

Kohti parempaa asiakaskokemusta: Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen

Eevastiina Ahlqvist

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekniikan ala

Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma, Insinööri (YAMK)

Tekijä(t) Ahlqvist, Eevastiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä
Työn nimi Kohti parempaa asiakaskokemusta: Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen		
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Jaakko Oksanen		
Toimeksiantaja(t) Siemens Osakeyhtiö		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakasuskollisuuden kasvattaminen ja asiakassuhteiden vahvistaminen ovat nykypäivänä tavoiteltuja päämääriä organisaatioissa. Asiakaskokemuksen kehittäminen on yksi tapa päämäärään pääsemiseksi. Tässä onnistuminen johtaa parhaimmillaan entistä tiiviimpään kumppanuuteen asiakkaan kanssa, jolloin yrityksen on helpompi päästä yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaalle arvoa tuottavaan yhteistyöhön. Asiakaskokemuksen johtaminen on tunnistettu merkittäväksi kestävästä kilpailuedun tekijäksi, minkä vuoksi yritysten on löydettävä keino ensiluokkaisten asiakaskokemusten tuottamiseksi asiakaspolun kaikissa kohtaamispaikoissa. Aiheen kattaessa koko asiakaspolku, on se hyvin laaja kokonaisuus ja siitä syystä sen tulisi olla koko organisaation yhteinen päämäärä.</p> <p>Tavoitteena oli kehittää toimintamalli asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Tavoitteeseen päästiin selvittämällä asiakaskokemuksen nykytila, tutkimalla kriittiset kohtaamispaikat ja määrittelemällä toimenpidesuunnitelma kriittisten elementtien tehostamiseksi.</p> <p>Tutkimustyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Tutkimuksen kirjallisuusselvitystä täydennettiin yrityksen asiakaskokemuksen nykytilan kartoituksella, millä selvitettiin asiakaspolun eri vaiheista asiakaskokemuksen kannalta merkittäviä onnistumisia sekä toistuvia kriittisiä palautteita eri kohtaamispaikoissa, joissa asiakas on tekemisissä organisaation kanssa.</p> <p>Työn lopputulemana koostettiin toimenpidesuunnitelma sekä lyhyelle että pidemmälle aikavälillä asiakaskokemuksen kehittämiseksi kokonaisvaltaisesti. Lisäksi työssä yhtenäistettiin mittaristo asiakaskokemuksen mittaamiseksi ja laadittiin suunnitelma muutoksen seuraamiseksi ja siitä tiedottamiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaskokemuksen mittaaminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Ahlqvist, Eevastiina	Type of publication Master's thesis	Date May 2020 Language of publication:
	Number of pages	Permission for web publication: x
Title of publication Towards a better customer experience: Developing and managing the customer experience		
Degree programme Master`s Degree Programme in Technological Competence Management		
Supervisor(s) Oksanen, Jaakko		
Assigned by Siemens Osakeyhtiö		
Abstract <p>Increasing customer loyalty and strengthening customer relationships are goals that organizations pursue today. Developing a customer experience is one way to reach the goal. At its best, success here leads to an even closer partnership with the customer, which makes it easier for the company to work with the customer to achieve value-creating cooperation with the customer. Customer experience management has been identified as a significant factor in sustainable competitive advantage, which is why companies need to find a way to deliver first-class customer experiences at all touch points in the customer journey. Because the topic covers the entire customer journey, it is a very broad entity and therefore it should be a common goal of the whole organization.</p> <p>The goal was to create an operating model to develop the customer experience. The goal was achieved by studying the current state of the customer experience, examining critical touch points, and defining an action plan to enhance critical elements. The study was qualitative action research. The literature review of the study was supplemented by a mapping of the current state of the company's customer experience, which was used to determine the successes of the customer journey that are significant for the customer experience and repeated critical feedback at various touch points where the customer is dealing with the organization.</p> <p>As a result of the work, an action plan was compiled for both the short and long term to develop the customer experience holistically. In addition, the work standardized the metrics for measuring the customer experience and developed a plan to monitor and communicate the change to the organization.</p>		
Keywords/tags (subjects) Customer Experience, Customer Experience Management, measuring customer experience		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

Käsitteet ja lyhenteet	4
1 Johdanto.....	6
1.1 Tutkimuksen tausta.....	6
1.2 Työn tavoitteet ja rajaus	7
2 Laadullinen toimintatutkimus	9
2.1 Laadullinen tutkimus.....	9
2.2 Toimintatutkimus.....	12
2.3 Tutkimuskysymykset.....	14
2.4 Aineistonkeruumenetelmä.....	14
2.5 Aineiston analyysimenetelmä	15
3 Asiakaskokemus	16
3.1 Asiakaskokemus vs. asiakastyytyväisyys.....	17
3.2 Asiakaskokemuksen historia	17
3.3 Asiakaskokemuksen merkitys.....	19
3.4 Asiakasarvon muodot	21
4 Asiakaskokemuksen mittaaminen	22
4.1 Asiakaskokemusmittaristoja.....	23
4.2 Asiakaspolkujen tutkiminen	25
5 Asiakaskokemuksen johtaminen	27
5.1 Kohti asiakaskeskeisempää organisaatiota.....	28
5.2 The Experience-Based Differentiation	31
6 Työn toteutus	34
6.1 Nykytila-analyysi	35
6.2 Asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyyskyselyt	36
7 Tulosten tarkastelu	42
7.1 Asiakaskokemuksen nykytila	42
7.2 Asiakaspolun kuvaaminen.....	47

	2
7.3	Positiiviset ja negatiiviset kokemukset 48
7.4	Asiakaspolun kehittämisehdotukset..... 49
7.4.1	”Helpot voitot” 50
7.5	Tulosten käytettävyyden arviointi 52
8	Pohdinta ja johtopäätökset 53
8.1	Yhteenveto ja johtopäätökset 53
8.1.1	Lisätutkimukset 55
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 57
8.3	Jatkotoimenpiteet..... 58
8.3.1	Toimenpidesuunnitelma..... 59
8.3.2	Mittarointi ja seuranta..... 61
Lähteet 63
Liitteet 66
Liite 1.	Asiakaspalautteiden koodaustaulukko 66
Liite 2.	Asiakaspalautteiden kriittisyys palautteiden painoarvojen perusteella... 67
Liite 3.	Toimenpidesuunnitelma 68
Kuviot	
Kuvio 1.	Aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa 11
Kuvio 2.	Toimintatutkimus syklisenä tutkimusprosessina 13
Kuvio 3.	Matka asiakkaan aikakaudelle 18
Kuvio 4.	Asiakasarvon muodot 21
Kuvio 5.	Temkinin Experience-Based Differentiation 32
Kuvio 6.	Asiakaskeskeisen DNA:n elementit 34
Kuvio 7	Opinnäytetyössä käytetyt asiakaspalauttekanavat 37
Kuvio 8	Linnunratakaavio asiakaskokemuksen nykytilasta 48

Taulukot

Taulukko 1 Asiakaspalautteista tunnistetut tärkeimmät kehitysalueet.....	49
--------------------------------------------------------------------------	----

Käsitteet ja lyhenteet

Asiakasarvo = Se hyöty tai arvo, minkä asiakas kokee saavansa palvelusta tai tuotteesta. (Mikä on asiakasarvo? 2019.)

Asiakaslojaalisuus = Asiakasuskollisuus. Asiakaslojaalisuus on sitä, että asiakkaat palaavat yhteistyöhön yrityksen kanssa yhä uudelleen ja uudelleen. (Lemke, Clark, Wilson 2010.)

Asiakaspolku = Asiakaspolku koostuu asiakkaan kohtaamispisteistä yrityksen kanssa niiden kronologisessa järjestyksessä. (Halvorsrud, Kvale, Følstad 2016.)

Asiakastyytyväisyys = Asiakastyytyvyydellä tarkoitetaan yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksia suhteessa asiakkaan odotuksiin. (Schmitt 2003, 13-15.)

CEM = Customer Experience Management on asiakaskokemuksen johtamisesta, missä tarkastellaan laaja-alaisesti asiakkaan kokemusta yrityksestä tai tuotteesta. (Schmitt 2003, 17-18.)

CES = Customer Effort Score-mittauksella selvitetään asiakkaan asioinnin helppoutta kyselyn muodossa. (Dixon, M., Freeman, K., Toman, N. 2010.)

CX-index = CX index mittauksella vertaillaan samalla toimialalla toimivia yrityksiä keskenään laittamalla heidät asiakkaiden antamien palautteiden mukaan paremmusjärjestykseen. (CX Index 2020.)

CRM = Customer relationship management on asiakassuhteiden johtamista sitä varten laaditun järjestelmän avulla. (Schmitt 2003, 18-22.)

EBD = The Experience-Based Differentiation on itsearviointimenetelmä yrityksille heidän asiakaskokemuskypsyytensä selvittämiseksi. (Temkin 2008.)

NPS = Net Promoter Score-mittauksella selvitetään asiakkailta kysymällä heidän suositteluhalukkuutta yrityksen tuotteesta/palvelusta. (What is Net Promoter? 2017.)

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Siemens Osakeyhtiön Digital Industries-yksikkö, joka on teollisuusautomaation ja digitalisaation innovaatio- ja teknologiajohtaja kappaletavara- ja prosessiteollisuudessa. Siemens Osakeyhtiö työllistää noin 535 henkilöä Suomessa ja Baltian maissa, liikevaihdon ollessa noin 215 miljoonaa euroa. Siemens Osakeyhtiö on 100-prosenttisesti Siemens AG:n omistama tytäryhtiö. Siemens AG:n liikevaihto oli noin 80 miljardia euroa tilikaudella 2018 työllistäen noin 350 000 henkilöä. (Yritys 2018.)

Onnistuneet asiakaskokemukset ovat kilpailuetuja yritykselle. Asiakkaat kohtaavat yritykset, niiden tuotteet, palvelut, edustajat, mainokset, verkkosivut, ostokanavat, jne. nykypäivänä usean eri kohtaamispisteen kautta, joista jokainen vaikuttaa asiakkaalle muodostuvaan mielikuvaan yrityksestä. Tyytyväinen asiakas ei enää riitä, vaan mitä positiivisemmän mielikuvan ja tunteen näiden kohtaamisten summa antaa, sitä todennäköisemmin asiakas valitsee yhteistyön yrityksen kanssa jatkossakin. Kilpailun ollessa markkinoilla kovaa, on asiakaskokemuksen merkitys kilpailuetuna kasvamassa jatkuvasti.

Asiakastyytyväisyyttä perinteisesti seurataan tapahtuma- tai palvelukohtaisesti. Asiakaskokemuksen muodostuessa kaikista tilanteista, jolloin asiakas kohtaa yrityksen, on perinteinen asiakastyytyväisyyden seuranta suppeaa kokonaiskokemuksen tunnistamisen kannalta. Seurannassa suositaan numeerisia mittareita, jolloin seurataan asiakastyytyväisyyden suuntaa jättämällä asiakkaan äänen kuuleminen odotusten suhteen vähäisemmälle. Asiakastyytyväisyyskyselyiden ollessa kanavakohtaisia, vaatii asiakaskokemuksen kehittäminen uudenlaista kokonaisuuden hallintaa.

Saija Kari on tutkinut opinnäytetyössään ”Palveluprosessin asiakastyytyväisyys ja kehittäminen” vuonna 2013 Siemens Osakeyhtiön teollisuuden sektorin palveluprosessin asiakastyytyväisyyttä sekä pohtinut kehitysideoita kyseiselle

prosessille. Kari on ansiokkaasti selvittänyt asiakkaiden tyytyväisyyden tasoa ja syitä jonkin verran esiintyneeseen tyytymättömyyteen. Työ keskittyi pääasiassa teknisen tuen ja huollon palveluihin, joten työssä ei oteta kantaa koko teollisuuden sektorin asiakastyytyväisyyteen tai -kokemukseen. (Kari, 2013.)

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on laatia toimintamalli asiakaskokemuksen kehittämiseksi Siemens Osakeyhtiön Digital Industries-yksikössä. Toimeksiantajalla on perinteisesti ollut lojaalit asiakkaat ja siten pitkät asiakassuhteet. Kuitenkin tahtotilana on entistä paremman asiakaskokemuksen avulla syventää asiakassuhteita entisestään yhteistyön laajentamiseksi tulevaisuudessa.

Asiakaskokemusta lähdetään kehittämään laatimalla aluksi selvitys yksikön tuottaman asiakaskokemuksen nykyinen taso, tunnistamalla asiakaskokemuksen kriittiset kohtaamispisteet ja laatimalla toimenpidesuunnitelma asiakaskokemuksen kehittämiseksi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Nykytilaa tutkitaan keräämällä yhteen asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset ja asiakaspalautteet kaikista saatavilla olevista asiakaspalautekanavista vuosilta 2017-2019. Toimeksiantajan tahtotilana oli tutkia kokonaiskokemusta asiakkuuksien luonteista ja merkityksistä riippumatta, joten yhdenkään asiakassegmentin asiakaspalautteita ei ole haluttu rajata tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi asiakaskokemuksen kattaessa asiakkaan kaikki mielikuvat yrityksestä ei ole asianmukaista jättää tietoisesti asiakkailta tulleita palautteita tutkimuksen ulkopuolelle nykytila-analyysiä tehtäessä.

Asiakkailla voi olla hyvinkin yksilöllisiä asiakaspolkuja, kohtaamispisteiden koostuessa isolta osin asiakkaan omasta tahdosta ja tavasta toimia. Asiakaskokemuksen kehittämisessä näiden polkujen tunnistaminen on tärkeää. Jottei tämä tutkimus laajenisi liian suureksi, on tässä opinnäytetyössä tutkittu yhtä, asiakaspalautteiden perusteella määriteltyä yleispätevällistä asiakaspolkua.

Nykytila-analyysissä asiakkaat lokeroidaan segmentteihin ja palautteita tarkastellaan toimintokohtaisesti asiakaspalvelupolun eri vaiheista. Analyysistä johdetaan kohtaamispistekartta asiakaskokemuksen kriittisten kosketuspisteiden hahmottamiseksi. Kriittisten kohtaamispisteiden selvittämisen jälkeen on tavoitteena tunnistaa lyhyellä aikataululla toteutettavat toimenpiteet, niin sanotut ”helpot voitot” ja testata niiden toteutusta käytännössä asiakkaiden odotusten täyttämiseksi. Lisäksi työssä on tarkoitus laatia ehdotus pidemmän aikavälin suunnitelmalle sekä näiden kriittisten kohtaamispisteiden parantamiseksi että koko toimeksiantajan liiketoiminnan asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

Tutkimus on rajattu asiakkaiden näkökulmaan tutkimalla heidän antamia palautteita. Vaikka henkilöstökokemus onkin erittäin merkittävä osa asiakaskokemuksen tuottamisessa, on se osuus jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle, jotta tämä tutkimus ei laajenisi liian suureksi. Henkilöstökokemuksesta voisi toimeksiantaja teettää erillisen tutkimuksen asiakaskokemusta kehittäessä. Johtopäätösosuuksien suositelluista tulevista toimenpiteissä pyritään kuitenkin ottamaan kantaa siihen, miten henkilöstön näkökulma asiakaskokemuksen kehittämisessä olisi hyvä jatkossa ottaa huomioon.

Toimeksiantajalla on ollut jo vuosia vahva tahtotila olla asiakaskeskeinen ja se on keskeinen osa Digital Industries-yksikön strategiaa. Toimenpiteitäkin asian edistämiseksi on tehty jo useamman vuoden ajan. Tarve tälle tutkimukselle on erittäin ajankohtainen. Tutkimuksen kautta toimeksiantaja haluaa laajentaa asiakaskokemuksen seuranta- ja kehittämis-toimintamallia asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisemmaksi huomioimiseksi. Asiakaspalautteiden käsittely on toimeksiantajaorganisaatiossa tapahtunut pääsääntöisesti asiakaspalautekanavakohtaisesti toiminnoittain laadun seurannan ja johtamisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa halutaan saada entistä parempi käsitys kokonaisuudesta ja sen kehittämisestä.

Asiakaslähtöisyyden yksi kulmakivi on asiakkaiden äänen kuuleminen, jotta yritys osaisi keskittyä toiminnan kehittämisessä oikeisiin asioihin. Nykytila-analyysistä johdettu toimintasuunnitelma konkretisoi kehitystä alkuun kohti yksikölle

määriteltyä strategiaa. Tutkimuksesta tekee kiinnostavan muun muassa se, onko eri palautekanavista tulevilla palautteilla yhteneväisyyksiä, poikkeavatko eri asiakassegmenttien palautteet toisistaan ja kohtaavatko yrityksen mielikuvat omista kehitystarpeistaan asiakkaiden näkemyksen kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteen ollessa toimintamalli asiakaskokemuksen kehittämiseksi, pyritään kirjallisuuskatsauksen avulla hahmottamaan olennainen taustatieto tutkimuksen laatimiseksi. Tästä syystä katsaus koostuu asiakaskokemuksesta, sen merkityksestä liiketoiminnalle ja mittaamisesta. Näiden lisäksi teoriaosuudessa kartoitetaan myös asiakaspolkujen tutkimista ja sitä kuinka yritystä, jonka tahtotilana on olla entistä asiakaskeskeisempi, tulisi johtaa.

2 Laadullinen toimintatutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten Siemensin Digital Industries-yksikön asiakaskokemusta voidaan parantaa. Koska kyseistä kysymystä ei ole aiemmin tutkittu, eikä siten asiakaskokemuksen tämänhetkisestä tasosta ole tietoa, saadaan laadullista menetelmää käytettäessä tutkimuksessa tarvittava syvälinen ymmärrys ilmiöstä ja asiakaskokemuksen nykytilasta toimeksiantajan yrityksessä. Toimintatutkimus valikoitui tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi siitä syystä, että työn tekijä on mukana tutkimuksesta johdettavien toimenpiteiden käytäntöönpanossa ja seurannassa. Lisäksi työn tavoitteen ollessa jatkuvaan kehittämiseen pyrkivä toimintamalli, vastaa toimintatutkimus menetelmänä hyvin tähän tavoitteeseen.

2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisella tutkimuksella tutkitaan todellisesta elämästä muodostuvaa tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tällä menetelmällä tutkittaessa pyritään löytämään faktoja olemassa olevien väittämien todentamisen sijasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-164.)

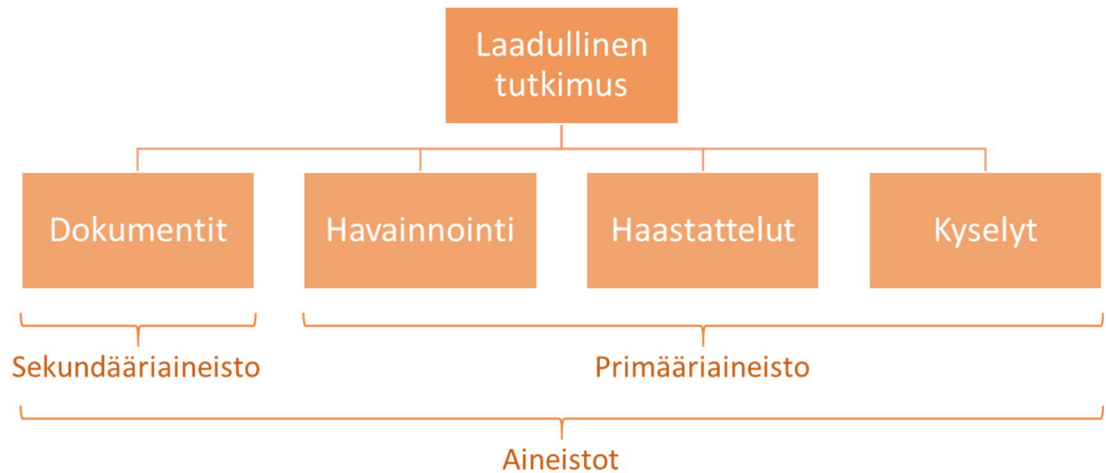
Asiakaskokemusta tai asiakaslojaaliutta tutkittaessa, käytetään usein joko laadullista tai määrällistä tutkimusta. Näistä laadullista tutkimusta hyödynnetään tilanteissa, joissa halutaan saavuttaa syvempi käsitys nykytilanteesta, kuten esimerkiksi siitä, onko palvelun laatu halutulla tasolla kaikenlaisissa asiakaskyselyissä ja onko tunnistettuja muutostarpeita henkilöstön käyttäytymistavoissa. Määrällinen tutkimus sitä vastoin sopii hyvin suoritustason arvioitiin ja seurantaan, sillä tutkimuksessa kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samalla arvosteluasteikolla. Määrällisessä tutkimuksessa vastaajamäärien on hyvä olla huomattavan paljon korkeampia verrattuna laadulliseen tutkimukseen. (Wilburn 2006, 23-24.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään tekstiä, sanoja tai lauseita. Niiden avulla tutkitaan syvemmin tutkittavaa ilmiötä, jolle ei ole olemassa ilmiön selittävää teoriaa, jolloin tavoitteena on lisätä ymmärrystä kyseisestä ilmiöstä. Kvalitatiivinen tutkimus suositellaan valittavan tutkimusmenetelmäksi silloin, kun ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimusta, halutaan syventää ymmärrystä ilmiöstä, luodaan uusia teorioita, käytetään triangulaatiota tai ilmiö halutaan kuvata. Laadullisessa tutkimuksessa selvitetään kohdetapauksen muutama havaintopiste tarvittaessa syvällisestikin eikä kohteen suppeuden vuoksi tuloksia voi käyttää ilmiön yleistämiseen. (Kananen 2017, 32-34.)

Laadullisessa lähestymistavassa selvitetään yksittäistä tapausta ja sillä tarkastellaan yleensä prosesseja ja sitä, miten henkilöt tuntevat ja kokevat tutkittavan havaintopisteen (Kananen 2017, 36). Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava tieto hankitaan kokonaisvaltaisesti aidoista tilanteista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-164). Tutkija on itse mukana kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämisessä ollen monesti itse kontaktissa haastateltaviin tutkittavan ilmiön oikeassa kontekstissa (Kananen 2017, 36).

Tiedonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa jaetaan niin kutsuttuun sekundääriaineistoon sekä primääriaineistoon (kuviot 1). Sekundääriaineisto pitää sisällään olemassa olevia dokumentteja, kuten esimerkiksi kuvia, verkkosivuja ja erilaisia dokumentteja. Primääriaineistoksi taas luetaan aineistot, jotka on tutkittavaa

ilmiötä varten kerättyä materiaalia kuten esimerkiksi havainnointeja, haastatteluita ja kyselyitä. (Kananen 2015, 76.)



Kuvio 1 Aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa (Kananen 2015, 76, muokattu)

Tiedon keräämisen jälkeen laadullisessa tutkimuksessa siirrytään aineiston analysointiin. Jos analysointivaiheessa nousee esille tarve täsmentävän tiedon keräämisestä ja siten tutkimustulosten syventämisestä, toteutetaan se edellisen analysointivaiheen jälkeen. Aineiston analysointi koostuu selkeistä vaiheista, jotka ovat: aineiston yhteismitallistaminen, aineiston koodaaminen ja aineiston luokittelu. (Kananen 2017, 131-132.)

Aineiston yhteismitallistamisella eli litteroinnilla tarkoitetaan kaiken kerätyn aineiston kuten äänitteiden, kuvien ja vuosikertomusten saattamista tekstimuotoon. Yhteismitallistaminen voi tapahtua joko manuaalisesti tai ohjelmallisesti. Tämä vaihe ei vielä ole varsinaista aineiston analysointia, vaan ennemminkin teknisesti suoritettava vaihe ennen varsinaista analysointia. Litterointia on eritasoista: sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. (Kananen 2017, 132, 134-135.)

Aineiston koodauksella tarkoitetaan aineiston tiivistämistä antamalla kullekin tekstin osalle parhaiten sen sisällöstä kertova nimi eli koodi. Tätä menetelmään käytetään siitä syystä, että useasti tutkimuksessa käytettävä aineisto on liian laaja tulkittavaksi sellaisenaan. Kun laadullisessa tutkimuksessa on aineistona suuria määriä materiaalia, ei ihminen pysty ilman koodausmenetelmän tuomaa apua käsittelemään ja muistamaan tutkittavan materiaalin ydinviestejä. (Kananen 2017, 132, 136.)

Tutkijan perehtyessä tutkittavaan aineistoon heti tutkimuksen alkumetreillä, on koodausvaihe koodausilmaisujen valinnalla helpompi aloittaa hyvän lähtökäsityksen turvin. Tällöin koodaus on aineistolähtöistä eli induktiivista. Vaihtoehtoisesti tutkija voi valita deduktiivisen lähestymistavan, jolloin materiaalia koodataan teoriapohjaisin ilmaisin. Koodaus toimii välivaiheena ja tekniikkana aineiston tiivistämisessä käsiteltävään muotoon ennen aineiston analysointia. Koodauskehikkoa hyödynnetään kerätyn materiaalin säännönmukaisuuksien löytämisessä. (Kananen 2017, 136-137.)

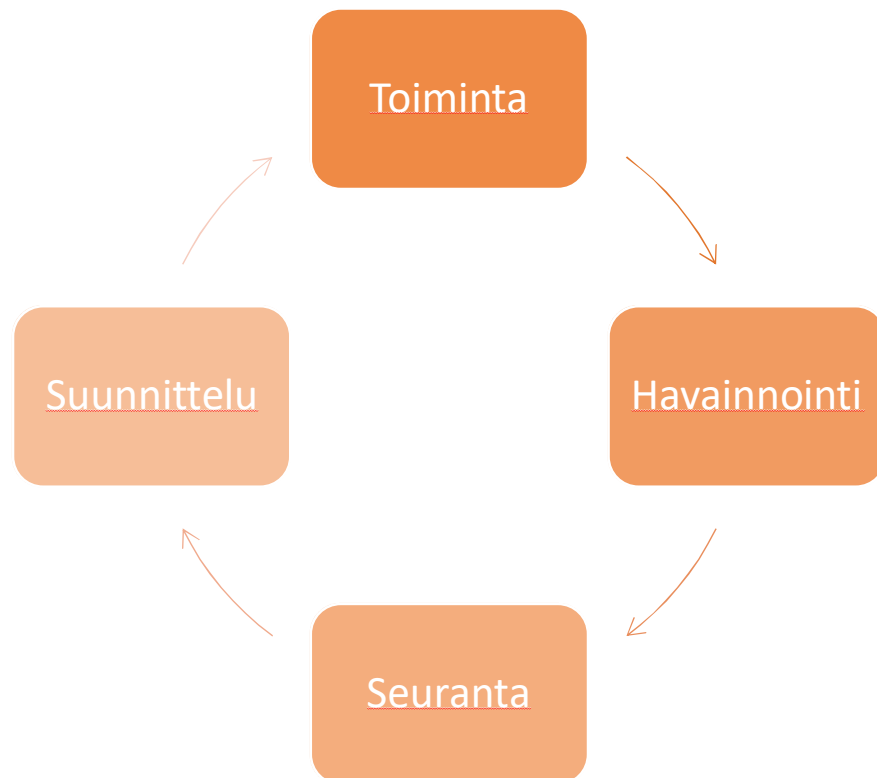
Koodauksen asiaosuuksien nimeämisen lisäksi aineistoa voidaan myös segmentoida tekstissä esiintyvien asiasisältöjen mukaisesti. Koodausta voidaan tehdä useammalla eri tasolla tunnistettujen asiasisältöjen mukaisesti niin pitkälle kuin se tutkimuksen tarkastelukulman kannalta on olennaista. (Kananen 2017, 138-140.)

Aineiston luokittelulla tarkoitetaan koodauksen jälkeistä aineiston analyysimenetelmävaihetta, missä materiaalin segmentit yhdistetään toisiinsa. Luokittelun avulla tutkija etsii aineistostaan muun muassa tyypillistä kertomusta, toiminnan logiikkaa, samanlaisuutta tai erilaisuutta ja selitystä ilmiölle riippuen tutkimukselle valitusta näkökulmasta. Tällainen luokittelu ja yhdistäminen voi monesti olla tutkijan mielikuvituksen tulosta perusteluja kuitenkin unohtamatta. (Kananen 2017, 146, 148-149.)

2.2 Toimintatutkimus

Nimensä mukaisesti toimintatutkimus koostuu sekä tutkimusosuudesta että toiminnasta. Toimintatutkimus toteutetaan tutkijan omasta työstä, tekijän

osallistuessa itse toimintaan ja kehittämiseen, toisin sanoen interventioon, sitoutuen näin ollen mukaan muutokseen. Tämän tutkimusmenetelmän ydin on tunnistetun ongelman ratkaiseminen, niin sanotun lupauksen paremmasta. Siinä tavoitellaan pysyvää muutosta, mikä on ongelman keskiössä olevien henkilöiden, eli tutkimuksen tekijöiden itse ratkaisema. Tutkimuksessa keskitytään toimintojen ja prosessien jatkuvaan parantamiseen käytännönläheisesti kohdistuen kuitenkin yhteen tapaukseen ilman mahdollisuutta yleistämiseen. Kyseessä on jatkuva syklinen tutkimusprosessi, joka koostuu suunnittelusta, toimeenpanosta, havainnoinnista ja reflektoinnista. Toimintasuunnitelman syklisyys on esitetty kuviossa 2. (Kananen 2014, 11-12.)



Kuvio 2 Toimintatutkimus syklisenä tutkimusprosessina (Kananen 2014, 13, muokattu)

Toimintatutkimukselle on olemassa selkeät vaiheet. Se aloitetaan nykytilan kartoituksella, missä analysoidaan halutun osa-alueen tämänhetkinen tila sekä sen syyt ja seuraukset. Nykytila-analyysin jälkeen siirrytään määrittelemään ja esittämään mahdollista ratkaisua. Kun ratkaisuehdotus on päätetty, aletaan sitä

testaamaan käytännössä toimivuuden varmistamiseksi. Tämän jälkeen arvioidaan, onko menetelmää tarvetta muokata testaustulosten pohjalta. Tarvittaessa uusi, muokattu menetelmä testataan uudelleen. Johtopäätösten jälkeen suoritetaan uusi analyysi nykytilasta ja siirrytään seuraavien toimintaa kehittävien menetelmien määrittelyyn syklin näin huolehtiessa jatkuvasta parantamisesta. (Kananen 2014, 34-35.)

2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksellä tarkennetaan tutkimuksen aihetta kertomalla, mitä tutkimuksella halutaan saavuttaa, miten ja mistä näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksen lisäksi tutkija voi halutessaan hyödyntää myös apukysymyksiä täsmentämään ja rajaamaan tutkimuksen aihetta. Tutkimuskysymys on tieteellisen tutkimuksen ominaispiirre ja siksi mukana osana tutkimusta. (Näpärä, 2017.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteiden täyttämiseksi tutkimuskysymykset ja niiden apukysymykset ovat seuraavat:

- 1) Minkälaista asiakaskokemusta Suomen Siemens Digital Industries tuottaa?
 - a) Mistä asiakkaat erityisesti pitävät yrityksen toiminnassa?
 - b) Mitkä ovat kriittiset kohtaamispisteet Siemensin prosesseissa?
- 2) Miten asiakaskokemusta Suomen Siemens Digital Industriesilla voidaan parantaa?
 - a) Mitä kriittisille kosketuspisteille voidaan tehdä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?
 - b) Miten kehitystä mitataan ja seurataan?

Näiden tutkimuskysymyksiä avulla selvitetään Suomen Siemens Digital Industries-toimialan tuottaman asiakaskokemuksen nykytilan hyvät ja kehitettävät osa-alueet asiakkaiden antamien palautteiden perusteella. Lisäksi tässä työssä selvitetään asiakaskokemuksen kannalta kriittiset kosketuspisteet ja kuinka kokemusta voisi jatkossa kehittää sekä kriittisten kohtaamispisteiden osalta että kokonaisvaltaisesti.

2.4 Aineistonkeruumenetelmä

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin pääasiassa toimeksiantajalla olemassa olevaa materiaalia. Tutkimuksessa käytettiin aineistotriangulaatiota ja aineisto koostui

toimeksiantajan vuosina 2017, 2018 ja 2019 eri kanavista keräämistä asiakaspalautteista ja -tyytyväisyyskyselyistä, joita opinnäytetyöntekijällä oli käytettävissään yhteensä 530 kappaletta. Työn nykytila-analyysiosuutta varten ei rakenneta uutta asiakastyytyväisyyskyselyä tai haastattelua. Tämä siitä syystä, että toimeksiantajalta löytyy jo valmiiksi suuri määrä analysoitavaa aineistoa, jota ei tämän tutkimuksen kaltaisella syvyydellä ole aiemmin tutkittu kokonaisvaltaisesti. Lisäksi olemassa oleva aineisto koostuu palautteista laajasti asiakaspolun eri vaiheilta koskien aidosti tapahtuneita kohtaamisia toimeksiantajan kanssa ja todettiin siten toimeksiantajan kanssa asiakaskokemuksen nykytila-analyysiin hyvin sopivaksi tutkimusaineistoksi.

2.5 Aineiston analyysimenetelmä

Tässä opinnäytetyössä aineisto aluksi yhdenmukaistetaan, sillä tutkimuksen aineistona käytetään lukuisia eri asiakastyytyväisyyskyselyitä, joiden kysymykset ja siten myös vastausten luonteet poikkeavat jonkin verran toisistaan. Opinnäytetyön tekijä hyödyntää yhdenmukaistamisessa taulukkolaskentaohjelmaa. Varsinaiselle litteroinnille ei tässä työssä ole tarvetta, sillä käytettävä materiaali on jo valmiiksi tekstimuodossa. Yhdenmukaistamisen jälkeen aineisto koodataan induktiivisella koodausmenetelmällä neljälle eri tasolle asiakaspolun vaiheen, polun kohtaamispisteen, asiakassegmentin ja palautteen luonteen mukaan. Induktiivinen koodausmenetelmä valikoitui tutkimuksen menetelmäksi työn tekijän ollessa päivätyössään tekemisissä toimeksiantajan asiakastyytyväisyyden ja laadun parissa ja näin ollen omaavan jo alustavan käsityksen aineiston sisällöstä.

Koodausvaihetta seuraa aineiston luokittelu ja tulkinta. Nämä menetelmät valikoituivat tekijälle työn tavoitteen ollessa asiakaskokemuksen kehittäminen. Ilmiön syvemmän ymmärtämisen vuoksi tehtävässä nykytila-analyysissä on olennaista tunnistaa asiakaspalautteen sisältö ja kohdistaa se oikeaan asiasisältöön.

3 Asiakaskokemus

Löytänä ja Kortesus (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti:

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Toisin sanoen asiakaskokemuksessa yhdistyy jokainen kohtaamispiste, jossa asiakas on yhteydessä yritykseen.

Laajuudeltaan asiakaskokemus on siis merkittävästi perinteistä asiakassuhteiden johtamista laajempaa. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 1.4.)

Kari Korkiakoski ja Belinda Gerdt (2016, Asiakaskokemus tärkeämpää kuin palvelu) määrittelevät asiakaskokemuksen kutakuinkin samalla tavalla: ”Yksinkertaistaen sanottuna onnistunut asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena. Asiakaskokemus on lopputulos arvoketjusta, jonka läpi asiakas yrityksen kanssa toimiessaan kulkee.” Ennen digitalisaation aiheuttamia muutoksia tämän ketjun vaiheita ovat olleet esimerkiksi osto, valmistus, markkinointi, myynti ja logistiikka. Nykyään arvoketju voi isolta osin olla itsepalvelun kautta tapahtuvia toimintoja, joiden välillä asiakas voi siirtyä omien tarpeidensa mukaisesti. Tämänkaltaisen itseohjautuvan asiakaspolun kokemuksen kehittäminen vaatii yrityksiltä asiakaskokemuksen johtamista yli toimintorajojen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1.)

Perttu Ahvenaisen, Janne Gyllingin ja Sani Leinon mukaan yritysten tuottamia kokemuksia eri palveluvaiheissa ja kohtaamispisteissä arvioidaan asiakkaiden toimesta kolmesta seuraavasta ulottuvuudesta: 1. Päästiinkö asiakkaan olettamaan tavoitteeseen? 2. Kuinka helposti se tapahtui? 3. Millaiset tunteet heräsivät kohtaamisen aikana ja sen jälkeen? Asiakaskokemuksen muodostuessa erittäin laajasti eri asiakaspolun vaiheissa, on tärkeää vakuuttaa asiakas ja olla tarvittaessa lähellä asiakasta jo asiakkaan etsiessä tietoa yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista. Perinteiseen ostoprosessiin panostaminen alennuksineen ei siis riitä positiivista asiakaskokemusta tuottaessa. Digitalisaation myötä asiakkaiden odotukset täyttävät ja ylittävät ne yritykset, jotka onnistuvat yhdistämään digitaalisen ja analogisen maailman asiakaspolussa siten, että kaikki asiakkaan

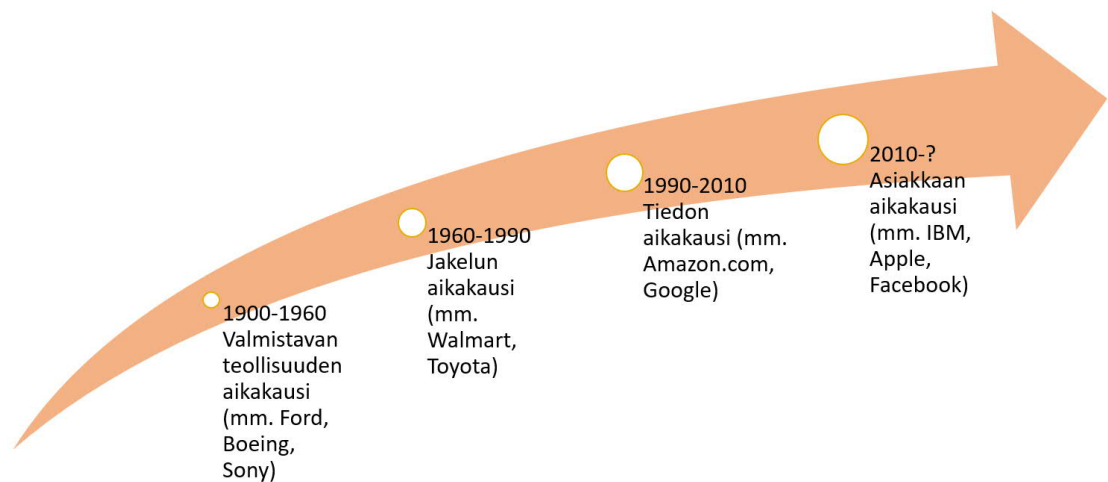
tarvitsemat kohtaamispisteet ovat saatavilla juuri silloin kun asiakas niitä tarvitsee juuri siellä, mistä hän niitä tavoittaa. (Ahvenainen, P, Gylling, J. & Leino, S. 2017.)

3.1 Asiakaskokemus vs. asiakastyytyväisyys

Asiakaskokemusta pidetään välillä virheellisesti asiakastyytyväisyyden synonyymina, vaikka kyseessä on kaksi eri asiaa. Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa mitataan jonkin tuotteen tai palvelun ominaisuuksia tai niiden hankintaa suhteessa asiakkaan odotuksiin. Näin ollen asiakastyytyväisyyttä mitattaessa mitataan enemmän tuotteen sopivuutta kyseiselle asiakkaalle kuin yrityksen ja tuotteen aikaansaannoksia. Tuoteorientoituneisuus johtaa enemmän tuoteportfolion kehittämiseen kuin toimeksiantajan prosessien kehittämiseen. Asiakaskokemuksessa keskitytään yrityksen prosesseihin asiakkaiden näkökulmasta, jolloin toimintamalleja kehittäessä on asianmukaisempaa keskittyä asiakaskokemuksen tehostamiseen. Kun yrityksessä keskitytään kaikkiin kohtaamispisteisiin asiakkaan kanssa tuottamalla vahvoja ja positiivisia asiakaskokemuksia, tapahtuu asiakastyytyväisyys automaattisesti ja yritys saa yhden erottavan tekijän kilpailijoihinsa nähden. (Schmitt 2003, 13-15.)

3.2 Asiakaskokemuksen historia

Yritykset ovat kautta aikain kutsuneet toimintaansa enemmän tai vähemmän asiakaslähtöiseksi. Tarkastellessa historiaa on kuitenkin huomattavissa, että asiakaslähtöisyyden merkitys on nykypäivänä suurempaa kuin koskaan aiemmin. Eri aikakausia voidaan ajan markkinatrendin mukaan kutsua erilaisilla termeillä (kuvio 3). Nämä kaikki aikakaudet ovat johtaneet nykypäivään, jota voidaan kutsua ”asiakkaan aikakaudeksi”. (Bernoff 2011, 3.)



Kuvio 3 Matka asiakkaan aikakaudelle (Bernoff 2011, muokattu)

Valmistavan teollisuuden aikakaudella (vuodet 1900-1960) markkinat omistivat yritykset, joilla oli tuotantolaitoksia. Nämä yritykset, kuten Ford ja Sony, pystyivät valmistamaan massatuotantona hyvin hinnoiteltuja tuotteita. Jakelun aikakaudella (vuodet 1960-1990) taas globalisaation alkaessa ja halvan tuotannon mahdollistuessa Aasian alueella, yhdeksi merkittävimmistä kilpailutekijöistä nousi jakelu. Ne yritykset, jotka pystyivät tuottamaan tuotteet edullisimmin asiakkaiden saataville, menestyivät parhaiten, kuten esimerkiksi Walmart ja Toyota. Jakelun aikakautta seurasi tiedon aikakausi (1990-2010), jolloin verkoitetut tietokoneet ja informaatioteknologia mahdollistivat yrityksille reaaliaikaisen tiedon hyödyntämisen. Verkkokauppa sekä erilaisten toimintojen, kuten laskutuksen, asiakaspalvelun ja tuotekatalogien siirtäminen verkkoon olivat avain menestykseen. Tämä tiedon aikakausi nosti menestykseen sellaisia yrityksiä, kuten esimerkiksi Amazon ja Google. Noin vuonna 2010 alkaneella asiakkaan aikakaudella, kun kaikki tuotteet, jakelukanavat, tieto ja pilvipalvelut ovat kaikkien yritysten saatavilla, on yritysten täytynyt löytää kilpailuetunsa muilla tavoilla. Tällainen tapa on asiakkaan ymmärtäminen, ilahduttaminen, palveleminen ja heidän kanssaan yhdessä toimiminen. Tällaista asiakkuuden hallintaa ja asiakkaan ymmärtämistä toteuttavat erityisen hyvin yritykset, kuten IBM ja Amazon. (Bernoff 2011, 3-4.)

Markkinoiden muuttuessa muuttuvat myös kilpailutekijät, joihin yritykset eivät itse voi vaikuttaa. Bernhoffin (2011) mukaan Michael Porter on tunnistanut viisi tällaista haastetta: Uusien yritysten markkinoilletulon helppous, korvaavien tuotteiden saatavuuden helppous, ostajien tuotetuntemuksen lisääntyminen tiedon saatavuuden helpottumisen myötä, henkilöstön vaihtuvuuden riski ostajien sitoutuessa henkilöstöön sekä kilpailijoiden lähes reaaliaikainen tiedonsaatavuus yrityksen toimintatavoista ja strategiasta. Kestävän kilpailuedun saavuttaminen näiden edellä mainittujen haasteiden ympäröimänä vaatii yrityksiä panostamaan asiakasymmärrykseen ja asiakkuuden hallintaan. (Bernhoff 2011, 5-6.)

Edellä kuvatuilla aikakausilla vallitsevat myös erilaiset nopeuden aikakaudet. Valmistavan teollisuuden aikakaudella kommunikointi tapahtui pääasiassa kirjepostilla, jolloin asioita tapahtui päivien tai vasta viikkojen kuluttua. Jakelun ja tiedon aikakaudella taas reaktioajat olivat minuutteja tai tunteja. Asiakkaan aikakaudella nopeudessa ollaan jo niin kehittyneitä, että kaksikin sekuntia voi asiakkaan mielestä tuntua liian pitkältä. Voittajina tällä aikakaudella selviävät ne yritykset, jotka reagoivat asiakkaan odotuksia nopeammin. Tähän nopeuden muutokseen yritysten tulisi pyrkiä esimerkiksi yksinkertaistamalla toimintaansa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, luku 1.1.)

3.3 Asiakaskokemuksen merkitys

Asiakaskokemuksen merkityksestä puhuttaessa puhutaan asiakkaalle tuotettavasta arvosta. Yritysten tarkoitus ei kuitenkaan ole tuottaa asiakkailleen niinkään arvoa, vaan heidän varsinaisena tehtävänä on tuottaa asiakkaille edellytyksiä ja ehdotuksia arvon tuottamisesta. Varsinainen asiakasarvo syntyy yhteispelillä asiakkaan toiminnan ja yrityksen tuottaman palvelun tai tuotteen kanssa. Tuotetun asiakaskokemuksen laatu johtaa yhdessä edellämämainitun yhteispelin kanssa asiakassuhteisiin vaikuttaviin asioihin. (Lemke, Clark & Wilson 2010.)

Tutkimusten mukaan onnistuneiden kokemusten tuottaminen asiakkaille ja asiakkaiden odotusten ylittäminen vaikuttavat asiakassuhteisiin parantaen asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä, vähentäen asiakkaiden kaikkoamista

kilpailijoille ja vahvistaen asiakassuhdetta. On todettu, että tällaisella on vaikutusta myös asiakkaiden ostokäyttäytymiseen tuoden lisämyyntiä yritykselle, sillä tyytyväisillä asiakkailla on alhaisempi rima eri tuotteiden ja palveluiden ristiinostamiseen, kuin mitä he ovat perinteisesti ostaneet. Yksi suuri merkitys asiakaskokemuksessa onnistumisessa on vaikutus niin sanottuun suusanalliseen markkinointiin. Positiivisesti ilahtuneet asiakkaat levittävät mielellään kokemaansa positiivista tarinaa suositellen yritystä muille ihmisille, tuoden tällä tavalla mahdollisia uusia asiakkaita yritykselle. (Lemke, Clark & Wilson 2010.)

Kirjassa Asiakaskokemus: Palvelubusineksestä kokemusbusinekseen (2011) Löytänä ja Kortesuso lisäävät edellämainittujen hyötyjen listalle muun muassa sen, että asiakaskokemukseen panostamisen avulla yritykset vahvistavat myös brändiään ja saavat asiakkailta enemmän ideoita toimintansa kehittämiseen. Löytänä ja Kortesuso toteavat myös asiakaskokemuksen johtamisen vaikuttavan positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen, alentavan uusiasiakashankinnan aiheuttamia kustannuksia ja vähentävän asiakkailta tulevien negatiivisten palautteiden määrää. (Löytänä & Kortesuso 2011, luku 1.2.)

Tutkittaessa asiakaskokemuksen merkitystä yrityksille kokeneita yritysjohtajia haastatteleamalla, peräti 85 % heitä oli yhtä mieltä siitä, että asiakaskokemuksen johtaminen on seuraava kestävä kilpailuedun tekijä. Tätä varten yritysten on löydettävä keino tuottaa ensiluokkaisia asiakaskokemuksia tuotteidensa ja palveluidensa avulla kaikissa asiakaspolun kosketuspisteissä.

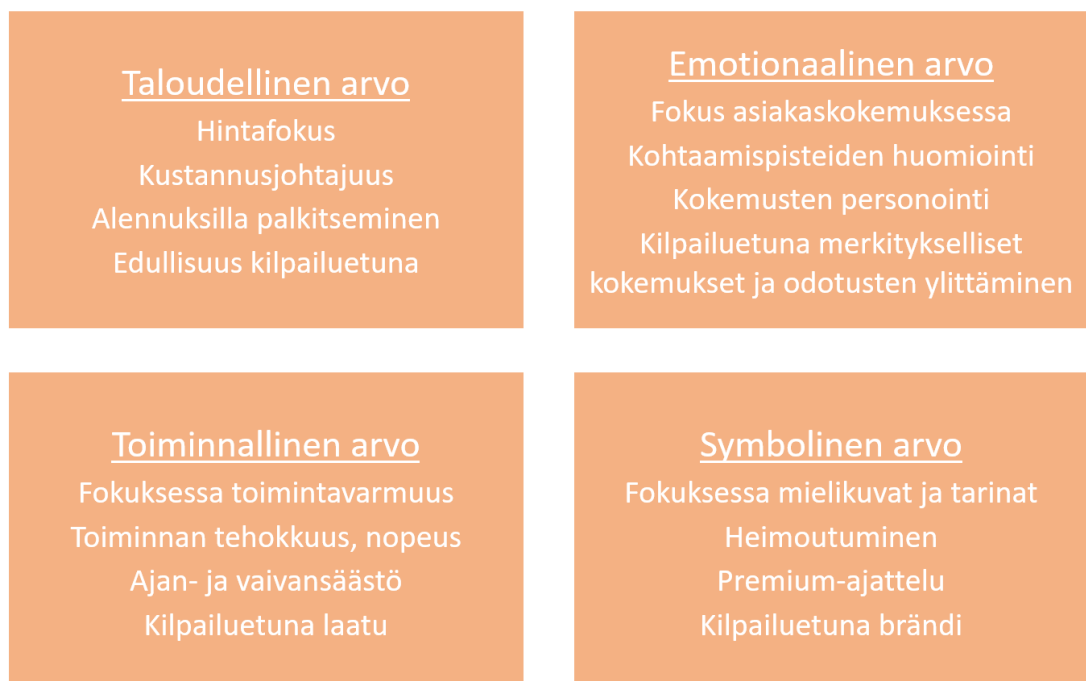
Asiakaskokemustutkimuksista on myös käynyt ilmi, että tuottamalla asiakkaita ilahduttavia asiakaskokemuksia, on asiakaslojaaliuden kasvu peräti viisi prosenttia. (Chakravorti 2011.)

Jo vuonna 2007, aikaan ennen asiakkaan aikakautta, Forrester Research teetti tutkimuksen, minkä mukaan 64 % yritysten asiakaskokemuksen päätöstentekijöistä näkivät asiakaskokemuksen merkityksen vuoden 2008 yritysstrategiassa kriittisenä ja 27 % melko kriittisenä. Lisäksi samana vuonna teetetyn tutkimuksen mukaan asiakaskokemusedeksi korreloi merkittävästi asiakaslojaaliuden kanssa alasta riippumasta. (Temkin 2008.)

3.4 Asiakasarvon muodot

Löytänä ja Korkiakoski (2014) jakavat asiakasarvon neljään kategoriaan: Taloudellinen arvo, emotionaalinen arvo, toiminnallinen arvo ja symbolinen arvo (Kuvio 4).

Taloudellisesta arvosta puhuttaessa puhutaan muun muassa tuotteen hinnasta, eli asiakkaan kustannuksesta. Tämä arvo on helposti kopioitavissa. Toiminnallisessa arvossa on kyse tuotteen ja palvelun toiminnallisuuksista, luotettavuudesta ja laadusta. Kilpailutekijänä tätä arvoa on yritysten haastavaa pitää yllä ja kehittää paremmaksi sen helpon kopioitavuuden vuoksi. Symbolisella arvolla tarkoitetaan mielikuvia ja brändiä. Brändin hyödyntäminen kilpailutekijänä on enää harvakseltaan vaikutusvaltaista brändien samankaltaistuesssa. Lisäksi nykyään yleisesti koetaan brändien olevan palvelulupauksia, jotka kuitenkin jäävät monesti toteutumatta. Emotionaalinen arvo on asiakkaan kokema tunne yrityksen tuottamista tuotteista tai palveluista, joiden personointi kuuluu osaksi tätä arvoa. Tällä tavalla tuotetut kokemukset ovat kilpailutekijänä ainutlaatuisia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, luku 1.1.)



Kuvio 4 Asiakasarvon muodot (Löytänä & Korkiakoski 2014, muokattu)

Kilpailutekijöinä näillä edellä mainituilla arvoilla on paljon yhteneviä elementtejä asiakkaan aikakaudelle siirtymisen kanssa. Asiakkaan aikakaudella muiden kuin emotionaalisten arvojen luominen on jatkuvasti vaikeampaa, mikä tekee siitä arvon muodoista merkittävimmän, aivan kuten edellisten aikakausien kilpailutekijöiden muuttuminen aikakausien välillä. Emotionaalisen arvon tuottamisessa onnistuminen on seurausta kokonaisvaltaisesta ja sitoutuneesta asiakaskokemuksen johtamisesta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, luku 1.1.)

4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Ihmisen asenne vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. Täten myös asiakkaan asenteen muutos vaikuttaa pidemmällä tähtäimellä asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Tästä syystä asiakkaan lojaaliusasenteen mittaustulokset toimivat tarvittaessa ennakkovaroitujärjestelmänä yritykselle asiakkaan jälleenhankintakäyttäytymistä tutkivien tutkimustulosten sijasta. (Wilburn 2006, 21.)

Asiakaskokemuksen tutkimiseen käytettävien menetelmien tarkoituksena on muun muassa mitata yrityksen ja sen kilpailijoiden asiakaslojaaliutta, mitata asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden suoritustasoa, jakaa tutkimustulokset yrityksen sisällä ja tarkastella asiakaslojaaliuden edistymistä (Wilburn 2006, 23). Tämä siitä syystä, että asiakaskeskeisyys kärsii aina jos sitä johdetaan tai mitataan väärin, jos sitä ei ole ymmärretty oikein tai jos ei sitä ole jalkautettu asianmukaisesti (Peppers, Rogers & Kotler 2017, 10).

Kirjassa *Asiakkaan aikakausi – Rohkeus ja rakkaus = raha* (2014) Janne Löytänä ja Kari Korkiakoski jakavat asiakaskokemuksen mittaamisen kolmeen olennaiseen kategoriaan: Taloudelliset mittarit, asiakasmittarit ja henkilöstömittarit. Näistä taloudellisilla mittareilla seurataan strategian jalkautumisen edistymistä, minkä taloudellisiin tavoitteisiin pyritään henkilöstö- ja asiakasmittaristolla. Asiakaskeskeisempää yrityskulttuuria rakennetaan henkilöstömittarin tukemana ja asiakasvuorovaikutuksen sekä asiakassuhteiden kehityksen suunnan seurantaa parannetaan hyödyntämällä asiakasmittaria. (Löytänä & Korkiakoski 2014, luku 2.1.)

Edellämainitut asiakasmittarit voi jakaa epäsuoriin mittareihin ja asiakaskohtaamisista kerättyihin suoriin palautteisiin pohjautuviin mittareihin. Epäsuoriksi mittareiksi katsotaan muun muassa asiakkaiden määrä, markkinaosuus, tunnettuus ja uskollisuus. Nämä epäsuorat eivät välttämättä kerro tuotettujen asiakaskokemusten onnistumisista, koska muutkin asiat vaikuttavat esimerkiksi tunnettuuteen. Asiakaskohtaamisista kerättyjä palautteita ja mittareita ovat muun muassa kohtamiskohtaiset NPS-kyselyt, asiakastyytyväisyyskyselyt, CX-indeksi (Customer Experience Index) ja Customer Effort Score. Tällaiset kohtamiskohtaiset mittarit ovat suositeltavampia yrityksille asiakaskohtaamisten nopeamman kehittämisen saavuttamiseksi. (Löytänä & Korhonen 2014, luku 2.1.)

Kohtamiskohtaisen mittaamisen vieminen kokonaisvaltaiseksi asiakaskokemuksen mittaamiseksi, on mittaamisessa otettava huomioon koko asiakkaan kulkema polku yrityksen kanssa. Tästä syystä yritysten tulee luoda mittaristo ja siihen pohjautuva kannustinjärjestelmä, mitkä kattavat koko asiakaspolun kaikkine kohtamispisteineen. (Rawson, Duncan & Jones 2013.)

4.1 Asiakaskokemusmittaristoja

NPS eli Net Promoter Score-mittauksella selvitetään asiakkailta kysymällä heidän suositteluhalukkuutta yrityksen tuotteesta tai palvelusta. Kyselyssä asiakkaita pyydetään vastaamaan kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suosittelisit tuotetta/palvelua ystävällesi tai työtoverillesi? Vastauskaala on 0-10, mistä 9 ja 10 vastanneet katsotaan suosittelijoiksi, 7 ja 8 vastanneet neutraaleiksi ja 0-6 vastanneet sellaisiksi, jotka eivät voi suositella kyseistä tuotetta tai palvelua. Lopputulos saadaan laskemalla kaikista vastanneista suosittelijaprosentti ja vähentämällä siitä kaikkien niiden prosentuaalinen osuus, jotka eivät voi suositella. Mittaamalla NPS-tulosta asiakaspolun eri vaiheista kattavasti, saadaan mahdollisimman kattava kuva asiakaskokemuksen kokonaisuudesta yrityksessä. NPS on hyvin tunnettu menetelmä ja tekemällä se näkyväksi yrityksen sisällä, voi kyselyn tuloksia hyödyntää henkilöstön sitouttamisessa asiakaskokemuksen kehittämiseen. (What is Net Promoter? 2017.)

Forrester Research Inc. yrityksen kehittämällä CX index mittauksella vertaillaan samalla toimialalla toimivia yrityksiä keskenään laittamalla heidät asiakkaiden antamien palautteiden mukaan paremmusjärjestykseen. Kyseisessä mittausmenetelmässä yhdistetään asiakaskokemuksen laatumittaus lojaalisuusmittauksen kanssa. Asiakkailta kysytään laadullisesti yhteistyön pitämistä, helppoudesta ja tehokkuudesta. Uskollisuuden puolella selvitetään yhteistyön pysyvyyden todennäköisyydestä, lisäpalveluiden tai tuotteiden hankkimisesta ja suosittelutodennäköisyydestä. Tällä menetelmällä yritykset saavat kerran vuodessa selville yrityksensä aseman kilpailijoihin nähden, mutta eivät saa palautetta omista asiakaskohtaamisistaan. (CX Index 2020.)

Customer Effort Score (CES) mittari on asiakastyytyväisyysmittausta ja suositteluhalukkuusmittausta informatiivisempi. Tässä mittauksessa asiakkaalta kysytään, kuinka paljon vaivaa asiakas koki joutuvansa näkemään asiansa ratkaisemisen eteen esimerkiksi asteikolla yhdestä (erittäin pieni vaiva) viiteen (erittäin suuri vaiva). Harvard Business Review:n tekemän tutkimuksen mukaan asiakaspalvelupuolella 94% pienen vaivan nähneistä asiakkaista osoittivat halukkuutensa jatkaa asiakkaina ostamalla uudestaan ja näistä 88 % nostamalla ostoksensa summaa. Sitä vastoin 81% suuren vaivan nähneistä asiakkaista aikoivat levittää negatiivista kokemaansa tutuillensa. (Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. 2010.)

Asiakaskokemukseen panostetaan liiketaloudellisia hyötyjä silmälläpitäen. Taloudellisilla mittareilla nähdään, miten yritys on onnistunut asiakaskokemuksen kehittämässä strategisesti. Jotta taloudellisilla mittareilla voidaan mitata asiakaskokemusta on johdon ensiksi päätettävä, mitä taloudellisesti merkittäviä osia-alueita yritys haluaa asiakaskokemusta kehittämällä parantaa. Asiakaskokemuksen mittaamisessa tarkastellaan taloudellisia mittareita yhdessä asiakasmittareiden kanssa. Esimerkiksi Oracle on jakanut nämä vaikutusalueet kolmeen osaan: asiakashankintaan, asiakaspysyvyyteen ja tehokkuuteen. Asiakashankinnassa ostoskorin arvo voi olla yksi mittari. Asiakkaiden pysyvyyttä mitattaessa voidaan yhdistää NPS-tulos osuudella asiakkaan hankintabudjetin kanssa. Tehokkuusmittareina suorat markkinointikulut tai asiakaspalvelun onnistumisosuus

ensimmäisen yhteydenoton ratkaisuihin ovat olleet käytettyjä. (Löytänä & Korhonen 2014, luku 2.1.)

Henkilöstötutkimuksilla saadaan paljon merkittävää tietoa yrityksen sen hetkisestä ja muun muassa kehittämistoimenpiteiden toteutumisen tilasta. Tutkimukset ovat menetelmiä henkilöstöön liittyvien osa-alueiden, kuten esimerkiksi ilmapiirin, työolosuhteiden, tiedonkulun ja työkyvyn selvittämiseen. Yrityksen johdon on hyvä määrittellä tutkimuksiin sellaisia kysymyksiä, joiden avulla saavutetaan tutkimukselle määritetty tavoitetila. Tavoitetilan lisäksi on tärkeää, että johdolla on selkeä ja yhtenäinen käsitys siitä, miksi tutkimus teetetään ja miten tutkimuksen tuloksia käsitellään. Kun samankaltaiset kysymykset toistetaan säännöllisin väliajoin, saadaan kattavaa tietoa muutoksen suunnasta. Jotta henkilöstön mielenkiinto kyselyiden vastaamisen säilyy, on tärkeää kommunikoida säännöllisesti tuloksista ja niistä johdetuista toimenpiteistä. (Joki, 2018, luku 3.)

4.2 Asiakaspolkujen tutkiminen

Asiakaspolku koostuu asiakkaan kohtaamispaikoista yrityksen kanssa niiden kronologisessa järjestyksessä. Service blueprint on suunnitelma siitä, miten asiakkaan ajatellaan ja halutaan toimivan yrityksen kanssa. Asiakaspolku taas on sitä, kuinka yritys oikeasti toimii asiakkaan kengissä matkustaessa. Nykyään asiakkailla on useasti mahdollisuus toimia monikanavaisesti yrityksen kanssa ja hypätä kesken asiainnoinnin kanavasta toiseen. Asiakaspoluissa voi myös olla vaiheita, joissa asiakas on tekemisissä joidenkin muiden yritysten kanssa kuin palvelua tuottavan yrityksen. Näin voi olla esimerkiksi yrityksen ulkoistettua joitain toimintoja muille yrityksille. Nämä luonnollisestikin tuo lisähaasteita yrityksille tunnistessaan ja ymmärtäessään asiakkaan polkua. Asiakaspolun visualisointi on palvelumuotoilun yksi eniten ja pisimpään käytetyistä menetelmistä. Siinä on kuvattu, miten prosessit yrityksen suhteen tapahtuvat asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspolkujen tunnistaminen ja tutkiminen on tärkeää silloin kun tahtotilana on lähteä parantamaan palveluita. Prosessien ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta on avain onnistuneeseen palveluiden suunnitteluun ja hallintaan. (Halvorsrud, Kvale & Følstad 2016.)

Koska asiakkaat ovat mukana luomassa kokemuksiaan yrityksen kanssa on äärimmäisen merkityksellistä olla läheisesti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa asiakaspolkua tunnistamalla. Tunnistamisen tueksi ovat yritykset alkaneet laatimaan karttoja asiakkaan kohtaamispaikoista heidän kanssaan. Kartalta tunnistetaan kaikki toiminnot ja kohtaamispaikat, joiden avulla voidaan tutkia asiakastytyväisyyskyselyitä tarkemmin ja siten asiakaskokemuksen tasoa eri vaiheissa asiakaspolkua. Asiakaspolun vaiheista ne kriittiset kohtaamiset, jotka aiheuttavat negatiivisia kokemuksia tulisi pyrkiä poistamaan ja taas kohtaamisista, jotka aiheuttavat positiivisia tunteita asiakkaille tulisi ottaa opiksi hyödyntämällä niiden ratkaisevia elementtejä muissakin paikoissa sekä vahvistamalla niitä entisestään. (Chakravorti 2011.)

Kohtaamispaikojen sijasta Rawson, Duncan ja Jones (2013) korostavat sitä vastoin koko asiakaspolun merkitystä. Heidän mukaansa asiakkaiden kokemusta kehittäessä tulisi organisaatioiden keskittyä entistä enemmän tutkimaan vaihtoehtoisia asiakaspolkua, eikä niinkään pohtia yksittäisten kosketuspisteiden ongelmakohtia. Avainpolkujen määrittelyillä, niihin syventymisellä ja siten kriittisten elementtien tunnistamisella analyysien avulla saavat yritykset hyvän käsityksen siitä, minkälaista asiakaspolkujen tehostamista asiakkaan kokemuksen parantamiseksi kannattaisi tehdä. Tällaisia toimenpiteitä voisi olla esimerkiksi kehitysohjelmien tai mahdollisesti organisaatiomuutostenkin läpiviennit. Asiakaspolkujen tunnistamiseen ja kriittisten pisteiden tutkimiseen tarvitaan organisaation kaikkia tasoja. Johdon roolina on olla mukana määrittelemässä polkua. Työntekijätason tietotaitoa tarvitaan yksittäisten asiakasvuorovaikutuspisteiden analysointiin. Tämänkaltaisilla menetelmillä voivat yritykset parantaa sekä yksittäisiä tiedossakin olevia asiakaspolkujen haasteita että kehittää asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti. Jos tahtotilana on jälkimmäinen, tulisi organisaation pyrkiä tunnistamaan kaikki mahdolliset asiakaspolut, analysoida niiden kriittiset pisteet ja optimoida kyseiset prosessit asiakkaiden näkökulmasta. (Rawson, Duncan & Jones 2013.)

Koska asiakaspolkua voi olla lukuisia ja tietoa yksittäisistä asiakaspoluista voi olla erittäin paljon, tulee johdon määrittellä priorisoitavat polut optimoitavaksi. Kun priorisoitavat asiakaspolut on tunnistettu ja niissä esiintyvät ongelmat ymmärretty,

tulee yrityksen kasata yrityksen sisäiset organisaatorajat ylittävä työryhmä tutkimaan tarkemmin ongelmien juurisyyt ja ideoimaan ratkaisuja niiden parantamiseksi. (Rawson, Duncan & Jones 2013.)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä ja johtamisessa asiakaspolkujen tehostamiseen keskittyminen on strategisesti merkittävää, sillä se voi muuttaa organisaation prosesseja, kulttuuria ja ajattelua. (Rawson, Duncan & Jones 2013.)

5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisessa, eli Customer Experience Managementissä (CEM) tarkastellaan laaja-alaisesti asiakkaan kokemusta yrityksestä tai tuotteesta asiakkaan näkökulmasta katsoen. CEM-ajattelussa otetaan huomioon tuotteiden ominaisuuksien lisäksi kaikki, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa päätöksenteosta tuotteen käyttöön auttaen yrityksiä kehittämään asiakkaita ilahduttavia tuotteita ja palveluita. Lähestymistapana CEM katsoo yrityksen toimintatapojen ja tuotteiden merkitystä asiakkaalle. Onnistuessaan tuottamaan arvoa asiakkaalle ennen ostotapahtumaa ja sen jälkeen aina asiakkaan kohdatessa yrityksen tai tuotteen, kasvaa asiakkaan lojaalisuus. (Schmitt 2003, 17-18.)

CEM on asiakaskokemuksen strateginen johtamismenetelmä ja se auttaa yrityksiä taloudellisen arvon saavuttamisessa asiakkaan saaman kokemuksellisen arvon vastineeksi. Asiakaskokemuksen johtaminen on aidosti asiakaslähtöistä ja prosessorientoitunutta ja menee asiakkuuden johtamista (CRM) pidemmälle asioiden kirjaamisesta vahvojen asiakassuhteiden luomiseen. Asiakaskokemuksen johtaminen on mukana kaikissa asiakkaan kohtaamispaikoissa linkittäen erilaiset kohtaamisten elementit toisiinsa. Tämä lähestymistapa mullistaa perinteiset markkinointi- ja johtamistavat tuoden strategisen työkalun asiakkaan näkökulman parempaan tuntemiseen asiakasarvon kasvattamiseksi. Siinä keskitytään myynnin ja markkinoinnin lisäksi myös muun muassa siihen, mitä tapahtuu hankinnan jälkeen, jotta asiakas nauttii myös esimerkiksi tuotteen sujuvasta käyttöönotosta ja käytöstä. (Schmitt 2003, 18-22.)

Asiakassuhteiden johtamista (CRM) on vuosien mittaan arvosteltu muuttuneen järjestelmäkeskeiseksi. Asiakaskokemuksen johtamisessa ei nähdä riskiä päätyä samankaltaiseksi järjestelmäorientoituneeksi menetelmäksi sen ollessa hyvin paljon laajempi ja kokemusperäisempi CRM-ajatteluun verrattuna. CEM-ajattelussa on kuitenkin hyvä olla käytössä työkaluja kehitettyjen toimenpiteiden seurantaan sekä asiakaskokemusten luomiseen. Tällaisia ovat muun muassa menetelmät ja järjestelmät asiakaspalutteen hallintaan ja tyytyväisyyden mittarointiin sekä seurantaan. (Löytänä & Korteso 2011, luku 1.4.)

Laaja-alaisiin miellyttäviin kokemuksiin pääsemiseksi yritysten tulee tarkastella toimintaansa sekä ulkoisesti että sisäisesti. Työntekijät ovat avainasemassa asiakaskokemuksen luomisessa, joten työntekijäkokemus on erityisen tärkeää ottaa huomioon asiakaskokemuksen johtamisessa. Motivoituneet, osaavat ja innovatiivisesti ajattelevat työntekijät, jotka ovat keskittyneitä lukujen lisäksi asiakkaille tuotettavista kokemuksista, myös tuottavat miellyttäviä kokemuksia asiakkaille. (Schmitt 2003, 18-22.)

5.1 Kohti asiakaskeskeisempää organisaatiota

Jokaisen yrityksen kehittymisen edellytyksenä on muutos. Muutokset, jotka lähtevät asiakkaista ovat yrityksille niistä merkityksellisimpiä. Asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuvaa muutosta ja se koskee koko organisaation kaikkia toimintoja, on sitten kyse asiakkuuden hallinnasta, tukitoiminnoista, asennustiimistä, tuotekehityksestä, markkinoinnista, laatuorganisaatiosta, logistiikasta, jne., paikallisesti tai globaalisti. Tämä tarkoittaa suurta työsarkaa, minkä vuoksi onkin tärkeää priorisoida ne osa-alueet, joiden muutoksella asiakaskeskeisemmäksi olisi eniten merkitystä. Asiakaskokemuksen johtamisessa tarvitaan vakuuttavuutta, sitkeyttä ja keskittymistä yritykseen ulkoapäin katsottuna. Kaikkiin toimintoihin vaikuttaminen ja muutosten edistäminen edellyttää sinnikkyyttä, sillä muutokset eivät tapahdu hetkessä. (Gibbon 2015.)

Asiakkaiden kokemuksiin ja odotuksiin pohjautuvan tiedon lisäksi sisäisten organisaatorajojen yli toimiva yhteistyö on avainasemassa onnistumisessa entistä

parempien kokemusten tuottamisessa. Näillä kahdella elementillä, tiedolla johtamisella ja yhteistyöllä on suoraan positiivinen vaikutus yrityksen kilpailuedun saavuttamisessa. (Chakravorti 2011.)

Organisaation eri tasoilla on paljon informaatiota muun muassa asiakkaan toivomista ominaisuuksista ja asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja niin edelleen. Tiedoksi, jolla voi johtaa, se muuttuu vasta sen jälkeen kun siitä on saavutettu syvällisen ymmärryksen taso kirjaamisen, käsittelyn, jakamisen ja tulkitsemisen kautta (Chakravorti 2011). Muutoksen aikaansaamiseksi on tärkeää tuottaa tiimeille heille olennaisella tavalla räätälöityä tietoa kehittämistarpeista (Gibbon 2015). Onnistunut tiedolla johtaminen johtaa yrityksen jatkuvaan oppimiseen ja tiedonkeräämiseen. Pitkällä aikavälillä tämänkaltaiset toimintatavat muuttavat käyttäytymisen ja osaamisen osalta organisaatiokulttuuria. (Chakravorti 2011.)

Tiedonkeräämisessä on tärkeää kerätä monipuolisesti erilaista tietoa, kuten esimerkiksi informaatiota asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, ostotapahtumista, asiakkaan saavuttamista hyödyistä yhteistyöstä ja asenteesta yritystä kohtaan. Tietoa voidaan kerätä yrityksen tahtotilojen mukaan usealla eri tavalla riippuen siitä, mikä yrityksen tavoite tiedon suhteen on. Näitä tapoja voivat olla esimerkiksi teetetyt tutkimukset, sähköpostit tai puhelut. Tiedolla johtamisessa tärkeää on tallentaa olemassa oleva tieto organisaatiolle helposti saataville ja liitettäväksi muuhun olemassa olevaan tietoon. Tiedonkerääminen ja sen avulla saavutettava ymmärrys riippuu organisaation prosesseista kerätä, analysoida ja jakaa tietoa. (Chakravorti 2011.)

Yrityskulttuuria muuttaessa ovat tietoon pohjautuvat kehitysohjelmat merkittävässä roolissa. Tällaisesta tietoon pohjautuvasta kehitysohjelmasta esimerkiksi asiakaskokemuksen parantamisessa on henkilöstö erittäin olennaisessa osassa parempiin kokemuksiin johtavien ideoiden innovoinnissa, jolloin henkilöstöllä tulee olla käsitys todellisesta nykytilasta ja muutostarpeesta. Asiakaskeskeinen yrityskulttuuri voi olla erottava kilpailutekijä kansainvälisessä, erittäin kilpaillussa markkinassa. Yritysten on tärkeää investoida henkilöstöön, sillä tutkimusten mukaan henkilöstötyytyväisyys vaikuttaa suoraan positiivisesti asiakastyytyvyyteen, toisin

sanoen tuotetun asiakaskokemuksen taso riippuu suurelta osin henkilöstötyytyväisyydestä. (Chakravorti 2011.)

Tämä työntekijäkokemuksen merkitys asiakaskokemuksen luomisessa on erittäin tärkeää ottaa huomioon kaikissa yrityksen toiminnoissa. Ymmärretty visio, strategia ja oma merkitys kokonaisuudessa motivoi henkilöstöä, mikä näkyy myös asiakas- ja sidosryhmärajapinnassa. Maailman muuttuessa nopeasti, tulee yrityksen ja henkilöstön olla myös muutoskyvykkäämpi. Näin ollen kun yrityksissä siirrytään yksintekemisestä tiimityöskentelyyn, hyödytään joukkoälyn tuomista mahdollisuuksista. (Joki, M. 2018, luku 2.3.)

Samit Chakravortin (2011) mukaan organisaation asiakaskeskeisemmän kulttuurimuutoksen edistämiseksi tulisi yrityksen keskittyä seuraaviin kolmeen aihealueeseen: 1. Yhteisenä arvona asiakaskeskeisyys, 2. johtajuus ja 3. liiketoimintamalli. Kun koko henkilöstö sisäistää asiakaskeskeisyyden mottoon, hyvä johtajuus motivoi ja valtuuttaa henkilöstön keskittymään yhteiseen mottoon ja liiketoimintamallit tukevat henkilöstöä toteuttamaan tekemistä yhteistä mottoa kohti käytännössä prosessien, rakenteiden ja toimintatapojen mukaisesti. Kulttuurimuutoksen toteuttaminen on haastavaa, mutta tutkimukset osoittavat, että määrätietoisesti kulttuuriaan näihin edellämäinittuihin aiheisiin keskittymällä kehittävät yritykset ovat saavuttaneet tavoittelemansa hyötyä, asiakaslojaaliutta. (Chakravorti 2011.)

Jotta yritys pääsee yhteisesti jaettuihin arvoihin, tulee asiakaslupauksen ja henkilöstön tahtotilan kohdata. Kohtaaminen tapahtuu yrityksen luotua ensiksi selkeä työnantajamielikuva henkilöstölle. Henkilöstön ymmärtäessä sisimmässään, mitä yrityksen brändi tarkoittaa, kuinka se toimii, kuinka se haluaa asiakkaiden näkevän heidät ja mihin päämäärään se on menossa, ovat he sitoutuneita tuottamaan ensiluokkaisia kokemuksia asiakkailleen, ei ainoastaan päivätyönään vaan elämäntapanaan. Työnantajamielikuvaa lähdetään rakentamaan tuomalla aktiivisesti esille yrityksen ydinarvot. Tämä lisää henkilöstön ymmärrystä yrityksestä ja rohkaisee henkilöstöä sisäistämään, mitä se heille itselleen tarkoittaa. Kun henkilöstö ymmärtää yrityksen periaatteet, jotka ohjaavat yrityksen kaikkia

toimintoja ja prosesseja, ovat he sitoutuneita niihin ja alkavat toimia sallittujen raamien sisällä heidän omalla tavallaan. Asiakkaiden ollessa vuorovaikutuksessa tällaisen henkilöstön kanssa, aistivat he henkilöstöstä arvojen sisäistämisen positiivisen vaikutuksen. (Chakravorti 2011.)

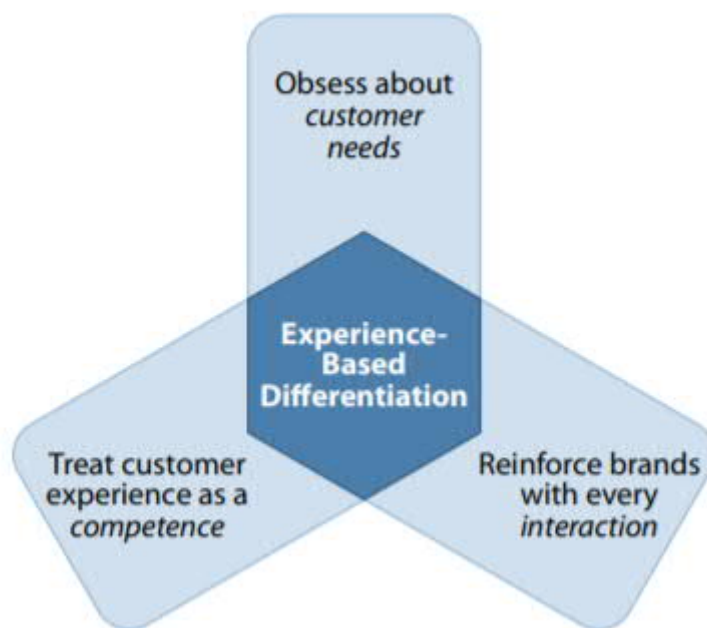
Kohti entistä asiakasorientoituneempaa yrityskulttuuria mentäessä on johtajuudessa otettava henkilöstön osallistaminen mukaan kehitystoimintaan kaikilla organisaatiotasolla. Henkilöstön tuntiessa olevan vastuussa jatkuvasta kehittämisestä syntyy innovatiivisempi ja positiivisempi kulttuuri (Chakravorti 2011). Lisäksi tarinallistaminen, esimerkillisesti toimiminen ja valmentava johtaminen ovat asiakaskokemuskulttuurimuutoksen mahdollistavia työkaluja johdolle (Joki, M. 2018, luku 2.3). Muutoksen edistämiseksi tarvitaan myös toimintamalli siihen, millä tavalla toimitaan asiakaskeskeisenä liiketoimintana, eli millaiset prosessit ja toimintatavat johtajuuden tukemiseksi on olemassa. Tämä tarkoittaa halutunlaisen asenteen rekrytoimista, asiakaskeskeistä organisaatorakennetta ja asiakasrajapinnassa työskentelevien työtehtävien rikastamista koko asiakaskokemuksen kehittämisen kattavasti. (Chakravorti 2011.)

Kulttuurimuutoksen jalkautumisen edellytyksenä on läpinäkyvyys. Asiakaspalautteet, mittaristo ja kommunikointi helpottavat asiakaskokemusstrategian jalkauttamista organisaation kaikille tasoille sekä auttavat johtoa päätöksenteossa (Joki, M. 2018, luku 2.3). Lisäksi jatkuvan muutoksen elinehtona on palkita henkilöstöä tavoiteltuihin päämääriin pääsemisestä ja näkyvistä onnistumisista, jotta ihmisten motivaatio haluttua päämäärää kohti työskentelyyn säilyy (Chakravorti 2011).

5.2 The Experience-Based Differentiation

Artikkelissa *The Customer Experience Journey* Bruce D. Temkin (2008) esittelee laatimansa *The Experience-Based Differentiationin*, EBD-toimintasuunnitelman (kuvio 5), mihin hänen mukaansa yritysten tulisi tähdätä toiminnassaan asiakaskokemuksen kehittämisessä. EBD on kokonaisuus kolmesta eri elementistä: Pakkomielteestä asiakastarpeisiin, brandin vahvistamisesta jokaisessa kanssakäymisessä asiakkaan kanssa ja asiakaskokemuksen pitämistä pätevyytensä.

Tutkiessaan eri yrityksiä Temkin on tunnistanut viisi eri tasoa, joilla yritysten asiakaskokemuskypsyys on heidän matkallaan kohti asiakaskeskeisen DNA:n kehittymistä. Nämä viisi kypsyystasoa ovat seuraavat: 1. kiinnostunut (interested), 2. sijoittanut (invested), 3. lähtenyt mukaan (committed), 4. sitoutunut (engaged) ja 5. sisäistänyt (embedded). Temkinin laatiman itsearviointikyselyn avulla yritykset voivat selvittää oman kypsyystasonsa ja lähteä sen perusteella omalle asiakaskokemuksen kehittämismatkalleen kohti kypsempää asiakaskeskeisyyttä. (Temkin 2008.)



Kuvio 5 Temkinin Experience-Based Differentiation (Temkin 2008.)

Kypsyystasoista alimmalla, eli kiinnostuksen tasolla olevilla yrityksillä asiakaskokemus on tunnistettu tärkeäksi elementiksi, mutta siitä huolimatta sille ei juurikaan anneta huomiota. Seuraavalla, eli niin sanotulla "sijoittanut"-tasolla asiakaskokemuksen tärkeys on tunnistettu ja virallisia kehitysohjelmia aihealueen ympärille on perustettu. Kolmannella kypsyystasolla yritys on lähtenyt johdon aktiivisella osallistumisella kehittämiseen mukaan tunnistettuaan asiakaskokemuksen kriittiseksi tekijäksi liiketoiminnassa. Sitoutuneella, eli niin sanotulla neljännellä tasolla asiakaskokemus on yksi yrityksen strategian kulmakivistä. Kypsimmällä tasolla kohti

Temkinin EBD-toimintamallia ovat yritykset, joilla asiakaskokemus on juurtunut mukaan toimintaa. (Temkin 2008.)

Yritysten, jotka toimivat kolmella ylimmällä asiakaskokemuksen kypsyytasolla, kulttuurissa on Temkinin mukaan tunnistettavissa yhteisiä asiakaskeskeisen DNA:n elementtejä, jotka on havainnollistettu kuviossa 6. Yrityksellä tulee olla selkeät arvot, sillä johdonmukaisesti toimiakseen tulee jokaisen työntekijän ymmärtää, mitkä asiat ovat tärkeitä. Erityisesti suurta muutosta läpikäydessä on jatkuva kommunikointi merkittävässä roolissa. Henkilöstön tulee kuulla säännöllisesti, missä kehityksen osalta ollaan menossa. Kun onnistumisia tulee halutuilla osa-alueilla asiakaskokemukseen liittyen, on tärkeää palkita henkilöstöä juhlistamalla onnistumisia yhteisesti samalla tavalla kuin esimerkiksi useissa yrityksissä juhlistetaan myyntionnistumisiakin. Tarinoilla on vahva vaikutus kulttuurimuutoksissa organisaatioissa ja siitä syystä yrityksen on hyvä kertoa ja jakaa tarinoita onnistuneista, asiakkaita auttaneista tapahtumista. Kun odotetaan sitoutumista henkilöstöltä, on ensiarvoisen tärkeää sitoutua myös heihin. Ei riitä, että henkilöstöltä odotetaan toimimista niin sanotusti oikein. Sitouttaakseen työntekijät mukaan entistä paremman asiakaskokemuksen tuottamiseen, tulee heille myös mahdollistaa tämä tarjoamalla heille esimerkiksi koulutusta, puitteet ja järjestelmät sen tuottamiseen. Johdon on tärkeää osoittaa sitoutumisensa asiakaskokemuksen tärkeyteen pysymällä jatkuvasti johdonmukaisena teoissansa. Työntekijät toimivat enemmän johdon esimerkin kuin johdon sanojen mukaisesti. Tästä syystä on johdon tulee olla tarkkana, että he esimerkiksi eivät palkitse muunlaisesta käytöksestä samaan aikaan kun puhuvat aktiivisesti asiakaskokemuksen tärkeydestä. (Temkin 2008.)



Kuvio 6 Asiakaskeskeisen DNA:n elementit (Temkin, 2008. Muokattu)

6 Työn toteutus

Tämä opinnäytetyö aloitettiin keväällä 2019 keskustelulla toimeksiantajan johdon kanssa työn tarpeellisuudesta ja tavoitteista. Kun tarve ja tavoite oli selvillä, aloitti opinnäytetyön tekijä kartoittamaan, kuinka paljon ja minkälaisia asiakastytyväisyyskyselyitä toimialalla oli viime vuosina tehty. Tietoperusta rakentui samalla, kun asiakastytyväisyyskyselyiden kartoitusta tehtiin. Tietoperustan laadinta lisäsi tekijän ymmärrystä tutkittavasta aiheesta huomattavasti ja auttoi ohjaamaan tekijää oikeaan suuntaan tutkimuksen tekemisen kanssa. Tutkimuskysymyksiin opinnäytetyöntekijä haki vastauksia valituin tutkimusmenetelmin. Työn tekijä vastasi sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmistä että -tekniikoista. Kaikkien olemassa olevien asiakastytyväisyyskyselyiden tulosten analysointi tapahtui elokuun ja syyskuun aikana vuonna 2019.

6.1 Nykytila-analyysi

Työn tavoitteen ollessa toimintamalli asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja toimenpidesuunnitelman määrittely, oli hyvään lopputulokseen pääsemiseksi olennaista tehdä selvitys toimeksiantajan asiakaskokemuksen nykytilasta. Nykytila-analyysin tarkoituksena oli selvittää Suomen Siemens Digital Industries-yksikön tuottaman asiakaskokemuksen nykytila asiakkaiden näkökulmasta katsottuna, kuten Halvorsrud, Kvale ja Følstad (2016) suosittelevat. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa asiakaskokemuksen tuottamisen kannalta kriittiset kohtaamispisteet ja minkälaisia asioita asiakkaat niiden parantamiseksi odottavat toimeksiantajalta. Nykytila-analyysissä tarkasteltiin myös asiakkaiden kokemuksia toimeksiantajasta eri asiakassegmenteistä tarkoituksena selvittää, tuottaako toimeksiantaja erilaisia kokemuksia eri segmenttien asiakkaille tai kohtaako eri asiakassegmenttien odotukset toimeksiantajan tuottaman kokemuksen kanssa.

Analyysi tehtiin laadullisena tutkimuksena käyttäen aineistotriangulaatiota tutkimalla aineistoa, joka koostui erilaisista asiakaspalautteista - ja tyytyväisyyskyselyistä vuosilta 2017, 2018 ja 2019. Analyysiä varten opinnäytetyöntekijä käsitteli yli 530 asiakaspalautetta. Palautteet yhdenmukaistettiin taulukkolaskentaohjelmaa käyttäen ja koodattiin induktiivisella koodausmenetelmällä neljälle eri tasolle asiakaspolun vaiheen, polun kohtaamispisteen, palautteen luonteen ja asiakasegmentin mukaan. Asiakaspolun vaiheet ja polun vaiheiden kohtaamispisteet on tarkemmin kuvattuna liitteessä 1. Palautteen luonne jaettiin positiivisen ja rakentavan palautteen välillä ja asiakassegmentti oli jokin seuraavista: Anonyymi, partneri, OEM, muu suora asiakas tai epäsuora asiakas. Koodauksen jälkeen aineisto luokiteltiin ja tulkittiin. Näillä menetelmillä saatiin riittävän syvälinen käsitys toimeksiantajan asiakaskokemuksen tilasta käytettävissä olleista asiakaspalautteista. Aineistoa analysoidessa palautteista nousi esille asioita, joissa toimeksiantaja toimii hyvin nykyisellään ja missä asiakkaat odottavat toimeksiantajalta enemmän tai jotakin muuta. Nämä tulokset ohjaavat asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelmaa asiakkaiden toivomaan ja odottamaan suuntaan.

Nykytila-analyysissä asiakaspalautteiden perusteella toimeksiantajan asiakkaiden kulkema polku muodostui seuraavista vaiheista: Markkinointi, yhteydenotto, myynti, tilaus, toimitus, koulutus, tekninen tuki, huolto ja varaosat. Näiden lisäksi palautteissa toistui kaksi asiakaspolun vaiheista riippumatonta kehitystarvetta.

6.2 Asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyyskyselyt

Opinnäytetyön tekijä keräsi asiakaspalautteita Digital Industries-yksikön eri yksiköiltä useamman vuoden ajalta. Loppujen lopuksi työhön valikoituivat palautteet kolmen vuoden ajalta vuosilta 2017, 2018 ja 2019 siitä syystä, etteivät sitä aiemmat palautteet poikenneet näiden kolmen vuoden ajalta käyttöön valikoituneiden palautteiden luonteesta. Lisäksi erilaisten organisaatio-, järjestelmä- ja prosessimuutosten vuoksi tätä aiemmat palautteet olisivat monelta osin saattaneet olla epärelevanttejä nykytilan analysoimiseen. Näin ollen opinnäytetyötä varten kerättiin ja tutkittiin yli 530 asiakaspalautetta eri palautekanavista. Nämä erilaiset palautekanavat ovat esillä kuvassa 7. Se, millä tavalla kunkin palautekanavan aineisto on kerätty, on kerrottu palautekanavakohtaisesti seuraavien alaotsikoiden alla.



Kuvio 71 Opinnäytetyössä käytetyt asiakaspalautekanavat

Näiden kolmen vuoden asiakaspalautteista ei jätetty mitään tutkimuksen ulkopuolelle, vaan kaikki saatavilla oleva materiaali hyödynnettiin tutkimuksessa. Käyttämällä kaikkia mahdollisia niin kutsutun ”asiakkaan äänen” kertovaa materiaalia, saadaan tutkimukselle mahdollisimman kokonaisvaltainen ja suuri otanta kaikista asiakasryhmistä ja asiakaspolun vaiheista. Tutkimuksessa hyödynnettiin erilaisten asiakastyytyväisyyskyselyiden avoimia kommentteja laadullisen tutkimuksen hengessä syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi, joten numeeriset arvosanat ja palautteet jätettiin nykytila-analyysin ulkopuolelle. Numeeraalisia arviointeja hyödynnetään kuitenkin myöhemmin mittaroinnissa kun muun muassa tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta ja asiakaskokemuksen kehittymistä tarkastellaan.

Toimeksiantajalla on tutkimusta tehtäessä asiakaspalautteita eri lähteistä ja kyselyistä. Kyselyt eroavat jonkin verran toisistaan osan niistä koskiessa yhteistyötä

yleisellä tasolla ja osan koskiessa enemmän yksittäistä kohtaamista ja siihen liittyvän asian hoitamista. Myös kyselyiden syklisyys on ollut vaihteleva, sillä osa kyselyistä on toteutettu kertaluonteisesti, osa tapahtumakohtaisesti, osa kuukausittain ja osa vuosittain. Aineiston monipuolisuus ja monikanavaisuus täydentää nykytilan kokonaiskuvan selvittämistä. Seuraavissa kappaleissa on kerrottu, mitä kyselyitä tässä työssä on hyödynnetty ja mitä kyseiset kyselyt pitävät sisällään.

NPS-kysely

NPS-kysely, eli niin kutsuttu Net Promoter Score-kysely tehdään toimeksiantajayrityksessä globaalisti kerran vuodessa ennaltamääritellyille asiakkaiden yhteyshenkilöille. Kyselyä varten jokainen maaorganisaatio määrittelee halutun kohderyhmän itse. Suomessa kohderyhmä on pyritty pitämään joka vuosi kutakuinkin samana tulosten vuosittaisen vertailukelpoisuuden vuoksi. Kohderyhmäksi on haluttu valita merkittävimmät ja kasvupotentiaalisemmat asiakkaat. Kohderyhmälistauksen laatimisen jälkeen kysely toteutetaan toimeksiantajan emoyhtiövetoisesti puhelinhaastatteluina alihankkijan toteuttamana. Maakohtaiset tulokset jaetaan maayhtiöille haastatteluiden toteuttamisen jälkeen Excel-muotoisena, joita myös tässä opinnäytetyössä on tutkittu. NPS-kysely pitää sisällään seuraavat avoimet kysymykset:

- Miten Siemens voisi tukea Teitä vielä paremmin tulevaisuuden haasteiden parissa työskennellessä?
- Missä voisimme parantaa?

Teknisen tuen asiakastyytyväisyyskysely

Teknisen tuen asiakaspalautteet kerätään kuukausittain edellisen kuukauden aikana loppuun saakka hoidettujen toimeksiantajayrityksen kyseisen toiminnon asiakasyhteydenotoista. Palautekysely on sähköisessä muodossa oleva nettikysely, minkä linkki toimitetaan asiakkaalle siihen sähköpostiosoitteeseen, minkä asiakas on yhteydenotossaan antanut. Kyselyn vastaukset tulevat reaaliaikaisesti toimeksiantajan sisäiseen palautekanavaan, mistä voidaan nähdä sekä yksittäiset vastaukset että yhteenvetostatistiikkaa kaikista palautteista. Tässä opinnäytetyössä

on käsitelty teknisen tuen palautteita juuri tästä palautekanavasta. Jos asiakas on ottanut yhteyttä ja hänelle on lähetetty kysely, lähtee seuraava kysely hänelle aikaisintaan kolmen kuukauden kuluttua edellisestä kyselystä siitä huolimatta, että hän olisi väliaikana ottanut tekniseen tukeen yhteyttä. Teknisen tuen kyselyssä kysymysten runko on sama ”Kuinka tyytyväinen olit seuraaviin asioihin yrityksen tarjoamassa teknisessä tuessa” lauseen jatkuessa seuraavilla tavoilla:

- teknisen tuen yhteydenoton helppous
- teknisen tuen vasteaikaan?
- asiakaspalvelukeskuksen yhdyshenkilön ammattitaitoon?
- asiakaspalvelukeskuksen yhdyshenkilön ystävällisyyteen ja kyvykkyyteen?
- nettisivuiltamme löytyvään tukipyyntölomakkeeseen vaihtoehtona puhelinpalveluun?
- ratkaisun laatuun?
- teknisen tuen asiantuntijan tekniseen osaamiseen?
- teknisen tuen asiantuntijan kohteliaisuuteen ja ammattitaitoon?
- vastauksen selvittämiseen kuluneeseen aikaan?

Kaikkiin näihin kysymyksiin asiakkaalla on mahdollista jättää avoimia kommentteja. Tässä työssä keskitytään tämän kyselyn osalta ainoastaan annettuihin avoimiin kommentteihin.

Kenttähuollon asiakastyytyväisyyskysely

Kenttähuollon asiakaspalautteet kysytään samalla periaatteella sähköisesti kuin edellä mainitut teknisen tuen asiakaspalautteet. Kysely kenttähuollon asiakkaille lähtee seuraavan kuukauden alussa laskun lähtemisestä ja tulokset kirjautuu samaan palautekanavaan kuin teknisen tuenkin tulokset. Tästä kyseisestä palautekanavasta on kerätty tulokset tämän opinnäytetyön tutkimusosuuteen. Myös kenttähuollon osalta tutkimuksessa hyödynnetään ainoastaan asiakkaiden antamia avoimia kommentteja. Kyselyn runko oli edellämainitun kaltainen ”Kuinka tyytyväinen olit seuraaviin asioihin yrityksen tarjoamassa huoltopalvelussa?” jatkuen seuraavasti:

- huoltopalveluiden yhteydenoton helppous?

- huoltoraportin ymmärrettävyyteen ja kokonaisvaltaisuuteen?
- huoltohenkilön tekniseen osaamiseen?
- huoltopalvelun henkilön saapumisajan informointiin?
- olitte aikaan jolloin saitte ensimmäisen yhtyedenoton Siemensiltä?
- käyttöönotetun ratkaisun laatu?
- huoltohenkilön kohteliaisuuteen ja ammattitaitoon?
- tiketin selvittämiseen kulunut aika?
- ratkaisun selvittämiseen kulunut aika?

Palvelusopimusasiakkaiden asiakastyytyväisyyskysely

Palvelusopimusasiakkaiden web-pohjainen asiakastyytyväisyyskysely suoritetaan toimeksiantajayrityksessä kerran vuodessa toimeksiantajan lähettäessä linkin sopimusyhteyshenkilön sähköpostiosoitteeseen. Myös palvelusopimusasiakkaiden kyselyiden tulokset kirjautuvat samaan palautekanavaan kuin kahden aiemmankin kyselyn tulokset. Tätä opinnäytetyötä varten palautteet on kerätty tästä kyseisestä palautekanavasta. Tämän kyselyn lisäksi sopimusvastaavat käyvät säännöllisesti keskusteluita sopimusasiakkaiden kanssa palvelun laadun tasosta ja kehityskohteista, mutta näiden keskusteluiden tulokset ovat tämän tutkimuksen ulkopuolella.

Palvelusopimusasiakkaiden palautekyselyn kysymykset ovat seuraavat:

- Kuinka tyytyväinen olit yleisesti ottaen Siemensin teollisuuspalveluiden kanssa tekemääsi palvelusopimukseen?
- Kuinka todennäköisesti suosittelisit palvelusopimusta kollegallesi tai liikekumppanillesi?

Toimistomyynnin asiakastyytyväisyyskysely

Toimistomyynnin asiakastyytyväisyyskysely järjestettiin useamman vuoden tauon jälkeen keväällä 2019. Kysely laadittiin Questback-ohjelmistolla, jonka muodostama linkki jaettiin toimeksiantajan kyseisen toiminnon asiakkaille sähköpostitse. Asiakaslista määriteltiin SAP-tietojen, tarjousten ja tilausten perusteella. Tulokset kirjautuivat anonymisti Questback-järjestelmään, mistä ne kerättiin tämän opinnäytetyön tutkimukseen mukaan. Toimistomyynnin asiakastyytyväisyyskyselyn

tuloksista hyödynnettiin tässä työssä ainoastaan avoimet kommentit. Kyselyssä pyydettiin vastaamaan seuraaviin väittämiin:

- Siemensin toimistomyynnin henkilöt tavoittaa helposti & vapaa kommentti.
- Asiointi Siemensin toimistomyynnin kanssa on sujuvaa & vapaa kommentti.
- Siemensin toimistomyynti tuntee hyvin tuotteensa & vapaa kommentti.
- Siemensin toimistomyynnin toiminta on riittävän nopeaa & vapaa kommentti.
- Siemensin toimistomyynti palvelee hyvällä asenteella & vapaa kommentti.
- Kuinka todennäköisesti suosittelet Siemensin toimistomyyntiä kollegallesi tai kaverillesi asteikolla 0-10? (0= erittäin epätodennäköisesti, 10= erittäin todennäköisesti) & vapaa kommentti.
- Muita kommentteja tai kehitysideoita toimistomyynnin palvelun laatuun liittyen?

Asiakaskeskustelut

Opinnäytetyön tekijän ollessa tiivistä työssään tekemisissä asiakaspalvelun ja asiakastyytyvyyden kanssa, on hänellä käytettävänä materiaalia itse tekemistään dokumenteista asiakaspuheluiden ja -tapaamisten seurauksena. Näitä opinnäytetyön tekijän itse laatimia muistioita asiakaskontaktoinneista hyödynnetään tässä tutkimuksessa. Keskusteluissa on pyritty selvittämään asiakkaan odotuksia Siemensiä kohtaan, tilanteita, joissa asiakas olisi toivonut muunlaista palvelua sekä kehitysideoita tulevaisuuden palveluihin.

Tapahtumapalautteet

Siemens Digital Industries järjestää vuosittain lukuisia tapahtumia asiakkaille. Tapahtumasta riippuen on näistä tapahtumista kerätty palautteita asiakkailta. Kyselyt on laadittu Questback-ohjelmistolla ja tilaisuuteen osallistuneille asiakkaille on tapahtuman jälkeen lähetetty sähköpostitse linkki kyselyyn. Kyselyn tulokset ovat kirjautuneet anonymiminä Questback-järjestelmään, mistä markkinointitiimi on ajanut ne on PowerPoint-muotoisena omalle verkkolevylleen useamman vuoden ajalta. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin tapahtumien osalta näitä PowerPoint-muodossa olevia tuloksia. Tutkimuksessa käytettiin avoimia kommentteja seuraavista tapahtumista ja seuraavalla tavalla:

- Innovation Tour 2019 Lahdessa, Seinäjoella ja Tampereella: ”Palautetta tilaisuudesta ja kehitysehdotuksia tulevia tilaisuuksia varten”
- Siemens DigiDay 2018: ”Yleisiä kommentteja puhujista ja tapahtumasta” ja ”Palautetta Siemensille”
- Innovation Tour 2017 Lahdessa, Tampereella ja Vantaalla: ”Avoimet kommentit ja palaute”
- Siemens DigiDay 2017: ”Palautetta tilaisuudesta ja kehitysehdotuksia tulevia tilaisuuksia varten”

7 Tulosten tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus etsiä vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin ja niiden apukysymyksiin:

- 1) Minkälaista asiakaskokemusta Suomen Siemens Digital Industries tuottaa?
 - a. Mistä asiakkaat erityisesti pitävät yrityksen toiminnassa?
 - b. Mitkä ovat kriittiset kohtaamispisteet Siemensin prosesseissa?
- 2) Miten asiakaskokemusta Suomen Siemens Digital Industriesilla voidaan parantaa?
 - a. Mitä kriittisille kosketuspisteille voidaan tehdä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?
 - b. Miten kehitystä mitataan ja seurataan?

Näiden tutkimuskysymyksien avulla oli tarkoitus ymmärtää paremmin Suomen Siemens Digital Industries-toimialan tuottaman asiakaskokemuksen nykytilan hyvät ja kehitettävät osa-alueet asiakkaiden antamien palautteiden perusteella Gibbonin (2015) suosituksen mukaisesti. Lisäksi tässä työssä haluttiin selvittää asiakaskokemuksen kannalta kriittiset kohtaamispisteet ja kuinka kokemuksia voisi jatkossa kehittää sekä kriittisten kohtaamispisteiden osalta että kokonaisvaltaisesti.

7.1 Asiakaskokemuksen nykytila

Nykytila-analyysilla saatiin selville olemassa olevista asiakaspalautteista yleisimmät asiakkaiden esilletuomat kehityskohtat ja toiveet. Tutkittujen asiakaspalautteiden myötä määriteltiin yksi yleispätevä asiakaspolku, mihin palautteista tunnistetut asiakkaiden vuorovaikutuspisteet toimeksiantajan kanssa sijoitettiin. Ainoastaan

asiakaspolun vaiheista tilauksiin liittyvät palautteet puuttuivat, joten kyseinen vaihe lisättiin yleispätevälliseen asiakaspolkuun työn tekijän toimesta hänen tietäessä kokemuksensa kautta tämän vaiheen olemassaolon. Palautteiden perusteella tämä asiakaspolku jaettiin seuraaviin vaiheisiin:

- Markkinointi
- Yhteydenotto
- Myynti
- Tilaukset
- Toimitus
- Tuotteet
- Koulutus
- Tekninen tuki
- Huolto
- Varaosat

Näiden vaiheiden lisäksi palautteiden joukossa oli asiakkaiden kommentteja koskien toimeksiantajan kanssa toimimista kokonaisvaltaisesti, ei mihinkään tiettyyn vaiheeseen liittyen. Tällaisia palautteita olivat esimerkiksi yhteistyötä ja asiakkuuden hallintaa koskevat palautteet.

Tutkittujen asiakassegmenttien osalta tutkimuksessa selvisi siltä osin, kun asiakkaat olivat antaneet tietonsa, ettei asiakassegmenttien välillä ollut juurikaan tunnistettuja kokemuseroja. Ainoa erottuva huomio oli, että toimeksiantajan sertifioimat partnerit mainitsivat palautteissa toistuvasti yhteistyön toimeksiantajayrityksen kanssa erittäin hyväksi.

Markkinointi

Asiakaspalautteita läpikäydessä kävi ilmi, ettei toimeksiantajalla teetetty aktiivisesti markkinointiin liittyviä asiakastytyväisyyskyselyitä. Tapahtumien osalta löytyneet tyytyväisyyskyselyiden kohderyhmänä olivat pääsääntöisesti toimeksiantajan omat työntekijät. Siispä markkinoinnin osalta vastaukset jäivät suppeahkiksi ja vastauksia

oli 39 kappaletta. Tutkimuksessa mukana olleet palautteet markkinointiin liittyen olivat tuloksia toimeksiantajan globaalista NPS-kyselystä.

Asiakaspalautteissa nousi esille kaksi eri kehityskohtaa, joihin asiakkaat toivoivat muutosta. Ensimmäinen niistä oli tuotteiden ja erityisesti uusien tuotteiden ratkaisujen näkyvämpi ja informatiivisempi lanseeraus ja markkinointi. Asiakkaat halusivat tietoa jo ennakkoon tulevista tuotteista sekä niiden tuomista eduista aiempaan valikoimaan nähden.

Toinen esille nousseista asioista koski toimeksiantajan internet-sivuja. Asiakkaat kokivat nettisivut sekaviksi ja sivuille toivottiin toimivaa haku-toimintoa.

Yhteydenotto

Yhteydenotoksi luokiteltuja asiakaspalautteita oli kappalemäärältään 44. Palautteissa odotettiin kehitystä yhteydenottokanavien selkeyttämisessä ja yhteydenottoprosessin kirkastamisessa. Asiakkaat eivät tienneet, kehen tai mihin tulisi ottaa yhteyttä ja kuinka heidän asiansa käsittely etenee yhteydenottopyynnön jätettyään. Asiakkaat toivoivat suoraa yhteydenottomahdollisuutta asiantuntijoihin yhteydenottopyynnön jättämisen sijasta.

Myynti

Myyntiin liittyvissä palautteissa, joita oli 55 kappaletta, nousi esille kolme erilaista aihealuetta. Toimeksiantajan yhteistyökumppanit, eli niin kutsutut partnerit, pitivät yhteistyötä toimeksiantajan kanssa erittäin hyvänä ja toivoivat yhteistyön pysyvänkin sellaisena. Toisena palautteena koskien myyntiä toistui pyyntö tarjouspyyntöjen vasteaikojen lyhentämisestä. Asiakkaat toivoivat saavansa pyytämänsä tarjouksen aiempaa nopeammin. Lisäksi asiakkaat kaipasivat tiiviimpää yhteydenpitoa toimeksiantajan puolelta.

Tilaus

Tilauksiin liittyviä palautteita ei toimeksiantajalla ollut, joten tähän asiakaspolun vaiheeseen liittyviä palautteita ei tässä tutkimuksessa voitu hyödyntää.

Toimitus

Palautteista 28 kappaletta koskivat tuotteiden toimituksia. Asiakkaat kokivat toimeksiantajayrityksen tuotteiden toimitusaikojen pidentyneen vuosien saatossa ja he toivoivat tulevaisuudessa lyhyempiä toimitusaikoja. Lisäksi asiakkaita harmitti useamman, toisensa poissulkevan tilausvahvistuksen saamista tilauksiinsa liittyen ja toivoivat täten aiempaa enemmän luotettavuutta tilausvahvistuksiin.

Tuotteet

Palautteita toimeksiantajan tuotteista kyselyissä oli 92 kappaletta. Asiakkaat arvostavat suuresti laajaa tuotevalikoimaa ja tuotteiden laatua. Kehityskohteiksi asiakkaat nostivat esille tuotekehityksen, sen nopeuden sekä tuotteiden käytettävyyden parantamisen.

Koulutus

Tutkimuksessa mukana olevien eri asiakaspalautekanavien palautteista nousi esille myös koulutuksiin liittyviä palautteita 16 kappaletta. Asiakkaat toivoivat toimeksiantajan järjestävän asiakaskoulutuksia ja räätälöimällä koulutuksia asiakaskohtaisesti. Toimeksiantaja kuitenkin järjestää keskimäärin noin 10 koulutusta kuukaudessa tarpeen mukaan ja koulutukset on mahdollista myös räätälöidä asiakastarpeille, joten asiakaspalautteet tulkittiin koskevan koulutusten markkinoinnin edistämistarvetta.

Toimeksiantajan järjestämästä jokaisesta koulutuksesta kerätään palautteet kurseille osallistuneilta. Nämä kurssikohtaiset palautteet päätettiin jättää tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä ne käsitellään koulutusosaston toimesta säännöllisesti

ja heidän toimintaansa sekä kurssien sisältöä kehitetään jatkuvasti näiden palautteiden perusteella. Koulutusosasto ilmoittaa säännöllisesti sidosryhmilleen saamistaan palautteista näitä ryhmiä koskien.

Tekninen tuki

Tutkimuksessa käsiteltiin tekniseen tukeen liittyen lähes 220 asiakaspalautetta. Teknisen tuen yhteydenotto tapahtuu toimeksiantajan normaalin asiakaspalvelukanavan kautta, joten tutkimuksessa luokiteltiin kaikki yhteydenotot yhdeksi asiakaspolun vaiheeksi ja sen kohtaamispisteeksi. Näin ollen itse tekniseen tukeen liittyviä palautteita jäi jäljelle 179 kappaletta.

Näistä varsinaisista teknisen tuen asiakaspalautteiksi luokitelluissa palautteissa asiakkaat kiittivät ja arvostivat teknisen tuen henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa. Tekniseltä tuelta odotettiin aiempaa parempaa kommunikointia, mikä sisälsi ohjeistusten selkeyden, yhteydenotot sähköpostin sijasta puhelimitse, palveluhenkisyys nostoa ja annettujen ratkaisujen toimivuuden varmistamista. Teknisten tukipyyntöjen vasteaikoihin toivottiin palautteissa toistuvasti parannusta ja tukipyyntöä jätettäessä aika-arviota siitä, milloin asiantuntija palaa asiaan. Palautteiden mukaan asiakkaat olivat joitain kertoja kokeneet tukipyyntönsä jääneen ilman ratkaisua.

Huolto

Kuten teknisen tuenkin asiakaspalautteista, myös huollon palautteista yhteydenottoon liittyvät palautteet käsiteltiin yhteydenottokappaleessa. Asiakkaiden tiloissa tapahtuvaan, heidän ratkaisujaan korjaavaan huoltotoimintoon liittyen tulleista asiakaspalautteista kävi ilmi asiakkaiden huoli toimeksiantajan asiantuntijoiden osaamisen varmistamisesta. Asiakkaat nostivat esille heille tuttuun asiantuntijoiden siirtymisen eläkkeelle ja he toivoivat palvelutason pysyvän ennallaan muutoksista huolimatta. Tämän lisäksi asiakkaat odottivat jatkossa aiempaa enemmän heillä käyvien asiantuntijoiden ehdottavan huolto- ja

korjaustoimenpiteiden yhteydessä, millä tavalla heidän olemassa olevia ratkaisuja kannattaisi kehittää tulevaisuutta varten.

Varaosat

Varaosiin liittyen tutkimuksessa hyödynnettiin kymmentä asiakaspalautetta. Palautteissa nousi ilmi, että asiakkaat halusivat saada samanlaisen näkyvyyden Suomessa sijaitseviin varaosiin, mihin heillä on aiempina vuosina näkyvyys ollutkin, mutta toimeksiantajalla ei sellaista palvelua enää ollut tarjolla. Varaosiin liittyviä toimitusaikoja asiakkaat kehuivat kuitenkin nopeiksi ja luotettaviksi.

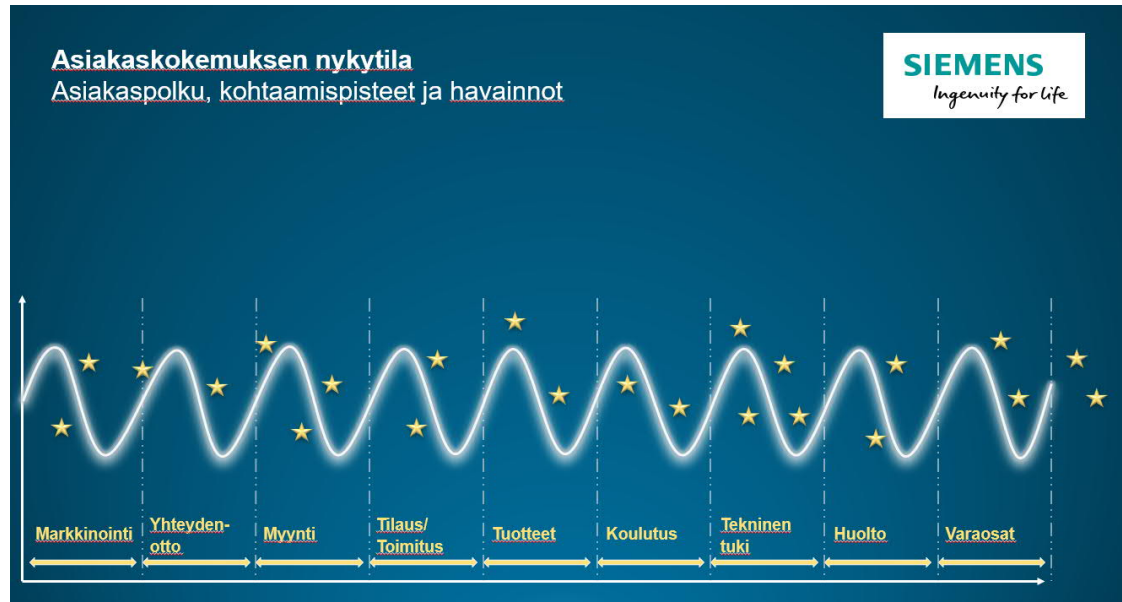
Yleiset

Tässä tutkimuksessa käytössä olevista asiakaspalautteista nousi esille palautteita, joita eivät olleet tunnistettavissa mihinkään tiettyyn asiakaspolun vaiheeseen. Näistä palautteista nousi kahdenlaista palautetta yli muiden. Näistä yksi oli asiakkaiden toive siitä, että heitä kuunneltaisiin toimeksiantajan henkilöstön toimesta tarkemmin. Toinen erottuva palaute oli asiakkaiden tarve kuulla enemmän toimeksiantajan tarjoamista palveluista. Näitä palveluita ei oltu tarkennettu palautteissa riittävästi tunnistettavaksi minkälaisista palveluista oli kyse, esimerkiksi maksullisista huoltopalveluista, koulutuspalveluista, teknisen tuen palveluista, jostain muusta vai kaikista yleisesti.

7.2 Asiakaspolun kuvaaminen

Asiakaskokemuksen nykytila haluttiin kuvata visuaalisesti asiakaspolkujen ja niiden kriittisten kohtaamispisteiden tunnistamiseksi Halvorsrudin, Kvalen & Følstadin (2016) tutkimukseen pohjautuvien suositusten mukaisesti. Asiakaspalautteista määritelty yleispätevä asiakaspolku polun vaiheineen hahmoteltiin esitettävään muotoon laatimalla linnunrataa jäljittelevä kaavio (kuva 8) Microsoft Power Point-ohjelmistolla. Asiakaskokemuksen linnunrata on jaettu osiin asiakaspolun vaiheiden mukaisesti ja aaltoilee siten, että jokaisessa vaiheessa aallolla on sekä huippu että pohja. Kokonaiskuvan avulla haluttiin tuoda esille kohtaamispisteitä tähden

muotoisina kuvina siten, että tähden ollessa aallon päällä, oli kyseessä toistuvasti asiakkaiden hyvänä kokema kohtaaminen, tähden ollessa pohjalla oli kyseessä asiakkaille negatiivisia tunteita aiheuttava kohtaaminen ja tähden ollessa jossain kohdassa siinä välissä, oli kyseessä joko hyvien ja huonojen kokemusten sekoitus tai asiakkaiden antamia kehitysideoita kohtaamispisteeseen liittyen.



Kuvio 8 Linnunratakaavio asiakaskokemuksen nykytilasta

7.3 Positiiviset ja negatiiviset kokemukset

Nykytila-analyysistä nousi esille sekä asiakkaiden positiivisena kokemia asioita että asiakkaiden mielestä kehittämistä vaativia osa-alueita. Positiivisina asiakkaat kokivat yhteistyön toimeksiantajan kanssa, asiantuntijoiden osaamisen sekä laajan ja laadukkaan tuotevalikoiman.

Asiakkaiden antamista rakentavista palautteista selvitettiin kriittisimmät aihe-alueet tai kohtaamispisteet. Palautteiden kriittisyyttä arvioitaessa tarkasteltiin ensiksi asiakaspolkua vaihe vaiheelta tunnistuen merkittävimmät, eli eniten esille nousseet palautteet (Liite 2). Näiden eniten toistuneiden palautteiden osuus kyseisen asiakaspolun vaiheen kokonaispalautemäärästä määritteli sen, kuinka merkittävä kyseinen palaute tälle vaiheelle oli. Näin tutkimuksessa pystyttiin ottamaan

huomioon se tosiasia, että joistakin asiakaspolun vaiheista oli saatavilla huomattavasti suurempi määrä palautteita kuin jostain toisesta ilman, että kokonaismäärä vaikutti tutkimuksen lopputulokseen. Näin ollen seuraavassa taulukossa (taulukko 1) esitetyt palautteet nousivat tutkimuksessa kymmeneksi merkittävimmäksi ja siten kriittisimmäksi tulkittaviksi palautteiksi.

Taulukko 1 Asiakaspalautteista tunnistetut tärkeimmät kehitysalueet

Asiakaspolun vaihe	Palaute
Markkinointi	Tuotemarkkinointi
Markkinointi	Nettisivujen rakenne
Yhteydenotto	Yhteydenotto-ohjeistus
Myynti	Yhteydenpito
Toimitus	Toimitusajat
Koulutus	Koulutusten tarjoaminen/markkinointi
Koulutus	Koulutusten räätälöinti
Tekninen tuki	Vasteaika
Tekninen tuki	Kommunikointi
Varaosat	Varaosasaatavuuden läpinäkyvyys

Näistä kymmenestä palautteista nousseista aiheista kaikkien palautteiden osuus asiakaspolun vaiheen palautteista oli ainakin 25%, poikkeuksena teknisen tuen kommunikointi-palautte. Teknisen tuen palautteista ainoastaan vasteaika nousi toistuvuudellaan reilusti ylitse muiden, mutta koska palautteita kyseisestä asiakaspolun vaiheesta oli saatavilla huomattavasti muita vaiheita enemmän, haluttiin tästä vaiheesta nostaa seuraavaksi merkittävin palaute mukaan kriittisimpien joukkoon. Liitteessä 2 Asiakaspalautteiden kriittisyys palautteiden painoarvojen perusteella löytyy tarkempi erittely painoarvoista.

7.4 Asiakaspolun kehittämisehdotukset

Kuten nykytila-analyysistä kävi ilmi, toimeksiantajan asiakaspolkua koskevia kriittisiä asiakaskohtaamisia ja -palautteita löytyy polun useasta eri vaiheesta. Näiden

kriittisten ja muidenkin tässä tutkimuksessa esille tulleiden huomioiden parantamiseksi perustettiin organisaation näiden toimintojen asiantuntijoista koottu virtuaalitiimi, kuten esimerkiksi Chakravorti (2011) näki hyödylliseksi omassa tutkimuksessaan. Organisaatorajat ylittävän virtuaalitiimin asiantuntijat toimivat ideoijana, linkkinä ja aktivoivana osapuolena oman vastualueensa osalta. Lisäksi he toimivat yhdessä yli organisaation raja-aitojen kehittäessään asiakaspolun vaiheiden yhteistyötä yhdessä muiden virtuaalitiimin jäsenten kanssa. Heidän tehtävänsä on tuoda asiantuntemustaan, mahdollisia tunnistettuja esteitä ja heidän oman tiiminsä näkemystä osaksi asiakaskokemuksen kehittämistä.

Nykytila-analyysistä nousseet huomiot esiteltiin tiimille ja yhteisessä ideariihessä tiimi nosti esille lukuisia toimenpide-ehdotuksia, joista osan todettiin olevan toteutettavissa nopeallakin aikavälillä. Näitä toimenpiteitä, jotka toteutettiin samantien kutsuttiin niin sanotuiksi Low Hanging Fruiteksi, eli helpoiksi voitoiksi. Helppojen toimenpiteiden lisäksi listattiin ylös sekä konkreettisia toimenpiteitä pidemmällä aikavälillä toteutettavaksi että ideoita siitä, kuinka voisi lähteä selvittämään, mitä organisaatiossa kannattaisi tehdä uusien ratkaisuehdotusten tunnistamiseksi.

Tämän asiakaskokemuksen kehittämistiimin kanssa yhdessä määritellyt toimenpiteet kirjattiin ylös toimeksiantajayksikön Microsoft Planner-työkaluun, missä toimenpiteiden etenemistä seurataan.

7.4.1 ”Helpot voitot”

Tutkimuksessa tunnistettuihin kriittisiin palautteisiin tai kohtaamisiin vastaavia välittömästi toteutettavia toimenpiteitä määriteltiin viisi kappaletta, joista kaikki onnistuttiin toteuttamaan suunnitellussa aikataulussa.

Asiakkaiden odottamaan aktiivisempaan tuotemarkkinointiin lähdettiin vastaamaan järjestämällä säännöllisesti tuoteasiantuntijoiden organisoimia tuote- tai ratkaisuseminaareja asiakkaille. Näitä webinaareja oli järjestetty toimeksiantajalla aiemminkin vaihtelevin väliajoin. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi webinaarit

päätettiin järjestää kahden viikon viikon välein aiemman epäsäännöllisyyden sijasta ja webinaarien mainostamiseksi perustettiin omat nettisivut ja Power Point-slide asiakastapaamisissa esiteltäväksi.

Yhteydenoton epäselvyyden selventämiseksi hyödynnettiin toimeksiantajalla käynnissä ollutta internetsivujen uudistusta päivittämällä sivuston yhteydenotto-sivulle toimiala- ja toimintokohtaiset yhteydenotto-ohjeet siltä osin kun se oli mahdollista. Lisäksi asiakastapaamisia varten laadittiin yksi modernin näköinen ja selkeä yhteydenotto-ohje Microsoft PowerPoint-sivulle asiakkaille esitettäväksi. Tämä one pager esiteltiin toimeksiantajan sisäisessä infotilaisuudessa, jotta aktiivisesti asiakkaiden kanssa kanssakäymisissä olevat henkilöt saivat tiedon sivusta ja sen tarpeellisuudesta asiakkaiden antamien palautteiden perusteella.

Koulutustarjonnan ja koulutusten räätälöintimahdollisuuksien markkinoimiseksi tehtiin Microsoftin PowerPoint-työkalulla yhden sivun esitys asiakkaille esitettäväksi ja järjestettiin toimeksiantajan koulutustarjonnosta kertova podcast, mitä markkinoitiin sosiaalisessa mediassa. Lisäksi virtuaalitiimin jäsenenä oleva koulutuspäällikkö osallistui lyhyellä aikavälillä kaikkien myynti- ja tuoteasiantuntijatiimien tiimipalaveriin kertomaan näistä asiakkaiden esilletuomista havainnoista ja tarpeesta markkinoida koulutusta esimerkiksi edellämäinitun yhden sivun esityksen avulla.

Teknisen tuen kommunikoinnin parantamista varten järjestettiin lyhyellä aikavälillä workshop kyseisen tiimin tuottaman asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Työpajaan kutsuttiin koko tiimin lisäksi heidän tunnistettujen sidosryhmien edustajat ideoimaan yhdessä yhteistyön kehittämistä tarvittaessa. Työpajassa nousi esille kolme niin kutsuttua helppoa voittoa, joita lähdettiin toteuttamaan samantien työpajan järjestämisen jälkeen. Asiakaspalvelukeskus selvittää asiakkaan soittaessa, mikä on asiakkaan toivoma yhteydenottotapa, sähköposti vai puhelu. Tämä toivottu yhteydenottotapa kirjataan tekniselle tuelle siirtyvällä yhteydenottopyynnölle. Näin asiakas saa yhteyden asiantuntijaan juuri toivomallaan tavalla. Teknisen tuen asiantuntijat pyytävät aktiivisesti asiakkaita ilmoittamaan, ratkaisiko heidän ehdottama toimenpide asiakkaan ongelmaa vai ei. Jos asiakas ei ilmoita mitään,

sovimme, että asiantuntijat soittavat asiakkaalle perään varmistaakseen ratkaisun toimivuuden tai tarjotakseen vaihtoehtoisen ratkaisun. Näillä toimenpiteillä halusimme yhdessä nostaa ratkaisulähtöistä palvelutasoa ja varmistaa, että jokainen asiakas saa ratkaisun ongelmaansa.

Suomen varaosasaatavuuden läpinäkyvyyden parantamiseksi selvitettiin toimeksiantajan ohjelmistokehittäjiä kanssa vaihtoehtoja. Ratkaisu löytyi nopeasti ja toimeksiantajan ohjelmistokehitystiimi rakensi sovelluksen ”Virtual stock”, mihin sekä toimeksiantaja että varaosia varastoivat yhteistyökumppanit päivittävät oman varastonsa tilanteen kuukausittain. Näin kaikilla paikallisesti varaosia varastoivilla toimeksiantajan edustajilla on läpinäkyvyys saatavilla oleviin varaosiin ja pystyvät täten tarvittaessa nopeastikin tarkistaa lähimmän varaosan sijainnin myös toimistoaikojen ulkopuolella.

7.5 Tulosten käytettävyyden arviointi

Opinnäytetyössä tehtyjen havaintojen ja niistä johdettujen ensimmäisten toimenpiteiden ensisijaisena tarkoituksena oli luoda ensimmäiset konkreettiset ja näkyvät askeleet ja tahtotilat toimeksiantajaorganisaation kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen systemaattiseksi kehittämiseksi. Askeleiden avulla haluttiin tuoda läpinäkyväksi sekä asiakkaiden tarpeet ja toiveet että toimeksiantajaorganisaatiosta nousevat ideat ja mahdollisuudet niiden parantamiseksi, minkä odotetaan kasvattavan sekä henkilöstön että asiakkaiden kehittämismotivaatiota. Kun voidaan kommunikoida sekä asiakkaille että organisaatiolle, mitä ollaan tehty asiakkaiden palautteisiin ja henkilöstön tuomiin ideoihin vastaamiseksi, nähdään helpommin palautteen antamisen tuoma muutoksen mahdollisuus, jonka uskotaan ruokkivan lisäideoiden tuomista esille ja palautteiden antamista jatkossakin.

Nykytila-analyysistä nousseet toistuvat palautteet ja niistä johdetut toimenpiteet kertovat muutospotentiaalin organisaation toiminnassa ja organisaatiosta esille nousevan ideointirikkauden uusista mahdollisesti toteutettavista toimenpiteistä.

Nämä organisaation näkemykset ja aktiivisuus on elinehto asiakaskokemuksen kehittämisen onnistumiselle.

Tässä työssä tehtyihin havaintoihin perustuvat suunnitelmat tuotettavan asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja organisaation muuttuminen entistä asiakaskeskeisemmäksi edellyttää organisaatiolta jatkuvaa kehittämistä, tiedottamista, sekä asiakkaiden että henkilöstön kuuntelemista, suunniteltujen toimenpiteiden seuraamista ja kehityksen mittaamista. Tämä kokonaisuus aktivoi organisaatiota, mikä luo askel askeleelta asiakaskeskeisempää organisaatiota.

8 Pohdinta ja johtopäätökset

8.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Asiakasuskollisuuden kasvattaminen ja asiakassuhteiden vahvistaminen ovat asiakaskokemuksen kehittämisen avulla tavoiteltuja päämääriä niin yleisesti kuin tämän opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatiossakin. Näissä onnistuminen johtaa kumppanuuteen asiakkaan kanssa, jolloin yrityksen on helpompi päästä yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaalle arvoa tuottavaan yhteistyöhön tuottaen lisämyyntiä yrityksille. Kuten Chakravortin (2011) tutkimuksessa todetaan on asiakaskokemuksen johtaminen tunnistettu merkittäväksi kestävän kilpailuedun tekijäksi. Näistä syistä on yritysten löydettävä keino ensiluokkaisten asiakaskokemusten tuottamiseksi asiakaspolun kaikissa kohtaamispisteissä. Aiheen kattaessa koko asiakaspolku, on se hyvin laaja ja kokonaisvaltainen kokonaisuus ja vaikka sille löytyisikin organisaatiosta vastuhenkilö ja mahdollisesti myös tiimi, olisi kyseessä kuitenkin oltava koko organisaation yhteinen päämäärä.

Tämän työn tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajan tuottamaa asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti. Tavoitteeseen pääsemiseksi työssä selvitettiin tuotetun asiakaskokemuksen nykytilaa, onnistumia ja asiakkaiden näkökulmasta kriittisiä kohtaamispisteitä tai toimintatapoja ja näiden pohjalta laatia suunnitelma asiakaskokemuksen kehittämiseksi sekä kehityksen seuraamiseksi.

Tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntynyt linnunratakaavio asiakaskokemuksen nykytilan onnistumisten ja merkittävimpien kehitysalueiden kuvaamiseksi sekä sen pohjalta syntyneet sekä pidemmän että lyhyemmän aikavälin suunnitelmat vastaavat työlle asetettuja tavoitteita vastaten opinnäytetyölle määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Toimenpiteiden ja suunnitelmien tarkoituksena on toimia ensimmäisinä konkreettisina askeleina kohti entistä paremman asiakaskokemuksen tuottamista kokonaisvaltaisesti yhdessä tiedolla johtaen, kuten Chakravorti (2011) on suositellut.

Nykytilannekartoituksessa kävi ilmi muun muassa, että asiakkaat arvostivat toimeksiantajan osaamista ja tuotteita sekä toimivaa yhteistyötä. Sen sijaan asiakkaat toivoivat parannusta erityisesti tuotteiden ja palveluiden markkinointiin sekä selkeyttä yhteydenottoprosesseihin. Lisäksi asiakkaat nostivat palautteissa ilmi nettisivujen hankaluuden ja varaosasaatavuuden läpinäkyvyyden puuttumisen. Tutkimuksessa havaittiin, ettei asiakaspalautteilla asiakassegmenttien välillä ollut merkittäviä eroja.

Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on asiakkaan äänen kuulemisen lisäksi erittäin tärkeää kuulla myös henkilöstön ääntä. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin asiakkaan ääneen heidän esillenostamien odotusten ja toiveiden muodossa, mutta näistä toiveista johdettujen toimenpiteiden ja käytännötoteutuksen ideoinnissa oli organisaation henkilöstö ratkaisevassa roolissa. Asiakaskokemuksen kehittämistä varten perustetun virtuaalitiimin kanssa käydyissä keskusteluissa ja ideointihetkissä on käynytkin vahvasti ilmi, että organisaatiossa on lukuisia muitakin ideoita ja tahtotiloja kehittämiseen, kuin mitä tässä tutkimuksessa nousi esille. Vaikuttaisi siltä, että organisaatiossa on paljon niin sanottua hiljaista tietoa siitä, mitä voisi olla tehtävissä tai ainakin selvitettävissä muun muassa asiakkaille nähtävissä olevien prosessien ja kohtaamispisteiden tehostamiseksi. Keskusteluiden perusteella tämänkaltainen tehostaminen saattaisi vaikuttaa myös henkilöstötyytyväisyyteen, sillä prosessin tehostamisesta nähdään olevan hyötyä myös henkilöstön työn tehostumiseen. Vaikka tässä tutkimuksessa ei asiaa tutkittukaan, vaikuttaisi siltä, että teoriaosuudessakin lyhyesti sivuttu aihe henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen välisestä vahvasta linkistä näyttäisi olevan todellista. Tätä

organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa pyritään jatkossa saamaan mahdollisimman paljon tämän virtuaalitiimin tietoon ja sitä kautta käsiteltäväksi organisaation prosessien tehostamiseksi.

Tuomalla asiakaskokemusmittarit läpinäkyväksi, kommunikoimalla aktiivisesti sekä tehdyistä että suunnitteilla olevista toimenpiteistä ja osallistamalla henkilöstöä kaikista asiakaspolun vaiheista asiakaskokemuksen kehittämiseen saadaan kulttuurimuutosta pikkuhiljaa tapahtumaan ja henkilöstöä motivoitua tuomaan omia näkemyksiä ja ideoita ilmi. Onnistuneista kohtaamisista tiedottaminen tarinoiden muodossa lisää uskottavuutta ja yhteistä tahtotilaa, joten näitä asiakkaiden positiivisia palautteita ja syitä niiden syntymiseen on hyvä tuoda esille siihen sopivissa tilaisuuksissa. Organisaatiossa näyttää löytyvän ideoita ja tahtotilaa parantaa toimintoja sekä omasta että asiakkaiden näkökulmasta ja tähän ideointiin on hyvä aktivoida henkilöstöä. On tärkeää, että kuten tässäkin tutkimuksessa, asiakaskokemuksen kehittämisessä pidetään tiedolla johtaminen vahvasti mukana kehityksessä ja sen seuraamisessa.

Suomen Siemens Digital Industriesin syksyllä 2019 päivitetty strategia nosti asiakaskokemuksen merkityksen aiempaa suurempaan rooliin. Kyseisen strategian visio laadittiin vuoteen 2023 saakka ja yhdeksi strategian jalkauttamiseksi perustetuista strategisista hankkeista oli asiakaskokemuksen kehittäminen. Toimeksiantaja halusi hyödyntää tässä opinnäytetyössä tehtyä tutkimusta kyseisen hankkeen perustamisen pohjana ja opinnäytetyön tekijä valittiin tämän Customer Experience-hankkeen vetäjäksi. Täten tutkimuksesta esille nousseet havainnot, niiden kehittämistä varten perustettu virtuaalitiimi, heidän yhdessä johtamat toimenpiteet ja suunnitelmat ovat siis erittäin merkittävässä roolissa toimeksiantajan eläessä uutta strategiaa.

8.1.1 Lisätutkimukset

Henkilöstökokemuksen ollessa avainasemassa asiakaskokemuksen tuottamisessa, on yksi asiakaskokemuksen kehitystoimenpiteistä järjestää asiakaskokemusworkshopit tiimien ja heidän tärkeimpiä sidosryhmien kanssa. Nämä workshopit aikataulutetaan

ensiksi tässä opinnäytetyössä tunnistettujen kriittisten asiakaskokemuksen kohtaamispisteiden tuottamille tiimeille ja myöhemmin muillekin toimeksiantajayrityksen toiminnoille. Näin selvitetään Joen (2018) suosittelman tiimityöskentelyn avulla joukkoälyn tuomia mahdollisuuksia siitä, miten kyseisen tiimin jäsenet ja sidosryhmät kokevat asiakkaiden antamat palautteet, miten he omasta mielestään voisivat tuottaa parempaa asiakaskokemusta, mitä mahdollisia esteitä he tunnistavat paremman asiakaskokemuksen tuottamiseksi ja miten sidosryhmäyhteistyötä voisi kehittää. Näiden lisäksi tiimien sidosryhmiltä pyydetään omaa näkemystään siitä, mitä kehitysalueita ja mahdollisia esteitä he tunnistavat yhteisen tavoitteen, entistä paremman asiakaskokemuksen tuottamiseksi.

Vaikka tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus käsittelikin suuren määrän asiakastyytyväisyyskyselyitä eri kanavista ja toiminnasta yleisesti, jäivät asiakaspalautteiden ja -kyselyiden määrät joistain asiakaspolun vaiheista tai toiminnoista melko suppeaksi. Ja kuten Rawson, Duncan ja Jones (2013) totesivat, olisi kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen mittaamisen kuitenkin katettava koko asiakaspolku. Tästä syystä kattavamman asiakaskokemuksen tason selvittämiseksi jatkossa on toimeksiantajan suositeltavaa varmistaa jatkuva asiakaskokemuksen palaute nykyisten kyselyiden lisäksi ainakin seuraavista asiakaspolun vaiheista:

- Projektit
- Asiantuntijawebinaarit
- Tapahtumat
- Nettisivut
- Tilaukset/tilausten käsittely

Näiden lisäksi toimeksiantaja tekee tiivistä yhteistyötä sertifoitujen yhteistyökumppaneiden kanssa, jotka toimivat Siemensin edustajana suurelle määrälle asiakkaita, joten myös näiden yhteistyökumppaneiden suorien asiakkaiden näkemys toimeksiantajasta on selvitettävä.

Tutkimusta varten asiakaspalautteita kootessa selvisi, että asiakkaiden antamaa palautetta suoraan toimeksiantajayrityksen henkilöstölle, ei systemaattisesti tallenneta, vaikka siihen onkin järjestelmä ja prosessi olemassa. Kuitenkin sekä

virtuaalitiimin kanssa käydyissä että kahvi – tai lounaspöytäkeskusteluissa on noussut esille muitakin asiakkaiden antamia palautteita toimeksiantajan toiminnasta. Asiakkaiden antaessa palautetta, tulisi se saada järjestelmällisesti tallennettua ja käsiteltyä, joten jatkossa organisaatiossa tulee kerrata tämä toimintatapa ja kommunikoida tulleita palautteita ja niistä johtaneita toimenpiteitä organisaatiolle.

Asiakaskokemuksen muodostuessa isolta osin asioinnin helppoudesta, voisi toimeksiantajan asiakaspolun vaiheisiin liittyviin kyselyihin ottaa jatkossa mukaan myös helppous-mittarin, Customer Effort Score-mittauksen. Tämä saattaisi ohjata toimintoja asiakaspalvelutason nostamisen lisäksi asiakaspalveluprosessien entistä aktiivisempaan kehittämiseen ja kehittymisen seurantaan.

Asiakaskokemuksen nykytilan arvioimisessa olisi hyvä ottaa huomioon myös johdon käsitys yrityksen asiakaskokemuksen tasosta. Tästä syystä Temkinin itsearvioinnin teettäminen johdolle voisi olla avartavaa sekä asiakaskokemuksesta vastaavalle että koko toimialan johdolle. Tästä itsearvioinnista voisi saada Temkinin kypsyystasoasteikkoon peilaten ideoita seuraaviksi suositelluiksi toimenpiteiksi asiakaskokemuskulttuurin kehittämisessä.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyössä hyödynnetyn tietoperustan valinnassa lähtökohtana oli rakentaa kokonaisuus melko ajankohtaisista lähteistä. Asiakaskokemuksen ollessa myös uudehko trendi, ei vanhaa lähdemateriaalia ollut juurikaan edes käytettävissä. Tietoperustan lähdemateriaalista suurin osa valikoitui vieraskieliseksi materiaaliksi työn laadun varmistamiseksi.

Tässä opinnäytetyössä käsitellyt 530 asiakaspalautetta olivat palautteita toimeksiantajan aidoilta asiakkailta aidosti toteutuneisiin kohtaamisiin liittyen riippumatta esimerkiksi teollisuusalasta tai siitä, oliko kyseessä pitkäaikainen vai yksittäisen tilauksen tai kyselyn laatinut asiakas. Tässä opinnäytetyössä ei oltu rajattu mitään asiakassegmenttiä tutkimuksen ulkopuolelle, vaan tutkimus haluttiin tehdä kaikkien asiakkaiden laajuudella. Tästä syystä asiakkaiden kokemusten nykytilaa

kartoittaessa oli kyselyiden kohderyhmä ja kaikki heiltä saadut palautteet luotettavaa materiaalia tutkimusta varten.

Toimeksiantajan pitkäkestoiset asiakassuhteet indikoivat vuosien mittaisista hyvistä asiakaskokemuksista ja tutkimuksista käytettävistä palautteista olisi voinut nousta enemmän esille syitä asiakassuhteiden pitkäkestoisuuteen. Asiakaskokemuksen nykytilan positiivisten asioiden selvittämiseksi voisi olla hyvä käydä tarkempia keskusteluita pitkän yhteistyön asiakkaiden kanssa. Nämä positiiviset elementit jäivät tutkimuksessa vähäiseksi luultavasti siitä syystä, ettei sellaisia asioita kysytty käytettävissä olleissa asiakastytyväisyyskyselyissä.

Kaikki tutkittava materiaali oli melko ajankohtaista, sillä kaikki käsitellyt palautteet oli viimeisen kolmen vuoden aikana kerättyä materiaalia. Tutkimusmateriaali koostui asiakaspalautteista asiakaspolun eri vaiheista. Osasta kohtaamispisteistä oli saatavilla runsaasti palautteita, joiden osalta tulokset olivat kattavia. Kohtaamispisteet, joista saatavilla oli pienehkö määrä palautteita olisi luotettavampien tulosten saamiseksi saattanut olla tarpeen kerätä lisää palautetta. Suurempi määrä palautteita olisi saattanut nostaa esille lisää kehitysideoita, toiveita ja kritiikkiä asiakkailta merkittävien toimenpidetarpeiden tunnistamiseksi. Näitä kohtaamispisteitä koskien palautteita tullaankin keräämään jatkossa systemaattisemmin ja sen myötä palautteiden määrän odotetaan nousevan.

Tämän opinnäytetyön työn tutkimusosuudesta johdettujen toimenpiteiden tulokset vaikuttavat alustavasti hyviltä, mutta laadullisempi tarkastelu vaatii pidempijaksoista seuranta ja arviointia toimintatutkimusten mukaisesti. Toimenpiteiden arviointia tehtiin asianosaisten kanssa ennen kunkin toimenpiteen lanseerausta, minkä perusteella toimenpiteet vaikuttavat vastaavan hyvin tunnistettuun tarpeeseen.

8.3 Jatkotoimenpiteet

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin työn rajaamisen helpottamiseksi tunnistamaan yksi yleispätevä asiakaspolku. Ajan ja lisäkyselyiden myötä palautteista voi jatkossa tunnistaa asiakaspolkuun lisää vaiheita. Lisäksi on todennäköistä, että

toimeksiantajan asiakkaat kulkevat myös muunlaisia polkuja toimeksiantajan prosessien varrella. Näitä vaihtoehtoisia asiakaspolkuja tulisi tunnistaa kokemusten kehittämisen edistämiseksi, kuten Rawson, Duncan ja Jones (2013) korostavat. Vaihtoehtoisten asiakaspolkujen tunnistamisen jälkeen tulisi niitä tutkia tarkemmin organisaatiorajat ylittävän virtuaalitiimin kanssa. Lopputuleman perusteella toimeksiantajan johdon tulisi virtuaalitiimin ehdotuksen mukaan päättää priorisoitavat asiakaspolut, joiden tehostamista virtuaalitiimi voisi ryhtyä ideoimaan.

Tässä työssä laadittujen ja toteutettujen toimenpiteiden, eli niin kutsuttujen helppojen voittojen arviointia toimintatutkimuksen mukaisesti ei aikataulullisista syistä ole ehditty tekemään. Toimenpiteiden toimivuutta havainnoinnin, seurannan ja mahdollisen uudelleensuunnittelun avulla on kuitenkin syytä ja tarkoitus tehdä tulevaisuudessa.

8.3.1 Toimenpidesuunnitelma

Tämän tutkimuksen perusteella laadittiin alustava toimenpidesuunnitelma (Liite 3) sille, kuinka asiakaskokemuksen kehittämistä voisi jatkossa toimeksiantajayrityksessä edistää. Toimenpidesuunnitelmassa tarkasteltiin samaa yleispätevällistä asiakaspolkua kuin tutkimuksessakin.

Kuten tämän työn lisätutkimus-osuudessa lyhyesti mainittiin, suositellaan asiakaspolun markkinointivaiheessa ensitilassa teetettävän käytettävyystudkimus toimeksiantajan päivitetuille nettisivuille. Nettisivuja on hiljattain uudistettu ja siitä lähtien sitä mukaan, kun palautteita tullut, on sivuja päivitetty vastaamaan tarpeita. Asiakkaat ovat kuitenkin sivujen ensisijainen kohderyhmä ja palautteiden perusteella asiakkailla vaikuttaa olevan odotuksia sivujen sisällöstä ja rakenteesta. Kuitenkaan palautteista ei voinut päätellä kovin konkreettisia kehitysideoita, joten tarkempi tutkimus olisi suositeltava laatia oikealle kohderyhmälle. Toinen toimenpide markkinointiin liittyen liittyy tuotemarkkinointiin. Toimeksiantajan sähköisen tilauskanavan Industry Mallin käyttökelpoisuus markkinointitarkoituksiin olisi hyvä selvittää. Jos kyseisessä kanavassa on markkinointi mahdollista esimerkiksi sivuston etusivulla tai sivujen reunoilla, voisi tämä olla oivallinen paikka muun muassa uusien

tuotteiden lanseerauksesta tiedottamiseen. Asia olisi syytä tarkastella yhdessä tuotelanseerauksien yhteydessä tehtävässä markkinointisuunnitelmassa.

Asiakkaiden nostettua esille toive tarjousten vasteaikojen lyhentämisestä, olisi aluksi selvitettävä näiden vasteaikojen venymisen juurisyy yhdessä toimeksiantajan tiimien kanssa. Juurisyyn tai juurisyiden selviämisen jälkeen voisi myyntitiimit ideoida mahdollisia ratkaisuehdotuksia vasteaikojen lyhentämiseksi. Tämänkaltaisen selvityksen voisi tehdä myyntitoimintojen yhteisessä asiakaskokemuksen kehittämistyöpajassa.

Asiakaspolun vaiheista toimituksiin ja niiden luotettavuuteen liittyen olisi suositeltavaa laatia selvitys toimitusaikojen luotettavuuden parantamiseksi. Lisäksi olisi hyvä tarkastella, millä tavalla kommunikaatiota ja tiedon läpinäkyvyyttä asiakkaiden suuntaan voisi parantaa.

Asiakkaiden toivoma lyhyempi vasteaika teknisen tuen kyselyihin liittyen on toistunut toimeksiantajan asiakaspalautteissa jo useita vuosia. Vasteaikoja on pyritty parantamaan jo pitkään lukuisilla eri toimenpiteillä. Koska siitä huolimatta palautteet toistuvat, pitäisi seuraavassa teknisen tuen tiimityöpajassa pohtia, mitä seuraavia askeleita vasteajan parantamiseksi olisi otettavissa.

Asiakkaiden huoli huollon osaamisen varmistamisesta jää tämän toimenpidesuunnitelman ulkopuolelle siitä syystä, että osaamisen varmistaminen on säännöllisesti toimeksiantajan johdon käsiteltävänä. Sitä vastoin asiakkaiden toive heidän ratkaisujensa kehittämistä tulevaisuuden tarpeisiin huolto-organisaation asiantuntijoiden toimesta olisi syytä ottaa huoltotiimin työpajassa esille, sillä tällainen toimintamalli toisi onnistuessaan selkeää lisämyyntiä toimeksiantajalle.

Koska asiakaskokemuksen kehittämisessä henkilöstö on erittäin merkittävässä roolissa, täytyy heidät myös mahdollisuuksien mukaan osallistaa aktiivisesti tulosten käsittelyyn, sekä niistä johdettavien toimenpiteiden ideoimiseen että toteutukseen ja lisäksi omien, muun muassa mahdollisesti asiakkaiden asioinnin helppouteen vaikuttavien ideoiden esilletuomiseen. Asiakaskeskeisemmän kulttuurimuutoksen

aikaansaamiseksi on aktiivinen tiedottaminen ja aiheen esilläpitäminen erittäin tärkeää.

8.3.2 Mittarointi ja seuranta

Tämän opinnäytetyön teoriasta ja tehdystä tutkimuksesta johdettuna määriteltiin yhdessä toimeksiantajan johdon kanssa asiakaskokemuksen kehittämisen ensimmäisiksi tavoitteiksi tai mitattaviksi elementeiksi:

- NPS-asteikko mukaan kaikkien asiakaspolun vaiheiden asiakastytyväisyyskyselyihin tukemaan hankkeen edistymisen läpinäkyvyyttä ja seuranta
- Tutkimuksesta johdettujen, tehtyjen toimenpiteiden lukumäärä
- Henkilöstön esille tuomista ideoista ja tunnistamista esteistä johdettujen, tehtyjen toimenpiteiden lukumäärä
- Uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton ja jalkautuksen seurannan mittarit

Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosuudessaakin kerrotaan, on asiakaskokemuksen mittaamisessa asiakaslojaaliuden mittaaminen hyvä tapa selvittää asiakaskokemuksen tasoa. Tällaiseen lojaaliuden mittaamiseen toimii yhtenä vaihtoehtona Net Promoter Score, eli niin sanottu NPS-mittaus. Lisäksi NPS-mittaus on joka tapauksessa yksi toimeksiantajan kyselyiden mittareista, sillä sitä käytetään globaalissa Siemens-kyselyssä vuosittain, eikä toimeksiantajalla ole mahdollisuutta tätä globaalista mittausta muuttaa. Näistä syistä NPS-mittaus valittiin yhdeksi keskeiseksi mittariksi toimeksiantajan asiakaskokemusta mitattaessa. Jotta asiakaskokemuksesta saadaan mahdollisimman kattava kuva, tullaan jatkossa kyselyitä toteuttamaan tarvittavalla aktiivisuudella kaikissa asiakaspolun vaiheissa, mikä tarkoittaa sitä, että tietyissä asiakaspolun vaiheissa kyselyitä suoritetaan aiempaa aktiivisemmin ja kattavammin. Kaikkiin toimeksiantajan asiakastytyväisyyskyselyihin tullaan ensitilassa lisäämään NPS-kysymys jos se joistain kyselyistä vielä puuttui. Näin saadaan yhtenäinen mittaustapa mukaan kaikille asiakaspolun vaiheille vaiheiden omien kysymysten lisäksi.

Niin asiakaskokemuksen kehittämisessä kuin missä tahansa muussakin kulttuurin kehittämisessä on tärkeää tuoda määritellyt tavoitteet, mittarit ja seuranta aktiivisesti organisaation nähtäville. Siispä niihin asiakastytyväisyyskyselyihin, joista vielä puuttui NPS-mittari, otettiin se mukaan.

Kaikkia toimeksiantajan strategisten hankkeiden etenemistä raportoidaan johdolle kvartaaleittain. Asiakaskokemuksen kehittämisessä sekä tästä tutkimuksesta johdettuja että organisaatiosta esille tulleet toimenpiteet kirjataan ja niiden etenemistä seurataan Microsoft Planner-työkalulla. Jokainen toimenpide on merkattu siten, että siitä tunnistaa, mitä asiakaspolun vaihetta toimenpide koskeen, mihin asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteeseen toimenpide liittyy, kuka tai ketkä kyseisestä toimenpiteestä vastaa, missä vaiheessa toimenpide on menossa ja milloin toimenpiteen oletetaan olevan valmis. Plannerin päivittäminen on jokaisen asiakaskokemuksen kehittämiseen perustetun virtuaalitiimin jäsenen vastuulla. Tämä Customer Experience- Planner on koko henkilöstölle nähtävissä ja osa sinne määritellyistä ja valmiiksi saaduista toimenpiteistä tuodaan esille säännöllisesti sekä sisäisessä Microsoft Yammer-ryhmässä että kuukausittain järjestettävissä info-tilaisuuksissa.

Muun muassa tällä kokonaisvaltaisella mittaroinnilla, järjestelmällisellä ja läpinäkyvällä toimenpiteiden seurannalla ja aktiivisella tiedottamisella pyritään kehittämään organisaatiota entistä asiakaskeskeisemmäksi kuten sekä Joki (2018) että Chakravorti (2011) ovat suositelleet.

Lähteet

Ahvenainen, P, Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. Helsingin Seudun Kauppakamari. E-kirja. Painos 1. Viitattu 7.3.2020. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Johdanto>

Bernoff, J. 2011. Competitive Strategy In The Age Of The Customer. CMO & Marketing Leadership Professionals. Forrester Research, Inc. Viitattu 10.1.2020. https://box-online.s3.amazonaws.com/SM/Forrester_Age_of_Customer_Report.pdf

Chakravorti, S., 2011. Managing organizational culture change and knowledge to enhance customer experiences: analysis and framework. Julkaisussa Journal of Strategic Marketing. Routledge, Taylor & Francis Group. 123-151. Viitattu 10.4.2020. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2010.529160>.

CX Index. 2020. Artikkelin Forrester Research Inc. verkkosivustolla. Viitattu 26.2.2020. <https://go.forrester.com/analytics/cx-index/>

Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. Harvard Business Review. Viitattu 7.3.2020. <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>

Gibbon, P. 2015. Catalysts for Change. Customer Experience Leaders can make a big impact in their business operations. Julkaisussa Customer Relationship Management. Information Today, Inc. 42. Viitattu 19.4.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/1683187126/abstract/E0C54D565CD24AB2PQ/1?accountid=11773>

Halvorsrud, R., Kvale, K. & Følstad, A., 2016. Improving service quality through customer journey analysis. Julkaisussa Emerald Insight. Journal of Service Theory and Practise. 840-867. Viitattu 19.4.2020. <https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/JSTP-05-2015-0111/full/pdf?title=improving-service-quality-through-customer-journey-analysis>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. 15 p. Helsinki: Tammi.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. E-kirja. Painos 6. Viitattu 8.3.2020. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)

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

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kari, S. 2013. Palveluprosessin asiakastyytyväisyys ja kehittäminen. Opinnäytetyö, AMK. Laurea Ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 4.5.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/75621/Opinnaytetyo_Saija%20Kari.pdf?sequence=1

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. E-kirja. Viitattu 20.1.2020. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GAIBHXCTEB#kohta:LUKU\(\(20\)1\(\(20\)strategia\(\(20\):\(\(22\)Kaikki\(\(20\)yritykset\(\(20\)tarjoavat\(\(20\)kokemuksia\(\(20\)-\(\(20\)joko\(\(20\)suunniteltuja\(\(20\)tai\(\(20\)satunnaisia.\(\(22\)\(\(20\)/piste:b329](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GAIBHXCTEB#kohta:LUKU((20)1((20)strategia((20):((22)Kaikki((20)yritykset((20)tarjoavat((20)kokemuksia((20)-((20)joko((20)suunniteltuja((20)tai((20)satunnaisia.((22)((20)/piste:b329)

Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. 2010. Customer Experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. Julkaisussa Journal of the Academy of Marketing Science. Springer Nature B.V. 846-869. Viitattu 19.4.2020. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-010-0219-0>

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubusineksestä kokemusbusinekseen (e-Pub-versio). Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. E-kirja. Viitattu 16.2.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1890-7>

Mikä on asiakasarvo? 2019. Artikkelin Matter Agency Oy:n verkkosivustolla. Viitattu 3.5.2020. <https://matter.fi/mika-on-asiakasarvo/>

Näpärä, L. 2017. Tutkimuskysymyksen muodostaminen-artikkeli. Spoken Oy. Viitattu 5.4.2020. <https://www.spoken.fi/blogi/tutkimuskysymyksen-muodostaminen>

Peppers, D., Rogers, M. & Kotler, P. 2017. Managing Customer Relationships: A strategic Framework. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Rawson, A., Duncan, E., Jones, C. 2013. The Truth about Customer Experience. Touchpoints matter, but it's the full journey that really counts. Harvard Business Review. Viitattu 14.4.2020. <https://www.serviceinstitute.com/wp-content/uploads/2018/08/Reading-1.4-The-Truth-About-Customer-Experience-HBR-File.pdf>

Schmitt, B.H. 2003. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Temkin, B.D., 2008. The Customer Experience Journey for Customer Experience Professionals. Viitattu 10.4.2020. <http://chantelbotha.com/brand-love/wp-content/uploads/2012/05/customer-experience-journey.pdf>, Forrester Research, Inc.

What is Net Promoter? 2017. Artikkelel Satmetrics Systems, Inc. verkkosivustolla. Viitattu 26.2.2020. <https://www.netpromoter.com/know/>

Wilburn, M. 2006. Managing the Customer Experience: A Measurement Based Approach. Milwaukee: American Society for Quality.

Liitteet

Liite 1. Asiakaspalautteiden koodaustaulukko

Asiakaspalautteiden koodaustaulukko



Markkinointi	Yhteydenotto	Myynti	Tilaus	Toimitus	Tuotteet	Koulutus	TekninenTuki	Kenttähuolto	Varaosat,Korjaus,Takuu
Nettisivut	Yhteydenottokanavat	Tiedottaminen		Toimitusaika	Liitettävyyys	Määrä	Osaaminen T	Osaaminen K	Saatavuus SP
Uutuustuotteet	Yhteydenotto-ohjeistus	Vasteaika		Luotettavuus	Lisenssit	Markkinointi	Vasteaika	Resurssit K	Läpinäkyvyys
Tuotteet		Osaaminen			Versionhallinta	Räätälöinti	Online tuki	Raportointi	Toimitus
Aktiivisuus		Kommunikointi			Kirjastot	Hinta	Saatavuus T	Hinta	
		Prosessi			Tuotekehitys		Resurssit T	Lisämyynti	
		Laatu			Laatu		Kommunikointi	Saatavuus	
		Yhteydenpito			Tarjonta		Raportointi	To teutus	
					Käytettävyys		Pre-Sales	Kommunikointi	
					Ohjelmointi		Yhteydenotto	Yhteydenotto	
					Käyttöohjeet		Palvelukulttuuri	Vasteaika	
					Ohjelmistot		Ratkaisu		

Liite 2.

Asiakaspalautteiden kriittisyys palautteiden painoarvojen perusteella

Asiakaspalautteiden kriittisyys palautteiden painoarvojen perusteella



Asiakaspolun vaihe	Markkinointi	Yhteensä	Yhteydenotto	Yhteensä	Myynti	Yhteensä	Toimitus	Yhteensä	Koulutus	Yhteensä	Tekninen tuki	Yhteensä	Huolto	Yhteensä	Varaosat	Yhteensä	
		39		55		28		16		179		18		10			
	Tuotteet	Uutuustuotteet	Nettisivut	Tarousten yhteysvästeaika	Yhteydenpito	Luotettavuus	Toimitus	Yhteensä	Määrä	Vasteaika	Osaaminen	Yhteensä	Osaaminen	Lisämyynti	Läpimäärä		
		22	15	8	23	3	3	4	11	65	18	21	12	3	2	4	
		56,41 %	38,46 %	14,55 %	41,82 %	10,71 %	10,71 %	25,00 %	68,75 %	36,31 %	10,06 %	11,73 %	6,70 %	16,67 %	11,11 %	30,77 %	

Toimenpidesuunnitelma

