satunnaisessa asiakaskokemuksessa itse kokemus vaihtelee hyvin paljon (kuviokuva 3), sillä kokemusta ei ole etukäteen suunniteltu ja se vaihtelee tuolloin erilaisten muuttujien mukaan. Sen sijaan ennalta odotettu asiakaskokemus on etukäteen suunniteltu, jolloin palvelu sisältää asiakkaalle tuttuja elementtejä ja asiakas on niistä tietoinen jo ennen palvelua. Johdettu asiakaskokemus eroaa muista asiakaskokemuksen tasoista siten, että se on ennalta suunniteltu eikä se vaihtelee ajan tai paikan mukaan. Johdettu asiakaskokemus on aidosti asiakkaalle arvoa tuottava elämys. (Smith & Wheeler 2002, Löytänä & Korteson 2011, 51 mukaan.)



KUVIO 3. Asiakaskokemuksen kolme tasoa (Smith & Wheeler 2002, Löytänä & Kortesuon 2011, 51 mukaan)

Filenius (2015, 180) korostaa, että organisaatiossa tulee olla nimetty henkilö, joka vastaa asiakaskokemuksista. Jokainen työntekijä organisaatiossa vastaa omalla panoksellaan hyvien asiakaskokemusten tuottamisesta, mutta yritystasolla yhden henkilön on vastattava organisaatiotasolla asiakaskokemuksista.

Asiakassuhteen johtamisen lainalaisuuksien mukaan jokainen uusi asiakaskohtaaminen mahdollistaa sen, että yritys pystyy keräämään uutta tietoa asiakkaan tarpeista siten, että tieto on tallennettuna yrityksen CRM-järjestelmään. Näin asiakastietoa pystytään hyödyntämään seuraavissa asiakaskohtauksissa. Johtopäätöksenä voidaan ajatella, että asiakkaan kokeman arvon tulee kasvaa kohtaamisten toistuvuuden kanssa. Asiakassuhteen kestäessä suhde syvenee ja luottamus kasvaa kummankin osapuolen kesken, jolloin yrityksen asiakkaalla tuottama arvo kasvaa. (Löytänä & Kortesuon 2011, 56.)

Yritys voi parantaa asiakaskokemusten johtamista poistamalla ne negatiiviset tekijät, jotka johtuvat eri asiakaskanavien puutteellisesta hoitamisesta. Asiakkaan kannalta paras tilanne on, että hän voi ottaa yritykseen yhteyttä itselleen sopivan kanavan kautta. Ratkaisujen pohjaksi yritys voi suunnitella CRM-työkalun, jonka avulla erilaiset palvelukanavat voidaan integroida siten, että prosesseissa ei ole asiakastyytyvää heikentäviä tekijöitä. (Storbacka ym. 2001, 24–25.) Gerdt ja Korhikoski (2016, 157) huomauttavat, että CRM-järjestelmä ei ole ratkaiseva työkalu vaan sen sijaan työntekijät tulee saada ymmärtämään, mistä asiakaskokemuksissa on kyse.

Yritys voi rakentaa kilpailuetua suunnittelemalla ainutlaatuisia asiakkuuskonsepteja, jotka perustuvat asiakkaan prosessien hyvään tuntemukseen. Kun yritys ryhmittelee asiakkuutensa ja määrittelee asiakastyypinsä, pohjautuu kehitystyökin asiakkaan todellisiin tarpeisiin. Asiakkaiden arvontuotantoprosessien ja niiden erojen tunteminen asiakastyypien määrittelyn avulla luo hyvän pohjan ennakoivalle asiakastietämykselle. (Storbacka ym. 2001, 27.) Pelkkä asiakastiedon analysointi ei riitä vaan yrityksen on hankittava asiakasymmärrystä, jotta se tuntee parhaat kohderyhmäratkaisut (Gerdt & Korhikoski 2016, 49–50).

Asiakas odottaa aitoja ja merkityksellisiä kohtaamisia, jotka voivat syntyä ainoastaan syvällisen, vuorovaikutukseen perustuvan asiakastietämyksen avulla. Jotta yritys saa asiakkaan osallistumaan tätä kiinnostaviin asioihin ja näin ollen luomaan uusia merkityksiä yrityksen tuottamalle tuotteelle tai palvelulle, on asiakkaan prosessin tavoitteet ja yksityiskohdat tunnettava. (Storbacka ym. 2001, 149.) Jotta asiakas sitoutuu aidosti yritykseen ja asiakkaan arvo yritykselle kasvaa, on asiakkaalla oltava tunne siitä, että hän on yritykselle tärkeä ja merkityksellinen (Adibe 2012, 27).

Organisaatiolla tulee olla pitkän tähtäimen lähestymistapa asiakaskokemuksista saatavan tiedon keräämiseksi. Tarkastelussa tulee käydä ilmi asiakaskokemuksen erilaiset kohtaamispisteet, joissa

vuorovaikutus tapahtuu. Saadakseen kokonaiskäsityksen asiakkaan kokemuksista, organisaation tulee kerätä ja analysoida tietoa asiakkaan toimintatavoista ja vuorovaikutustilanteista eri kanavissa. Näin toimimalla organisaatio oivaltaa, miten mielekkäitä ja persoonallisia asiakaskokemuksia luodaan. (McColl-Kennedy ym. 2015, 432.)

Asiakaskokemuksen johtamisen perustana on osaamisen tason varmistaminen, mutta toisaalta on huomioitava myös toiminnan aktiivinen kehittäminen. Asiakaskokemuksiin liittyvien asioiden tulee olla osa organisaation kulttuuria. Kun asiakaskokemukset huomioidaan yrityksessä osana päätöksentekoa, on asiakaskokemuksen kehittämishankkeita helpompi käsitellä ja varmistaa riittävä tuki ja sitoutuminen niihin. (Filenius 2015, 180.)

Johtamisella, esimiestyöllä ja positiivisella toimintakyvyllä mahdollistetaan tuottavuus ja tuloksellisuus. Työyhteisössä rinnalla kulkeminen, luottamus, auttaminen ja läsnäolo ovat tekijöitä, jotka saavat yksilön antamaan parhaansa, mikä vaikuttaa asiakaskokemuksiin ja niiden laatuun. (Fischer & Vainio 2014, 131.) Johnstonin ja Kongin (2011, 17) tutkimuksissa on käynyt ilmi, että kokemuksiin panostamalla vaikutukset näkyvät asiakkaiden lisäksi koko organisaation henkilöstössä. Asiakaskokemusten parantamisella on laajemmat liiketaloudelliset vaikutukset organisaatioissa, jotka ovat kehittäneet talouttaan ja tehokkuuttaan.

Digitalisaation myötä asiakkaat odottavat henkilökohtaisempaa, nopeampaa ja edullisempaa palvelua. Palveluiden tulee olla asiakkaiden saatavilla kellon ympäri mahdollisimman monikanavaisina. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 134.) Perinteisen sähköpostin ja puhelimen rinnalle on tullut moderneja asiakaspalveluteknologioita kuten pikaviestintä eli chat-palvelut, itsepalveluportaalit ja tietämyskannat (Gerdt & Korkiakoski 2016, 138).

Asiakaskokemuksiin panostetaan yrityksissä aikaisempaa enemmän. Tutkimusten mukaan vain 44 prosenttia yrityksistä oli sitä mieltä, että sillä

on riittävät resurssit ja osaaminen hyvän asiakaskokemuksen takaamiseen alalla. (Markkinointi & Mainonta 2016a.)

Asiakaskokemuksen johtamisella saavutetaan useita hyötyjä, jotka on esitelty kuviossa 4. Hyödyillä parannetaan ja lujitetaan yrityksen liiketoimintaa. Hyödyt ovat tavoitettavissa vain, jos yritysjohdossa ollaan vakuututtu asiakaskokemuksen merkityksestä ja siihen ollaan valmiita panostamaan (Filenius 2015, 181).



KUVIO 4. Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt (Löytänä & Kortesus 2011, 13)

Tuottaakseen asiakkaalle hyötyjä, on yrityksen tunnettava asiakkaan prosessit. Erityisesti julkisten organisaatioiden haasteena on hallita tehokkaiden prosessien johtaminen siten, että siihen kytkeytyy asiakaslähtöisyys. Prosessiomistajan on määriteltävä tavoitteet ja hänellä tulee olla toiminnallisuudesta kattava näkemys, jotta resursointi on hyvin suunniteltu. (Isoranta 2011, 34.)

Paras mahdollinen asiakaskokemus edellyttää uutta näkökulmaa johtamiseen. Tällöin tulee pyrkiä luomaan arvoa kaikissa yrityksen sidosryhmissä – oli kyseessä työhteisön jäsen, asiakas, omistaja tai yhteiskunta. Asiakaskokemuksen johtamisella saavutettavat hyödyt heijastuvat koko organisaation henkilöstöön, sillä tällöin ympäristö on avoin ja innovatiivinen, jolloin työntekijätkin ovat innostuneita ja motivoituneita työssään. Tutkimusten mukaan työtyytyväisyys korreloi hyvää asiakastytyväisyyttä. Toisaalta esimerkiksi yksilöllisen ja persoonallisen palvelun luominen vaatii työntekijältä henkilökohtaisen panoksen ja sitoutumisen. (Cook 2015, 11.)

Kilpailun lisääntyessä perinteisten liiketoimintamallien haastaminen, hyvä asiakaspalvelu ja oikea asiakaskokemusstrategia auttavat yritystä tarjoamaan asiakkailleen hyviä asiakaskokemuksia kosketuspisteestä riippumatta. Tällöin asiakasuskollisuus paranee ja liiketoiminta kasvaa. (Markkinointi & Mainonta 2016b.)

2.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemusta voidaan tarkastella asiakkaan tai yrityksen näkökulmasta. Keskinen ja Lipiäisen (2013, 46) mukaan asiakaskokemus muodostuu asiakasrajapinnan organisaatiosta, henkilökunnan ohjeistuksesta, koulutuksesta ja työvälaineistä. Sen sijaan Löytänä ja Korteso (2011, 43–49) tarkastelevat asiakaskokemuksen muodostumista asiakkaan näkökulmasta neljällä teemalla, jotka on kuvattu kuviossa 5.



KUVIO 5. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Löytänä & Kortesus 2011, 43–49)

Asiakkaan minuuden suojeleminen ja kasvojen säilyttäminen on tärkeä osa asiakaskokemuksen muodostumista. Asiakas haluaa olla arvostettu, joten toimintatavat, jotka voivat vahingoittaa tahattomasti asiakaskokemusta, tulee minimoida. Asiakas äänestää jaloillaan huonosta palvelusta, ja tutkimusten mukaan huonosta palvelusta kerrotaan suuremmalle joukolle hyvään palveluun verrattuna. Asiakaskokemusten luominen on yrityksen ja sen työntekijöiden vastuulla. (Löytänä & Kortesus 2011, 44.)

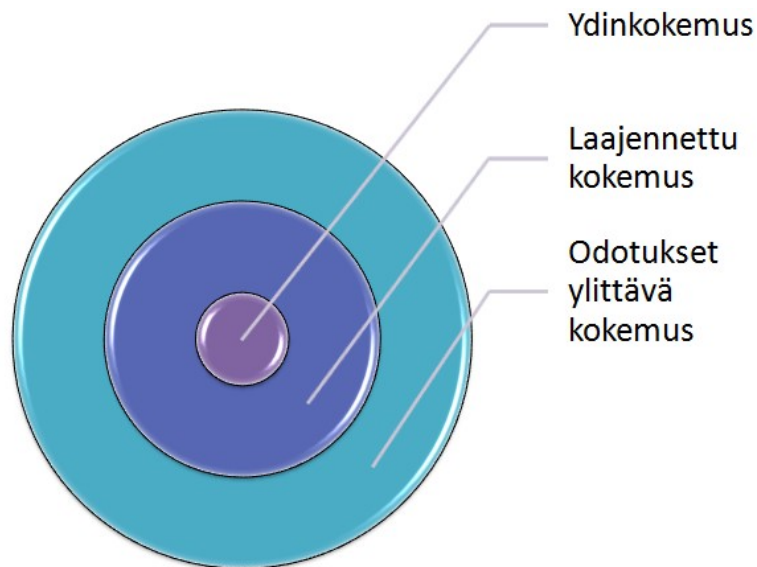
Asiakaskokemus pohjautuu elämyksille ja yllätyksellisyydelle. Asiakaskokemuksen vahvuus korreloi asiakkaalle syntyviä tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia. Näiden avulla asiakkaalle voidaan tarjota elämys eli voimakas positiivinen kokemus. Yrityksen tulee pyrkiä jäsentämään sen mahdollisuudet elämysten tuottamiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 45.)

Asiakaskokemuksen kosketuspisteitä analysoimalla yritys tietää, millainen muistijälki koetusta palvelusta on tullut asiakkaalle. Yrityksen on pyrittävä jäämään asiakkaiden mieleen positiivisella ja ainutlaatuisella tavalla, sillä keskinkertaisella toiminnalla tätä ei tapahdu. (Löytänä & Kortesus 2011, 48–49.) On mahdotonta luoda tasaisia, laadukkaita asiakaskokemuksia joka kerta (Filenius 2015, 26). Asiakaskokemukseen vaikuttaa moni tekijä, joten kokemukset vaihtelevat asiakkaasta ja asiakaspalvelutilanteesta riippuen.

Kun asiakas kokee saavansa hyvää palvelua ja hänellä on useita positiivisia asiakaskokemuksia, hän palaa mitä todennäköisimmin uudelleenkin asioimaan yritykseen. Asiakkaan ilahtuessa saamastaan palvelusta, hän haluaa kokea uudelleen saman positiivisen asiakaskokemuksen. (Löytänä & Kortesus 2011, 49.)

Arussyn (2010, 67–68) mukaan asiakaskokemus koostuu kolmesta elementistä, jotka ovat ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus (kuviokuva 6). Asiakaskokemuksen ydin koostuu hyödyistä ja siitä muodostuvasta arvosta, joiden vuoksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Ydinkokemus on verrattavissa yrityksen perustoimintaan ja -tehtävään. Ydinkokemuksen estäviä syitä tulisi tarkastella reklamaatioihin, valituksiin ja henkilökunnan kokemuksiin liittyvistä aihepiireistä. Yrityksen tuottaman perustoiminnan eli ydinkokemuksen tulee olla toimiva, jotta yritys voi tuottaa odotukset ylittäviä kokemuksia asiakkailleen. (Löytänä & Kortesus 2011, 62.)

Laajennetun kokemuksen avulla yritys laajentaa ydinkokemusta lisäämällä asiakaskokemukseen piirteitä, jotka lisäävät hyödykkeen merkitystä ja arvoa asiakkaalle. Laajennetun kokemuksen erityispiirteenä on, että ydinkokemukseen lisätään elementtejä, jotka edesauttavat asiakaskokemuksen laajentumista. Kokemusta voidaan edistää esimerkiksi tarkastelemalla asiakkaan käyttämiä tuotteita ja palveluita, joita tämä käyttää yrityksen tarjoamien tuotteiden lisäksi tai niiden rinnalla. (Löytänä & Kortesus 2011, 62.)



KUVIO 6. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Arussy 2010 67–68)

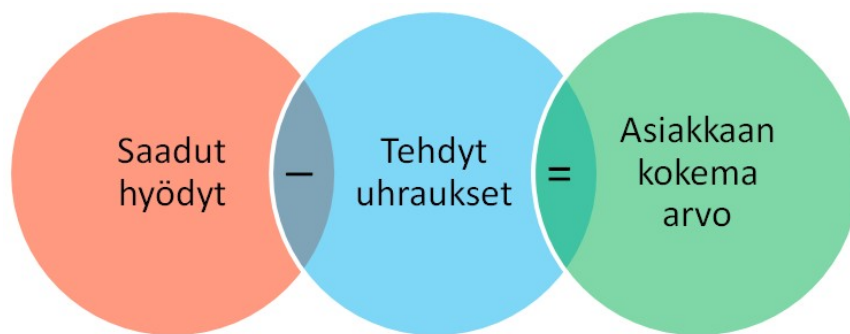
Odotukset ylittävä kokemus on suunniteltava ja luotava siten, että asiakaskokemukseen lisätään tekijöitä, jotka ylittävät asiakkaan odotukset. Kokemus on tällöin henkilökohtainen, aito ja arvokas. Jotta tämä toteutuu, asiakkuus vaatii paljon työtä, järjestelmällistä tiedon ja palautteen keräämistä ja tarkkaan mietittyjä toimintatapoja. (Löytänä & Kortesus 2011, 62.)

Asiakaskokemus pohjautuu pitkälti tunteisiin, kokemuksiin ja uskomuksiin. Työntekijän kokema esimiestyö, sisäinen laatu, työilmapiiri ja henkilökohtainen sitoutuminen vaikuttavat asiakkaan kokemuksiin yrityksen palveluista tai tuotteista (Fischer & Vainio 2014, 111). Fischer (2012) on osoittanut tutkimuksessaan, että yhteistyön laatu heijastuu asiakkaalle ja tämän kokemuksiin.

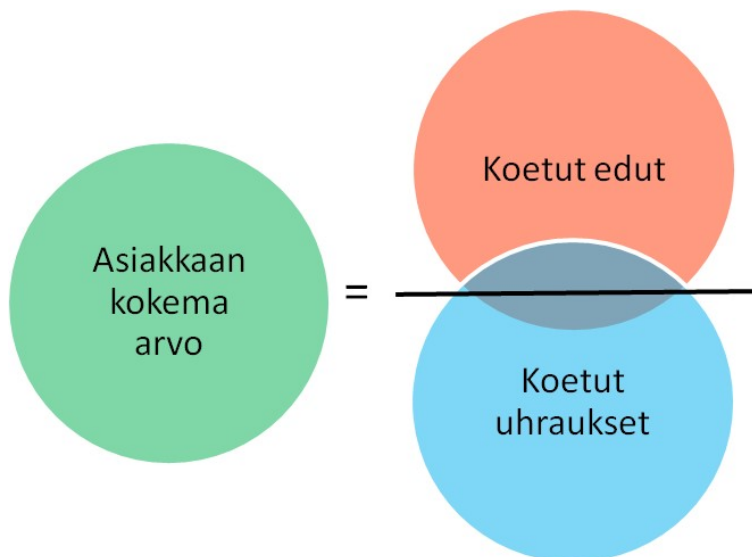
Juuti (2015, 30) huomioi, että positiivinen asiakaskokemus vaatii onnistuakseen asiakkaiden tarpeisiin perustuvan asiakaslupauksen, jolloin yrityksellä on oltava asiakasorganisaation toiminnasta syvällisempi tuntemus ja käsitys.

2.4 Arvon tuottaminen asiakkaalle

Löytänä & Kortesuon (2011, 54) mukaan asiakkaan kokema arvo saamastaan palvelusta syntyy, kun saaduista hyödyistä vähennetään asiakkaan tekemät uhraukset (kuvio 7). Sen sijaan Lehtisen (2004, 233) ja Ylikosken (1999, 153) mukaan asiakkaan kokema arvo saadaan, kun koetut edut jaetaan koetuilla uhrauksilla (kuvio 8).



KUVIO 7. Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen (Löytänä & Kortesuon 2011, 54–55)



KUVIO 8. Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen (Lehtinen 2004, 233)

Hyödyillä tai eduilla tarkoitetaan kokemuksia, joilla edesautetaan asiakkaan elämää tai tyydytetään jokin asiakkaan tarve. Uhrauksella tarkoitetaan hintaa tai menetettyä aikaa. Nykyään asiakas saattaa arvostaa säästämäänsä aikaa hintaa enemmän ja on tällöin jopa valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta enemmän. (Löytänä & Korteso 2011, 54–55.)

Arvoajattelun keskeinen periaate on tarkastella asiakkaiden tavoitteita ja päämääriä ja etsiä samanaikaisesti ratkaisuja asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Ajattelutapa sopii hyvin voittoa tavoittelemattomille yrityksille, sillä kilpailuetu on saavutettavissa tuottamalla asiakkaalle mahdollisimman paljon hyötyjä. (Kuusela & Rintamäki 2002, 128.)

Perinteisesti on ollut niin, että yritys tuottaa asiakkaalle arvoa. Jos yritys kuitenkin pystyy antamaan asiakkaalle työkaluja siihen, miten tämä voi ratkaista useamman ongelman yrityksen tarjoamalla tuotteella tai palvelulla, tuottaa asiakas itse itselleen tai verkostolleen arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 57.)

Fischerin (2012, 157–158) tekemän väitöskirjatutkimuksen mukaan yksittäisen työntekijän käytöksen ja panoksen lisäksi henkilöstön kokemukset työilmapiiristä ja organisaation johtamisesta vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun, jolloin niillä on vaikutus asiakaskokemuksiin.

2.5 Kosketuspisteet ja kosketuspistepolku

Asiakaskokemusten tarkastelussa kosketuspisteet ovat olennainen osa asiakaskokemuksia. Kosketuspiste käsittää paikan tai tilanteen, jossa yritys ja asiakkaat kohtaavat toisensa. Kosketuspiste voi olla aktiivinen kuten tapaaminen, tai passiivinen kuten tilanne, jossa asiakas vierailee yrityksen kotisivuilla. (Löytänä & Korteso 2011, 74.) Kosketuspisteiden väliset yhteydet asiakkaan ja yrityksen kesken on havainnollistettu ympyrämallissa kuviossa 9.



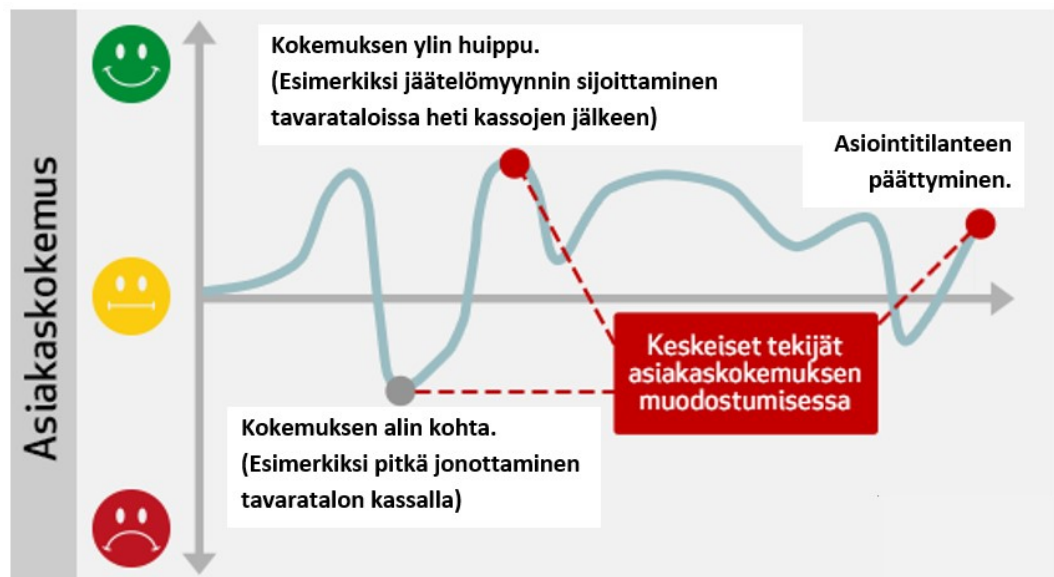
KUVIO 9. Asiakaskokemuksen kosketuspisteet (Löytänä & Kortesus 2011, 75)

Asiakaskohtaaminen rakentuu asenteista, ennakkokäsityksistä, sanavalinnoista, ajankäytöstä ja läsnäolosta asiakaskohtaamisessa (Selin & Selin 2013, 191). Asiakkaat käyttävät nykyään monia kanavia asiointiin, ja yrityksen on kehitettävä tältä osin monipuolinen osaamistaso (Selin & Selin 2013, 20).

Juuti (2015, 53) kuvaa kosketuspistepolkua asiakkaan organisaation kanssa tekemäksi matkaksi. Löytänen ja Kortesuson (2011, 115–116) mukaan kosketuspistepolku kuvaa konkreettisella tasolla kokemusten

muodostumista eri kosketuspisteissä. Polulla on merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen muodostumisen näkökulmasta. Jos kohtaaminen on ollut toimiva ja hyödyllinen, on kokemus positiivinen. Sen sijaan jos kokemus on ollut huono asiakkaan kannalta, on kokemus negatiivinen. Kosketuspistepolkua voi kehittää huomioimalla ne kosketuspisteet, joita ei ole, mutta joiden tulee olla osa polkua. Kosketuspisteitä tulee arvioida nimenomaan asiakkaan näkökulmasta, sillä polkua kehitettäessä on huomioitava ne tilanteet, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen.

Peak-end-rule-teorian mukaan kokemus muodostuu kohtaamisen huippukohtaan ja lopun perusteella. Kuviossa 10 kuvataan tilanne, jossa asiakaskokemuksen negatiivinen huippu on jonottaminen tavaratalon kassalla. Asiakaskokemus saattaa kuitenkin muuttua positiiviseksi jonottamisen jälkeisen jäätelöhetken vuoksi (kuvio 10). Käytännössä kosketuspistepolun näkökulmasta kokemuksissa on panostettava huippukohtien syntymiseen ja kohtaamisen loppuun. (Löytänä & Korteso 2011, 117–118.)



Kuvio 10. Peak-end-rule-teorian soveltaminen asiakaskokemuksiin (Löytänä & Korteso 2011, 117–118)

Asiakaspalvelun merkitys ja rooli asiakaskokemusten syntymisessä on merkittävä, sillä asiakaspalvelu on usein asiakkaan ensimmäinen kontakti yritykseen. Tapa, jolla asiakaspalvelija hoitaa tilanteen, vaikuttaa asiakkaan suosittelemaluokkuteen ja mielikuvaan yrityksestä. Fileniuksen (2015, 73) mukaan asiakkaan näkökulmasta sillä ei ole merkitystä, minkä palvelukanavan hän valitsee vaan asiakas odottaa aina tasalaatua palvelua kanavasta riippumatta. Tämän vuoksi yrityksen tulee tuntea kaikki palveluidensa ja tuotteidensa kosketuspisteet ja selvittää, miten asiakkaat hyödyntävät erilaisia kosketuspistepolkuja.

Asiakaspalvelu on vuorovaikutustilanne, jossa asiakaspalvelija pyrkii asettumaan asiakkaan asemaan ja tarkastelemaan tilannetta tämän näkökulmasta (Selin & Selin 2013, 199). Asiakaspalvelussa työskentelevä henkilöstö vaikuttaa asiakaskokemukseen sen vuoksi, että heidän henkilökohtainen sitoutuminen työhönsä ja näkemys ammatillisesta identiteetistään heijastuu asiakkaalle (Fischer & Vainio 2014, 100–101).

Juuti (2015, 127) korostaa, että vahvan ammatillisen identiteetin omaava, työhönsä ja organisaationsa sitoutunut henkilö hoitaa todennäköisesti asiakaspalvelutilanteen ammattitaidolla ja hyvin. Sen sijaan asiakaspalvelutilanteen laatu kärsii, jos asiakasta palvelee henkilö, joka on epävarma itsestään ja paikastaan organisaatiossa.

Juuti (2015, 44) painottaa kuuntelun merkitystä asiakaspalvelun laadussa, sillä asiakkaiden kuuntelu ja huomiointi korreloituu asiakaspalvelun laatuun. Aito asiakaskeskeisyys ja asiakkaan kuuntelu saavat aikaan molemminpuolisen kumppanuussuhteen, joka sopii verkostoituneen nykymaailman toimintatapoihin. Asiakaspalvelutilanne pohjautuu asiakkaan kunnioittamiseen ja tämän tarpeiden ymmärtämiseen (Juuti 2015, 111). Asiakkaita kuuntelemalla kehityskohteita on helpompi priorisoida (Cook 2011, 184).

Mattinen (2006, 55) korostaa, että asiakkuuden kuuntelun on lähdeittä liikkeelle asiakkuutta hoitavan tiimin kuuntelusta, minkä jälkeen tulee kuunnella asiakasta samasta asiasta. Kuuntelussa tulee keskittyä koko asiakassuhteen aikana tai kun siinä tapahtuu muutoksia. Tämä ja muut asiakkuusosaamiseen vaikuttavat tekijät on esitelty kuviossa 11.



KUVIO 11. Asiakkuusosaamisen rakentuminen (Mattinen 2006, 55, 109, 131–132, 189)

Olellista asiakkuusosaamisessa on myydä ratkaisuja asiakkaan ongelmiin tuotteiden tai palveluiden sijasta. Jotta asiakassuhteessa saavutetaan aito kumppanuus, on yrityksen ymmärrettävä asiakkaan menestystekijät ja tuettava asiakasta niiden saavuttamisessa. Yrityksellä voi olla erilaisia rooleja asiakkaasta riippuen, mutta roolin valinta vaikuttaa vahvasti asiakkuuteen. Kun asiakkuusosaaminen saa alkunsa, tulee sitä kehittää ja ylläpitää, jotta tieto ei pääse rapautumaan.

Asiointikanavat täydentävät toisiaan, jolloin asiakasryhmien yksilöllisten tarpeiden huomiointi onnistuu joustavasti. Monikanavaratkaisu tuo lisäarvoa asiakkaalle, joka voi valita itselleen kulloinkin sopivan asiointimuodon. (Kuusela & Rintamäki 2002, 105.)

Onnistuneen liiketoiminnan taustalla on selkeästi määritetyt ja organisaatioon jalkautetut hyvän asiakaspalvelun periaatteet, joista on tunnistettavissa seuraavat tekijät:

- asiakaspalveluhenkinen henkilöstö
- asiakkaiden tarpeisiin räätälöity palvelu
- täsmällinen toiminta (Selin & Selin 2013, 196–197).

Juutin (2015, 52–53) mukaan yritys voi kuvata asiakkaan kosketuspistepolon post-it-lapuille siten, että jokaiseen kosketuspisteeseen kuvataan erillisellä lapulla organisaation tekemät toimenpiteet. Tämän perusteella organisaation on helpompi muodostaa käsitys siitä, mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu ja mitä toimenpiteitä kosketuspisteisiin liittyy (Manning & Bodine 2012, 44–54).

2.6 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on kokonaisvaltainen organisaation toiminnanohjaus, joka määrittyy yrityksen asiakkaista ja markkinoista (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16). Asiakaslähtöinen yritys selvittää järjestelmällisesti asiakastarpeet ja toteuttaa ne (Helander ym. 2013, 29).

Asiakaslähtöisessä ajattelussa yrityksen tuottamien tuotteiden ja palveluiden on luotava aidosti asiakkailleen jotakin lisäarvoa. Tuotteeseen tai palveluun liittyvää prosessia tulee tarkastella kokonaisuutena asiakaskohtaamisten kautta. Asiakaskeskeinen yritys tarjoaa ratkaisuvaihtoehtoja asiakkailleen sen sijaan, että yritys etsii tuotteilleen tai palveluilleen asiakkaita. (Selin & Selin 2013, 18.)

Hyvä asiakastuntemus vaatii mittareita ja kokemuksia.

Asiakastuntemuksen avulla yrityksen kilpailukyky paranee, sillä tällöin toimivan asiakasstrategian luominen on mahdollinen (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35.)

Asiakaslähtöisessä toiminnassa laadulliset kriteerit korostuvat määrällisten kriteerien sijasta. Asiakkaita arvostetaan ja vuorovaikutustilanteilla annetaan aikaa ja niitä arvostetaan organisaatiokulttuurissa korostamalla asiakasrajapinnan merkitystä. Asiakaslähtöinen organisaatio ei korosta hierarkisia suhteita vaan asiakassuhteita, mikä vaatii organisaatiossa sovittujen toimintatapojen ja arvojen muutoksen. (Juuti 2015, 31.)

2.7 Vaikutukset liiketoimintaan

Investoinnit asiakaskokemuksiin vaikuttavat yrityksen tulokseen, sillä tutkimusten mukaan asiakaskokemuksiin sijoitetut kustannukset tulevat kolminkertaisena voittona takaisin yritykselle (Markkinointi & Mainonta 2016b).

Negatiivisten kokemusten välttämiseksi asiakaskokemukseen tulee panostaa päivittäin. Tutkimusten mukaan asiakaskokemusten mittaaminen on alkutekijöissään, eikä mittausten tuloksia hyödynnetä niin hyvin kuin mahdollista. Positiiviset asiakaskokemukset vaikuttavat suoraan yrityksen menestymiseen, joten yrityksen johdon ja päätöksentekijöiden tulee olla kiinnostuneita mittaustuloksista. (Filenius 2015, 31.)

Yritys hyötyy moninkertaisesti hyvistä asiakaskokemuksista. Hyvät asiakaskokemukset synnyttävät asiakasuskollisuutta, jolloin asiakas asioi

mielellään yrityksen kanssa. Asiakassuhteen elinkaaren kannalta yritykselle tulee taloudellisesti halvemmaksi panostaa nykyisiin asiakkaisiinsa uusasiakashankinnan sijasta. Hyvät kokemukset vaikuttavat positiivisesti yrityksen liiketoimintaan siitä näkökulmasta, että tällöin asiakkaiden suositteluhaluus on korkeampi ja yrityksen asiakaspalvelu kuormittuu vähemmän. Ongelmanratkaisutaidot ovat avainasemassa hyvien asiakaskokemusten luomisessa, sillä asiakas ei pidä siitä, että häntä ja hänen asiaansa pompotellaan henkilöltä toiselle organisaatiossa. (Filenius 2015, 34–35; Gerdt & Korkiakoski 2016, 18.)

Yrityksissä tarvitaan lisää tietoa ja osaamista asiakaskokemuksen laadullisen tutkimuksen menetelmien työstämiseen. Tällöin voidaan tutkia, mitä hyötyjä asiakas saa toiminnallisuudesta ja miten yrityksen asiakaskokemus sijoittuu suhteessa kilpailijoihin. (Markkinointi & Mainonta 2016d.)

Sähköistämällä palvelujaan yritys pyrkii tehokkuuteen vähentämällä kustannuksia manuaalisen työn poistamisella. Sähköisillä palveluilla tavoitellaan asiakkaan sitouttamista, jolloin kynnys toimittajan vaihtamiseen nousee erityisesti yritysasiakkuuden ollessa kyseessä. Talous- ja henkilöstöhallinnon asioinnissa on otettu isoja harppauksia toiminnan sähköistämisen osalta. Moni yritys tarjoaakin nykyään sähköistä kanavaa asiakaskommunikointiin. (Filenius 2015, 77.)

Tyytyväiset asiakkaat ja positiiviset asiakaskokemukset ovat yritykselle kilpailuetu ja menestystekijä, sillä yritys ei voi harjoittaa liiketoimintaa ilman asiakkaita. Kilpaileva yritys ei voi kopioida asiakassuhteiden laatua ja historiaa tai asiakaspalvelua yritykseltä, sillä ne luodaan ja rakennetaan yhdessä asiakkaiden kanssa. (Storbacka ym. 2001, 149; Johnston & Kong 2011, 17–18.)

Nykytila on asettanut yrityksen markkinoinnin ja viestinnän uuteen asemaan, sillä asiakas ei ole enää passiivinen, merkitysten ja kokemusten vastaanottaja vaan asiakas toimii tekijänä ja merkitysten luojana. Menestyäkseen yrityksen tulee olla dynaaminen ja aito, jotta asiakas voi

luoda itselleen yksilönä tai osana yhteisöä erilaisia kokemuksia.
(Storbacka ym. 2001, 148.)

Asiakaskokemus kilpailutekijänä on yritykselle mahdollisuus liiketoiminnan kasvattamiseen, mutta se vaatii toimiakseen ja onnistuakseen yritysjohton ja hallituksen hyväksynnän toimiakseen (Löytänä & Korkiakoski 2014, 13). Ratkaisevaa yrityksen menestyksessä on kuitenkin se, että se on valinnut itselleen jokin kokonaisvaltaisen toimintamallin, jonka mukaisesti yrityksessä toimitaan. (Rope & Pöllänen 1994, 253).

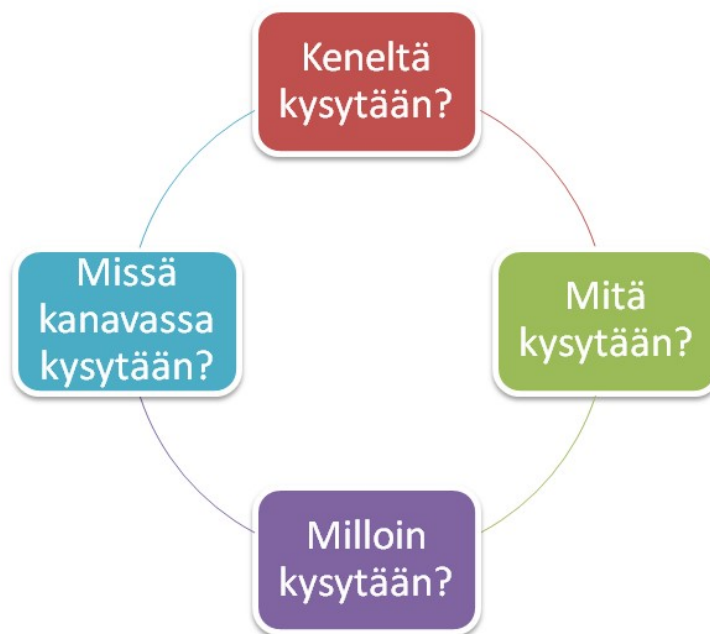
Juuti (2015, 71) huomauttaa, että asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen on tulevaisuudessa tärkeä toimintatapa organisaatioille. Sen avulla pyritään pääsemään lähemmäs asiakkaan maailmaa. Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen organisaatiossa korostaa asiakkaan yksilöllisten kokemusten ja erojen merkitystä.

2.8 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaamisen idea – kuten muussakin raportoinnissa ja mittaamisessa – on, että sen avulla pystytään seuraamaan pidemmällä aikavälillä asiakaskokemuksen kehittymistä. Mittaustulosten jälkeen on mahdollista tehdä korjaavia toimenpiteitä kehittämisen arvoisten seikkojen osalta, jotta seuraavassa mittauksessa havaitaan, miten tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet. (Filenius 2015, 125.)

Gerdt ja Koskiakoski (2016, 36) painottavat mittaamisessa varsinaisten mittareiden lisäksi sitä, miten asiakaskokemusta on tarkoituksenmukaista mitata yrityksessä. Mittaaminen voi keskittyä yksittäisiin kosketuspisteisiin tai kattaa kaikki osa-alueet ja asiakkaiden kannalta olennaisimmat kosketuspisteet. Asiakaskokemuksen mittaamisjärjestelmän avulla yrityksen tulee pystyä systemaattisesti ja luotettavasti kehittämään asiakaskokemusta liiketalouden näkökulmasta oikeaan suuntaan (Gerdt & Korkiakoski 160).

Gerdtin ja Korkeakosken (2016, 161) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisessa on neljä elementtiä, jotka tulee varmistaa. Elementit on kuvattu alla olevassa kuviossa 12. Esimerkiksi B2B-toimintaympäristössä on linjattava, keneltä asiakaskokemuksesta kysyy, sillä esimerkiksi päätöksentekijän ja operatiivista työtä tekevän henkilön rooli ja vastuu ovat erilaiset asiakassuhteen johtamisen näkökulmasta



KUVIO 12. Asiakaskokemuksen mittaamisen elementit (Gerdt & Korkeakoski 2016, 161–162)

Tyypillisesti asiakaskokemuksia tutkitaan asiakastyytyväisyyskyselyn, NPS-mittarin, CES-mittarin ja WoMI-indeksin avulla (Cook 2015, 47; Freed 2013, 33). Edellä mainitut mittarit on kuvattu seuraavissa kappaleissa. NPS-mittarin, CES-indeksin ja WoMI-indeksin lisäksi asiakaskokemusten laatu ja toteutuminen ovat kartoitettavissa syvähaastatteluiden ja sisäisten työpajojen avulla, sillä tällöin on mahdollista saavuttaa uusia näkökulmia toimintaan ja samalla kehittää sitä (Keskinen & Lipiäinen 2013, 22).

Cookin (2015, 49) mukaan NPS-mittarilla voidaan verrata yrityksen suositteluhalukkuutta muihin alan kilpailijoihin tai toimijoihin verrattuna.

Net Promoter Score (NPS) on yleinen tapa mitata asiakaskokemusta ja erityisesti asiakkaan suositteluhalukkuutta. Kuviossa 13 on esitelty tarkempi kuvaus NPS-mittarista, joka perustuu siihen, että asiakas ottaa kantaa asteikolla 0–10, miten halukas hän on suosittelemaan yritystä ystävälle tai kollegalle. Varsinaisena mittarina on suhdeluku, jossa todennäköisiä suosittelijoita verrataan niihin, jotka eivät ole halukkaita suosittelemaan yritystä. (Filenius 2015, 124; Cook 2015, 47; Shaw 2007 124.)



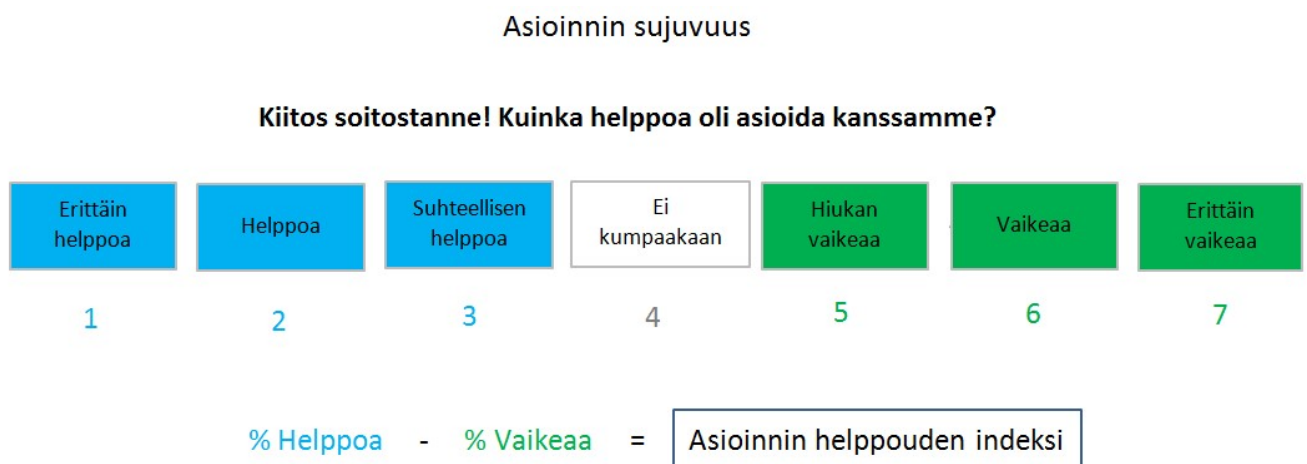
KUVIO 13. NPS-mittarin kuvaus (Gerdt & Korhonen 2016, 167)

Tutkimusten mukaan 70 prosenttia suurista yrityksistä käyttää asiakaskokemuksen mittaamisessa suositteluun perustuvia mittareita. Kansallisen mittapuun mukaan suomalaiset kuluttajat eivät suosittele herkästi hankkimaansa tuotetta tai palvelua. (Markkinointi & Mainonta 2016c.)

Customer Effort Score (CES) eroaa NPS-työkalusta siten, että siinä keskitytään yhteen toimintoon ja sen helppouteen. CES-työkalua

käytettäessä asiakkaalta kysytään asteikolla 1–5 tai 1–7, kuinka paljon tämän on täytynyt nähdä vaivaa suoriutuakseen tehtävästä X. NPS-työkaluun verrattuna CES-mallissa mittaaminen on mahdollista toteuttaa erikseen jokaisessa asiointiprosessivaiheessa. Näin yritys tunnistaa paremmin palvelussaan kehittämisen arvoiset osa-alueet. Mallin avulla pystytään tunnistamaan eritasoiset asiakaskokemukset NPS-työkalua paremmin. (Filenius 2015, 125.)

Gerdtin ja Korkeakosken (2016, 168) mukaan CES-työkalun käyttämiseen ei ole olemassa yhtä selkeitä ohjeita kuin NPS-työkalun käyttämiseen, joten kysyttävä kysymys voi vaihdella asiakaskohtaamisesta riippuen. Alla olevassa kuvion 14 esimerkissä lasketaan asiointin helppouden indeksi vertaamalla asiointin helpoksi kokeneita niihin, jotka kokivat asiointin vaikeaksi.



KUVIO 14. Esimerkki CES-mittarista (Gerdt & Korkeakoski 2016, 169)

Word of Mouth - eli WoMi-indeksi perustuu kysymykseen, jossa asiakkaalta tiedustellaan, millä todennäköisyydellä hän kehottaisi muita olemaan asioimatta yrityksen kanssa. NPS-mittariin verrattuna WoMi-indeksi kuvaa täsmällisemmin sen, suhtautuuko asiakas positiivisesti vai

negatiivisesti yritykseen, sillä pelkkä NPS-mittari ei ota kantaa siihen, onko suositteluhaluus positiivinen vai negatiivinen. (Freed 2013, 33.) Jos organisaatio hyödyntää asiakaskokemuksen mittaamisessa jo entuudestaan NPS-mittaria, kannattaa se pitää WoMI-indeksin rinnalla, jolloin ymmärrys tuloksista on syvällisempi (Freed 2013, 48).

Filenius (2015, 126) toteaa, että paras lopputulos saadaan yhdistämällä NPS- ja CES-työkalut ja tutkimalla niistä saatavia tuloksia yhteisen näkökulman kautta. Asiakaskokemusta mittaavien työkalujen avulla yritys pystyy tutkimaan tarkemmin yrityksen arviointiin vaikuttavia asioita ja sitä, miten yritys voi parantaa palveluaan. Yrityksen tulee valita sille sopivat ja olennaiset työkalut. Gerdt ja Korhonen (2016, 36) tuovat esiin yrityksen rekrytointiperusteet ja koulutuksen, sillä asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys heijastuvat rekrytoinnin hakukriteereihin ja henkilökunnan koulutukseen. Parhaiten asiakaskeskeisen kulttuurin organisaatiossa varmistetaan oikeanlaisten osaajien rekrytoinnilla (Gerdt & Korhonen 2016, 109).

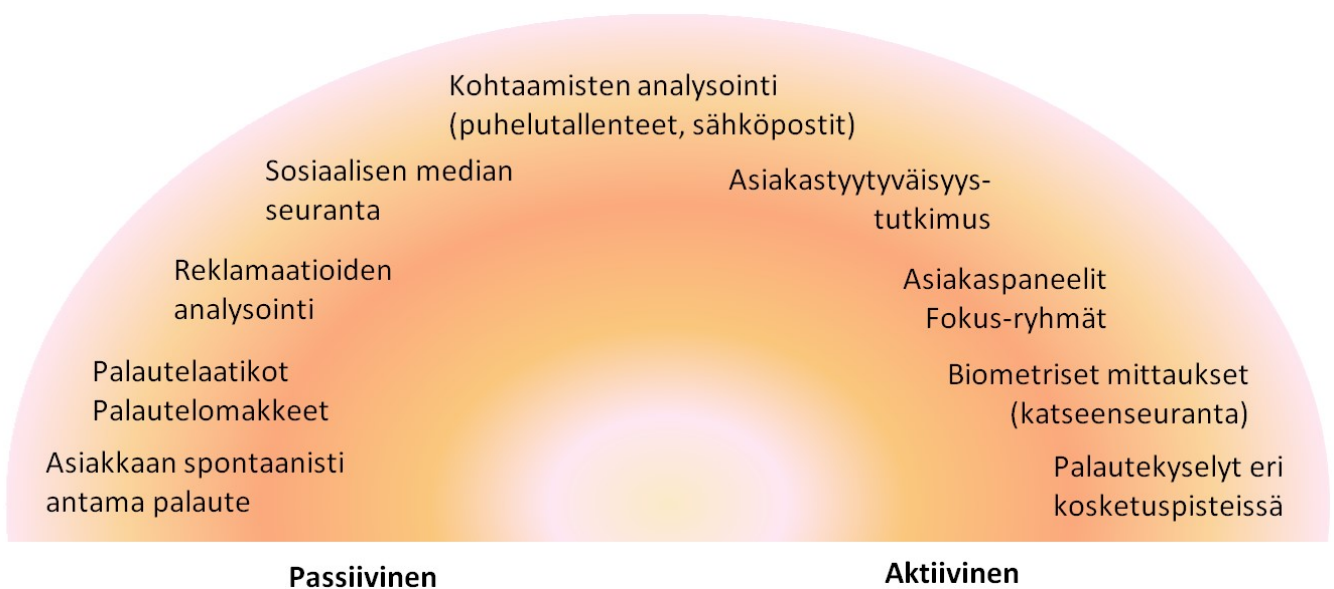
Johdon näkökulmasta asiakkuuden arvon tulee olla mitattavissa ja esimerkiksi asiakaskantojen nykytila tulee olla analysoitavissa yritykselle soveltuvien työkalujen avulla. Heidän mukaansa kannattavuus ei ole riittävä mittari, vaan se tulee viedä asiakkuustasolle ja analysoida, mitkä asiakassuhteet ovat avainasiakkuuksia yritykselle. (Storbacka ym. 2001, 293; Wilburn 2006, 45–47.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi asiakasmäärän, asiakastyytyvyyden, liikevaihdon ja katetuottoprosentin avulla. Asiakaskokemuksen mittaamisen merkitys piilee siinä, mitä yrityksen liiketoiminnassa voi tapahtua, jos yritys ei mittaa asiakaskokemuksiaan. Toisaalta asiakaskokemus ja sen kehittäminen tulisikin nähdä eräänlaisena investointina asiakassuhteisiin, mikä näkyy lopulta yrityksen tuloksessa. (Filenius 2015, 186.)

Asiakasyhteydenottojen määrä voi toimia yhtenä mittarina. Mittareiden avulla tunnistetaan ne prosessit, vaiheet ja osaaminen, joita asiakastyytyvyyden saavuttaminen edellyttää. Löytänän ja Kortesuon

(2011, 188) mukaan asiakaskokemus on mitattavissa monilla tavoilla edellä mainittujen mittareiden lisäksi (kuvio 15).

Asiakaspalaute on hyvä esittää numeerisena erilaisten mittareiden valossa vastaamalla sellaisiin asioihin kuten palautteen määrä ja miten palaute jakautuu positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen. Mittaamisen näkökulmasta on tärkeää sulauttaa mukaan muut liiketoiminnan kannalta olennaiset mittarit kuten myynti ja kannattavuus ja pitää nämä osana asiakaspalautteen analysoimista. (Filenius 2015, 180–181.)

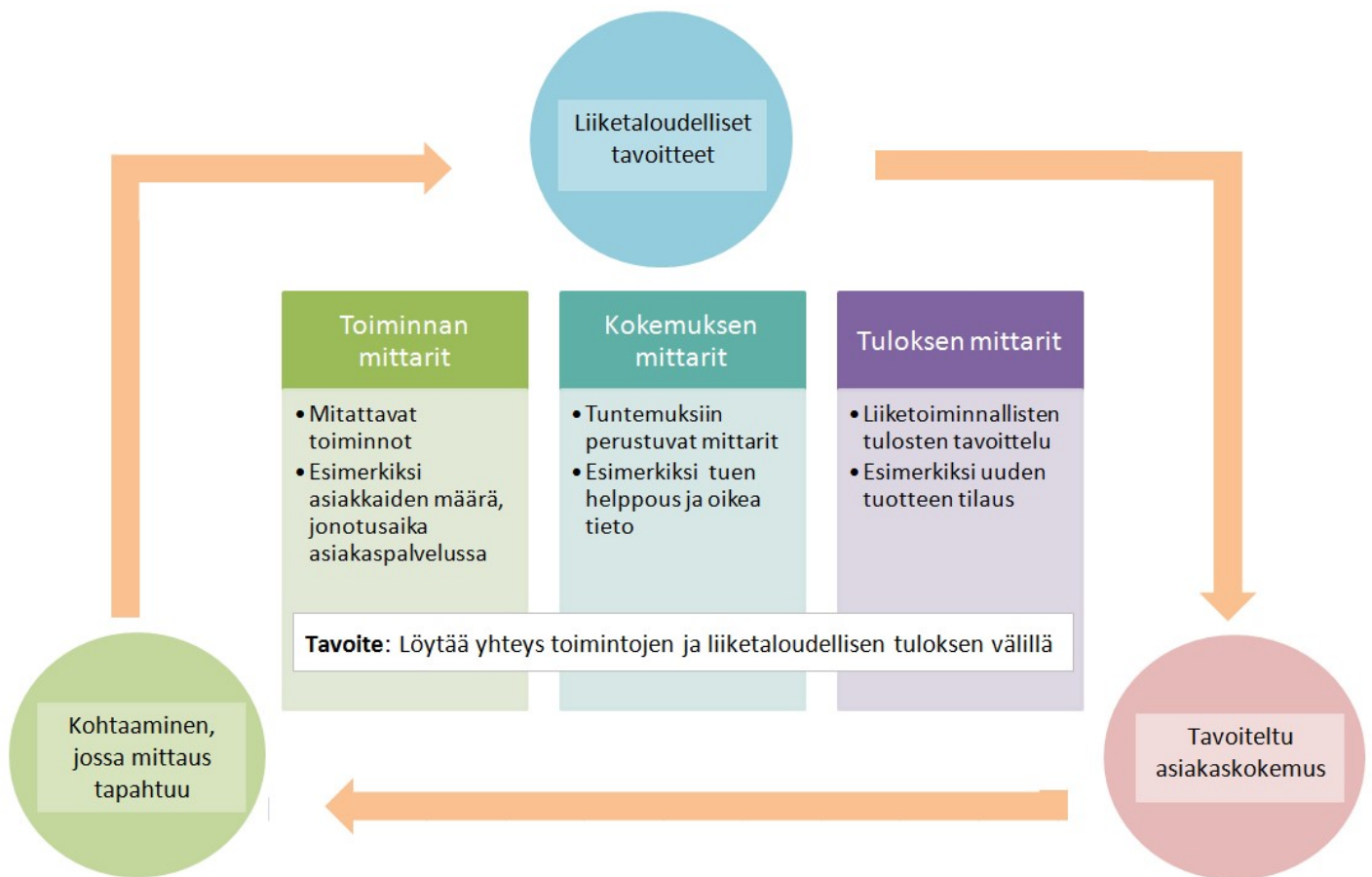


KUVIO 15. Asiakaskokemuksen mittaamisen työkalut (Löytänä & Kortesus 2011, 188)

Asiakaskokemuksen mittaamisen ei tule pohjautua pelkkiin mittareihin vaan yrityksen on analysoitava asiakkaan toimintaa kokemuksiinsa perustuen. Yrityksen valitsemien mittareiden tulee soveltua liiketaloudellisten tavoitteisiin, tavoiteltuun asiakaskokemukseen ja niiden valinnassa tulee huomioida asiakaskohtaaminen, jossa mittaus tapahtuu

(kuvio 16) Mittaamisen kokonaisuus koostuu toiminnan, kokemuksen ja tuloksen mittareista. (Gerdt & Korhikoski 2016, 164–165.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa olennaista tutkia asiakaskokemuksen kehittyminen ajan mittaan. Palvelun elinkaaren muuttuessa ja kehittyessä asiakkaan kokemukkin muuttuu. (McColl-Kennedy 2015, 432.)



KUVIO 16. Asiakaskokemuksen mittaaminen (Gerdt & Korhikoski 2016, 164–165)

Johnston ja Kong (2011, 13–15) tutkivat 10 vuoden ajan neljää erilaista organisaatiota, jotka koostuivat erilaisista tiimeistä. Näiden tehtävänä oli selvittää, miten lähestymis- ja toimintatapoja voidaan parantaa

asiakaskokemusten osalta. Tiimit selvittivät kokemusten nykytilan ja miten sitä voi parantaa asiakkaan näkökulmasta. Tilannetta selvitettiin koko työyhteisön toimesta erilaisten keskusteluiden, haastatteluiden ja kosketuspistepolkujen avulla. Keskiössä olivat asiakkaan kokemukset ja prosessit organisaation sisäisten virtausten sijasta. (Johnston & Kong 2011, 13–15.)

2.9 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemusten suunnittelu ja kehittäminen on suositeltavaa aloittaa nykytila-analyysistä, jolla varmistetaan monipuolinen ja yhtenäinen lähtötilanne esimerkiksi päätöksenteon kannalta (Gerdt & Korhikoski 2016, 32). Parhaimmassa tapauksessa yrityksessä ja sen hallituksessa analysoidaan pitkällä tähtäimellä päätösten vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon, tuottavuuteen ja asiakastyytyvyyteen (Fischer & Vainio 2014, 142).

Nykytila-analyysi yksistään ei ole riittävä työkalu yrityskulttuurin muuttamiseen vaan yrityksessä tulee tunnistaa sen kannalta merkittävät kehittämiseen vaikuttavat toimintatavat ja työkalut aikataulun, vaikuttavuuden, mitattavuuden ja kohtaamisten tarkemman sisällön lisäksi. Jotta asiakaskokemuksen kehittäminen konkretisoituu yrityksen toiminnassa, on yrityksen päätettävä, millaisia liiketaloudellisia hyötytavoitteita se haluaa tätä kautta saavuttaa ja miten nämä hyödyt ovat tavoitettavissa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 42–43.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii toteutuakseen konkreettiset tavoitteet, jotka ovat helposti eteenpäin viestittävässä. Asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää mittareita ja työkaluja asiakaskokemuksen arvioimiseen liiketoiminnan vaikutusten näkökulmasta. (Filenius 2015, 203.) Keinoja asiakaskokemuksen kehittämiseen ovat ensisijaisesti henkilöstön koulutus ja myynnin kehittäminen (Markkinointi & Mainonta 2016d).

Vuonna 2012 Trainer's Housen tekemän tutkimuksen mukaan viidesosa yrityksistä on kirjannut asiakaskokemuksen kehittämisen yrityksen strategiseksi tavoitteeksi (Markkinointi & Mainonta 2016d). Vuonna 2016 Talent Vectian tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisista yrityksistä 75 prosenttia piti asiakaskokemusta strategisesti tärkeänä painopisteenä, mutta vain puolet oli määritellyt selkeät kehittämistavoitteet, jotka koskivat koko yritystä (Muukkonen 2016). Viimeisimmästä tutkimuksesta voi tehdä sen johtopäätöksen, että asiakaskokemuksen merkitys on ymmärretty melko pinnallisella tasolla eikä siihen vielä panosteta liiketoiminnan näkökulmasta.

Asiakaskokemuksen johtamista ja kehittämistä pidetään kiinnostavana mahdollisuutena yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Kuitenkin varsinainen ymmärrys asiakaskokemuksen johtamisesta jää usein taka-alalle, jolloin sitä on vaikea integroida osaksi yrityksen liiketoimintaa (Gerdt & Korkiakoski 2016, 14).

Myönteinen ja kielteinen asiakaspalaute auttavat yritystä kehittämään toimintaansa asiakastarpeita vastaavaksi. Näin ollen palautteen ja kehitysehdotusten antaminen tulee suunnitella käteväksi asiakkaan kannalta. Asiakaspalautejärjestelmällä on monia hyötyjä, jotka on esitelty kuviossa 17. Asiakkaalta voi pyytää palautetta kyselyiden avulla tai järjestämällä asiakastilaisuuksia unohtamatta projektien ja muun yhteistyön mukanaan tuomaa asiakaspalautetta, ideoita ja toiveita. (Selin & Selin 2013, 212.)

Asiakaspalaute tulee käydä läpi asiakkaan asioita hoitavassa yksikössä tai tiimissä läpi, jotta he ovat tietoisia asiakkaan mielipiteestä saamastaan palvelusta ja siitä, mitä kehitettävää palvelussa on (Cook 2015, 114). Palautteen antaminen sitouttaa henkilöstöä ja saa työntekijän huomaamaan, että hänen työpanostaan arvostetaan ja se huomioidaan (Cook 2015, 115).



KUVIO 17. Asiakaspalautteen keräämisen hyödyt (Selin & Selin 2013, 212)

Paras käsitys asiakasrajapinnasta on henkilöillä, jotka työskentelevät päivittäin asiakasrajapinnassa. Heidän kokemuksensa ja tietoonsa saama palaute tulee tuoda yrityksen johdolle ja muille päätöksentekijöille tiedoksi. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 111) tuovat esiin, että kuuntelemalla asiakasrajapinnassa työskentelevien kokemuksia johto varmistaa asiakaskokemuksen oikean rakentumisen ja asiakastyytyvyyden toteutumisen. Asiakasta tulee kontaktoida antamansa palautteen vuoksi, jotta yrityksellä on käsitys keskeisistä ongelmista ja suosittelua aikaansaavista seikoista (Gerdt & Korkiakoski 2016, 180).

Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii osaamista ja resursseja (Kauppalehti 2015). Asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteena on muuttaa organisaation toimintaa asiakaskeskeisemmäksi.

Positiiviset asiakaskokemukset edellyttävät työyhteisössä yhteen hiileen puhaltamista, sillä jokaisen yhteisön jäsenen ja tiimin on käsitettävä oman toiminnan vaikutus asiakaskokemusten syntymisessä. Jotta asiakaskokemuksia voidaan parantaa ja kehittää oikeaan suuntaan, on

toiminnan oltava avointa ja läpinäkyvää, jolloin prosessien yksinkertaisuus ja organisaation koulutus korostuvat. (Fischer & Vainio 214, 9.)

Asiakaskokemus on jatkuvasti muuttuva, sillä odotukset asiakaskokemusta kohtaan muuttuvat maailman kehittyessä ja asiakkaan tehdessä uusia arviointeja ja havaintoja (Gerdt & Korkiakoski 2016, 93; McColl-Kennedy ym. 2015, 432; Juuti 2015, 30). Asiakaskokemuksia tulee pyrkiä laajentamaan moniulotteisiksi ja samalla yrityksen pitäisi analysoida mahdollisimman tarkasti kokemuksen kohtaamispisteet, jotta yritys tietää, mihin suuntaan asiakaskokemuksia tulee kehittää.

Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen, asiakkaan kokemus, joka perustuu kohtaamisiin, mielikuviin ja tunteisiin. Asiakaskokemus puolestaan koostuu erilaisista kosketuspisteistä, jolloin kaikki, mitä yritys tekee, vaikuttaa asiakaskokemukseen. Yrityksellä, joka panostaa asiakaskokemuksiin ja niiden johtamiseen, on hyvät edellytykset menestyä markkinoilla, sillä positiiviset asiakaskokemukset ovat kilpailukeino. Yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan ainutlaatuisten asiakaskokemusten kautta.

Asiakaskokemusten johtamisessa asiakaskokemukset ovat aidosti osa organisaation kulttuuria ja ne huomioidaan osana päätöksentekoprosessia. Kun asiakaskokemus on johdettu, se erottuu kokemuksena joukosta ja tuottaa lisäarvoa ja elämyksiä asiakkaalle. Tämä puolestaan heijastuu yrityksen liiketoimintaan asiakasuskollisuutena ja asiakkaiden suositteluhalukkuutena. Asiakaskokemusten mittaamisen tavoitteena on seurata pitkällä tähtäimellä asiakaskokemusten kehittymistä, jota yleisimmin mitataan NPS- tai CES-mittareilla tai WoMI-indeksillä. Liiketoiminnan näkökulmasta olennaista on, että mittarit sidotaan osaksi muita liiketaloudellisia tavoitteita ja mittareita, jotka ovat yritykseen ja sen toimintaan sopivia.

3 CASE: CALPRO OY

Opinnäytetyön empiirisen osan tavoitteena oli selvittää, millaisia asiakasodotuksia ja -kokemuksia Calpron asiakkailta on ollut ja eroavatko ne toisistaan. Tutkimuksessa asiakkuudet on jaettu kolmeen asiakasryhmään:

1. kunnat
2. kuntayhtymät
3. yhteisöt (julkisomisteiset osakeyhtiöt).

Tutkimuksessa kartoitetaan, millaisista tekijöistä asiakaskokemus koostuu ja miten asiakaslähtöisyys toteutuu palveluiden tuottamisessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää toimenpiteitä tai työkaluja, joilla asiakaskokemusten laatua voidaan parantaa ja kehittää.

3.1 Yritysesittely

Calpro Oy on päijäthämäläinen vuonna 2013 toimintansa aloittanut yritys, joka toimii henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksena. Fyysiset toimitilat sijaitsevat Lahdessa. Yritys tuottaa asiakkailleen henkilöstö- ja taloushallintopalveluita, joiden tarkempi sisältö on kuvattuna kuviossa 18. Yrityksessä työskentelee 107 työntekijää (tilanne 31.8.2016).

Ennen vuotta 2013 Calpro Oy oli Lahden kaupungin alaisuudessa toimiva taseyksikkö nimeltä Lahden Talouspalvelut, joka oli perustettu vuonna 2007. Vuoden 2015 tapahtuneiden henkilöstöfuusioiden myötä henkilökunnan määrä on miltei kaksinkertaistunut.

Lahden kaupunki on yhtiössä enemmistöosakas ja Calpro Oy on osa Lahti-konsernia. Yrityksen Calpron omistavat seuraavat kunnat, kaupungit ja yhteisöt:

- Lahden kaupunki
- Padasjoen kunta
- Asikkalan kunta

- Hollolan kunta
- Hämeenkosken kunta
- Kärkölän kunta
- Nastolan kunta
- Orimattilan kaupunki
- Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijät
- Päijät-Hämeen koulutus konserni
- Päijät-Hämeen liitto (Calpro 2016.)

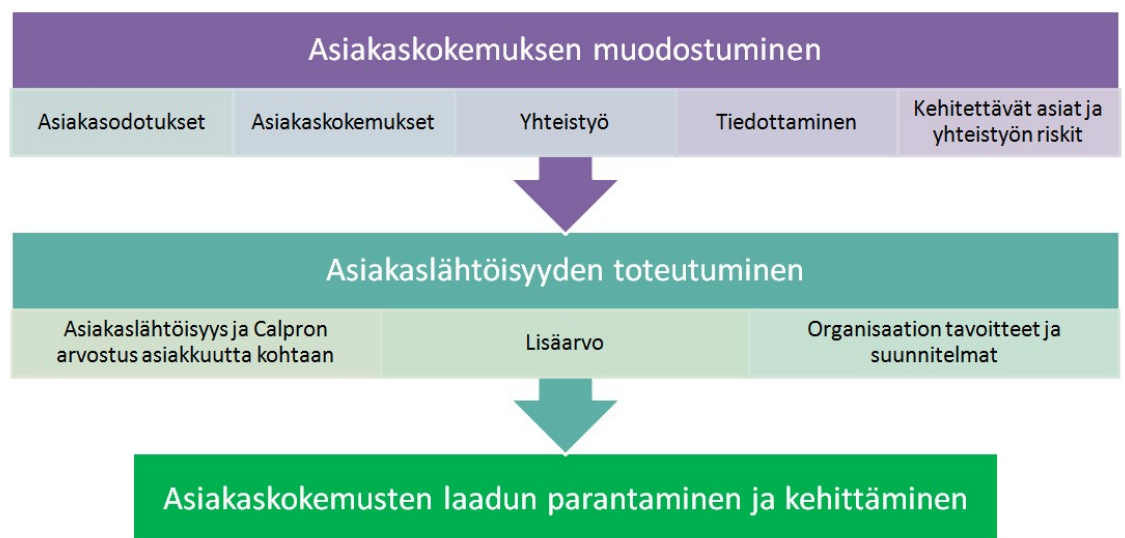
Calpron toiminta on laajenemassa syksyn 2016 aikana, sillä yrityksen vastuulle siirtyvät liikkeenluovutuksena Lahden tietotekniikan tuottamat palvelut ja Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymät IT-palvelut. Toiminnan laajentuessa liikevaihto miltei kolminkertaistuu ja henkilöstömäärä kaksinkertaistuu.



KUVIO 18. Calpron toiminta-alueet (Calpro 2016)

3.2 Tutkimuksen laadinta ja toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia asiakasodotuksia ja -kokemuksia Calpron asiakkailla on ja miten asiakaslähtöisyys toteutuu päivittäisissä kokemuksissa. Painopisteet haastattelussa olivat asiakaskokemuksen muodostumisessa ja asiakaslähtöisyyden toteutumisessa. Opinnäytetyön lopussa pohditaan, miten niiden laatua voidaan parantaa ja kehittää (kuvio 19).



KUVIO 19. Haastattelututkimuksen rakentuminen

Haastateltavilla henkilöillä oli vaihtelevasti kokemusta Calpron palveluista, sillä asiakkuuksien kesto vaihteli vuodesta miltei kymmeneen vuoteen. Calpro tarjoaa asiakkailleen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita, mutta kuntayhtymien asiakkaalla on käytössään tällä hetkellä ainoastaan henkilöstöhallinnon palvelut.

Tutkimukseen valittiin nämä aihekokonaisuudet sen vuoksi, että Calprossa teetetään vuosittain asiakastytyväisyyskysely, joka toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena monivalinta- ja avokysymyksillä.

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa on oma kohtansa avoimille kysymyksille ja kommenteille, mutta avoimet kysymykset eivät anna kovin syvällistä käsitystä asiakassuhteen tilanteesta tai asiakkaan kokemasta palvelusta. Tämän vuoksi tutkimuksen aiheeksi muotoutui asiakaskokemuksen muodostuminen.

Asiakaslähtöisyyden toteutuminen muodostui toiseksi aiheeksi sen vuoksi, että asiakaslähtöisyys on Calpron arvona ja asiakas on vahvasti yrityksen strategisissa tavoitteissa niin asiakaslähtöisyyden kuin uusien asiakkaiden, asiakkaille tarjottavien lisäpalveluiden ja imagon parantamisen osalta. Jaben (2015) mukaan yrityskulttuurin perusta pohjautuu arvoihin ja niiden tulee ohjata arjen toimintaa työyhteisössä. Arvot auttavat liiketoiminnan oikean suunnan löytämisessä ja kehittämisessä. Arvojen tulee olla motivoivia ja innostavia. Calpron arvoissa esiintyy useassa kohdassa asiakkaan tarpeiden kuunteleminen ja asiakkaan ongelmien ratkaiseminen (Calpro 2016).

Tutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa, miten asiakkaat kokevat asiakaslähtöisyyden toteutuvan yrityksessä ja miten strategiset tavoitteet tältä osin on suhteutettu tällä hetkellä. Alla on ote Calpron esitteestä yrityksen arvoista (Calpro 2016):

Arvojamme ovat asiakaslähtöisyys, toistemme kunnioitus ja uudistuskkykyisyys.

Asiakaslähtöisyys: Kuuntelemme asiakkaamme tarpeita ja pyrimme aikaansaamaan ratkaisuja asiakkaidemme ongelmassa. Olemme joustavia asiakaspalvelijoita. Me vastaamme asiakkaamme tarpeisiin ja olemme lähellä asiakasta.

Toistemme arvostus: Calprossa toistemme arvostus näkyy toisen auttamisena ja hyväksymisenä. Arvostus on kaksisuuntaista, työtovereiden välillä sekä asiakkaan ja calprolaisten välillä tapahtuvaa keskinäistä luottamusta. Jokainen calprolainen osaa iloita toisen calprolaisen onnistumisesta. Työtiimissä on yhteiset työt ja yhteiset pelisäännöt, pidämme kiinni sovituista asioista. Annamme kiitosta hyvin tehdystä työstä, keskustelemme

mielellämme työmme kehittämisestä ja kuuntelemme uusia ideoita.

Uudistuskykyisyys: Meillä on kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin sekä kyseenalaistaa jo totuttuja toimintatapoja. Olemme avoimia uusille asioille, uusien ideoiden tuottamiselle sekä jatkuvalla parantamisella. Edellä mainitun lisäksi ymmärrämme uudistuskyvyn sekä uuden oppimisena että vanhasta luopumisena, prosessien ja toimintatapojen kehittämisenä sekä nykyaikaisina työvälineinä.

Opinnäytetyössä esitettävät kysymykset katselmoitiin Calprossa heinäkuussa 2016. Sopivin ajankohta haastattelujen toteuttamiseksi oli elokuu 2016. Haastatteluissa käytettiin nauhuria, jotta kerätty aineisto oli helppo kerätä ja litteroida tulosten analysointia varten. Haastattelujen alussa opinnäytetyön tekijä antoi paperilla haastateltaville haastattelussa käsiteltävät aihealueet, jotta haastateltavan on helpompi virittäytyä haastattelutilanteeseen ja käsiteltävään aihealueeseen. Haastattelija esitti tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä haastattelujen aikana.

Opinnäytetyöhön haastateltiin 8 asiakasta: 4 kunta-asiakasta, 2 kuntayhtymäasiakasta ja 2 yhteisöasiakasta. Asiakkaat valittiin haastattelututkimukseen sen perusteella, että kullakin oli vähintään vuoden asiakassuhde Calproon. Asiakkaan edustajalla tuli olla kokemusta Calpron tuottamista henkilöstö- ja taloushallinnon palveluista.

Haastatteluajankohtia sopiessa haastattelija ilmoitti, että haastatteluun voi osallistua tarpeen mukaan 1–2 asiakkaan edustajaa, sillä joillakin asiakkailla henkilöstöhallinnon asioita hoitaa eri henkilö kuin taloushallinnon asioita. Aikaa kullekin haastattelulle oli varattu tunti ja yleensä haastattelu saatiin suoritettua sille varatun ajan puitteissa. Haastatteluajankohtien sopiminen kesälomien kynnyksellä oli haasteellista, mutta toisaalta niiden sijoittuminen kesälomilta palaamisen jälkeiseen aikaan oli varsin sopiva, sillä haastateltavien kalentereissa oli sopivasti tilaa haastattelua varten.

Asiakas valitsi itse edustajansa haastatteluun, mutta pääasiassa haastatteluun valittiin esimiehiä, joilla on kokemusta operatiivisista työtehtävistä, joihin Calpron tarjoamat palvelut heijastuvat. Viidessä haastattelussa oli kaksi edustajaa asiakkaalta ja kolmessa haastattelussa yksi asiakkaan edustaja. Kokonaisotos haastateltavien osalta oli 13 henkilöä. Tutkimuksen haastattelut on kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Tutkimuksen haastattelut

Haastateltava asiakas	Haastateltavat henkilöt
Kunta	
Asiakas 1	1
Asiakas 2	2
Asiakas 3	2
Asiakas 4	1
Kuntayhtymä	
Asiakas 5	2
Asiakas 6	1
Yhteisö	
Asiakas 7	2
Asiakas 8	2
8 haastattelua	13 henkilöä

Haastattelut sujuivat hyvin ja haastateltavat olivat aktiivisia haastattelun aikana. Osa haastatteluista sujui varsin hyvin omalla painollaan teeman mukaisesti ja joissakin haastatteluissa haastattelija esitti enemmän tarkentavia kysymyksiä, jotta temahaastatteluiden aiheet saatiin käytyä monipuolisesti läpi.

Litteroitavaa aineistoa kertyi noin kahdeksan tunnin edestä ja litteroitavaa tekstiä kirjoitettiin yli 70 sivua. Aineisto oli varsin laaja, ja mukana oli jonkin verran sellaista materiaalia esimerkiksi operatiiviseen työhön liittyen, joka ei varsinaisesti koskettanut tämän opinnäytetyön aihealuetta, eikä kyseistä materiaalia otettu huomioon tämän opinnäytetyön tutkimustulosten käsittelyssä ja analysoinnissa.

Aineiston puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen työstettiin Excel-ohjelmalla jokaista asiakasryhmää käsittelevä taulukko, johon opinnäytetyön tekijä järjesteli aineiston muotoon, josta aineiston rakentuminen oli havaittavissa. Tämän jälkeen aineistoa selvennettiin eliminoimalla ei-olennaiset tekijät. Analyysin lopuksi tutkija tiivisti, luokitteli ja tulkitsi tulokset.

3.3 Tutkimustulokset

Pääsääntöisesti asiakkaiden kokemukset Calpron tuottamista palveluista olivat positiivisia ja asiakas saa palvelua sovitulla tavalla. Calpron asiakaspalvelu mielletään ystävälliseksi ja kohteliaaksi. Haastateltavien keskuudessa Calpro miellettiin vastuulliseksi työnantajaksi ja toimijaksi kuntakentällä.

Opinnäytetyön tekijä päätti analysoida tutkimustulokset alateemoittain, sillä aineistossa esiintyi selkeitä alateemoja aihepiireihin liittyen. Jakamalla aineiston alateemoihin aineiston hallinta sekä tulosten käsittely ja esittely olivat tehokkaammin ja selkeämmin havaittavissa. Seuraavissa alaluvuissa esitellään ja selostetaan teemahaastattelun alateemat. Teemat ja niiden alateemat on esitelty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Tutkimusaineiston teemat alateemoineen

Teemat	Alateemat		
Asiakasodotukset	Asiakkuus	Järjestelmät	Palvelut
Asiakaskokemukset	Asiakkuus	Järjestelmät	Palvelut
Yhteistyö	Aikaisemmin-nykyhetki	Päivittäinen yhteistyö	Tapaamiset
Tiedottaminen	Häiriö- ja virhetilanteet	Kanavat	Muutos- ja päivitystilanteet
Kehitettävät asiat ja yhteistyön riskit	Henkilöstö	Muutokset	Toimintatavat
Asiakslähtöisyys ja asiakkaan kokema Calpron arvostus asiakkuutta kohtaan	Asiakkuus	Palvelut	Toimintatavat
Lisäarvo	Asiakkuus	Palvelut	Toimintatavat
Organisaation tavoitteet ja suunnitelmat	Muutokset	Toimintatavat	Yhteistyö

Kun aineisto oli koottu alateemojen mukaan, aineistoa oli helpompi havainnollistaa visuaalisemmaksi. Alla olevassa kuviossa 20 on kuvattu taulukossa 2 kuvattujen alateemojen esiintyvyys tutkimusaineistossa sanaverkon avulla. Tällä tavoin tiettyjen alateemojen merkitys ja tärkeys haastatteluissa korostuu visuaalisella tavalla. Aineistossa eniten esiintyneet alateemat olivat asiakkuus, palvelut, toimintatavat, järjestelmät ja muutokset.



KUVIO 20. Teemahaastattelun alateemojen sanaverkosto

3.3.1 Asiakasodotukset

Asiakasodotusten osalta haastatteluissa korostuivat asiakkaisiin, järjestelmiin ja palveluihin liittyvät kokonaisuudet (taulukko 3).

Asiakkuuden ja yksittäisen asiakkaan kannalta on tärkeää, että asiakas tuntee olonsa arvostetuksi ja että asiakkaasta pidetään huolta.

Kuntakentällä Calpron kaltaiselta toimijalta odotetaan ymmärrystä ja kokemusta kuntakentästä.

TAULUKKO 3. Asiakasodotukset

Asiakas- odotukset	Asiakkuus	Järjestelmät	Palvelut
Kunnat	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaista pidetään huolta - Ymmärrys ja kokemus kuntakentästä - Ongelmanratkaisutaidot - Sisäinen yrittäjyys 	<ul style="list-style-type: none"> - Järjestelmät kehittyvät asiakkuuden elinkaaren aikana yhdessä asiakkaan kanssa - Luotettavuus ja toimivuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiantuntemus ja tiedon oikeellisuus - Kilpailijoiden ja muiden toimijoiden huomioon ottaminen synergiaedun merkeissä - Peruspalveluun tulisi sisältyä tallennustyön lisäksi ohjeistusta ja neuvontaa
Kuntayhtymät	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuuntuntoinen toiminta - Raporttien käytökelpoisuus - Asiakslupaukset täytetään sellaisina kuin ne on annettu - Häiriötilanteiden mahdollisimman nopea selvittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Käyttöön otettavien järjestelmien elinkaaren tulee olla mahdollisimman pitkä - Nykyaikaisuus ja käyttäjäystävällisyys - Käytökelpoisuus, soveltuvuus asiakkaan toimintaan ja nopeus 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakas odottaa saamansa sovitun mukaista palvelua - Palvelu on hyvää ja toimivaa - Calpro ohjeistaa ja neuvoo järjestelmiin liittyvissä asioissa
Yhteisöt	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaalla on turvallinen olo, kun nimetty henkilö hoitaa asiakkaan asioita ja huolehtii, että asiat ovat kunnossa - Asiantuntija tuntee asiakkaan ja palvelun, jota tämä tarvitsee 	<ul style="list-style-type: none"> - Järjestelmät ovat toimivia ja nykyaikaisia - Raportointitietoja tulisi saada otettua henkilötasolla ja raporttien saaminen järjestelmistä tulisi olla mahdollisimman helppoa 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiantuntemus - Ketteryys ja etupainotteinen toiminta - Palkka tulee oikean suuruisena maksuun ja ajallaan

Kunta-asiakkailla asiakasodotusten taustalla esiintyi sisäisen yrittäjyyden käsite, joka perustuu siihen, että palkkatyössä oleva henkilö tekee työtä yhtä sitoutuneesti ja määrätietoisesti kuin yrittäjä. Kuntayhtymissä vastuuntuntoinen toiminta ja asiakslupausten täyttäminen koettiin tärkeinä asiakkuuden kannalta. Yhteisöasiakkaiden joukossa nostettiin esiin se, miten tärkeää on, että asiakkaalla on turvallinen olo asioiden hoidossa olemisesta. Asiakasodotukset asiakkuutta kohtaan erosivat jonkin verran asiakkailla, mikä selittyy erilaisilla kokemuksilla Calpron

palvelusta. Asiakaskokemukset vaihtelevat aina, joten asiakaskokemukset eivät edes voi olla samanlaisia.

Järjestelmien näkökulmasta asiakasodotuksissa korostui se, että Calpron ja asiakkaan prosesseissa toimivien järjestelmien tulee olla luotettavia, toimivia, nykyaikaisia ja asiakkaan toimintaan soveltuvia. Käyttöön otettavien järjestelmien toimivuudella ja helppokäyttöisyydellä on suuri vaikutus asiakkaan sisäiseen toimintaan ja prosessien toimivuuteen. Järjestelmien tulee kehittyä asiakkuuden elinkaaren aikana ja asiakkailla on halu olla mukana järjestelmien kehitystyössä. Kun asiakas on mukana järjestelmien kehittämisessä ja siihen liittyvässä yhteistyössä, toteutuu asiakaslähtöisyys paremmin. Tällöin asiakas kokee olevansa aktiivinen toimija passiivisen objektina olemisen sijasta.

Asiakasodotukset liittyvät vahvasti järjestelmien käyttöönoton sujuvuuteen, tietojen oikeellisuuteen ja asiakkaiden kuunteluun:

”Uuden järjestelmän käyttöönotossa saadaan palvelua ja tukea riittävästi.”

”Tieto siirtyy ajantasaisesti järjestelmiin ja kirjaukset ovat oikein.”

”Jos asiakas jotain haluaa, selvitetään, miten se onnistuisi.”

Palveluihin kohdistuvat asiakasodotukset perustuvat pitkälti asiakkaan ja Calpron väliseen sopimukseen, johon on kuvattu sopimukseen sisältyvät palvelut ja niihin liittyvät yksityiskohtaisemmat toimintatavat tai erityisehdot. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin se, että asiakas odottaa saavansa peruspalvelun ja tallennustyön lisäksi asiantuntevan kumppanuussuhteen, jossa Calpron henkilöstö ohjeistaa ja tarvittaessa neuvoo asiakasta ongelmallisissa tilanteissa. Calpron tulee tuntea asiakkaansa ja asiakkaidensa toimintatavat, jotta toiminta on ketterää ja etupainotteista.

3.3.2 Asiakaskokemukset

Asiakaskokemukset on jaettu tutkimuksessa kolmeen teemaan: asiakkaat, järjestelmät ja palvelut (taulukko 4). Asiakaskokemukset kokonaisuutena vaihtelevat suuresti asiakkaasta riippuen ja asiakaskokemukset vaihtelevat itse asiakkuuden sisällä, sillä lopullisena asiakkaana voidaan pitää niin kuntaa kuin yksittäistä kunnan työntekijää. Asiakassuhteen osalta kunta-, kuntayhtymä- ja yhteisöasiakkailla päätöksenteko ja tulkintatilanteet ovat aina asiakkaan vastuulla, joten rajapintojen tulee olla selkeät jokaisessa asiakassopimuksessa. Yhteisöasiakkuuksien osalta koettiin, että kokemukset ovat parantuneet asiakassuhteen pidentyessä ja virheistä opitaan puolin ja toisin. Toiminnan kehittämisessä on tärkeää oppia virheistään ja parantaa toimintaa jatkuvasti.

TAULUKKO 4. Asiakaskokemukset

Asiakaskokemukset	Asiakkuus	Järjestelmät	Palvelut
Kunnat	<ul style="list-style-type: none"> - Asioita varmistetaan tarvittaessa asiakkaalta ja huolehditaan asian oikeellisuus - Päätöksenteko ja tulkinta ovat aina asiakkaan vastuulla 	<ul style="list-style-type: none"> - Aineistoihin tehtävistä korjauksista tulee ilmoittaa asiakkaalle, jotta asiakas osaa jatkossa toimia oikein eikä vastaava virhe toistu 	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitettavuus heikentynyt aikaisemmasta, mutta kuitenkin hyvä ja ystävällinen palvelu korjaa huonon kokemuksen tavoitettavuudesta - Pääsääntöisesti palvelut saadaan kuten ne on tilattu
Kuntayhtymät	<ul style="list-style-type: none"> - Asiat selviävät Calprossa kuin ne olisi itse hoitanut (sisäinen yrittäjäyys) - Asiat hoidetaan hyvin ja kiireelliset hoituvat omassa luokassaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Raportoinnin laadussa ja käyttökelpoisuudessa on parannettavaa - Raporttien tulee olla hyötyarvoltaan korkeita ja nopeasti analysoitavissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Calprossa ollaan hereillä ja huolehditaan, että asiat tulevat hoidetuksi - Keskeneräiset ja avoimet asiat hoituvat hyvin: kiireelliset asiat hoidetaan asianmukaisella tavalla
Yhteisöt	<ul style="list-style-type: none"> - Kokemukset parantuneet koko ajan - Asiakkuudesta pidetään hyvää huolta - Virheistä opitaan puolin ja toisin 	<ul style="list-style-type: none"> - Järjestelmät ovat toimivia, ja niiden versiot voisivat olla nykyaikaisempia - Yhteistyön merkitys korostuu räätälöityjen raporttien kohdalla, sillä niiden määrittelyt on tehtävä yhdessä asiakasta kuunnellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Calpron sisäiset organisaatiomuutokset näkyvät asiakkaalle - Rajapinnat ovat selkeät ja sovitut - Mallinnetut prosessikuvat selkeyttävät rajapintoja ja toimintatapojen kehittämistä

Järjestelmien osalta asiakaskokemuksissa oli haastateltavien osalta parantamisen varaa esimerkiksi raportoinnin ja käytössä olevien

järjestelmien tekniikan osalta. Raportointi on tärkeässä roolissa asiakkaan toiminnan kannalta, sillä raportoinnin avulla asiakas pystyy mittaamaan tärkeitä toimintaansa ohjaavia tekijöitä ja tunnuslukuja. Raportoinnissa korostuu asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kuuntelu, sillä erityisesti asiakkaan tarpeisiin pohjautuvassa räätälöitävässä raportoinnissa on otettava huomioon tarkasti asiakkaan tarpeet ja toiveet. Järjestelmässä olevaan aineistoon tehtävistä korjauksista tulee aina ilmoittaa asiakkaalle, sillä muutoin korjaukseen johtava kierre ei katkea eikä asiakas saa koskaan tietää tekemästään virheestä.

Palveluiden osalta tavoitettavuus nousi usealla haastateltavalla esiin, sillä henkilöstön tavoitettavuus on tärkeä asiakkaan kannalta, jotta asiat tulevat hoidetuksi. Puhelinnumerouudistus heikensi haastateltujen mielestä henkilöstön tavoitettavuutta. Henkilökunnan tavoitettavuuden merkitys korostuu, sillä käsiteltävä asia voi olla aihetyypiltään spesifinen tai kiireellisyysasteeltaan korkea. Ystävällisen ja hyvän asiakaspalvelun koettiin kuitenkin paikkaavan heikentyneen tavoitettavuuden.

Haastateltavat kokivat, että asiakaskokemukset ovat parantuneet asiakassuhteen aikana ja he arvostavat keskusteluyhteyttä niin työntekijöiden kuin johdon kanssa:

”Kokemukset parantuneet alusta asti.”

”Calpron asiantuntijoiden kanssa keskustelu toimii ja asiat ratkeavat.”

”Calpro on vastuuntuntoinen toimija.”

Kuntayhtymää edustavissa asiakkuuksissa koettiin, että Calprossa huolehditaan asioiden hoitamisesta, jolloin myös keskeneräiset asiat käsitellään hyvin. Yhteisöasiakkuuksissa Calpron sisäisten organisaatiomuutosten koettiin näkyvän herkästi asiakkaalle. Tämä koettiin negatiivisena asiana asiakkaan näkökulmasta, sillä asiakkaalla ei ole roolia tai näkyvyyttä Calpron sisäisissä muutoksissa.

Yhteisöasiakkuuksissa rajapinnat on kuvattu selkeästi ja niistä on sovittu, mikä selkeyttää ja ohjaa toimintatapoja ja niiden kehittämistä.

3.3.3 Yhteistyö

Yhteistyö jaettiin tutkimuksessa kolmeen teemaan: aikaisemmin – nykyhetki, päivittäinen yhteistyö ja tapaamiset (taulukko 5). Haastateltavat henkilöt kokivat yhteistyön tärkeäksi niin päivittäisessä toiminnassa kuin projektien ynnä muiden toimintojen kehittämiseen liittyvien kokonaisuuksien osalta. Asiakkaat arvostavat keskusteluyhteyttä Calpron suuntaan niin johdon kuin työntekijöiden osalta. Yhteistyön osalta palautetta tuli toteutuneesta puhelinnumerouudistuksesta ja henkilöstön tavoitettavuudesta, mikä on heijastunut muissa yhteydenotoissa ja asiakastytyväisyyskyselyssä. Tavoittavuus nousi esille myös asiakaskokemuksissa, kehitettävissä asioissa ja yhteistyön riskeissä.

TAULUKKO 5. Yhteistyö

Yhteistyö	Aikaisemmin - nykyhetki	Päivittäinen yhteistyö	Tapaamiset
Kunnat	<ul style="list-style-type: none"> - Fuusioiden myötä Calpro ottanut etäisyyttä asiakkaaseen - Projektit ovat lisänneet yhteistyötä - Yhteistyö muuttunut fuusioiden jälkeen, mikä on nykyinen kiristyneempiä toimintatapoina - Yhteistyötä ollut aikaisempaa enemmän 	<ul style="list-style-type: none"> - Päivittäinen yhteistyö toimii - Keskusteluyhteys syvenee projektien ja kehittämisen myötä - Calprossa työskentelevillä henkilöillä on kokemusta asiakkaan toiminnasta, mikä vaikuttaa yhteistyöhön positiivisesti - Yhteistyön tulee olla vastavuoroista 	<ul style="list-style-type: none"> - Säännölliset tapaamiset erilaisilla kokoonpanoilla yleisiä - Tapaamisissa tulee keskittyä kehittämistoimenpiteisiin ja vähentää suoritekeskeisyyttä ja rutiineja, jotta palaverit eivät jää liian ohuiksi
Kuntayhtymät	<ul style="list-style-type: none"> - Muutoksista on sovittu yhdessä - Hinnoitteluperiaatteet muuttuneet ulkoistamisen jälkeen esimerkiksi manuaaliryöntein osalta - Luottamus toimii 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö sujunut hyvin päivittäisten toimintojen ja menneiden projektien osalta sekä johdon että henkilöstön kanssa - Neuvottelut yhteistyötä ja palvelukokonaisuutta koskien sujuneet yhteisymmärryksessä 	<ul style="list-style-type: none"> - Säännölliset tapaamiset: keskitytään rajapintakysymyksiin - Tapaamiset ovat selkeä kanava asiakkaalle ja niissä kuulee hyvin, mitä on suunnitteilla ja tekeillä - Yhteistyöpalavereita tulee järjestää jatkossakin
Yhteisöt	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö parantunut asiakkuuden elinkaaren pidentyessä - Yhteisymmärrys asioissa löytynyt: <i>"Olemme oppineet tuntemaan toisemme ja toimintatapamme"</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö päivittäisissä toimintoissa sujuu - Henkilöstön tavoitettavuus parantunut 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteisiä tapaamisia säännöllisesti 1-2 kertaa vuodessa talous- ja henkilöstöhallinnon asioissa - Palaverit voisivat olla kahden tason palavereita: johdon ei tarvitse olla välttämättä paikalla, jolloin voidaan keskittyä käytännön toimintatapoihin

Kunnissa ja kuntayhtymissä toimintaan on liittynyt vahvasti toimintojen ulkoistaminen. Ennen ulkoistamispäätöksiä osa nykyisestä Calpron henkilökunnasta työskenteli kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa samankaltaisissa tehtävissä kuin nykyään. Haastateltavien mukaan tämä koetaan rikkautena, sillä kyseisillä henkilöillä on tällöin syvempää kokemusta asiakkaan toiminnasta, mikä lisää asiantuntemusta ja vaikuttaa asiakaskokemuksiin positiivisena tekijänä. Toiminnan fuusioituminen on nähty asiakkaan näkökulmasta etäisyyden ottamisena, yhteistyön lisääntymisenä, hinnoitteluperiaatteiden muuttumisena ja kiristyneempinä toimintatapoina.

Päivittäinen yhteistyö toimii kaikilla asiakkailla tuttujen palvelukanavien kautta. Yhteistyön koetaan syvenevän projektien ja toiminnan yhteisen kehittämisen myötä, jolloin yhteistyön vastavuoroisuus paranee. Hyvän kaksisuuntaisen keskusteluyhteyden merkitys korostuu yhteistyötä ja palvelukokonaisuutta koskevissa neuvottelutilanteissa, joissa asiakkaat haluavat välttää ehdottoman jyrkkiä lähestymiskantoja puolin ja toisin.

Haastateltujen mielestä yhteistyön kannalta suuri rikkaus on se, että osalla Calpron henkilöstöstä on työkokemusta asiakkaan puolelta. Haastateltujen mukaan yhteistyö toteutuu päivittäisissä työtehtävissä ja siihen panostetaan erityisesti projektien aikana.

”Yhteistyötä auttaa se, että Calprossa työskentelevillä henkilöillä on kokemusta asiakkaan toiminnasta kunnalla ja toimialalla.”

”Yhteistyötä on paljon, ollaan tekemisissä erilaisten projektien ja kehittämisen muodossa. Keskusteluyhteys syvenee.”

Päivittäisen yhteistyön ohella Calpro ja asiakas tapaavat säännöllisesti toisiaan erilaisilla kokoonpanoilla niin kunta-, kuntayhtymä- kuin yhteisöasiakkuuksissa. Tapaamisissa käsiteltävät asiat vaihtelevat aiheen mukaan. Asiakkaiden näkökulmasta tapaamisissa toivotaan jatkossa keskittyvän kehittämistoimenpiteisiin, rajapintakysymyksiin ja muihin

yhteisiä prosesseja käsitteleviin aihekokonaisuuksiin. Kokousten sisällön tulee olla asiakkaan näkökulmastakin mielekäs ja monipuolinen, jotta kokouksiin osallistutaan eikä niiden sisältö jää liian ohueksi. Asiakkaat pitävät yhteistyöpalavereita tärkeänä ja selkeänä kanavana suunnitteilla tai meneillä oleviin asioihin. Asiakkaiden mielestä tapaamisten sisältöä ja osallistujajoukkoa on pohdittava aina tapauskohtaisesti, sillä asiakkaan ja Calpron johdon ei välttämättä tarvitse olla paikalla tapaamisissa, joissa käsitellään käytännönläheisiä toimintatapoja kummankin osapuolen näkökulmasta.

3.3.4 Tiedottaminen

Tiedottamiseen liittyvät teemat jaettiin kolmeen aihealueeseen: häiriö- ja virhetilanteet, muutos- ja päivitystilanteet ja tiedottamiskanavat (taulukko 6). Tiedottamista pidettiin tärkeänä asiana haastateltavien keskuudessa – oli kyseessä häiriö- tai virhetilanne tai ohjeistukseen vaikuttava päivitys. Häiriö- ja virhetilanteissa tiedottamisen koettiin ontuvan. Erityisesti järjestelmän ollessa poissa käytöstä asiakkaan tulee olla etukäteen tietoinen asiasta. Järjestelmien käyttökatkot ja -kiellot saattavat vaikuttaa asiakkaan puolella esimerkiksi henkilöresursointiin ja työtehtäviin. Asiakkaan on siis varauduttava etukäteen mahdollisiin käyttökatkoihin suunnittelemalla toimintansa (tai ainakin osa siitä) uudella aikataululla.

Uusista toimintatavoista ja ohjeistuksista tiedottamisen taso vaihteli asiakasryhmien kesken. Toiset asiakkaat kokivat, että käyttökatkoista ja muutoksista tiedotetaan hyvin, toiset puolestaan kokivat asiassa puutteita. Tässä asiassa Calprossa on parannettavaa ja asian tärkeys onkin jo tunnistettu Calprossa sisäisesti. Tiedottamisessa on tärkeää tunnistaa kunkin sidosryhmän ja asiakkaan tärkeys jokaisen tiedotettavan asian kohdalla ja pohtia yksilöllisesti se, mikä on paras tapa toimia. Toimintatavat koskettavat aina sekä asiakasta että Calproa, joten kummankin osapuolen on hyvä olla ajan tasalla sen hetkisistä toimintatavoista. Toimintaohjeistusten muuttamisessa on tärkeää huomioida

aina asiakas, sillä ohjeistusta ja toimintatapoja ei ole hyvä muuttaa huomioimatta asiakasta.

TAULUKKO 6. Tiedottaminen

Tiedottaminen		Häiriö- ja virhetilanteet	Muutokset ja päivitykset	Tiedottamiskanavat
Kunnat	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedottaminen ontuu häiriö- ja virhetilanteissa - Asiakkaan tulee tietää, jos järjestelmissä ongelmia. Joskus ollut tilanteita, että Calpro on tietoinen ongelmasta, mutta asiakasta ei ole tiedotettu ongelmasta 	<ul style="list-style-type: none"> - Versiopäivityksistä ym. päivityksistä tulee tiedottaa asiakasta hyvissä ajoin, jotta asiakas osaa varautua siihen - Tieto päivityksistä ei aina saavuta asiakasta - Uusista toimintatavoista tiedottamista parannettava 	<ul style="list-style-type: none"> - Osa asiakkaista soittaa tietyissä asioissa mieluummin sähköpostin lähettämisen sijasta, osa taas on mieluummin sähköpostitse yhteydessä - Kotisivut ja seutuextra vieraammat kanavat - Minkä kanavan kautta Calpro tiedottaa? 	
Kuntayhtymät	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedottaminen toimii häiriö- ja virhetilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Muutoksista ja ohjeistuksen päivittämisestä tiedotetaan hyvin - Muutostilanteissa tiedottaminen ja siinä yhteistyössä toimiminen on tärkeää 	<ul style="list-style-type: none"> - Puhelin ja sähköposti ovat yleisimmät yhteydenottokanavat - Kotisivut ovat suppeat ja pelkistetyt - Miten Calpro tiedottaa asiakkaita on tiedotettu kotisivujen päivittämisestä? - Seutuextra täysin vieras 	
Yhteisöt	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedottaminen toimii - Häiriötilanteita koskeva viesti ei ole aina tavoittanut asiakasta, joten asiassa on parantamisen varaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Muutoksista tiedotetaan selkeästi sähköpostitse - Viestintä on kaksisuuntaista ja asiakaskin voi aina kysyä, jos jokin on epäselvää - Käyttökatkoista tiedotetaan hyvin 	<ul style="list-style-type: none"> - Puhelin ja sähköposti ovat yleisesti käytössä - Kotisivujen tuntemus yleisellä tasolla, ei koeta hyödylliseksi, vaikuttavat pelkistetyiltä - Seutuextran merkitys koettiin kysymysmerkiksi 	

Haastatellut kokivat, että muutoksista tiedottaminen on erittäin tärkeää ja tiedottamisen merkitys korostuu häiriö- ja virhetilanteiden ollessa kyseessä.

”Muutoksista tiedotettu selkeästi sähköpostilla.”

”Toimintatavoista ja niiden muutoksista tulee tiedottaa asiakasta.”

Yleisimmin käytössä olevat asiointi- ja palvelukanavat asiakkailla ovat puhelin ja sähköposti. Kokemukset kanavien käytettävyydestä vaihtelivat yksilötasolla, sillä toinen asiakas ottaa mieluummin yhteyttä puhelimitse ja toinen lähettää sähköpostia mieluummin sen vuoksi, että sen mukana

liitteet kulkevat näppärästi mukana. Kotisivuja asiakkaat pitivät suppeina, pelkistettyinä ja yleisellä tasolla kuvattuina. Asiakkaat kävivät useimmiten kotisivuilla etsimässä tietoja yhteystiedoista ja moni koki, ettei kotisivuilla ole muuta hyödyllistä tietoa asiakkaan näkökulmasta.

Seutuextra oli miltei kaikille haastateltaville vieras ja moni tiedustelikin sitä, mikä seutuextran merkitys oli ja millaista tietoa siellä on asiakkaan saatavilla. Asiakkaiden edustajat pohtivat haastattelussa sitä, minkä kanavan kautta Calpro yleensä tiedottaa vai vaihteleeko tiedotuskanava asian tai asiakkaan mukaan.

”Onko teillä jokin extranet asiakkaille? Mitä sieltä saa?”

3.3.5 Kehitettävät asiat ja yhteistyön riskit

Kehitettävien asioiden ja yhteistyöhön liittyvien riskien osalta oli tunnistettavissa kolme teemaa henkilöstöön, muutokseen ja toimintatapoihin liittyvien aihealueiden osalta (taulukko 7). Henkilöstöön liittyvissä asioissa haastateltavat olivat sitä mieltä, että tavoitettavuutta tulee saada parannettua. Myös Calpron sisäisiin toimintatapoihin, henkilöresursointiin ja osaamiseen sijaistustilanteissa tulee panostaa.

Kuntakentän asiakkaat ovat kokeneet, että asiakaskunnan kasvamisen myötä vastuun linjaustavat yhtiössä ovat muuttuneet ja vastuu asioista on nykyään enemmän asiakkaalla. Haastatellut asiakkaat nostivat esiin sen, että asiantuntemus on Calprolla. Haastateltavat pohtivat, miten vastuu erikoistilanteissa voidaan antaa asiakkaalle, sillä asiakas ei ole asiantuntija. Jotkut kokivat Calpron muuttuneen etäisemmäksi yhtiömuodon muuttumisen myötä. Toisaalta etäisyyden ottaminen tällaisessa tilanteessa on ollut luonnollista Calpron osalta, mutta asiakassuhteen kannalta yrityksen ei kuitenkaan tule jäädä liian etäiseksi asiakkaalle, sillä muutoin etäisyys ja sen ottaminen voi heijastua asiakaskokemuksiin ja tätä kautta laajemmin yrityksen liiketoimintaan.

TAULUKKO 7. Kehitettävät asiat ja yhteistyön riskit

Kehitettävät asiat ja yhteistyön riskit	Henkilöstö	Muutokset	Toimintatavat
Kunnat	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitettavuuden parantaminen - Asiakkaan toimeksiannot otetaan työn alle mahdollisimman pian - Henkilöiden pompottelua Calpron sisällä tulee välttää - Calpron sisäinen työnjako asioiden hoitamisessa tulee olla läpinäkyvä sijaistustilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakaskunnan kasvamisen myötä vastuun linjastapa muuttunut, sillä nykyään vastuuta enemmän asiakkaalla - Asiakas ei kuitenkaan ole asiantuntija vaan asiantuntemus on Calprolla - Osakeyhtiöksi muuttumisen jälkeen Calprosta tullut etäisempi 	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutuksissa tulee panostaa laatuun ja asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin - Rajapintojen tulee olla selviä henkilöstö- ja taloushallinnon asioiden tulkinnoissa, mutta niissä tulee olla tilaa asiakkaan kaipaamalle konsultointi- ja keskusteluavulle
Kuntayhtymät	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöresursointi ja osaaminen sijaistustilanteissa - Ajankäyttö - Tiedon ja osaamisen jakaminen - Tavoitettavuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Käyttöön otettavien järjestelmien tuettava asiakkaan esimies- ja johtamistyötä ja muuta toimintaa: suurin osa esimiehen ajasta ei saa kulua järjestelmien käyttämiseen - Puhelinnumerouudistuksen myötä henkilöstön tavoitettavuus ja saavutettavuus heikentyneet 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteisten roolien ja rajapintojen tarkentaminen - Henkilökohtaista palvelua kaivataan
Yhteisöt	<ul style="list-style-type: none"> - Loma-ajat koetaan hankalammiksi, kun oma yhteyshenkilö ei ole paikalla - Perehdytykseen tulee panostaa: uusi Calpron työntekijä ei voi vedota siihen, että on uusi 	<ul style="list-style-type: none"> - Muutosjohtamista parannettava - Sisäiset muutokset tai se, että muutos on uusi Calprolle, ei tulisi näkyä asiakkaalle - Muutosten on sujuttava ongelmitta, joustavasti ja reippaasti - Puhelinnumerouudistus koettu heikennyksenä palveluun 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei-sähköisissä palveluissa on virheen riski - Rajapintojen, tulkintojen ja vastuiden tietäminen on tärkeää puolin ja toisin - Sähköpostitse tapahtuvat kyselyt tulisi kuitata asiakkaalle esim. kuittauksilla (asia kunnossa, selvitän asian jne.)

Kuntayhtymäasiakkaat nostivat esiin henkilöresursoinnin merkityksen sijaistustilanteissa. Tämän lisäksi tiedon ja osaamisen jakaminen koettiin tärkeinä kokonaisuuksina. Asiakas odottaa saavansa hyvää palvelua Calprosta sisäisestä taustalla vaikuttavasta tilanteesta huolimatta, joten yrityksen on sisäisesti turvattava palveluiden toiminta tilanteessa kuin tilanteessa.

Muutosten osalta kehitettäviä asioita kuntayhtymäasiakkuuksissa on käyttöön otettavien järjestelmiin liittyvissä seikoissa. Käyttöön otettavien järjestelmien on tuettava asiakkaan johtamis- ja esimiestyötä, joten järjestelmien on oltava asiakkaan odotusten mukaisia, jotka on käyty läpi tämän opinnäytetyön aikaisemmissa tutkimustuloksissa.

Calpron sisäiset muutokset esimerkiksi organisaatiomuutoksissa ovat näkyneet jossain määrin yhteisöasiakkuuksien keskuudessa. Asiakkaalle on muutostilanteissa heijastunut se, että kyseinen muutos itsessään on ollut Calprollekin uusi. Asiakaskokemuksen näkökulmasta tällaiset huomiot saattavat vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelusta, jos uuden

työntekijän perehdytys Calprossa tai uusien muutosten läpivienti ja johtaminen eivät suju joustavasti ja reippaasti. Asiakas ei ole asemassa, jossa hänen olisi huolehdittava Calpron sisäisistä prosesseista ja niiden toimivuudesta.

Sisäisen yrittäjyyden merkitys on suuri, sillä erään haastateltavan mukaan yhteistyöhön liittyvät riskit pienenevät suuresti, kun toimitaan yrittäjämäisellä tavalla:

”Riskit häviävät, kun tekee kuten omaansa tekisi.”

Toimintatapojen osalta tarpeet olivat erilaisia asiakkaasta riippuen. Kuitenkin rajapintojen, tulkintojen ja vastuiden selkeyttämistä pidettiin kokonaisuuksina, joita on täsmennettävä puolin ja toisin. Kuntapuolen asiakkuuksissa korostui toive siitä, että vaikkakin rajapinnat olisivat selkeästi määriteltä, tulee niissä olla tästä huolimatta tilaa asiakkaan tarvitsemalle keskusteluavulle ja ongelmanratkaisulle, jonka hän usein kohdistaa Calpron suuntaan.

”Tulkintatilanteisiin tulisi sopia yhteiset pelisäännöt”

3.3.6 Asiakslähtöisyys ja asiakkaan kokema Calpron arvostus asiakkuutta kohtaan

Asiakslähtöisyys ja asiakkaan kokema Calpron arvostus asiakkuutta kohtaan on purettu kolmeen aihealueeseen: asiakkuus, palvelut ja toimintatavat (taulukko 8). Haastatellut asiakkaat kokivat Calpron arvostavan heidän asiakkuuttaan. Osa haastateltavista koki, että arvostus on viimeisen parin vuoden aikana kohentunut ja asiakassuhteen tärkeys on näkynyt selkeästi asiakkaalle. Asiakkaiden arvostaminen näkyy asiakkaalle asiakkuuden huomioimisena, hyvänä asiakaspalveluna ja asiakkaan kuuntelemisena. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että

kilpailutilanne ja asiakaskunnan laajentuminen ovat vaikuttaneet asiakaslähtöisyyden kohentumiseen.

Palveluiden kentällä haastateltavista kunta- ja kuntayhtymäasiakkuuksissa nousi vahvasti esiin se, että organisaation osaaminen henkilöstö- ja taloushallinnon asioissa siirtyi ulkoistamisen myötä Calprolle. Palveluita tulee tästä huolimatta pyrkiä tuottamaan siten, että asiakkaan tarpeita kuunnellaan ja toimintaa kehitetään. Haastateltavien mukaan paikalleen jämähtäminen ja totuttuihin toimintatapoihin turvautuminen ovat kehittämisen tiellä olevia toimintamalleja.

Kuntapuolen haastateltavat huomioivat kuntakentän kilpailutilanteen ja siihen liittyvät ennakkokäsitykset. Julkisen ja yksityisen sektorin lähestymistavat asiakassuhteissa ja palveluissa eroavat, mutta kuntakentälläkin on kilpailua, joten kilpailutilanne on huomioitava julkisella sektorilla. Tosiasia kuitenkin on se, että Calpro ei ole ainoa toimija kuntakentällä ja että palvelut voidaan ostaa myös muilta toimijoilta. Asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemukseen panostaminen ovat vahvuustekijöitä, joiden avulla erotutaan kilpailijoista.

Kuntayhtymä- ja yhteisöasiakkuuksissa palvelukokonaisuuksien ja yksittäisten palveluiden osalta haastateltavat toivat esiin sen, että Calpron tarjoamien järjestelmien tulee olla asiakkaan toimintaan ja tarpeisiin soveltuvia. Vaikka asiakas ei ottaisikaan Calpron suosittelemaa järjestelmää käyttöön, pitivät asiakkaat hyvänä puolena sitä, että asiakas pidetään ajan tasalla kehittämistoimenpiteistä ja uusista järjestelmistä.

Toimintatapojen osalta on asiakkaiden mielestä jonkin verran parannettavaa. Kuntapuolen ja kuntayhtymäasiakkuuksien osalta sovitut ja yhteiset toimintatavat ovat tärkeitä ja niitä ei sovi muuttaa yksipuolisesti. Toimintatapojen tulee keskustella keskenään ja sopia yhteen. Kuntakentän haastateltavat olivat halukkaita ottamaan vahvemman roolin kehityskumppanina, jolloin asioita kehitetään ja parannetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Mahdollisten virhe- ja reklamaatiotilanteiden varalle on hyvä olla sovittuna prosessi. Reklamaatiotilanteen asianmukaisesta

hoitamisesta jää asiakkaalle parempi mieli siihen verrattuna, ettei reklamaatiota käsitellä yrityksen ja asiakkaan osalta ollenkaan tai reklamaatio käsitellään tavalla, joka ei tyydytä asiakasta.

TAULUKKO 8. Asiakslähtöisyys ja Calpron arvostus asiakkuutta kohtaan

	Asiakkuus	Palvelut	Toimintatavat
Kunnat	<ul style="list-style-type: none"> - Calprossa on tuntemusta asiakkaan toimintatavoista - Uusista asioista ja muutoksista tulee tiedottaa ja sopia hyvissä ajoin ennen muutosta - Kilpailutilanne ja asiakaskunnan laajentuminen vaikuttanut asiakaslähtöisyyden toteutumiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ulkoistusten myötä osaaminen on siirtynyt yhtiöön - Toivotaan palvelua, jossa kuunnellaan asiakkaan tarpeita eikä pidetä kiinni siitä, miten on totuttu toimimaan - Asiakkaan kuunteleminen on tärkeää myös kuntakentällä, sillä palvelut voidaan ostaa muualtakin 	<ul style="list-style-type: none"> - Sovittuja ja yhteisiä toimintatapoja ei voi muuttaa yksipuolisesti - Asiakas otettava mukaan kehitystyöhön - Reklamaatioihin tulee olla selkeä prosessi olemassa - Virhetilanteiden asiallisesta hoitamisesta jää hyvä mieli asiakkaalle
Kuntayhtymät	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaat kokevat, että Calpro arvostaa asiakkuutta: asiakkaat huomioidaan ja heitä kuunnellaan - Asiakas kokee olevansa tärkeä asiakas myös yhteistyötilanteissa - Aikaisemmin koettu, että arvostus korreloi asiakkaan koon kanssa, mutta tätä ei enää esiinny 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan Calproon ulkoistama palvelu on tuotettava Calprossa - Käytössä olevien palvelukokonaisuuksien ja niiden piirissä olevien järjestelmien tulee olla sopivia asiakkaan tarpeisiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Calpron ja asiakkaan toimintatapojen tulee sopia yhteen - Calprossa on tuntemusta asiakkaan toimialasta ja siihen liittyvistä käytännöistä
Yhteisöt	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaalla ei ole koskaan turhia ja tyhmiä kysymyksiä, joten henkilöstön tavoitettavuus on asiakkaan kannalta erittäin tärkeä asia - Asiakas kokee, että Calpro arvostaa asiakkuutta johdosta lähtien - Asiakasta kuunnellaan ja he saavat ystävällistä ja hyvää palvelua 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakas pidetään ajan tasalla kehittämistoimenpiteistä ja uusista järjestelmistä - Palvelukokonaisuuksien sisältämien järjestelmien osalta on hyvä, että asiakas voi itse tehdä päätöksensä siitä, mihin palveluihin ja järjestelmiin panostaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Servitettävistä asioista on hyvä lähettää asiakkaalle aina sähköpostitse varmistus- tai kiittämissivut, jotta asiakas tietää, onko asia selvityksessä Calprossa

Parhaiten asiakkaan kokemaa Calpron arvostusta asiakkuutta kohtaan kuvaa seuraavat otteet:

”Calpro arvostaa meitä johdosta lähtien.”

”Calprossa on tuntemusta asiakkaan toimintatavoista.”

Kuntayhtymäasiakkuuksissa positiivisena seikkana asiakaslähtöisyydessä pidettiin sitä, että Calprossa on tuntemus ja käsitys asiakkaan toimialasta ja siihen liittyvistä toimintatavoista. Yhteisöasiakkuuksissa pinnalle nousivat päivittäiseen yhteistyöhön liittyvät käytännöt kuten se, että asiakkaan on hyvä aina tietää, miten hänen tiedustelemansa asia etenee

Calprossa. Niinkin pieni asia kuin sähköpostikuittaus siitä, että asia on otettu Calprossa käsittelyyn tai asiaan palataan mahdollisimman pian, saa asiakkaalle aikaan turvallisen tunteen siitä, että asia on Calprossa käsiteltävänä.

3.3.7 Lisäarvo

Palvelun ja kokemusten lisäarvon osa-alueet jakautuivat haastatteluiden pohjalta kolmeen teemaan: asiakkuus, palvelut ja toimintatavat (taulukko 9). Haastateltavat tunnistivat jonkin verran lisäarvoon vaikuttavia tekijöitä ja palveluita, jotka syventävät asiakassuhdetta ja lisäävät asiakastyytyväisyyttä.

TAULUKKO 9. Lisäarvo



	Asiakkuus	Palvelut	Toimintatavat
Kunnat	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan näkemysten huomiointi - Asiakkaan muuttuneet tarpeet otetaan huomioon - Kehitetään omaa toimintaa asiakkaan tarpeiden mukaan - Rääätälöidyt ja asiakastarpeisiin perustuvat koulutukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Johdon raportoinnin merkitys kasvaa: toimintaa ja raportteja käsittelevän tiedon yhdistäminen päätöksenteon ja johtamisen tueksi - Palvelukokonaisuuden kuvaaminen tarkemmalla tasolla palvelukuvausten avulla 	<ul style="list-style-type: none"> - Muutoksessa toimitaan yhdessä - Vastuullisuus - Tiedon oikeellisuuden varmistaminen tiedon liikkumisen seuraamisella
Kuntayhtymät	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakstarpeiden huomiointi - Asiakkaan kuuntelu 	<ul style="list-style-type: none"> - Calpron tuottama kokonaispalvelu on huomioitava tulevaisuudessa synergiaetujen näkökulmasta - Calpron uuden toimialueen tuottamia palveluita arvostetaan, ja niiden kehittämisessä on huomioitava asiakastarpeet 	<ul style="list-style-type: none"> - Jatkossa on tärkeää miettiä Calpron ja asiakkaan toiminnan kannalta se, mitä toimintoja on tarkoituksenmukaista pitää eriytettyinä
Yhteisöt	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaasta huolehtiminen - Sisäinen yrittäjyys: kuten omaansa hoitaisi - Calpro on 100 % asiakkaan asialla - Työhön ei saa turtua - Rääätälöidyt koulutustilaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Lisäinfot jatkossakin ajankohtaisista ja henkilöstöä koskevista asioista pidetään tärkeinä, sillä ne vähentävät kaikkien työtä, kun asioihin panostetaan ja perehdytään etukäteen - Sopimusten tulkintoihin lisäapua 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedon ja aineiston oikeellisuuden varmistaminen tärkeää

Haastattelujen pohjalta lisäarvoon vaikuttavat tekijät ovat samoja tekijöitä, jotka ovat tärkeitä tekijöitä asiakaslähtöisyydessä: asiakkaan näkemykset ja tarpeet huomioidaan ja asiakasta kuunnellaan. Lisäksi Calpron

toiminnan kehittäminen asiakkaan tarpeiden mukaan koettiin tärkeänä asiana. Asiakkaan toimintakentässä tai tarpeissa saattaa tapahtua muutoksia, joten niihin vastaaminen on asiakkaan mielestä palvelua, johon Calpro voisi kiinnittää enemmän huomiota.

Kaikki haastateltavat kokivat räätälöidyt koulutustilaisuudet uusista tai muuttuneista käytännöistä lisäarvoa kasvattavina palveluina.

Koulutustilaisuudet voivat olla aihepiiriltään entuudestaan asiakkaalle tuttuja, mutta sisällöltään ja rakenteeltaan koulutustilaisuuksien tulee olla asiakkaan osaamista ja tietämystä syventäviä. Asiakkaan tarpeen mukaisiin koulutustilaisuuksiin panostamalla asiakas saa moninkertaisen hyödyn tilaisuudesta eikä sen sisällöstä jää tällöin liian ohutta.

Tilaisuuksien järjestämisestä hyötyy myös Calpro, sillä koulutuksiin panostaminen koettiin esimerkiksi neuvonta- ja korjaustyötä vähentävänä toimintatapana. Asiakassuhteiden hallinnan näkökulmasta koulutustilaisuuksien avulla yrityksen on mahdollista toimia asiakaslähtöisesti ja lisätä positiivisten asiakaskokemusten määrää asiakassuhdetta syventämällä.

Yhteisöasiakkuuksissa lisäarvoa kasvattavat tekijät kumpuavat jo aikaisemmin mainitun sisäisen yrittäjyyden pohjalta. Kun Calprossa työntekijä käsittelee ja hoitaa asiakkaan asiaa kuin omaansa, vaikuttaa tämä asiakaskokemukseen positiivisella tavalla. Asiakkaalle tulee aidosti sellainen olo, että hänestä huolehditaan ja Calpro on asiakkaan asialla. Eräs haastateltava koki, että lisäarvoa kasvattava yksittäinen palvelu voisi olla avun saaminen sopimusten tulkintoihin.

Kuntapuolen asiakkuuksissa johdon raportoinnin merkitys koettiin hyvin tärkeänä, sillä sen käyttöaste kasvaa kuntasektorilla. Toiveena on, että päätöksenteon ja johtamisen tueksi voisi saada toiminta- ja raporttitietoa yhdistävää dataa. Erityisesti päätöksenteossa raportoinnilla on tärkeä merkitys oikeansuuntaisten päätösten kannalta. Toimintatapojen näkökulmasta haastatteluissa korostuivat ”kopin ottaminen” muutostilanteissa, vastuullisuus ja tiedon oikeellisuuden varmistaminen.

Eräs haastateltava kiteytti hyvin tärkeän asian lisäarvoa käsittelevien asioiden osalta:

”Asiakkaan asioista huolehtiminen: se semmonen sisäinen yrittäjyys, kuten omaansa hoitaisi.”

Haastateltavat kuntayhtymäasiakkuuksissa pitivät Calpron uuden IT-toimialueen tuottamia palveluita tärkeinä, ja he painottivat, että niiden kehittämisessä tulee huomioida asiakastarpeet.

Kuntayhtymäasiakkuuksissa sen sijaan haastateltavien mukaan tulevaisuudessa punnitaan se, mikä tulee olemaan asiakkaan toimintaan sopiva Calpron tuottama kokonaispalvelu.

3.3.8 Organisaation tavoitteet ja suunnitelmat

Organisaation tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat on jaettu kolmeen kategoriaan: muutokset, toimintatavat ja yhteistyö (taulukko 10).

Organisaatioilla on paljon tavoitteita ja suunnitelmia, jotka eivät kuulu tämän opinnäytetyötutkimuksen piiriin. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa, millaisia suunnitelmia organisaatioilla on yhteistyökentällä ja millaisia odotuksia asiakkailla tältä osin on.

Miltei kaikki haastateltavat nostivat isoksi muutokseksi sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistuksen eli sote-uudistuksen, joka vaikuttaa niin kuntakentällä kuin valtakunnallisella tasolla. Meneillään oleva Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymään liittyvä valmistelutyö ja siihen liittyvät vaikutukset ja muutokset mietityttivät miltei kaikkia haastateltavia. Calpron mukana oleminen valmistelutyössä nähtiin hyvänä asiana, sillä muutoksissa on tärkeää olla askeleen edellä siten, että muutokseen on varautunut etukäteen. Haastateltavista kuntapuolen edustajat odottivat Calprolta aktiivisuutta tulevassa muutoksessa ja sitä, että Calpro näkee oman roolinsa kumppanina osana muutosta ja tulevia yhteistyöratkaisuja.

Calpron sisäinen IT-palveluihin liittyvä uudistus, joka vaikuttaa liiketoiminnan laajenemiseen, herätti mielipiteitä ja kysymyksiä haastateltavissa. Haastateltavat pohtivat, miten Calpron toiminnan uudistuminen tulee näkymään asiakkaalle ja miten asiat käytännössä tulevat muuttumaan. Haastateltavat kokivat, että kokonaisuuden kannalta palveluiden tulee kuitenkin toimia normaalisti kaikista uudistuksista riippumatta eivätkä muutokset saa heijastua toimintaan negatiivisella tavalla.

TAULUKKO 10. Organisaation tavoitteet ja suunnitelmat

Organisaation tavoitteet ja suunnitelmat	Muutokset	Toimintatavat	Yhteistyö
Kunnat	<ul style="list-style-type: none"> - Kuntakenttä isossa muutoksessa - Muutoksesta huolimatta palvelun pitää pysyä laadukkaana - Muutoksia tulee ja ne on kohdattava - Muutoksissa tulee olla askel edellä ja olla aktiivinen osapuoli 	<ul style="list-style-type: none"> - Parhaiden ja sopivien ratkaisujen ja käytäntöjen etsiminen yhdessä - Ylimääräiset päällekkäisyydet toiminnasta pois 	<ul style="list-style-type: none"> - Calpro tarvittaessa mukana kehittämiseen liittyvissä muutoksissa - Calpron mukanaolo esim. soteen liittyvässä valmistelussa koetaan hyvänä seikkana - Calpron tulee nähdä oma roolinsa kumppanina
Kuntayhtymät	<ul style="list-style-type: none"> - Meneillään olevien projektien loppuunsaattaminen ja järjestelmien käyttöönotto - Kuntakentän ja valtakunnan tason muutosten vaikutukset ja merkitykset vielä kysymysmerkeinä 	<ul style="list-style-type: none"> - Muutokset eivät saa heijastua normaaliin, sovittuun palveluun vaan esimerkiksi palkanlaskennan tulee toimia normaalisti 	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdolliset sisäiset muutokset, jotka heijastuvat Calproon - Calprolla paljon haltuun otettavaa sisäisessä ja alueellisessa muutoksessa, joihin on fokusoitava toimintaa ja resursseja
Yhteisöt	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvinvointikuntayhtymä ja sote-uudistus - Calpron toiminnan uudistumisen vaikutukset asiakkaalle - Järjestelmiin kohdistuvat parannus- ja kehitystyöt ja uusien järjestelmien käyttöönotto 	<ul style="list-style-type: none"> - Muutoksilla ei saa olla heijastusvaikutuksia Calpron tarjoamiin palveluihin 	<ul style="list-style-type: none"> - Molempipuolisen ymmärryksen lisääntyminen - Asioita parannetaan ja kehitetään yhdessä

Eräs haastateltava kiteytti muutostilanteisiin varautumisen näin:

”Meidän tulee löytää parhaat käytännöt yhteistyöllä.”

Isojen valtakunnallisten uudistusten lisäksi asiakkailla on tavoitteena saattaa meneillään olevat projektit loppuun yhdessä Calpron kanssa sekä

ottaa niissä määritetyt ja testatut järjestelmät käyttöön. Järjestelmiin kohdistuu lisäksi normaaliin järjestelmätyöhön verrattavissa olevaa parannus- ja kehitystyötä sekä tarvittaessa uusien järjestelmien käyttöönottoja tulevaisuudessa.

Haastateltavat suhtautuivat positiivisesti muutoksiin, sillä nykyään mikään ei ole yhtä pysyvää kuin muutos. Muutos nähdään positiivisena sysäyksenä parempaan ja kehittyneempiin toimintatapoihin, sillä toiminnassa on aina jotakin kehitettävää ja parannettavaa. Muutoksen avulla molemminpuolinen ymmärrys asioista paranee ja haastattelujen pohjalta on vedettävissä se johtopäätös, että asioita voi parantaa ja kehittää ainoastaan yhteistyön voimin.

3.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Asiakaskokemuksen muodostumista tutkittiin tutkimuksessa asiakasodotusten ja -kokemusten, yhteistyön, tiedottamisen ja kehitettävien asioiden näkökulmasta. Asiakaskokemus on aina yksittäisen asiakkaan subjektiivinen kokemus kaikista kokemukseen vaikuttavista tekijöistä, joten yksittäisiä kokemuksia ei sinänsä voi edes verrata toisiinsa.

Tutkimuksen perusteella haastateltavien asiakasodotukset koostuvat yksilöllisten odotusten lisäksi siitä, että Calpron tarjoamien järjestelmien tulee olla käyttökelpoisia ja asiakkaan tarpeisiin soveltuvia. Asiakkaat odottavat henkilöstö- ja taloushallinnon palveluilta ennen kaikkea tiedon oikeellisuutta ja sitä, että palvelut hoituvat sopimusten ja sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Haastateltavat pitivät Calproa vastuullisena toimijana kuntakentällä ja asiakaspalvelu koettiin ystävälliseksi.

Yhteistyötä asiakkaiden kanssa tehdään paljon ja asiakassuhde syvenee usein erilaisten kehittämistoimenpiteiden ja projektien myötä. Säännöllisiä tapaamisia pidetään tärkeinä ja merkityksellisinä kohtaamisina, jolloin voidaan vaihtaa tietoa ja osaamista niin toimintatavoista kuin suunnitteilla olevista asioista. Asiakkaat arvostavat hyvää keskusteluyhteyttä Calproon.

Tiedottamisen osalta toimintatavoissa on asiakkaiden näkökulmasta parannettavaa erityisesti häiriö- ja virhetilanteissa. Asia on tiedostettu Calprossa asiakastytyväisyyskyselyistä saadun palautteen perusteella ja parannustoimenpiteet ovat yrityksessä työn alla. Tiedottamisen merkitys asiakkaalle on suuri, sillä hyvällä tiedottamisella pienennetään operatiivisia riskejä. Haastateltaville Calpron seutuextra oli vieraampi tiedottamiskanava, joten tiedotuskanavien merkitystä ja käyttöä on hyvä täsmentää asiakkaiden suuntaan.

Haastateltavat eivät nähneet isoja riskejä yhteistyössä, mutta kehitettäviä asioita tunnistettiin esimerkiksi tavoitettavuuden, muutostilanteiden ja rajapintojen osalta. Asiakkaat tavoittelevat Calpron henkilöstöä puhelimitse ja sähköpostitse, ja henkilöstön tavoitettavuus voi joskus olla asiakkaan näkökulmasta kiven alla. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että kun henkilön tavoittaa, asiat hoituvat.

Asiakkaat kokevat Calpron arvostavan heidän asiakkuuttaan, mikä näkyy asiakkaalle siten, että asiakasta kuunnellaan ja Calprossa on tuntemusta asiakkaan toimintatavoista. Moni asiakkaista toi esiin sen, että ulkoistamisen myötä osaaminen siirtyi yhtiöön. Fuusioiden myötä Calprolta tarvitaan entistä enemmän ohjeistusta ja asiakkaan kuuntelemista. Asiakkaat painottivat sen tärkeyttä, että he ovat mukana kehitystyössä.

Calpron mahdollisesti tuottamat lisäarvopalvelut heijastuvat haastattelutulosten mukaan pitkälti asiakastarpeiden kuunteluun ja siihen, että Calpro kehittää omaa toimintaansa asiakkaan tarpeiden mukaan. Räätelöityjä ja asiakastarpeisiin sovitettuja koulutuksia pidettiin tärkeinä, sillä niiden avulla toimintatapoja voidaan parantaa etupainotteisesti ja vähentää mahdollisten virheiden määrää. Asiakkaat toivovat entistä monipuolisempia ja laajempia raportointityökaluja ja -ratkaisuja laajenevien asiakastarpeiden tueksi. Johdon raportoinnissa tulee käsitellä raportointidataa ja toiminnan mittareita lukevaa aineistoa, jota voidaan käyttää päätöksenteon tukena.

Haastateltavissa organisaatioissa on omia sisäisiä muutoksia, jotka eivät heijastu Calpron ja asiakkaan väliseen suhteeseen. Toiset uudistukset, kuten sote-uudistus ja Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän rakentuminen, ovat muutoksia, jotka koskettavat sekä asiakkaan että Calpron henkilöstöä. Haastateltavat toivovat uudistuksilta sitä, että parhaat ja sopivat ratkaisut löydetään yhdessä ja että muutokset eivät heijastu toimintaan negatiivisena. Calpron arvoissakin mainittua uudistuskykyisyyttä pidetään asiakkaiden näkökulmasta hyvänä asiana ja asiakkaat odottavat Calpron kehittävän ja uudistavan toimintaansa asiakkaan toimintaa ja tarpeita ajatellen. Asiakkaat toivovat tulevaisuuden yhteistyöltä sitä, että Calprolla on entistä vahvempi rooli asiakkaan kumppanina.

Tutkimusaineiston ja -tulosten perusteella laadittiin kehitysehdotustaulukko, joka on kuvattuna taulukossa 11. Taulukkoon on koottu tutkimusaineistossa esiintyneet keskeiset havainnot, joiden perusteella taulukkoon on kirjattu keskeiset kehitysehdotukset kuhunkin havaintoon liittyen.

TAULUKKO 11. Kehitysehdotustaulukko

Kehitysehdotustaulukko	
Keskeinen havainto	Kehitysehdotus
Kasvat asiakastarpeet raportoinnissa	Calpro kartoittaa raportointitarpeet asiakkaan kanssa
Henkilöstö on vaikeasti tavoitettavissa	Calpron tulee pyrkiä kehittämään keinoja olla helpommin ja paremmin tavoitettavissa ja miten viestintä asiakkaiden kanssa sähköpostitse ja puhelimitse on tehokkaampaa. Lyhyissä kysymyksissä chat-palvelun käyttö voisi laskea puhelumääriä ja vähentää sähköpostien määrää. Chat-palvelun avulla asiakas päättää itse, minkä asiointikanavan kautta hän ottaa yhteyttä yritykseen.
Rajapinnat koetaan epäselviksi ja asiakkaan kannalta raskaiaksi ja tulkinnanvaraisiksi tietyissä tilanteissa	Rajapinnat tulee käydä asiakkaiden kanssa läpi toimintatapojen ja prosessien osalta asiakastarpeet huomioiden. Rajapinnat tulee käydä läpi Calprossa sisäisesti esim. tiimin tai osaston sisällä.
Tiedottaminen ontuu häiriö- ja virhetilanteissa	Calpron vahvistaa viestintästrategiaa ja asiakkaille selvennetään yrityksellä käytössä olevat viestintäkanavat
Palveluiden ja toimintatapojen muokkaaminen asiakaslähtöisemmäksi	Calpron asiakkaalle tarjoamat palvelut käydään yhteistyössä läpi ja samalla kartoitetaan asiakkaan tarpeet
Järjestelmien tulee olla asiakkaan tarpeisiin ja toimintaan soveltuvia	Järjestelmäprojekteihin ja projektijohtamiseen panostetaan Calpron osalta

3.5 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti asiakaskokemusten nykytila on saatu kartoitettua. Yrityksessä vuosittain teetettävän asiakastytyväisyyskyselyn rinnalla voisi tutkia tarkemmin asiakaskokemusten nykytilaa ja kehitysehdotuksia isojen muutosten yhteydessä. Asiakaskokemusten tutkiminen on pitkäjänteistä analysointia, joten tutkinta-ajanjakso voi sijoittua esimerkiksi useamman vuoden päähän.

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin palvelumuotoilu ja digitaalinen asiakaskokemus, joten kyseisiä aihepiirejä on mahdollista tutkia tulevaisuudessa Calpron palveluiden kehittyessä. Opinnäytetyössä sivuttiin kosketuspisteitä ja kosketuspistepolkuja, joten niiden syvällinen tutkiminen kosketuspiste kerrallaan tuottaisi arvokasta tietoa kosketuspisteiden kehittämiseksi.

Calpro Oy laajentaa toimintaansa tietotekniikkapalveluiden piiriin syksyn 2016 aikana. Järjestelmien merkitys ja toimivuus on heijastunut ratkaisevana tekijänä tämän opinnäytetyön tuloksissa, joten tietotekniikkapalveluiden merkitys tulee olemaan iso Calpron tarjoamien palvelukokonaisuuksien ohella.

Asiakaskokemuksiin liittyy vahvasti yrityksen henkilöstö, joka työskentelee asiakkaiden parissa. Tutkimalla ja selvittämällä yrityksen henkilöstön näkemyksiä asiakkaista saadaan tärkeää tietoa asiakkuuksista. Erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden mielipiteet, huomiot ja kehitysehdotukset ovat erittäin tärkeitä ja niitä on hyvä kartoittaa jatkossa.

3.6 Luotettavuusarviointi

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys ovat arvioitavissa reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa saatujen mittaustulosten toistettavuutta, uskottavuutta, vakuuttavuutta ja analyysin johdonmukaisuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa

käytännössä sitä, miten ei-sattumanvaraisen tuloksen tutkimus on antanut. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on kohtuullinen. Asiakkaan edustaja, joihin tutkija otti yhteyttä, valitsi joukostaan haastatteluun sopivan henkilön, jolla tuli olla kokemuksensa puolesta operatiiviset edellytykset henkilöstö- ja taloushallinnon palveluiden osalta. Yhteydenotot suoritettiin sähköpostitse, joten puhelimitse suoritettujen yhteydenottojen avulla asiakkaan edustajan kanssa olisi voitu keskustella enemmän haastateltavan henkilön taustatiedoista ja operatiivisesta toiminnasta kyseisellä kentällä. Toisaalta saatu aineisto oli laaja ja monipuolinen, sillä haastatteluun osallistui 13 henkilöä.

Haastateltavista muutama olisi halunnut paneutua tutkimuksen kysymyksiin etukäteen. Monella oli takana ensimmäinen työviikko lomalta paluun jälkeen. Haastateltavista osa oli sitä mieltä, että haastattelu olisi sujunut paremmin sen jälkeen, kun he olisivat ehtineet olla pidemmän aikaa töissä. Se, miten toistettavissa tutkimus tulokset ovat, voi vaihdella opinnäytetyön aiheen vuoksi. Asiakaskokemukset kehittyvät ja muuttuvat ajan mittaan, mikä vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin.

Haastattelijan vaikutus haastattelutilanteessa näkyi niissä haastattelutilanteissa, joissa haastattelija oli työnsä puolesta haastateltavalle tuttu. Tämä ilmeni haastattelutilanteessa esimerkiksi siten, että keskustelu eksyi helposti sivuraiteille esimerkiksi operatiiviseen työhön liittyviin toimintamalleihin, jotka eivät olleet tässä opinnäytetyössä tarkastelussa.

Tutkimuksen aihetta haluttiin tarkastella esimiehen ja operatiivisen työn tekemisen näkökulmasta, sillä esimiehillä on monipuolista ja laaja-alaista kokemusta Calpron tuottamista palveluista. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena olivat päivittäisessä työssä ilmenevät asiakaskokemukset. Tutkimuksen aiheesta rajattiin pois Calpron sisäiset haastattelut, sillä tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä asiakkaan näkökulmaan ja tarkastella tutkittavaa aihetta asiakkaan edustajan näkökulmasta.

Tutkimuksen validiteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa pystytty mittaamaan tutkimusmenetelmän avulla sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna validiteetin kannalta voidaan ajatella sitä, että haastattelutilanteessa tutkija on saattanut esittää täsmentäviä kysymyksiä haastateltavalle aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.)

Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä tutkimusongelmaa on tutkittu tarkasta ja totuudenmukaisesta näkökulmasta ja tutkimuksessa tutkittiin sitä ilmiötä, mitä oli tarkoitus tutkia. Tutkimuskysymykset mietittiin huolellisesti, jotta ne tukevat opinnäytetyön tavoitteita. Opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat perusteltuja ja aihealueeseen sopivia. Tutkimustuloksissa on suoria lainauksia haastatteluista, jotta lukija ymmärtää tulkinnan ja johtopäätösten taustalla olleen aineiston.

Teemahaastatteluita tehtiin 8 asiakkaalle ja haastatteluihin osallistui 13 henkilöä. Haastatteluiden avulla saavutettiin kattava ja monipuolinen käsitys siitä, mistä asiakaskokemukset muodostuvat ja miten asiakaslähtöisyys toteutuu yrityksen toiminnassa. Tutkija on pyrkinyt tutkimuksessaan mahdollisimman hyvään objektiivisuuteen, mikä näkyy kirjoitetussa tekstissä neutraalina, asiallisena ja konkreettisena tekstinä.

4 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa asiakaskokemusten nykytila yrityksen kunta-, kuntayhtymä- ja yhteisöasiakkuuksissa ja miten asiakaslähtöisyys toteutuu yrityksen päivittäisessä toiminnassa asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisista tekijöistä asiakaskokemukset muodostuvat. Tutkimustulosten avulla yrityksellä on parempi käsitys tuottamistaan asiakaskokemuksista, jolloin niitä voidaan parantaa ja kehittää. Aiheena asiakaskokemusten tutkiminen ja niiden kehittäminen oli mielenkiintoinen. Haastattelututkimus asiakkaiden keskuudessa antoi uutta ja osin vahvistavaa tietoa yrityksen asiakkuuksista ja niiden tilasta.

Teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin asiakaskokemusten teoriaan ja niihin liittyviin teemoihin kuten asiakaskokemuksen johtamiseen ja kosketuspistepolon muodostumiseen. Painetun ja elektronisen lähdeaineiston avulla tarkasteltiin aihetta henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksen näkökulmasta, jolloin aiheen ulkopuolelle rajattiin esimerkiksi sähköinen asiakaskokemus ja palvelumuotoilu.

Empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena siten, että aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita.

Haastattelupaikkana toimivat yrityksen toimitilat. Haastattelututkimukseen osallistui 8 asiakasta, joista varsinaiseen haastattelutilanteeseen osallistui 13 henkilöä.

Haastateltavat mielsivät Calpron asiantuntijaksi ja luotettavaksi yhteistyökumppaniksi kuntasektorilla. Haastateltavat kokivat, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan asiakkaina. Haastatteluiden perusteella aineistosta oli tunnistettavassa selkeät alateemat, joita on käsitelty tutkimustuloksissa tarkemmalla tasolla. Keskeiset haastatteluissa esiintyneet aihealueet olivat asiakkuuteen, Calpron tuottamiin palveluihin, toimintatapoihin, järjestelmiin ja muutoksen hallintaan liittyvät asiat. Calpro on määritellyt asiakaslähtöisyyden, työtoverien arvostamisen ja

uudistumiskykyisyyden arvoikseen, joten määritellyt arvot koetaan tärkeiksi myös asiakkaiden näkökulmasta.

Asiakaskokemuksen mittaamisessa yrityksen tulee valita ne työkalut, jotka soveltuvat yrityksen toimintaan. Pelkkä NPS- tai CES-mittari asiakaskokemusten mittaamiseen ei riitä arvioimaan asiakaskokemusten nykytilaa. Asiakaskokemusten mittaamisessa kannattaa hyödyntää kaikkia saatavilla olevia mittareita ja suhteuttaa mittauksen tuloksia talouden tunnuslukuihin, jolloin yrityksen on helpompi tarkastella tilannetta liiketaloudellisesta näkökulmasta.

Asiakaskokemusten johtamisessa on tärkeää hahmottaa yrityksen asiakassegmentit, joille asiakaskokemuksia tuotetaan ja millaisia asiakkaan ongelmia yritys on valmis ratkaisemaan antamallaan asiakaslupauksella. Positiiviset asiakassuhteet pohjautuvat kestäväällä pohjalla olevaan asiakassuhteeseen, jossa yrityksen tuottamat resurssit, ydinprosessit ja kumppanuudet kohtaavat asiakkaan tarpeet.

Asiakaskokemukset ovat merkittäviä asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta. Niihin vaikuttavat kaikki ne hetket ja kosketuspisteet, joissa asiakas on yhteydessä yritykseen. Positiiviset asiakaskokemukset eivät synny sattumalta, joten mikäli yritys haluaa asiakaskokemuksista kilpailuvalttinsa, vaatii se strategian asiakkuuksien hallinnalle ja asiakaskokemusten johtamiselle. Asiakaskokemusten johtaminen tulee jalkauttaa koko organisaatioon ja saada jokainen työntekijä vakuuttuneeksi siitä, että jokaisen panos on tärkeä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Adibe, P. 2012. Luo arvoa asiakkaalle johtamalla asiakkuuskokemusta. Tietoasiantuntija 4/2012, 27. ISSN 1795-7338.

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

Arussy, L. 2010. Customer experience strategy: the complete guide from innovation to execution. Rochelle Park, Nj: Stravity Group MediaCompany.

Cook, S. 2011. Customer care excellence: how to create an effective customer focus. 6. painos. London: Kogan Page.

Cook, S. 2015. Leading the customer experience: inspirational service leadership. Farnham, Surrey England: Burlington, VT.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Helsinki: Docendo.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

- Isoranta, H. 2011. Asiakaslähtöisyydestä tiedolla johtamiseen. Tietoasiantuntija, 2-3/2011, 33-34. ISSN 1795-7338.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa: tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus: hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: Tampere University Press.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Jyväskylä: Talentum.
- Manning, H. & Bodine, K. 2012. Outside in: the power of putting customers at the center of your business. Boston: New Harvest.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. 4. painos. Espoo: WSOY.
- Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Turku: SelinSelin.
- Shaw, C. 2007. The DNA of customer experience: how emotions drive value. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Shaw, C. & Ivens, J. 2005. Building great customer experiences. Revised edition. Basinbstone: Palgrave Macmillan.

Shaw, C. 2005. Revolutionize your customer experience. New York: Palgrave Macmillan.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.

Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. Red. Helsinki: WSOY.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas. 2. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu.

Elektroniset lähteet

Calpro 2016. Calpron esite [viitattu 15.8.2016]. Saatavissa: http://www.calpro.fi/wp-content/uploads/2016/05/calpro_esite.pdf

Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services: towards positively deviant performances. Espoo: Aalto yliopisto [viitattu 5.8.2016] . Tohtorin väitöskirja. Saatavissa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2012/isbn9789526044743/isbn9789526044743.pdf>
ISSN 1799-4942

Freed, L. 2013. Innovating analytics: how the next generation of net promoter can increase sales and drive business results [viitattu 1.8.2016]. Saatavissa ProQuest E-books -tietokannassa: <http://site.ebrary.com/lib/lamk/reader.action?docID=10767030>

Goodman, J. A. 2009. Strategic customer service: managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize profits [viitattu 1.8.2016]. Saatavissa ProQuest E-books -tietokannassa: <http://site.ebrary.com/lib/lamk/reader.action?docID=10297332>

Jabe, M. 2015. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. Talouselämä [viitattu 23.8.2016]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-tuot-arvot-yrityksen-arkeen-3347011>

Johnston, R. & Kong, X. 2011. The customer experience: a road-map for improvement. Managing service quality [verkkolehti]. Vol. 21, Iss. 1, p. 5-24 [viitattu 31.7.2016]. Saatavissa EBSCO Business Source Elite -tietokannassa:

<http://web.b.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/command/detail?sid=f05c1d59-5a4f-4ae3-90bd-c19adefe7f7e%40sessionmgr120&vid=9&hid=107> ISSN 0960-4529

Kauppalehti. 2015. Asiakaskokemuksen parantaminen on kriittinen kilpailuvaltti - myös teollisuudessa [viitattu 28.7.2016]. Saatavissa: <http://studio.kauppalehti.fi/tieto/asiakaskokemuksen-parantaminen-on-kriittinen-kilpailuvaltti-myo-teollisuudessa>

Markkinointi & Mainonta. 2016a. Alle puolella yrityksistä on riittävät resurssit ja osaaminen hyvän asiakaskokemuksen varmistamiseen [viitattu 22.7.2016]. Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/tutkimus-alle-puolella-yrityksista-on-riittavat-resurssit-ja-osaaminen-hyvan-asiakaskokemuksen-varmistamiseen-6532954>

Markkinointi & Mainonta. 2016b. Kilpailu pakottaa parantamaan asiakaskokemusta [viitattu 22.7.2016]. Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/kilpailu-pakottaa-parantamaan-asiakaskokemusta-6560087>

Markkinointi & Mainonta. 2016c. Suomalaiset mittaavat väärin [viitattu 22.7.2016]. Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/suomalaiset-mittaavat-vaarin-6551175>

Markkinointi & Mainonta. 2016d. Tutkimus: Asiakastyytyväisyyskyselyt eivät riitä mihinkään [viitattu 22.7.2016]. Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/tutkimus-asiakastyytyvaisyyskyselyt-eivat-riita-mihinkaan-6285674>

McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z.J., Perks, H. & Friman, M. 2015. Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing* [verkkolehti]. Vol 29, Iss. 6/7, p. 430-435 [viitattu 31.7.2016]. Saatavilla EBSCO Business Source Elite -tietokannassa:

<http://web.b.ebscohost.com/aineistot.lamk.fi/ehost/command/detail?sid=86216e39-9128-4a8e-9377-6864cc92c31d%40sessionmgr120&vid=5&hid=107> ISSN 0887-6045

Muukkonen, H. 2016. Asiakaskokemus kiinnostaa jo [viitattu 23.7.2016]. Saatavissa Talentumin lehtiarkistossa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/aineistot.lamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2931123>

Wilburn, M. 2006. *Managing the customer experience: a measurement-based approach* [viitattu 1.8.2016]. Saatavissa ProQuest E-books -tietokannassa:

<http://site.ebrary.com/lib/lamk/reader.action?docID=10907776>

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuksen teemahaastattelurunko.

Opinnäytetyön aihe: Asiakaskokemusten nykytila ja kehittämistoimenpiteet henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksessa

Teemahaastattelun aihealueet:

Taustatiedot

Asema organisaatiossa

Calpron tarjoamien palveluiden käyttäminen:

Henkilöstöhallinto /Taloushallinto

Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakasodotukset

Asiakaskokemukset

Yhteistyö

Tiedottaminen

Kehitettävät asiat ja yhteistyön riskit

Asiakaslähtöisyyden toteutuminen

Asiakaslähtöisyys ja Calpron arvostus asiakkuutta kohtaan

Mahdollinen lisäarvo

Organisaation tavoitteet ja suunnitelmat