

Asiakaskokemuksen vaikutus kannattavuuteen

Henkilökohtaisen avun liiketoiminnassa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK) liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

2023

Emmi Salmikangas

Tiivistelmä

Tekijä(t) Emmi Salmikangas	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 57 +1	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Asiakaskokemuksen vaikutus kannattavuuteen Henkilökohtaisen avun liiketoiminnassa		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Tavoite kehittämistehtävälle oli kuvata kohdeyritykselle asiakassegmentit, kategorisoida ne ja muodostaa niiden pohjalta käsitys eri asiakassegmenttien kannattavuudesta sekä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tavoite oli määrittellä asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ja niiden perusteella muodostaa kokonaiskäsitys asiakaskokemuksen vaikutuksesta kannattavuuteen.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostui asiakaskokemusta käsittelevistä tieteellisistä artikkeleista ja toteutetuista aiemmista tutkimuksista sekä kirjallisuudesta, joissa käsiteltiin asiakaskokemuksen muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teoreettisen viitekehyyksen pohjalta muodostettiin tavat mitata asiakaskokemusta kohdeyrityksen asiakkaat ja liiketoimintaa rajoittavat tekijät huomioiden.</p> <p>Kehittämistyöhön sovellettiin konstruktivistista tutkimusotetta. Empiirinen aineisto kerättiin havainnoimalla sekä teemahaastatteluilla.</p> <p>Teoreettisen viitekehyyksen ja empiirisen aineiston pohjalta tulokset osoittivat, että asiakaskokemuksella on vaikutusta kannattavuuteen. Tuloksina kuvattiin kohdeyrityksen asiakaspolku, sen kosketuspisteet sekä muodostettiin asiakassegmentit. Asiakassegmentit kategorisoitiin kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden perusteella.</p> <p>Lopputuloksena kehittämistehtävässä saatiin kokonaiskuva kohdeyrityksen henkilökohtaisen avun asiakaskokemuksen muodostavista tekijöistä sekä niiden vaikutuksesta kannattavuuteen. Tuloksien perusteella kohdeyritykselle muodostui kuva asiakassegmenttien kannattavuudesta, kuvaus asiakaskokemuksen nykytilasta sekä jatkokehityskohteita asiakaskokemuksen tarkempaan tarkasteluun.</p>		
Asiasanat asiakaskokemus, kannattavuus, asiakaspolku, kosketuspisteet, asiakassegmentointi		

Abstract

Author(s) Emmi Salmikangas	Type of Publication Master's Thesis	Published 2023
	Number of Pages 57 +1	
Title of Publication The impact of the customer experience on profitability In personal assistance business		
Degree, Field of Study Master of Business Administration, Business Development and Leadership		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Company X		
Abstract <p>The aim of the development task was to describe customer segments for the target company. Categorize the segments and form an understanding of the profitability of different customer segments and the factors affecting profitability based on the factors. The aim was to define the factors affecting the customer experience and based on them, create an overall understanding of the impact of the customer experience on profitability.</p> <p>The theoretical framework consisted of scientific articles process with customer experience and previous studies, as well as literature processing with the formation of customer experience and the factors influencing it. Based on the theoretical framework, methods were formed to measure the customer experience, considering the customers of the target company and the factors limiting the business.</p> <p>A constructive research approach was applied to the development work. Empirical data was collected through observation and theme interviews.</p> <p>Based on the theoretical framework and empirical data, the results showed that customer experience has an impact on profitability. As a result, the customer path of the target company was described, its touch points and customer segments were formed. The customer segments were categorized based on factors affecting profitability.</p> <p>Result of the development task was a mapping of the factors that create the customer experience of the target company and impact of the factors on profitability. Based on the results, the target company got a picture of the profitability of the customer segment, a description of the current state of the customer experience, and further development targets for a more detailed examination of the customer experience.</p>		
Keywords customer experience, profitability, customer journey, touch points, customer segmentation		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämistyön tausta	1
1.2	Toimeksiantaja	2
1.3	Kehittämistehtävän tavoitteet.....	3
2	Asiakaskokemus.....	6
2.1	Asiakkaiden valinnan aikakausi	6
2.2	Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät	7
2.2.1	Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus.....	9
2.2.2	Asiakasarvo	11
2.2.3	Asiakaspolku ja kosketuspisteet	12
2.2.4	Erinomainen asiakaskokemus	14
2.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	16
2.4	Asiakaskannattavuus.....	19
2.5	Asiakassegmentointi.....	21
2.6	Tulevaisuuden muutostekijät	22
3	Kohdeyrityksen nykytilan kuvaus	23
3.1	Toimiala ja erityispiirteet	23
3.2	Henkilökohtainen apu	24
3.3	Henkilökohtaisen avun tuottaminen	26
4	Tutkimusasetelma ja -kuvaus.....	29
4.1	Tutkimusstrategia	29
4.2	Aineiston dokumentointi ja analysointi	33
4.3	Luotettavuus	35
5	Tulokset.....	37
5.1	Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät henkilökohtaisen avun palveluissa.....	37
5.1.1	Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus.....	37
5.1.2	Asiakasarvo.....	38
5.1.3	Asiakaspolku ja kosketuspisteet	38
5.2	Asiakaskannattavuus.....	42
5.3	Asiakassegmentit ja priorisointi.....	43
6	Johtopäätökset	48
6.1	Asiakaskokemuksen vaikutus liiketoiminnan kannattavuuteen.....	48
6.2	Pohdinta	50
6.3	Jatkokehityskohteet	51

Lähteet53

Liite 1. Henkilökohtaisen avun pääprosessi

1 Johdanto

1.1 Kehittämistyön tausta

Sosiaali- ja terveysalan ollessa suuressa toiminnan murroksessa ja kilpailun kiristyessä työvoimapulan myötä alan yritysten tulee tarkastella erityisen kattavasti ja laajamittaisesti olemassa olevan toiminnan kannattavuutta. Ymmärtämällä toiminnan kannattavuutta voidaan keskittyä tuottamaan palveluita juuri oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan sekä tarpeeseen. Kannattavaa liiketoimintaa on mahdotonta tuottaa ilman asiakasta ja ilman positiivista asiakaskokemusta ei asiakasta todennäköisesti saada pidettyä. Asiakkaiden tunteminen ja tunnistaminen sekä heille oikea-aikaisen palvelun tuottaminen vähäisin kustannuksin on kaiken lähtökohdaksi. (Ahto ym. 2016, 18–20.)

Kehittämistyön tarve on lähtöisin työelämästä vammaispalvelualan henkilökohtaisen avun liiketoiminnasta. Liiketoiminta on matalakatteista, työvoimavaltaista ja kannattavuus on heikko. Kehittämistyön tarkoitus on selvittää, onko asiakaskokemuksella vaikutusta kannattavuuteen. Myös vammaispalveluiden asiakkaat ovat huolissaan palveluiden saatavuudesta sekä henkilökunnan vaihtuvuudesta kilpailun kiristyessä (Repo 2016).

Liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä löytyy useita erilaisia, toimialasta riippuvaisia ja riippumattomia. Kaikkiin tekijöihin ei voida suoraan vaikuttaa, varsinkaan, jos niitä ei liiketoiminnasta tunnisteta. (Pellinen 2019, 153.) Liiketoiminnassa on olennaista muodostaa käsitys asiakkaiden nykytilasta, jonka perusteella voidaan lähteä kehittämään asiakaskokemuksesta kilpailuetua. Jotta nykytila voidaan ymmärtää, tulee ymmärtää, mitä on asiakaskokemus. Mistä kosketuspisteistä se syntyy ja mihin ja miten voidaan mahdollisesti välillisesti vaikuttaa. Ei voida olettaa, mitä asiakkaat kokevat, vaan on lähdettävä liikkeelle tutkimaan asiakkaan ostopolkua ja ostopäätösprosessia. (Gerdt & Korkeakoski 2016, 13, 37.)

Oleellista on myös tunnistaa asiakkaat, segmentoida ne ja tämän pohjalta löytää kannattavimmat asiakkaat. Segmentoinnin myötä voidaan tunnistaa juuri se asiakassegmentti, jonka asiakaskokemusta kehittämällä ja segmentin asiakkaista kiinnipitämällä yritys saa parhaan mahdollisen hyödyn liiketoimintaansa. Asiakassegmentoinnin myötä voidaan myös selvittää tarkemmin, millaisia asiakkaita kannattaa hankkia, jotta heidän asiakaskokemuksen odotuksiinsa voidaan vastata. (Korkiakoski 2019, 58–59.)

Tässä kehittämistyössä keskitytään kartoittamaan vammaispalveluiden henkilökohtaisen avun asiakaskokemuksen merkitystä kannattavaan liiketoimintaan. Kilpailutilanteen ollessa erittäin kova alalla niin asiakkaista kuin henkilökunnasta palveluntuottajien tulee ymmärtää

tarkoin, mitkä tekijät todellisuudessa kannattavuuteen vaikuttavat ja mihin palveluntuottajat voivat itse toimintansa kehittämällä vaikuttaa. Palveluiden tuottamista tarkastellaan hyvinvointialueiden vaikea- ja kehitysvammaisille asiakkaille kolmansien osapuolien tuottamana tai itsemaksavina asiakkaina. Kolmansien osapuolien tuottama palvelu tarkoittaa sitä, että henkilökohtainen avustaja on työsuhteessa kolmanteen osapuoleen eli palveluntuottajaan. Henkilökohtaiselle avustajalle on erikseen määritelty työehtosopimuksen mukaisesti palkkaluokat, jonka mukaisesti palveluntuottajan tulee maksaa avustajille palkka tehdystä työstä. Hyvinvointialueet taas määrittelevät kattohinnat niin palveluseteleille kuin ostopalvelusopimuksille tuottaa palvelua vaikea- ja kehitysvammaisille asiakkaille. Itsemaksaville asiakkaille palvelu voidaan hinnoitella ilman kattohintaa. Henkilökohtaisen avustajalle maksettava palkka ja hyvinvointialueiden määrittelevät palveluiden kattohinnat rakentavat pohjan henkilökohtaisen avun palveluiden kannattavuudelle.

1.2 Toimeksiantaja

Kohdeorganisaation liiketoiminta muodostuu pääsääntöisesti henkilökohtaisen avun palveluista. Niitä tuotetaan asiakkaille, jotka tällä hetkellä tulevat hyvinvointialueiden päätöksillä palveluntuottajille. Henkilökohtaisen avun asiakkaat ovat vaikeavammaisia, kehitysvammaisia tai vammautuneita ihmisiä, joilla on tarve avustajalle vapaa-ajalla, koulussa, työelämässä tai harrastuksissa, yhtiskunnallisessa osallistumisessa tai sosiaalisten vuorovaikutuksen ylläpitämisessä. Henkilökohtaisen avun myöntämisen edellytyksenä on, että vammaisella ihmisellä on itsellään voimavaroja määritellä tarvitsemansa avun sisältö ja toteutustapa. (THL 2023a.)

Kohdeorganisaatio on osa suurempaa vammaispalveluiden tuottamiseen keskittynyttä konsernia. Toimintaa on lähdetty kehittämään itsenäiseksi liiketoiminnaksi ja tämän myötä tarve keskittyä prosessien kehittämiseen, kannattavuuteen ja kannattavuuden kehittämiseen on kasvanut ja saanut uudenlaisen merkityksen. Kustannukset kohdistuvat suoraan liiketoimintaan, ovat eroteltavissa konsernin muusta liiketoiminnasta ja tavoitteet liiketoiminnalle on kirkastettu. Kohdeorganisaatio on toimialallaan suurimpien yritysten joukossa henkilöstön sekä liikevaihdon perusteella. Organisaation tavoitteena on kuluvalle strategiselle kaudelle 2021–2024 kattaa palveluillaan koko Suomi sekä kasvattaa liikevaihtoa kannattavasti.

Käyttjäasiakkaita kohdeorganisaatiolla on useita satoja ja ne tulevat asiakkaiksi hyvinvointialueiden myöntämien päätösten perusteella itsemääräämisoikeus huomioiden. Itsemääräämisoikeus on määritelty perustuslaissa, YK:n vammaissopimuksessa sekä kehitysvammalaissa. Sen tarkoitus on turvata ihmisen perusoikeus päättää itse itseään koskettavista asioista elämässään ja tehdä valintoja itse (Tukiliitto 2023). Toinen vaihtoehto on, että asiakas maksaa itse palvelun, jolloin yritys voi hinnoitella palvelun itsenäisesti. Itsemaksavia

asiakkaita on kuitenkin vielä erittäin vähän koko asiakasmäärästä ja tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan hyvinvointialueiden päätösten perusteella tulleisiin asiakkaisiin, heidän asiakaskokemuksensa ja sen merkitykseen kannattavuudessa.

Kohdeorganisaatiossa palveluiden hinta muodostuu joko hyvinvointialueiden määrittämien kattohintojen mukaisesti tai itsemaksavien asiakkaiden hinnaston perusteella. Palvelutoimittajayritys ei pysty suoraan vaikuttamaan hyvinvointialueiden kattohintoihin lyhyellä aikavälillä

Kuten kaikkiin liiketoimintoihin alasta riippumatta, myös henkilökohtaisen avun liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavat useat eri tekijät ja kaikkiin näihin ei voida suoraan vaikuttaa liiketoiminnan kehittämisen kautta. On tunnistettava, mitä nämä tekijät ovat ja mistä kannattavuus todellisuudessa muodostuu, jotta voidaan tuottaa kannattavampaa liiketoimintaa. (Pellinen 2019, 153.)

Liikesalaisuuksien säilyttämiseksi opinnäytetyössä ei kuvata kohdeyritystä tarkemmin, vaan keskitytään toimialan ominaispiirteiden myötä kuvaamaan kannattavuutta sekä asiakassegmenttejä.

1.3 Kehittämistehtävän tavoitteet

Kehittämistehtävän tavoitteena on teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston avulla tutkia kohdeyrityksessä asiakaskokemuksen vaikutusta kokonais kannattavuuteen. Tavoitteena on kuvata ja tutkia, miten asiakaskokemuksella voidaan mahdollisesti vaikuttaa kannattavuuteen ja onko onnistuneella asiakaskokemuksella merkitystä kokonais kannattavuuteen.

Kehittämistehtävän tarkoituksena ja tavoitteena on määritellä ja kuvata kohdeyrityksen asiakassegmentit, jotta yrityksessä voidaan tarkemmin niiden pohjalta rakentaa erilaiset myyntistrategiat tukemaan koko yrityksen strategiaa kannattavasta liiketoiminnasta. Asiakassegmentoinnin tavoitteena on tunnistaa ne asiakassegmentit, joiden asiakaskokemusta ja asiakaskokemuksen kosketuspisteitä halutaan selvittää tarkemmin. Lisäksi tavoitteena on kuvata pääasiakaspolku ja sen pohjalta tunnistaa ja kategorisoida kosketuspisteet kohdeyrityksen toiminnan kannalta järkevällä tavalla.

Tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymyksenä kehittämistyössä on: Miten kohdeyrityksen asiakaskokemus vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen? Tutkimuskysymys pitää sisällään yrityksen strategian pohjalta liiketoiminnan kehittämisen kannattavaksi, mutta ei keinoilla millä hyvänsä, vaan asiakasnäkökulma huomioiden.

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat kohdeyrityksen asiakassegmentit?
- Mitkä tekijät vaikuttavat kokonais kannattavuuteen?
- Miten henkilökohtaisen avun asiakkaiden asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa, jotta palveluista saadaan kannattavampia?

Kehittämistyön rajaukset

Yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta voidaan mitata ja määritellä useasta eri näkökulmasta. Tässä kehittämistyössä liiketoiminnan kannattavuutta kuvataan asiakasnäkökulmasta. Työssä keskitytään olemassa olevan liiketoiminnan asiakassegmenttien kannattavuuteen asiakaskokemus edellä. Nykyisten asiakassegmenttien ulkopuolista liiketoimintaa ei kuvata tai tutkita. Työ rajautuu henkilökohtaisen avun liiketoimintaan, ja sitä rajoittavat oleellisesti myös liiketoimintaa rajoittavat lait sekä hyvinvointialueiden määrittelemät hinnat ja palvelukuvaukset. Työssä kuvataan kannattavuutta ja kannattavuuslaskentaa vain sillä tasolla, että voidaan ymmärtää, onko asiakaskokemuksella merkitystä kannattavuuteen. Työn tarkoituksena ei ole kuvata erikseen jokaisen asiakassegmentin asiakaskokemuksen merkitystä kokonais kannattavuuteen, vaan tunnistaan tärkein asiakassegmentti asiakaskokemuksen ja kannattavuuden osalta. Asiakassegmentoinnissa keskitytään löytämään pääasiakassegmentit ylätasolla.

Tutkimus keskittyy vain henkilökohtaisen avun palveluihin, nykytilan kartoittamiseen ja kuvaamiseen sekä niiden pohjalta kokonais kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseen. Työssä ei lasketa tai kuvata tarkemmalla tasolla kannattavuutta, eikä tehdä tarkempia kehityssuunnitelmia kannattavuuden parantamiseksi. Luvut, jotka kannattavuuteen liittyvät, ovat suoraan kohdeyrityksen talouden tuottamia sekä saatavilla kohdeorganisaation toiminnanohjausjärjestelmästä. Luvut ovat liiketoimintasalaisuuksia ja niitä ei avata tarkemmin tässä kehittämistyössä.

Kehittämistehtävässä ei keskitytä kehittämään asiakaskokemusta, vaan tunnistamaan, miten se muodostuu asiakkaiden mielestä sekä miten asiakkaat kokevat henkilökohtaisen avun palveluna.

Kehittämistyön hyöty

Kohdeyritys tulee saamaan työssä kattavan raportin kohdeorganisaation asiakassegmenteistä sekä kosketuspisteistä, joissa asiakaskokemus syntyy kohdeorganisaation eri pääprosesseissa. Raportin pohjalta kohdeyritys tulee ymmärtämään aiempaa paremmin käyttäjäasiakkaitaan sekä tunnistamaan eri asiakassegmentit ja niiden kannattavuuden.

Tärkeimpien tunnistettujen asiakassegmenttien pohjalta tutkitaan asiakaskokemuksen merkitystä kokonaiskannattavuuteen.

Johtopäätöksistä voidaan havaita, mitkä tekijät asiakaskokemuksesta vaikuttavat kannattavuuteen ja miten niihin voidaan mahdollisesti vaikuttaa asiakaskokemuksen kehittämisen kautta. Kehittämistehtävä avaa uudella tavalla näkemystä kannattavuuden muodostumisesta koko toimialalla. Kehittämistyö lisää käytännön ymmärrystä kannattavuuden ja asiakaskokemusta välisestä yhteydestä yleisesti ja henkilökohtaisen avun palveluissa.

2 Asiakaskokemus

2.1 Asiakkaiden valinnan aikakausi

Muutos asiakkaiden käyttäytymisessä on siirtänyt asiakkaille vallan valita eri palveluntuottajien ja tuotteiden välillä. Asiakkaiden on helppoa selvittää tietoa ja vaihtaa nopeasti palveluntuottajalta toiseen, mikäli asiakas näin kokee. Asiakaskokemuksen merkitys yrityksille on alasta riippumatta niin suuri, että asiakaskokemuksen tutkiminen ja mittaaminen on nousmassa entistä tärkeämmäksi. Ymmärtämällä ja mittaamalla asiakaskokemusta voidaan asiakaskokemusta kehittää ylivoimaiseksi ja näin pitää kilpailijat kaukana sekä asiakkaat tyytyväisinä ja sitoutuneina. Digitaalisuuden myötä asiakkaille on syntynyt paljon uusia mahdollisuuksia selvittää tietoa yrityksistä ja niiden taustoista. Jokainen asiakas janoaa uusia onnistuneita kokemuksia, joiden pohjalta he muodostavat käsityksen onnistumisesta. Asiakkailta on digitaalisuuden myötä mahdollisuus jakaa tietoa onnistuneista ja toisaalta taas epäonnistuneista kokemuksista myös muille asiakkaille, ja tietoa pääsee leviämään paljon nopeammin kuin esimerkiksi ennen sosiaalista mediaa. Tämän takia yritysten tulisi myös ennakoita ja pystyä reagoimaan mahdollisiin asiakaspalautteisiin mahdollisimman pian, jotta mahdollinen huono asiakaskokemus voidaan korjata ja kääntää hyväksi asiakaskokemukseksi. (Lemon & Verhoef 2016, 69–71.)

Kirjallisuudesta asiakaskokemuksesta löytyy useita erilaisia määritelmiä McCarthy ja Wright (2004) tunnistavat asiakaskokemuksen muodostuvan neljästä erillisestä kokemuksenlangasta, kun taas Schmitt (1999) tunnistaa viisi erilaista kokemustyyppiä. Asiakaskokemusta on tutkittu erilaisista näkökulmista ja sen käsite on muuttunut esimerkiksi riippuen toimialasta. Yhtenäistä kuitenkin on, että asiakaskokemus on moniulotteinen rakennelma, joka sisältää niin kognitiivisia, emotionaalisia, käyttäytymiseen liittyviä, aistillisia ja sosiaalisia komponentteja. (Lemon & Verhoef 2016, 70.) Asiakaskokemusta lähestytään usein kahdesta eri näkökulmasta, asiakkaan ja yrityksen. Yritysten tulisikin pystyä tutkimaan, kuvaamaan, ymmärtämään ja kehittämään asiakaskokemusta molemmista näkökulmista, jotta asiakaskokemus vastaa sekä asiakkaan että yrityksen tarpeisiin ja tuottaa kilpailuetua. (Kranzbuhler ym. 2018, 440.)

Mayer ja Schwager (2007, 119) määrittelevät asiakaskokemuksen muodostuvan joko suorasta vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa tai epäsuorasta vuorovaikutuksesta yrityksen palvelun tai tuotteen kanssa. Epäsuora vuorovaikutus liittyy usein suunnittelemattomaan kohtaamiseen yrityksen palvelun tai tuotteen kanssa. Niitä voivat olla esimerkiksi erilaiset arvostelut tai mainokset tuotteista tai ihan vain kuultu jonkun muun asiakkaan kokemus yrityksestä. (Mayer & Schwager 2007, 119.) Määritelmä eroaa hieman Gentilen, Spillerin ja

Nocin (2007) määritelmästä, jonka mukaan asiakaskokemus on peräisin asiakkaan ja tuotteen, yrityksen tai sen organisaation osan välisestä vuorovaikutuksesta, josta asiakaskokemus syntyy (Lemke ym. 2011, 847). Palvelukokemus voi olla myös osa asiakaskokemusta ja se tulee ymmärtää erillisenä käsitteenä asiakaskokemuksesta. Palvelukokemus on asiakaskokemukseen verrattuna laajempi käsite ja siihen liittyy asiakassuhteiden lisäksi myös muita suhteita. (Mayer & Schwager 2007, 120.)

2.2 Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät

Asiakaskokemus syntyy useissa eri kosketus- eli vuorovaikutuspisteistä asiakkaan kokemuksista yrityksen palveluista tai tuotteista, jotka tuottavat asiakasarvoa. Asiakaskokemus muodostuu tunteista ja mielikuvista, joita asiakas kokee yrityksestä joko suoraan yrityksen kautta tai epäsuorasti muiden kokemusten kautta. Asiakaskokemus on jotain, jonka asiakas itse muodostaa. Hyvä asiakaskokemus on asiakkaan odotuksien ylittämistä ja heikko asiakaskokemus taas kertoo asiakkaan pettymyksestä odotuksiin nähden. (Stabel 2015.)

Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan pohja asiakaskokemukselle on saanut alkunsa 1950-luvulla. Abbott (1955) ja Alderson (1957) määrittelivät asiakaskokemusta (Customer experience CX/CE) laajempaan kokonaisuuteen niin, että ihmiset eivät halua pelkkiä tuotteita, vaan kokonaisuudessaan tyydyttäviä kokemuksia. 1980-luvulla Holbrook ja Hirschman (1982) esittelivät asiakaskokemuksen konseptin ja rohkaistuivat laajentamaan määrittelyä entisestään ihmisten käyttäytymisestä ja erityisesti emotionaalisten näkökohtien merkitystä päätöksentekoon. Tästä eteenpäin asiakaskokemus ymmärrettiin vielä erillisenä kokemuksena palveluista ja tuotteista, kunnes vuonna 2015 tutkijat Schmitt, Brakus ja Zarantonello esittivät, että jokainen palvelun tai tuotteen vaihtotilanne tuottaa asiakaskokemuksen. Juuret asiakaskokemukselle löytyvät markkinoinnista. Asiakaskokemus ymmärretäänkin nykyään laajana kokonaisuutena ja osana asiakastyytyväisyyttä. (Lemon & Verhoef 2016, 69–71.)

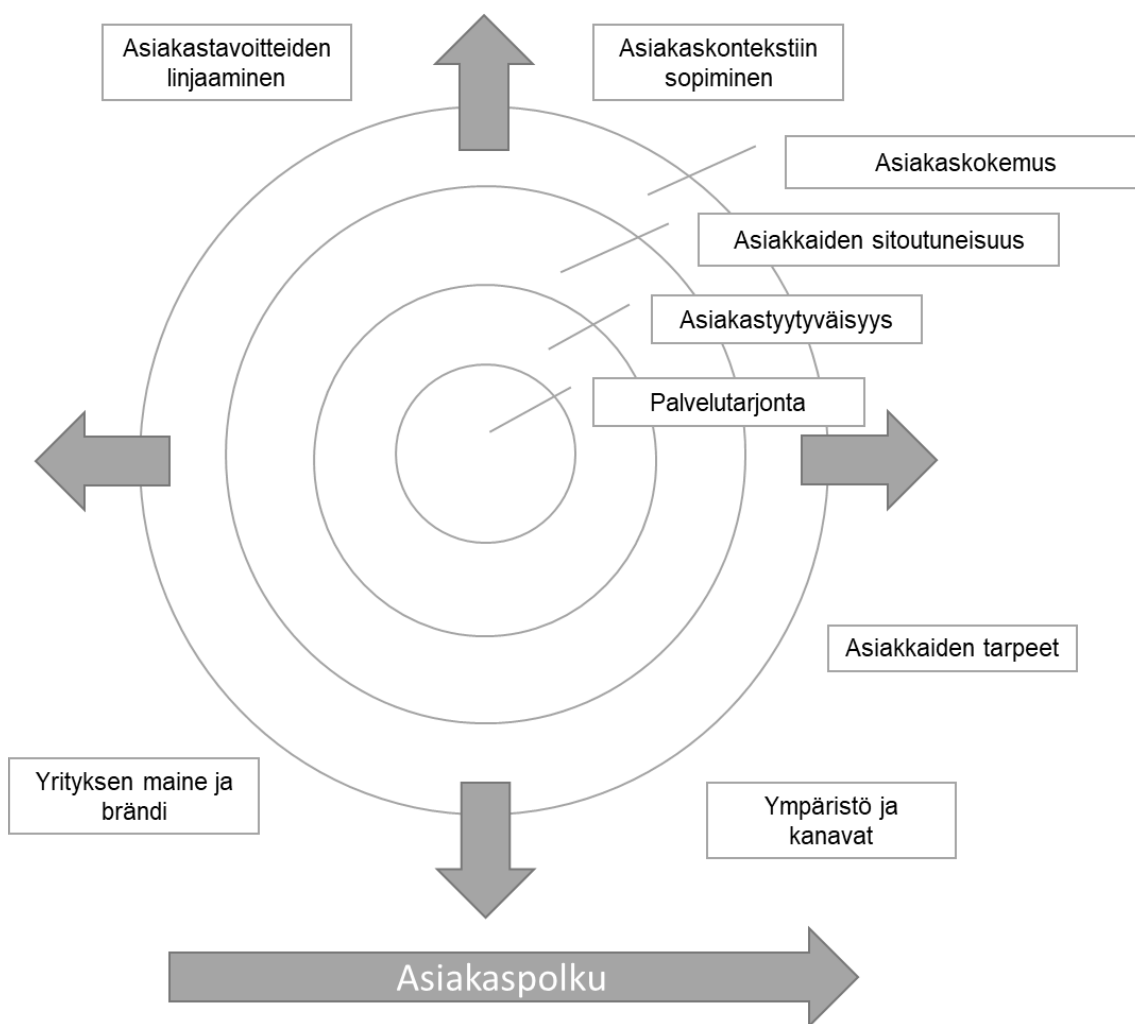
Asiakaskokemusta on myös tutkittu toimialan mukaan ja verrattu asiakaskokemuksen muodostamista ja kehittämistä hedonisilla ja utilitaristisilla palvelualoilla. Hedonisia palvelualoja ovat esimerkiksi matkustamiseen tai viihteeseen liittyvät alat, joissa asiakkaat nimenomaan etsivät iloa ja mielihyvää palvelukokemuksesta. Utilitaristia ovat esimerkiksi terveydenhuolto ja pankkipalvelut, joista asiakas etsii käytännön ratkaisuja ja hyötyä tuottavia kokemuksia. Asiakkaissa on kuitenkin eroja ja jotkut asiakkaat saattavat hakea iloa ja mielihyvän kokemuksia palveluista tai tuotteista, jotka taas toisille ovat vain pakollinen hyödyke tai tieto. Esimerkiksi hotelliyöpyminen saattaa olla toiselle erityinen kokemus, kun taas toiselle se on rutiininomainen pakollinen paha työmatkassa. Tutkimuksen mukaan utilitaristisella palvelualalla voidaan tuoda enemmän hedonisen puolen tunteellisempaa

asiakaskokemusta suunnittelemalla asiakaspolku ja kosketuspisteet enemmän tunteita herättäviksi. (Ponsignon 2022, 295, 303–305.)

Yrityksen ei ole aina itse mahdollisuutta vaikuttaa asiakaskokemuksen kosketuspisteisiin, vaan niitä voi muodostua esimerkiksi keskustelufoorumeilla muiden asiakkaiden jakaessa omia kokemuksiaan kyseisestä yrityksestä. Asiakaskokemus alkaa muodostua jo siitä pisteestä, kun asiakas lähtee kartoittamaan tarvitsemaansa palvelua tai tuotetta. Jo kartoitushetkellä erilaiset mielikuvat ja tunteet vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Korkiakoski 2019, 19.)

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakaslähtöisyyden ja -tyytyväisyyden toteuttamisen välinettä, mikä on oivallinen strategisen johtamisen tapa. Asiakaskokemus rakentuu jo ennen palvelun tai tuotteen ostamista, muokkautuu ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen. Se muodostuu erilaisista kosketuspisteistä eli vuorovaikutustilanteista, joilla luodaan ylivertaista arvoa ja luovia palveluluita ja tuotteita. Asiakas itse määrittää, millainen on hyvä asiakaskokemus ja yrityksillä tai organisaatioilla on vain välillinen mahdollisuus johtaa eri kosketuspisteitä, joiden avulla asiakaskokemus muodostuu. (Kranzbuhler ym. 2018, 434.) Määrittelyssä on hyvä huomioida, että asiakaskokemus syntyy alitajuntaisesti yksittäisen asiakkaan tekemistä omista tulkinnoista. Tämän vuoksi siihen on vaikea vaikuttaa suoraan, mutta yrityksessä voidaan kuitenkin määritellä ja päättää tavoitteet sille, millaista kokemusta asiakkaille halutaan tuottaa ja sitä tavoitella. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Asiakaskokemus pitää sisällään usein paljon enemmän erilaisia komponentteja kuin yrityksen olettavat. Bolton (2016) on kuvaillut asiakaskokemuksen muodostumista ja siihen liittyviä asioita tiivistäen ne yhdeksi kuvioksi (Kuvio 1). Sen mukaan asiakaskokemus sisältää sisemmät kuvion kehät ja ilman tyytyväisiä, sitoutuneita asiakkaita tai yrityksen palvelutarjoamaa ei voi muodostua asiakaskokemusta. Boltonin (2016) mukaan asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakastavoitteet, joita yritys on linjannut asiakkailleen sekä asiakaskonteksti. Kaikki rakentuu yrityksen palvelutarjonnan ympärille, sillä eihän ilman palvelua voi olla asiakaskokemusta. Kehien ulkopuoliset asiat kuvastavat kaikkia niitä tekijöitä, mitkä vaikuttavat asiakaskokemukseen, mutta mihin välttämättä yritys ei itse pysty vaikuttamaan. Asiakaspolun myötä asiakaskokemus kehittyy ja muuttaa muotoaan, mikä tulee myös huomioida tarkastellessa asiakaskokemusta. (Bolton 2016, 5–7.)



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen muodostuminen (mukailtu Bolton 2016).

2.2.1 Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus

Tyytyväisen asiakkaan merkitys liiketoiminnalle on kilpailun kiristyessä entistä tärkeämpää, sillä asiakkaat ovat ja heillä on mahdollisuus olla jatkuvasti enemmän vuorovaikutuksessa eri yritysten kanssa. Asiakaspolun kosketuspisteiden eli vuorovaikutustilanteiden lisääntyessä myös erilaiset mahdollisuudet selvittää tietoa yrityksistä jo ennen palvelun tai tuotteen ostamista kasvavat. Yritysten on yhä tärkeämpää tunnistaa omalle liiketoiminnalleen kriittiset asiakkaat sekä heidän asiakaspolkunsa ja kosketuspisteet, jotta voidaan tuottaa ylivoimasta ja kilpailijoihin verrattuna parempaa palvelua. Kun asiakkaat tunnistetaan, asiakkaiden arvo voidaan määrittää, jotta tiedetään, mitkä asiakkaat ovat yritykselle kannattavia asiakkaita. Asiakkaiden tunnistamiseen ja jaotteluun käytetään usein segmentoinnin keinoja. Yrityksen kannalta merkittävää on se, että miten kannattavasti ne pystyttävät tuottamaan erinomaista asiakaskokemusta. (Lemon & Verhoef 2016, 69–70.)

Jokainen asiakas on oma yksilönsä ja tämä tulisi myös huomioida asiakaspalvelun näkökulmasta. Paras tapa saada asiakas sitoutumaan ja palaamaan yhä uudelleen asiakkaaksi, on huomioida ja kehittää asiakkaille juuri heidän näköinen asiakaspolkunsa, joka sisältää kaikki ne kosketuspisteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yritykseen. (Gopaldas 2022, 94–95.) Asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja yrityksen palvelutarjonta ovat pohjimmiltaan asiakaskokemuksen muodostama yhteissumma, hyvien kokemusten suhde huonoihin. Menneiden omien kokemusten merkitys sekä muiden asiakkaiden kertomat kokemukset vaikuttavat tuleviin valintoihin. (Mayer & Schwager 2007, 118.)

Teknologian kehityksen myötä markkinoille on noussut uusia mahdollisuuksia luoda ja tarjota uusia palveluita ja tuotteita. On huomattu, että keskittymällä palvelukokemukseen voidaan luoda yhä kannattavampia suhteita yritysten ja asiakkaiden välille. Yritysten on luotava asiakaskokemusta, joka luo uusia suhteita uuden kilpailun edessä. Palvelu on usein jotain, mikä kulkee tuotteen tukena asiakkaille ja jolla voidaan erottautua kilpailijoista. Palvelukeskeinen näkökulma tukee asiakaskokemusta Boltonin (2016) mukaan kolmesta näkökulmasta:

- Palvelulla on erityinen kyky luoda asiakaskokemusta, joka sitoo ja tuottaa yhteyksiä yritysten ja niiden asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien, kuten työntekijöiden välille.
- Palvelut luovat kilpailuetua muihin markkinoilla vaikuttaviin yrityksiin verrattuna, sillä asiakaskokemusta on vaikeaa kopioida.
- Palvelukeskeinen näkökulma korostaa sitä, miten yritysten tulisi muovautua asiakkaiden tarpeisiin markkinoiden muuttuessa. (Bolton 2016, 2–4.)

Tyytyväinen asiakas todennäköisemmin ostaa tuotteen tai palvelua uudelleen verrattuna tyytymättömään asiakkaaseen. Tyytyväinen asiakas myös harvemmin vaihtaa palveluntarjoajaa toiseen ja näin saadaan ylläpidettyä pitkiäkin asiakassuhteita. Kun yritykset tunnistavat ja ymmärtävät omia asiakkaitaan, ne pystyvät muokkaamaan palveluitaan ja tuotteitaan asiakkaidensa tarpeisiin sopiviksi. Yritykset voivat ennakoida tarkemmin muuttuvia markkinoita ja tunnistaa asiakastarpeita jo ennen kuin asiakas itse näitä tunnistaa. Näin tehtäessä asiakkaat todennäköisemmin ostavat enemmän, pysyvät pidempään asiakkaina ja yrityksen markkinaosuus kasvaa ja sitä myötä myös yrityksen liikevaihto kehittyy. (Innis & La Londe 1994, 4, 23.)

Tyytyväinen asiakas todennäköisemmin suosittelee yrityksen tuotteita ja palveluita muille potentiaalisille asiakkaille. Nämä suosittelija-asiakkaat tulisi tunnistaa olemassa olevista asiakkaista, jotta tämä voidaan hyödyntää myös asiakkaan arvoa huomioitaessa. Asiakkaan arvo ei ole aina se, mitä asiakas ostaa ja miten paljon hän maksaa tuotteesta tai

palvelusta. Arvossa tulisi myös huomioida, mitä asiakas tuntee yritystä kohtaan ja miten hän on valmis kertomaan yrityksestä muille. Asiakasarvoa voidaan mitata ja mitä tarkemmin tietoa asiakkaan arvosta saadaan, sitä todennäköisemmin, tunnistetaan yritykselle arvokkaimmat eli kannattavimmat asiakkaat. (Kumar ym. 2007, 140.)

2.2.2 Asiakasarvo

Asiakasarvo on pohjana asiakaskokemukselle. Se määrittelee asiakaskokemuksen tavoitteet, joiden pohjalta asiakastyytyväisyys, -sitoutuneisuus ja -suosittelut kehittyvät. Markkinoinnin keskeiseksi käsitteeksi on tunnustettu asiakasarvo, joka alitajuntaisesti ja tietoisesti ohjaa kuluttajan käyttäytymistä. Käsitteenä asiakasarvo saatetaan sekoittaa yrityksen määrittämiin arvoihin, mutta asiakasarvo on todellisuudessa aivan eri asia. Yksinkertaisesti asiakasarvo on hinnan ja laadun välinen kompromissi, mutta viime vuosina on siirrytty kohti kokemuksellista arvoa. Arvo ei piile tietyssä palvelussa tai tuotteessa, vaan niistä johdetuista kokemuksista. Asiakasarvoa ei voida luoda suoraan yrityksessä, vaan yritys määrittelee keinot, toiminnan ja prosessit asiakasarvolle. Arvon muodostavat asiakkaat itse yrityksen toimintatapojen ja palveluiden pohjalta. Asiakasarvo on sitä, mitä asiakas kokee hyötyvänsä, kun hän punnitsee hyötyjä ja uhrauksia ostettavan palvelun tai tuotteen väliltä. Asiakasarvo voi olla rahassa mitattavaa tai tunnepohjaista arvoa. (Lemke ym. 2011, 850.) Keränen (2014) on kiteyttänyt väitöskirjassaan Lindgreenin ja Wrystan tutkimusten pohjalta asiakasarvon kahteen eri näkökulmaan. Asiakasarvo muodostuu yrityksen tuotteita ja palveluista, mutta myös asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen arvosta. Yrityksille on tärkeää ymmärtää, mistä heidän asiakkaidensa asiakasarvo muodostuu, jotta sitä voidaan kehittää entisestään ja luoda kilpailuetua ja erottautua muista. (Keränen 2014, 5–6, 23.) Yrityksen luoma brändi saattaa myös osaltaan muodostaa asiakasarvoa. Se kuvastaa mielikuvaa, jonka yritys on pystynyt luomaan asiakkailleen ja muille yhteistyökumppaneilleen yrityksestä, palvelusta tai tuotteesta markkinoinnin ja kokemusten avulla. (Gao ym. 2020.)

Asiakasarvo määrittelee, mitä asiakkaat ostavat ja miksi. Asiakasarvo on jotain, mikä parhaimmillaan erottaa yrityksen kilpailijoista ja saa asiakkaan pysymään yrityksen asiakkaana sekä parhaimmillaan takaa onnistuneen asiakaskokemuksen. Jotta asiakasarvo voidaan toteuttaa, tulee myös sitouttaa henkilökunta ja saada heidät mahdollisimman pitkiin työsuhteisiin, jotta asiakkaille voidaan taata tuttu ja turvallinen, heidän toiveidensa mukainen kokemus asiakasarvo huomioiden. Ensisijaisen tärkeää on pystyä määrittelemään yrityksen arvolupaus (Customer Value Proposition CVP) eli mitkä ovat ne keinot, joilla keskitytään tuottamaan asiakkaille arvoa ja millaista arvoa yritys aikoo asiakkailleen luoda. Tyypillisesti CVP kertoo muutamalla lauseella asiakkaalle, miten yritys tuottaa kilpailijoistaan eroavaa asiakasarvoa. Arvolupauksen tulisi sisältää niitä elementtejä, jotka tuottavat asiakkaalle

arvoa neljällä eri alueella; toiminnallisella, taloudellisella, emotionaalisella ja symbolisella. (Payne ym. 2018, 469–471.) Asiakasarvo muodostuu aina jo koetun, nykyisten ja tulevien kokemusten perusteella. Ilman asiakaskokemusta ei ole asiakasarvoa, jonka asiakas on itse muodostanut. Asiakasarvoon vaikuttavat myös ympäristötekijät tai toisen asiakkaan kokemukset sekä esimerkiksi palvelun tuloksesta tai ostetusta tuotteesta muilta saatu palaute. (Helkkula ym. 2012, 59.)

2.2.3 Asiakaspolku ja kosketuspisteet

Asiakaskokemus muodostuu asiakaspolun aikana, kun asiakas on jollain tavalla vuorovaikutuksessa yrityksen tuotteen tai palvelun kanssa. Vuorovaikutustilanteet eli kosketuspisteet ovat niitä kriittisiä hetkiä, kun asiakas on yhteydessä yrityksen palvelun tai tuotteen kanssa ennen ostoprosessia, sen aikana tai sen jälkeen. Asiakaspolku ei koostu tänä päivänä vain muutamista kosketuspisteistä, vaan laajasta kokemuksesta sisältäen useita mahdollisia valintoja, näkökulmia ja tunteita. Asiakas saattaa olla asiakaspolkunsa aikana vuorovaikutuksessa suoraan tai epäsuorasti yrityksen kanssa. Epäsuora vuorovaikutus voi tapahtua esimerkiksi toisen asiakkaan kanssa keskusteltaessa ohimennen toisen asiakkaan kokemuksista yrityksen palveluista tai tuotteista tai sosiaalisen median välityksellä, kun asiakas selvittää mahdollisesti jo etukäteen tietoa mahdollista ostopäätöstä varten. Kosketuspiste voi olla joko suoraan yrityksen kanssa tapahtuva vuorovaikutustilanne tai kolmannen osapuolen esittämää tietoa yrityksestä, sen palvelusta tai tuotteesta. Asiakaspolun eri kosketuspisteiden avulla yrityksillä on mahdollista tuottaa erinomaista asiakaskokemusta. (Grønholdt ym. 2015, 92; Thomke 2019, 57–61.)

Kosketuspisteiden kautta voidaan parhaimmillaan tuottaa asiakkaalle arvoa, jota kilpailijat eivät kykene tuottamaan ja näin ollen pitäytyä asiakaslupauksessa. Lemon ja Verhoef (2016) ovat jaotelleet kosketuspisteet neljään eri kategoriaan. Ne voivat olla yrityksen omistamia, kumppaneiden toteuttamia tai asiakkaan omia, ulkoisia tai sosiaalisia. Yritys voi itse usein vaikuttaa, suunnitella ja johtaa omistamia sekä kumppaneiden omistamia kosketuspisteitä, kun taas asiakkaiden ja omistamia tai ulkoisia ja sosiaalisia kosketuspisteitä ei voida suoraan hallita. (Kranzbuhler ym. 2018, 448–450.)

Asiakkaat kokevat useita erilaisia kosketuspisteitä ajasta ja paikasta sekä prosessista riippuen. Mitä enemmän kosketuspisteitä asiakaspolun aikana muodostuu, sitä monimutkaisempi asiakaspolku on. Kosketuspisteet vaihtelevat yrityksen eri asiakaspolkujen mukaan. Osa kosketuspisteistä on asiakaskokemuksen kannalta tärkeämpiä kuin toiset ja niissä muodostuu vahvempia kokemuksia kuin toisissa. Tärkeimpiä kosketuspisteitä asiakaskokemuksen kannalta muodostuu jo asiakaspolun alussa, kun luodaan ensivaikutelma asiakkaalle, kun asiakkaaseen ollaan ensimmäisen kerran yhteydessä hänen tehdessään

päätöstä palveluntuottajasta. Toinen tärkeä piste on palvelun päättyminen. On pystyttävä selvittämään, miksi asiakas lähti ja mitä voisimme tehdä paremmin tulevaisuudessa, jottei niin pääsisi käymään. Asiakaskokemusta voidaan tutkimusten mukaan kehittää kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on virtaviivaistaa toimintaa, jonka tavoitteena on poistaa kaikki ei-lisääarvoa tuottavat kosketuspisteet. Toinen vaihtoehto on taas varmistaa johdonmukaisuus kaikissa kosketuspisteissä. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan, että asiakasta autetaan oppimaan rutiinit ja toiminaan johdonmukaisesti, ilman sen kummempaa ajattelua. (Gopaldas ym. 2022, 94–99.)

Rawsonin Duncanin ja Jonesin (2013) tekemässä tutkimuksessa asiakaspoluista on havaittu, että yritykset, jotka pystyvät hallitsemaan asiakaspolkua kokonaisuudessaan taitavasti, pystyvät myös parantamaan asiakastyytyväisyyttä, vähentävät asiakasvaihtuvuutta eli sitouttavat asiakkaita ja samalla myös asiakassuosittelut paranevat. Kokonaisuudessaan ne pystyvät siis kehittämään asiakaskokemusta. Tunnistamalla asiakaspolkuja ja niiden kosketuspisteitä, voidaan niiden kehittämisen pohjalta myös tehostaa toimintoja sekä yhteistyötä eri toimintojen välillä. Tunnistamalla tärkeimmät asiakaspolut ja niiden kautta kehittämällä asiakaskokemusta, voidaan luoda yritykselle kilpailuetua, jota muiden on vaikeaa kopioida sellaisenaan. Tehokas, yksinkertainen ja nopea asiakaspolku tekee liiketoiminnasta kokonaisuudessaan kannattavampaa. Rawson Duncanin ja Jonesin (2013) mukaan yritysten tulisi keskittyä asiakaspolkuihin neljällä eri tavalla:

- tunnistettava yritykselle tärkeimmät asiakaspolut, joita on parannettava,
- ymmärrettävä, miten jokaisessa asiakaspoluissa tällä hetkellä toimitaan,
- luoda ja muotoilla uudelleen tunnistettuja asiakaspolkuja yhteistyössä yrityksen toimintojen kanssa,
- muuttaa yrityksen toimintakulttuuria niin, että se tähtää ja ylläpitää jatkuvaa parantamista. (Rawson ym. 2013, 92–93.)

Asiakaspoluista tulisi pyrkiä tekemään mahdollisimman yksinkertaisia ja helppoja asiakkaille. Yksinkertaistamalla asiakaspolkuja asiakkaiden ongelmia saadaan ratkaistua nopeasti ja mahdollisimman harvoilla kosketuspisteillä. Liian laajat kosketuspistemahdollisuudet asiakkaille eivät tutkimusten mukaan nosta asiakastyytyväisyyttä tai -uskollisuutta. Asiakasuskollisuudeksi määritellään asiakkaiden aikomus jatkaa palveluiden tai tuotteiden ostamista samasta yrityksestä. Liiallinen yrittäminen nostaa kustannuksia ja vähentää liiketoiminnan kannattavuutta. Mitä vähemmän asiakas taas joutuu näkemään vaivaa asiansa tai ongelmansa ratkaisemiseen, sitä tyytyväisempi ja sitoutuneempi asiakkaasta tulee. (Dixon ym. 2010, 116–118.)

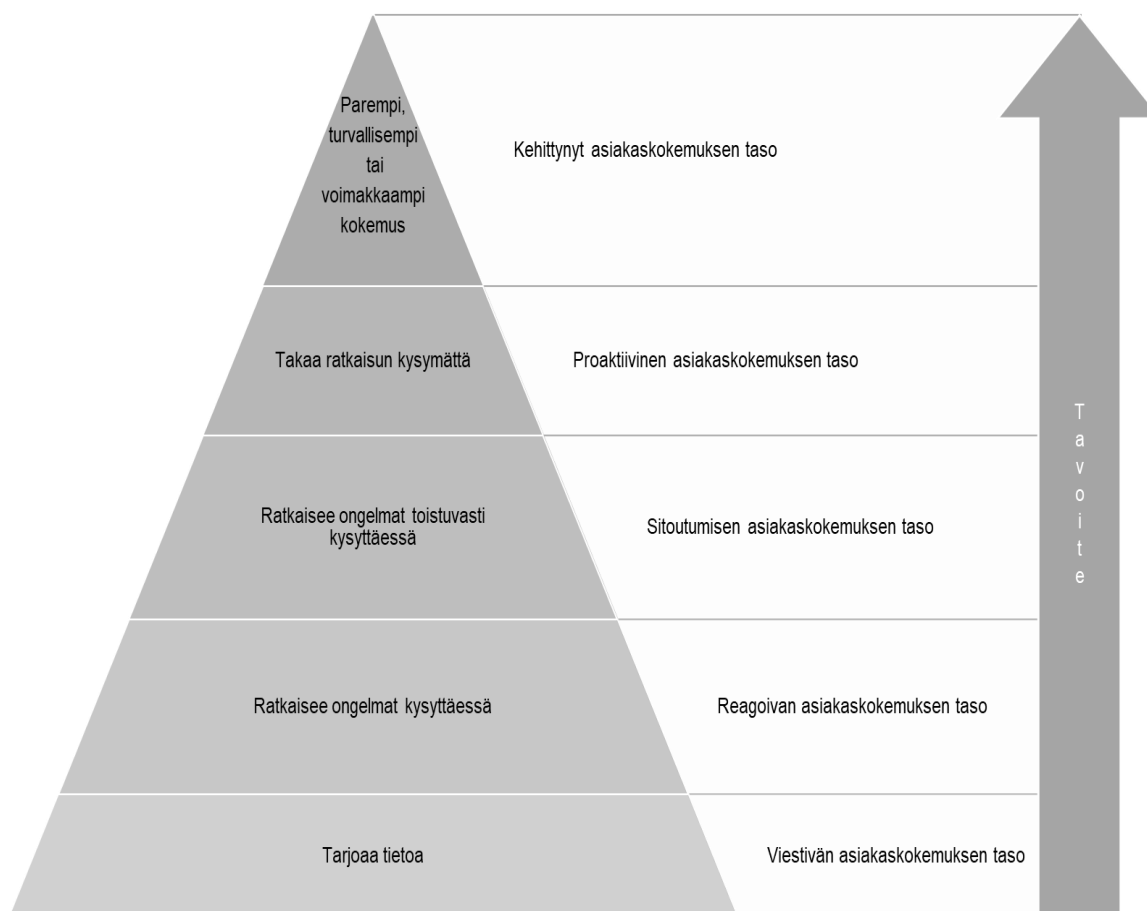
Dixon, Freeman ja Toman (2010) tutkivat kolmen vuoden aikana yli 75 000 asiakkaan vuorovaikutustilanteita eri kosketuspisteissä ja niiden vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Dixon ym. (2010) tekemän tutkimuksen mukaan hyvän asiakaspolun rakentaminen koostuu viidestä eri vaihteesta. **Ensimmäiseksi** tulisi ratkaista asiakkaan ongelmat ja ennakoita jo mahdolliset tulevat - eli pyrkiä ratkaisemaan asiakkaan kokonaisongelma ensimmäisellä kontaktilla asiakkaan kanssa. **Toiseksi** asiakkaan kanssa kontaktissa olevan tulisi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan tunnepuoleen kääntämällä negatiiviset lauseet positiivisiksi. Asiakaspalvelijoiden kouluttamisen avulla sekä asiakkaan persoonallisuutta tunnistamalla ja vastaamalla sen mukaisesti asiakkaille voidaan toistuvien turhien puheluiden määrää vähentää jopa 40 %. **Kolmanneksi** yritysten tulisi saada asiakkaat keskittämään yhteydenotot samaa kanavaa pitkin. Esimerkiksi asiakas selailee usein yrityksen internetsivuja löytämättä ratkaisua ja ottaa tämän jälkeen puhelimitse yhteyttä yritykseen. Yksinkertaistamalla ja selkeyttämällä yrityksen internetsivuja voidaan nopeuttaa asiakkaan ratkaisua ja ohjata entistä enemmän itsepalveluun. Itsepalvelun avulla asiakaspalvelun kustannuksia voidaan vähentää ja asiakasta ei tarvitse pompotella usean eri kanavan kautta ratkaisun löytymiseksi. **Neljänneksi** asiakaspolkujen kehittämiseksi yritysten tulisi selvittää ja analysoida tyytymättömiltä asiakkailta saatua palautetta. Palautteen pohjalta saadaan tärkeää tietoa asiakkaan käyttämästä vaivasta (customer effort) palvelun saamiseksi. Vähentämällä asiakkaan näkemää vaivaa, voidaan myös parantaa asiakaskokemusta. **Viidenneksi** yritysten tulisi antaa asiakasrajapinnassa työskenteleville vastuu tuottaa palvelua, joista syntyy mahdollisimman vähän vaivannäköä asiakkaille. (Dixon ym. 2010, 120–122.)

2.2.4 Erinomainen asiakaskokemus

Erinomainen asiakaskokemus syntyy monien erilaisten ominaisuuksien kautta. Asiakaskokemus ei muodostu erinomaiseksi välttämättä pelkän myynnin ja markkinoinnin ansiosta, vaan sen muodostuminen tarvitsee myös muiden yrityksen toimintojen tukea, sillä kosketuspisteitä muodostuu asiakkaan ja yrityksen välille yhä enemmän digitaalisuuden myötä. Kaikki kosketuspisteet eivät myöskään tuota yhtä paljon asiakasarvoa, sillä esimerkiksi palvelujen vuorovaikutuksella on enemmän merkitystä, jos yrityksen ydintarjonta on palvelua. (Meyer & Schwager 2007, 119–121.)

Erinomainen asiakaskokemus muodostuu useasta eri tasosta, joiden kautta lopulta päädytään erinomaiseen asiakaskokemukseen. Yritysten on tuotettava asiakkailleen erinomaista asiakaskokemusta, joka takaa asiakassitoutuneisuuden, -tyytyväisyyden ja kannattavamman liiketoiminnan. Gartner (2018) on kuvannut asiakaskokemuksen kehittymistä tiedon tarjoamisesta erinomaiselle asiakaskokemuksen tasolla pyramidin muodossa. Pyramidi rakentuu viidestä eri tasosta, jossa matalimmalla, alimmalla tasolla asiakkaalle tarjotaan vain

tietoa, jota hän voi mahdollisesti hyödyntää. Tätä kuvataan myös viestiväksi tasoksi, jonka tavoitteena on antaa asiakkaalle oikeaa tietoa, oikeaan aikaan. Seuraavalla tasolla lähde-tään reagoimaan asiakkaan ongelmiin. Ongelmiin haetaan ratkaisua, mikäli asiakas tätä erikseen pyytää. Kolmannella tasolla asiakkaan ongelmiin etsitään ja tuotetaan ratkaisuja jatkuvasti, mikä sitouttaa asiakkaan yritykseen, kuten kuviossa 2 on kuvattu. (Insight 2018.)



Kuvio 2. Asiakaskokemus pyramidi (mukailtu Insight 2018).

Kiristyneen kilpailun vuoksi yritysten tulisi tähdätä jatkuvasti parempaan asiakaskokemukseen, jonka avulla asiakkaat sitoutuvat yritykseen ja pysyvä tyytyväisinä pidempään. Mittaamalla asiakaskokemusta, tuloksia analysoimalla ja niiden pohjalta kehittämällä, voidaan pyrkiä parempaan asiakaskokemukseen ja lopulta saavuttaa erinomainen laadukas taso. Asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat asiakaspalvelu, tuotteen tai palvelun toimittaminen ja pakkaus, tuotteen tai palvelun ominaisuudet, käytettävyys ja luotettavuus. Jokaisen yrityksen tulisi tavoitella erinomaista asiakaskokemusta, jonka pohjalta asiakas-tyytyväisyys, sitoutuneisuus ja suosittelut paranevat, millä on tutkitusti merkitystä myös yri-tyksen kannattavuuteen. (Meyer & Schwager 2007, 118.)

Parhaat kokemukset on täytetty tunteilla, ei rahalla tai muulla lisäarvolla. Asiakkaat halua-
vat, että heidän valintansa ja kokemuksensa vastaavat yhtä lailla heidän aistejaan ja tun-
teitaan kuin heidän arvojaan ja etiikkansa. Kokemukset ovat jotain, mitä muistetaan, niin
hyvässä kuin pahassa, koska ne herättävät tunteita. Mitä vahvempia tunteita kokemus he-
rättää, sitä todennäköisemmin se myös muistetaan. Aistien stimulointi, esimerkiksi tuok-
suilla, voi tuoda asiakkaalle pientä lisää kokemukseen. Pieni lisä voi nostaa asiakaskoke-
musta entistä korkeammaksi ja mieleenpainuvammaksi. Thomken (2019) mukaan hyvä
asiakaskokemus koostuu asiakkaan odotusten ylittamisestä asiakaspolun aikana joko yh-
dessä tai useammassa kosketuspisteessä. (Thomke 2019, 57–59.) Dixon Freemanin ja To-
manin (2010) tutkimuksen mukaan hyvään asiakaskokemukseen ei vaadita asiakkaan odo-
tusten ylittämistä, vaan nopeaa ja helppoa asiakaspolkua, jossa asiakas joutuu näkemään
mahdollisimman vähän vaivaa (Dixon ym. 2010, 116).

2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää, että asiakaskokemusta voi-
daan mitata. On tunnistettava asiakaskokemuksen nykytila, määriteltävä mittarit ja tavoit-
teet mittareille. Tärkeimpiä tavoitteita liiketoiminnan kehittämiseen tulisi olla asiakaskoke-
muksen ja sitä kautta asiakasuskollisuuden, -tyytyväisyyden ja -suosittelemisen kehittäminen.
Asiakaskokemusta mitataan usein joko menneen, nykyisen tai tulevan kokemuksen näkö-
kulmista ja erityisesti kosketuspisteet huomioiden. Jotta jotain voidaan kehittää, tulee sitä
pystyä johtamaan oikeaan suuntaan. Jotta jotain voidaan johtaa, tulee ymmärtää, mitä joh-
detaan ja kehitetään ja miten kehitystä voidaan mitata. (Stabel 2015.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on huomioitava, että jokainen asiakas määrittelee itse,
millainen on hyvä asiakaskokemus. Tulokset eivät välttämättä anna kokonaiskuvaa, jos
otos on liian pieni tai keskittyy vain tiettyyn asiakasjoukkoon. Markkinoiden muuttuessa jat-
kuvasti ja asiakkaiden mahdollisuuksien kasvaessa asiakaskokemusta tulisi myös mitata
riittävän useasti, jotta päästään kiinni asiakkaiden mieltymysten ja asiakasarvon muuttumi-
seen tai kehittymiseen ennen kilpailijoita. Mittaamisen kanssa on oltava tarkkana, ettei siitä
itsestään muodostu asiakkaille epämiellyttävä kokemus, joka osaltaan saattaa muuttaa asi-
akkaan mielikuvia ja näin huonontaa asiakaskokemusta. (Meyer & Schwager 2007, 124–
126.)

Asiakaskokemusta tulisi mitata useammalla eri mittarilla, jotta todellisen asiakaskokemuk-
sen tilaa voitaisiin ymmärtää ja johtaa. Perinteisiä ja yleisesti käytössä olevia mittareita asia-
kaskokemuksen mittaamiseen ovat NPS (Net Promoter Score), CES (Customer Effort
Score), CSAT (Customer Satisfaction Index) sekä asiakasuskollisuuden mittaaminen. Asia-
kaskokemusta voidaan mitata perinteisesti erilaisilla kyselyillä. Klaus ja Maklan (2013)

esittelivät uuden asiakaskokemuksen laadun mittarin EXQ (Customer Experience Quality), joka heidän tutkimuksensa mukaan on tarkempi mittaamaan asiakaskokemusta kuin perinteisesti käytetty NPS. On huomioitava, että itse mittaamisella ei kuitenkaan ratkaista mitään, vaan tärkeintä on, mitä mittaamisella syntyvistä tuloksista päätellään ja mihin niitä käytetään. (Gautam 2017.) Näiden perinteisten mittareiden lisäksi ja rinnalle tulisi huomioida myös uudempia tekniikoita mittaamaan asiakaskokemusta. Tunteiden mittaaminen kosketuspisteissä sekä sosiaalisen median kautta saatavat kosketuspisteiden seurantatekniikka antavat mahdollisuuksia ymmärtää asiakkaan kokemusta reaaliajassa ja syvällisemmin. Myös neurotieteen kautta syntyvät uusia mahdollisuuksia tunnistaa eri tilanteissa ja kosketuspisteissä tapahtuvia reaktioita päätöksentekoon liittyen. (Plassmann ym. 2015, 427–428, 433; Ponsignon 2022.)

Net promoter score NPS

NPS on yleinen ja yksinkertainen asiakastyytyväisyyden mittari. Sen on kehittänyt Reichheld F. vuonna 2006. Se kertoo yksinkertaisuudessaan yhdellä kysymyksellä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä, sen palveluita tai tuotteita muille. Siinä kysytään asiakkaalta asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti suosittelisit brändiä/yritystä. Mittari on jaettu niin, että arvostelijoita ovat ne, jotka ovat antaneet pisteet 0–6 välillä. 7–8 pisteet antaneet ovat neutraaleja ja 9–10 pisteet antaneet ovat suosittelijoita. Net Promoter Score muodostuu, kun arvostelijat (prosentteina) vähennetään suosittelijoista (prosentteina). NPS:n tuloksista on mahdollista tunnistaa ne asiakkaat, jotka ovat valmiita suosittelemaan yrityksen tuotteita tai palveluita, jolloin yrityksellä on mahdollista keskittyä kehittämään heidän asiakaskokemustaan yhä paremmaksi tai vaihtoehtoisesti tunnistaa ne asiakkaat, jotka eivät ole valmiita suosittelemaan yrityksen tuotteita tai palveluita ja keskittyä tutkimaan tarkemmin, mistä mahdollinen huono asiakaskokemus muodostuu. (Florea ym. 2018, 121–125.)

Customer Effort Score CES

Customer effort score eli CES mittaa asiointin helppoutta palvelun tai tuotteen ostoprosessissa. CES antaa tarkemman kuvan NPS:ään verrattuna siitä, miten sujuvaksi asiakkaat asiointin kokevat. Alkuperäinen mittari on otettu käyttöön vuonna 2010 Dixon Freemanin ja Tomanin (2010) tekemän tutkimuksen yhteydessä. Alkuperäisessä mittarissa oli asteikko 1-5, joista 1 = hyvin vähän vaivaa, 2 = vähän vaivaa, 3 = neutraali, 4 = paljon vaivaa, 5 = hyvin paljon vaivaa. Asiakkailta kysyttiin yksinkertaisesti ”Asteikolla 1–5, miten paljon sinun piti nähdä vaivaa, jotta sait asiasi hoidetuksi?” Tulosten jälkeen lasketaan yhteen annettujen numeroiden summa ja jaetaan summa vastaajien määrällä, eli saadaan keskiarvo. Mitä pienempi keskiarvo on, sitä parempi CES on ja näin ollen asiakkaat ovat kokeneet palvelun

hyvin sujuvaksi. (Dixon ym. 2010, 121.) CES on myös käytössä laajemmalla asteikolla tarkentamaan tuloksia entisestään (Korkiakoski 2019, 67).

Customer Satisfaction CSAT

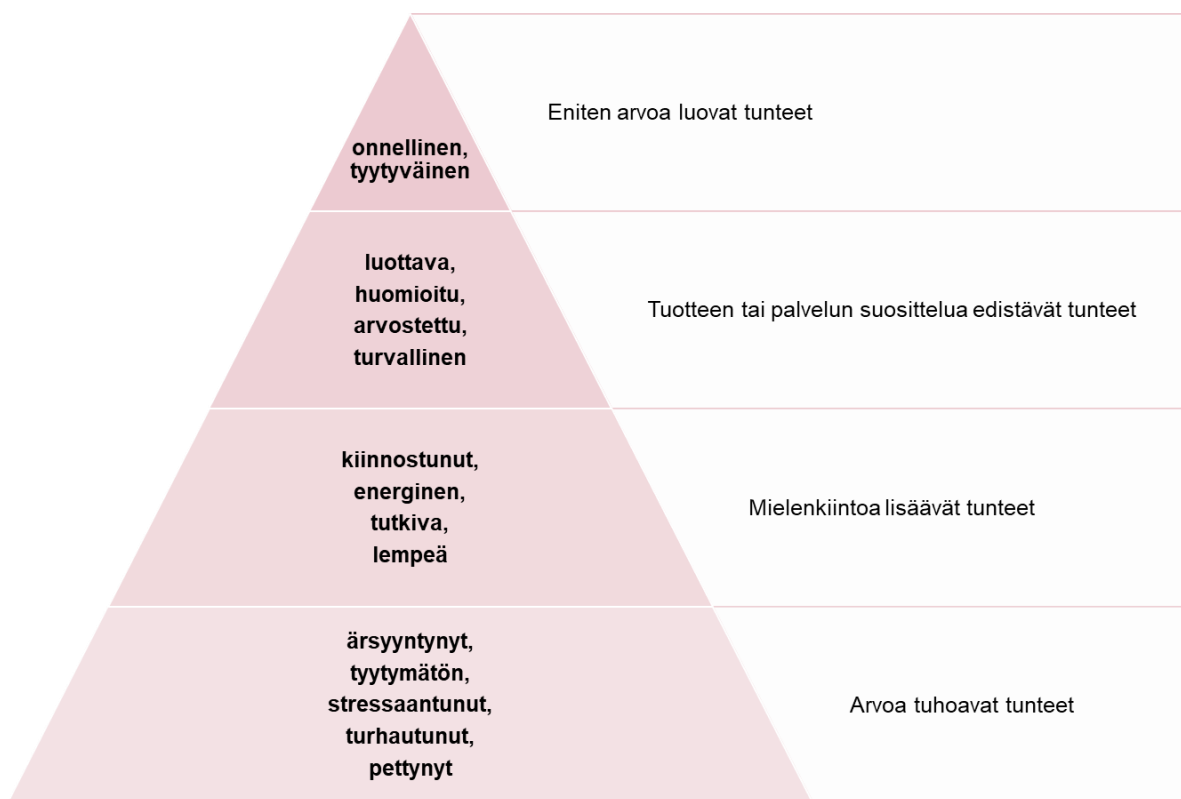
Customer satisfaction index eli CSAT mittaa nimensä mukaisesti asiakastyytyväisyyttä. Se on yksinkertainen tapa saada asiakkaalta välitöntä palautetta kokemuksesta. CSAT mitataan asteikolla 1–5 tai 0–100, missä 1 on erittäin huono kokemus ja 5/100 on erinomainen kokemus. Vastaajista lasketaan tyytyväisen asiakkaiden määrä suhteessa kaikkiin vastaajiin. CSAT on käytössä erittäin yleisesti esimerkiksi hotelliarvosteluissa tai googlen hakutulosten yhteydessä ravintoiloissa ja yrityksissä. CSAT on helposti verrattava ja ymmärrettävä luku, jolla on helppoa tunnistaa asiakastyytyväisyyden kehitystä. (Ahvenainen ym. 2017, 23.)

Customer Experience Quality EXQ

Customer experience quality mittaa asiakaskokemuksen laatua ja on laajempi mittari kuin NPS, CES tai CSAT. NPS, CES ja CSAT keskittyvät mittaamaan vain asiakaskokemuksen yhtä osa-aluetta, kun taas EXQ ottaa kokonaisuudessaan kantaa asiakaskokemuksen eri näkökulmista ja huomioi asiakasuskollisuuden, -tyytyväisyyden kuin asiakassuosittelun. Kehittämisen pohjalla on ollut ajatus tunnistaa asiakaskokemuksen eri ulottuvuuksia ja saada kokonaiskuva asiakaskokemuksesta asiakkaan näkökulmasta. EXQ:n mittaaminen vaatii kuitenkin enemmän aikaa ja vaivaa kuin aiemmin esitellyt mittarit. (Klaus & Maklan 2013, 227–228.)

Arvoa tuottavat tunteet

Koska asiakaskokemus muodostuu asiakkaiden kokemista tunteista asiakaspolun kosketuspisteiden aikana, tulee tunnistaa tunteet, jotka luovat arvoa asiakaskokemukselle. Shawn ja Hamilton (2016) ovat tutkineet tunteita, jotka tuottavat eniten arvoa ja mitkä taas tuhoavat arvoa. Kuviossa 3 on kuvattu tunteet Korkiakosken (2019) kuvaaman mukaelman pohjalta. Tunteita voidaan mitata usealla eri tavalla ja kysymällä suoraan asiakkaalta, mitä tunteita eri tilanteissa herää ja kuvaamalla tunteita esimerkiksi sanapilveen. (Korkiakoski 2019, 70–71.)



Kuvio 3. Eniten arvoa tuottavat tunteet Shaw ja Hamilton (2016) mukailleen.

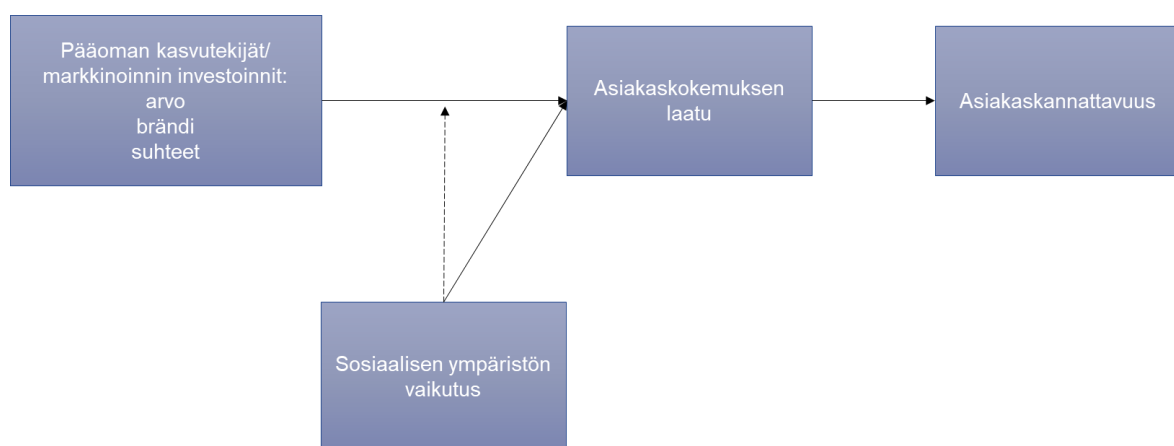
2.4 Asiakaskannattavuus

Markkinoiden siirtyessä yhä enemmän painopisteeltään tuotokeskeisyydestä asiakaskeisyyteen yritysten tulee ymmärtää asiakaskannattavuutta. Mitä paremmin ymmärretään mistä asiakaskannattavuus muodostuu ja onko se sidonnainen vain tiettyihin asiakassegmentteihin, voidaan muodostaa kilpailuetua ja synnyttää pidempiä ja kannattavampia asiakassuhteita. On pystyttävä mittamaan ja tunnistamaan eri asiakassegmenttien kannattavuus, jotta tiedetään minkälaisia asiakkaita ja halutaan kasvattaa, voittaa takaisin ja toisaalta minkä tyyppisiä asiakkaita ei kannata hankkia. (Cokins 2015, 23.) Asiakaskannattavuus on kustannusten ja asiakkaan tuottojen erotus ja se on keskeinen osa asiakkaan elinkaariarvon eli CLV (customer lifetime value) laskennassa. Asiakasarvoa voidaan parantaa tehostamalla toimintoja ja investoimalla markkinoinnin toimiin. (Gao ym. 2020.)

Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, mitä jää käteen tuotteen tai palvelun myyntihinnasta kaikkien kustannusten vähentämisen jälkeen. Mitä korkeampi luku on, sitä kannattavampaa liiketoiminta on. Kannattavuutta mitataan yrityksissä usein käyttäen erilaisia ennalta määritettyjä lukuja, jotka avaavat miten kustannuksia pystytään hallitsemaan ja toisaalta taas kertovat miten hinnoittelussa on yrityksessä onnistuttu. Kannattavuuden heikentyminen kertoo liiketoiminnassa siitä, että joko hinnoittelussa on tapahtunut muutoksia tai kustannukset palvelun tai tuotteet taustalla ovat nousseet. (Kallunki 2022.)

Asiakassuhteen alussa asiakkaat harvemmin ovat suoraan kannattavia, sillä asiakkaan saamiseksi joudutaan usein tekemään erinäköisiä investointeja. Mitä pidempään asiakassuhde kestää, sitä kannattavampi asiakkaasta usein tulee. Yritysten tuleekin tunnistaa asiakkuuksien hankkimisesta, ylläpidosta ja poistumisesta syntyvät kustannukset sekä asiakkaan tuomat varat. Asiakaskannattavuutta voidaan mitata Customer Lifetime Value, CLV eli asiakkaan elinkaariarvolla. CLV mittaa ja kertoo asiakkaan nykyarvoa ja tulevaa. Sen pohjalta voidaan tunnistaa ajankohta, jonka jälkeen asiakkaasta tulee kannattava. (Patti ym. 2020.) On mahdollista, että pidempiaikaisten asiakkaiden asiakaskannattavuus laskee, kun asiakkaat odottavat yhä parempaa palvelua (Gao ym. 2020).

Gao, Melero-Polo ja Sese (2020) ovat rakentaneet asiakaskokemuksen viittaavien aiempien tutkimuksiin Lemon ja Verhof (2016) ja Lemke, Clark ja Wilson (2011) perustuen teoreettisen viitekehityksen kuvaamaan, mistä asiakaskannattavuus syntyy. Teoreettinen viitekehitys ottaa huomioon myös sosiaalisen ympäristön vaikutukset asiakaskokemukseen. Sosiaalisen ympäristön vaikutuksia voivat olla esimerkiksi muilta asiakkailta kuullut suositukset tai negatiiviset kokemukset yrityksestä. Kuvion 4 mukaisesti asiakaskannattavuutta on kuvattu syntyvän asiakaskokemuksen laadun kautta. Laatuun vaikuttavat pääomatekijät; arvo, brändi sekä suhteet. Asiakaskokemuksen laatu muokkautuu vielä matkalla sosiaalisen ympäristön vaikutusten mukaisesti, kuten kuviossa 4 on osoitettu. Mitä positiivisempi kokemus arvosta, brändistä tai suhteista asiakkaille muodostuu, sitä parempi laatuista asiakaskokemuksesta muodostuu ja mitä parempi asiakaskokemus on, sitä kannattavampi asiakas on. (Gao ym. 2020).



Kuvio 4. Asiakaskannattavuuden muodostuminen (mukaillen Gao ym. 2020).

Gaon, Melero-Polon ja Sesen (2020) tutkimuksen mukaan yritykset voivat vaikuttaa asiakaskannattavuuteen asiakaskokemuksen laadun kautta. Sijoittamalla ja investoimalla oikeisiin kasvutekijöihin, kuten tuotteiden ja palveluiden laatuun, brändiin ja suhteisiin, voidaan

vaikuttaa asiakaskannattavuuteen. Tutkimuksen mukaan sosiaalisen ympäristön vaikutuksella on merkitys asiakaskokemuksen laatuun, eli sillä mitä muut yrityksestä tai palvelusta kertovat. (Gao ym. 2020.)

2.5 Asiakassegmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan yrityksen tapaa ryhmitellä nykyisiä sekä mahdollisia potentiaalisia tulevia asiakkaita. Asiakassegmentointia tehdään liiketoimintamallin, hinnoittelun, tarjoaman, viestinnän sekä myynnin suunnittelun, järjestämisen ja toimeenpanon pohjaksi. (Mattila ym. 2010, 79.) Asiakkaiden tunnistaminen ja jaottelu helpottavat ymmärtämään millaisia asiakkaita yrityksen kannattaa valita asiakkaikseen. Siihen vaikuttavat oleellisesti yrityksen tekemät strategiset valinnat, kilpailutilanne ja toimintaympäristön tunteminen. On hyvä tunnistaa asiakkaista suoraan ne, jotka ovat yrityksen suosittelijoita ja ketkä taas arvostelevat yrityksen palveluita tai tuotteita. Toisaalta taas asiakkaita voidaan luokitella sen mukaan, miten helppo ja tehokas asiakas on yrityksen käytettävissä olevien resurssien pohjalta. Jokaisen yrityksen tulisi löytää juuri itselleen sopivat parhaat asiakkaat ja keskittyä heihin. Kun asiakkaat tunnistetaan ja segmentoidaan, pystytään asiakkaille tarjota yksilöllinen asiakaskokemus tehokkaammin. (Korkiakoski 2019, 58–59.)

Mikään yritys ei pysty selviämään ilman kannattavia asiakkaita pitkään. Asiakassegmentoinnin avulla voidaan myös tunnistaa ne segmentit, joihin on kannattavaa panostaa ja kenelle tuottaa arvoa. Toisaalta on myös tunnistettava ne asiakassegmentit, jotka eivät tuota yritykselle minkäänlaista arvoa. Asiakassegmentointia tehdään usein tunnistamalla asiakkaiden välisiä eroja. Näitä eroja ovat esimerkiksi sama käyttäytymismalli, samankaltaiset tarpeet tai piirteet. (Osterwalder ym. 2010, 20–21.)

Asiakassegmentoinnissa kannattavuuden mukaan asiakkaat ryhmitellään usein neljään eri segmenttiin sen mukaisesti, miten helppoa asiakkaita on hankkia ja ylläpitää. Ensimmäiseen ja tärkeimpään asiakassegmenttiin kuuluvat ne asiakkaat, joita on helppo hankkia ja helppoa ylläpitää. Toiseen segmenttiin ne, joita on vaikea hankkia, mutta helppo ylläpitää. Kolmanteen asiakassegmenttiin taas kuuluvat asiakkaat, joita on helppo hankkia, mutta vaikea ylläpitää. Neljänteen ja haastavimpaan asiakassegmenttiin kuuluvat ne asiakkaat, joita on sekä vaikea hankkia että ylläpitää. Tämä segmentointitapa ei kuitenkaan huomioi kokonaiskannattavuutta. Vaikka suurin osa asiakkaista todennäköisesti löytyy segmentoinnin mukaan ensimmäisestä segmentistä, ei se välttämättä ole kannattavin segmentti tai tuota eniten katetta. Segmentoinnissa olisikin tärkeää pyrkiä yhdistämään niin asiakashankinta ja sen helppous, asiakkaiden säilyttäminen ja sen helppous kuin asiakkaiden kannattavuus. (Thomas ym. 2004, 117.)

2.6 Tulevaisuuden muutostekijät

Toimintaympäristön muuttuessa myös tarve asiakaskokemuksen tutkimiseen muuttuu. On tunnistettava erilaisia ilmiöitä ja pystyttävä reagoimaan markkinoihin asiakastarpeiden muuttuessa hyvin nopeasti. Nopean reagoinnin avulla voidaan olla askel kilpailijoita edellä ja kehittää palveluita ja tuotteita asiakkaiden ja toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin. (Lemon & Verhoef 2016, 73.) Yritysten tulisi pystyä suunnittelemaan ja ennustamaan tulevaisuuttaan mahdollisimman tarkasti, jotta tulevien tapahtumien vaikutus voidaan ottaa huomioon toiminnassa. Tulevaisuuden muuttuessa tarvitaan yhä enemmän tietoa globaaleista, maailmanlaajuisista haasteista. Niiden ymmärtäminen ja ymmärtämisen kautta erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen vaatii eri toimijoiden osallistavia ja kokonaisvaltaista suunnittelua ja tekemistä. (Aalto 2022, 11.) Ennakoinnilla ja tulevaisuudentutkimuksella voidaan havaita mahdollisia yllättäviä tulevaisuuden uhkia, jotka voisivat ennakoimattomina vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan lamaannuttavasti. Toisaalta taas voidaan ennakoita uusi mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämiseksi ennen kuin kilpailijat pääsevät mahdollisuuteen käsiksi. (Aalto 2022, 12.)

Toimintaympäristö muodostuu kaikista käytössä olevista resursseista, vuorovaikutuksesta muiden toimijoiden ja asiakkaiden kanssa ja on pohjana ja kenttänä yritystoiminnalle. Jotta toimintaympäristöä voidaan kehittää, on ymmärrettävä, mitkä kaikki tekijät toimintaympäristöön vaikuttavat. Toimintaympäristön muutokset olisi yrityksissä hyvä yrityksissä ennakoida ja tunnistaa mahdollisimman nopeasti, jotta niihin voidaan reagoida ja etsiä niistä kilpailuetua. Toimintaympäristöön vaikuttavat **megatrendit**, joilla tarkoitetaan pitkäkestoisia, maailmanlaajuisia ja koko yhteiskuntaan vaikuttavia muutostekijöitä. Esimerkkinä voidaan mainita teknifikaatio, jolla tarkoitetaan teknologisen kehityksen monikerrostumaa. Megatrendinä humanisaation merkitys koko yhteiskunnalle on todella suuri. Humanisaatiolla tarkoitetaan väestön ja ihmiskunnan hurjaa kasvua sekä väestön ikärakenteen muuttamista. Sillä tarkoitetaan myös yhteiskunnan mielekkäämpää rakentamista inhimillisesti. **Villit kortit** muuttavat toimintaympäristöä radikaalisti ja yllättäen: niiden ennustaminen on haastavaa, mutta oikealla varautumisella niistä voidaan myös löytää kilpailuetua. Esimerkki villistä kortista löytyy lähihistoriasta: COVID-19 oli monelle toimialalle todellinen lamaannuttava tekijä, joka muutti toimintaympäristöä radikaalisti. (Aalto 2022, 49–55, 102–103.) **Heikot signaalit** antavat mahdollista osviittaa tulevista muutoksista, jolla saattaa toteutua suuria vaikutuksia toimintaympäristöön. Niitä huomioimalla ja tutkimalla tarkemmin, voidaan mahdollisesti ennustaa tulevien tapahtumien kulkua ja vaikutusta toimintaympäristöön. (Rubin 2023.)

3 Kohdeyrityksen nykytilan kuvaus

3.1 Toimiala ja erityispiirteet

Henkilökohtainen apu on osa vammaispalveluita ja sosiaali- ja terveydenhuollon alaa. Henkilökohtainen apu on vammaispalvelulaissa määritelty vammaisen henkilön subjektiivinen oikeus. Se on hyvinvointialueen järjestämä palvelu ja käyttäjälleen maksutonta. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla vaikuttavat yleisesti globalisaatio ja väestörakenteen muutos, työn murros ja teknologinen kehitys sekä osallistuva yksilö. (STM a.) Henkilökohtaisen avun palveluita rajoittavat hyvinvointialueiden määrittelemät sääntökirjat, asiakkaille myönnetyt tunnukset ja hinnoittelu. Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista, eli vammaispalvelulaki sekä lakiin pohjautuen asiakkaan itsemääräämisoikeus. (THL 2023a.)

Digitalisaatio ja teknologinen kehitys, COVID -19, Euroopan sota ja inflaatio ovat kaikki henkilökohtaisen avun palveluihin vaikuttavia tekijöitä. COVID -19 vaikutus henkilökohtaisen avun palveluihin oli varmasti lähes yhtä voimakas kuin sote -alalle ylipäättäen. Riskiryhmään kuuluvien asiakkaiden auttaminen leviävän taudin myötä heikensi liiketoiminnan kannattavuutta, mutta opetti kohdeyrityksen tilinpäätöskertomuksen mukaan yritystä varautumaan paremmin myös tuleviin pandemioihin. Inflaation vaikutus näkyy henkilökohtaisten avustajien palkkojen nousussa, mutta palveluiden hinnoittelussa inflaatiota ei olla vielä samassa suhteessa huomioitu.

Alalla on yleisesti tällä hetkellä valtava työvoimapula, mikä vaikuttaa myös osaltaan henkilökohtaisen avun palveluihin, mutta ei samaan tapaan kuin suoraan sosiaali- ja terveydenhuollon alalle (Hyvinvointiala). Henkilökohtaisen avun työntekijöiltä ei vaadita koulutusta, mikä helpottaa osaltaan verrattuna yleiseen tilanteeseen (Helsinki 2022, 4). Yleinen työvoimapula väestön ikääntyessä Suomessa näkyy henkilökohtaisen avun palveluissa siinä, että henkilökohtaiset avustajat saattavat saada nopeasti parempipalkkaista työtä esimerkiksi kaupanalalta myös yleinen vaihtuvuus ovat suurta. Palkkojen suurempi nostaminen ei tuo tähän suoraan ratkaisua, sillä palvelujen maksajien eli hyvinvointialueiden määrittelemien kattohintojen perusteella liiketoiminta ei olisi enää kannattavaa. Yleinen työvoimapula näkyy myös henkilökohtaisen avun asiakkaille, kun korvaajia peruuntuneisiin työvuoroihin on entistä haastavampaa saada. Työntekijöiden saatavuuteen vaikuttaa työn epätyypillinen luonne. Osa-aikaiset tai vaihteleviin tuntimääriin perustuvat työsuhteet vastaavat parhaiten kysyntää.

Teknologian kehitys on tuonut henkilökohtaisen avun palveluiden tuottamiseen erilaisia ratkaisuja helpottamaan asiakkaille palveluiden näkyvyyttä sekä parantamaan ja tehostamaan

palvelutuotantoa. Teknologiaa olisi henkilökohtaisen avun palveluihin hyödynnettävissä enemmänkin esimerkiksi resurssisuunnitteluun ja sen automatisoimiseen.

3.2 Henkilökohtainen apu

Henkilökohtainen apu on saanut alkunsa Yhdysvalloista, mistä se on rantautunut Suomeen 1970-luvulla. Subjekttiiviseksi oikeudeksi henkilökohtainen apu on astunut voimaan vasta vuonna 2009. Henkilökohtainen apu mahdollistaa vaikeavammaisille ihmisille toimimisen omien elämänvalintojen mukaan. Henkilökohtainen apu perustuu aina asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. (THL 2023a.) Henkilökohtaisen avun palveluihin vaikuttava lakimuutos on tulossa voimaan 1.10.2023, mikä saattaa muuttaa oikeuksia ja kasvattaa palvelumahdollisuuksia entisestään (THL 2023b).

Henkilökohtaisen avun toimintaa ohjaa vammaispalvelulaki. Sen mukaan henkilökohtaista apua voidaan järjestää joko työnantajamallilla, missä asiakas toimii itse henkilökohtaisen avun työnantajana tai palvelusetelillä tai ostopalvelulla myönnettynä. Henkilökohtaisen avun myötä vammaisilla ihmisillä on mahdollisuus toimia itsenäisemmin. (THL 2023a.) Vastuussa henkilökohtaisen avun järjestämisestä ovat nykyiset hyvinvointialueet, entiset kunnat (Vammaispalvelulaki 3 §).

Henkilökohtaisen avun asiakas

Henkilökohtaisen avun piirissä on vuonna 2022 ollut tutkimuksen mukaan 385 henkilöä 100 000 asukasta kohden (Sotkanet 2022). THL:n määritelmän mukaan henkilökohtainen apu on vammaispalvelulain mukaisesti järjestettävää apua sellaisissa toimissa, joita vammaisen ihminen tekisi itse, mutta ei selviä niistä vamman tai pitkäaikaissairaudesta takia. Henkilökohtaista apua voivat olla esimerkiksi päivittäisissä toimissa, kuten ruuanlaitossa auttaminen, työssä, opiskelussa sekä harrastuksissa auttaminen. Henkilökohtainen apu voi olla myös apua vaikeavammaiselle yhteiskunnalliseen toimintaan osallistumisessa tai sosiaalisten vuorovaikutusten ylläpitämiseksi. Se ei kuitenkaan saa olla pääasiassa ikääntymiseen liittyvistä sairauksista tai toimintarajoitteista johtuvaa. Henkilökohtainen apu ei myöskään ole hoivaan, hoitoon tai valvontaan perustavaa auttamista, jota annetaan lääketieteellisin perustein. (THL 2023a.)

Henkilökohtaista apua on järjestettävä sellaiselle vaikeavammaiselle henkilölle, joka pitkäaikaisen tai etenevän vamman tai sairauden vuoksi tarvitsee välttämättä ja toistuvasti toisen henkilön apua suoriutuakseen päivittäisistä toiminnoista (Vammaispalvelulaki 553/2023, 8 c §). Asiakkaalla on lain turvaama itsemääräämisoikeus, jonka perusteella asiakas voi itse vaikuttaa sekä palveluntuottajan valintaan että henkilökohtaisen avustajan valintaan. Kohdeyrityksen henkilökohtaisen avun asiakkaat asuvat joko itsenäisesti ympäri Suomen,

kohdeyrityksen omistamissa vammaispalvelun asumisen yksiköissä tai muissa asumisen yksiköissä.

Henkilökohtainen avustaja

Henkilökohtaiselle avustajalle ei määritellä koulutus- tai kokemusvaatimusta. Kohdeyritys perehdyttää aina työntekijän yleisellä tasolla toimialaan, yritykseen ja asiakkaaseen, mutta asiakkaalla on itsellään vastuu perehdyttää ja ohjeistaa avustajaa. Palkkaus muodostuu työehtosopimuksen mukaisesti ja siihen vaikuttavat ilta-, viikonloppu- ja pyhäpäivät sekä kokemusvuodet. Henkilökohtaisen avustajan tulee olla joustava, sillä asiakkaiden tarve avustuksille vaihtelee ja avustukset ovat usein lyhyitä työvuoroja keskellä päivää johtuen henkilökohtaiseen avustukseen myönnettyistä tuntimääristä. (Helsinki 2022, 4.) Tyypillisesti henkilökohtaisen avustajan sopimus ei työn vaihtelevan luonteen vuoksi suoranaisesti sido avustajaa tai yritystä tiettyyn tuntimäärään: avustusten ajankohdat ja avustettavat saattavat vaihdella. on niin kutsuttu runkosopimus, mikä ei suoranaisesti sido avustajaa tai yritystä tiettyyn tuntimäärään, sillä avustusten ajankohdat ja avustettavat saattavat vaihdella. Tavoitteena olisi kuitenkin löytää aina yksi ja sama avustaja asiakkaalle, jolloin voitaisiin muodostaa pidempiaikaisempi ja kannattavampi asiakassuhde.

Henkilökohtaisen avun hinnoittelu ja kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Henkilökohtaisen avun hinnoittelu on hyvin tarkkaan määriteltä palveluseteleillä sekä ostopalvelusopimuksilla, joissa kattohinta määrittelee toiminnan kannattavuutta (STM b). Palvelu on selvästi utilitaristista, jonka perimmäinen tarkoitus ei ole muodostaa asiakkaalle ainutkertaista erinomaista asiakaskokemusta, vaan sen on tarkoitus täyttää asiakkaan perusvaatimuksia.

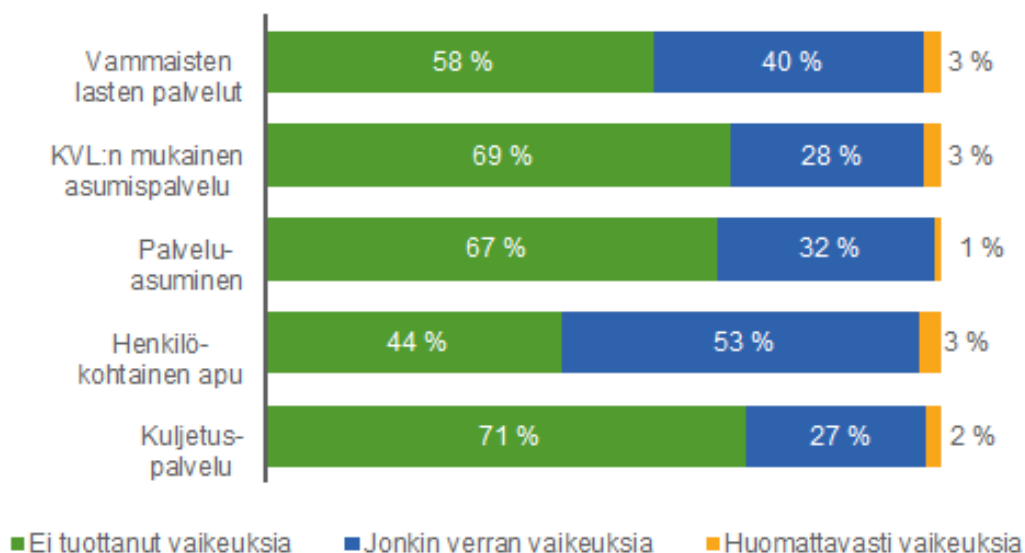
Vaikeavammainen henkilö voi palkata itselleen henkilökohtaisen avustajan itse tai ostaa palvelun erikseen hyvinvointialueen myöntämällä palveluseteleillä tai jollakin muulla tavalla (STM b). Asiakas voi ostaa henkilökohtaista apua myös itsemaksavana asiakkaana yritysten määrittelemien hinnastojen perusteella, jolloin palvelu voidaan hinnoitella markkinoiden mukaisesti. Kohdeyrityksessä itsemaksavien asiakkaiden määrä on alle 1 % luokkaa kokonaisasiakasmäärästä. Pääsääntöisesti palvelua tuotetaan palveluseteleillä.

Kannattavuuteen vaikuttavat maksettavan hinnan lisäksi palveluseteleiden sekä ostopalvelusopimusten hyvinvointialueittain vaihtuvat ehdot palvelun peruuntumisesta ja laskutusmahdollisuudesta. Kohdeyrityksessä on hallinnon organisaatio, jossa toimivat toimitusjohtajan lisäksi aluepäälliköt ja muu palveluhenkilöstö. Nämä eivät tee suoraan asiakaslaskutettavaa työtä, vaan hoitavat liiketoiminnan arjen. Palkkahallinto, talous, ja markkinointi

ostetaan kohdeyrityksen omistajayritykseltä. Lisäksi kohdeyrityksessä on muita normaalin yritystoiminnan kuluja, joilla on vaikutus kohdeyrityksen kannattavuuteen.

3.3 Henkilökohtaisen avun tuottaminen

Henkilökohtaisen avun tuottaminen ei ole helppoa ja siihen vaikuttavat useiden tekijöiden erilaiset yhteystekijät, kuten aiemmissa kappaleissa on avattu. Kuviossa 5 on kuvattu tutkimustuloksia vammaispalveluiden järjestämisen toteutumisesta vuonna 2019, jonka perusteella voidaan huomata, että vain 44 % kuntien järjestämän henkilökohtaisen avun tuottamisessa ei ollut vaikeuksia. Tästä voidaan olettaa, että kehitystä tulee tapahtua, jotta palvelua voidaan tuottaa niin, että se tuota vaikeuksia palveluntuottajalle tai asiakkaalle. (THL 2019.)



Kuvio 5. Vammaispalvelujen järjestämisen toteutuminen vuonna 2019, % vastanneista kunnista (THL 2019).

Kilpailu alalla on kovaa, koska vaatimuksia henkilökohtaiselle avustajalle ei ole. Kohdeyrityksen markkinaosuus yksityisesti tuotetusta markkinasta on alle 5 %. Mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiseen siis on. Nykyisiä asiakkaita kohdeyrityksellä on Suomen laajuisesti yli 500 ja kasvua on vuonna 2023 aloitetun proaktiivisen myyntitoiminnan tuloksena havaittavissa kuukausitasolla.

Palvelun piiriin hakeutuminen ja palvelun aloittaminen

Palvelun piiriin hakeutuminen riippuu hyvin paljon asiakkaasta, palveluntuottajasta ja hyvinvointialueen tavasta toimia. Pääsääntöisesti asiakas hakeutuu henkilökohtaisen avun palvelun piiriin olemalla yhteydessä hyvinvointialueensa sosiaalipalveluista vastaavaan

viranomaiseen. Päätökset palvelusta tehdään ilman aiheetonta viivytystä tai viimeistään kolmen kuukauden kuluessa siitä, kun hakemus on esitetty. (Vammaispalvelulaki 3 a §.) Tämän jälkeen asiakas on yhteydessä joko itse tai edustajansa kautta palveluntuottajaan. Yhteydenotto tapahtuu usein joko puhelimitse asiakaspalvelukeskukseen tai suoraan henkilökohtaisen avun hallintoon tai sähköpostilla henkilökohtaisen avun keskitettyyn sähköpostiin. Asumispalveluiden asiakkaat saattavat olla yhteydessä tarpeistaan myös asumisen henkilökuntaa, joka voi asiakkaan pyynnöstä auttaa tätä palveluntuottajan etsimisessä. Yhteystiedot löytyvät suoraan palveluntuottajan internetsivuilta tai hyvinvointialueen palveluntuottajarekisteristä. Palvelusetelillä maksettaessa asiakas voi selata itse palveluntuottajia, jotka ovat aakkosjärjestyksessä palvelusetelijärjestelmissä. Lopullisen valinnan palveluntuottajasta tekee asiakas itse.

Palveluntarjoaja pyrkii ottamaan asiakkaiksi kaikki palvelun tarpeessa olevat. Palveluntarjoaja kartoittaa asiakkaan palvelutarpeen puhelimesta, selvittää myönnettyjen tuntien määrän ja maksutavan sekä asiakkaan perustiedot. Kartoituksen jälkeen kohdeyrityksessä etsitään asiakkaalle sopiva avustaja joko olemassa olevista työntekijöistä tai rekrytoidaan täysin uusi. Kun avustaja on löydetty, hänet perehdytetään ja ollaan uudelleen yhteydessä asiakkaaseen sekä sovitaan ensimmäinen aloituskäynti. Mikäli asiakas hyväksyy avustajan, palvelu voidaan aloittaa ja asiakas perehdyttää itse avustajan tarkemmin juuri hänelle itselleen tuotettavaan henkilökohtaisen avun palveluun.

Palvelun toteutuminen

Ensimmäisen asiakaskäynnin jälkeen asiakkaalle sovitaan avustuskäynnit. Avustuskäynnit sovitaan usein säännöllisesti pidemmälle tulevaisuuteen eteenpäin. Ne sovitaan joko suoraan avustajan ja asiakkaan välillä tai asiakkaan sijainnista ja alueen koosta riippuen keskitetysti siirtymien ajan asiakkaalta toiselle minimoimiseksi. Yhdellä asiakkaalla voi ison henkilökohtaisen avun tuntimäärän vuoksi olla myös useita avustajia, jolloin työvuosuunnittelu tehdään pääsääntöisesti keskitetysti asiakkaan aikataulujen perusteella. Avustuskäynnin jälkeen avustaja kirjaa itse vuorot mobiilisti tai tietokoneella kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Hallinto hoitaa palkanmaksun ja laskutuksen. Ongelmatilanteissa asiakkaalle pyritään ilmoittamaan mahdollisimman pian, mikäli jostain syystä avustuskäynti peruuntuu tai avustuskäyntiä joudutaan siirtämään toiseen ajankohtaan. Kohdeyrityksen nykyinen palveluprosessi on kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Henkilökohtaisen avun strategia ja asiakaskokemus

Kohdeyrityksessä henkilökohtaisen avun strategisena tavoitteena 2021–2024 vuodelle on toimia henkilökohtaisen avun palveluntuottajana ympäri Suomen jokaisella hyvinvointialueella sekä olla viiden suurimman toimijan joukossa.

Strategian mukaisesti kohdeyrityksessä on tehty paljon muutoksia liiketoiminnan kasvattamiseksi sekä asiakkaista kiinnittämiseksi. Nykytilaa palvelun tuottamisen osalta on kartoitettu viime aikoina tarkemmin ja pääprosessit on tunnistettu ja kuvattu. Asiakaskokemusta ei ole tutkittu aiemmin kohdeyrityksessä eikä sen merkitystä kannattavuuteen. Asiakkaiden valta valita palveluntuottaja ja vaihtaa palveluntuottajaa nopeasti, vaikuttaa oletettavasti kohdeyrityksen asiakassuhteiden pituuteen merkittävästi. Voidaan myös olettaa, että henkilökohtaisten avustajien suuri vaihtuvuus vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Arvolupausta ei ole selkeästi määritelty, vaan se kulkee yhdessä palvelun yleisen määrittelyn mukaan: tuottaa asiakkaille heidän tarpeidensa mukaista palvelua. Asiakaspolkuja ei ole kuvattu, eikä siis kosketuspisteitä olla tunnistettu, määritelty tai kuvattu. Kohdeyritys kerää avoimia asiakaspalautteita, mutta ei systemaattisesti kyselyillä. Asiakaskokemusta mitataan NPS:n avulla neljä kertaa vuodessa ja tulokset käsitellään henkilökunnan sekä asiakkaiden kanssa, mutta varsinaisia syitä NPS:n tuloksille ei ole tutkitusti tiedossa.

Kohdeyrityksessä on muodostettu tarkempi käsitys asiakaskannattavuudesta ja sen laske-
mista. Asiakaskokemuksen tutkimista kehitetään jatkuvasti. Kohdeyrityksessä ei ole aiemmin segmentoitu asiakkaita, eikä siltä pohjalta tunnistettu potentiaali tai tutkittu asiakaskan-
nattavuutta.

4 Tutkimusasetelma ja -kuvaus

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiana tässä kehittämistyössä on sovellettu konstruktivistista tutkimusotetta. Konstruktiiivinen tutkimusote soveltuu hyvin kehittämistehtävään, jonka tavoitteena on kuvata ja tunnistaa nykytilaa sekä tuottaa konkreettinen malli tai kuvaus, kuten uusi suunnitelma. Myös tutkijan vahva sitoutuneisuus ja kyky osallistua kohdeyrityksen kehittämistyöhön vaikuttivat tutkimusstrategian valintaan. (Ojasalo yms. 2015, 66.) Konstruktiivisella tutkimusotteen tarkoituksena on ratkoa yritysmaailman todellisia ongelmatilanteita ja tuottaa niihin teoriaan perustuvat ratkaisut sekä liiketoimintaan uutta tietoa. Oleellista konstruktiiivisessä tutkimuksessa on sen kytkeytyminen vahvasti teoriaan ja kirjallisuuteen, mutta myös tutkittavan kohteen laaja empiirinen osuus tukeutumaan teoriaan. Konstruktiivisella tutkimuksella on aina teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta kehitetään uusi konstruktio eli ratkaisu ongelmaan uuden mallin, kuvion, suunnitelman, koneen, organisaation tai vastaavan rakentamisen avulla. Empiirinen aineisto on kerätty kahta eri kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, jotta aineisto saatiin kerättyä mahdollisimman kattavasti. (Hirsjärvi ym. 2015, 23.)

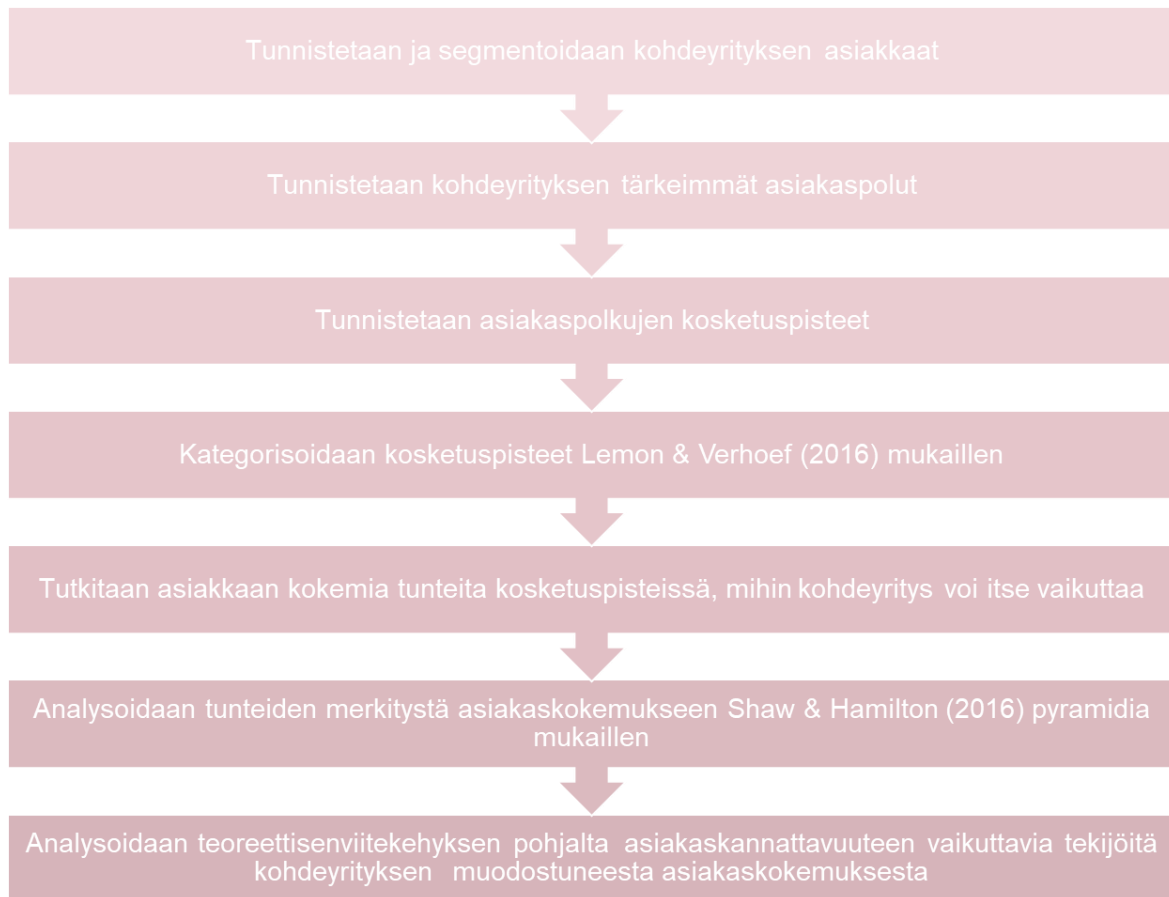
Lukan (2001) mukaan konstruktiivisestä tutkimusotteesta voidaan puhua, kun se:

- tuottaa konstruktion, millä ratkaistaan alkuperäinen reaalimaailman ongelma,
- edellyttää tutkijan ja käytännön edustajien läheistä yhteistyötä, jossa kokemuksellisen oppimisen oletetaan tapahtuva,
- kytkeytyy oleellisesti teoreettiseen viitekehukseen sekä
- reflektoi empiiriset löydökset takaisin teoriaan.

Tutkimuksen eteneminen

Teoreettisen viitekehysten pohjalta tutkimuksessa tunnistetaan ensin kohdeyrityksen asiakkaat ja segmentoidaan ne sekä tunnistetaan kohdeyrityksen tärkeimmät asiakaspolut ja niiden pohjalta asiakaspolkujen kosketuspisteet. Teoreettiseen viitekehukseen pohjautuen kosketuspisteet kategorisoidaan ja näin voidaan tunnistaa ne, mihin kohdeyritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Kun asiakkaat, asiakaspolut ja kosketuspisteet on tunnistettu, voidaan toteuttaa empiirisen aineiston keruu teemahaastatteluiden avulla suoraan valikoidulle otannalle. Otannalta selvitetään heidän kokemiaan tunteita tunnistetuissa kosketuspisteissä. Kuvion 6 mukaisesti saadaan selville asiakaskokemuksen tilaa kohdeyrityksessä ja sen perusteella voidaan analysoida tunteiden merkitystä asiakaskokemukseen

asiakaskokemuksen ja asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä kohdeyrityksessä. Tutkimuksen lopuksi muodostetaan kokonaiskuva tutkimuskysymyksiin ja tehdään johtopäätelmät.



Kuvio 6. Tutkimuksen eteneminen.

Havainnointi

Havainnointi soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa tarvitaan tietoa ihmisten käyttäytymisestä luonnollisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksellinen havainnointi tähtää systemaattiseen tarkkailuun, missä tutkimusaineistoa kerätään joko luonnollisessa toimintaympäristössä tai tilanteissa, jotka on järjestetty keinotekoisesti. Havainnointia voidaan käyttää itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelujen lisänä, tukemaan aineistonkeruuta. Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmäksi havainnointi soveltuu myös silloin, jos tutkittavalla on esimerkiksi kielellisiä vaikeuksia, Menetelmän avulla on myös mahdollista kerätä tietoa, jota tutkittava ei mielellään kerro tutkittavalle luotettavasti suoraan. Havainnointia voidaan toteuttaa joko kohteen tietämänä tai niin, että kohde ei tiedä olevansa havainnoinnin kohteena. (Ojasalo ym. 2015, 114.) Havainnointitekniikkana toimi strukturoimaton havainnointi, jonka tarkoituksena havainnoinnin on oltava joustavaa ja väljää toimintaa. Tavoitteena on saada mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa kohteesta ja asiasta. Ennen havainnointia on tutkijan

tutustuttava teoreettiseen viitekehykseen hyvin, jotta tutkija pystyy määrittelemään tavoitteet sekä tarkkuuden havainnoinnille. (Ojasalo ym. 2015, 116.)

Havainnointi valikoitui empiirisen aineiston keruumenetelmäksi tutkijan oman aseman mukaisesti työelämässä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pyrkii vaikuttamaan mahdollisimman vähän tutkittavaan yhteisöön tai ryhmään, mutta havainnoimaan kuitenkin tosielämän tilannetta, tunnistamaan ja kuvamaan käyttäytymistä, prosesseja ja nykytilaa (Eskola ym. 2001, 98–100).

Tavoitteena havainnoinnille on kartoittaa kohdeyrityksen nykytilaa, jotta asiakassegmentit voidaan kuvata, tunnistetaan pääprosessit ja niiden pohjalta asiakaskokemukseen vaikuttavat kosketuspisteet. Kehittämistyössä havainnointia käytetään haastattelujen kanssa rinnakkain tutkittavan kohdejoukon erityispiirteet huomioiden. Havainnoinnin pohjalta kerätty materiaali käydään läpi kohdeorganisaation johtoryhmän kanssa, jotta tietoa on mahdollisimman luotettavaa. Haastattelutilaisuuksissa tutkijan lisäksi mukana havainnointiin osallistui kohdeorganisaation esihenkilö, joka pystyi vahvistamaan tilaisuuden jälkeen havainnoinnin ja haastattelujen pohjalta tehdyt muistiinpanot. Tämän pohjalta saadaan mahdollisimman luotettavaa aineistoa kohdejoukon erityispiirteet huomioiden.

Teemahaastattelut

Toiseksi empiirisen aineiston keruumenetelmäksi valikoitui havainnointien lisäksi haastattelut, jotta konstruktivisen tutkimusotteen mukaisesti pystytään muodostamaan mahdollisimman laaja kuva uuden konstruktion luomiseksi (Lukka 2001). Haastattelujen pohjalta saatu aineisto kerätään tukemaan työelämän havainnoiteja ja näin tuottamaan luotettavaempaa empiriaa. Haastattelumenetelmäksi tähän tutkimukseen valitaan ladullinen eli kvalitatiivinen teemahaastattelu. (Hirsjärvi ym. 2015, 35–36, 45.)

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan ei-numeraalista tutkimusta, mikä voidaan toteuttaa esimerkiksi haastattelulla. Haastattelu on aina haastateltavan ja haastattelijan välisestä vuorovaikutuksesta kiinni. Haastattelumenetelmäksi tähän tutkimukseen valitaan ladullinen eli kvalitatiivinen teemahaastattelu, joka toteutetaan ryhmähaastatteluina. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään jo olemassa olevia NPS-tutkimuksen tuloksia sekä tutkijan havainnointia, jotta saadaan kerättyä mahdollisimman laajasti empiiristä aineistoa tukemaan konstruktivista tutkimusotetta. Ryhmähaastattelu tukee myös konstruktivisen tutkimusmenetelmän ominaispiirteitä laajasta empiriasta, jolloin kohdejoukosta saadaan muodostettua yksilöhaastatteluista suurempi ja empiriaa näin kerättyä kerralla enemmän. (Hirsjärvi ym. 2015, 23; Ojasalo ym. 2015, 66.)

Teemahaastattelu valittiin haastattelumenetelmäksi haasteellisen kohdejoukon perusteella. Vaikeavammaisten, kehitysvammaisen ja vammautuneiden ihmisten puheen muodostaminen ja kirjoittaminen saattaa olla välillä lähes mahdotonta, joten teemahaastattelun mukainen vapaamuotoinen teemojen ympärille muodostuva keskustelutilaisuus luo myös mahdollisesti rennomman ilmapiirin, jossa asumisyksikön henkilökunta voi tukea asukkaita osallistumaan avoimeen keskusteluun. (Verner 2023.) Tutkijan havainnointi haastattelutilanteissa muodostuu myös erittäin tärkeäksi, jotta hän voi keskustelun ohella myös tarkkailla ja tehdä havaintoja asiakkaiden eleistä ja mahdollista ilmeistä, jotka ovat iso osa vaikeavammaisten, kehitysvammaisten ja vammautuneiden kommunikaatiota. Lisäksi haastattelutilaisuuksissa otetaan mukaan toinen henkilö, tukemaan haastatteluista tehtäviä muistiinpanoja, jotta niistä saadaan mahdollisimman validit. (Hirsjärvi ym. 2015, 23.)

Teemahaastattelun etuja tähän kehittämistyöhön ovat vapaamuotoisempi haastattelu ja mahdollisuus vaikuttaa haastattelun etenemiseen haastattelun aikana. Kustannustehokkuuden edistämiseksi sekä mahdollisimman monen näkemyksen esilletuomiseksi teemahaastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina. Haastatteluiden tavoitteena on kerätä suoraan asiakkailta, heidän omaisiltaan sekä asiakkaiden kanssa työskenteleviltä tietoa asiakkaiden kokemuksista ja kokemistaan tunteista, eri kosketuspisteissä, mitkä vaikuttavat oleellisesti tai välillisesti asiakaskokemukseen.

Otanta

Otanta haastatteluihin muodostetaan asiakassegmentoinnin ja myynnin vuosikellon mukaisesti asukkaista niissä asumispalveluyksiköissä, joihin oli jo ennakoon vuosikellon mukaisesti suunniteltu asiakastapaamisia. Kaikki kohdattavat asukkaat eivät välttämättä olleet kohdeyrityksen henkilökohtaisen avun asiakkaita, mutta heidän oletetaan olevan potentiaalisia tulevia asiakkaita. Otantaan valikoidaan asiakassegmentoinnin mukaisesti tärkein kohderyhmä sekä mahdollisesti heidän omaisiaan sekä asumisyksikön työntekijöitä. Jotta otantasta saadaan mahdollisimman laaja kuvaamaan koko henkilökohtaisen avun valikoitua asiakassegmenttiä, päätettiin, että riippumatta missä päin Suomea asiakassegmentin asukkaat asuvat, toteutetaan vuosikellon suunnitelman lisäksi teemahaastattelutilaisuus kahdessa pienemmässä asumispalveluyksikössä. Vaikka otanta muodostuu osittain ennakoon määritellyn aikataulun mukaisten asumisen yksiköiden pohjalta, ei suoraan otantaan voida vaikuttaa, vaan asukkailla on itsellään vapaa mahdollisuus liittyä mukaan tapaamiseen tai jättää tulematta paikalle. Todellinen ja lopullinen otanta saadaan tietoon vasta kaikkien toteutuneiden teemahaastattelutilaisuuksien jälkeen.

Vaikka otanta muodostuu osittain ennakoon määritellyn aikataulun ja suunnitelman mukaisesti ei suoraan otantaan voida vaikuttaa, vaan asukkailla on itsellään vapaa

mahdollisuus liittyä mukaan tapaamiseen tai jättää tulematta paikalle. Todellinen ja lopullinen otanta saadaan tietoon vasta kaikkien toteutuneiden teemahaastattelutilaisuuksien jälkeen.

Teemojen määrittäminen

Tutkimuksessa haastattelussa käytetyt teemat on teemoitettu tukemaan suoraan tutkimuksen pääkysymystä sekä alakysymyksiä pohjautuen jo tutkittuun teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen myötä tunnistettuihin asiakaspolkuihin. Tutkimuskysymykset pohjautuivat suoraan tutkimuksen tavoitteeseen sekä tietoperustaan. Teemahaastattelu mahdollistaa avoimemman haastattelutilanteen, jossa vain teemat on ennalta sovitut, mutta niiden järjestys saattaa vaihdella. Tällöin myös kerätyn haastattelun materiaalin voidaan ajatella kuvastavan haastateltavaa itseään mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi ym. 2015, 137–138.) Teemahaastattelun teemat määriteltiin konstruktivisen tutkimusotteen mukaisesti suoraan teoreettisen viitekehykseen pohjautuen sekä asiakaskunta huomioiden yksinkertaisiksi ja helposti ymmärrettäviksi. Teemoja ei toimitettu etukäteen haastattelutilaisuuteen osallistuville, koska niiden pohjalta haluttiin mahdollisimman spontaaneja eli ei ennalta mietittyjä vastauksia.

Pääteemoja määriteltiin haastatteluun kolme:

- palvelun aloittaminen, millaisia tunteita herättää
- palvelun toteuttaminen, millaisia tunteita herättää
- mahdollisuus vaikuttaa palveluun, millaisia tunteita herättää.

4.2 Aineiston dokumentointi ja analysointi

Kohdejoukon muodostuessa vaikeavammaisista, kehitysvammaisista ja vammautuneista asiakkaista aineiston keruumenetelmää tulee miettiä erityisen tarkasti. Haastattelutilanne saattaa luoda paineita, odotuksia ja epävarmuutta ilman vaikeavammaisuutta, kehitysvammaisuutta tai vammautumista, jolloin tilanteen muodostaminen mahdollisimman lähelle normaalia toimintaympäristöä olisi suotavaa, jotteivat tulokset vääristy. Kohdejoukon rajoitusten vuoksi tilaisuuksia ei nauhoiteta, eikä niistä mainita etukäteen osallistuville, jotta uusi ja erilainen tilanne ei aiheuta turhia paineita tai muodosta stressiä normaali toimintaympäristö poiketen (Eskola ym. 2001, 98–100).

Teemahaastattelutilaisuuksista toimitettiin etukäteen jokaiseen asumispalveluyksikköön infomake, jossa kerrottiin lyhyesti, että henkilökohtainen apu on tavattavissa sovittuna ajan kohtana talolla. Asumispalveluyksikönpäällikön kanssa käytiin etukäteen tarkemmin läpi, että henkilökohtaisen avusta tullaan kertomaan yleisesti, mitä henkilökohtainen apu on ja

selvittämään, että mitä asukkaat henkilökohtaisessa avussa arvostavat ja minkälaisia tunteita heissä henkilökohtaisen avun eri vaihteet muodostavat. Koska oletetaan, että osalla asiakkaiden omaisilla on myös suuri merkitys henkilökohtaisen avun asiakkaaksi tulemisessa, käydään yksikönpäällikön kanssa etukäteen läpi, että myös omaiset ovat tervetulleita ja toivottuja paikalle tilaisuuteen. Aukkaille kerrottiin tilaisuuden alussa, että tilaisuudessa kerätään tietoa asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Jotta teemahaastatteluilta saadaan kirjattua ylös kaikki tarpeellinen teemahaastattelutilaisuuksien jälkeen, tulee tutkijalla olla mukana vaadittavat muistiinpanovälineet ja dokumentointia varten luodut kansiot jokaiselle tilaisuudelleen omat. Dokumentoinnin tärkeys korostuu erityisesti, jotta osataan palata juuri oikeaan teemahaastattelutilaisuuteen analysoinnin edetessä. (Ojasalo ym. 2015, 110–111.)

Osa kehitysvammaisista, vaikeavammaisista tai vammautuneista ei kommunikoi puheella ollenkaan (Vernes 2023). Puheentuottamisen ongelmat ja vaikeudet muodostuvat ongelmaksi teemahaastatteluiden nauhoittamisella sekä litteroinnille. Siksi opinnäytetyön empirisen aineiston dokumentoinnissa on erityisen tärkeää, että tutkija havainnoi koko tilaisuuden ajan koko joukkoa eli otantaa (Ojasalo ym. 2015, 108–107). Havainnoinnin ja otannan muodostamien mielipiteiden ja mahdollisten suullisten ilmaisujen sekä käyttäytymisen pohjalta muodostetaan muistio jokaisesta teemahaastattelutilaisuudesta. Muistiot tarkastettiin ja hyväksyttiin erikseen toisella tilaisuuteen osallistuneella henkilökohtaisen avun esihenkilöllä, joka toimi tilaisuudessa omalta osaltaan myös kirjaamassa ylös muistiinpanoja.

Aineistoa ei litteroitu suoraan ryhmähaastatteluilta, vaan niistä nostettiin esille teemojen osalta asiat, joita otannasta nousivat muistiinpanojen muodossa. Muistiinpanot käytiin läpi haastatteluihin osallistuneen esihenkilön kanssa, jolloin aineistosta saatiin luotettavampaa. Muistiinpanoista kerättiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta kolmen teeman mukaan nousseita vastauksia keskitetysti jokaisen määritellyt teeman mukaisesti jaoteltuna. Näitä esille nousseita asioita jaoteltiin aineiston käsittelyn jälkeen kappaleessa 2.1 kuvatun pyramidin mukaisesti eniten arvoa tuottavien tunteiden mukaisesti.

Teemahaastattelutilaisuuksia järjestettiin yhteensä kuusi taulukon 1 mukaisesti eripuolella Suomea sekä profiiltaan erilaisissa kohdeorganisaation asumispalveluyksiköissä. Kaikki tilaisuudet järjestettiin maaliskuun 2023 aikana ja jokainen tilaisuus dokumentointiin samalla tavalla tutkijan toimiessa myös tarkkailijana. Asumispalveluyksiköiden koot vaihtelivat asukaspaikkojen mukaan pienimmästä kuuden asukkaan asumispalveluyksiköstä keskiko-keeseen 37 asukaspaikan yksikköön. Jokaiseen tilaisuuteen varattiin etukäteen kaksi tuntia aikaa, kuten taulukosta 1 voidaan havaita. Teemahaastatteluihin osallistui yhteensä 39 asukasta, 15 henkilökunnan jäsentä, neljä omaista ja neljä yrityksen ulkopuolista henkilöä.

Kaikki asukkaat eivät osallistuneet aktiiviseen keskusteluun, eikä välttämättä maininnut yhtään tunnetta. Osa asukkaista taas saattoi kertoa useampiakin kuvailevia tunteita teemoihin liittyen.

Päivämäärä	Kellonaika	Hyvinvointialue	Asukaspaik käärä	Osallistujat			
				Asukkaat	Henkilökunta	Omaiset	Ulkopuolinen henkilökunta
2.3.2023	14:00	Helsinki	6	5	3	2	1
17.3.2023	13:00	Keski-Uusimaa	32	9	4	1	1
23.3.2023	11:00	Pohjois-Savo	27	9	1	0	1
23.3.2023	16:00	Pohjois-Karjala	30	7	3	0	0
24.3.2023	8:30	Pohjois-Karjala	25	6	2	1	0
24.3.2023	13:00	Etelä-Savo	37	3	2	0	1
			157	39	15	4	4

Taulukko 1. Toteutuneet teemahaastattelutilaisuudet.

Tutkija käy läpi kerätyn aineiston omiin havainnoiteihin ja muistiinpanoihin sekä henkilökohtaisen avun palveluesihenkilön tekemien muistiinpanojen pohjalta. Muistiinpanojen pohjalta aineisto kirjoitetaan puhtaaksi ja kasataan teema-alueittain. Teemoittelussa aineistoa tarkastellaan jokaisesta teemahaastattelun teeman mukaisesti vahvasti teoriaan peilaten (Ojasalo ym. 2015, 110–111.). Mitä yhteisiä säännönmukaisuuksia teemoista nousee esille? Löytyykö aineistosta poikkeamia, mitkä vaikuttavat oleellisesti tuloksiin ja mitä nämä poikkeamat kertovat? Tutkija pohtii ja analysoi teemojen pohjalta aineistoa suhteessa teoriaan, NPS-tutkimuksen tuloksiin sekä tutkijan tekemiin havaintoihin. Aineisto analysoidaan pian teemahaastattelutilaisuuksien jälkeen, tiedon ollessa vielä tuoretta ja mikäli tiedoista nousee vielä jotain, mihin halutaan palata jatkokysymyksien merkeissä.

Analysoinnin jälkeen aineistoa peilattiin teoriaan ja niiden pohjalta muodostettiin tulokset, johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.

4.3 Luotettavuus

Sisäinen validiteetti viittaa tutkimuksen teoreettiseen ja käsitteiden määrittämiseen, kun taas ulkoisella validiteetilla viitataan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä niiden välisen suhteen pätevyteen. Jotta teemahaastattelun aineistosta ja sen analysoinnista saadaan luotettava kokonaisuus, on ymmärrettävä, että haastattelijan itse on oltava avoin ja keskeinen tutkimusväline. Luotettavuuteen tulee vaikuttamaan myös käytetty teoriaviitekehys sekä se, kuinka pätevästi tutkimustekstissä kuvataan tutkittua kohdetta. Lähtökohtana tutkimuksen luotettavuuteen ja laadullisuuteen on tutkimusprosessi itsessään, mikä on kuvattu kokonaisuudessaan tässä suunnitelmassa perustellen sekä kohdejoukon erityispiirteiden huomioiden. (Eskola ym. 2001, 210–213.)

Luotettavuus huomioitiin jo kehittämistehtävän alkuvaiheessa kehittämistehtävässä muodostamalla vahva teoreettinen viitekehys kehittämistehtävän pohjalle. Teoreettisen viitekehysten pohjalta määriteltiin sopiva tutkimusstrategia ja empiirisen aineiston keruumenettelmä. Otannassa huomioitiin luotettavuuden kannalta mahdolliset aluekohtaiset eroavaisuudet ja otantaa laajennettiin luotettavuuden varmistamiseksi. Teemahaastattelutilaisuuksiin luotiin mahdollisimman normaali ympäristö asiakkaille, jotta jännitys tai muut häiriötekijät eivät vaikuttaisi vastauksiin. Luotettavuutta aineistoon ja tuloksiin vahvistettiin hyväksyttämällä ja käymällä muodostettuja aineistoja läpi kohdeyrityksen johtoryhmän kanssa sekä vahvistettiin teemahaastattelutilaisuuksista kerätyt muistiinpanot tilaisuuteen osallistuneen yrityksen toisen henkilön toimesta.

5 Tulokset

5.1 Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät henkilökohtaisen avun palveluissa

Teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen aineiston pohjalta henkilökohtaisen avun asiakaskokemukseen vaikuttaa paljon erilaisia tekijöitä niin positiivisella kuin negatiivisella tavalla. Kaikkiin tekijöihin ei voida vaikuttaa suoraan kohdeyrityksestä käsin, vaan osa vaikuttavista tekijöistä on yrityksen oman vaikutusvallan ulkopuolella. Tutkimuksen perusteella asiakkaat kokivat henkilökohtaisen avun palveluista syntyvän asiakaskokemuksen erilaisena riippuen asiakaspolun eri vaiheesta muodostuneiden tunteiden pohjalta.

Asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden pohjalta tuloksissa on kuvattu asiakaspolku, kosketuspisteet ja asiakassegmentit. Lisäksi on muodostettu empiirisen aineiston pohjalta käsitys kohdeyrityksen asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden vaikutuksesta asiakaskokemukseen. Tuloksissa käsitellään henkilökohtaisen avun palveluiden osalta kannattavuuden muodostumista ja tekijöitä, mitkä kannattavuuteen vaikuttaa. Asiakaskokemusta mitattavia mittareita on käsitelty osana niillä mitattavia aiheita.

5.1.1 Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus

Perustuen tutkijan havainnointiin kohdeyrityksen toiminnasta, kohdeyrityksessä asiakkaiden tyytyväisyyttä seurataan ja kerätään avoimilla palautteilla. Palautteita saapuu kohdeyritykseen niin omaisten, asiakkaiden itsensä, henkilökunnan, kuin ulkoisten sidosryhmien kautta. Palaute kerätään ja kategorisoidaan palautteen laadun mukaisesti. Mikäli huonoa palautetta tulee, se käsitellään ja tehdään asiakkaalle vastine. Vastine kirjataan ylös ja tämän pohjalta pyritään kehittämään toimintaa. Palautteet kohdistetaan alueittain ja asiakkaittain, jotta voidaan tarkemmin analysoida, onko mahdollisesti palaute aina samalta alueelta tai samalta asiakkaalta. Palautteita pyritään myös nostamaan esille ja kertomaan henkilökunnalle, jotta positiivisten palautteiden määrää saataisiin nostettua ja sitä kautta kehitettyä myös asiakasuskollisuutta ja asiakaskokemusta.

Asiakasuskollisuus näkyy kohdeyrityksessä pitkällä asiakassuhteille sekä NPS mittarin tuloksissa. Viimeisin NPS mittauksen tulos oli Q1/2023 osalta 48 ja vastaajia oli 97. 48 on NPS lukuna hyvä. Q4/2022 aikana NPS on ollut parempi, mutta vastaajia on ollut huomattavasti vähemmän. NPS oli 58 ja vastaajia oli 24. NPS ei kerro tarkemmin, mitä tuloksen taustalla ja mistä syystä suositteluja ei ole enempää. NPS luku ei myöskään kerro, miksi vastaajien määrä on suhteessa kokonaisasiakasmäärään (>500) hyvin pieni.

5.1.2 Asiakasarvo

Havainnointiin perustuen kohdeorganisaatiossa arvolupaus jää yleiselle tasolle ja on johdettu suoraan henkilökohtaisen avun palvelun tuottamisen perusajatuksesta tuottaa asiakkaiden tarpeiden mukaista palvelua. Asiakkaille asiakasarvo näkyy pääsääntöisesti kohdeyrityksen kotisivuilla, missä korostetaan, että jokainen avustajasuhde on ainutlaatuinen ja asiakkaalla on mahdollisuus valita itse avustajansa. Lemken, Clarkin ja Wilsonin (2011) mukaan arvolupauksen tulisi parhaimmillaan olla jotain, mikä erottaa yrityksen kilpailijoista. Kohdeyrityksen arvolupaus ei tuota jo ennestään vammaispalvelulaissa määritellylle palvelulle lisäarvoa.

Gaon, Melero-Polon sekä Sesen (2000) tutkimuksen mukaan brändin arvolla on merkitystä asiakasarvoon ja tämä tulee huomioida myös kohdeyrityksen asiakasarvossa asiakaslupauksen lisäksi. Kohdeyritys on tunnettu ja alalla suuri toimija ja oletettavasti brändin positiivinen vaikutus asiakasarvoon on olemassa. Vaikutusta ei kohdeyrityksessä ole tutkittu.

Teemahaastatteluista nousi esille kolmanteen teemaan liittyen tärkeyden, kiinnostuneisuuden, arvostetuksi tulemisen ja huomioiduksi tulemisen tunteita. Keskustelusta nousi esille, että asiakkaiden mielestä olisi erityisen tärkeää voida vaikuttaa itsemääräämisoikeuden lisäksi palveluiden kehittämiseen enemmän. Teoreettisen viitekehyksen mukaan peilaten asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa ja huomioiminen nostavat asiakasarvoa. Tärkeäksi ja arvostetuksi nousi myös mahdollisuus antaa palautetta helpommin ja useammin. Usein palaute koski avustajaa ja palautetta ei haluttu antaa suoraan avustajalle. Koettiin, että tarvittiin eri palautekanava.

5.1.3 Asiakaspolku ja kosketuspisteet

Kohdeyrityksessä liiketoiminnan muutosten myötä prosessikaaviot kuvattiin osana tätä kehitystyötä. Kuvauksen myötä pääprosessit pystyttiin tunnistamaan ja niiden pohjalta muodostamaan asiakaskokemuksen asiakaspolut ja kosketuspisteet. Rawsonin, Duncanin ja Jonesin (2013) artikkelin mukaan tulee tunnistaa tärkeimmät asiakaspolut, jotta niitä voidaan lähteä kehittämään ja tehdä asiakkaan asioinnista mahdollisimman vaivatonta. Henkilökohtaisen avun liiketoiminnassa tunnistettiin kolme pääprosessia ja niistä erityisesti yksi korostui asiakaskokemuksen asiakaspolun kosketuspisteissä. Pääprosesseja ovat myynti ja asiakkuudenhoito, rekrytointi ja työntekijäkokemus sekä palvelutuotannon prosessi. Tärkein asiakaspolku tunnistettiin pääprosessista, mikä on kuvattu tarkemmin liitteessä 1. Kuviossa 7 on käsitelty asiakaspolun eri vaiheita, jonka pohjalta muodostettiin teemahaastattelutilaisuuksiin teemat. Teemoiksi muodostuivat palvelun aloituksesta heräävät tunteet,

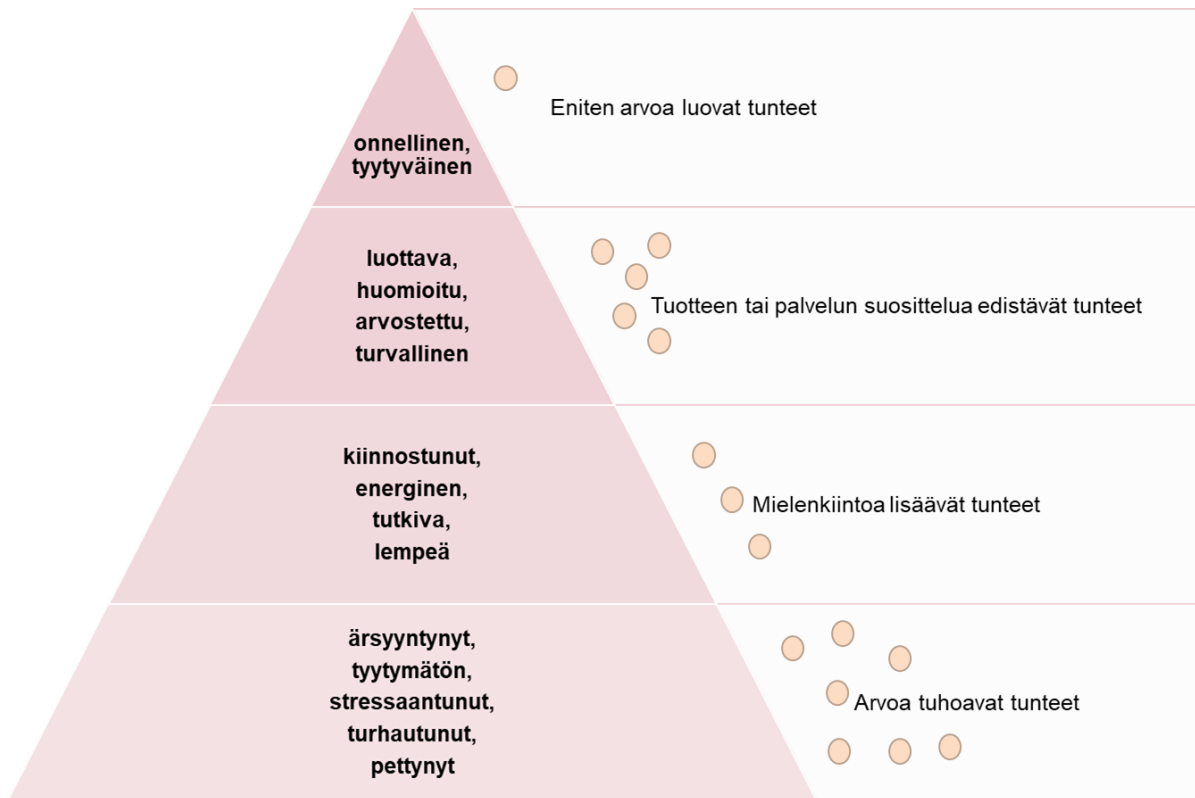
palvelun toteuttamisesta heräävät tunteet sekä yleisesti asiakaskokemukseen vaikuttava mahdollisuus vaikuttaa palveluiden kehittämiseen.



Kuvio 7. Henkilökohtaisen avun asiakaspolku (mukaillen Rawson 2013).

Palvelun aloitus

Asiakaspolku kohdeyrityksen henkilökohtaisessa avussa alkaa asiakkaan tarpeiden määrittämisellä. Kokonaisuudessa asiakkaat kokivat asiakassuhteen aloituksen sekavana ja vaikeana. Asiakaspolun alussa, palvelun aloituksesta heränneet tunteet on kuvattu kuviossa 8. Sen mukaan voidaan havaita, että aloitus on herättänyt asiakkaissa enemmän arvoa tuhoavia tunteita kuin arvoa tuottavia tunteita. Teemahaastatteluista pystyttiin tunnistamaan 16 tunnesanaa, mitkä nousivat esille palveluiden aloitus -teemasta. Tunteet on kategorisoitu pisteillä eniten arvoa tuottavien tunteiden pyramidiin.



Kuvio 8. Eniten arvoa tuottavat tunteet palvelun aloituksessa (mukaillen Shawn & Hamilton 2016).

Teemahaastattelutilaisuuksista esille nousivat ensimmäisen teeman osalta paljon arvoa tuhoavia tunteita, kun ärsyntyneisyyttä, pettymyksen tunteita ja jopa vihan tunteita. Erityisesti omaiset nostivat esille pettymyksen tunnetta palvelun aloituksesta. Osa koki, ettei ole saanut yhteydenotoista huolimatta palvelua aloitettua ja heitä ärsytti tilanne ja osa käytti jopa voimasanoja kuvaamaan turhautuneisuutta. Osa teemahaastatteluihin osallistuneista asukkaista ja heidän omaisistaan kokivat, että yhteydenpito palveluntuottajan kanssa on hidasta. Asia ei hoidu kerralla, vaan vaatii useita yhteydenottoja. Asiakaspöytä alkuvaihe asiakkaaksi tuleminen koettiin vaikeaksi, hitaaksi ja asiakkaalle vaivaa tuottavaksi prosessiksi.

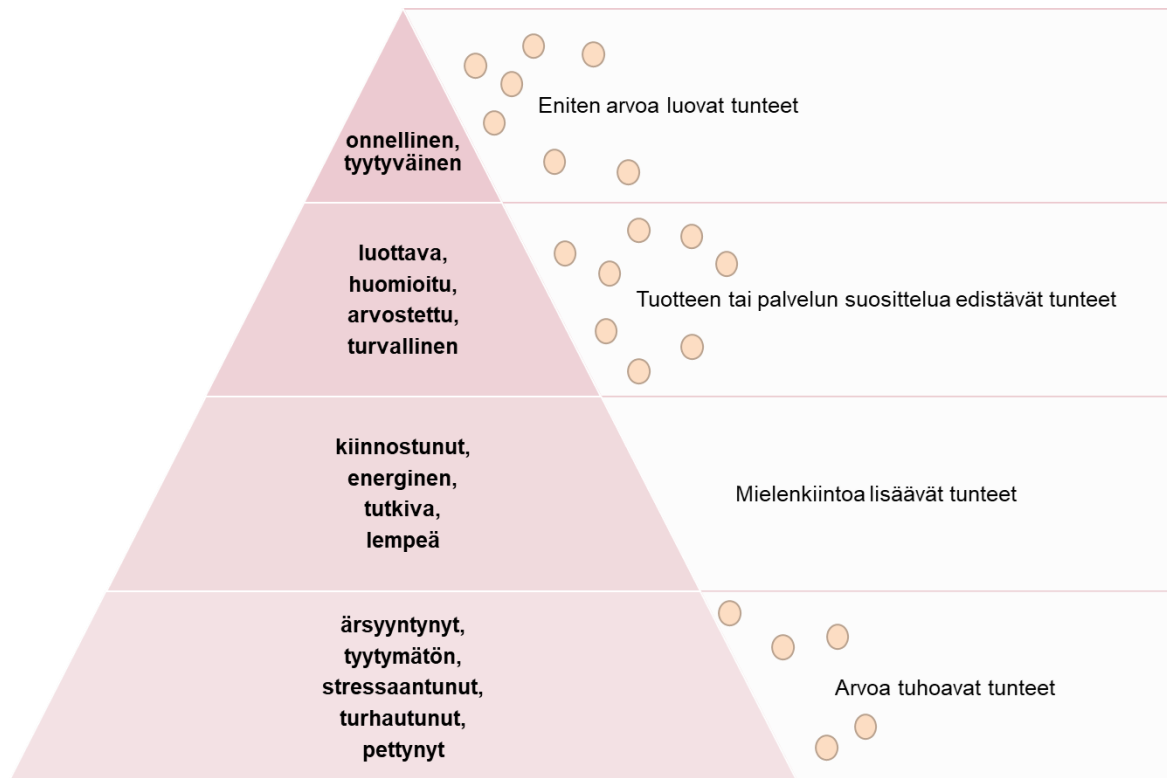
Mielenkiintoa lisääviä tunteita nousi pääsääntöisesti vain yhdestä teemahaastattelutilaisuudesta, missä korostui kiinnostuneisuuden tunne palvelua kohtaan. Asiakkaat kokivat, että palvelun aloituksessa on tärkeää luottamus, huomioiminen, arvostetuksi tuleminen. Asiakkaat, joilla ei vielä henkilökohtaista avustajaa ollut, olivat kiinnostuneita palvelusta ja sen aloittamisesta.

Palvelun toteuttaminen

Palvelun toteuttaminen alkaa ensimmäisen vuoron sopimisesta, kuten kuviossa xxx on kuvattu. Tämän jälkeen asiakas sopii tulevat vuorot palveluntuottajan kanssa. Palvelun toteuttamiseen liittyy erittäin todennäköisesti muutoksia tuleviin vuoroihin, joko asiakkaan tai

kohdeyrityksen eli palveluntuottajan puolelta. Muutoksia saattaa muodostua myös, mikäli asiakkaan sopimustunteja nostetaan tai vähennetään tarpeen muuttuessa.

Palvelun toteuttaminen herätti asukkaissa enemmän tunteita ja keskustelua kuin palvelun aloitus. Teemahaastatteluista pystyttiin tunnistamaan 20 tunnesanaa, mitkä kategorisoitiin samaan tapaan palvelun aloituksesta nousseiden tunteiden kanssa. Kuten kuviosta 9 nähdään, suurin osa 15/20 tunnesanaa voitiin luokitella arvoa tuottaviksi ja suosittelua edistäviksi tunteiksi. Arvoa tuhoavia tunteita muodostui 5 kappaletta.



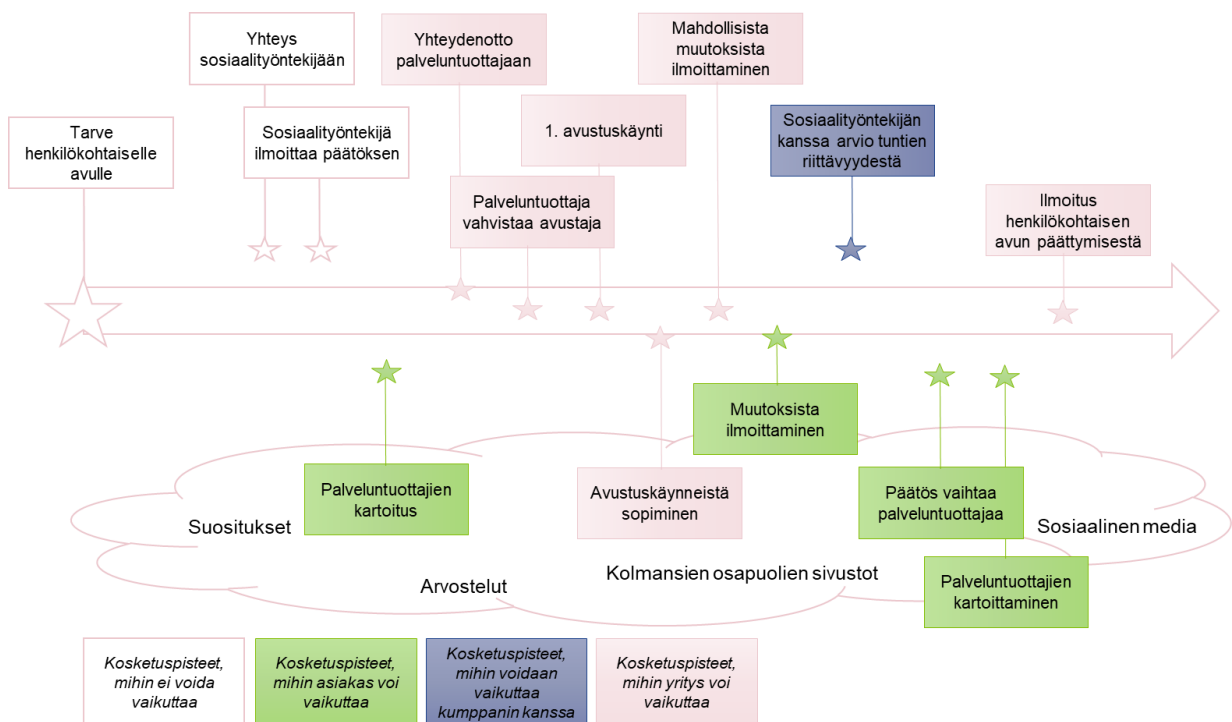
Kuvio 9. Eniten arvoa tuottavat tunteet palvelun toteuttamisessa (mukaillen Shawn & Halmilton 2016).

Asiakkaat olivat tyytyväisiä palvelun tuottamiseen teemahaastatteluissa heränneen keskustelun pohjalta. He kokivat olevansa tyytyväisiä itse palvelun toimivuuteen. Asukkaan nostivat esille tyytymättömyytensä, jos avustus perutaan tai tilanteissa, kun avustaja vaihtuu asiakkaan tahtotilasta huolimatta. Teemahaastattelutilaisuuksien tulosten perusteella asiakkaat olivat tyytyväisempiä palvelun tuottamiseen kuin palvelun aloitukseen.

Kosketuspisteet

Asiakaspolun kosketuspisteet kartoitettiin hyödyntäen asiakaspolkua, joka pohjautui kohdeyrityksen pääprosessiin. Lisäksi kosketuspisteiden kartoituksessa ja kategorisoinnissa huomioitiin vammaispalvelulain mukainen hakeutuminen avun piiriin. Kuviossa 10 henkilökohtaisen avun kosketuspisteet on kategorisoitu Lemonin ja Verhoefin (2016)

kategorisoinnin mukaisesti neljään eri kategoriaan. Kosketuspisteisiin, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Kosketuspisteisiin, joihin asiakas voi vaikuttaa. Kosketuspisteisiin, joihin yritys voi vaikuttaa kumppanin kanssa sekä kosketuspisteisiin, joihin yritys voi vaikuttaa. Lisäksi kuviossa on kiinnitetty huomiota niihin kosketuspisteisiin, joihin myös ulkopuoliset tekijät, kuten muiden arvostelut ja kokemukset saattavat vaikuttaa. Kosketuspisteitä ei ole tarkemmin huomioitu, kuka yrityksen sisällä vastaa asiakkaan yhteydenottoihin. Onko vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa asiakaspalvelukeskus, palveluesihenkilö, palvelukoordinaattori, henkilökohtainen avustaja vai joku muu hallinnon työntekijä.



Kuvio 10. Henkilökohtaisen avun kosketuspisteet (mukaihen Lemon & Verhoef 2016).

5.2 Asiakaskannattavuus

Havainnoinnin perusteella kohdeyrityksen asiakaskannattavuus lähtökohta ovat hankintayksiköiden kattohinnat sekä henkilökohtaisten avustajien palkkakustannukset sivukuluneen. Muita kustannuksia ovat hallinnosta syntyvät palkkakustannukset, koneet ja laitteet, matkustus- ja edustuskulut, erillinen asiakaspalvelukeskus sekä tukifunktioista ja järjestelmistä syntyvät kulut ja satunnaisia muita kuluja. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat kohdeyrityksessä pitkät asiakassuhteet, joissa alalla yleisesti ei oleteta palvelunlaadun kehittyvän asiakassuhteen pidentyessä.

Määriteltyjen asiakaspolun kosketuspisteiden perusteella voidaan todeta, että palvelun aloiteuksissa kosketuspisteiden määrä yrityksen kanssa on suuri. Uuden asiakkaan

aloittaminen on yritykselle suuri investointi, jonka takaisinmaksuaika riippuu palvelun hinnasta, tuntimäärästä ja muista edellä mainituista kustannuksista. Myös avustajien rekrytointi on investointina kohdeyritykselle suuri kustannus. Joissain tapauksissa asiakas etsii avustajaa useammasta yrityksestä kerralla ja on siis mahdollista, että investointi avustajan etsimiseen ja rekrytoimiseen on täysin turhaa. Mahdollista on myös, että avustaja löytää nopeasti muista töitä ja rekrytointi joudutaan aloittamaan uudelleen.

Jatkuvat poikkeamat eli muutokset asiakaspolussa synnyttävät kustannuksia, jos muutoksia tehdään kohdeyrityksen hallinnon kautta. Kannattavuuteen oleellisesti vaikuttavia henkilökohtaisen avun palvelun tekijöitä ovat asiakkaan sijainti sekä asiakkaalle myönnetyt tunnit. Mitä kauempana muista asiakkaista asiakas sijaitsee, sitä pidempiä palkallisia siirtymiä työntekijöille tulee kesken työpäivän. Hyvällä työvuorosuunnittelulla prosessia voidaan tehostaa, mutta täysin siirtymistä ei voida päästä eroon lyhyiden työvuorojen takia.

5.3 Asiakassegmentit ja priorisointi

Kohdeorganisaatiossa asiakkaat segmentointiin perinteisesti perustuen kohderyhmämenetelmään ja erityisesti kustannustehokkuus huomioiden. Asiakkaiden luokitteluperusteet määritteli kohdeyrityksen johtoryhmä sen mukaisesti, miten helppo asiakas on yrityksen käytettävissä olevien resurssien pohjalta sekä kannattavuudeltaan. Näin pystyttiin tunnistamaan kohdeorganisaatiolle sopivimmat asiakassegmentit ja keskittämään kehittämistehtävän empiirisen aineiston kerääminen kohdeorganisaation kannalta merkittävimpiin asiakassegmentteihin. Asiakassegmentit järjestettiin tärkeysjärjestykseen Thomasin, Reinartzin ja Kumarin (2004) kuvaamaa matriisia mukaillen huomioiden asiakkaiden piirteitä.

Tärkeimpinä tekijöinä kannattavuuteen vaikuttavat maksutapa, asiakkaan sijainti sekä myönnetty palvelutuntimäärä. Jos asiakkaan sijainti on asumispalveluyksikössä, on todennäköisempää, että sama avustaja pystyy käymään useammalla avustettavalla kerrallaan, ilman laskuttamatonta siirtymäaika. Ajatellaan, että asiakas x asuu samassa asumispalveluyksikössä asiakas y:n kanssa viereisissä huoneissa, molemmilla on hyvinvointialueen myöntämä palveluseteli henkilökohtaiseen apuun. Palveluseteli on matalakatteinen, kun huomioidaan, että avustajalle tulee maksaa työehtosopimuksen mukainen palkka ja laskuttaa voi vain toteutuneesta palvelusta asiakkaan luona. Yksiköissä asuvien asiakkaiden x ja y välillä siirtymä kestää alle minuutin, kun taas jos asiakkaat asuisivat täysin eri osoitteissa voi siirtymä olla jopa tunnin tai enemmän.

Asiakassegmentoinnissa hyödynnettiin kohdeorganisaation tietojärjestelmää. Tietojärjestelmästä voitiin selvittää asiakkaan sijainti, maksutapa sekä palvelua tuotettavat tuntimäärät. Segmentointia tehdessä tarkasteltiin myös kohdeorganisaation keskiarvollista

tuntikatetta, jonka pohjalta voitiin vahvistaa olettamia siirtymien kannattavuudesta henkilökohtaisen avun palveluissa.

Sijainti

Siirtymillä asiakkaalta toiselle on suuri vaikutus henkilökohtaisen avun palveluiden kannattavuudelle. Siirtymäaika ei ole laskutettavaa aikaa. Kun asiakas asuu mahdollisimman lähellä toista asiakasta ja työvuorot on suunniteltu mahdollisimman tehokkaasti, saadaan siirtymästä mahdollisimman lyhyt. Näin lähekkäin asuvat asiakkaat on helppo hankkia, sillä heille voidaan todennäköisesti usein hyödyntää olemassa olevia resursseja. On huomiotava, että kohdeorganisaatio on osa suurempaa konsernia, missä tuotetaan myös asumisen palveluita, joilla on myös mahdollisesti hyvinvointialueen myöntämänä henkilökohtaista apua. Voidaan siis päätellä, että asumisen asiakkaat, jotka asuvat samassa asumispalveluyksikössä ovat kannattavampia kuin asiakkaat, jotka asuvat hajautetusti joko itsenäisesti tai muiden palveluntuottajien asumispalveluyksiköissä. Tämän lisäksi voidaan päätellä, että mitä pidempi vuoro kerrallaan asiakkaalla toteutetaan, sitä vähemmän siirtymää pääsee syntymään, joten asiakas on kannattavampi.

Maksutapa

Henkilökohtaisen avun palveluita tuotetaan hyvinvointialueiden päätösten perusteella joko palvelusetelillä tai muulla sopimuksella. Palvelusetelijärjestelmiä löytyy kolme erilaista, joista palvelu laskutetaan tehtyjen tuntien mukaisesti. Kun palveluntuottaja on ilmoittanut, rekisteröitynyt ja hyväksytty palveluntuottajaksi on asiakkaalla mahdollisuus valita alueensa palveluntuottajista hänelle sopivin. Asiakkaalle palvelusetelillä tai muulla hyvinvointialueen myöntämällä palvelulla ei ole kustannuksia, joten itse hinnat eivät vaikuta palveluntuottajan valintaan. Hyvinvointialueet ovat voineet päättää palvelusetelijärjestelmän sekä laskutusvälit palvelulle. Palvelusetelille on määritetty jokaisella hyvinvointialueella kattohinta, jonka yli palvelua ei voida hinnoitella. Hinnoitteluun vaikuttavat pääsääntöisesti kellonajat, jolloin palvelua tuotetaan ja jonka mukaan asiakassegmentointia voitaisiin viedä pidemmälle tarkasteluun. Kehittämistehtävän tavoitteiden mukaisesti keskitytään kuitenkin ylätasolle.

Itsemaksavien asiakkaiden hintaan palveluntuottaja voi itse vaikuttaa ja hinnoitella kilpailutilanteen huomioiden palvelunsa. Itsemaksavien asiakkaiden kannattavuus on selvästi korkeampi kuin hyvinvointialueiden päätösten perusteella myönnettyjen palveluiden. Palveluiden kattohinnat on löydettävissä palveluntuottajien kirjautuessa palvelusetelijärjestelmiin ja verrattavissa esimerkiksi Keski-Suomen hyvinvointialueen itse maksettavien palveluiden palveluntuottajien ilmoittamiin hintoihin palveluseteliportaalista.

Tuntimäärä

Koska hyvinvointialueen päätöksissä on erittäin tarkasti määritelty myös henkilökohtaiseen apuun asiakkaalle myönnetty tuntimäärä ja asiakkaan kanssa tehdään aina ennen palvelun aloitusta palveluntarpeen määrittely, on tällä tuntimäärällä kannattavuuteen vaikuttava merkitys. Tuntimäärällä tarkoitetaan sitä tuntimäärää, jonka asiakas käyttää sovitusti palvelun hankkimiseen. Uudet palvelunpiiriin tulevat asiakkaat saavat usein päätöksen 30 tunnista kuukausitasolla henkilökohtaiseen apuun (Vammaispalvelulaki 8 c§). On mahdollista, että tuntimäärä on joko tätä suurempi tai pienempi suoraan päätöksentekohetkellä. Siihen vaikuttaa asiakkaan oma tahtotila ja ilmaisu tarpeesta sekä vammaisneuvoston sosiaalityöntekijän arvio tarpeesta. Päätös on usein toistaiseksi voimassa, mutta on huomioitava, että asiakkaan päätös voi olla myös määräaikainen. Myönnettyä tuntimäärää tarkastellaan tarpeen muuttuessa.

Pienen tuntimäärän asiakkaita ovat ne, jolle on myönnetty tunteja käytettäväksi alle 30 tuntia kuukaudessa. Keskituntisella asiakkaalla on tunteja käytössä 30 tuntia kuukaudessa. Suurituntisella taas tunteja on yli 30 tuntia kuukaudessa, milloin myös se on tuntimäärän perusteella segmentoituna kannattavin kokonaiskatteen osalta. Asiakkaat on kategorisoitu taulukossa 2 Thomasin, Reinartzin ja Kumarin (2004) mukaillen huomioiden asiakkaiden piirteitä.

Kriteeri / taso	Sijainti	Maksutapa	Tuntimäärä
Korkea taso	Kohdekonsernin asumispalveluyksikkö	Itsemaksava (voidaan vaikuttaa hintaan)	Suurituntinen (yli 30 tuntia kuussa)
Keskitaso	Muu asumispalveluyksikkö	Palveluseteli (nopeampi tapa laskuttaa)	Keskimääräinen 30 tuntia kuukaudessa
Matala taso	Itsenäisesti asuva	Ostopalvelu tai hankintasopimus (hitaampi ja työläämpi tapa laskuttaa)	Pienituntinen (alle 30 tuntia kuukaudessa)

Taulukko 2. Kohdeorganisaatiossa tunnistetut asiakassegmentit kannattavuuteen vaikuttavien piirteiden mukaisesti (mukaillen Thomas ym. 2004).

Priorisointi

Asiakassegmentit priorisoitiin hyödyntäen matriisia, johon huomioitiin tärkeimmät tekijät eli helppous ja kannattavuus. Helppoutta kuvasi asiakkaan asuinpaikka: mikäli se sijaitsi asumispalveluyksikössä, tämä luokiteltiin se korkeimmalle tasolle pisteytyksessä. Muussa asumispalveluyksikössä asuva asiakas luokiteltiin keskitasolle pisteytyksessä ja itsenäisesti asuva sai matalimmat pisteet matriisissa. Korkeimmat pisteet taas maksutavan kannattavuus ja helppous huomioiden sai itsemaksava asiakas, keskitason palveluseteliasiakas ja matalimman pisteen muut sopimusasiakkaat. Kun kriteerit saatiin pisteytettyä ja aseteltua matriisiin, pystyttiin matriisin pohjalta laskemaan yhteispisteet hyödyntäen niin sijaintia kuin maksutapaa.

Korkeimmat pisteet (6) sai kohde konsernin asumispalveluyksikössä asuva itsemaksava asiakas, kuten taulukosta 3 voidaan havaita. Seuraavaksi korkeimmat pisteet (5) saivat kohde konsernin asumispalveluyksikössä asuvat palvelusetelillä maksavat asiakkaat sekä muussa asumispalveluyksikössä asuvat itsemaksavat asiakkaat. Priorisoinnin mukaan kolmanneksi kannattavimmat sijainnin ja maksutavan helppouden sekä kokonaiskustannustehokkuuden mukaan olivat pistemäärällä 4 asiakkaat, jotka asuivat kohde konsernin asumispalveluyksikössä ja olivat asiakkaita ostopalvelusopimuksen tai hankintasopimuksen kautta, muussa asumisen yksikössä asuvat palvelusetelillä maksavat sekä itsenäisesti asuvat ja itsemaksavat asiakkaat. Toiseksi vähiten pisteitä saivat muussa

asumispalveluyksikössä asuvat joko palvelusetelillä maksavat tai olivat asiakkaita ostopalvelusopimuksen tai hankintasopimuksen kautta. Vähiten pisteitä (1) matriisiin mukaan saivat itsenäisesti asuvat, olivat asiakkaita ostopalvelusopimuksen tai hankintasopimuksen kautta, kuten taulukosta xx voidaan havaita.

SIJAINTI	KORKEA TASO (3)	Kohdekonsernin asumispalveluyksikkö / Ostopalvelu tai hankintasopimus 4	Kohdekonsernin asumispalveluyksikkö / Palveluseteli 5	Kohdekonsernin asumispalveluyksikkö / Itsemaksava 6
	KESKITASO (2)	Muu asumispalveluyksikkö / Ostopalvelu tai hankintasopimus 3	Muu asumispalveluyksikkö / Palveluseteli 4	Muu asumispalveluyksikkö / Itsemaksava 5
	MATALA TASO (1)	Itsenäisesti asuva / Ostopalvelu tai hankintasopimus 2	Itsenäisesti asuva / Palveluseteli 3	Itsenäisesti asuva / Itsemaksava 4
		MATALA TASO (1)	KESKITASO (2)	KORKEA TASO (3)
	MAKSUTAPA			

Taulukko 3. Asiakassegmentoinnin priorisointi (mukaillen Thomas ym. 2016).

Matriisissa on kuitenkin huomioitava, että asiakkaissa on poikkeuksia ja matriisi on vain suuntaa antava. Mitä enemmän tunteja asiakkaalla on maksutavasta tai sijainnista riippumatta myönnetty, sitä kokonaiskannattavampi asiakas on ja asiakkaan elinkaarenarvon tarkemmalla tutkimuksella ja laskennalla voidaan esimerkiksi tarkastella kokonaiskannattavuutta tarkemmin. Matriisiin tarkoituksena on kuvata ja selvittää tarkemmin, mitkä ovat kohdeorganisaation tunnistettujen tekijöiden pohjalta asiakassegmentit, joihin asiakaskokemuksen ja tunnistettujen kosketuspisteiden myötä kohdeorganisaatiossa kannattaa keskittyä mahdollisimman helpon ja kokonaiskannattavan liiketoiminnan kehittämiseksi.

6 Johtopäätökset

6.1 Asiakaskokemuksen vaikutus liiketoiminnan kannattavuuteen

Mitkä ovat kohdeyrityksen asiakassegmentit?

Kohdeyrityksen asiakassegmentit tunnistettiin ja kuvattiin teoreettiseen viitekehykseen ja havaintoihin perustuen. Asiakassegmentointi tehtiin yhteistyössä kohdeorganisaation johdoryhmän kanssa ja siinä huomioitiin kokonaiskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Segmentoinnista voidaan päätellä, että tärkeimmät asiakkaat kohdeyritykselle ovat sijainnin osalta helposti tavoitettavat asiakkaat. Lisäksi keskeinen huomio on hallinnollisen työn määrä eli maksutavaltaan helposti ja nopeasti laskutettaviin asiakkaisiin kului vähiten hallinnon työaika. Asiakaskokemusta tutkittiin vain kohdeyrityksen asumisenpalveluyksiköiden asiakassegmentistä.

Asiakassegmentoinnista voidaan päätellä, että kohdeyrityksen on taloudellisesti kannattavaa keskittää asiakkaiden hankkiminen alueellisesti samoille sijainneille. Lähellä toisiaan asuvien asiakkaiden palvelun tuottaminen on kustannuksiltaan edullisempaa, koska voidaan säästää asiakaspulun aloituksen aikana syntyvistä kustannuksista, sopivan avustajan kartoittamisessa sekä palvelun totuttamisen aikana siirtymissä asiakkaalta toiselle. Palvelun toteuttamisen aikana, kun asiakkaiden välinen matka on mahdollisimman pieni, ei kannattavuutta heikentäviin siirtymiin mene aikaa.

Mitkä tekijät vaikuttavat kokonaiskannattavuuteen?

Kokonaiskannattavuuteen vaikuttavia suoria tekijöitä henkilökohtaisen avun palveluiden tuottamisessa ovat palvelun hinnat, avustajien palkat sivukuluineen ja muut yleiset liiketoiminnan kustannukset. Henkilökohtaisen avun palveluissa palkka ja hinnoittelu ovat pääasiassa sellaisia tekijöitä, joihin kohdeyrityksessä ei voida suoraan vaikuttaa. Kattohinnat muodostetaan hyvinvointialueilla ja niistä ei voi poiketa. Palkat perustuvat työehtosopimukseen, jota kohdeyrityksessä noudatetaan. Tämän perusteella kehittämistehtävässä keskityttiin tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat epäsuorasti kokonaiskannattavuuteen. Teoreettisen viitekehyksen perusteella näitä tekijöitä tunnistettiin: palvelun laatu, asiakkaiden elinkaariarvo, asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus sekä asiakaspulun ja kosketuspisteiden tehostaminen ja yksinkertaistaminen. Muita kokonaiskannattavuuteen vaikuttavia epäsuoria tekijöitä tunnistettiin asiakassegmentoinnin kautta.

Miten henkilökohtaisen avun asiakkaiden asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa, jotta palveluista saadaan kannattavampia?

Asiakasarvon merkitys asiakaskokemukseen on suuri ja sen pohjalta yritysten tulee miettiä hyvin tarkkaan millaista arvoa he haluavat asiakkailleen tuottaa. Vaikuttamalla asiakaskokemukseen asiakasarvon avulla, voidaan kehittämistehtävän perusteella luoda pidempiaikaisia ja näin kannattavampia asiakassuhteita. Asiakaskokemuksen osalta asiakkaaksi tuloprosessissa tärkeimpänä teemahaastattelutilaisuuksien pohjalta nousi esille palveluntuottajan helppo saavutettavuus sekä luottamus palvelun toimintaan. Tämän perusteella voidaan päätellä, että mitä helpommaksi asiakas kokee palvelun aloituksen, sitä todennäköisemmin asiakas asiakkaaksi hakeutuu. Kehittämistehtävän tulosten pohjalta voidaan päätellä, että asiakas valitsee sen palveluntuottajan, jonka arvolupaus vastaa asiakkaan arvo-odotuksiin, kuten esimerkiksi palvelun luotettavuutta ja aloituksen helppoutta.

Kuten teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen teetettyjen teemahaastattelutilaisuuksien pohjalta voidaan päätellä, asiakkaiden kokema luottamus palveluntuottajaan palvelun toteutumisessa sitoi heitä kohdeyritykseen. Mitä luotettavammaksi asiakas kokee palveluntuottamisen eli sen, että avustaja saapuu sovitusti paikalle, sitä todennäköisemmin voidaan olettaa, että asiakas pysyy palvelun piirissä. Voidaan myös todeta, että mitä luottavaisempi asiakas on palvelun toimivuuteen, ei hän todennäköisemmin vaihda kilpailijalle. Pitämällä kiinni asiakkaan luottamuksesta, voidaan vaikuttaa asiakaskokemuksen kautta kannattavuuteen.

Asiakkaat kokivat erityisen tärkeäksi sen, että he voivat antaa palautetta palvelusta palveluntuottajalle. Tämä kertoo, mitä enemmän asiakkaalla on mahdollisuuksia palautetta antaa, sitä enemmän se kasvattaa onnistunutta asiakaskokemusta. Asiakas vaihtaa siis epätodennäköisemmin kilpailijalle ja näin voidaan luoda pidempiä sekä kestävämpiä asiakassuhteita.

Miten kohdeyrityksen asiakaskokemus vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen?

Kehittämistehtävän tuloksista voidaan päätellä, että asiakaskokemuksella on vaikutus liiketoiminnan kannattavuuteen. Asiakaskokemuksen vaikutus kannattavuuteen muodostuu asiakaskokemuksen kosketuspisteistä, jotka kohdeyritykselle on kuvattu tässä kehittämissyöissä. Niiden merkitys kannattavuuteen muodostuu siitä:

- miten asiakkaat kokevat palvelun,
- miten asiakkaat sitoutuvat,
- haluavatko asiakkaat tulla kohdeorganisaation asiakkaiksi,

- miten kohdeorganisaatio pystyy erottumaan hyvällä asiakaskokemuksella kilpailijoistaan.

Yksinkertaistamalla asiakaspolkua ja vähentämällä kosketuspisteiden määrää voidaan asiakaskokemusta parantaa huomattavasti ja tätä kautta myös vaikuttaa suoraan ja välillisesti asiakaskannattavuuteen.

Erityisesti matalakatteisessa liiketoiminnassa on tärkeää tunnistaa omat asiakkaat ja pyrkiä parantamaan asiakaskokemusta, jotta liiketoimintaa voidaan kasvattaa ja kehittää kannattavasti. Mitä pidempiaikaisia asiakkaat ovat, sitä kannattavammiksi ne myös muodostuvat. Mitä laadukkaampaan palvelu on, sitä pitkäaikaisempia asiakkaat ovat. On huomioitava, että joissain tapauksissa asiakas saattaa odottaa ja vaatia parempaa ja laadukkaampaa palvelua asiakassuhteen keston myötä, jolloin usein myös asiakaskannattavuus saattaa heiketä. Tämän perusteella kohdeyrityksen kannattaa panostaa pitkiin asiakassuhteisiin ja erityisesti asumispalveluyksiköiden asiakkaisiin niin, että asiakkaita ei ylipalvelu vaan tuotetaan juuri sitä palvelua, mikä vastaa asiakkaan arvo-odotukseen ja tarpeisiin.

Kehittämistehtävän tuloksista voimme päätellä, että mitä parempi luottamus asiakkailta henkilökohtaisen avun palveluntarjoajaan on, sitä todennäköisemmin palvelu tulee jatkuamaan. Asiakas voi mahdollisesti ostaa palvelua itse lisää, jolloin asiakassegmentoinnin mukaan erityisesti asumisen yksiköissä asuvat itsemaksavat asiakkaat toisivat sijainti ja maksutapa huomioiden lisää kokonaiskannattavuutta.

6.2 Pohdinta

Asiakaskokemusta on tutkittu paljon ja sen myötä on muodostettu käsitys tunteiden vaikutuksesta asiakaskokemuksen kehittymiseen. Asiakaskokemuksella on selvästi havaittavissa kehittämistehtävän ja tutkimuksen perusteella yhteys kannattavuuteen.

Kehittämistehtävästä esiin nousi alan haasteita tuottaa kannattavaa palvelua huomioiden palvelua rajoittavat tekijät. Hyvinvointialueiden mahdollisimman kustannustehokas tapa tuottaa henkilökohtaisen avun palveluita vaikuttaa merkittävästi liiketoiminnan kannattavuuteen ja todennäköisesti myös laskee asiakaskokemusta. Mikäli yritykset pyrkivät tuottamaan kannattavaa liiketoimintaa, on heidän kiristettävä kustannuksista siellä missä se on mahdollista. Miten hyvinvointialueet määrittelevät kattohinnat ja huomioidaanko niissä asiakaskokemus? Mielenkiintoista olisi myös tietää, miksi kunnat, eli nykyiset hyvinvointialueet ovat kokeneet THL (2019) tutkimuksen mukaan 53 % prosenttiosuudelle henkilökohtaisen avun tuottamisessa jonkin verran vaikeuksia, 3 % huomattavia vaikeuksia ja vain 44 % kokivat, ettei järjestäminen tuottanut vaikeuksia.

Vähentämällä henkilökohtaisen avun kosketuspisteitä, voidaan virtaviivaistaa ja yksinkertaistaa koko asiakaspolkua. Samalla on kuitenkin huomioitava haasteellisen asiakaskunnan tarpeet. Asiakkaille ei välttämättä ole muuta mahdollisuutta olla yhteydessä palveluntuottajiin kuin puhelimitse. He eivät välttämättä kykene muistamaan sovittuja asioita vammansa vuoksi ja vaativat enemmän henkilökohtaista asiakaspalvelua kuin esimerkiksi perinteisellä sosiaali- ja terveydenalan terveystieteiden osastossa asioitaessa tai kartoitettaessa omakotitalon putkiremonttia.

Voiko siis olla, että vähentämällä henkilökohtaisen avun kosketuspisteitä, ei kehitetä parempaa asiakaskokemusta, vaan päinvastoin heikennetään asiakaskokemusta asiakaskunnan erityispiirteet huomioiden?

Henkilökohtaisen avun asiakkaat tutkittavana kohderyhmänä on haastava. Puheentuottamisen mahdolliset vaikeudet sekä yleisesti kommunikoinnin haasteet tulee huomioida tuloksia tarkasteltaessa. Tutkijalla on erityisen tärkeä rooli tulkita ja ymmärtää kohderyhmän tuottamaa aineistoa. Tässä kehittämistyössä tämä haaste huomioitiin jo työn suunnittelun vaiheessa ja keskityttiin tutkimaan kohderyhmälle sopivia menetelmiä aineiston keräämiseen. Tämän pohjalta voidaan olettaa, että tulokset ovat luotettavia.

6.3 Jatkokehityskohteet

Jatkokehityksen kannalta asiakaskokemuksen merkitystä kannattavuuteen on hyvä tutkia pidemmälle ja syvällisemmin. Tässä kehittämistehtävässä on luotu peruskuva tunnistamaan niitä tekijöitä henkilökohtaisen avun palveluntuottamisesta, jotka vaikuttavat joko suoraan tai epäsuorasta asiakaskokemuksen kautta kannattavuuteen.

Arvolupaus

Määrittelemällä kohdeyrityksen arvolupaus vastaamaan asiakkaan arvo-odotuksia, voidaan asiakaskokemusta kehittää paremmaksi jo ensimmäisestä kosketuspisteestä alkaen. Arvolupauksen määrittelemisen myötä saadaan tarkempaa tietoa, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat kohdeyrityksen asiakasarvon muodostumiseen. Tämän kehitystyön tulosten perusteella voidaan olettaa, että asiakasarvo muodostumiseen vaikuttaa asiakkaan kokema mahdollisuus vaikuttaa palveluiden kehittämiseen. Oletusta tulee kuitenkin tutkia vielä tarkemmin.

Asiakasarvon muodostumista kohdeyrityksessä on tutkittava ja kehitettävä lisää, sillä se toimii erityisenä pohjana asiakaskokemuksen muodostumiseen. Menetelmänä asiakasarvon määrittelyyn voidaan hyödyntää esimerkiksi Paynen, Frown ja Eggertin (2017) tutkimuksellisen artikkelin mukaan CVP:tä eli asiakasarvon määrittelemisen konseptia. Yritysten tulee tunnistaa, mistä asiakasarvo muodostuu ja muokata arvolupaus vastaamaan

asiakkaan arvo-odotuksiin. Kohdeyritys muodostaa oikeanlaisen arvolupauksen pohjalta asiakasarvoa, mikä parhaimmillaan voi erottaa heidät kilpailijoista ja tämän avulla parantaa asiakaskokemusta ja sitä kautta myös kannattavuutta.

Asiakaskokemuksen mittaamisen kehittäminen kohdeyrityksessä

NPS-kysely tulisi suunnata asiakassegmentoinnin mukaisesti, jotta voitaisiin nähdä tarkemmin eri asiakassegmenttien erot ja määritellä jokaiselle asiakassegmentille oma tavoite. Jotta heikommin kannattavia asiakassegmenttejä saataisiin kannattavammiksi, voitaisiin tämän tutkimuksen mukaan keskittyä niissä esimerkiksi kasvattamaan tunteja sekä keskittämään asiakkaiden hankinnan samoille alueille. NPS-kyselyn rinnalle tulisi ottaa toinen mittari mittaamaan asiakaskokemusta, jotta saataisiin myös selville syyt asiakaskokemuksen taustalla. Hyvä ja laaja tapa selvittää asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä kohdeyrityksen asiakassegmentit huomioiden olisi Customer Experience Quality eli EXQ. Mittausta ei välttämättä tarvitse kohdistaa koko asiakasmäärälle vaan yritys voi valikoida esimerkiksi asiakassegmenttien mukaan mittauksen kohdejoukon. Tärkeää on saada selville, ketkä ovat kohdeyrityksen suosittelijat ja selvittää tarkemmin heidän asiakaskokemustaan.

Hinnoittelun merkitys asiakaskokemukseen

Kehittämistyöstä nousi mielenkiintoinen näkökulma palveluhinnoittelun merkityksestä asiakaskokemukseen. Tässä viitataan henkilökohtaisen avun kattohintojen epäsuoraan vaikutukseen palveluntuottamisessa. Hintojen vaikutusta asiakaskokemukseen on tutkittava tarkemmin: miten hyvinvointialueiden määrittelemät kattohinnat vaikuttavat asiakaskokemukseen välillisesti. Asiakkaat eivät itse näe, millä hinnalla palvelua tuotetaan. Hinnoittelu varmasti näkyy palvelun laadussa, mikäli palvelua halutaan kannattavasti tuottaa.

Vammaispalvelulaki sekä hyvinvointialueiden sääntökirjat määrittelevät tietyt reunaehdot, joiden pohjalta henkilökohtaista apua voidaan tuottaa. Sääntökirjojen vaatimukset tiukentuvat ja niitä täsmennetään ja niitä kehitetään vastaamaan asiakkaan tarpeita paremmin, mutta havaintojen pohjalta hinnat eivät kehity samassa tahdissa kustannusten kanssa. Ollaanko siinä tilanteessa, että henkilökohtaisen avun palveluiden tuottaminen ei ole kannattavaa vai kärsiikö asiakaskokemuksen laatu ja sitä myötä asiakaskokemus?

Lähteet

- Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. 2022. Tulevaisuudentutkimus tutuksi – perusteita ja menetelmiä. Turku: Grano.
- Abbott, L. 1955. Quality and competition. New Yor: Columbia University Press.
- Ahto O, ym. 2016. Bulkista brändiksi. Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Alderson, W. 1957. Marketing behavior and executive action: A functionalist approach to marketing theory. Homewood, IL: Richard D. Irwin
- Bolton, R. 2016. Service excellence: creating customer experiences that build relationships. E-kirja. New York: Expert Press.
- Cokins, G. 2015. Measuring and managing customer profitability. Strategic finance. 02/2015. 23–29.
- Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. 2010. Stop trying to delight your customers. Harvard business review. 7/2010. 116–122.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Florea, N., Tănăsescu, D. & Duică, A. 2018. Enablin customer-centricity and relationship management using net promoter score. Valahian journal of economic studies. 09/2018. 115–126.
- Gao, L., Melero-Polo, I. & Sese, F. 2020. Customer equity drivers, customer experience quality, and customer profitability in banking services: The moderating role of social influence. Journal of Service Research. 05/2020. 174–193.
- Gautam, N. 2017. CX analytics: Unlocking the potential of customer experience analytics. Viitattu 21.3.2023. Saatavissa: <https://www.ameyo.com/blog/cx-analytics-unlocking-the-potential-of-customer-experience-analytics/>
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum Pro.
- Gopaldas, A. & Siebert, A. 2022. What you.re getting wrong about customer journeys. Harvard business review. 7-8/2022. 92–99.

Grønholdt, L. Martensen, A. Jørgensen, S. & Jensen, P. 2015. Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 07/2015. 90–106.

Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. 2012. Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of service research*.02/2012. 59–75.

Helsinki. 2022. Henkilökohtaisen avun sääntökirja. Viitattu 18.04.2023. Saatavissa <https://www.hel.fi/static/sote/vamty/henkilokohtainen-apu/henkilokohtaisen-avun-saantokirja2022.pdf>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Hyvinvointiala. Hoitajapula on ratkaistavissa. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa <https://www.hyvinvointiala.fi/vaikutamme/sote-alan-tyovoimapula-on-ratkaistavissa/>

Innis, D. & La Londe, B. 1994. Customer service: The key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. *Journal of business logistics*. 15/1994.

Insight. 2018. The five levels of customer experience. *Customer relationship management*. CRM Magazine. 10/2018. 10–11.

Thomas, J., Reinartz, W. & Kumar, V. 2004. Getting the most out of all your customers. *Harvard business review* 7–8/2004, 116–123.

Kallunki, J-P. 2022. Tilinpäätösanalyysi. E-kirja. Helsinki: ALMATALENT.

Keränen, J. 2014. Customer value assessment in business markets. Lappeenranta University of Technology. Väitöskirja. Viitattu 10.4.2023. Saatavilla: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/97024/ker%c3%a4nen%20A4%20%205%206%20%20pdf%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Klaus, P. & Maklan, S. 2014. Towards a better measure of customer experience. *International journal of market research*. 03/2013. 227–246.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent.

Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum

- Kranzbuhler, A-M., Kleijnen, M., Morgan, R. & Teerling, M. 2018. The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Review*. 04/2018. 433–456.
- Kumar, V., Petersen, A. & Leone, R. 2007. How valuable is word of mouth? *Harvard business review*. 10/2007. 139–146.
- Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. 2011. Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 12/2011. 846–869.
- Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing* 11/2016. 69–96.
- Lukka, K. 2001. Metodix. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 15.3.2023. Saatavissa <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki. Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Mayer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. *Harvard Business Review*. 02/2007.
- McCarthy, J. & Wright, P. 2004. *Technology as Experience*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business model generation. A handbook for visionaries, game changers and challenger*. Canada: WILEY.
- Patti, C. van Dessel, M. & Hartley, S. 2020. Reimagining customer service through journey mapping and measurement. *European Journal of Marketing*. 01/2020.
- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. 2017. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 06/2017. 467–489.
- Pellinen, J. 2019. *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. Helsinki: Alma Talent.
- Peppers, D. & Rogers, M. 2016. *Managing customer relationships. A strategic framework*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Plassmann, H., Venkatraman, V., Huettel, S. & Yoon, C. 2015. Consumer Neuroscience: applications, challenges, and possible solutions," Journal of Marketing Research.08/2015. 427–435.

Ponsignon, F. 2022. Making the customer experience journey more hedonic in a traditionally utilitarian service context: a case study. Journal of service management. 02/2022. 294–315.

Puustinen, P. & Saarijärvi, H. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.

Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. 2013. The truth about customer experience. Harvard business review. 09/2013. 90–98.

Repo, T. 2016. Suomenmaa. Vammaisjärjestöt huolestuivat kilpailuttamisesta – Itsenäisyyden maku maistuu Arttu-Villelle. Viitattu 25.3.2023. Saatavissa <https://www.suomenmaa.fi/uutiset/vammaisjarjestot-huolestuivat-kilpailuttamisesta-itsenaisyyden-maku-maistuu-arttu-villelle/>

Rubin, A. Heikot signaalit. Topi – tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Viitattu 18.04.2023. Saatavissa <https://tulevaisuus.fi/metodit/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/heikot-signaalit/>

Schmitt, B. 1999. Experiential marketing. New York: The Free Press.

Severa. 2019. Asiakkuuksien tunnusluvut – näin mittaat asiakaskokemuksia. Viitattu: 21.3.2023. Saatavissa: <https://severa.fi/blogi/asiakkuuksien-tunnusluvut/>

Sotkanet. 2022. Henkilökohtaisen avun asiakkaita vuoden aikana / 100 000 asukasta (ind. 385). Viitattu 18.4.2023. Saatavissa <https://sotkanet.fi/sotkanet/fi/metadata/indicators/385>

Stabel, D. 2015. Measuring customer experience: Key performance indicators for customer communication management. Viitattu 8.3.2023. Saatavissa <https://documentmedia.com/print-article-1970-permanent.html>

STM a. Megatrendit vaikuttavat sosiaali- ja terveystalouteen. Viitattu 18.4.2023. Saatavissa <https://stm.fi/megatrendit>

STM b. Vammaispalvelut ja tukitoimet. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 18.4.2023. Saatavissa <https://stm.fi/vammaispalvelut-tukitoimet>

THL. 2023a. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Henkilökohtainen apu. Viitattu 18.04.2023. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/tuki-ja-palvelut/henkilokohtainen-apu>

THL. 2023b. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Vammaispalvelulainsäädännön uudistus. Viitattu 15.03.2023. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/ajankohtaista/vammaispalvelulainsaadannon-uudistus>

Thomke, S. 2019. The magic that makes customer experiences stick. Cambridge. MIT Sloan management review. 09/2019. 56–63.

Tukiliitto. 2023. Mitä itsemääräämisoikeus on? Viitattu 15.3.2023. Saatavissa <https://www.tukiliitto.fi/tuki-ja-neuvot/itsemaaraamisoikeus/mita-itsemaaraamisoikeus-on/>

Vammaispalvelulaki 553/2023.

Vernerit. 2023. Kommunikointi. Viitattu 15.3.2023. Saatavissa <https://verneri.net/yleis/kommunikointi>

Liite 1. Henkilökohtaisen avun pääprosessi

