

Opinnäytetyö (Turun ammattikorkeakoulu)

Liiketalouden koulutusohjelma

Bisnesakatemia

2018

Bajan Ahmadi

Asiakaskokemuksen johtaminen laatumittareita hyödyntäen

– Case Yritys X

Bajan Ahmadi

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN LAATUMITTAREITA HYÖDYNTÄEN

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda strateginen toimintatapa, jonka avulla asiakaskokemusta voidaan johtaa päivittäisessä asiakaspalvelussa hyödyntämällä laatumittareita. Opinnäytetyön tutkittava aihe on ajankohtainen työn toimeksiantajalle yritys X:lle, sen toiminnan kehittämisen kannalta.

Työn tarkoituksena on kuvailla toimintavan luontiin kohdistunutta kehittämistehtävää. Tuloksena esitelty ratkaisu perustui toimeksiantajan tarpeiden selvittämiseen teemahaastatteluilla sekä toimeksiantajan valmiiksi keräämän laatumittausdatan havainnointiin, linkittäen nämä teoriaosuudessa esiin nousseisiin asiakaskokemuksen johtamisessa huomiota vaativiin seikkoihin.

Työn teoriaosuudessa paneudutaan asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen tukeutumalla erilaisiin kirjallisiin lähteisiin. Teoriaosuudessa asiakaskokemuksen mittaamisessa keskitytään kokonaisvaltaiseen mittaukseen, jossa otetaan huomioon henkilöstö, taloudelliset ja asiakaskokemukselliset mittaukset.

Kehittämistehtävän tuloksena syntynyt toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen laatumittareita hyödyntämällä jakaantuu neljään osaan: asiakkaan ääni; henkilöstön kokemus ja osaaminen; oikeanlaiset taloudelliset ja realistiset tavoitteet; henkilöstön osaamiseen ja kokemukseen; sekä toimenpiteet asiakaskokemuksen johtamiseen. Kyseisten osa-alueiden alla on neljä toimintaa, joiden avulla asiakaskokemuksen johtaminen saadaan sidottua toimeksiantajan päivittäiseen toimintaan.

Opinnäytetyössä esiteltyä toimintatapaa asiakaskokemuksen johtamisessa voidaan hyödyntää sellaisten yritysten asiakaspalvelussa, joilla on asiakaskokemuksen johtaminen jo halussa, sekä he hyödyntävät laajaa laatumittausjärjestelmää päivittäisen toiminnan kehittämisessä. Toimintatapaa voivat hyödyntää myös yritykset, jotka ovat vasta aloittelemassa toimintaa ja ovat valinneet asiakaskokemuksen strategiseksi painopisteeksi.

ASIASANAT:

Asiakaskokemus, Asiakaskokemuksen johtaminen, Laatumittaminen, Net Promoter Score.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration

December 2018 | 45 pages

Bajan Ahmadi

MANAGING CUSTOMER EXPERIENCE BY UTILIZING QUALITY METERS

- Case Company X

The goal of this thesis is to create a strategic approach that enables customer experience to be run in daily customer service by utilizing quality indicators. The topic of the thesis is current for the thesis case company X's operations development.

The objective of thesis is to describe the development work of creating the strategic approach. The introduced solution is based on identifying the needs of the case company by theme interviews and the observation of the quality measurement data pre-collected by the case company, linking them to the demanding aspects of customer experience management that emerged in the theoretical part of the thesis.

The theoretical part of the thesis is focused on customer experience and its management by relying on various literary sources. The theoretical part of measuring customer experience focuses on the overall measurement, which takes into account the personnel, financial and customer-oriented measurements.

The result of the development task of managing customer experience by utilizing quality indicators is divided into four parts: the customer voice, experience and competence of staff, realistic indicators and realistic goals, measures for managing customer experience. There are four to five needed activities under these areas, which enable customer experience management to be linked to the case company's daily activities.

The approach presented in the thesis for customer experience management can be utilized in customer service for companies that already have customer experience at their disposal and they use a comprehensive quality measurement system to develop day-to-day operations.

KEYWORDS:

Customer Experience, Customer Experience Management, Quality Measurement, Net Promoter Score.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN JA MITTAAMINEN	8
2.1 Asiakaskokemus	8
2.1.1 Asiakkaan aikakausi	9
2.1.2 Asiakkaan matka	11
2.1.3 Asiakaskokemukseen vaikuttaminen.....	12
2.1.4 Odotuksia ylittävän asiakaskokemuksen rakenteet.....	14
2.1.5 Asiakaskokemus luo strategisen kilpailuedun	16
2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen	17
2.2.1 Asiakaskeskeisyyden tasot.....	18
2.2.2 Asiakaskeskeisyys vaatii johdon sitouttamista	21
2.2.3 Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet.....	22
2.2.4 Asiakaskokemuksen johtamisen kompastuskiviä.....	24
2.2.5 Tiedon hyödyntäminen asiakaskokemuksessa	25
2.2.6 Teknologian rooli asiakaskokemuksen johtamisessa.....	26
2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen	27
2.3.1 Net Promoter Score (NPS) – Asiakaskokemuksen mittarina	29
2.3.2 Henkilöstömittarit – Tie menestykseen.....	32
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	34
3.1 Yritys X ja laatumittaaminen	34
3.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	35
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
4.1 Toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen hyödyntämällä laatumittareita	39
4.2 Asiakkaan ääni	40
4.3 Henkilöstön kokemus ja osaaminen	42
4.4 Oikeanlaiset mittarit ja realistiset tavoitteet	42
4.5 Toimenpiteet asiakaskokemuksen johtamiseen	43
5 YHTEENVETO	45
LÄHTEET	46

KUVAT

Kuva 1: Asiakkaan aikakausi kohtaa nopeuden aikakauden. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 17.)	10
Kuva 2: Asiakkaan matka, jossa kohtaamispisteiden ketju on rakennettu yhtenäiseksi ja kokonaisuutta tukevaksi. (Leino 2017, 71.)	11
Kuva 3: Kosketuspisteiden ympyrämalli (Futurelab 2017)	14
Kuva 4: Asiakaskeskeisyyden tasot. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26. / Customer Think Corp, 2012)	19
Kuva 5: Johdon sitouttamisen asteet (Löytänä & Korkiakoski 2014, 28./ Forrester Research Inc.)	21
Kuva 6: Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet (Löytänä & Korkiakoski 2014, 53.)	28
Kuva 7: Net Promoter Score laskenta (Löytänä & Korkiakoski, 58.)	30
Kuva 8 Toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen laatumittareita hyödyntäen.	44

1 JOHDANTO

Vuodesta 2002 lähtien määritelmän “asiakassuhteiden hallinta” merkitys on laskenut, ja on siirrytty aikakauteen, jossa asiakas määrittelee asiakassuhteen laukaukset. Kyseessä on hopealuoti, joka on suunnattu yrityksille maailmanlaajuisesti – Asiakaskokemuksen johtaminen.

Asiakaskokemuksen johtamisen myötä monet yritykset ovat ymmärtäneet, että pärjätäkseen kiristyvässä kilpailussa tulee heillä olla toimintatapoja, joilla erottua kilpailijoista. Asiakaskokemuksen johtamisesta onkin tullut yksi markkinoiden merkittävimmistä kilpailukeinoista. Ollakseen kilpailuetu, asiakaskokemusta ja asiakaskokemuksen johtamista on kehitettävä tilanteen mukaisesti. Kehittääkseen asiakaskokemuksellista toimintaa, tulee yrityksen pystyä havainnollistamaan toimintansa hyvät ja huonot puolet. Tämä onnistuu laajalla laatumittaamisella. Laatumittareita löytyy monenlaisia, ja yrityksen tulee valita näistä itselleen oikeanlainen.

Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen ovat tämän kehittämistehtävän toimeksiantajan yksi tärkeimmistä kulmakivistä. Laajan laatumittausjärjestelmän avulla yritys on pystynyt identifioimaan toimintansa tärkeimpiä piirteitä sekä mahdollisia kehityskohtia, ja näin ollen toimeksiantajalla on selkeä kuva tuottamastaan asiakaskokemuksesta, ja yksityiskohdista, jotka siihen vaikuttavat. Laatumittautulosten havainnollistamisen myötä yritys X on saanut aiheita suurempiin kehittämisprojekteihin, joiden avulla on tarkoitus kehittää asiakaskokemusta ja sen johtamista.

Markkinoiden eläessä asiakkaiden aikakautta ovat asiakkaat nykypäivän markkinoiden hallitsijoita, ja tämän vuoksi odotuksia ylittävän asiakaskokemuksen luominen ja johtaminen ovat kriittisiä yrityksen menestyksen kannalta. Tämän johdosta opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda toteutuskelpoinen strateginen toimintatapa, jolla toimeksiantajan työryhmä voisi johtaa asiakaskokemusta laatumittaus-tulosten ja palautteiden avulla.

Yritys X:n otettua käyttöön sen tarpeiden mukaan sovelletun laatumittausjärjestelmän, on asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen ollut ajankohtainen aihe, johon on haettu erilaisia ratkaisuja kuluneen vuoden aikana. Koen aiheen mielenkiintoiseksi, sillä asiakaskokemuksen laatumittaaminen avaa portin toiminnan kehittämiseksi asiakkaan

näkökulmasta mahdollistamalla kattavan palautteenannon. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikuttivat näin ollen toimeksiantajan tarve sekä oma mielenkiintoni aiheeseen.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän avulla selvitetään, miten laatumittareita voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa. Opinnäytetyön lähestymistavaksi valitaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jotta aiheesta saadaan kokonaisvaltainen ymmärrys ja perustaa kehittämisen ideoinnille.

Kehittämistehtävä perustuu kahteen osaan – teoriaosaan sekä kehittämistehtävän toteutusosaan. Teoriaosuus tullaan tarkastelemaan kolmessa osassa. Alkuun tarkastellaan yleisesti asiakaskokemusta, ja tekijöitä odotuksia ylittävän asiakaskokemuksen luomiseen. Tämän jälkeen käsitellään asiakaskokemuksen johtamista, ja sen eri osa-alueita. Teoriaosuuden viimeisessä osiossa tarkastellaan asiakaskokemuksen laatumittaamista, nostaan Net Promoter Score (NPS) suositteluhaluuden mittari esimerkiksi.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän toteuttamisosassa esitellään alkuun toimeksiantaja ja kehittämistehtävän konteksti. Tämän jälkeen käydään läpi kehittämistehtävän eteneminen, ja miten toimintatapa laatumittarien hyödyntämiseen asiakaskokemuksen johtamisessa kehitettiin hyödyntämällä opinnäytetyötä varten kerätystä ja analysoidusta aineistosta.

Kehittämistehtävän tuloksena esitellään toimintatapa, jonka avulla toimeksiantaja voi hyödyntää asiakaskokemuksen laatumittausta asiakaskokemuksen johtamisessa.

2 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN JA MITTAAMINEN

2.1 Asiakaskokemus

Palautteenhallinnan johtava yritys Questback määrittelee asiakaskokemuksen blogissaan ”Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen kokemus yrityksestä tai sen tuotteista ja palveluista. Se muodostuu kaikista tunteista, kohtaamisista ja mielikuvista, joita asiakkaalle on yrityksestä kertynyt ja se ohjaa voimakkaasti ostokäyttäytymistä.” (Questback Oy, 2017.)

Kun pyritään luomaan odotuksia ylittäviä asiakaskokemuksia, on huomioitava, että asiakaskokemus on ihmisten tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Näin ollen asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti tunteet sekä alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tämän vuoksi ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas mielessään muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin valita millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Ymmärtääkseen asiakaskokemusta tulee ensin tutkia sen alkuperää – asiakaskokemuksen ilmiön historiaa. Asiakaskokemus-konseptin historian ymmärtäminen on tärkeää, sillä sen avulla voimme nähdä, miten asiakaskokemuksen merkitys on kehittynyt ajan myötä. Tämä antaa yrityksille mahdollisuuden oppia muiden valinnoista, virheistä ja asiakaskokemuksen luomista mahdollisuuksista. (Klaus 2015, 2.)

Pystyäkseen tuottamaan odotuksia ylittäviä asiakaskokemuksia, tulee yritysten pystyä määrittelemään asiat, jotka tuottavat eniten arvoa asiakaskokemukseen. Tämän vuoksi tulee tarkastella signaaleja, joita yritys viestii asiakkailleen. Tarkastelemalla tuottamia arvoja ja signaaleja asiakaskokemusta voidaan johtaa tarkoituksenmukaisesti ja saada selville mitkä asiat vaikuttavat asiakaskokemukseen negatiivisesti. Asiakaskokemuksen muodostuessa tunteista, kohtaamisista ja mielikuvista, joita yritys toiminnallaan viestii, on ensiarvoisen tärkeää, että yritys tarkastelee toimintaansa kokonaisvaltaisesti. Tämän avulla yritys saa kuvan siitä mitä ihmiset haluavat ja miten he näkevät yrityksen. (Shaw, Dibeehi & Walden 2010, 4-7.)

Asiakaskokemuksesta on alettu puhua vasta 2000-luvulla, ja tänäkin päivänä sen johtaminen mielletään usein asiakaspalvelun kehittämiseksi. Asiakaskokemus tulisi nähdä kokonaisvaltaisena tapana ottaa huomioon yrityksen kaikki toiminnot, sillä yrityksen jokainen osa-alue on kosketuksissa asiakkaaseen joko suoraan tai välillisesti. Asiakaspalvelu ja myynti ovat usein yrityksissä ne toiminnot, joilla on eniten kohtaamisia asiakkaiden kanssa. Yrityksen muut toiminnot vaikuttavat toiminnallaan suuresti siihen, pystyvätkö edellä mainitut toiminnot luomaan odotuksia ylittäviä kokemuksia asiakkaille. Yrityksien kaikkien toimintojen ollessa kosketuksissa asiakkaisiin suoraan tai välillisesti, tulee myös jokaisen yrityksessä työskentelevän oivaltaa asiakaskokemuksen merkitys, sillä joka ikisen työntekijän palkka tulee asiakkaalta. (Löytänä & Korteso 2011, 11-16.)

Nykypäivänä ainut tapa erottua kilpailijoista, ja pärjätä kiristyvässä kilpailuissa on ainutlaatuisen ja mieleenpainuvan asiakaskokemuksen luominen. Elämme vaihtoehtojen ja infoähkyn valtakautta, jossa asiakkaalla on valta määrittää asiointikanavansa ja tarjottujen palveluiden laatu ja arvo. Asiakkaalla on siis tänä päivänä käsissään todellinen vallanvaltikka, ja yritykset, jotka ymmärtävät ja sisäistävät tämän tulevat, pärjäämään tulevaisuudessakin kiristyvässä kilpailussa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9.)

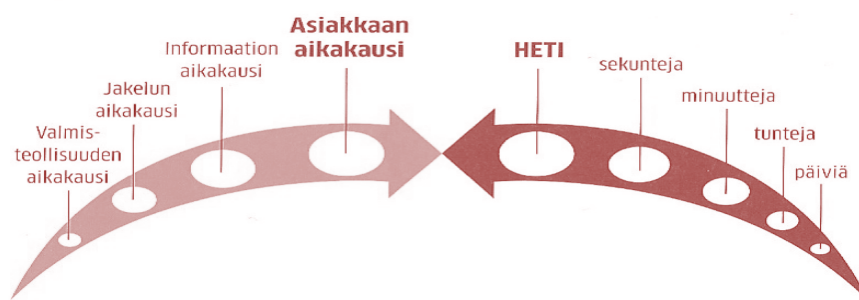
2.1.1 Asiakkaan aikakausi

Asiakaskokemus on kaikkialla, ja sitä pidetään laajalti seuraavana kilpailun taistelukenttänä. Johtajat, konsultit, tutkijat ja jopa poliitikot näyttävät olevan samaa mieltä siitä, että asiakkaan aikakausi on vihdoinkin saapunut, ja meidän olisi parempi olla valmiita siihen. Olemme aikakaudessa, jossa asiakkaat määrittelevät laukaukset, ja menestys perustuu siihen, kuinka hyvin yritykset pystyvät vastamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja odotuksiin. Asiakkailla on tänä päivänä monia vaihtoehtoja, ja siksi on tärkeää, että heidän kokemuksensa olisivat mahdollisimman yksinkertaisia, johdonmukaisia ja merkityksellisiä. (Klaus 2015, 11.)

Menestyminen asiakkaan aikakaudella on kiinni yrityksen kyvystä luoda asiakkaalle arvokas kokemus. Tämä vaatii yritykseltä kokonaisvaltaista lähestymistä strategiassa, johtamisessa, kohtaamisessa, mittaamisessa sekä yrityskulttuurissa. Menestys asiakkaan aikakaudella on myös kiinni yrityksen ymmärryksestä siitä, miten asiakkaan

aikakaudelle on päädytty, sekä kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, mitä asiakaskokemus kaiken kaikkiaan merkitsee. (Löytänä & Korhonen 2014, 16.)

Asiakaskokemusta johdettaessa ja asiakkaiden odotuksia ylittäessä, on olennaista huomioida aikakäsityksessä ja reagointinopeuden odotuksessa tapahtuneet muutokset. Asiakkaan aikakautta edeltäneillä aikakausilla reagointinopeus ja odotusajat ovat olleet useita päiviä, tunteja ja minuutteja, mutta asiakkaan aikakautta leimaa uudenlainen nopeus sekä minulle-kaikki-heti-nyt –ajattelu. Kuva 1 havainnollistaa eri aikakausien nopeusajattelun muutoksen. (Löytänä & Korhonen 2014, 17-18.)



Kuva 1: Asiakkaan aikakausi kohtaa nopeuden aikakauden. (Löytänä & Korhonen 2014, 17.)

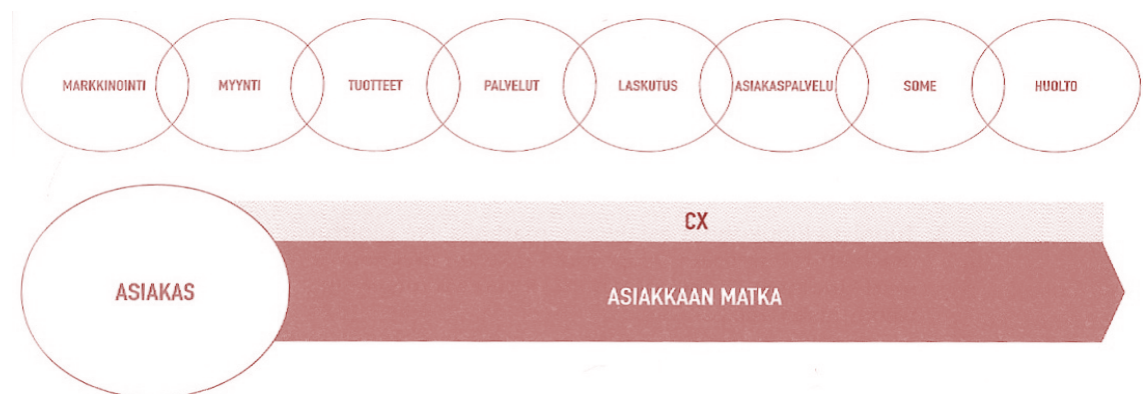
Asiakkaan aikakaudella nopeus ratkaisee, sillä asiakkaiden minulle-kaikki-heti-nyt –ajattelu on vaikuttaa päätökseen missä asioida. Esimerkiksi Google-hakujen tai verkkokaupan sivujen latautuminen pidempään kuin pari sekuntia tuntuu monille asiakkaille liian pitkältä. Monet yritykset eivät ole vielä ymmärtäneet muutosta asiakkaiden malttamattomuudessa. Yritykset, jotka ovat pystyneet yksinkertaistamaan toimintaansa ja toimimaan sen myötä nopeammin kuin asiakkaat odottavat, tulevat menestymään muita paremmin. (Löytänä & Korhonen 2014, 17-18.)

Asiakkaan aikakaudella asiakkaat osaavat vaatia enemmän, ja mikäli yritys ei ole valmis tarjoamaan mitä asiakas haluaa, ovat kilpailijat valmiita tekemään sen. Tämän vuoksi panostaminen positiiviseen ja yhtenäiseen asiakaskokemukseen on tärkeää, sillä näin voidaan taata yrityksen jatkuva kasvu. (Questback Oy, 2016.)

2.1.2 Asiakkaan matka

Usein ymmärretään, että asiakaskokemus koostuu asiakaspalvelusta, myynnistä tai markkinoinnista, sillä nämä kyseiset toiminnot liittyvät tilanteisiin, joissa yritys kohtaa suurimman osan asiakkaistaan. Ei kuitenkaan ymmärretä sitä, että asiakaskokemus on kaikkien kohtaamisten ja monenlaisten tekijöiden summa asiakkaan matkalla. Ahvenainen ja muut (2017, 68.) huomioivat että, tällaisissa tilanteissa yritykset käsittelevät asiakaskokemusta monesti pitkälti osaston erillisten kosketuspisteiden kannalta. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 68.)

”Tällaisessa mallissa asiakas saattaa saada erinomaista palvelua toisessa kanavassa, mutta joutuu pettymään taas toisen kosketuspisteen kohdalla, koska kommunikaatio ja tiedonkulku saattavat jäädä irralliseksi, jos asiakkaan matkaa ei käsitellä yhtenä kokonaisuutena. Yrityksellä voi olla vaikkapa 10 erilaista kohtaamispistettä, mutta asiakas käsittelee asioita yhtenä kokonaisuutena, jonka laatu on yksityiskohtia tärkeämpi.” Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 68.)



Kuva 2: Asiakkaan matka, jossa kohtaamispisteiden ketju on rakennettu yhtenäiseksi ja kokonaisuutta tukevaksi. (Leino 2017, 71.)

Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 71.) kuvailevat kuvan 2 avulla asiakkaan asiakaskokemuksellista matkaa ketjureaktiomaiseksi toiminnaksi. Asiakaskokemuksen jokainen kohtaamispiste muodostaa pienen palasen asiakaskokemuksesta, ja tähän vaikuttavat käytännössä kaikki yrityksen funktiot, myös mahdolliset alihankkijat sekä erilaiset sidosryhmät. Yksi kohtaamispisteiden kriittisimmistä palasista on henkilöstön hallinta, joka vastaa kaikkein palveluhalukkaimpien ja lahjakkaimpien yksilöiden

palkkauksesta. Valitettava realiteetti on kuitenkin se, ettei henkilöstöhallinnan ydintoiminnoissa ei tarpeeksi tunnisteta ja oteta huomioon liiketoimintaan liittyviä lainallisuuksia. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 71.)

Asiakkaan matkan ollessa monisäkeinen on tärkeää, että palveluntarjoaja on läsnä jo ostoprosessin alkuvaiheilla. Mikäli asiakasta ei saa vakuutettua tiedonhaun ja tiedonmäärittelyjen vaiheessa tai, jos asiakkaassa ei herätetä halua kuulla yrityksen tuotteista ja palveluista on yritys auttamattomasti ulkona ostoprosessin myöhemmistä vaiheista. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10.)

2.1.3 Asiakaskokemukseen vaikuttaminen

Toiminnallaan ja tuotteillaan yritykset luovat edellytykset asiakaskokemukseen ja arvon luomiseen, ja tästä asiakas omalla toiminnallaan muodostaa niistä itselleen arvoa. Yrityksen asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa neljään tyyppiin: taloudelliseen, toiminnalliseen, symboliseen ja emotionaaliseen arvoon. (Löytänä & Korhikoski 2014, 18.)

Taloudellinen ja toiminnallinen arvo kertovat termeinä mitä niillä tarkoitetaan; taloudellisen arvon fokuksena on edullinen hinta, ja toiminnallinen arvo on seurausta tuotteen tai palvelun toiminnallisesta suorituksesta. Molemmat arvot ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa olevia arvoja, eivätkä tuo kilpailunäkökulmasta mitään erityistä kilpailuetua yrityksen toimintaan. Symboliset arvot liittyvät useimmiten mielikuviin ja brändeihin, mutta myös asiakkaan oman persoonan ilmaisemiseen. Olennainen osa symbolisen arvon muodostumiseen on heimoutuminen, sillä asiakas kokee identiteettien yhtäläisyyttä muiden palvelun tai tuotteen käyttäjien kanssa. Mielikuvien ja brändien käyttäminen kilpailukeinoina ei ole enää nykymaailmassa niin tehokas kuin se on ollut informaation aikakaudella. Brändit ovat nykypäivänä samankaltaistuneet, ja brändien ylläpitäminen nykypäivän median murroksessa maksaa yksinkertaisesti liikaa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 18-19.)

Neljännän arvon eli emotionaalisen arvon kilpailuedut ovat uniikkeja, sillä emotionaaliset arvot liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin. Emotionaalisten arvojen myötä tuote tai palvelut antavat asiakkaalle mahdollisuuden tuntea jotain. Onnistuakseen emotionaalisten arvojen luomisessa vaatii se yritykseltä kokonaisvaltaista

asiakaskokemuksen johtamista sekä sitoutumista pitkäjänteiseen työskentelyyn. (Löytänä & Korhonen 2014, 18-19.)

Asiakaskokemukseen vaikuttavat erilaisten arvojen lisäksi kriittiset psykologiset tekijät. Nykypäivänä yhä useampi ihminen tukeutuu identiteettinsä rakentamisessa tekemiinsä ostoksiin ja hankintoihin, joten huono palvelu ei ole enää vain huonoa palvelua. Se on asiakkaan identiteetin loukkaamista, ja tämän vuoksi niistä kirjoitetaan kärkkäästi sosiaaliseen mediaan. Näin ollen paras mahdollinen asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta ja identiteettiä. Suurin virhe mitä yritys voi tehdä kriittisten psykologisten tekijöiden kannalta on vähätellä niitä, sillä taivastelujen sijaan huonot asiakaskohtaukset tulee analysoida tarkasti, ja niistä tulee ottaa opiksi, jotta yritys pystyisi jatkossa välttämään ne. (Löytänä & Kortesoja 2011, 43-44.)

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumisen vaikuttavimpina tekijöinä ovat asiakkaalle muodostuneet mielikuvat ja tunteet, jotka hänelle muodostuvat kohdatessa yrityksen edustajia, kanavia ja palveluita. Yrityksen suunnitellessa haluamansa kaltaista asiakaskokemusta asiakkailleen, tulee asiaa lähestyä tunteiden kannalta, joita se herättää asiakkaissaan. Asiakkaan kohtaaminen, kohteleminen yrityksen eri kanavissa ja palvelun luotettavuuden aste sekä kokemus siitä millaisia tunteita yritys asiakkaassa herättää koko palvelupolun aikana vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee yrityksen tarjoamat palvelut tai tuotteet. Asiakkaat arvioivatkin jatkuvasti yrityksen asiakaskokemuksellista onnistumista sen eri kanavissa, jotka luovat kohtauspisteet yrityksen ja asiakkaan välillä. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9-10.)



Kuva 3: Kosketuspisteiden ympyrämalli (Futurelab 2017)

Kohtaamispisteet ovat paikkoja ja tilanteita, joissa yritykset ja asiakkaat kohtaavat. Kohtaamiset voivat olla vuorovaikutteisia kohtaamisia kuten tapaamisia tai puheluita, osa taas passiivisia kohtaamisia, joissa asiakas esimerkiksi näkee yrityksen mainoksen tai käy heidän nettisivuilla. Kuvassa 3 esitelty kosketuspisteiden ympyrämalli, joka havainnollistaa kosketuspisteitä, joissa yritys ja asiakas kohtaavat. (Futurelab 2013)

2.1.4 Odotuksia ylittävän asiakaskokemuksen rakenteet

Ylittääkseen asiakaskokemukselliset odotukset, luodakseen kilpailuetua ja erottuakseen kilpailijoista, yritykseen tulee tuottaa muuta kuin peruspalveluita. Odotukset ylittävä asiakaskokemus koostuu kolmesta rakenneosasta: ydinkokemuksesta, laajennetusta kokemuksesta ja odotukset ylittävistä elementeistä. (Löytänä & Korteso 2011, 59-64.)

Ydinkokemus on perusta asiakaskokemuksen johtamiselle ja kehittämiselle, joten yrityksen tulee varmistaa, että se pystyy aina kaikissa olosuhteissa tuottamaan sen. Ydinkokemus luo perustan hyödyille ja siitä muodostuvalle arvolle, jonka vuoksi tuote tai palvelu ostetaan. Mitä suuremmaksi yritys kasvaa, sitä enemmän innovaatioita ja projekteja syntyy. Nämä vaarantavat ydinkokemuksen tuottamisen, sillä ne johtavat

markkinoinnillisesti suuriin lupauksiin, joita on mahdotonta ylläpitää. Ydinkokemuksen muodostumista häiritseviä ja estäviä tekijöitä löytyy myös reklamaatioista, lähteneiden asiakkaiden motiiveista sekä henkilökunnan kokemuksista. Ydinkokemuksen muodostaessa perustan odotusten ylittämiseen, tulee yrityksen varmistaa, että ydinkokemus on kunnossa tuottaakseen odotuksia ylittäviä kokemuksia. Ydinkokemuksen jälkeen seuraava askel on laajennettu kokemus. Laajennetulla kokemuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että yritys laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle tuomalla kokemukseen jotain, mikä lisää palvelun tai tuotteen arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Kortesus 2011, 59-64.)

Odotukset ylittävä kokemus on syntynyt, kun ydinkokemus ja laajennettu kokemus on tuotettu. Odotukset ylittävä kokemus syntyy esimerkiksi henkilökohtaisuudella, aitoudella, yllättävyydellä, selkeydellä ja räätälöitävyydellä. (Löytänä & Kortesus 2011, 59-64.)

Ylittääkseen asiakaskokemukselliset odotukset oleellista on tietää, missä vaiheessa ja kanavissa asiakas haluaa olla vuorovaikutuksissa yrityksen kanssa. Tämän tulee tapahtua niin, että kanssakäyminen on mahdollisimman tehokasta ja tuottoisaa yrityksen kannalta. Asiakkaan ostoprosessi harvoin noudattelee yrityksen sisäisiä prosesseja, vaikka yritystoiminta olisikin rakennettu vahvasti perinteisten funktioiden, kuten markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun varaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 59.)

Odotuksia ylittävän asiakaskokemuksen rakentamisen suurin haaste on muutosprosessin hitaus yrityksissä ja yritysten kyvyttömyys uudistua. Liian usein kyseenalaistetaan yrityksen ulkopuolelta tulevat muutoksen merkit, ja näin ollen kehitysprojektit aloitetaan vasta sitten, kun liiketoiminta on jo kriisissä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 59.)

Tavoitteena odotusten ylittäminen on hienoa, mutta tosielämässä moni asiakas arvostaa sitä, että hänen odotukset täytetään. Näin ollen odotusten täyttymistä tulee seurata tarkasti, ja tulee keskittyä minimoimaan tapaukset, jolloin odotukset eivät täyty. (Löytänä & Kortesus 2011, 59-64.)

2.1.5 Asiakaskokemus luo strategisen kilpailuedun

Kilpailutilanteen ja markkinoiden analysointi ovat usein keskiössä, kun mietitään liiketoimintastrategioita. Toimivan yritysstrategian pääroolissa toimii asiakas, hänen tarpeet ja ymmärrys siitä mitä hän on valmis maksamaan. Yrityksen menestymisen määrittelee näin ollen asiakas, sillä yksikään kilpailija ei ole kaatanut yritystä, jonka asiakassuhde on vahva ja perustuu luottamukseen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 13.)

Strategisena kilpailuetuna asiakaskokemus on niin laaja kokonaisuus ja mahdollisuus, että sen hyödyntäminen vaatii yritykseltä paljon rohkeutta. Rohkeutta se vaatii erityisesti yrityksen johdolta ja hallitukselta, joiden vastuulla strategian luominen on. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 13.)

Gerdt ja Korkiakosken (2016,14) mukaan asiakaskokemus tunnistetaan yhä useammin mahdollisuudeksi ja keinoksi kehittää liiketoimintaa, mutta kuitenkin ymmärrys asiakaskokemuksesta jää pieneksi. Asiakaskokemuksen strategisen potentiaalin lunastamisen suurin riski on se, että asiakaskokemus jää ”pehmeiden asioiden” kategoriaan eikä sitä integroida liiketoimintaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 14.)

”Asiakaskokemuksella luotu kilpailuetu on pysyvää ja huonosti kopioitavissa, koska yrityksen sisälle luodut toimintamallit ovat yksilöllisiä. Jokainen yritys ja asiakaskunta ovat omanlaisensa, mikä vaikuttaa myös asiakaskokemukseen.” (Questback, 2016)

Suurin tehtävä yritysjohdolle on uskoa, että asiakaskokemuksella on mahdollista erottua kilpailijoista sekä samalla saavuttaa tarvittavaa kilpailuetua. Näkemystä tukee tutkimus, jonka mukaan yli puolet asiakkaista olisivat valmiita maksamaan enemmän saadakseen entistä paremman asiakaskokemuksen. Onkin todettu, että tyytyväiset ja sitoutuneet asiakkaat suosittelivat todennäköisemmin yritystä ystävilleen, mikä puolestaan parhaassa tapauksessa kasvattaa yrityksen asiakaskuntaa ilman suurempia lisäpanostuksia esimerkiksi markkinointiin. (Questback 2016)

”Siinä, missä yritys ja sen tarjoamat palvelut ovat aiemmin olleet pääarvossa, asiakaskokemus on muovautumassa entistä enemmän kilpailukykyä määrittäväksi tekijäksi näiden perinteisten arvojen rinnalle. Usean yrityksen tarjotessa toisiinsa rinnastavia palveluja, heidän tarjoamansa asiakaskokemus päättää yhä useammissa tapauksissa sen, kenen palvelun asiakas lopulta valitsee. Vaikka tuote olisi hyvä, tai jopa parempi kuin kilpailijan palveluun, jos heidän tarjoamansa asiakaskokemus on ollut

parempi. Asiakaskokemuksen parantaminen tuottaa siis kasvua, kannattavuutta ja parempaa bisnestä. Sen vuoksi siihen panostaminen on tärkeää.” (eCraft 2018)

Menestyminen on kiinni yrityksen kyvystä luoda arvokkaita asiakaskokemuksia. Tämä vaatii yrityksiltä kokonaisvaltaista lähestymistä strategiassa, johtamisessa, kohtaamisessa, mittaamisessa ja yrityskulttuurissa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16)

2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on tapa, jonka avulla suunnitella ja reagoida asiakkaiden kanssa käytävään vuorovaikutukseen heidän odotusten täyttämiseksi tai ylittämiseksi. Markkinoiden muuttuessa yritykset ovat vaihtaneet asiakassuhteiden johtamisen toimintamallin asiakaskokemuksen johtamisen toimintamalliin, sillä se luo laajemman näkökulman asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin. Asiakaskokemuksen johtamisella on monenlaisia hyötyjä yritykselle, sillä sen avulla maksimoidaan asiakkaille tuottama arvo, luomalla heille merkityksellisiä kokemuksia. Tämä samalla vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen ja kasvattaa yrityksen tuottoja. (Löytänä & Korteso, 2011, 12-13.)

Keskeisintä asiakaskokemuksen johtamisessa on asiakkaalle luotava arvo. Yrityksien on tärkeää huomioida, että asiakas itse muodostaa arvon itselleen, samalla tapaa kuin hän muodostaa asiakaskokemuksensakin. Toiminnallaan ja tuotteillaan yritykset luovat vain edellytyksiä arvon muodostamiselle, josta asiakas itse luo omalla toiminnallaan niille arvoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tulee olla yritykselle selkeä, jotta saadaan aikaiseksi selkeä kasvu asiakastyytyväisyydessä, lojaalisuudessa sekä suositteluvuudessa. Asiakaskokemuksen johtamista tulee tarkastella ja kehittää asiakkaiden näkökulmasta, jotta todellinen asiakaskokemuksen johtaminen toteutuisi ja saataisiin selkeä kuva asiakkaan matkasta yrityksen kanssa. Onnistuneen asiakaskokemuksen johtamisen päätavoitteena on kehittää asiakasuskollisuutta, jonka myötä vähentää asiakasvahinkoja. (Ngdata.com, 2018.)

Asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen konsulttitoimisto Futurelab mainitsee seuraavat asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt: vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen, joka täten kasvattaa suosittelijoiden määrää, mahdollistaen lisämyynnin

asiakkaille sekä pidentää asiakkuuden elinkaarta, jolloin mahdolliset sijoitukset uusasiakashankintaan ovat pienemmät. Asiakaskokemuksen johtaminen kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää, samalla kun negatiivisten asiakaspalautteiden määrä vähenee, Asiakaskokemuksen johtamisella on myös brändiä kohottava ja henkilöstöä sitouttava vaikutus. (Futurelab 2013,1.)

Onnistukseen asiakaskokemuksen johtamisessa tulee yrityksillä olla selkeä strateginen suunnitelma, ja tämä on yrityksille vaativa tehtävä, sillä asiakaskokemuksen johtaminen on laaja toimintamalli, joka koostuu yrityksen kaikista osa-alueista ja tekijöistä. Yksi vaativimmista tehtävistä on selkeän monikanavaisen brändikokemuksen luominen. On muistettava, että asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritykseen verkossa, asiakaspalvelun välityksellä, henkilökohtaisesti ja monien muiden kanavien välityksellä, joten on äärimmäisen tärkeää varmistaa johdonmukaisuus kaikissa vuorovaikutuskanavissa. (Ngdata.com, 2018.)

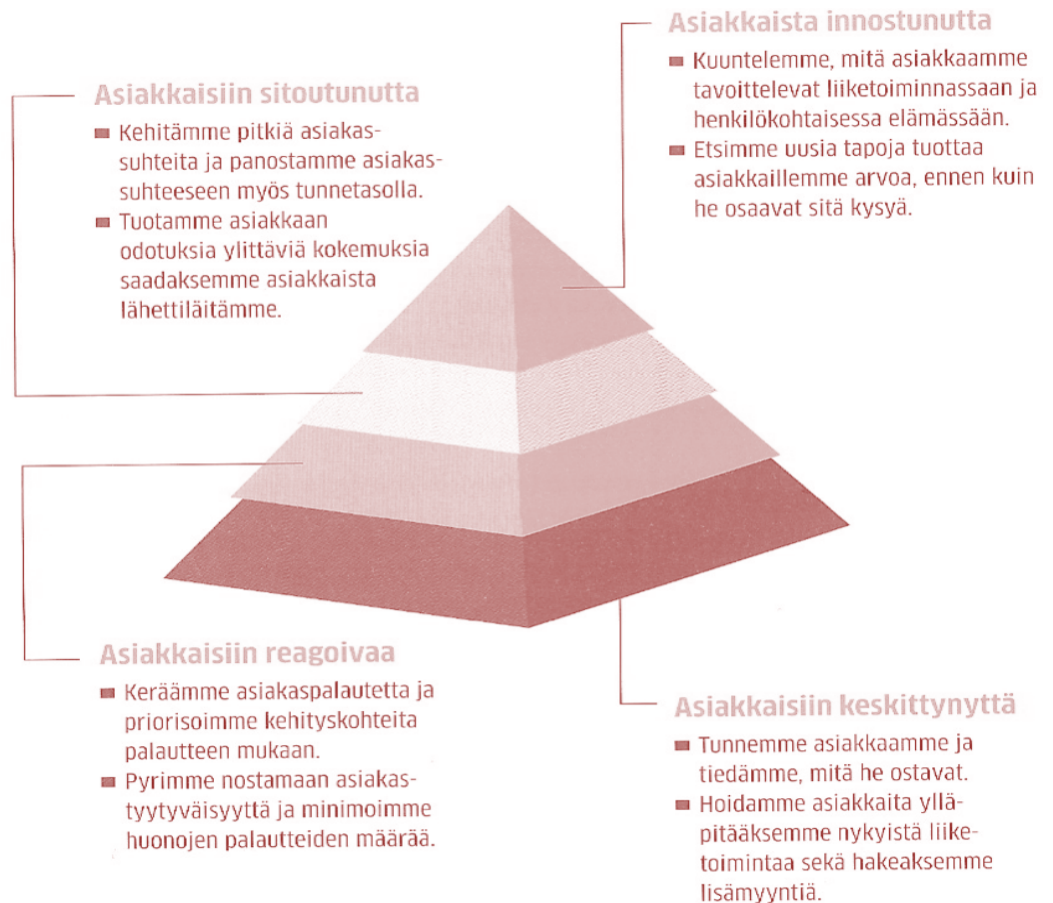
Asiakaskokemuksen johtamisen haasteita ovat myös kokemuksen personallisoiminen. Asiakkailla on odotuksia ja he tietävät, että yrityksillä on enemmän tietoa heistä kuin koskaan aiemmin. Tämä tarkoittaa kysyntää kokemuksen personalisoimiseen, ja yritysten on muistettava personoida jokainen asiakaskohtaaminen. Yritykset onnistuvat kokemuksen personoinnissa, mikäli he lisäävät kontekstia asiakaslähtöisyyteen, ja tarjoavat asiakkaalle sitä mitä hän tarvitsee, juuri silloin kuin hän sitä tarvitsee. Kaiken kaikkiaan onnistuakseen asiakaskokemuksen johtamisessa, yritysten tulee tuntea asiakkaansa. Yrityksen tulee tuntea asiakkaat sen verran hyvin, että asiakaskokemuksen hallinta onnistuu. (Ngdata.com, 2018.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tarjotessa luontevan lähtökohdan yrityksen arvoprosessien kehittämiseksi herää kysymyksiä onko palvelu hyvää vai huonoa, miten ja missä sitä pitäisi tarjota? Organisaation tulisi palvelun sijaan analysoida asiakaskokemuksen syntymistä laajemmin, ja tämän myötä organisaatiolla on mahdollista kehittää asiakkaan ja yrityksen välisiä kohtaamispisteitä tarkemmin. (Gerdt & Korhikoski 2016, 46.)

2.2.1 Asiakaskeskeisyyden tasot

Asiakaskeskeisyyttä tarkasteltaessa yritysten tulee oivaltaa, että strategian ja toiminnan muuntuminen asiakaskeskeiseksi on matka, joka etenee etapeissa ja taso tasolta

pyramidia ylöspäin. Löytänen ja Korkiakosken (2014, 26-27) mukaan pikavuoroa asiakaskeskeisyyden huipulle ei ole, ja asiakaskeskeisyyden matka kestää välttämättä vuosia. Asiakaskeskeisyyden tasot esitelty pyramidimallina kuvassa 4. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26-27.)



Kuva 4: Asiakaskeskeisyyden tasot. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26. / Customer Think Corp, 2012)

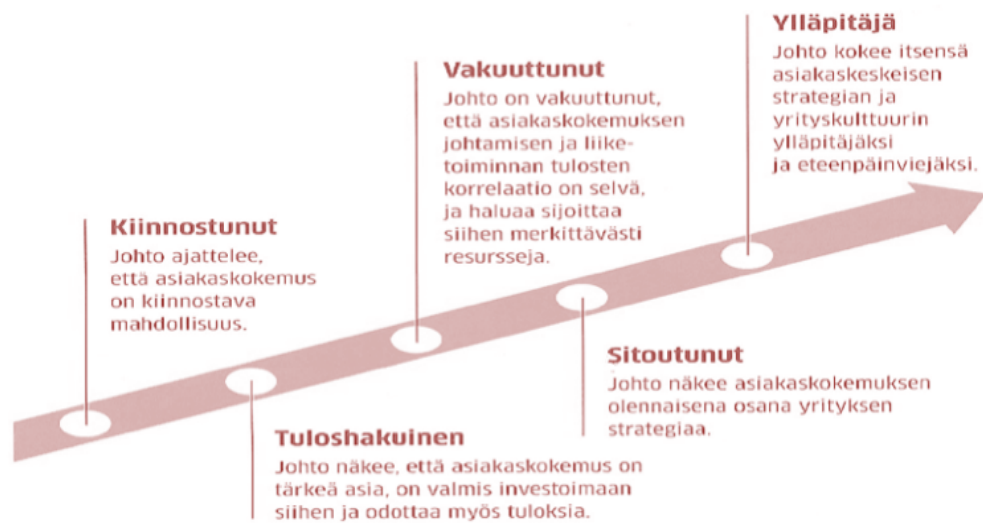
Asiakaskeskeisyyttä voidaan tarkastella neljältä eri tasolta. Asiakaskeskeisyyden pyramidin alimmalle tasolle sijoittuvat yritykset, joiden toimintaa ohjaavat vahvasti nykyisen liikevaihdon ylläpitäminen. Toiminta on suurimmaksi osaksi asiakkaisiin keskittynyttä lisämyynnillisesti, ja uuden arvon luominen asiakkaalle olematonta. Toiselle tasolle sijoittuvat yritykset, jotka reagoivat asiakkaisiin keräämällä palautetta, tavoitteenaan kehittää asiakastytyväisyyttä ja minimoida huonoja palautteita. Löytänä

ja Korkiakoski (2014, 27) yleistävät että suomalaiset yritykset sijoittuvat pääosin kahdelle alimmalle tasolle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26-27.)

Kolmannelle ja neljännelle tasolle luokitellut yritykset ovat odotuksia ylittäviä kokemuksia tuottaneita yrityksiä, joiden panostus asiakkaisiin on sitoutunutta sekä asiakkaista innostunutta. Yritykset kuuntelevat mitä asiakkaat hakevat ja etsivät tapoja, joilla tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Matka asiakaskeskeisyyden ylimmälle tasolle on pitkä, ja asiakaskeskeisyyden ylimmälle tasolle on maailmalla päässyt vain harva yritys, ja klassisin esimerkki niistä on Apple, jolla innovointi on keskeinen ja systemaattinen osa yrityksen toimintaa. Apple onkin innovointiansa avulla löytänyt uusia keinoja arvontuottamiseen asiakkailleen ennen kuin nämä niitä ovat osanneet kysyä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26-27.)

2.2.2 Asiakaskeskeisyys vaatii johdon sitouttamista

Samoin kuin asiakaskeskeisydessä myös johdon sitoutumisessa on eri tasoja, ja edetäkseen asiakaskeskeisyyden ylemmille tasoille johdon aito sitouttaminen on edellytys. Alla oleva kuva 5 esittää johdon sitouttamisen tasojen eroja. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 27-29.)



Kuva 5: Johdon sitouttamisen asteet (Löytänä & Korkiakoski 2014, 28./ Forrester Research Inc.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 27-29) kuvailevat että yrityksen strategian muuntuminen asiakaskeskeiseksi on matka, jossa on moni vaiheita niin yrityksen valmiudessa, kypsyydessä kuin johdon sitoutumisessakin. Asiakaskeskeisyyden strategisen matkan kesto riippuu näin ollen lukuisista tekijöistä. Asiakaskeskeisyyden matkalla usein haasteita kokevat yritykset, joiden johto nojautuu vanhoihin strategiarakenteisiin tai yritykset, jotka omaavat perinteisen tuotelähtöisen yrityskulttuurin. Yritykset, joilla ei ole vanhaa lastia kannettavanaan, esimerkiksi perinteistä tuotelähtöistä kulttuuria tai vanhoihin rakenteisiin nojaavaa johtoa luokitellaan asiakaskeskeisyyden edelläkävijöiksi. Näissä yrityksissä johto kokee itsensä asiakaskeskeisen strategian ja yrityskulttuurin ylläpitäjäksi. (Löytänä & Korkiakoski (2014, 27-29.)

Arvioidessa parhaita yrityksiä asiakaskokemuksen näkökulmasta, merkittävin piirre on johdon vahva sitoutuminen ja esimerkillinen toiminta. Näissä yrityksissä johto on omalla toiminnallaan osoittanut, että asiakaskokemus on kannattava investointi muttei lyhyt

kampanja tai ohimenevä innostus. Yrityksiltä asiakaskokemuksen johtaminen vaatii rohkeutta, sitoutumista, esimerkillisyyttä sekä rationaalista faktoihin uskomista, ja näin ollen rahan merkitystä tässä ei voi unohtaa. Jotta yritys voisi lunastaa asiakaskokemuksen odotukset, tulee kyseisen investoinnin muuttua taloudelliseksi tulokseksi. Tämän vuoksi yritys tarvitsee erilaisia mittareita, jotka auttavat sitä hahmottamaan asiakaskokemuksen investoinnin potentiaalisen takaisinmaksun. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 51.)

Onnistuakseen erinomaisen asiakaskokemuksen kehittämisessä tulee yrityksen olla sitoutunut sekä heillä tulee olla aito halu palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Monet sisäiset kehityshankkeet on mahdollista ulkoistaa, mutta asiakaskokemuksen rakentaminen tulee aina olla ensisijaisesti johdon toteuttama hanke. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 97.)

2.2.3 Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet

Johdon sitouttaminen asiakaskokemukselliseen strategiaan ja sen johtamiseen ei ole riittävää. Ratkaisevaa asiakaskokemuksen johtamisen onnistumisessa on saada asiakaskeskeinen strategia toteutumaan ja jalkautumaan yrityksessä niin, että siitä tulee todellista asiakkaille. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 36.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 37) ovat jakaneet asiakaskokemuksen kehittämisen tyypilliset toimenpiteet ja näiden linkittymisen yrityksen liiketoimintahyötyihin kolmeen vaiheeseen: ensiaskeleihin, kypsyyssvaiheeseen ja jatkuvan kehityksen ylläpitämiseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37.)

Ensiaskelen asiakaskokemuksen johtamiseen ottavat yrityksen innostuneet yksilöt, joilla on tavoitteena lähteä kehittämään yrityksen irrallisia kehitystoimia, optimoidakseen tiettyjen kosketuspisteiden toimintaa. Useimmiten työn alkaessa yrityksen tavoitteena on poistaa suurimmat kipupisteet, joita se asiakkailleen aiheuttaa. Kipupisteiden poistaminen tapahtuu kehittämällä asiakaspalvelutaitoja tai laskutusprosesseja. Hiljalleen kosketuspisteitä kartoitetaan, asiakaskokemuksen mittaaminen aloitetaan. Tässä vaiheessa kokonaisuuden näkeminen on mahdotonta, sillä organisaatorakenteet, siiloutuminen ja vastuualueet estävät sen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37.)

Ensiaskelita asiakaskokemuksen johtamisessa ovat myös markkinointilauseen omaiset lupaukset, joita yritys asiakkailleen antaa, tällä tavalla ohjataan yrityksen sisäistä ajattelua asiakaskeskeisempään suuntaan. Yleisimpiä lupauksia, joita yritykset asiakkaille antavat ovat lupaukset parhaasta palvelusta, halvimista hinnoista tai asiakkaiden tarpeiden huomioimisesta. Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta on tärkeää, että yritys lunastaa antamat lupaukset, sillä katteettomat lupaukset aiheuttavat vain pettymyksiä asiakkaille, ja mahdollisesti johtavat asiakassuhteen päättymiseen. Ensivaiheessa vaaditaan pitkäjänteistä työtä, sillä liiketoiminnalliset hyödyt ovat suhteellisin pienet, vaihdellen vuoroin positiiviseen ja vuoroin negatiiviseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37-40.)

Yrityksen siirtyessä vähitellen kypsymisvaiheeseen on asiakaskokemus huomioitu yrityksen kaikissa prosesseissa. Kypsymisvaiheen olennaisia tunnusmerkkejä ovat yrityskulttuurin muutoshankkeet, sekä asiakaskokemuskompetenssin lisääminen henkilöstössä. Asiakaskokemuskompetenssin lisääminen henkilöstössä mahdollistaa hakijoiden arvioinnin sen perusteella kuinka kyvykkäitä he ovat tuottamaan halutun kaltaisia kokemuksia asiakkaille. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 40.)

Yrityksen edetessä asiakaskokemuksen johtamisessa kypsymisvaiheeseen ovat liiketoiminnalliset hyödyt kasvaneet selvästi ensiaskel-vaiheesta. Kypsymisvaiheessa yrityksen henkilöstön asiakaskokemusosaamista lisätään ja muutosohjelmien jalkauttaminen aloitetaan. Asiakaskeskeisyyden alkaessa juurtua yrityskulttuuriin valitaan yrityksen johtoryhmään asiakaskokemusvastaava, ja hyödynnetään 360-mittaamista. Kypsymisvaiheessa yrityksen kehittämistoimenpiteiden ja prosessien suunnittelu keskittyy huomioimaan ensin asiakkaiden kokeman hyödyn, ja vasta sitten tarkastellaan hyötyä sisäisesti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 38-41.)

Päästessä asiakaskokemuksen johtamisen kolmanteen vaiheeseen eli jatkuvan kehityksen vaiheeseen yrityksen tulee huomioida, että asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi. Yrityksen tulee näin ollen pysyä valmiudessa maailman ja asiakkaiden käyttäytymisen, tarpeiden ja odotusten muutoksiin. Maailman ja asiakkaiden ollessa ikiliikkeessä tulee asiakaskokemus huomioida systemaattisesti kaikissa liiketoiminnallisissa prosesseissa, ja innovoinnin tulee olla jatkuvaa, jotta asiakkaalle voidaan luoda uutta arvoa ja kerta toisensa jälkeen ylittää heidän odotukset. Pysyessä mukana jatkuvassa muutoksessa ja kehittämällä jatkuvasti toimintaa

asiakaskokemuksesta tulee yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 39-42.)

2.2.4 Asiakaskokemuksen johtamisen kompastuskiviä

Asiakaskokemuksen ja sen johtaminen muodostavat valtavan kokonaisuuden tarjoamalla lukemattomia määriä mahdollisuuksia onnistumisiin ja menestymisiin, sekä samalla myös mahdollisuuksia kompasteluihin ja epäonnistumisiin. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 70) esittelevät kaksi selkeintä epäonnistumisen aiheuttajaa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70.)

Löytänen ja Korkiakosken (2014, 70) mukaan ensimmäinen syy epäonnistuneeseen asiakaskokemuksen tuottamiseen on siiloutuminen. Siiloutumisella tarkoitetaan yrityksen organisoitumista yksiköihin, osastoihin, funktioihin, liiketoimintoihin ja niin edelleen. Kaikkien yksiköiden siiloutuessa omaan tekemiseensä ja toimintoihinsa holistinen ymmärrys yrityksen toiminnasta suhteessa asiakkaaseen katoaa tai puuttuu lähes kokonaan. Siiloutumista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: operatiivisesta, kanavakohtaisesta sekä hierarkisesta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70-74.)

Siiloutumisen estämiseen ja ehkäisyyn on yhtä monta vastausta kuin yritystäkin. Keskeisin tekijä siiloutumisen estämiseen ja ehkäisyyn on selkeä ja kevyt organisaatorakenne, jossa organisoituminen lähtee asiakkaasta eikä yrityksen tuotteista tai prosesseista. Siiloutumisen ehkäisyyn avainroolissa ovat myös modernit työkalut, joilla voidaan varmistaa organisaation sisäinen, avoin kommunikaatio sekä yleinen innovaatio ja uudet toimintatavat. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70-74.)

Toinen syy asiakaskokemuksen tuottamisen epäonnistumiseen on osaoptimointi, Tällöin organisaation toiminnan erilliset osat muodostavat tärkeemmän roolin kuin kokonaisuus. Poliittisessa ja julkishallinnon päätöksenteossa tuttu osaoptimointi on Löytänen ja Korkiakosken mukaan myös nähtävissä suomalaisten yritysten asiakaskokemuksen johtamisessa. Löytänä ja Korkiakoski perustelevat osaoptimoinnin sillä, etteivät yritykset edelleenkään täysin ymmärrä, että asiakaskokemus rakentuu kokonaisuudesta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70-74.)

Osoptimointiin taipuvat organisaatiot, jotka omaavat yksilö- ja tiimikohtaiset palkkiomallit tai tiimikohtaiset kannuste- ja palkkiomallit. Lisäksi organisaatiot, jotka keskittyvät liian usein yksittäisiin kosketuspisteisiin, unohtaen organisaation täyden kokonaisuuden.

2.2.5 Tiedon hyödyntäminen asiakaskokemuksessa

Gerdtin ja Korhosen mukaan asiakkaan aikakaudella menestyminen vaatii yritykseltä hyvää kohderyhmätuntemusta. Ja tähän auttavat kehittyneet tiedon keräämisen ja analysoinnin prosessit ja järjestelmät. (Gerdt & Korhonen 2016, 49.)

Organisaatiot ovat vuosikaudet keränneet kasoittain dataa eri asiakasryhmien mieltymyksistä ja merkityksellisistä datapisteistä, mutta yllättävän moni organisaatioista on jättänyt keksimättä kerätylle datalle käyttöä. Tämän johdosta myöskään työntekijöiden arjessa käyttämiin järjestelmiin ei ole mahdollista nostaa kerättyä tietoa esille. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 127-130.)

Tiedon hyödyntäminen asiakaskokemuksen parantamisessa tapahtuu parhaiten ennakoivan analytiikan avulla. Ennakointi on suositeltavaa asiakaskokemuksen kehittämisessä, sillä on huomattavasti helpompaa olla tilanteessa, jossa on etukäteen varauduttu asioihin kuin siinä hetkessä, kun jokin menee pieleen. Yksi harvoista tahoista, joka systemaattisesti osaa hyödyntää ennakoivaa analytiikkaa, on autokatsastus. Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 128) ihmettelevät sitä, että vaikka moni muu asia autokatsastuksen lisäksi ovat kytkettynä aikaan, luoden vallan ennakoivalle analytiikalle, sitä ei kuitenkaan osata hyödyntää. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 127-130.)

Kerätty data tulisi ristiajaa suhteessa muuhun kerättyyn dataan. Esimerkkinä tästä voisi toimia jäätelön myynti suhteessa ulkolämpötilaan. Mutta mihin muuhun voisi verrata oman tuotteen hintakehitystä tai myyntiarviota? Yrityksen tulisi tietoa ristiajaessa miettiä, missä vaiheessa pitäisi reagoida esimerkiksi omalla tuotantolinjalla kustannusten nousuun, sekä missä vaiheessa pitäisi pystyä kertomaan siitä jälleenmyyntikanavalla. Asiakaskokemuksen kautta syntyneet datapisteet tulisi samaan tapaan miettiä ketjuina – mitkä asiat johtavat toiseen tai mitä tapahtui ennen reklamaatiota? (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 127-130.)

Suurimpia haasteita tiedon hyödyntämisessä asiakaskokemuksessa ovat asenteet ja perinteet. Perinteisesti asiakaspalvelua ei ole nähty osana myyntiorganisaatiota, jolloin siellä tapahtuneita onnistumisia ei ole mitattu millään tavalla. Järkevää tiedon hyödyntämistä on datapisteiden mahdollistama seuranta. Datapisteiden seurannalla voi rakentaa eheämpiä asiakaspolkuja, kehittämällä heidän asiakaskokemustaan ja sitouttaen heidät yrityksen suosittelijoiksi. Tiedon avulla voidaan olla asiakkaaseen yhteydessä oikealla hetkellä ja oikeassa kanavassa, rakentaen asiakaskokemusta positiiviseen suuntaan. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 127-130.)

2.2.6 Teknologian rooli asiakaskokemuksen johtamisessa

Teknologian ja digitalisaation myötä kivijalkamyymälöiden kilpailu on siirtynyt verkkoon, missä vastassa on Zalandon ja Asosin kaltaisia globaaleja jättiläisiä. Globaalin verkon ja teknologian mahdollistama kilpailu pakottaa yritykset kilpailemaan asiakaskokemuksella, sillä muita erottautumistekijöitä ei kiristävissä kilpailussa ole. Digitalisaatio ja teknologia tarjoavat kuitenkin ennennäkemättömän työkalupakin asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 124-126.)

Teknologian tarjotessa ennennäkemättömän määrän mahdollisuuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi ovat kehittämismahdollisuudet erinomaiset. Toisaalta tässä tilanteessa ongelmaksi on muodostunut aidon ymmärryksen puute ja kyvyttömyys käyttää teknologiaa kontekstissa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 124-126.)

Ahvenaisen, Gyllingin ja Leinon (2017, 124-126) mukaan suurin haaste organisaatioilla on se, että vaikkakin ymmärrys teknologian mahdollisuuksista lopulta kääntyisi hankintaan ja käyttöönottoon, teknologiasta ei kuitenkaan osata ottaa irti täyttä hyötyä. Organisaatioissa usein ajatellaan, että tuotaessa organisaatioon uutta teknologiaa, pelkkä koulutus ja ohjeistus riittävät. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä tehokkaan koulutuksen ja ohjeistuksen jälkeenkin monet yritykset jättävät käyttämättä teknologisia investointejaan hyödyllisesti. Näin ollen ongelman ytimessä on teknologian puutteellinen käyttöönotto eli jalkautus. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 124-126.)

Organisaation uuden teknologisen sijoituksen käyttöönoton onnistuminen riippuu paljolti siitä, kuinka toimiva, helppokäyttöinen ja intuitiivinen työkalu on. Jotta työkalusta ja teknologiasta saataisiin haluatut tehot irti ja todellinen hyöty, myös ihmisten ja

toimintatapojen on muututtava. Taatakseen investointien tuottavan toimivuuden organisaation tulee jalkautua tavoin, jolla uuden työkalun, koulutusten ja ohjeistuksen avulla voidaan varmistaa, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen. Mikäli jalkautuminen ei onnistu, investointi menee hukkaan eikä parannusta asiakaskokemuksessa synny. Toiminnan jalkautumisen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstöllä on riittävä osaamistaito investointien käyttöön. Tavoitteena on myös muuttaa organisaation toimintatapoja, sillä organisaation on pystyttävä muuttua toimintaympäristön muutosten edellyttämien vaatimusten mukaisesti. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 124-126.)

2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Questback Finland:in maajohtajan Jukka Nupposen opas asiakaskokemuksen mittaamisesta kertoo, että tärkeintä asiakaskokemuksen määritelmästä on huomata, että kyse on nimenomaan asiakkaan kokemuksesta. Yrityksillä on usein hyviä ajatuksia siitä, millaista asiakaskokemusta he asiakkailleen tuottavat, mutta parhaimmillaankin nämä ajatukset ovat vain valistuneita arvauksia. Asiakkailta suoraan kysyminen mahdollistaa oikean tiedon saamisen eikä tulosten tulkitsejan tarvitse pelätä, että saatu tieto tulee rikkinäisen puhelimen kautta. Siksi asiakkaan mielipide on yritykselle, kullan arvioinen. Se on kuin palapelin puuttuva palanen, jonka avulla kokonaiskuva alkaa hahmottua. (Nupponen, 2016.)

Nupponen kuvailee, että kaikessa mittaamisessa ja tutkimisessä on tärkeintä keskittyä asioihin, jotka ovat relevantteja ja jotka auttavat tekemään johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista. (Nupponen, 2016.)

Myös Ahvenainen ja muut (2017, 120) ovat sitä mieltä, että tärkeää identifioida ja priorisoida parannusehdotuksia, jotka tehokkaimmin lisäävät asiakasuskollisuutta aidosti asiakkaille tärkeiden asioiden pohjalta. ”Paras tapa tunnistaa asiakkaalle tärkeimmät asioinnin vaivattomuutta vahvistavat asiat ovat luonnollisesti se, että kysyy niistä ja mittaa niitä erilaisissa kohtaamiskanavissa vaikkapa käyttäen eri asiakasmittareita.” (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017,120.)

Tarkasteltaessa asiakaskokemuksen mittaamista tulee yritysten päivittää käsityksensä siitä, miten palautetta kerätään ja miten saatua tietoa käytetään. Viimeisten vuosien aikana asiakaskokemuksen mittaaminen on saanut yritykset huomaamaan, että kerran

vuodessa tehtävä asiakastytyväisyystutkimus ei ole enää riittävä. Ollakseen palautteen arvoinen yrityksen tulee arvioida sisäistä toimintaa. (Nupponen, 2016.)

Halukkuus mitata asiakaskokemusta on kasvanut nopeasti vuosien aikana, mutta tämä luo riskin siitä, että asiakkaiden halukkuus vastata erilaisiin mittaustutkimuksiin vähenee, kun mittauksia tehdään enemmän. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritykset suunnittelevat tarkasti, miten toteuttavat tutkimukset. Tutkimusten tulee olla sisällöltään entistä tarkemmin harkittuja laadullisesti sekä ajoituksellisesti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 151.)

”Asiakaskokemus on yrityksen ydin. Monet yritykset eivät kuitenkaan edelleenkään ymmärrä, miten ja millaisena asiakkaat todellisuudessa näkevät heidän tuotteensa tai palvelunsa. Yritykset keskittyvät ainoastaan tyytyväisyyden perusmittareihin sen sijaan, että tutustuisivat syvällisemmin asiakkaidensa reaaliaikaisiin kokemuksiin ja reagoisivat niihin.” (Questback.com, 2016.)

”Asiakkaan matkan jatkuva mittaaminen tuo yrityksille tärkeää tietoa palvelutason laskusta tai noususta. Siten muutoksiin on mahdollista reagoida välittömästi ja samalla tuottaa asiakkaiden odotuksia ylittäviä kokemuksia. Kohtaamispaikat on alusta alkaen rakennettu siten, että asiakas tuntee olevansa tärkeä.” (Questback, 2016)



Kuva 6: Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet (Löytänä & Korkiakoski 2014, 53.)

Yrityksen asiakaskeskeisyyttä ei voida mitata pelkästään asiakasmittareilla. Tarvitaan myös taloudellisia mittareita, joiden avulla selviää tuottaako asiakaskokemukseen panostaminen selkeitä liiketaloudellisia hyötyjä. Taloudellisten mittareiden lisäksi tarvitaan henkilöstömittareita, joiden avulla johdetaan toiminnan ja kulttuurin muutosta oikeanlaiseen suuntaan. Yllä olevan kuvion mukaisesti kokonaisvaltaisen kuvan asiakaskokemuksesta saa, kun hyödynnetään kaikkia kolmea asiakas-, henkilöstö sekä taloudellisia mittareita, ja voidaankin sanoa, että tarkastelu tapahtuu 360 asteen näkökulmasta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52.)

Seuraavissa kappaleissa tullaan tarkastelemaan toimeksiantajan käyttämää asiakaskokemusmittaria Net Promoter Score (NPS) sekä tarkastellaan kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen mittaamisen kannalta henkilöstömittareita ja taloudellisia mittareita.

2.3.1 Net Promoter Score (NPS) – Asiakaskokemuksen mittarina

Vuonna 2003 lanseerattu Net Promoter Score (NPS) on Fred Reichheldin luoma suositteluhaluukkuuden mittari. NPS on luotu ennustamaan, kuinka todennäköisesti asiakas ostaa yritykseltä uudelleen tai suosittelee yritystä ystävälleen. NPS-pisteet voivat vaihdella arvosta -100 jopa arvoon 100. NPS-arvo auttaa ymmärtämään, kuinka pärjätään kilpailijoihin verrattuna. (fi.surveymonkey.com)

”Net Promoter Score kertoo, kuinka suuri prosentti asiakkaista on valmis suosittelemaan yritystä tuttavilleen, ystävilleen tai kollegoilleen. Tyypillisimmin NPS mitataan kysymällä kyselyissä tai palautelomakkeissa seuraava kysymys: Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystämme ystävilleesi ja kollegoillesi asteikolla 1-10?” (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 24.)

NPS nettosuositteletulos saadaan laskemalla asiakkaiden asteikolla 1-10 antamista vastauksista suosittelijoiden (9-10) prosentuaalisesta osuudesta vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus (0-6). Arvosanan 7-8 ovat tyytyväisiä asiakkaita, jotka tulkitaan neutraaliksi ja heidän vastauksensa jätetään huomioitta, sillä koetaan, etteivät ne vaikuta tulokseen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 24.)

Alla oleva kuvio havainnollistaa suosittelijoiden mittaamisen sekä NPS-nettosuositteletuloksen laskennan.



Kuva 7: Net Promoter Score laskenta (Löytänä & Korkiakoski, 58.)

Useimmiten NPS-kysely toteutetaan verkkokyselynä sähköpostitse, sekä nykyään myös tekstiviestinä. Tutkimuksen ja tulosten kannalta on tärkeää päättää, että mitaako yritys asiakassuhdetta kokonaisuudessaan vai yksittäisiä ostotapahtumia. Kokonaisuutta tarkasteltaessa kysely tehdään tietyin määräajoin esimerkiksi vuosittain. Yrityksen tarkasteltaessa asiakassuhdetta yksittäisten ostotapahtumien osalta kysely tehdään aina tiettyjen transaktioiden jälkeen. Molemmat lähestymiset ovat relevantteja, ja yrityksen tulee päättää, tutkiiko se asiakassuhdetta molemmista näkökulmista vai ainoastaan toisesta. (Korkiakoski & Ylitalo 2013, 5.)

NPS-mallin voima piilee sen suoraviivaisuudessa ja ohjattavuudessa. Tulokseksi saadun numeron avulla yrityksen on helppo kartoittaa toiminnan hyvät ja huonot kohdat, ja tämän jälkeen on hyvä tarkastella, miksi asiakas on päätenyt antamiinsa vastauksiin. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 166) toteavat, että NPS mittaa asiakkaan kuumeen mutta, taudinkuva löytyy sitten avoimista vastauksista. Net Promoter Score –mallia voidaan hyödyntää myös erilaisten kosketuspisteiden tarkastelussa, mutta olennaisinta on keskittyä ”taudin hoitamiseen” eli asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen. Vain tällöin NPS-tulokset, ja ennen kaikkea asiakaskokemus, parantuvat. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 166-167.)

”Tulosten tulkinnan kannalta on tärkeä tietää, mikä on hyvän tulostason raja. Vaikka NPS-mallia käytetään laajasti, ei ole olemassa yhtä oikeaa tulosta. Kulttuuriset, toimialakohtaiset ja kilpailutilanteen tekijät vaikuttavat siihen, missä kriittinen raja kulloinkin on. Jokaisen yrityksen tulee tästä syystä löytää oma lähtökohtansa ja keinot tuloksen parantamiseksi.” (Korkiakoski & Ylitalo 2013, 5.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 148) pyytävät huomioimaan, että oleellinen osa asiakaskokemuksen mittaamisessa on asiakkaiden kuunteleminen – ei itse Net

Promoter Score. Saadakseen kaiken irti NPS-mallista tulisi yrityksen ymmärtää mistä siinä on kyse. Helpottaakseen ymmärrystä yrityksen tulisi luoda sisäinen asiakasohjelma, jonka tavoitteena on viestiä, miksi kohtaamisia mitataan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 148.)

NPS-mittarin omatessa hyviä puolia, omaa se myös huonoja puolia ja näin ollen mittariin on kohdistunut kritiikkiä. Net Promoter Score mittaria kritisoineet tahot ovat tuoneet esille, että järjestelmän auttaessa saamaan tietoa asiakasuskollisuudesta ja suosittelevuudesta, se ei kuitenkaan täsmällisesti kerro syitä miksi jotkut asiakkaista ovat arvostelijoita. Ymmärtääkseen miksi tietyt asiakkaat eivät pidä yrityksen joistain piirteistä, tulee varmistaa, että tehdään seurantatutkimuksia käyttämällä täsmällisempiä kyselyitä. (Fi.surveymonkey.com 2017)

Kritiikin lisäksi NPS-malli on herättänyt ristiriitoja ja yritysten keräämä NPS-data on voinut helposti mennä hukkakäyttöön ristiriitojen vuoksi. Gerdt ja Korkiakoski antavat kirjassaan Ylivoimainen asiakaskokemus – Työkalupakki (2016, 42) esimerkin yrityksen NPS-datan hukkakäytöstä. Esimerkkiyrityksen tavoitteena on ollut muuttaa toimintaa asiakaskeskeisemmäksi, ja asiakaskokemuksen mittaamisessa on muutaman vuoden ajan hyödynnetty Net Promoter Scorea. Yrityksen NPS-tulokset ovat vuosien varrella olleet hyvällä tasolla, mutta mitään tarvittavia muutoksia ei vuosien saatossa ole tapahtunut. Selvitettäessä muutosten puutetta yrityksessä, huomattiin että NPS-tulosten seuranta on ollut säännöllistä, mutta niillä ei ole ollut yhteyttä liiketoimintaan. NPS:n avulla saadut tulokset kuuluivat niin sanotusti mukava tietää –kategoriaan, eikä kukaan yrityksen johdosta tehnyt raporttien perusteella minkäänlaisia toimintasuunnitelmia tai muutoksia. Saadakseen kokonaisvaltaisen hyödyn NPS:stä on tärkeää kytkeä NPS-tulokset keskeisiin liiketoiminnan lukuihin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 42.)

”Net Promoter Score –malli on rakennettu tarpeesta ennustaa yrityksen tulevaa menestystä asiakas kohtaamisten perusteella. Se toimii siis kuumemittarin tavoin ja vaatii tuekseen joko avoimia kysymyksiä tai valikon, jolla todellisiin syihin päästään kiinni. Lisäksi yritysten tulee kiinnittää huomiota ohjausmallien rakentamiseen. Tämä tarkoittaa, että johdon täytyy olla vahvasti mukana, kun uusi malli otetaan käyttöön.” (Löytänä & Korkiakoski 2014, 149.)

2.3.2 Henkilöstömittarit – Tie menestykseen

Yrityksen henkilöstö mahdollistaa yrityksen menestyksen: liikevaihto-, kannattavuus- ja kasvutavoitteet ovat toteutettavissa vain niitä kohti pyrkivien, osaavien ja motivoituneiden ihmisten toimesta, sanoo Dear Lucyn toimitusjohtaja ja perustaja Taina Sipilä. Talouselämä-blogissaan Sipilä on kirjoittanut, että jokaisen yrityksen henkilöstöön liittyy valtavasti liiketoiminnan menestykselle keskeistä tietoa, ja näin ollen henkilöstöön liittyvä tieto on entistä arvokkaampaa strategisia päätöksiä tehtäessä. Hänen mukaan henkilöstön määrä, suorituskyky, osaaminen, vaihtuvuus, onnellisuus sekä rekrytointien ja motivoinnin onnistuminen ovat yritykselle kriittisiä mittareita, jotka vaikuttavat suoraan koko yrityksen onnistumiseen. (Sipilä 2016)

Yrityskulttuurin muuntaminen asiakaskeskeisemmäksi on edellytys strategisen asiakaskokemuskilpailuedun rakentamiseksi. Yritykset, jotka tarjoavat parasta asiakaskokemusta ovat osoittaneet kiistattoman taloudellisen menestyksen, tämä osoittaa sen, että muutos asiakaskeskeisemmäksi näkyy myös luvuissa positiivisesti. Tämän vuoksi on syytä varmistaa, että johto rakentaa asiakaskokemuksesta strategisen kilpailuedun konkreettisella muutoksella myös henkilöstön keskuudessa. Saadakseen kokonaisvaltaisen 360-mittauksen asiakaskokemuksesta, tarvitsee yritys myös mittareita, jotka kertovat miten muutos asiakaskeskeisemmäksi etenee henkilöstössä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 64.)

Henkilöstömittareiden tarjoama tieto luo henkilöstöjohtajille ja henkilöstöhallinta-tiimille mahdollisuuden seurata organisaation henkilöstön tilannetta ja muutoksia reaaliajassa. Henkilöstömittarit myös mahdollistavat raportoinnin automatisoinnin sekä tukevat liiketoimintaa ja johtoa. Yrityksen valitessa mittaristo, tulee niistä saatavien tietojen tukea henkilöstön toimintaa yrityksen henkilöstökokemuksen sekä olennaisten asioiden edistämiseksi. On myös erityisen tärkeää, että mittaukset hälyttävät poikkeamista, sillä oikeanlaisilla mittauksilla saadaan selville kehityskohdat, jotka ovat mahdollisesti jääneet huomioimatta. Tunnistaakseen heikkoudet ja onnistumiset tulee henkilöstömittauksista saatavan datan olla helposti tarkasteltavissa, ja niitä tulee voida vertailla eri ulottuvuuksien välillä esimerkiksi yksiköiden, tai asiakastyytyvyyden ja henkilöstötyytyvyyden välillä. (Sipilä 2016)

Yrityksille on tarjolla monenlaisia henkilöstömittareita, ja ne voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin. Kvantitatiivisia mittareita ovat esimerkiksi Human Capital Return On

Investment (HCROI) ja Human Capital Value Added (HCVA). HCROI kertoo kuinka paljon henkilöstöön sijoitettu euro tuottaa myyntikatetta. HCVA-mittaristo kertoo tehdyn työn tuottavuuden per työntekijä. Henkilöstömittauksessa kvalitatiiviset henkilöstömittarit ovat yhtä olennaisia kuin kvantitatiiviset, sillä niiden avulla voidaan analysoida strategian jalkautumista henkilöstössä. Yrityksen strategian jalkautumista ja muutoksia tulisi tarkastella kolmella tasolla:

1. Yritystason käyttäytyminen – Tämä koskee kaikkia yrityksen työntekijöitä asiakaspalvelijasta toimitusjohtajaan.
2. Työtehtäviin liittyvä käyttäytyminen – Koskee yksittäisiä tunnistettuja työtehtäviä.
3. Johdon käyttäytyminen – Tehtävänä tukea asiakaskokemuksen kehittämistä esimiestyössä.

Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen edellyttää tarkastelua edellä mainituilla tasoilla, jotta yritys saisi selkeän kuvan strategian jalkautumisen onnistumisesta sekä sen haasteista. Asiakaskokemuksen jalkautuminen tärkeimpänä tekijänä toimii henkilöstö ja heidän tyytyväisyydestä, ja nykypäivänä suoraviivainen NPS-kysymys on siirretty myös henkilöstömittaukseen. Työntekijä NPS:ssä eli eNPS:ssä kysytään suoraviivaisesti työntekijöiden halukuutta suositella työnantajayritystä ystäville ja tutuille työpaikkana asteikoilla 0-10. Tämä toimii myös erinomaisena vertailulukuna asiakas - NPS:lle (Löytänä & Korkiakoski 2014, 64-65.)

2.3.3 Taloudelliset mittarit

”Taloudellisten mittareiden merkitys on luonnollisesti tärkeää. Yrityksen on löydettävä ne tuottoihin ja kustannuksiin liittyvät mittarit, joita asiakaskokemuksen kehittämisen rinnalla seurataan. Niitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan elinkaaren arvoon tai keskiostokseen liittyvät mittarit (tuottoa lisäävät) tai säästettyihin asiakaspalvelu- tai tukitunteihin liittyvät mittarit.” (Korkiakoski & Löytänä 2014)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Yritys X ja laatumittaaminen

Yritys X on Ruotsin suurin urheilukauppaketju, jonka valikoimaan kuuluu urheiluvälineitä ja -vaatteita, jalkineita sekä vapaa-ajan vaatteita. Yrityksen juuret juontavat Ruotsin Nörrköpingiin ja vuoteen 1974, jolloin veljekset Ulf ja Bo Eklöf ottivat omistukseensa Spiralen Sport –myymälän. Ensimmäinen varsinainen myymälä avattiin vasta vuonna 1987 Tukholman Sergelgatanille. Tänä päivänä yritys X:llä on yhteensä noin 160 myymälää Ruotsissa, Suomessa ja Saksassa.

Yritys X avasi ensimmäisen myymälänsä Suomeen 2001 Helsingin Forumiin, ja sen myötä laajentanut toimintaansa avaamalla 29 myymälää ympäri Suomea. Turun keskustan myymälä avattiin keväällä 2013, tehden kyseisestä myymälästä Turun alueen kolmannen.

Toimeksiantaja on tunnettu asiakaslähtöisyydestään ja halusta tuottaa asiakkaille parasta mahdollista palvelua. Yritys on yhdistänyt valikoimatarjontaan tunnettuja brändejä kuten Adidas, Nike, Didriksons, Peak Performance ja useita muita. Heiltä löytyy myös valikoimasta omia brändejä, jotka ovat vuosien varrella kasvaneet kuluttajien suosikeiksi niiden erinomaisen hinta-laatusuhteen myötä.

Vuonna 2017 Yritys X juhli 30 -vuotista taipalettaan vähittäiskaupanalalla sekä vuoden 2016 aikana juhlivat 15 vuotta Suomessa. Vuosikymmenien aikana yritys on haalinut itselleen uskollisen asiakaskunnan tarjoamalla heille kilpailijoista erottavan asiakaskokemuksen. Yritys X:n Suomen maajohtaja onkin todennut, että tavoitteena on tarjota asiakkaille kokonaisvaltainen elämys.”

Asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen kannalta asiakaskokemuksen laatumittaaminen on tärkeä työkalu toimeksiantajalle. Vuosien mittaan heillä on ollut käytössä mysteerishoppaja-menetelmällä toimiva laatumittaus, jossa markkinatutkimusyritys teettää asiakaspalveluprosessin mittauksen toimimalla potentiaalisena tai oikeana asiakkaana raportoiden tulokset yksityiskohtaisesti ja asiallisesti. Toimeksiantajan laajentaessa toimintaa ja kehittyessä eteenpäin käytössä ollut mysteerishoppaja-mittaus on korvattu laajemmalla Net Promoter Score-laatumittarilla. Net Promoter Scoren avulla toimeksiantaja on kyennyt seuraamaan koko

Suomen markkinoita kattavaa, yhteistä NPS-tulosta eri kategorioittain. Jokainen myymälä saa myös myymäläkohtaiset NPS-tulokset palautteineen viikoittain.

Toimeksiantajan NPS-prosessi koostuu viikoittain toteutettavasta laajasta asiakaskokemuskyselystä, joka kohdistetaan myymälässä ostoksia tehneelle rekisteröityneelle jäsenelle. Net Promoter Score -prosessissa analysoidaan asiakkaisen NPS-vastauksista numeerinen arvosana, ja tämän lisäksi arvioidaan myös sanalliset asiakaspalautteet. Palautteiden avulla pyritään kehittämään yrityksen toimintaa vastamaan asiakkaan toiveita ja tarpeita, jotta tavoite positiivisesta asiakaskokemuksesta toteutuisi.

3.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt toimeksiantajalla, joka on tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, ja jonka näkökulmasta tämä toimeksianto toteutetaan. Toimeksiantaja on toivonut saavansa opinnäytetyön avulla vastauksen kysymykseen ”Miten kehittää asiakaskokemusta laatumittareita hyödyntäen?”. Konsernissa on vuodesta 2016 käytetty laajaa laatumittaristoa, jonka avulla se saa näkemyksen asiakaskokemuksen nykytilanteesta yrityksessä. Tämän laatumittariston avulla konserni saa myös vastauksen NPS-kysymykseen. Laajan laatumittauksen avulla toimeksiantaja on saanut asiakkaan äänen kuuluviin, sekä työkalut asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on luoda strateginen toimintatapa, jolla hyödyntää toimeksiantajan käyttämää laatumittaristoa asiakaskokemuksen johtamisen kehittämisessä. Lisäksi tavoitteena on varmistaa, että laatumittautulokset sekä -palautteet käydään henkilökunnan kanssa läpi, jotta asiakkaan ääni saataisiin säännöllisesti kuuluviin, ja odotuksia ylittävän asiakaskokemuksen luominen olisi mahdollista.

Asiakaskokemuksen mittarit on rajattu opinnäytetyön toimeksiantajan käyttämään laatumittaristoon, sekä laatumittaristoon yhdistettyyn Net Promoter Scoreen. Muut asiakaskokemuksen mittarit sekä perinteiset asiakastytyväisyystutkimukset on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Tutkimuskysymys:

- Millainen toimintatapa tukee parhaiten laatumittaustulosten ja -palautteiden hyödyntämistä asiakaskokemuksen johtamisen työkaluna toimeksiantajan toiminnassa?
 - Miten mahdolliset korjausliikkeet varmistetaan?

3.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto, 2018.). Laadullisen tutkimusmenetelmän valinnan määritteli opinnäytetyön kehittämistehtävän luonne. Opinnäytetyössä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tukena hyödynnettiin havainnollistavaa tutkimusmenetelmää. Havainnoinnin avulla voidaan selvittää mitä kohde tekee, miten sitä käytetään ja mitä siinä tapahtuu. (Osasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 114.)

Opinnäytetyön empiriaosuus toteutettiin teemahaastattelujen avulla. Empiriaosuuden totus teemahaastatteluilla, soveltuu erinomaisesti kvalitatiiviseen sillä, sen avulla voidaan kerätä pääasiassa kvalitatiivista tietoa. Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja, joissa kysymysten muotoa ja järjestystä ei ole määritelty. Haastatteluja johdetaan teeman kannalta kiinnostaviin aiheisiin, jolloin haastatteluun osallistuvat voivat nostaa esille itselleen tärkeitä näkökohtia aiheesta. (Tampereen teknillinen yliopisto 2018.)

Kehittämistehtävän ratkaisun tarpeiden kartoittamiseksi järjestin Turun alueella asiakasrajapinnalla toimiville esimiehille teemahaastatteluja. Teemahaastattelujen keskustelua ohjattiin opinnäytetyön keskeisillä aiheilla. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet näkevät asiakaskokemuksen, ja mitkä asiat vaikuttavat tietynlaisen asiakaskokemuksen syntymiseen, mitä asiakaskokemuksen johtaminen on ja mitä se vaatii, sekä miten esimiehet hyödyntävät laatumittareilla kerättyä tietoa.

Teemahaastattelujen antaessa vastauksia asiakasrajapinnalla toimivien esimiesten näkökulmasta, vaati opinnäytetyön kehittämistehtävän ratkaisu tuekseen vuoden aikana kerättyä asiakaskokemuksen laatumittaustulosten havainnointia. Toimeksiantajan laajan laatumittausohjelmiston havainnollistaminen auttoi saamaan vastaukset kehittämistehtävän ratkaisuun asiakkaiden näkökulmasta, sillä ohjelmisto pilkkoo

asiakkaiden vastaukset eri kategorioihin, ja sitä kautta luo tulokset tärkeimmistä asiakaskokemuksellista kosketuspisteistä. Laatumittaustulosten havainnollistamisen tavoitteena oli selvittää miten asiakkaat näkevät toimeksiantajan luoman asiakaskokemuksen, mitä asiakkaat arvostavat yrityksessä, sekä mitä he haluaisivat kehittää yrityksessä ja heidän luomassaan asiakaskokemuksessa.

3.4 Aineiston hankinta, käsittely ja analysointi

Tarpeiden kartoittamista varten toteutettiin teemahaastattelut, joiden teemoina olivat opinnäytetyön keskeisimmät aiheet – asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen. Haasteltavina olivat neljä Turun alueen toimipisteiden asiakasrajapinnalla toimivaa esimiestä. Teemahaastatteluissa oli erityisen tärkeää saada keskustelua aikaiseksi, sekä erilaisia näkökulmia teemoista, joten haastattelut suoritettiin pareittain. Haastatteluja ei tallennettu nauhurille, joten selkeiden ja kattavien muistiinpanojen tekeminen haastattelujen analysoimisen kannalta oli tärkeää. Kehittämistehtävän ratkaisun kehittämisen kannalta tuli haastattelujen aikana tehty kirjalliset muistiinpanot kirjoittaa vielä selkeämpään ja sovellettavissa olevaan muotoon. Puhtaaksikirjoitettu haastatteluraportti tarkastutettiin haastatteluun osallistuneilta tietojen oikeellisuuden vuoksi.

Teemahaastatteluiden tavoitteena oli tarpeiden kartoitus kehittämistehtävän ratkaisua varten, ja haastatteluiden tuloksena saatiin näkemys mielikuvista liittyen tuotettuun asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen, sekä erityisesti laatumittariston hyödyllisyyteen näiden kehittämisessä uudelle tasolle. Haastatteluiden tuloksissa nousee erityisesti esille laatumittausten tärkeys henkilöstön johtamisessa sekä kouluttamisessa oikeanlaisen asiakaskokemuksen luomiseen. Tulokset tuovat esille, että laatumittaukset antavat kriittisen työkalun toiminnan kehittämiseen asiakkaan ja henkilöstön näkökulmasta.

Muu tieto opinnäytetyöhön saatiin toimeksiantajan laatumittausohjelmistosta, josta löytyi asiakkaille kohdistettujen asiakaskokemuslaatumittausten tulokset yli vuoden ajalta. Kehittämistehtävän ratkaisun kannalta oli tärkeää yhdistää haastatteluissa käsitelty tieto laatuohjelmistosta saatuun tietoon. Näin ollen kehittämistehtävän tulokseen yhdistyi asiakasrajapinnassa työskentelevien esimiesten näkemys asiakkaiden näkemukseen toimeksiantajan tuottamasta asiakaskokemuksesta ja asiakaskokemuksen johtamisesta.

Kerätyn tiedon varsinaisessa analysoinnissa hyödynnettiin Jyväskylän yliopiston filosofian laitoksen tutkija Timo Laineen vuosia sitten esittelemää runkoa analyysin toteuttamisesta. Laineen esittelemässä rungossa alkuun päätetään mikä aineistossa kiinnostaa, jonka myötä tehdään päätös aineistosta, joka sisällyttää kiinnostuksen. Tästä kerätty aineisto tulee kasata yhteen, ja kyseinen aineisto tulee luokitella, teemoittaa tai tyypitellä. Aineisto on teemoitettu opinnäytetyön keskeisimpiin aiheisiin asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen. Aineiston teemoittamisen avulla saadaan analysoitavasta aineistosta selville, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kaiken kaikkiaan teemoittamisessa on kyse aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 104-105.)

Analysoitua tietoa hyödynnettiin opinnäytetyön kehittämistehtävän tuloksena esiteltävän toimintatavan luomisessa. Analysoidun tiedon lisäksi toimintatapaa luodessa tuli ottaa huomioon opinnäytetyön tavoitteen takana ollut tutkimuskysymys ja sen alakysymykset, sekä esimiehiltä ja asiakkailta esiin nousseet toiveet ja tarpeet. Analysoidun tiedon antaessa vastauksia kehitettävään toimintatapaan, oli kuitenkin tärkeää peilata sitä kerättyyn kirjallisuusteoriaan, jotta toimintatapa olisi toimeksiantajan toiminnalle ajankohtainen ja oikeanlainen.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen hyödyntämällä laatumittareita

Opinnäytetyön toimeksiantajalle tuotettu toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen hyödyntämällä laatumittareita perustuu läpikäytyyn teoriaan, teemahaastatteluihin sekä olemassa olevaan mittausdatan havainnointiin. Tuotettu toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen laatumittareita hyödyntäen on jaettu neljään osaan, jotka on otsikoitu seuraavasti: asiakkaan ääni; henkilöstön osaaminen ja kokemus; oikeanlaiset taloudelliset ja realistiset tavoitteet sekä toimenpiteet asiakaskokemuksen johtamiseen. Kunkin osan alle on muodostettu 3-4 konkreettista toimenpidettä, joiden avulla asiakaskokemuksen johtaminen laatumittareita hyödyntämällä onnistuu. Tuotettua toimintatapaa ohjasi haastatteluissa esiintynyt ajatus, että asiakaskokemuksen johtaminen ei ole varsinaista johtamista, vaan työkalu, jonka avulla suunnitella ja reagoida asiakkaan kanssa käytävään kanssakäymiseen.

Teemahaastatteluiden tuloksien perusteella luotua toimintatapaan nostettiin esille erityisesti asiakkaan ääni. Asiakaskokemus perustuu asiakkaan ajatuksiin ja tunteisiin. Asiakaskokemuksen johtamista on näin ollen kehitettävä kuunnellen asiakasta sekä ottamalla huomioon heidän ajatukset liittyen tuotettuun kokemukseen ja palveluun. Laajan laatumittariston avulla toimeksiantajalla on käsissään kriittinen työkalu, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää asiakkaan näkökulmasta, ja samalla on mahdollisuus saada selville kriittisiä pisteitä toiminnan kehittämisessä, joita mahdollisesti henkilökunta ei ole osannut huomioida. Haastatteluiden tuloksien ja läpikäydyn kirjallisuusteorian perusteella toimintatapaan nostettiin myös esille henkilöstön kokemuksen ja osaamisen tärkeys. Haastateltavat toivat selkeästi esille, että motivoitunut ja osaava henkilökunta viihtyisässä miljöössä on avain menestykseen, ja tätä ajatusta luodussa ratkaisussa tukee opinnäytetyön kappale 2.3.2.

Toimeksiantajan ollessa osa isoa konsernia, jossa asiakaskeskeisyys on yksi tärkeimmistä ja strategisimmista kulmakivistä, on toimipisteen asiakaskeskeisyyden tasoja tarkasteltava ja ylläpidettä jatkuvasti. Näin ollen luotua toimintatapaa tukee erityisesti laatumittausdatan havainnollistaminen sekä kuva 4, jossa on kuvailtu asiakaskeskeisyyden tasot. Toimeksiantajan kaltaisessa konsernissa toimipisteiden tulee kehittää toimintaansa konsernin asettamien arvojen ja tavoitteiden mukaisesti.

Asiakaskeskeisyyden ollessa yksi kriittisimmistä strategisista kulmakivistä, on toimipisteen tiedostettava sen asiakaskeskeisyyden taso sekä pyrittävä kehittämään toimintaa jatkuvasti. Pystyäkseen tiedostamaan asiakaskeskeisyyden tason ja voidakseen kehittää toimintaansa on toiminnalle löydettävä oikeanlaiset mittarit sekä asetettava realistiset tavoitteet.

Toimeksiantajan on tiedostettava asiakaskokemuksen johtamisessa asiakaskeskeisyyden tason lisäksi asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet sekä mahdolliset kompastuskivet. Toimintatapaa luodessa on erityisesti tukeuduttu teoriaosuuden kappaleisiin 1.2.3 ja 1.2.4. Kyseisissä kappaleissa nousi esille erityisesti henkilökunnan innostuneisuus osallistua toiminnan kehittämiseen, sekä heidän jatkuva kouluttaminen ja toiminta arvojen mukaisesti. Onnistuakseen asiakaskokemuksen johtamisessa on toimeksiantajalla oltava selkeä ja kevyt organisaatorakenne. Tämän kaltaisessa organisaatorakenteessa asiakas on organisoitumisen keskipiste. Asiakasta on näin ollen kuunneltava ja toimintaa kehitettävä heidän palautteiden avulla.

Toimintatapa on kuvattu kuviossa 8, ja toimintatavan eri osat käydään toimintapiteineen läpi seuraavissa alakappaleissa

4.2 Asiakkaan ääni

Teoriaosuudessa nousi monesti esiin asiakkaan ääni, ja luotu toimintatapa on rakennettu asiakkaan ääneen ympärille sillä, onnistuneen asiakaskokemuksen kriittisimpiä osia on asiakkaan ääni. Yrityksen on osattava kuunnella asiakasta voidakseen luoda mieleenpainuvia kohtaamisia sekä erottuakseen kilpailijoista. Asiakkaan ääni -osiossa tarkoitetaan laajan Net Promoter Score -mittausten kirjallisia palautteita sekä NPS -mittausten vastauksissa esiintyneitä kriittisiä pisteitä.

Net Promoter Scoren avulla toimeksiantajalla on laaja määrä dataa, jonka avulla arvioida onnistumisiaan sekä epäonnistumisiaan asiakaskokemuksen johtamisessa. Kerättyä dataa tulee seurata päivittäin, ja jotta asiakkaan ääni olisi kuultavissa on datasta kerättävä laajempi analysointi koko tiimille, josta se selviää mitä tehdään väärin ja mitä oikein.

NPS -datassa esiintyviä kriittisiä pisteitä sekä kirjallisia palautteita voidaan näin ollen hyödyntää asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa ja täyttämässä, sekä yleisesti

toiminnan kehittämisessä. Hyödyntämällä asiakaskokemusta käsittelevää NPS -dataa oikealla tavalla toimeksiantajalla on mahdollisuus erottua kilpailijoistaan, sillä peilaamalla toimintaa asiakkaan näkökulmasta asiakas kokee äänensä tulleen kuulluksi ja arvostetuksi. Toiminnan kehittäminen asiakkaan näkökulmasta on usein osa isompaa kokonaisuutta, jonka avulla voidaan kehittää valikoimaa ja palvelua vastamaan asiakkaiden tarpeita.

Kerättyä dataa tulee analysoida myös kosketuspisteiden avulla. Kosketuspisteet jakautuvat NPS -kysymysten perusteella lokeroittain, josta käy ilmi missä onnistutaan ja missä epäonnistutaan. Näitä kosketuspisteitä ovat esimerkiksi asiakkaan kohtaaminen, myyjän olemus ja asenne, lisämyynti sekä valikoima. Kosketuspisteiden avulla on mahdollisuus löytää toiminnan heikoin piste, jota lähteä kehittämään. Onnistukseen asiakaskokemuksen johtamisessa kosketuspisteiden on kohdattava positiivisesta, sekä jokaista analysoitavaa osa-aluetta on osattava ylläpitää, jotta onnistuttaisiin asiakaskokemuksen johtamisessa.

Olenainen osa toimintatavan Asiakkaan ääni -osiossa on data-analyysien ja palautteiden välittäminen tiimille. Tämä onnistuu keräämällä viikoittaiset analyysit yhteen kirjallisten palautteiden kanssa. NPS -prosentti kertoo suosittelevuuden, mutta lisäämällä tiimille välitettävään informaatioon analyyseissä esiin tulevat kosketuspisteet, jotka ilmenevät datassa negatiivisesti tulee tiimi tietoiseksi siitä mitä mahdollisesti kyseisellä viikolla on tehty väärin, ja mihin tulee kiinnittää huomiota entistä enemmän, jotta saavutettaisiin onnistunut asiakaskokemus. On myös tärkeää, että näistä tuloksista keskustellaan tiimin kanssa esimerkiksi ennen vuoron alkua ja henkilökuntakokouksissa. Tiimin tulee olla tietoinen siitä mistä heidät arvioidaan, ja mitä heidän tulee kehittää, jotta suositeltavuus kasvaisi ja asiakaskokemus olisi positiivinen.

On erittäin tärkeää, että palautteisiin reagoidaan nopeasti, mikäli ne ovat negatiivisia. Kirjalliset palautteet antavat mahdollisuuden nähdä negatiiviset tilanteet asiakkaan silmin. Asiakkaan tulee kokea, että hänen antamansa aika palautteen kirjoittamiseen on arvokasta, ja tämä voidaan kertoa hänelle takaisinsoitolla, jolla pyritään selventämään tilannetta sekä hyvittämään negatiivista kokemusta. Äärimmäisen negatiivisissa asiakaskokemuksissa onkin tärkeää, että asiakkaalle soitetaan takaisin, ja mahdollisesti hyvitetään bonus- tai kuponkihyvityksillä.

4.3 Henkilöstön kokemus ja osaaminen

Kappaleen 2.3.2 otsikon mukaisesti henkilöstö on tie menestykseen. Henkilöstön kokemus ja osaaminen on olennainen tekijä onnistuneen asiakaskokemuksen johtamisessa. Henkilöstön kokemuksen ollessa positiivinen on ote asiakaskokemuksen johtamiseen intohimoisempaa ja palvelun laatu selkeästi laadukkaampaa. Henkilökunnan ollessa tie menestykseen on tärkeää, että heidän ääntä kuunnellaan ja kokemusta arvostetaan sekä pyritään ylläpitämään positiivisena. Yrityksen on tiedostettava ja otettava huomioon henkilöstön kokemuksen vaikutus asiakaskokemuksen johtamiseen, sillä henkilöstön kokemus heijastuu luotavaan asiakaskokemukseen.

Toimeksiantajan hyödyntämän laatumittariston kysymykset rakentuvat yrityksen arvojen perusteella, ja on erityisen tärkeää, että henkilöstö omaksuu ja tiedostaa päivittäisessä toiminnassaan yrityksen arvot. Pystyäkseen johtamaan asiakaskokemusta yrityksen arvojen mukaisesti henkilökunnalla tulee olla ymmärrys yrityksen tuottamista asiakaskokemuksellisista arvoista. Henkilökunnan kokemuksen heijastaessa luotavaan asiakaskokemukseen on heitä motivoitava ja innostettava selkeästi ja jatkuvasti sekä heidän kokemuksiinsa kriittisiin pisteisiin on tartuttava kiinni, sillä heidän panostus yrityksen menestykseen äärimmäisen tärkeää.

Kriittinen tekijä asiakaskokemuksen johtamisessa ja henkilöstön kokemuksessa ovat osaaminen ja oikeanlaiset työkalut. Toimiakseen itsevarmasti ja intohimoisesti henkilökunnalle tulee antaa tarvittava tieto tuotteista ja palveluista, jotta he osaisivat tunnistaa ja täyttää asiakkaiden tarpeet. Pysyäkseen jatkuvasti uudistuvan markkinan perässä on henkilökuntaa koulutettava ja motivoitava, jotta toiminta olisi intohimoista ja kokemus positiivista.

4.4 Oikeanlaiset mittarit ja realistiset tavoitteet

On erityisen tärkeää, että toiminnalla on oikeanlaiset mittarit, joiden avulla voidaan luoda realistisia tavoitteita tulevaisuutta varten. Johtoryhmän tulee seurata tavoitteiden saavuttamista, sekä yleisesti kertoa saavutuksista henkilökunnalle olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia.

Henkilökunnalle on pystyttävä asettamaan realistisia tavoitteita niin tiimitasolla että henkilökohtaisella tasolla. Näitä tavoitteita on pohdittava toimipisteen johtoryhmän kanssa sisäisesti, ja muun henkilökunnan kanssa henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla. Henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla voidaan ylläpitää positiivista työntekijäkokemusta, sillä se heijastuu luotavaan asiakaskokemukseen, ja sen ollessa negatiivinen myös tuotettu tulos on negatiivinen.

Johtoryhmän on asetettava realistinen tavoite tuottamastaan asiakaskokemuksellisesta arvosta. Onnistuakseen tässä henkilökunnan on ymmärrettävä tuottamansa asiakaskokemuksellinen arvo, ja heidän tietoa sekä taitoa on ylläpidettävä jatkuvasti.

4.5 Toimenpiteet asiakaskokemuksen johtamiseen

Näistä edeltävistä kohdista kiteytyy lopulliset toimenpiteen asiakaskokemuksen johtamiseen laatumittareita hyödyntäen. Johtoryhmän ja henkilökunnan tulee peilata päätöksiä ja toimintaansa asiakaskokemuksen kautta. Teoriaosuuteen tukeutuen asiakas on asetettava asiakkaan aikakaudella keskiöön, sillä he määräävät loppupeleissä mitä haluavat ja milloin haluavat.

On tärkeää, että toimeksiantaja tarkastelee yksikkönsä toimintatapoja. Tarkastellessa yksikön toimintatapoja esiin voi nousta kriittisiä kehityskohtia, jotka ovat mahdollisesti vaikuttaneet negatiivisesti yksikön tuottamaan kokonaisuuteen niin henkilöstökokemuksen että asiakaskokemuksen saralla.

Kaiken kaikkiaan kaikkeen negatiiviseen on aina reagoitava, on se sitten henkilöstökokemukseen tai asiakaskokemukseen liittyvää. Erityinen huomio tässä on mahdolliset takaisin soitot negatiivisten asiakaskokemusten johdosta, sekä lisäkehityskeskustelut. Näiden avulla toimeksiantajalla on mahdollisuus päästä kääntämään negatiivinen kokemus positiiviseksi.

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN LAATUMITTAREITA HYÖDYNTÄEN

ASIAKKAAN ÄÄNI

Kerätyn datan päivittäinen seuranta, josta laajempi analysointi kerran viikossa.

Datan hyödyntäminen myyntimahdollisuuksien täsmentämisessä ja kehittämisessä.

Kerätyn datan kriittisten pisteiden analysointi perustuen asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen.
Asiakkaiden kirjallisten palautteiden välittäminen ja läpikäynti tiimin kanssa tai henkilökohtaisesti.
Nopea reagointi negatiivisiin palautteisiin – mahdolliset takaisinsoitot.
- Lahjakortti-, bonus- tai kuponkihyvytykset

HENKILÖSTÖN KOKEMUS JA OSAAMINEN

Intohimoinen henkilökunta, jolla halua luoda odotuksia ylittäviä asiakaskokemuksia.

Oikeanlainen ymmärrys yrityksen tuottamista asiakaskokemuksellisista arvoista.

Positiivisen työntekijäkokemuksen ylläpito, sillä se heijastuu luotavaan asiakaskokemukseen.

Oikeanlaiset työkalut positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen – ajankohtainen valikoima, tietotaitoinen henkilökunta, toimiva laitteisto (kassat, varastojärjestelmä) motivoiva ja innostava työympäristö.

OIKEANLAISET MITTARIT JA REALISTISET TAVOITTEET

Henkilöstöllä tulee olla selkeät mitattavat tavoitteet asiakaskokemukselle

- Tavoitteiden seuranta tiimitasolla.

Oikeanlainen ymmärrys yrityksen tuottamista asiakaskokemuksellisista arvoista.

Säännölliset henkilökohtaiset kehityskeskustelut.

Positiivisen työntekijäkokemuksen ylläpito, sillä se heijastuu luotavaan asiakaskokemukseen.

TOIMENPITEET ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEEN

Päätösten ja toiminnan peilaaminen asiakaskokemuksen kautta – asiakas asetettava keskiöön.

Yksikön toimintatapojen tarkastus – mitä tehdään oikein ja mitä väärin, toimitaanko yrityksen arvojen mukaisesti, onko tiimillä tarpeelliset työkalut odotuksia ylittävän asiakaskokemuksen luomiseen?

Asiakaspalveluosaamisen vahvistaminen ja mahdolliset tarvittavat lisävalmennukset aiheeseen liittyen.

Mahdollisten negatiivisten palautteiden takaisinsoitot.

Kuva 8 Toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen laatumittareita hyödyntäen.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda strateginen toimintatapa, jonka avulla toimeksiantaja voi johtaa asiakaskokemusta päivittäisessä asiakaspalvelussa hyödyntämällä laatumittareita. Opinnäytetyön tutkittava aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeen mukaan.

Opinnäytetyössä saavutettiin toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen laatumittareita hyödyntäen, sekä laaja tietopaketti asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta menestyksekkäästi. Laajan teoriaosuuden myötä ymmärrys asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta on selkeämpi, sekä mahdollistaa oman toiminnan kehittämisen yleisellä tasolla.

Laadittu toimintatapa kuvastaa toimeksiantajan toiveita, ja teemahaastatteluissa esiin nousseita ajatuksia, sekä tukeutuu erityisesti opinnäytetyötä varten tutkittuun kirjallisuuteen ja teoriaan. Laadittu toimintatapa on pyritty pitämään yksinkertaisena ja helposti toteutettavana. Toimintatapaa olisi voinut pilkkoa vielä pienemmiksi palasiksi, sekä siihen olisi voinut laatia laajemman tehtävälisan, jota toimeksiantaja olisi voinut hyödyntää toimintansa kehittämisessä.

Opinnäytetyössä käytettiin erityisesti kirjallisuutta, laatumittaustulosten havainnollistamista ja teemahaastatteluja. Menetelmien hyödyntäminen onnistui kohtalaisen hyvin. Laajin ja hyödyllisin menetelmä opinnäytetyössä oli selkeästi läpikäyty kirjallisuus, johon teoriaosuus on pohjautunut. Teoriaosuudessa nousi esille tärkeitä ajatuksia asiakaskokemuksesta ja asiakaskokemuksen johtamisesta. Menetelmä, johon olisi voinut varautua enemmän oli selkeästi teemahaastattelu toimeksiantajan kanssa. Haastattelut kulkivat teemoittain, mutta keskustelua olisi tullut ohjata alakysymysten avulla.

Toimeksiantaja voi ottaa luodun toimintatavan kokonaisuudessaan tai sen tiettyjä osia käyttöönsä. Laadittua toimintatapaa on hyvä hyödyntää toiminnan kehittämisessä, sekä henkilökunnan kouluttamisessa ja heidän toiminnan ohjaamisessa asiakaskeskeisemmäksi. Toimintatapa painottuu laajalti asiakkaan ääneen ja henkilökunnan innokkuuteen sekä heidän osaamiseen, joten toimintatapaa voidaan hyödyntää asiakaskeskeisen tason ylläpitämisessä sekä mahdollisten koulutustarpeiden tunnistamisessa.

Toimeksiantajan ollessa osa isoa ja kansainvälistä konsernia, tulee sen toiminnan vastata konsernin arvoja ja lupauksia, joten ehdottaisin jatkotutkimuskohteeksi henkilökunnan sitoutumisen konsernin arvoihin ja lupauksiin.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Ahvenainen, P. & Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Kauppa-kamari.

FutureLab. 2013. Asiakaskokemuksen johtamisen pikaopas.

Klaus, P. 2015. Measuring Customer Experience: How to develop and execute the most profitable customer experience strategies. USA: Palgrave Macmillan.

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

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + Rakkaus = Raha. Talentum.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum.

Shaw, C & Dibeehi, Q & Walden. 2010. Customer Experience – Future Trends & In-sights. Great Britain: Palgrave Macmillan

Sähköiset lähteet:

Alennuskoodi.fi 2017. Urheilukaupat vertailussa: XXL Sports & Outdoot, Sportamore ja Stadium. Viitattu 13.10.2017. <https://www.alennuskoodi.fi/blogi/?p=420>

K. Korkiakoski & J. Löytänä: 2018: Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen. Viitattu 15.6.2018. <https://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/>

Dodds, D. 2017. What Is Customer Experience? Viitattu 12.10.2017. <https://www.huf-fingtonpost.com/don-dodds/what-is-customer-experience-b-8936286.html>

Ecraft Oy Ab 2017. Näin parannat asiakaskokemusta. Viitattu 15.10.2017. <http://materials.ecraft.com/opaat/ecraft-crm-opas-asiakaskokemuksen-parantaminen.pdf>

Fi.surveymonkey.com 2017. NPS:n vahvuudet ja heikkoudet: Miksi NPS? Viitattu 17.11.2017 <https://fi.surveymonkey.com/mp/nps-pros-cons-why-use-nps/>

Jyväskylän yliopisto 2018. Laadullinen tutkimus. Viitattu 10.4.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrate-giat/laadullinen-tutkimus>

Galetto, M. 2017. What is customer experience management? Viitattu 15.10.2017. <https://www.ngdata.com/what-is-customer-experience-management/>

Questback Finland Oy 2017. Asiakaskokemuksen mittaamisen ABC. Viitattu 12.10.2017. <https://www.questback.com/fi/assets/fi/files/Questback-Asiakaskokemuk-sen-mittaamisen-ABC.pdf>

Questback Finland Oy 2017, Viitattu 12.10.2017. <https://www.questback.com/fi/ratkaisut/asiakaskokemus/experience/>

Sipilä, T. 2016. Kuinka henkilöstömittarit luotsaavat yrityksiä kohti onnistumisia? Viitattu 20.1.2018. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/sympa/kuinka-henkilostomittarit-luotsaavat-yrityksia-kohti-onnistumisia/af93de13-b22a-3d62-8931-c82ce4f6f3c9>

Tampereen teknillinen yliopisto 2018. Kysely- ja haastattelumenetelmät. Viitattu 10.4.2018. <http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetel-mat/>

Tenhunen, M. 2017. Kolme askelta asiakaskokemuksen huipulle. Viitattu 13.10.2017. <https://www.questback.com/fi/blogi/kolme-askelta-asiakaskokemuksen-huipulle/>