



Työntekijöiden näkemyksiä asiakaskokemuksen johtamisesta ta- pahtumatoimisto Tapaus Oy:ssä

Alisa Rauhanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Matkailun liikkeenjohto

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Alisa Rauhanen
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakaskokemuksen johtaminen tapahtumatoimisto Tapaus Oy:ssa
Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 2
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona tapahtumatoimisto Tapaus Oy:lle, jonka toiminnan keskiössä asiakaskokemus on suuresti. Asiakaskokemus on osana Tapauksen strategiaa ja sillä halutaan parantaa yrityksen kilpailuetua. Tapauksen asiakaskokemuksen johtamisesta vastaa asiakaskokemusjohtaja, jonka kanssa yhteistyössä myös tätä opinnäytetyötä on tehty.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakaskokemuksen johtamisen nykytila yrityksessä Tapaus Oy. Tutkimuksella haluttiin selvittää työntekijöiden ymmärrys asiakaskokemuksesta ja näkemys asiakaskokemuksen johtamisesta yrityksessä heidän oman työnsä näkökulmasta sekä asiakaskokemuksen toteutumisesta omassa työssä. Tavoitteena oli selvittää, miten asiakaskokemusta johdetaan strategiasta käytäntöön.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta. Asiakaskokemusta käsitellään esitellen sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä, asiakaspolku kohtauspisteineen sekä se perusta, miten odotukset ylittävä asiakaskokemus syntyy, jolla yritys erottautuu kilpailijoistaan. Asiakaskokemuksessa paneudutaan yleisen tason lisäksi B2B-asiakaskokemukseen, jossa toimeksiantajayritys myös toimii. Asiakaskokemuksen johtamisen viitekehys muodostuu strategisesta suunnittelusta ja kehittämistyöstä, joihin liittyvät vahvasti ajatus kilpailuedun saavuttamisesta ja arvon tuottamisesta asiakkaalle sekä asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamisesta, asiakaskokemuksen jalkauttamiseksi osaksi henkilöstön työtä ja arkea.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen keväällä 2023. Tutkimuksen aineistonkeruuta varten haastateltiin seitsemää Tapauksen työntekijää neljältä eri osastolta puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selviää, että työntekijöillä on ymmärrys siitä, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan niin yleisellä tasolla, kuin B2B-asiakaskokemuksen näkökulmastakin sekä halu tuottaa erinomaista asiakaskokemusta omassa työssään. Asiakaskokemusjohtajan tekemä työ koettiin merkitykselliseksi. Asiakas on toiminnan keskiössä ja työntekijät saavat tukea asiakasnäkökulmaan asiakaskokemuksenjohtajalta. Asiakaskokemusta johdetaan arjessa asiakaskokemusjohtajan toimesta nostamalla asiakasnäkökulmaa keskusteluihin mukaan, tarjoamalla tukea ja konsultaatiota asiakaskokemuksesta sekä yhteisillä palaverilla.</p> <p>Tutkimuksen tulosten ja työntekijöiden omien kehitysehdotusten sekä toiveiden perusteella luotiin lopulliset kehitysehdotukset asiakaskokemuksen johtamisen tueksi ja asiakaskokemuksen jalkauttamisen eteenpäin viemiseksi.</p>
Asiasanat Asiakaskokemus, B2B-asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, tapahtuma-ala

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tapahtumatoimisto Tapaus Oy.....	2
1.2	Tutkimuksen tavoite	3
2	Asiakaskokemus	4
2.1	B2B-asiakaskokemus.....	5
2.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	7
2.3	Asiakaspolku ja kohtaamispisteet.....	8
2.4	Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen perusta	11
3	Asiakaskokemuksen johtaminen	13
3.1	Asiakaskokemus strategiana.....	14
3.1.1	Mittaaminen ja kehittäminen osana johtamista.....	14
3.1.2	Asiakaskokemuksesta kilpailuetua.....	16
3.1.3	Arvon tuottaminen ja arvolupaus.....	17
3.2	Strategian jalkauttaminen käytäntöön.....	19
3.3	Asiakaskokemus osaksi yrityskulttuuria.....	20
4	Tutkimuksen toteutus	22
4.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	22
4.2	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	23
4.3	Aineiston analysointi.....	25
5	Tulokset.....	27
5.1	Tapauksen asiakaskokemus	27
5.2	Asiakaskokemuksen toteuttaminen omassa työssä.....	31
5.3	Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen	34
5.4	Kehittämiskohteet työntekijöiden näkökulmasta	36
6	Johtopäätökset.....	41
6.1	Kehitysehdotukset.....	44
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	46
6.3	Pohdinta.....	47
	Lähteet.....	48
	Liitteet.....	52
	Liite 1. Haastattelun saatekirje.....	52
	Liite 2. Haastattelukysymykset	53

1 Johdanto

Asiakaskokemusta pidetään tämän vuosikymmenen yhtenä yritysmaailman trendikkäimmistä termeistä, sillä on ymmärretty, ettei 2020-luvulla suomalaisten yritysten menestymiseen riitä enää pelkkä tuotantolähtöinen ajattelu. Kilpailijoista halutaan erottautua moniulotteisemman asiakaskokemuksen avulla, joka rakentuu kaikessa asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Lukuisten vaihtoehtojen maailmassa päätösvalta on siirtynyt yrityksiltä asiakkaalle ja vaikuttamalla asiakkaaseen, luoden ainutlaatuinen asiakaskokemus, erottaudutaan kilpailijoista ja voitetaan asiakas puolelleen. (Trustmary 2022; Saarijärvi & Puustinen 2020, 13–14.) Sen sijaan että asiakkaan tarpeet vain täytetään, tulisi asiakkaan odotukset ylittää, sillä se mistä asiakas tänään yllättyy, on seuraavaksi jo minimivaatimus. Yrityksen tulee jatkuvasti ylittää oma tasonsa, sillä mikäli he eivät sitä tee, joku toinen tekee sen. (Korkiakoski 2023, 19.)

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen välille. Se rakentuu ajan kuluessa erilaisissa kohtaamispaikoissa, jossa asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Asiakaskokemus huomioi laaja-alaisesti koko asiakkaan ostopolun sisältäen ajan ennen ostamista, ostohetken sekä ajan ostamisen jälkeen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54.) Sekä kuluttajia että yrityksiä yhdistää se, että he vastaanottavat useita asiakaskokemuksia joka päivä. Kuluttajapuolen yritykset ovat kuitenkin olleet jo useita vuosia tietoisempia asiakaskokemuksesta ja sen hyödyistä, kun taas yritysten väliseen liiketoimintaan keskittyneet yritykset ovat heränneet tähän hitaammin. (Hague & Hague 2018, 1.) Yritysten välisten liiketoiminnan asiakaskokemus eli B2B-asiakaskokemus on kuluttaja-asiakaskokemusta monimutkaisempi kokonaisuus, mutta molempien muodostumiseen vaikuttavan samankaltaiset tekijät brändimielikuvasta yrityksen tuottamaan arvoon. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 22–23.)

B2B-markkina tarjoaa yritykselle mahdollisuuden erottautua kilpailijoistaan asiakaskokemuksen avulla ja siten saada myös mahdollisuuden pidentää asiakassuhteita sekä myydä asiakkailleen yhä uudelleen (Holma ym. 2021, 22). Yhä useampi yritys näkee asiakaskokemukseen panostamisen potentiaalisena keinona menestyä. Tärkeintä on kuitenkin ymmärtää ja luoda yhteinen ymmärrys siitä, mitä asiakaskokemus tarkoittaa juuri tässä yrityksessä sekä uskaltaa luoda erilaisia ja henkilökohtaisia kokemuksia. (Korkiakoski 2023, 25, 29.)

Asiakaskokemuksen kilpailuetu voidaan kuitenkin saavuttaa vain hyvällä suunnittelulla ja toteutuksella. Tämä vaatii yritykseltä asiakaskokemuksen nostamista mukaan strategiaan, jonka luomisessa määritellään sen tavoitteet, budjetti, vastuut ja onnistumisen mittarit sekä palkitseminen. Asiakaskokemus on koko organisaation yhteinen asia ja sen toteuttamiseen tarvitaan kaikki sen jäsenet. Sitä tulee kuitenkin johtaa systemaattisesti, jotta voidaan vaikuttaa siihen, millaisen kokemuksen asiakkaalle halutaan muodostuvan. (Holma ym. 2021, 37, 92, 95.)

1.1 Tapahtumatoimisto Tapaus Oy

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Tapaus Oy:lle, josta puhutaan opinnäytetyössä lyhyemmin Tapauksena. Tapaus on vuonna 2012 perustettu tapahtumatoimisto, joka kuuluu osaksi Pohjoismaiden suurinta suomalaista tapahtumamarkkinointitoimisto LIWLIG Groupia. Tapauksen lisäksi siihen kuuluvat ruotsalainen Eventyr Nine Yards, norjalainen 6.Sans sekä tanskalainen Welcome A/S. Tapauksen vuosittaisia tapahtumia ovat erilaiset ja erikokoiset asiakas-, henkilöstö-, kulluttaja-, vaikuttaja- sekä sidosryhmätapahtumat ja messut. Tapaus suunnittelee ja toteuttaa erilaisia fyysisiä sekä virtuaalisia tapahtumia Suomen lisäksi myös kansainvälisesti ja heidän asiakkailleen toimivat yritykset. Toiminnan eettisyydessä Tapaus haluaa olla tapahtuma-alan edelläkävijä. Tapaus tavoittelee tasa-arvoista, kunnioittavaa ja kannustavaa työympäristöä niin työntekijöiden, kumppaneiden kuin maapallonkin näkökulmasta. He haluavat edistää omalla toiminnallaan tasa-arvoisia ihmisoikeuksia, turvallista työympäristöä ja ympäristöstä huolehtimista sekä korruptionvastaaisuutta. Vastuullista ajattelua ja -tapahtumajärjestämistä Tapaus jakaa myös asiakkailleen. (Tapaus 2023.)

Tapahtumateollisuus ry (2023) määrittelee tapahtuman seuraavanlaisesti: ”Tapahtuma on aikaan ja tilaan sidottu, suunniteltu ja tavoitteellinen tilaisuus, joka on suunnattu joillekuille, joiden arkirutiinien ulkopuolella tapahtuma on. Tapahtuma voi olla kertaluonteinen tai toistuva, ja se voi tapahtua joko fyysisessä tai virtuaalisessa tilassa.” Tapahtumia voidaan luokitella eritavoin niiden sisällön tai vaihtoehtoisesti eri nimitysten mukaan. Ne voidaan jakaa maksullisiin tai maksuttomiin, yksityistilaisuuksiin tai yleisötilaisuuksiin sekä työhön tai vapaa-aikaan. (Wallo & Häyrynen 2022, 43.) Tapahtuma-ala on muuttunut muutaman vuoden sisällä melko paljon vallinneen koronapandemian myötä, jolloin tapahtuma-ala koki myös täyspysähdyksen. Korona-aika muutti tapahtuma-alaa, siirsi sitä verkkoon ja tänä päivänä virtuaalitapahtumat ovat edelleen käytössä fyysisten tapahtumien rinnalla, kuin myös näiden kahden yhdistelmät hybriditapahtumat. (Wallo & Häyrynen 2022, 18–19.)

Tapahtumat ovat aina projekteja, jotka alkavat ja päättyvät, huolimatta niiden toistuvuudesta. Niissä tavoitellaan aina onnistunutta osallistujakokemusta. Tapahtumien suunnitteluun ja toteutukseen tarvitaan monenlaisia asiantuntijoita erilaisilla osaamisilla. (Wallo & Häyrynen 2022, 166.) Tapauksella työskentelee 135 tapahtuma-alan ammattilaista. Sen henkilöstö muodostuu tiimeistä, jotka on jaettu suunnitteluun, asiakkuusjohtoon, tuotantoon ja hallintoon sekä lisäksi tapahtumakommunikaatiosta ja -sisällöistä vastaa oma tiimensä. (Tapaus 2023.)

”Me Tapauksella haluamme luoda tapahtumia, kokemuksia ja kohtaamisia, jossa me kaikki voimme elää vahvasti pelkän olemisen sijaan. Me olemme tapahtumatoimisto, jonka tehtävänä on puhalttaa uutta elämää yrityksiin, työyhteisöihin ja brändeihin. We turn moments into momentum.”

(Tapaus 2023.) Tapauksen kansainvälisen ja kotimaisen kasvun myötä sekä pitääkseen jo nyt erittäin tyytyväiset asiakkaat jatkossakin erittäin tyytyväisinä, Tapaus halusi sitoa asiakaskokemuksen osaksi strategiaa sekä parantaa omaa kilpailuetuaan. Asiakaskokemus oli yrityksen DNA:ssa jo entuudestaan, jonka jokaisen uudenkin työntekijän haluttiin omaksuvan. Tapauksen tukena palvelulupauksen ja asiakaspolun kohtaamispuoleiden konkretisoinnissa oli ulkopuolinen yritys Flock, jonka tukemana syntyi asiakaskokemuksen kulttuurikirja, jonka avulla työntekijöille konkretisoitiin se, mitä heiltä odotetaan erilaisissa asiakaskohtauksissa. (Flock s.a.)

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää asiakaskokemuksen johtamisen nykytila yrityksessä tapahtumatoimisto Tapaus Oy. Tutkimuksella halutaan selvittää Tapauksen työntekijöiden ymmärrys asiakaskokemuksesta ja näkemys asiakaskokemuksen johtamisesta yrityksessä heidän oman työnsä näkökulmasta sekä asiakaskokemuksen toteutumisesta omassa työssä. Tavoitteena on selvittää, miten Tapauksella johdetaan asiakaskokemusta strategiasta käytäntöön.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten toimeksiantajayrityksessä johdetaan asiakaskokemusta strategiasta käytäntöön?
2. Mikä on työntekijöiden ymmärrys asiakaskokemuksesta ja sen toteutumisesta omassa työssä?
3. Miten työntekijät kokevat asiakaskokemuksen johtamisen oman työnsä kannalta?

Tutkimus on rajattu koskemaan toimeksiantajayrityksen työntekijöiden näkökulmaa asiakaskokemuksen johtamisesta heidän oman työnsä kautta ja sen avulla ymmärtämään asiakaskokemuksen johtamisen ja -jalkauttamisen nykytilaa yrityksessä. Työntekijän näkökulma valikoitui tähän tutkimukseen, sillä juuri työntekijät ovat niitä henkilöitä, jotka asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat ja joiden tekemään työhön myös asiakaskokemuksen johtaminen vaikuttaa. Tutkimuksessa asiakas on keskiössä, huolimatta työntekijän näkökulmaan keskittymisestä, sillä se on asiakaskokemuksen kannalta keskeinen asia.

2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen näkemys, kokemus ja tunne, johon kaikki kohtaamiset yrityksen, sen edustajien, palveluiden ja kanavien kanssa vaikuttavat. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan kohtaaminen ja kohtelu yrityksen eri kanavissa, luotettavuus ja toimivuus sekä se, millaisia tunteita yritys ja sen palvelut herättävät asiakaspolulla oston aikeesta, ostoon ja suositteluun. (Holma, Laasio, Ruusuvaori, Seppä & Tanner 2021, 24; Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9.) Asiakaskokemus on useiden eri kohtaamisten summa, jolla vaikutetaan asiakkaan ostopäätökseen sekä haluun suositella yritystä, sen tuotteita ja palveluita (Muuraiskangas s.a., 3). Se on konkreettinen tapa toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä, sillä sen lisäksi että asiakkaan tarpeet huomioidaan hänen tarpeensa mukaisina palveluina tai tuotteina, siinä keskitytään siihen, miten koko asiakaspolun ajan asiakas ja hänen tarpeensa huomioidaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21–23.)

Asiakaskokemus on asiakkaan omaan arvioon perustuva subjektiivinen kokemus, jonka muodostumiseen vaikuttavat asiakkaan omat tarpeet ja mieltymykset, erilaisten ominaisuuksien arvostus ja toiveet, arvomaailma, sosioekonominen asema, demografinen ympäristö ja asenteet. Nämä voivat olla hyvinkin erilaisia eri asiakkailta, jonka vuoksi jokaisen yrityksen tulee valita itselle tärkeimmät asiakasryhmät, joiden tarpeisiin vastata. Näin yritys voi suunnitella minkälaista asiakaskokemusta yrityksessä halutaan tavoitella. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125.)

Onnistuneen ja mieleenpainuvan asiakaskokemuksen avulla erottaudutaan ja pärjätään kilpailussa, jossa vaihtoehtoja on useita, ja hinta, laatu, palvelut sekä tuotteet ovat samankaltaisia keskenään. Kun vierekkäin asetetaan useampi samaa palvelua tarjoava yritys, valinnan perusteena ovat asiakkaan mielikuvat, aiemmat kokemukset ja muiden kertomukset yrityksestä. Asiakkaalla on valta vaikuttaa ja asiakaskokemuksella on tässä suuri merkitys, jolloin tämän sisäistävä ja ymmärrettävä yritys pärjää myös kilpailussa paremmin. (Ahvenainen ym. 2017, 9.) Hyvillä asiakaskokemuksilla voidaan parantaa myös ihmisten elämänlaatua, joka saatetaan liiketoiminnallisen ja kilpailullisen näkökulman takaa helposti unohtaa. Koska yksilö käyttää päivittäin lukuisia eri palveluita ja tuotteita osana arkielämää, on sillä merkitystä, kuinka toimivia, miellyttäviä, inspiroivia tai hauskoja tilanteet näiden tuotteiden tai palveluiden takana olevien yritysten kanssa ovat. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 31.)

Asiakaskokemus on ollut ilmiönä olemassa jo kauan, mutta viimeisen vuosikymmenen aikana se on noussut erityisesti puheenaiheeksi yritysten johdossa ja tullut usean yrityksen strategiseksi painopisteeksi eri toimialoilla. Aiemman teollisen- ja tuotantolähtöisen ajattelun rinnalla, 2020-luvulla yritysten kilpailemisen painopiste Suomessa on siirtynyt laajempaan ja moniulotteisempaan asiakaskokemukseen. Asiakkaat haluavat hyviä ja kokonaisvaltaisia kokemuksia, jolloin pelkät yritysten

tarjoamat tuotteet eivät enää riitä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 13–14, 19; Holma ym. 2021, 18.) Yhtenä vaikuttavana tekijänä tähän voidaan pitää digitalisaatiota, joka on keskeinen osa markkinaevoluutiota ja muokannut pitkään liiketoimintojen luonnetta. Digitalisaation takia ihminen on päivittäin tekemisissä satojen erilaisten organisaatioiden kanssa tiedostaen ja tiedostamatta, jonka tuoman lisääntyneen vuorovaikutuksen määrän takia, yrityksissä on syntynyt suurempi tarve johtaa ja kehittää asiakkaan polun kohtaamispisteitä loogiseksi kokonaisuudeksi sekä vaikuttaa siihen, missä kohtaamispisteissä asiakaskokemus lopulta muodostuu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27–28.)

2.1 B2B-asiakaskokemus

B2B-lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista Business to Business, jonka suomennoksena toimii yritykseltä yritykselle. Se tarkoittaa yritysten välistä liiketoimintaa, jossa palvelun tai tuotteen ostajana on toinen yritys. (Digimarkkinointi s.a.) Opinnäytetyön kannalta on keskeistä käsitellä asiakaskokemusta myös yritysten välisen liiketoiminnan näkökulmasta, sillä Tapauksen palveluita ostavat toiset yritykset, jolle Tapaus suunnittelee ja tuottaa tapahtumia. Opinnäytetyössä yritysten välisestä liiketoiminnasta käytetään jatkossa lyhennettä B2B.

Maechelerin, Sahnin & Van Oostrumin (2016) mukaan asiakaskokemusstrategioihin ja asiakaskeksisen organisaation rakentamiseen liittyvät keskustelut keskittyvät usein kuluttajaan ja loppukäyttäjään. Yritysten välisen liiketoiminnan asiakaskokemusta tulisi kuitenkin tarkastella yhtä kriittisesti kuin kuluttajan asiakaskokemustakin, sillä niiden kehittämällä on saatu tuloksia aikaan. Asiakaskokemus on yhtä tärkeä osa B2B-liiketoimintaa, kuin se on kuluttajaliiketoiminnassakin, sillä yrityksessäkin asiakas on kuitenkin aina ihminen. B2B-asiakaskokemukset muodostuvat kiinnostuksesta ja ymmärryksestä asiakkaan liiketoimintaa kohtaan, lupausten lunastamisesta, positiivista tunteista ja yhteisistä onnistumisista. (Holma ym. 2021, 16, 20.) Yritysten välisessä liiketoiminnassa korostuvat konkreettisemmat asiakaskokemuksen tekijät, kuten yrityksen asiakastyytyväisyyden kehittäminen, myynnin lisääminen, tuottavuuden parantaminen ja kustannusten alentaminen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85–86).

Kokonaisuutena B2B-asiakaskokemus on kuitenkin hieman erilainen ja kuluttajapuolta monimutkaisempi, sillä loppukäyttäjänä toimii useampi eri henkilö eri rooleista organisaation sisällä, jolloin myöskään ostaja ei ole aina tuotteen tai palvelun käyttäjä. Se ei myöskään ole kuluttajapuolen lailla yksittäinen henkilö vaan saattaa muodostua useamman ihmisen kokemasta, jolloin on myös haasteellisempaa määrittää, millainen asiakaskokemus lopulta oli ja kenen kokemana. (Holma ym. 2021, 21–23; Saarijärvi & Puustinen 2020, 86–87.) Yritysassiakkaasta voidaan rakentaa kestävä asiakassuhde, mikäli se osataan ottaa haltuun jo heti asiakkuuden alussa. Tällöin niin kutsuttujen sillojen välinen yhteistyö tulee olla hallussa eli siirto myynnistä asiakkuusvaiheeseen onnistuu.

(Korkiakoski 2023, 20.) B2B-asiakkuuksissa jokaisen asiakkaan arvo on suuri, sillä asiakassuhteet ovat pitkiä ja palveluiden ja tuotteiden hinnat ovat korkeampia kuin kuluttajapuolella kuin myös niiden myyntivolyymi. Olemassa olevista asiakkuuksista sekä hyvästä asiakaskokemuksesta huolehtiminen ja kehittäminen ovat tärkeässä roolissa, sillä se on yritykselle edullisempaa ja helpompaa kuin uusien asiakkaiden hankinta. Asiakkaan arvokokemus on B2B-asiakaskokemuksessa merkittävässä roolissa. Arvon tuottamisessa on keskeistä nimenomaisesti se, että asiakas kokee saavansa ja hyötyvänsä yhteistyöstä enemmän kuin siihen investoidaan aikaa ja rahaa. (Holma ym. 2021, 23–25.) Tällöin tärkeitä kysymyksiä yritykselle on miettiä, mikä on asiakasyritykselle merkityksellistä ja miten tarjotut tuotteet, palvelut tai osaaminen auttavat asiakasyritystä menestymään. Erityisen tärkeää on kuitenkin pystyä osoittamaan, miten asiakasyritys hyötyy tuotteesta, palvelusta tai osaamisesta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 89–91.)

Kansainvälisen markkinointiyrityksen MarketingProfs (Doheny 2016) yli 500 B2B-yritykselle tehdyn tutkimuksen mukaan erinomainen B2B-asiakaskokemus muodostuu kuudesta peruspilarista. Nämä ovat sitoutuminen, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja toteuttaminen, helppous, oikea-aikainen reagointi, proaktiivisuus sekä kehittyminen. Yrityksen sitoutuminen prosessiin toimii perustana asiakaskokemuksella menestymiselle. Yrityksen tulee vastata asiakkaan tarpeisiin nähden samalla se mitä asiakas oikeasti haluaa ja arvostaa, ei pelkästään se, mitä yritys itse haluaa myydä. Asiakkaan ja yrityksen välisen työskentelyn tulee olla helppoa ja saumatonta läpi asiakkaan polun ja oikea-aikainen reagointi takaa sen, että asiakas tuntee olonsa arvostetuksi ja tärkeäksi. Asiakkaan tarpeen ennakointi osoittaa sen, että yrityksessä osataan katsoa asiakkaan mahdollisia tarpeita ja toiveita sekä valmistautua niihin, ennen kuin asiakas edes itse ymmärtää tarvitsevänsä. Jatkuva kehittäminen parempaan asiakaskokemukseen on olennaista asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen jatkuvassa muutoksessa. Kun B2B-yritys hallitsee nämä osa-alueet, sen voidaan ajatella erottautuvan asiakaskokemuksella.

Tapahtuma-alaan, jossa toimeksiantajayritys Tapaus toimii, voidaan ajatella pätevän samat asiakaskokemuksen elementit kuin näissä luvuissa on kuvattu. Tapahtumat ovat paikkoja, joihin ihmiset menevät hakemaan elämyksiä ja kokemuksia, joten asiakkaan odotukset saattavat olla jo lähtökohtaisesti korkeammalla. Liveton (3–4, s.a.) mukaan asiakaskokemus on menestyvän tapahtuman kulmakiviä, jossa ensivaikutelma on tärkeä. Tapahtumia täynnä olevassa maailmassa, erottautuminen voi olla vaikeaa, sillä rahalla saa järjestettyä samanlaisia elämyksiä, kuin kaikki muutkin. Yllättävien yksityiskohtien luominen ja tuottaminen asiakkaalle sekä persoonallisten tapahtumien luominen vaatii enemmän ajattelua, mutta se myös kantaa pidemmälle. Asiakaskokemuksen koetaan jäävän kuitenkin liian vähäiselle huomiolle, tapahtumanjärjestäjien tuotannollisen puolen kiireen vuoksi. Tapahtumissa asiakaskokemus kuitenkin näyttäytyy erityisen merkittävänä sen onnistumisen ja menestyksen kannalta.

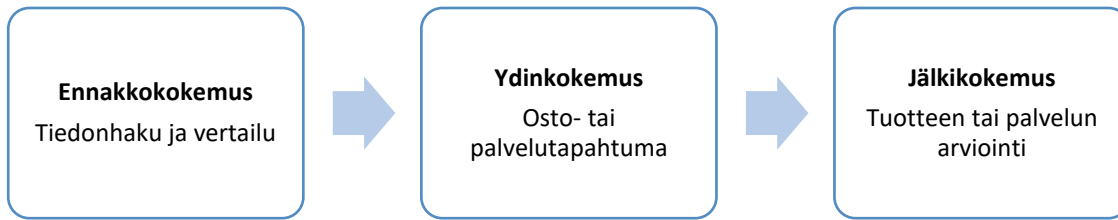
Tapaus suunnittelee ja toteuttaa asiakasyrityksilleen asiakas-, henkilöstö-, kuluttaja-, vaikuttaja- sekä sidosryhmätapahtumia ja messuja. Yrityksen tapahtumilla on usein tavoite eli syy sille miksi tapahtuma järjestetään. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi myynnin lisääminen, markkinointiviestin levittäminen, asiakassuhteiden rakentaminen tai kohderyhmään vaikuttaminen. Yrityksen sisäiset tapahtumat voivat perustua henkilöstön palkitsemiseen, sitouttamiseen, kannustamiseen tai yhteishengenluomiseen, jolla osaltaan vaikutetaan työntekijäkokemukseen ja sitä kautta asiakaskokemukseen, brändin rakentamiseen ja myyntiin. (Lyyti 2018, 2; Aittola s.a.a; Aittola s.a.b) Tapahtumanjärjestäjän tehtävänä on huolehtia siitä, että asiakas pystyy saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Lyyti 2018, 8.)

2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Ajatellaan että asiakaskokemus ei ole monistettavissa, vaan sen muodostuminen on subjektiivinen prosessi (Trustmary 2022). Asiakaskokemus muodostuu niistä kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, jotka asiakas muodostaa yrityksestä ja sen toiminnasta. Yrityksen on tärkeää olla läsnä jo asiakkaan polun ensivaiheissa, sillä asiakkaan valintaan vaikutetaan jo tiedonhakuvaiheessa. Asiakaskokemus alkaa syntyä siis yleensä jo ennen varsinaisen asiakassuhteen alkamista, johon vaikuttavat yritykseen liittyvät käsitykset, mielikuvat ja brändi sekä sen viestintä. (Holma ym. 2021, 16; Ahvenainen ym. 2017, 10.) Kuitenkin kaikki hetket, jolloin asiakas on kosketuksissa yrityksen kanssa vaikuttavat kokemuksen syntymiseen, jolloin asiakaskokemuksen ei voida ajatella muodostuvan vain yksittäisestä tapahtumasta, vaan siihen vaikuttavat useat erilaiset kohtaamispaikat erilaisissa yhteyksissä. Asiakaskokemuksella voidaan vaikuttaa asiakasuskollisuuteen, jolloin asiakas, joka kokee yrityksen olevan kiinnostunut ja välittävän hänestä, saa asiakkaan myös mieluummin tekemään yhteistyötä sekä suosittelemaan yritystä omalle verkostolleen. (Holma ym. 2021, 16–17.) Sosiaalinen ympäristö, kuten palvelukokemukseen vaikuttava henkilöstö ja muut kokemuksen osallistuvat henkilöt, palvelukohtaaminen ja ilmapiiri, palveluvalikoima sekä sen erityisyys, monipuolisuus sekä laatu ja hinnoittelu ovat vaikuttavia tekijöitä asiakaskokemuksen syntyyn (Trustmary 2022).

Prosessina asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: ennakkokokemukseen, ydinkokemukseen ja jälkikokemukseen (kuva 1). Ennakkokokemus on tiedonhakua, tutustumista sekä vaihtoehtojen vertailua ja arviointia. Ydinkokemuksella tarkoitetaan sitä vaihetta, kun itse osto tai palvelu tapahtuu. Tällöin pienet yksityiskohdat ovat suuressa roolissa kokonaisuuden nähden. Jälkikokemus on palvelu- tai ostotapahtuman jälkeistä aikaa, jolloin palvelua tai tuotetta arvioidaan yksin ja yhdessä muiden kanssa. Tähän vaiheeseen kuuluvat myös yrityksen kontakti asiakkaaseen palautteen muodossa. (Trustmary 2022.) Asiakaskokemus on kokonaisuus ja

sen todellinen arvo määrittyy vasta asiakkaan arvioidessa koko prosessia ja sen sujuvuutta (Ahvenainen ym. 2017, 10).



Kuva 1. Asiakaskokemuksen muodostumisen eri vaiheet (Trustmary 2022)

Kokonaiskokemus yrityksestä muodostuu erilaisista mieleen jääneistä kohtaamisista yrityksen kanssa, jolloin jokaisella kohtaamisella on merkitystä ja sillä voidaan vaikuttaa kokemukseen. Kokemuksen syntyä ei voida kuitenkaan täysin hallita tai käsikirjoittaa, sillä kokemus perustuu asiakkaan tunteisiin, syntyy asiakkaan mielessä ja siihen vaikuttavat monet inhimilliset tekijät ja yksilön mieltymykset. Kuitenkin mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia yrityksen ja asiakkaan välillä muodostuu, sitä vahvempi asiakaskokemus tästä syntyy, jolloin se jää herkemmin myös asiakkaan mieleen. (Holma ym. 2021, 18; Löytänä & Korteso 2011, 24.)

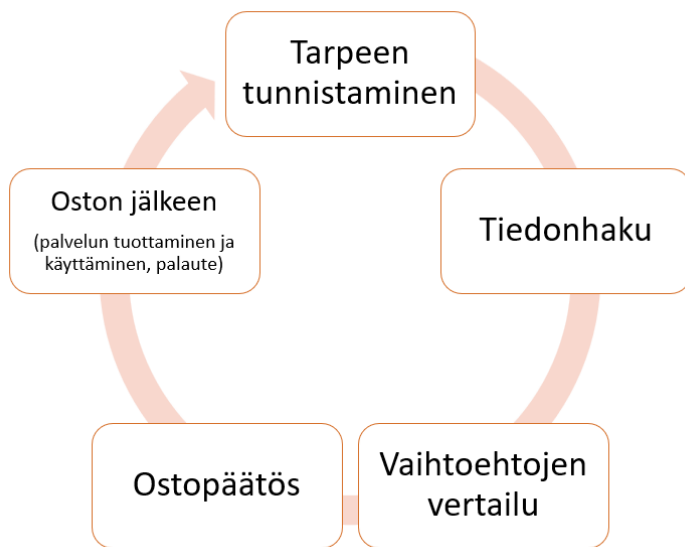
B2B-liiketoiminnassa asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat hyvin samantyyppiset tekijät. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi brändimielikuva ja yrityksen maine, oman verkoston kokemukset, palvelun arvo suhteessa sen hintaan sekä luottamus. (Holma ym. 2021, 23.) Tapahtumassa oma asiakaskokemuksensa muodostuu niin tapahtuman kävijälle, kuin palvelun ostajalle. Ostajan näkökulmasta asiakaskokemus alkaa muodostua jo ennen asiakassuhteen alkamista, kun taas kävijälle hänen saadessaan tiedon tapahtumasta. Huomioitavan arvoinen asia on, että kävijän kokemus voi poiketa paljonkin palvelun ostajan kokemuksesta. Lisäksi tapahtumaan osallistuneiden useiden eri kävijöiden kokemukset keskenään voivat poiketa toisistaan, sillä jokaisen kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat omat yksilölliset kokemukset ja mieltymykset.

2.3 Asiakaspolku ja kohtaamispisteet

Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 50) mukaan asiakkaan ostoprosessin ymmärtäminen on erinomaisen asiakaskokemuksen rakentamisen perusta. Asiakaspolku muodostuu asiakkaan eri kohtaamispisteistä yrityksen kanssa hänen harkitessaan, ostaessaan ja kuluttaessaan yrityksen tuotetta tai palvelua. Se kuvaa asiakkaan koko ostoprosessin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21; Uusitalo 2.3.2022.) Kohtaamispisteet tai kosketuspisteet ovat kaikki ne hetket, joissa asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa suorasti tai epäsuorasti. Erilaisia kohtaamispisteitä voivat olla itse tuote tai palvelu, asiakaspalvelu, markkinointiin ja myyntiin liittyvä viestintä ja niiden henkilöstön kohtaamiset,

yrittäjien nettisivut ja sosiaalisen median kanavat. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73.) Kohtaamis-
pisteet kattavat kaikki yrityksen ja asiakkaan väliset henkilökohtaiset ja digitaaliset kohtaamiset.
Asiakaskokemuksen rakentuessa kaikissa kohtaamispaikoissa, tulee yrityksen tunnistaa ne hetket,
joissa asiakas kohtaa tai on yhteydessä yritykseen sekä missä ja miten se tapahtuu. Yleisesti koh-
taamispaikat tapahtuvat myynnin ja markkinoinnin kanssa, mutta sen lisäksi tilaukseen, toimituk-
seen ja laskutukseen liittyvät kohtaamiset voivat olla myös osana asiakkaan polkua, jolloin mukana
voi olla myös yrityksen kumppaneiden toteuttamia kohtaamispaikoita. Tapoja ja kanavia on kuiten-
kin useita ja jokaisessa asiakas kokee yrityksen hieman eri tavalla. Kaikki kohtaamispaikat eivät
ole kuitenkaan saman arvoisia, eikä kaikkia voida hallita, mutta kaikki kohtaamispaikat ovat mah-
dollisuuksia hyvään tai huonoon asiakaskokemukseen. Yritys valitsee itselleen kaikista tärkeimmät
kohtaamispaikat, joihin he voivat vaikuttaa, keskittyä ja panostaa. (Hupli 24.5.2022; Wivolin
26.08.2021; Saarijärvi & Puustinen 2020, 74–76.)

Asiakaspolku voidaan kuvata visuaalisesti hahmottamaan polun eri vaiheita. Se auttaa hahmotta-
maan polun eri kohtaamispaikoita ja asiakkaan käyttäytymistä, tarpeita ja odotuksia ostoprosessin
eri vaiheissa. Siinä kuvataan eri vaiheet asiakkaan tarpeen tunnistamisesta, tiedonhakuun, vaihto-
ehtojen vertailuun, ostopäätökseen ja oston jälkeiseen aikaan, josta polku mahdollisesti jatkuu
(kuva 2). Lisäksi hahmotetaan mitä kanavia asiakkaat käyttävät, missä vaiheissa ja kanavissa he
haluavat olla vuorovaikutuksessa, millaista sisältöä he suosivat tai minkälaisia kipupisteitä asiak-
kaalla mahdollisesti on eri vaiheissa. On myös tärkeää pohtia mitkä ovat ne kohdat, joissa asiakas
saattaa jättää ostoprosessin kesken. Tämän avulla voidaan muodostaa eheä kokonaisuus, jossa
kohtaamispaikat ovat laadukkaita sekä keskenään linjassa. Asiakaspolkuja rakentaessa on tär-
keää keskittyä yrityksen ja asiakkaan tärkeimpiin kohtaamispaikoihin, jossa voidaan hyödyntää jo
olemassa olevaa dataa asiakkaista ja heidän vuorovaikutuksestaan yrityksen kanssa. Sen rakenta-
misessa olennaista on katsoa yritystä ja sen eri kanavia asiakkaan näkökulmasta katsottuna. (Uu-
sitähti 2.3.2022; Gerdt & Korhonen 2016, 50.)



Kuva 2. Asiakkaan polun eri vaiheet yksinkertaistettuna (Uusitalo 2.3.2022)

B2B-asiakkaan ostopolkuun liittyy useita eri vaihteita, sillä sen monimutkaisemman kokonaisuuden myötä siihen liittyvät esimerkiksi pitkät myyntisyklit, pitkäjänteinen kilpailutus ja pohjatyö ennen lopullista kaupantekoa. Päätöksentekoon osallistuu keskimäärin 5–7 henkilöä, jonka lisäksi ostaja ei välttämättä ole edes ollenkaan palvelun loppukäyttäjä. (Holma ym. 2021, 22.) Kuluttaja-asiakkaan asiakaspolku on usein suoraviivaisempi, kuin B2B-asiakkaanpolku monivaiheisuutensa takia voi olla eräänlainen kehä. B2B-asiakaspolussa tulee huomioida asiakassuhde laaja-alaisemmin, joka sisältää erilaisia vaihteita ja on myös pidempi kestoinen. (Korkiakoski 2023, 114.)

Tapahtuman asiakaspolussa osallistujan näkökulmasta tulee tarkastella tapahtumaa siitä näkökulmasta, miten osallistuja tapahtumassa toimisi ja kulkisi sekä millaisia kohtaamispisteitä hän kokisi tapahtumaan saapumisesta tapahtumasta poistumiseen saakka. Olennaista on miettiä mitä missäkin asiakaspolun vaiheessa halutaan saavuttaa, mitkä ovat mahdolliset kompastuskivet ja miten niihin varaudutaan. (Wallo & Häyrinen 2022, 126; Liveto s.a., 4.) Tapahtuman asiakaspolussa myös kohtaamispisteiden väleissä olevat hetket tulisi suunnitella, jotta asiakas tietää koko ajan mitä seuraavaksi tapahtuu ja löytää tarvitsemansa asiat. Kun asiakas tuntee, että hänestä välitetään ja huolehditaan, hän myös kokee, että asiat sujuvat odotettua paremmin. (Tammenheimo 2022.)

Asiakaspolun kohtaamispisteet on huomioitava kokonaisuutena, sillä muodostuuhan asiakaskokemuksikin kaikkien kohtaamisten summana. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että kaikissa kohtaamispisteissä palvelu on yhtenäistä, jotta asiakkaan polun eri kohtaamispisteet eivät jää irralliseksi tai epätasalaatuiksi suhteessa toiseen. (Ahvenainen ym. 2017, 69.)

2.4 Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen perusta

Peruspalveluita tuottamalla ei juurikaan enää erottauduta kilpailijoista tai luoda kilpailuetua, eikä tavallinen tai keskinkertainen kokemus jätä asiakkaaseen kovinkaan suurta muistijälkeä, kun taas arkisesta ja tavallisesta poikkeava jopa yllätyksellinen kokemus. Asiakkaalle syntynyt positiivinen muistijälki tarkoittaa positiivista asiakaskokemusta, jota jokaisen yrityksen tulisi tavoitella. (Löytänä & Korteso 2011, 24, 33.) Odotukset ylittävä asiakaskokemus on asiakkaalle henkilökohtainen ja aito, merkityksellisyyden tunnetta tuova kokemus, joka vastaa asiakkaan ydintarpeita ja -toiveita. Se on asiakkaalle räätälöity kokemus, joka on kestävä, oikea-aikainen sekä riittävän selkeä ja tuottaa asiakkaalle arvoa sekä ennen ostamista että sen jälkeen. Siinä korostuu yllätyksellisyys ja asiakkaan tunteisiin vetoaminen. (Löytänä & Korteso 2011, 33–36.)

Asiakkaat pitävät siitä, kun heidän odotuksensa ylitetään, mutta myös pettyvät, jos odotukset eivät toteudu. Universaalilla tasolla asiakkaat lähtökohtaisesti arvostavat samankaltaisia asioita eli kunnioittavaa kohtelua ja ymmärretyksi tulemistä. (Trustmary 2022.) Asiakaspolun aikana odotusten ylittäminen pienilläkin asioilla voi olla suuressa roolissa muodostaakseen erinomaisen asiakaskokemuksen. Pieniin yksityiskohtiin ja asiakkaalle merkityksellisiin polun kosketuspisteisiin keskittymällä pystytään nostamaan asiakastyytyväisyyttä eli parantamaan asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 108.) Erinomaisen asiakaskokemuksen ydin on asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä, niiden täyttämässä ja ylittämässä. Lähtökohtana on perusasioiden tekeminen hyvin kerta toisensa jälkeen. Erinomainen asiakaskokemus jättää emotionaalisen jäljen asiakkaaseen, joka tekee kokemuksesta muistettavan. Tunteiden herättäminen onkin siis odotukset ylittävän asiakaskokemuksen avaintekijänä. (Gerdt & Korhikoski 2016, 127; Saarijärvi & Puustinen 2020, 106.)

Suomalaisessa yrityskulttuurissa on kuitenkin jääty hieman jumiin ajatukseen, jossa tasalaatuinen palvelu olisi onnistumisen kannalta tärkeää, joka taas kumoaa ajatuksen odotukset ylittävstä asiakaskokemuksesta. On eri asia olla aina riittävän tasokas, kuin aina tasalaatuinen, sillä juuri tasalaatuisuus ja samanlainen palvelu voi vaikuttaa asiakkaan kokemukseen hyvin vaihtelevasti. Yrityksen tulisi kehittää asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden kykyä tunnistaa sekä muokata palvelua vastamaan erilaisten asiakkaiden odotuksia, jolloin myös odotusten ylittäminen on mahdollista toteuttaa. Asiakkaiden muuttuviin odotuksiin vastaaminen ja työntekijöiden toiminnan sekä ajattelun kehittäminen vaatii siihen paneutumista ja työtä. Asiakaskokemusta johtamalla voidaan vaikuttaa odotukset ylittävien kokemusten syntyyn, joka jää asiakkaan mieleen ja saa asiakkaan palamaan yhä uudelleen yrityksen luokse. (Löytänä & Korteso 2011, 24; Löytänä & Korhikoski 2014, 70.) Korhikoski (9.1.2023) mainitsee suomalaisten yritysten usein ajattelevan asiakaskokemusta visioissaan helppoutena ja ammattitaitona. Nämä tekijät ovat asiakkaan näkökulmasta kuitenkin oletuksia, eivätkä itsessään riitä erottaviksi tekijöiksi. Suomalaiset yritykset tarvitsevat

toimivuuden ja helppouden lisäksi toimintaansa ja palveluunsa yllätyksellisiä, tarinallisia ja henkilökohtaisia elementtejä, jotta odotukset ylittävä asiakaskokemus voi syntyä.

Tapahtuman yllätyksellisellä sisällöllä ja elämyksellisyydellä voidaan vaikuttaa tapahtuman asiakaskokemuksen odotusten ylittämiseen. Wallo ja Häyrynen (2022, 96, 129–130) kertovat elämyksellisyyden olevan ikään kuin tapahtumien peruslähtökohta. Asiakaskokemuksen tavoin elämys on jokaisen yksilöllinen kokemus ja tunne, mutta luomalla unohtumattomia kokemuksia tapahtumat muistetaan vielä pitkänkin ajan jälkeen. Yllätykselliset elementit tapahtumassa varmistavat elämyksellisyyden toteutumista, joka yksinkertaisuudessaan on arkista huomioimista ja vaivannäköä, mutta vaatii luovuutta ja viitseliäisyyttä.

3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisen lähtökohtana on luoda merkityksellisiä kokemuksia ja kasvattaa asiakkaalle tuotettavaa arvoa kaikissa kohtaamisissa yrityksen ja asiakkaan välillä (Löytänä & Korteso 2011, 10). Asiakaskokemuksen johtaminen on prosessi, jossa yritys tuottaa ja mittaa asiakkaan odotukset ylittäviä kokemuksia suunnitellusti. Sitä voidaan pitää muutoksen johtamisena, jossa tarkoituksena on saada tuote- tai prosessikeskeinen ajattelu asiakaskeskeiseksi. Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, ettei asiakkaan kokemus ole satunnainen vaan sillä pystytään vaikuttamaan siihen, millainen kokemus asiakkaalle muodostuu. Johtamisella rakennetaan yhtenäistä ja erinomaista asiakaskokemusta, jolla lisätään mahdollisuus hyvän kokemuksen tuottamiseen ja parhaimmillaan saadaan yritykselle kilpailuetua. (Holma ym. 2021, 95–96; Kurvinen & Seppä 2018, 102.)

Jotta yritys voi muuttua asiakaskeskeisemmäksi, tarvitaan siihen johdon kykyä rakentaa asiakaskeskeinen visio ja johtamismalli. Johdon on tunnistettava asiakaskokemuksen ja asiakaskeskeisen ajattelun tuoma mahdollisuus menestykseen, ollakseen kilpailijoitaan kannattavampi. Muutos asiakaskeskeisemmäksi organisaatioksi voi vaatia yritykseltä rakenteiden muuttamista ja suurempaa läpinäkyvyyttä. (Korkiakoski 2019, 173–174.) Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii asiakaskokemustiedon tulkintaa, joka ohjaa liiketoimintaa ja näkyy siten myös yrityksen liikevaihdossa, sillä oikeanlaisella johtamisella ja panostamisella asiakaskeskeiseen liiketoimintaan lisätään parhaimmillaan kassavirtaa ja vähennetään kustannuksia. (Muuraiskangas s.a., 3; Holma ym. 2021. 138.)

Yhteinen ymmärrys asiakaskokemuksesta on tärkeä lähtökohta asiakaskokemuksen johtamiselle, sekä sille millaista asiakaskokemusta tavoitellaan ja miten sitä aiotaan johtaa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 119). Asiakaskokemuksen johtaminen muodostuu strategisesta suunnittelusta ja operatiivisesta toteutuksesta. Menestyksen kannalta olennaista on luoda sille raamit strategisella tasolla, mutta sitäkin tärkeämpää on saada strategia toteutumaan ja jalkauttaa se osaksi yrityksen toimintaa niin, että siitä tulee asiakkaille todellista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 21; Saarijärvi & Puustinen 2020, 38.) Asiakaskokemuksen strategisesta johtamisesta vastaa tyypillisesti yrityksen toimitusjohtaja ja ylin johto, mutta operatiivisesta toteutuksesta vastaa siihen määrätty henkilö, joka voi olla niin asiakaskokemuspäällikkö, markkinointijohtaja kuin muu johtohenkilö. Asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu määrittää yrityksen strategiset valinnat eli sen millaista asiakaskokemusta tavoitellaan, kun taas operatiivinen toteutus vastaa siitä, että nämä suunnitelmat siirtyvät käytäntöön ja toteutuvat tehokkaasti ja mitattavasti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38–42.) Tapauksella asiakaskokemuksen johtamisesta vastaa Customer Experience Director eli asiakaskokemusjohtaja.

3.1 Asiakaskokemus strategiana

Vaikka työn painotus on asiakaskokemuksen operatiivisessa puolessa, on kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta merkittävää käsitellä myös asiakaskokemuksen strategiaa, sillä toimiihan se myös suunnitelmana ja pohjana operatiiviselle johtamiselle. Holma ym. (2021, 29) määrittelee strategian olevan yrityksen visio, tavoitteet sekä toimintasuunnitelma niiden saavuttamiseksi.

Lähtökohtana hyvän strategian luomisessa voidaan pitää yhteisymmärrystä siitä mikä yrityksen tilanne on juuri nyt ja mihin suuntaan ollaan menossa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 122). Strategialla on tärkeä rooli osana yrityksen johdon tehtäviä, jonka onnistumisen kannalta huomion arvoista on pohtia, miten se toteutuu päivittäisessä toiminnassa (Fischer & Vainio 2014, 98). Asiakaskokemuksen strategia sisältää yrityksen strategiset valinnat siitä, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan, miten ja millaisille asiakasryhmille. Valinnat kohdistuvat erityisesti asiakkaan kokemaan arvoon, kilpailukeinoihin sekä arvolupaukseen, jotka täydentävät toinen toisiaan ja jotka lopulta määrittävät sen, millaisella asiakaskokemuksella organisaatio aikoo menestyä. Näiden tehtyjen valintojen pohjalta syntyy siten yrityksen asiakaskokemuksen strategia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 45–47.)

Asiakaskokemus strategisena painopisteenä on laaja-alainen muutosprosessi ja mahdollisuus, jonka hyödyntäminen vaatii uskallusta yrityksen johdossa (Löytänä & Korhikoski 2014, 9, 15). Jotta asiakaskokemusta voidaan aidosti johtaa, tarvitaan jaettu ymmärrys siitä mitä asiakaskokemus on ja mitä se ei ole yrityksessä. Onnistuakseen asiakaskokemuksen määrittely ja tavoitteiden asettaminen yrityksen johdossa ovatkin erittäin tärkeitä. Strategiassa tulee määritellä, millainen on merkityksellinen asiakaskokemus, joka johtaa kilpailuetuun sekä miten sitä tulisi yrityksessä johtaa. Asiakaskokemus tulee määritellä käsitteenä riittävän tarkasti, sekä määritellä johtamiselle selkeät ja konkreettiset viitekehykset, jotta se ei jää vain pintapuoliseksi vaan on luontainen osa johtamisjärjestelmää sekä strategian lähtökohtana. Sen luominen ja toteutuksen varmistaminen ovat ylimmän johdon tehtäviä. Riittävä ymmärrys asiakaskokemuksesta käsitteenä antaa hyvän lähtökohdan sen johtamiselle ja kehittämiseksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 35–37, 54–55.)

Kaikessa on kuitenkin kyse asiakaskeskeisestä ajattelusta ja strategiasta, jossa yritys ennakoii asiakkaansa tarpeet ja tuottaa asiakkaalle sellaista arvoa, jota asiakas ei edes osaa pyytää. Pelkän strategisen päätöksen lisäksi se vaatii kuitenkin myös uudenlaista ajattelua ja sen laajaa omaksumista, joka johtaa parhaimmillaan asiakkaista innostumiseen. (Löytänä & Korhikoski 2014, 18.)

3.1.1 Mittaaminen ja kehittäminen osana johtamista

Asiakaskokemuksen mittaaminen on yksi johtamisen keino. Sen avulla todennetaan tavoitteiden saavuttamista ja niissä onnistumista. Mittaamalla selvitetään asiakaskokemukseen vaikuttavia

tekijöitä ja niitä analysoimalla saadaan tietoa, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää ja parantaa, jotta voidaan tuottaa parempia kokemuksia. (Holma ym. 2021, 143–145.) Asiakas on oman kokemuksensa asiantuntija ja siksi asiakkaan kokemuksen mittaaminen on erittäin tärkeä osa yrityksen toiminnan kehittämistä, sillä vain asiakas määrittää lopulta yrityksen menestyksen ja onnistumisen asiakaskokemuksen johtamisessa. Se vaikuttaa osaltaan myös asiakaskokemuksen muodostumiseen, sillä asiakas arvostaa, kun hänen mielipiteensä ja kokemuksensa otetaan huomioon ja niistä ollaan kiinnostuneita. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 159; Saarijärvi & Puustinen 2020, 49; Muuraiskangas s.a., 6.)

Kehittäminen lähtee ennen kaikkea aidosta halusta sitoutua ja tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia sekä palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla (Gerdt & Korkiakoski 2016, 97). Kehittämistyön alussa määritellään realistinen lähtötilanne, jonka avulla saadaan selville kehittämis-kohteet sekä mahdolliset esteet onnistuneelle kohtaamiselle. Lähtötilannetta voidaan hahmottaa asiakasymmärryksen, -tutkimusten ja asiakaspolun sekä asiakkaalta saadun palautteen avulla, josta asiakaskokemuksen kehitystavoitteet määritetään. (Holma ym. 2021, 145.) Nykytila-analyysi auttaa hahmottamaan riittävän monipuolisen ja yhtenäisen näkemyksen lähtötilanteesta sekä tukee päätöksenteossa. Strategian tukena se luo hyvän pohjan, jonka avulla arvioidaan yrityksen sisäisiä kyvykkyyksiä, asiakkaiden nykytilaa sekä kilpailuympäristöä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 32–33.)

Asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteena on tunnistaa kaikki yrityksen ja asiakkaan väliset merkittävät kohtaamispisteet sekä varmistaa, että yritys tuottaa arvoa asiakkaalle kaikissa näissä kohtaamisissa. Sitä kehittäessä on tärkeää etsiä syyt kehittämiselle sekä pohtia minkälaista asiakaskokemusta halutaan tuottaa kilpailukyvyyn saavuttamiseksi. (Kurvinen & Seppä 2018, 104.) Asiakaskokemuksen kehittämisessä on hyvä muistaa, että erinomaisen asiakaskokemuksen luodakseen, sen kehittäminen ei tule olla vain yksittäinen hanke, vaan sen tulisi olla yrityksen tahtotila, jota rakennetaan ja kehitetään jatkuvasti. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat liiketoimintaympäristön globalisoitumisen ja teknologian kehittymisen ohella ja niin muuttuvat myös odotukset asiakaskokemukselle, jolloin myös näiden tarkastelu tulee olla säännöllistä ja jatkuvaa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 93.)

Asiakaskokemuksen mittaamisesta hyötyy niin yritys, sen johto ja henkilöstö kuin asiakaskin. Yritys saa mittaamisesta tietoa, jota johto voi hyödyntää johtamisessa sekä toiminnan kehittämisessä kilpailukykyisemmäksi. Henkilöstökokemuksella ja asiakaskokemuksella on vahva side, jossa molemmat vaikuttavat toisiinsa. Kun työntekijät saavat asiakkaan kokemuksen näkyväksi, auttaa se heitä myös kehittämään omaa työskentelyään. Asiakaskin hyötyy mittaamisesta oman mielipiteen ilmaisun ja sen huomiointin tuoman arvostuksen lisäksi, sillä palautteenannon avulla hän voi

ilmaista myös tyytymättömyytensä, jolloin negatiivinen asiakaskokemus on mahdollista korjata välittömästi. (Muuraiskangas s.a., 9.) Mittaamiselle on määriteltävä viitekehys, jossa organisaatio määrittelee mitä hyvä asiakaskokemus tarkoittaa juuri tässä organisaatiossa, mitä mittaamisella tavoitellaan ja mihin sitä verrataan sekä lisäksi tavoitetaso missä yritys haluaa olla (Holma ym. 2021, 146). Mittarit tulisi valita niin, että niillä pystytään mittaamaan asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä kasvuun ja kannattavuuteen liittyvät tärkeimmät kohtaamispisteet. Toisena tärkeänä tekijänä mittareiden tulisi motivoida työntekijöitä ja viestiä heille heidän työnsä vaikutuksista asiakkaiden tyytyväisyyteen. Mittarit voidaan sijoittaa kannustin- tai palkitsemisjärjestelmään, jolloin se konkretisoidaan ja motivoi henkilöstöä entisestään. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231–232.)

Asiakaskokemuksen onnistumista arvioidaan asiakkaan näkökulmasta asiakastyytyväisyydellä, -uskollisuudella ja -suosittelulla. Nämä mittarit toimivat myös tärkeinä mittareina operatiiviselle toiminnalle, jolloin niillä voidaan peilata yrityksen omaa suorituskykyä ja toisaalta taas tarkastella yrityksen kasvua ja kannattavuutta. Mittaamisessa tulee huomioida asiakaskokemus monesta eri näkökulmasta sisältäen siihen vaikuttavat tekijät kuten palvelun laatu, vaikutukset kuten asiakastyytyväisyys sekä seuraukset eli yrityksen kannattavuus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 49, 59.)

3.1.2 Asiakaskokemuksesta kilpailuetua

Asiakaskokemuksen merkityksen kasvaessa, yrityksen tulee kuunnella ja pyrkiä ymmärtämään asiakkaitaan ja heidän tunteitaan niissä kanavissa missä he ovat pärjätäkseen kilpailussa ja luodakseen aidosti merkityksellisiä kohtaamisia asiakkaille (Muuraiskangas s.a., 14). Asiakaskokemus on noussut monen yrityksen strategiaan sen tuomien kasvun mahdollisuuksien myötä. Asiakaskokemuksella haetaan kilpailuetua, sillä sen avulla pystytään erottautumaan ja sen kopioitavuus on haastavampaa kuin aineellisten ominaisuuksien. Se antaa mahdollisuuden erottautua massasta sekä loistaa uniikilla tavalla. Erityisesti toimialoilla, jossa kilpailu on kovaa, hyvällä asiakaskokemuksella voidaan tavoitella kasvua ja kannattavuutta, sillä asiakaslähtöisten ja hyviä kokemuksia tarjoavien yritysten kanssa halutaan tehdä yhteistyötä ja siitä ollaan valmiita maksamaan. (Holma ym. 2021, 21, 36.) Asiakaskokemus on myös tapahtuma-alalla kilpailijoista erottautuva tekijä (Tammenheimo 2022). Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen ja koska sitä on vaikeampaa kopioida, se voi muodostua kestävämmäksi kilpailueduksi kuin pelkästään tuotteet ja palvelut. Tästä syystä asiakaskokemukseen halutaan myös investoida. Tuotteiden ja palveluiden merkitys ei kuitenkaan vähene, vaikka asiakaskokemukseen keskityttäisiin enemmän, vaan siihen panostamalla myös tuetaan jo olemassa olevien erinomaisten tuotteiden ja palveluiden ostoa. Vaikka tuote olisi kuinka erinomainen, niin surkea asiakaspalvelu tai hidas toimitus vaikuttaa asiakkaan kokonaisvaltaiseen kokemukseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26–27.) Asiakas on valmis laittamaan rahaa tuotteen tai palvelun lisäksi myös brändiin liittyvien mielikuvien sekä kokemusten tuomaan lisäarvoon.

Tuotteen ja palvelun lisäksi koettu positiivinen asiakaskokemus on sellaista lisäarvoa, josta asiakas on valmis maksamaan ja jolla lopulta erottaudutaan kilpailijoista. (Muuraiskangas s.a., 3.) Voidaan siis ajatella, että yritys tarvitsee sekä tuote- ja palvelukeskeistä ajattelua että erinomaisen asiakaskokemusstrategian saadakseen kilpailuetua ja menestyäkseen.

Löytänän ja Korhikosken mukaan (2014, 97) pysyvä kilpailuetu vaatii asiakkaiden rakastamista, jolloin rakennetaan asiakkaista innostunutta yrityskulttuuria. Jotta kilpailijoista voidaan erottautua asiakaskokemuksella, tulee asiakkaan tunteet olla keskiössä. Tunne on se, millä asiakkaan päätöksentekoon vaikutetaan ja mikä jää asiakkaan mieleen kohtaamisista. Negatiivinen tunnekokemus saattaa muokata asiakkaan muistikuvaa yrityksestä tai sen palveluista ja saattaa siten syrjäyttää asiakkaan ajatuksen, vaikka asiakas olisikin tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun. Tunteita voidaan johtaa aitoudella ja läpinäkyvyydellä sekä yhdessä tekemisellä, jossa henkilöstö nousee merkittävään rooliin, tavoitellen positiivisten tunteiden tuottamista asiakkaille. Tämän vuoksi hyvinvoiva henkilöstö ja riittävän selkeästi luodut realistiset tavoitteet asiakaskokemukselle ovat erittäin tärkeitä. (Killström 2020, 5–6.)

Kilpailuetua vahvistaessa tärkeimmät asiat, joista yrityksen tulee huolehtia ovat asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys ja asiakkaan saama arvo. Tyytyväinen asiakas ei kuitenkaan aina ole vielä sitoutunut. Arvon tuottamisella asiakkaalle ja toistuvilla hyvillä asiakaskokemuksilla asiakas sitoutuu vahvemmin brändiin, joka johtaa asiakaspysyvyyteen, saa asiakkaan suosittelemaan yritystä muille sekä on valmis osallistumaan yrityksen palveluiden kehittämiseen. Se taas osaltaan alentaa uusasiakashankinnan kustannuksia ja tuo parhaimmillaan pidempää kassavirtaa yritykseen. Asiakuskollisuus on avaintekijänä, kun puhutaan yrityksen markkina-aseman vahvistamisesta, jolla erottaudutaan kilpailijoista. (Holma ym. 2021, 138–139, 142–143; Muuraiskangas s.a., 6.)

3.1.3 Arvon tuottaminen ja arvolupaus

Asiakaskokemuksen johtamisessa keskeisenä käsitteenä voidaan pitää asiakkaalle tuotettavaa arvoa (Löytänä & Korhikoski 2014, 11). Asiakasarvo on asiakkaan näkemys ja kokemus siitä arvosta, jonka yritys hänelle tuottaa ja se on myös keskeinen osa asiakaskokemuksesta. Yrityksen strategiassa määritellyn arvolupauksen avulla yritys määrittää millaista arvoa se luo asiakkailleen sekä miten se eroaa kilpailijoistaan. Arvolupaus yhdistää strategian ja käytännön, jolloin yrityksessä siirrytään sanoista itse tekoihin. (Holma ym. 2021, 47, 138.) Arvolupaus on tiivistelmä, jonka tulee olla ytimekäs ja helppo ymmärtää. Asiakkaalle se sanallistetaan usein sloganiksi, josta viestitään ja sitä hyödynnetään markkinoinnissa. Lupauksen lunastamalla yritys rakentaa luottamusta niin asiakkaiden, kuin työntekijöidenkin kesken. Markkinoinnin lisäksi arvolupaus tulee viestiä riittävän selkeästi koko yrityksen henkilöstölle, jotta arvolupaus tulee osaksi kaikkea yrityksen toimintaa ja koko

henkilöstön arkea ja jotta lupaus voidaan lunastaa sekä ylittää. (Luoma 28.10.2021; Saarijärvi & Puustinen 2020, 147.)

Toimivaa arvolupausta tavoitellessa, on tunnettava markkinoiden asiakastarpeet ja kilpailu, sekä ymmärrettävä yrityksen omat vahvuudet ja heikkoudet riittävän realistisella tasolla. Arvolupausta pidetään ulkoisen ja sisäisen johtamisen välineenä, sillä ulkoisesti se viestii asiakkaille, millaista arvoa asiakkaalle tarjotaan, millaisin keinoin ja miten se eroaa kilpailijasta. Sisäisen johtamisen keinona se kertoo yrityksen henkilöstölle, millaista asiakaskokemusta yrityksessä tavoitellaan sekä parhaimmillaan havainnollistaa konkreettisesti henkilöstölle minkälaista arvoa asiakkaalle halutaan luoda ja auttaa siten myös priorisoimaan sitä omassa tekemisessä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 147–148.)

Asiakaskokemusta johtamalla pystytään vaikuttamaan ja siten lisäämään asiakkaalle tuotettua arvoa luoden merkityksellisiä kokemuksia asiakkaalle. Yritysten tehtävänä on luoda toiminnallaan edellytykset arvon muodostumiselle, josta asiakas luo itselleen arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 30; Löytänä & Korkiakoski 2014, 11.) Arvolupaus vastaa asiakkaan tarpeeseen, johon nykyinen markkina ei ole vielä vastannut ja esittelee asiakkaalle yrityksen keskeisimmät kilpailuedut. Se perustuu sellaisiin kyvykkyyksiin ja osaamisiin, jossa yritys on kilpailijoitaan parempi ja tunnistettavasti erilainen tai vaikeasti kopioitavissa. Arvolupaus kertoo miksi asiakkaan kannattaa valita juuri kyseisen yrityksen tarjoama. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 149–151.) Yksinkertaisimmillaan asiakkaalle tuotettu arvo on jotakin sellaista yrityksen tuottamaa, josta asiakas hyötyy ja joka tyydyttää jonkin asiakkaan tarpeen tai joka helpottaa elämää. Tuotetun arvon tulee olla riittävän tyydyttävä kompensoimaan asiakkaan tekemää uhrausta, jonka yleisimmin ajatellaan olevan raha tai aika. Arvosta ollaan valmiita kuitenkin maksamaan enemmän, mikäli sen koetaan säästävän asiakkaan aikaa, jolloin nopeus ja sujuvuus ovat arvostettuja elementtejä, sillä menetetyt ajan koetaan olevan merkittävämpi uhraus kuin itse hinnan. (Löytänä & Korteso 2011, 30.)

B2B-liiketoiminnan näkökulmasta arvon tuottamisella on merkittävä rooli, joka perustuu siihen, että asiakkaan kokema arvo yhteistyöstä tulee tuottaa hänelle enemmän arvoa, kuin siihen investoitu aika ja raha. Asiakkaan saamalla hyödyllä on suurempi rooli, kuin siihen käytetyllä rahalla, jos asiakas kokee hyötyvänsä siitä. (B2B-asiakaskokemus 2021.) Yrityksen arvon voidaan ajatella muodostuvan aineellisesta arvosta kuten omaisuudesta ja tuloksesta sekä aineettomasta pääomasta kuten henkilöstön osaamisesta, prosesseista, verkostoista ja yhteistyösuhteista, maineesta ja brändistä. Yrityksen maine syntyy ja kehittyy erilaisissa kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa. Tapahtumat joita yritys järjestää sidosryhmilleen toimivat joko maineen heikentäjinä tai parantajina, riippuen tapahtuman onnistumisesta. (Wallo & Häyrynen 2022, 26.)

Yrityksen sidosryhmilleen järjestämällä tapahtumalla voi olla siis suuri merkitys yrityksen arvon muodostumisessa. Tässä tapahtumatoimistolla on merkittävä rooli, sillä ovathan he osaltaan edistämässä asiakasyrityksen arvon muodostumista suunnitellessaan sekä toteuttaessaan tapahtumia yritykselle.

3.2 Strategian jalkauttaminen käytäntöön

Strategian luomisen jälkeen vaaditaan asiakaskokemuksen operatiivista johtamista, jossa määritellään, miten luotu strategia toteutetaan käytännössä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 48). Jotta toiminta tulee osaksi arkea, on organisaatiossa oltava rooli, jolle asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen ja kehittäminen kuuluu. Asiakaskokemuksen johtaja tai muu siitä vastaava johtohenkilö huolehtii asiakaskokemuksen operatiivisesta koordinoinnista ja toimeenpanosta, kuin myös asiakaskokemuksen jatkuvasta kehittämisestä sekä koko organisaation osallistamisesta ja innostamisesta asiakaskokemuksen luomiseen. (Holma ym. 2021, 93–94.) Asiakaskokemusjohtaja on se henkilö, joka tuo asiakkaan äänen kuuluviin ja näkyviin kaikissa tapaamisissa, projekteissa ja keskusteluissa. Tärkeimpänä kulttuurisena tavoitteena asiakaskokemusjohtajalla on tuoda ”ajattele kuin asiakas” näkökulmaa yritykseen. (Sheehan 2021, 67–68.) Hänen tehtävänä on varmistaa, että asiakaskokemuksesta tulee osa organisaation ajattelutapaa ja toimintaa. Hänen roolinsa on toimia inspiroijana ja kannustajana sekä huolehtia siitä, että asiakkaan tarpeet ja toiveet näkyvät kaikessa tekemisessä. Lisäksi hän huolehtii kehitys- ja suunnittelutyöstä yhdessä organisaation muun johdon kanssa. (Holma ym. 2021, 97–98.)

Asiakaskokemus on koko organisaation yhteinen asia, jossa jokaisella on tärkeä rooli asiakkaan kokemuksen muodostumisessa. Strategia on luotu ylimmässä johdossa, mutta operatiivisessa toteutuksessa korostuu asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt. Strategia tulee jalkauttaa suunnitelmallisesti konkreettisiksi toimintatavoiksi ja osaksi arkea, jossa jokainen sen jäsen tietää mitä se tarkoittaa omassa tekemisessä ja valinnoissa. Tämä tarkoittaa jatkuvaa seurantaa, analysointia, viestintää sekä koulutusta. Asiakaskeskeisen ajattelun ja toimintatavat tulee kuulua osaksi jokaisen organisaation jäsenen työnkuvaa, jolloin työn toteutukseen on myös oltava edellytykset onnistua. Työntekijöillä tulee olla riittävä osaaminen ja koulutus sekä motivoiva palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä, jossa johdon rooli on huolehtia, innostaa ja viedä henkilöstöä samaan suuntaan yhteistä tavoitetta kohti. (Holma ym. 2021, 92; Saarijärvi & Puustinen 2020, 48.)

Asiakaskokemuksen operatiivisen toteuttamisen tueksi on erilaisia työkaluja, jotka helpottavat päivittäistä johtamista sekä kehitystyötä. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi asiakaspolkukartta, jonka avulla kuvataan keskeiset kohtaamispisteet asiakkaan ja yrityksen välillä, asiakaspolun vaiheistus, jossa asiakaspolku jaetaan erilaisiin vaiheisiin tunnistaen asiakkaan eri ajatuksia, tunteita ja teke-misiä kussakin vaiheessa sekä design-ajattelu, jossa yhdistetään käyttäjälähtöinen suunnittelu ja

yrittäjien liiketoiminnalliset tavoitteet. Lisäksi on erilaisia menetelmiä, joiden avulla havainnollistetaan ja tunnistetaan asiakaskokemuksen rakentumista ja sen eri vaiheita, tärkeitä tekijöitä asiakkaan näkökulmasta sekä organisaation sisäisten prosessien tarpeita tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttamiseksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 205–206.) Löytänän & Korkiakosken (2014, 46) mukaan uutta strategiaa jalkauttaessa tulisi mitata niin asiakaskohtaamisia, strategian etene- mistä henkilöstössä kuin taloudellisia mittareita, jotka yhdistetään asiakas- ja henkilöstömittareihin. Näin voidaan seurata strategian jalkautumista, onnistumisia ja kehityskohteita sekä toisaalta taas taloudellisia vaikutuksia.

3.3 Asiakaskokemus osaksi yrityskulttuuria

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tapaa olla ja toimia, silloin kun kukaan ei ole katsomassa. Se on yrityksen päivittäisiä toimintatapoja ja käytäntöjä, sovittuja sääntöjä sekä hiljaista tietoa. Yrityskulttuuria voidaan johtaa sekä muokata halutunlaiseksi määrittelemällä tavoiteltu yrityskulttuuri. (Holma ym. 2021, 60.) Löytänän & Korkiakosken (2014, 97) mukaan asiakaskokemuksesta puhuttaessa puhutaan aina myös yrityskulttuurista. Kestävän muutoksen tulee aina lähteä työntekijöistä, jotka haluavat palvella asiakasta paremmin. Työntekijäkokemus ja kulttuuri välittyvät asiakasraja- pinnassa, jolloin työntekijällä on oltava selkeä kuva siitä, millaista asiakaskokemusta yrityksessä halutaan tuottaa ja mitä se vaatii sen lisäksi, että työntekijällä on mahdollisuus toimia oman arvi- onsa ja harkintansa perusteella asiakkaan parhaaksi. Tämä on mahdollista silloin kun yrityksessä vallitsee asiakaskeskeinen kulttuuri, jossa yritys on luonut selkeät raamit asiakkaan kanssa toimi- miseen ja luottaa työntekijöihin, jotka toimivat asiakasrajapinnassa. Yrityksen sisäisen yhteistyön puuttumattomuus näkyy asiakkaalle, kuin myös muut yrityksen sisäiset ristiriidat, jotka ovat merkit- tävämpiä huonon asiakaskokemuksen lähteitä. Hyvällä työntekijäkokemuksella tuotetaan siis myös hyvää asiakaskokemusta. Kun työntekijä viihtyy työssään, oma vastuualue ja rooli ovat selviä, nä- kyy se myös asiakkaalle sujuvana asiakaskokemuksena. (Holma ym. 2021, 53–55.)

Asiakaskeskeisessä kulttuurissa asiakas nostetaan toiminnan keskiöön, jolloin asiakkaan näkökul- maa mietitään jokapäiväisessä suunnittelussa ja päätöksissä (Gerdt & Korkiakoski 2016, 98). Toi- minnan tulee olla asiakaslähtöistä, koko organisaation osallistavaa ja asiakaskokemuksen konkre- tisoivaa, niin että työntekijät valtuutetaan samaan aikaan toimimaan paremman kokemuksen hy- väksi (Holma ym. 2021, 141). Asiakaskeskeisen kulttuurin vaaliminen toimii hyvänä pohjana myös lopulta asiakaskokemuksen tarkasteluun asiakkaan näkökulmasta sekä auttaa henkilöstöä sitoutu- maan paremmin sen strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 123).

Johdon esimerkki on merkittävässä roolissa onnistuneessa asiakaskeskeisen yrityskulttuurin juur- ruttamisessa (Löytänä & Korkiakoski 2014, 99). Asiakaskokemus on tehtävä konkreettiseksi ja nä- kyväksi johdon toimesta, jotta se saadaan lopulta osaksi yrityskulttuuria. Sen tärkeyttä voidaan

korostaa tuomalla asiakaspalautteita ja -kokemuksia näkyville, palkitsemalla ja juhlistamalla onnistumisia ja erityisen hyviä asiakaskokemuksia. Tässä johdolla on varaa mielikuvituksen käytölle, sillä tärkeintä on edistää yhteisöllisyyttä aiheen ympärillä luoden onnistumisen hetkiä yhteiseen tavoitteeseen. Lopulta se muuttuu osaksi yrityksen kulttuuria ja ihmisten omaa innostumista yhteiseksi hyväksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 124.) Henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön on merkittävää, jolloin sanoista muodostetaan konkreettisia toimia. Apuna osallistamiseen voidaan luoda kehittämistiimejä, jossa henkilöstö pääsee mukaan viemään tavoitteita konkretiaan. (Holma ym. 2021, 96.)

Lisäksi yrityskulttuurin muuttamisessa asiakaskeskeisemmäksi tulisi huomioida sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä koulutus, jossa asiakaskokemuksesta voidaan luoda yrityksen oma sisäinen slogan, joka konkretisoi ja on helpommin muistettavissa yrityksen sisällä. Sisäinen viestintä on onnistumisen edellytys, jossa systemaattisesti ja pitkäkestoisesti viestitään asiakaskokemuksesta. Myös asiakkaille viestiminen asiakaskokemuksesta edistää työntekijöiden muutoksen sisäistämistä, kun odotusarvo muodostuu suoraan asiakkailta. Koulutukset pitävät huolen siitä, että asiakaskokemukselle luodaan yhteinen ymmärrys sekä terminologia ja erilaisilla valmentavilla koulutuksilla voidaan harjoittaa asiakasrajapinnassatyöskentelevien työntekijöiden taitoja sitouttaa ja innostaa asiakasta. (Löytänä & Korhikoski 2014, 48–49, 101.)

Yhtenä jalkauttamisen keinona voidaan pitää oman asiakaskokemusohjelman rakentamista organisaation sisälle. Sen avulla viestitään tavoitteista, mittareista sekä onnistuneista ja epäonnistuneistakin asiakastarinoista säännöllisesti, pidetään koulutuksia sekä luodaan palkitsemismalleja. Mittarit ja tavoitteet esitetään näkyvästi ja konkreettisesti työpaikan seinällä, jolloin asiakkaan ääni on kuuluvissa ja näkyvissä työyhteisössä jatkuvasti. Tarinoiden ja kokemusten kertominen on yhtenäisen kulttuurin rakentamisen keino, jonka avulla voidaan oppia uutta ja toisaalta taas päästä pois vääränlaisista toimintamalleista, sekä opettaa uusille työntekijöille yrityksen toimintamallit. Yrityksen sisäiset koulutukset tuovat lisää tietoa yrityksen arvoista ja toimintatavoista asiakkaiden odotusten ylittämiseen sekä asiakaskokemuksen merkityksestä. Jatkuvan toiminnan avulla asiakaskokemuksen kehittäminen ja asiakaskeskeinen ajattelu muodostuu kokonaisuudeksi ja koko organisaation yhteiseksi pitkäkestoiseksi projektiksi, jonka tavoitteena lopulta on asiakaskeskeinen yrityskulttuuri. (Löytänä & Korhikoski 2014, 101–105.)

Tärkeintä on kuitenkin rakentaa yrityskulttuuria, jossa näkyy sekä työntekijän että asiakkaan arvo. Asiakaskeskeisen kulttuurin rakentamisessa johtamisella on suuri merkitys suunnannäyttäjänä, sillä työntekijäkokemus näkyy selvästi myös asiakkaalle ja vaikuttaa asiakaskokemukseen. (Holma ym. 2021, 64–65.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus tehdään toimeksiantona tapahtumatoimisto Tapaukselle ja sen tarkoituksena on selvittää asiakaskokemuksen johtamisen nykytila yrityksessä. Tutkimuksella halutaan selvittää työntekijöiden ymmärrys asiakaskokemuksesta ja näkemys asiakaskokemuksen johtamisesta yrityksessä heidän oman työnsä näkökulmasta sekä asiakaskokemuksen toteutumisesta omassa työssä. Tavoitteena on selvittää, miten asiakaskokemusta johdetaan strategiasta käytäntöön.

Tämä tutkimus toteutettiin keväällä 2023. Tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, johon aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla teemoiksi, joista tutkimuksen tulokset muodostuvat.

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusprosessi alkaa tutkittavan aiheen määrittelyllä ja tutkimuksen suunnittelulla. Tutkimuksen merkityksen kannalta on olennaista määrittää tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joihin tutkimus vastaa. Jotta tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin voidaan vastata, tulee pohtia, minkälaisia tietoa tutkimuksella halutaan tuottaa. Sen perusteella voidaan valita sopiva tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen aineistonkeruutapa. Menetelmän avulla kerätään, analysoidaan ja tulkitaan aineistoa, josta tehdään havaintoja ja analyysejä. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin eli määrällisiin- ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Tutkimusmenetelmä määrittyy sen perusteella, minkälaista tietoa tarvitaan, joka vaikuttaa siten myös aineistonkeruumenetelmän valintaan. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä halutaan saavuttaa numeraalista tietoa ja laadullisella menetelmällä halutaan tietoa, jolla voidaan ymmärtää erilaisia merkityksiä. Tutkimusmenetelmiä on myös mahdollista käyttää yhdessä samassa tutkimuksessa, josta käytetään silloin termiä monimenetelmäinen tutkimus. (Vilka 2021, 49–50, 53–56; Kananen 2008, 16–17, 25.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tutkimus, jossa tutkittavaa yksittäistä ilmiötä pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan syvällisesti, ilman tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä keinoja. Sen tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistyksiin eikä sen toteuttamisessa ole määrällisen tutkimuksen tavoin tarkkaa viitekehystä. (Kananen 2008, 24–25.) Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä pyrkiä ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä sen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, tarkastellen heidän kokemuksiaan, ajatuksiaan ja tunteitaan koskien tutkittavaa asiaa. Tutkimusmenetelmän avulla kerätään aineistoa, joilla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, joka hankitaan ihmisiltä siinä ympäristössä, jossa he toimivat. (Puusa & Juuti 2020, 10.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä siis tavoitellaan ihmisten omia kuvauksia heidän todellisuudestaan ja asioista, joita he siinä pitävät merkityksellisinä. Olennaista ei niinkään ole totuuden löytäminen, vaan esitellä

tulkintoja tutkimuksen kohdehenkilöiden kuvaamista kokemuksista ja käsityksistä. (Vilka 2021, 94-95.)

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään tyypillisesti erilaisia haastatteluita, dokumenttiaineistoja tai havainnointia, joilla pyritään selvittämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia. (Puusa & Juuti 2020, 12.) Laadullisen tutkimuksen aineisto analysoidaan tiiviisti yhdessä tutkimusongelman kanssa (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 10). Kun taas määrällisessä tutkimuksessa aineisto voidaan kerätä esimerkiksi kyselyn avulla (Kananen 2008, 25).

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää yhden yrityksen asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen liittyvää ilmiötä hyödyntäen työntekijöiden näkökulmaa. Aiheesta halutaan saada tietoa nimenomaan työntekijöiden kokemusten ja ajatusten perusteella, jonka avulla pyritään selvittämään asiakaskokemuksen johtamisen nykytilaa yrityksessä. Tutkittavan tapauksen ja tutkimuskysymysten pohjalta määrällinen tutkimusmenetelmä ei tullut kyseeseen, sillä tutkimuksen kannalta ei ole oleellista hankkia niinkään numeraalista tai tilastollista tietoa, joita määrällisellä tutkimusmenetelmällä voitaisiin hankkia, vaan tarkastella tutkimuksen kohdehenkilöiden kokemuksia ja käsityksiä. Myöskään kysely määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä ei ollut menetelmänä sellainen, jolla koettiin saavan riittävän laajaa ainestoa, sillä kyselyn kysymykset olisivat olleet pääasiallisesti avoimia kysymyksiä, jolloin haasteeksi olisi voinut muodostua suppeampi aineisto. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä tuntui sopivammalta sen tuomien mahdollisuuksien myötä, eikä näin ollen menetelmien yhdistäminenkään soveltunut tähän tutkimukseen perustellusti.

4.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Aineistonkeruuvaiheessa tulee määritellä, millaista tietoa tutkimukseen tarvitaan, miten tieto hankitaan sekä mistä se saadaan. Aineistonkeruu ja analyysi kulkevat käsikädessä läpi tutkimusprosessin. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on suuressa roolissa, sillä se ohjaa tutkimusta. Analyysillä taas ratkaistaan se, tarvitaanko aiheesta lisää tietoa ja millaista se olisi. (Kananen 2008, 56–57.)

Haastattelulla aineistonkeruumenetelmänä pyritään saamaan ratkaisu tutkimusongelmaan tutkimuskysymyksiin liittyvillä kysymyksillä. Haastattelija siis kysyy haastateltavalta hänen ajatuksiaan, kokemuksiaan ja mielipiteitään liittyen tutkimusongelmaan. (Kananen 2008, 73.) Haastattelun etuna aineistonkeruussa on sen joustavuus. Sen avulla haastattelija pystyy saamaan mahdollisimman paljon tietoa haluamastaan aiheesta. Haastattelu tarjoaa mahdollisuuden kysymyksen toistamiseen, väärinkäsitysten oikaisuun, selvennyksiin ja keskusteluun. Haastattelun etuna voidaan

nähdä myös se, että siihen voidaan valita sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa edetään ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta. Haastateltavien vastauksiin perustuen, siinä on mahdollisuus tarkentaa ja syventää kysymyksiä tarvittaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63–64.) Teemahaastatteluun valikoidaan tutkimuksen kannalta olennaiset aiheet, joihin on tutkimusongelman kannalta tärkeää vastata. Siinä ei ole merkityksellistä käsitellä teemoja tietyssä järjestyksessä vaan saada jokaiseen teemaan haastateltavan näkemys. (Vilkkä 2021, 100.)

Kun valitaan tutkimukseen haastateltavia, on olennaista pohtia mitä tutkitaan. Haastateltavilla on hyvä olla kokemusta tutkittavasta asiasta, jolloin he voivat tarjota tietoa oman asiantuntemuksensa ja kokemuksensa perusteella. Yritysten erilaiset toimintaperiaatteet ja ajattelutavat voivat kuitenkin olla osa erilaisten käsitysten muodostumista, huolimatta siitä kuinka paljon omakohtaista kokemusta niistä on tai onko niitä ollut itse muodostamassa. (Vilkkä 2021, 109.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laadulla on suurempi rooli, kuin sen koolla. Siinä ei ole olennaista yleistettävyyttä siinä määrin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tärkeintä on, että aineisto toimii apuna aiheen ymmärtämisessä ja tulkinnan muodostamisessa. (Vilkkä 2021, 121.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joissa tietoa hankittiin Tapauksen työntekijöiltä. Haastateltaviksi valikoitui yrityksen työntekijät, sillä tutkimuksessa tarkastellaan asiakaskokemusta ja sen johtamista sisäisten prosessien näkökulmasta. Seitsemän haastateltavaa työntekijää valittiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen asiakaskokemusjohtajan kanssa ja heidät päädyttiin valitsemaan eri osastoilta, jotta voidaan nähdä mitkä eri osastojen näkemykset ovat ja kuinka ne eroavat keskenään toisistaan. Haastatteluajat valittiin toimeksiantajayrityksen sisäisesti käyttämän kalenteriohjelmiston kautta asiakaskokemusjohtajan toimesta, jonka avulla haastatteluajat saatiin varattua suoraan haastateltavien kalentereihin sopiviksi. Tämän yhteydessä lähetettiin saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin opinnäytetyön taustaa, haastatteluiden tarkoitus sekä teemat, joita haastattelussa käsitellään ja joita he voisivat halutessaan hienan etukäteen miettiä.

Työntekijöiden haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelua varten oli mietitty neljä erilaista teemaa, jotka tukevat opinnäytetyön tavoitetta sekä niiden pohjalta alustava haastattelurunko (liite 2). Ensimmäisenä teemana oli asiakaskokemus, jolla haluttiin saada käsitys siitä, mikä on työntekijöiden ymmärrys asiakaskokemuksesta käsitteenä yleisellä- ja yrityksen tasolla. Toisena teemana oli asiakaskokemuksen johtaminen. Sillä haluttiin selvittää miten työntekijät näkevät ja kokevat asiakaskokemusjohtajan työn sekä miten se näkyy työntekijöiden omassa työssä. Kolmannessa teemassa haluttiin selvittää asiakaskokemuksen toteuttaminen työntekijöiden omassa työssä, sekä kokemukset riittävästä tiedosta ja resursseista sen toteuttamiseksi. Näiden avulla

haluttiin selvittää asiakaskokemuksen jalkauttamisen nykytilaa. Neljäntenä teemana oli kehittäminen. Sen avulla haluttiin saada työntekijöiden kehitysideoita ja toiveita asiakaskokemuksen johtamisen ja asiakaskokemuksen jalkauttamisen edistämiseksi osaksi yrityskulttuuria.

Kaikki haastattelut toteutuivat sovitusti Tapauksen toimistolla yhtä haastattelua lukuun ottamatta, joka toteutettiin etänä haastateltavan pyynnöstä kalenterikutsussa olleen kokouslinkin avulla. Jokaiseen haastatteluun oli varattu puoli tuntia aikaa, joka osoittautui jokaisen haastattelun kohdalla riittäväksi ajaksi, sillä haastatteluiden pituus vaihteli 15–30 minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin työntekijöiden luvalla ja heille kerrottiin, että vastaukset tullaan esittelemään nimettöminä lopullisessa työssä.

4.3 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi on kytköksissä vahvasti aineiston hankintaan, joihin kumpaankin tutkijan oma ymmärrys myös vaikuttaa. Aineistoa analysoidessa pyritään lukemaan aineistoa niin, että se voidaan ryhmitellä erilaisiin teemoihin, luokkiin tai kategorioihin, hankkien samaan aikaan lisää tietoa tutkittavasta aiheesta erilaisia teorioita ja tutkimuksia lukemalla. Aineiston analyysin laatuun vaikuttavat kyky tulkita ja ymmärtää tutkittua ilmiötä. Analyysillä pyritään kuvailemaan, tulkitsemaan sekä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Kuvailulla on tärkeä rooli, jotta lukijalle voidaan esittää faktan ja tutkittavan aiheen välinen yhteys. Sen avulla saadaan lukijalle niin syvempi ymmärrys kokonaisuudesta, kuin autetaan arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. (Puusa & Juuti 2020, 139.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan analysoida sisällönanalyysin avulla systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus siitä ilmiöstä, jota tutkitaan. Sen avulla aineisto saadaan järjestettyä johtopäätöksien tekoa varten, joka sisällönanalyysia tehdessä on tärkeää huomioida. Analyysiä aloittaessa on ensin päätettävä mitä asioita aineistosta halutaan tutkia ja raportoida. Valinnan jälkeen aineisto käydään läpi litteroiden. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78–79, 85.) Litteroinnilla tarkoitetaan ääni- tai videonauhoituksen muuntamista tekstimuotoon ja sen tarkkuuden määrittää tutkimusongelma. Asiasisältöihin keskittyvä tutkimusongelma ei vaadi kovin yksityiskohtaista litterointia toisin kuin vuorovaikutukseen liittyvä tutkimus, jossa puhe on hyvä litteroida mahdollisimman yksityiskohtaisesti. (Ruusuvuori 2010, 356.) Litteroitu aineisto käydään läpi ja tarkastellaan kokonaisuutena useaan kertaan. Aineistoa läpi käydessä voidaan kirjoittaa alustavia havaintoja ja muistiinpanoja ylös, josta lopullinen aineisto alkaa muodostua. Aineistolähtöisellä analyysitavalla tarkastellaan aineistoa avoimesti, keskittyen vastausten laatuun ja sisältöön, huomioimatta niinkään teorian tuomia näkemyksiä. Riittävän kokonaiskuvan saatua aineistoa aletaan tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin sekä pilkkoen sitä pienempiin osiin ja erilaisiin ryhmiin. Tässä vaiheessa aineistoa voidaan pelkistää yksittäisiksi

ilmaisiksi sekä ryhmitellä niitä samankaltaisuuksien tai eroavaisuuksien perusteella. (Puusa & Juuti 2020, 147.)

Yksi teemahaastatteluaineiston analyysitapa on teemoittelu (Kananen 2008, 91). Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Aineisto voidaan aluksi ryhmitellä alustavasti, jonka jälkeen siitä aletaan etsiä teemoja. Tarkoituksena on etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä, jolloin voidaan vertailla eri teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.) Haastattelusta nostetaan kunkin teeman alle siihen liittyvät kohdat. Teemat voivat muodostua aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaan, jotka ovat jo etukäteen suunniteltuja, mutta aineistosta voi löytyä myös uusia teemoja. Tärkeintä on kuitenkin löytää tutkimusongelman kannalta olennaiset ja tärkeät teemat. Tutkimuksen raportissa voidaan esitellä vastaajien tekstisitaatteja näytteenä teemojen tulosten esittelyssä. (Puusa & Juuti 2020, 149; Kananen 2008, 91.)

Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla aineistolähtöisesti. Teemahaastattelut nauhoitettiin äänitallenteeksi, jonka jälkeen ne purettiin tekstimuotoon eli litteroitiin. Kaikki haastattelut litteroitiin ensin sanasta sanaan omaan Word-tiedostoon. Litteroitu aineisto käytiin läpi kooten kustakin teemasta saadut vastaukset yhteen tiedostoon. Ensimmäiseksi kirjattiin haastatellun työntekijän työtehtävä, työskentelyvuodet yrityksessä sekä nimettiin jokainen työntekijä lyhenteellä T1-7. Lyhennettä päädyttiin käyttämään, jotta tutkimuksen tuloksissa säilytettäisiin jokaisen työntekijöiden anonymiteetti. Tuloksissa esitellyt lyhenteellä merkityt ja sisennetyt tekstit ovat litteroiduista haastatteluista suoria lainauksia, joista on jätetty pois haastateltavien käyttämät täytesanat, jotka sisällön kannalta olivat merkityksettömiä ja toisaalta taas ovat siten lukijan kannalta miellyttävämpiä lukea. Saatu aineisto jaoteltiin kunkin neljän teeman alle taulukoihin vastausten perusteella, johon kirjattiin työntekijöiden suorat lainaukset, vastauksesta nousseet teemat sekä yhteenveto kaikista vastauksista, jotta pystyttiin etsimään samankaltaisuuksia ja nostamaan toistuvia pienempiä teemoja esille. Aineistoa yhdisteltiin eri teemojen alle, sillä osassa vastauksista nousi aiheita useamman teeman alle. Lopulliset teemat pohjautuivat aineistonkeruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaan, eikä varsinaisia uusia teemoja noussut esille aineistosta. Nämä koottiin yhteen tuloksiksi.

Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen tulokset tulee tulkita ja selittää eli esitellä aineistosta nousseet pääseikat, joilla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Lopuksi nämä tulokset tulkitaan lopulliseksi johtopäätöksi. (Puusa & Juuti 2020, 151.) Tämän tutkimuksen tulokset on esitelty seuraavassa luvussa.

5 Tulokset

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2023 toimeksiantajayrityksen Tapauksen toimistolla. Haastatteluihin osallistui seitsemän henkilöä neljältä eri osastolta, joista kaksi työntekijää oli suunnitteluosastolta, kaksi työntekijää tuotannonosastolta, kaksi työntekijää asiakkuusjohdosta ja yksi hallinnosta HR-tehtävistä. Lisäksi työntekijöistä valikoitui niin uudempia työntekijöitä 3,5 kuukauden organisaatiossa työskentelyllä, kuin työntekijöitä, jotka ovat olleet organisaatiossa jo 5,5 vuotta.

Asiakaskokemuksen sijaan yrityksessä voidaan puhua myös muista käsitteistä kuten brändikokemuksesta, palvelukokemuksesta, käyttökokemuksesta tai ostokokemuksesta, joissa kaikissa kyse on kuitenkin asiakaskokemuksesta. Näiden käsitteiden avulla yritys voi kohdentaa toimintaansa asiakaskokemuksen tiettyyn osa-alueeseen, tarjoten kuitenkin vain rajatun näkökulman asiakaskokemuksen kokonaisuuteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 61–62.) Tapauksella puhutaan asiakaskokemuksesta, palvelukokemuksesta ja kävijäkokemuksesta. Palvelukokemuksella tarkoitetaan asiakaskokemuksen kokonaisuutta Tapauksen ja palvelunostajan välillä. Kävijäkokemus on kohdennetusti tapahtumaan osallistuneiden vieraiden kokemus.

5.1 Tapauksen asiakaskokemus

Haastattelun alussa työntekijän määrittivät **asiakaskokemuksen** ensin **yleisellä tasolla**. Asiakaskokemuksen määritelmässä eniten noussut teema oli sen **kokonaisvaltaisuus** sekä **kokonaisuus** alusta loppuun, johon sisältyy kaikki kohtaamiset asiakkaan kanssa. Kokonaisvaltaisuus -teema nousi esille kuudessa haastattelussa seitsemästä. Asiakaskokemus nähtiin kokonaisvaltaisena palveluna sekä laadun takeena, jossa asiakas huomioidaan kokonaisvaltaisesti alusta loppuun kaikissa kohtaamisissa sekä toisaalta taas edustaen sitä kokonaisuutta, jota Tapauksella tarjotaan asiakkaalle. Huomion kohteena on sekä asiakas, joka toimii yhteyshenkilönä ja muu mahdollinen työryhmä, että osallistujat eli tapahtumavieraat.

”Palvelukokemus sana edustaa sitä kokonaisuutta, että mitä me asiakkaalle tarjotaan.” (T4)

”Se on tavallaan se laadun take sille, että me ollaan huomioitu jokaisen sekä niin kun osallistujan elikkä tapahtumavieraat, että sitten sen meidän asiakkaan elikkä sen meidän yhteyshenkilön ja hänen lähipiirin tavallaan kokonaisvaltainen hyvinvointi. Siinä mielessä, että niin kun ollaan otettu kaikki mahdolliset asiat huomioon mitä he mahdollisesti voisi tarvita ja mikä heidän sitä kokemusta siitä tapahtumasta ja koko sen projektin kulusta taas sitten tulee ja että heillä pysyy sitten hyvä mieli läpi linjan.” (T1)

”Kaikki osa-alueet aina kun se on yhteydessä meidän kanssa oli se sitten puhelimitse tai meilitse tai tapahtumassa, että hänellä tulee hyvä kokemus.” (T2)

Haastatteluissa esiin nostettiin palvelukokemuksen laaja käsite ja tarkoitus. Kohtaamisten lisäksi sen koettiin olevan ennakkointia, asiakkaan huomiointia, palvelua ja asiakkaan elämän

helpottamista. Parhaimmillaan palvelukokemus ei lopu ikinä, vaan siitä voi syntyä **kumppanuus** asiakkaan kanssa, joka suo enemmän, mutta ei tarkoita, että kumppanuuteen johtaneita asioita ei tehtäisi enää. Myös asiakkaan huomioiminen ja tukeminen sekä huomioonottaminen läpi prosessin nousi osaksi kokonaisvaltaista kokemusta.

”Se on se kaikki rajapinta missä kohdataan asiakas ihan siis ensikohtaamisesta sinne viimeisiin metreihin ja sehän ei lopu ikinä, jos puhutaan ihannetilanteesta, että silloin kun ollaan onnistuttu, niin silloin se jatkuu ja sitten siitä tulee ehkä enemmänkin, niin kun se muuttuu se palvelukokemus ehkä enemmän kumppanuudeksi. Kumppanuus suo enemmän kaikkea ja totta kai se ei tarkoita sitä myöskään, että pitää lakata tekemästä niitä asioita mitkä on johtanut siihen kumppanuuteen.” (T6)

”Asiakkaan huomiointi myöskin siinä prosessin aikana ja se tukeminen, että sitä tapahtumaa tehdään yhdessä.” (T4)

Toisena teemana, joka nousi useammassa haastattelussa esille, oli **ennakointi**. Ennakoinnista puhuttiin huomiointina asiakkaan tarpeiden ja kokemuksen muodostumisen näkökulmasta sekä pienten yksityiskohtien miettimisen ja niiden toteuttamisen näkökulmasta. Ennakointia kuvattiin niin, että silloin työntekijät ovat varautuneet erilaisiin tilanteisiin ja muutoksiin etukäteen, sekä miettineet erilaisia vaihtoehtoja, jotta vältettäisiin tilanne, jossa ei tiedetä mitä pitäisi tehdä.

”Ollaan tavallaan sitä asiakasta myöskin niinku aina tavallaan kaksi askelta edellä.” (T4)

Haastatteluissa nostettiin keskusteluun myös **palvelun laatu**. Yksi työntekijöistä nosti esille, että palvelussa tulisi tavoitella tietynlaista tasoa sekä ylittää se ja pyrkiä yllättämään asiakas positiivisesti. Toisessa haastattelussa nostettiin asiakkaalle ja heidän loppuasiakkaallensa tarjottava tapahtumakokemus, jossa korostuu erinomainen palvelu ja ikimuistoisuus. Kolmannessa asiakkaalle haluttiin muodostuvan hyvä kokemus, aina silloin kun on tekemisissä Tapauksen kanssa.

”Asiakkaan yllättäminen hyvässä mielessä suunnittelun ja toteutuksen kautta.” (T3)

”Tarjotaan sekä meidän asiakkaille, että sitten heidän loppuasiakkaille mahdollisimman niinku ikimuistoinen ja erinomaisella palvelulla varustettu tapahtumakokemus.” (T5)

Seuraavaksi työntekijöitä pyydettiin kertomaan tarkemmin **palvelukokemuksesta Tapauksella** ja omassa työssä. Suurimpana yhtenäisenä vastauksena mainittiin **henkilökohtaisuus ja yksilöllisyys** tekemisessä. Näihin liittyviä tekijöitä olivat kokemuksen luominen, jossa asiakas kokee tulensa kuulluksi ja nähdyksi, asiakkaan tunteminen, asiakkaan tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen sekä niihin vastaaminen ja muokkaaminen asiakkaalle sopiviksi. Tärkeänä pidettiin **asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä** ja niihin vastaamista oikeanlaisella kokonaisuudella, jolla vastataan asiakkaan omiin tavoitteisiin sekä vaikutetaan myös asiakkaan omien tavoitteiden eteenpäin viemiseen. Lisäksi asiakkaalle halutaan tuoda tärkeyden tuntua sekä olla kiinnostuneita asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. **Asiakkaaseen perehtymisellä** koettiin yhden työntekijän mukaan kasvattavan luottamusta, mutta sillä voidaan myös vaikuttaa kokemukseen hyvästä palvelusta. Asiakkaaseen

perehtymistä verrattiin työhaastatteluun valmistautumisella eli selvittäen ketä yrityksessä työskentelee ja mikä on yrityksen toimiala. Näin koettiin helpottavan myöskin ymmärrystä tapahtuman idean ja kohderyhmänkin kannalta, jolla taas kasvatetaan luottamusta ja luodaan hyvän palvelun tuntua.

”Perehdytään siihen mitä he tekee, että me ollaan tietoisia, että ei olla vaan silleen, että on joku tällöinen firma vaan niinku oikeasti ottaa vähän selvää niinku, vaikka työhaastatteluihin mennessä katsoo etukäteen vähän niitä, että mitä ihmisiä siellä työskentelee mikä on yrityksen toimiala ja myöskin ymmärtää sitten paremmin tätä tapahtuman ideaakin ja kohderyhmää. Ja totta kai näkisin, että se kasvattaa myöskin sitä asiakkaan luottamusta, että me ollaan tehty kotiläksymme ja tulee fiilis siitä hyvästä palvelusta.” (T4)

Samankaltaisia ajatuksia nousi esille myös toisessa haastattelussa, jossa suunnitteluosastolla asiakkaaseen sekä heidän tavoitteisiinsa ja strategiaan, tulevaisuuteen sekä historiaan, tutustumalla koettiin olevan vaikutusta ymmärtää asiakasta paremmin, sekä sen avulla vastata tarpeisiin paremmin. Asiakkaaseen perehtymisellä koettiin olevan tärkeä rooli etenkin suunnittelun ja asiakkuusjohdon työtehtävissä. Asiakas toimii päätöksentekovallastaan riippumatta asiakasyrityksessä sanansaattajana oman kokemuksensa pohjalta. Ensikohtaamisessa asiakkaan kanssa on tärkeää saada henkilö omalle puolelleen hurmattua, huolimatta siitä, onko hän asiakasyrityksessä päätöksistä vastaava henkilö.

”Se että tehdään duunia sen eteen, että sukelletaan siihen asiakkaaseen, heidän historiaan, heidän tulevaisuuteen, heidän tavoitteisiin, strategiaan, kaikkeen mitä he on, minkä tyyppisiä ihmisiä ne on.” (T6)

”Mä nautin siitä että, mä luen asiakasta minkä tyyppinen ihminen se on, että totta kai osa aina siitä kokemuksesta on sitä, että mitkä sen henkilökohtaiset kiinnostukset on. Vaikka sä et tee hänelle henkilökohtaisesti asioita, vaan just sitä semmoista pelaamista ja se on varsinkin meillä ja accounteilla tosi tärkeitä. Mutta mä koen myös itselle luovana ihmisenä sen tärkeäksi, että siinä kohtaa niin kun osaa jo ymmärtää, että sitten on helpompi jo tarpeisiin vastata tai miten jonkun asian esittää, kun sä oot jo jollain tavalla ... Koska hän ei välttämättä päättää mutta se, että jos sä saat hänet puolelle, sen jonkun, joka saa sen kokemuksen, niin sitten että kun hän toimii sitten sanansaattajana siellä talon sisällä, niin se just, että se on mulle se eka steppi, että hurmataan se henkilö, joka siellä on asiakkaana.” (T6)

Useammassa haastattelussa nostettiin esille **asiakkaan muistaminen** projektin päättyessä sekä jälkityö tapahtuman päättymisen jälkeen. Palautteen merkitys korostui kahden haastateltavan puheessa. Lisäksi kolmen haastateltavan puheessa tuli esille asiakkaan muistaminen projektin päätyttyä esimerkiksi kiitoslahjan muodossa. Jälkityössä tärkeää oli saada palautetta asiakkaalta, jotta voitaisiin käydä läpi onnistumiset, mutta myös kehityskohteet jatkoa ajatellen. Toisaalta palaute oli merkittävää, jotta voitaisiin vähentää asiakkaan näkökulmasta murheita ja mietittäviä asioita.

”Se jälkityö, että ei vaan niinku hiljene sen asiakkaan suuntaan, vaan sitten myöskin pitää ne palautepalaverit ja käydään läpi yhdessä opit ja onnistumiset: mikä meni tosi hyvin ja mitä voisi vielä tehdä entistäkin paremmin.” (T4)

”Voidaanko me jotenkin kehittää heti ja ihan silleen niinku suoraan kysyä, että voidaanko me tehdä jotain mun roolista paremmin, jotta sitten niinku jatkossa, sillä asiakkaalla olisi vielä vähemmän murehdittavaa tai mietittävää.” (T6)

Useammassa haastattelussa nostettiin esille omaan asenteeseen ja palvelun laatuun liittyviä teemoja, jotka vaikuttavat palvelukokemukseen. Oma **innostuneisuus** sekä **positiivinen asenne** koettiin vaikuttaviksi asioiksi myös asiakkaan suuntaan. Yksi työntekijöistä koki palvelukokemuksen olevan **keskiössä kaikessa tekemisessä** ja kaksi koki Tapauksen palvelukokemuksen sisältävän tietynlaisen laatutason saavuttamisen ja sen ylittämisen tekemisessä, jossa mennään perustasolta askel pidemmälle.

”Totta kai se niinku oma innostus, että on ylpeä siitä mitä tekee ja näyttää sen, että ollaan täällä tekemässä hyvää tapahtumaa ja se innostus ja positiivinen fiilis sitten myös tarttuu usein siihen asiakkaaseen.” (T4)

”Ei jäädä pelkästään kiinni siihen, että tää on nyt se taso mitä meidän tulisi saavuttaa vaan ylipäätensä, että nyt alkaa miettiä, että miten tän vois tehdä vieläkin paremmin.” (T3)

”Tapauksella tietysti, kun ollaan niinku tapahtumien ja asiakkaiden parissa töissä, niin se on todella suuressa niin kun keskiössä. Tavallaan kaikessa tekemisessä näkyy niinku ihan aina kun kohdataan asiakkaita.” (T7)

Muita yksittäisiä esiin nousseita asioita olivat huomion kiinnittäminen kokemukseen ja sen muodostumiseen, jotta kokemuksesta tulisi hyvä. Huomion kiinnittäminen kokemuksen syntyyn vaatii suunnittelua ja siihen paneutumista sekä varmistamista siitä, että suunnitellut asiat toteutuvat. Viestintään koettiin olevan iso osa kokemuksen syntymistä, sillä moni asia perustuu viestintään. Suunnittelussa voidaan miettiä, miten asiakkaalle viestitään projektin aikana, miten vieraille viestitään sekä miten vieraat otetaan tapahtuman aikaan huomioon. Lisäksi palvelukokemuksesta nostettiin keskusteluun läsnäolo, jossa ollaan näkyvissä ja kuuluvissa asiakkaalle, läpinäkyvyys etenkin budjetin suhteen sekä tukena oleminen.

”Se lähtee siitä, että me kiinnitetään huomiota, että me ihan oikeasti kiinnitetään niihin asioihin huomiota, että mitä me voidaan tehdä, jotta se kokemus on hyvä eli miten me esimerkiksi viestitään, vaikka sille meidän asiakasyhteyshenkilölle sen projektin aikana, miten me viestitään vieraille, miten se siellä itse tapahtuman aikana sitten, miten siellä on just otettu esimerkiksi ne vieraat huomioon, se miten me viestitään ja viestintä on aika iso osa tietenkin sitä, koska hyvin moni asia kiteytyy siihen viestintään.” (T1)

”Ja sitten että se myös sitten katsotaan, että tulee käytäntöön, että niinku ensin siis suunnitellaan ne ja oikeasti paneudutaan niihin, etsitään niitä pop pointteja ja sitten myös katsotaan, että ne toteutuu.” (T1)

Tapauksen työntekijöiden määrittelemä asiakaskokemus on kokonaisvaltainen kokonaisuus, johon sisältyy kaikki kohtaamiset asiakkaiden kanssa asiakaspolun alusta loppuun (kuva 3). Asiakaskokemuksessa painottuu henkilökohtaisuus, asiakkaan huomioiminen sekä tukeminen kaikissa tilanteissa. Tärkeää on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen asiakkaan omien tavoitteiden eteenpäin viemiseksi. Asiakaskokemus on palvelun laadun tae, joka on keskiössä

kaikessa toiminnassa ja jolla tavoitellaan lopulta kumppanuutta asiakkaan kanssa. Omalla innostuneisuudella ja asenteella on näissä suuri rooli.



Kuva 3. Asiakaskokemuksen määritelmä Tapauksen työntekijöiden määrittelemänä

5.2 Asiakaskokemuksen toteuttaminen omassa työssä

Halu tuottaa **erinomaista palvelukokemusta** näkyy jokaisen haastatellun työntekijän työssä. Seitsemästä haastattelusta kuudessa tuotiin jollain tavalla esille se, että halutaan saada asiakkaalle olo, että he ovat tärkeitä. Tähän liittyvinä termeinä nousivat kuunteleminen, huomioiminen, luottamus, läsnäolo ja tavoitettavuus sekä avoimuus ja läpinäkyvyys.

Suunnittelun ja tuotannon osastojen haastatteluissa korostui etenkin **asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen**, ennakointi, **avoin kommunikointi** ja **läsnäolo** asiakkaan suuntaan, jotka nostettiin esille tärkeiksi teemoiksi toteuttaessa erinomaista asiakaskokemusta omassa työssä. Asiakkaalle haluttiin viestiä, että he ovat tärkeitä ja heihin halutaan käyttää resursseja, sekä tarpeiden ymmärtämisen lisäksi osata tarjota heille oikeita asioita. **Ennakoinnilla** haluttiin valmistautua mahdollisiin kysymyksiin ja ongelmiin jo etukäteen keksimällä ratkaisuja niihin jo etukäteen.

”Että pyrkii aina tekee sen ekstra mailin siihen, että jos on jotain tai jos mä pystyn jo ennalta ennustamaan, että todennäköisesti tällaisia kysymyksiä tulee tai me tullaan törmäämään tällaiseen ongelmaan, niin mitkä sit voisi olla ratkaisuja.” (T6)

Kahdessa haastattelussa nousi esille asiakkaan **kuuntelemisen tärkeys**. Kuuntelemalla etenkin asiakkuusjohdon eli accountin työtehtävissä, voidaan poimia asiakkaan toiveet ja tavat edetä projektissa. Lisäksi asiakkaan kuulluksi tuleminen ja kokemus siitä, että hänen asiansa on tärkeä, nostettiin haastattelussa puheeseen.

”Se että sä kuuntelet asiakasta varsinkin niinku accountin roolissa on tosi tärkeä, että ei vaan se, että sä vaan puhut vaan että sä kuuntelet asiakasta ja sitten otat rivien välistä ne mitä hän haluaa ja sitten se, että sä kunnioitat sitä millä tavalla hän haluaa, vaikka edetä projektissa.” (T2)

”Hei että mä kuulen sua, vaikka se olisi kuinka pieni asia niin sitten tavallaan hänelle tuoda se ilmi, että tää on niin kun, mä otan tän asiakseeni hoitaa ja tuoda hänelle semmoinen fiilis siitä, että mua on kuultu ja tää on tärkeä asia.” (T7)

Asiakkuusjohdon roolissa **tavoitettavuus** ja **läpinäkyvyys** etenkin raha-asioiden suhteen nousivat esille. Toisessa asiakkuusjohdon haastattelussa nousi osittainen haaste toteuttaa erinomaista asiakaskokemusta halutulla tavalla, sillä työskennellessä uudessa mallissa yhteistyössä muiden Pohjoismaiden kanssa, työskentelytavat erosivat toisistaan ja yhteinen sävel hakee vielä paikkaansa. Asiakaskokemuksen koettiin olevan silti taustalla näkyvissä yhteisessä ja omassa tekemisessä.

Yksi työntekijöistä kertoi erinomaisen asiakaskokemuksen näkyvän omassa työssään vahvana **luottamussuhteen luomisena** ja **tutustumalla asiakkaaseen** henkilökohtaisella tasolla. Etenkin pitkäaikaisten asiakkaiden kohdalla nämä asiat koettiin merkitykselliseksi, jolloin asiakas kokee, että työntekijöiden tekemät mokatkaan eivät riittäisi purkamaan yhteistyötä, vaan tekemisessä pitäisi tapahtua jokin todella suuri muutos, jotta yhteistyö päättyisi. Onnistuneessa asiakassuhteessa jopa koettiin asiakasyrityksen ja Tapauksen työntekijöiden olevan yhtä perhettä, jonka koettiin läheneen Tapauksen tuottamasta palvelukokemuksesta.

”Se on myöskin ehkä se syy, että minkä takia he on sitten taas sanonut, että vaikka me mokattaisiin niin sekään ei riitä siihen, että he vaihtaisi toimistoa vaan, että pitää sitten niinku tavallaan, meillä pitää tapahtua jo joku iso muutos siihen, että se meidän laatu tai tyyli tehdä muuttuu niinku ihan traagisesti, niin sitten se on siis se paikka että he edes harkitsee. Et me ollaan niin sisällä.” (T1)

”Toimitusjohtaja (asiakasyrityksen) sanoo sille, että no onhan se tavallaa, yhtä samaa perhettä te olette meidän kanssa. Sitten mä olin ihan silleen, että kiva että te ajattelette näin, että me ollaan niinku teidän kanssa tavallaan että me ollaan vähän niinku teidän työntekijöitä. Mun mielestä se siis sehän lähtee siitä palvelukokemuksesta se, että jos me oltaisiin vaan tehty tapahtumia niin ei me oltaisi tuossa pisteessä mut se, että kun me oikeasti palvelullaan jokaista heidän 87 työntekijää, niin siinä on se juttu missä me ollaan päästy sinne pisteeseen.” (T1)

Palvelukokemusta toteutetaan ottamalla asiakas vahvasti huomioon miettimällä pienetkin **yksityiskohdat** osallistujannäkökulmasta, mutta huomioimalla myös **koko asiakaspolku** ja projekti ennen sekä jälkeen itse tapahtuman. Asiakkaan tiedonmäärä on muokattu asiakkaalle sopivaksi ja asiakkaalla on luottavainen mieli koko projektin ajan. Asiakas voi luottaa siihen, että ”Tapaus hoitaa”.

”Sen projektin aikana sillä asiakkaalla on sitten koko ajan luottavainen mieli ja se tietää tarpeeksi ja sitten taas myöskin, että se on muokattu sille asiakkaalle sopivaksi se niin kun esimerkiksi se tietomäärä tai yhteydenpitomäärä.” (T1)

”Mutta kyllähän Tapaus hoitaa niin ei meillä tarvitse olla mitään.” (T1)

Onnistuneen asiakaskokemuksen elementit Tapauksen työntekijöiden kertomuksissa olivat onnistuneen kokonaisuuden luominen, jossa asiakas oli tyytyväinen, asiakkaan mielen muuttaminen ääripäästä toiseen, **asiakkaiden hurmaaminen**, yksilönä kohtaaminen sekä luottamuksen ansaitseminen ja saavuttaminen. Onnistumista on voinut edeltää riskien ottaminen, mutta asiakas on osoittanut luottamuksensa ja ne lupaukset on pystytty lunastamaan Tapauksen puolelta. Tämä on johtanut siihen, että asiakas on päässyt eteenpäin omissa tavoitteissaan, sillä riskin ottaminen on kannattanut. Tällöin hyöty on ollut niin asiakkaalle, kuin Tapauksellekin.

”Se oli semmoinen iso luottamuksen osoitus meitä kohtaan ja me lunastettiin ne lupaukset niin kun ja ylitettiin ne. Sitten asiakas on päässyt myös omassa työssään eteenpäin ja tulee pääsemään eteenpäin siitä syystä, että meillä tää iso riski niin sanotusti kannatti ja se oli heille merkityksellinen ja myös niinku business wise, että tässä oli just se, että siitä hyötyy niin kun kaikki. Mutta ensisijaisesti me palveltiin tätä yhtä asiakasta joka sitten antoi sen luottamuksensa meille.” (T6)

”Ehkä se rakenne perustuu siihen asiakkaan luottamuksen saavuttamiseen eli se, että millä tapaa meidän tiimi kykenee toteuttamaan ja tuottamaan konseptia asiakkaalle.” (T3)

Tapauksen työntekijöiden toteuttama asiakaskokemus näkyy heidän työssään siten, että asiakas huomioidaan koko asiakaspolun ajan (kuva 4). Tapauksen työntekijät haluavat toteuttaa erinomaista asiakaskokemusta asiakkailleen sekä luoda tärkeän ja luottavaisen olon heille. Tapahtumien pienetkin yksityiskohdat on mietitty ja ennakoimalla valmistaudutaan muuttuviin tekijöihin. Tämä tapahtuu avoimella kommunikoinnilla, kuuntelulla ja läsnäololla sekä henkilökohtaisella palvelulla ja vahvan luottamussuhteen luomisena kuin myös tavoitettavuudella, läpinäkyvyydellä ja hurmaamalla asiakas.



Kuva 4. Tapauksen työntekijöiden asiakaskokemuksen toteuttaminen omassa työssä

5.3 Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on nähtävissä työntekijöiden arjessa heidän kertomansa mukaan. Asiakaskokemusjohtajan rooli ja asiakaskokemus oli otettu alkuvuodesta suuremmin keskiöön, mutta osalle työntekijöistä aihe oli jo entuudestaan hyvinkin tuttu. Asiakaskokemus oli otettu suuremmin keskiöön, koska asiakaskokemusjohtaja oli ottanut roolin aiheen käsittelyssä työyhteisössä. Asiakaskokemusjohtaja oli tuonut aiheen vielä enemmän työntekijöiden tietoisuuteen, käyden läpi mitä se tarkoittaa sekä miten työntekijät voivat tuottaa parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen Tapauksen asiakkaille. Aihetta oli käsitelty yleisellä tasolla työntekijöiden keskuudessa, sekä kohdennetusti jokaisen tiimin kanssa. Seitsemästä haastattelusta viidessä tuotiin esille **yhteiset palaverit palvelukokemusaiheesta**, joita asiakaskokemusjohtaja oli pitänyt. Palvelukokemusta käytiin läpi tiimeittäin asiakaskokemusjohtajan johdolla. Tiimikohtaisissa palavereissa keskusteltiin siitä, mitä se tarkoittaa kunkin tiimin omassa työssä tai tietyssä työtehtävässä. Palvelukokemusta käsiteltiin myös hallinnon tiimissä, vaikka he eivät ole suoraan tekemisissä ulkoisten asiakkaiden kanssa, mutta käyden läpi mitä sillä tarkoitetaan heidän työssään.

”(Asiakaskokemusjohtaja) tuli kertomaan meille tästä meidän palvelukokemuksesta ja tästä niinku luomisesta ja sitten mietittiin just sitä tavallaan miten meidän työssä, koska meillä meidän tiimiläisille siinä kaikilla, niin on vähän erilainen just se, koska ei olla niin niinku suorasti

ulkoisten asiakkaiden kanssa tekemisissä, niin sitten se oli mielenkiintoista mieltä myös niin kun oman roolin kannalta.” (T7)

Yhteisissä palaverissa työntekijöitä oli osallistettu palvelukokemuksen muotoutumiseen, sekä aiheeseen liittyen oli tehty ryhmätöitä. Palvelukokemuksesta tehdyt oppaat ja koulutusmateriaalit käytännön esimerkkeineen ja vinkkeineen, kuten esimerkiksi se, miten huomioida asiakas ja yksityiskohdat, toimii inspiraationa ja apuna työntekijöiden omaan työhön muistuttamaan palvelukokemuksesta ja asiakkaan näkökulmasta.

”Meitä on osallistettu näissä yhteisissä palaverissa sen muotoutumiseen, me on käytetty konsultaatiota siinä ja me on tehty ryhmätöitä siihen liittyen ja sitten se on ollut sitä muistuttamista ja sit on näiden työkalujen ja tällöisen koulutusmateriaalin rakentamista tonne meidän järjestelmiin, että kyllä se niin kun näkyy.” (T6)

”Ollaan käyty ihan yleisellä tasolla just näitä samoja mitä tässä toinkin esille, että mitkä on niitä kivoja yksityiskohtia miten asiakasta voi huomioida ja miten asiakkaalle tehdään turvallinen fiilis. Sitten meillä on myöskin hyvin selkeät prosessit siitä, että miten asiakasta lähestytään ... (Asiakaskokemusjohtajan) jakamat kokemukset siitä asiakastyöstä myöskin toimii sitten sellaisena hyvänä inspiraationa muille täällä, että pystyy ottaa sitten omassakin tai vinkkejä omaankin toimintaan sitä kautta.” (T4)

Asiakaskokemusjohtajan tekemä työ näkyy lisäksi **asiakkaan näkökulman huomioinnin** varmistamisena, johon liittyvät vinkit ja neuvot sekä muistuttaminen siitä arjessa. Asiakaskokemusjohtajalta on voinut pyytää myös konsultaatiota, jossa on käyty läpi yhdessä asiakascaseja ja joihin hän on antanut neuvoja sekä ehdotuksia asiakkaan näkökulman huomioimiseksi.

”Se varmistelee just sitä, että onhan nyt huomioitu, että tässä kohtaa nyt ihmisellä pitäisi olla tätä ja niin kun just se, että miten siihen asiakkaaseen meidän niin kun yhteysasiakkaaseen miten siihen ja hänelle viestitään, että hän pysyy koko ajan kärryillä missä projekti menee.” (T1)

Asiakaskokemusjohtajan tekemä **työ ja tuki koettiin merkitykselliseksi**. Yksi työntekijöistä nosti esille muistuttelun ja aiheen esille tuomisen olevan hyvä asia, jonka lisäksi toinen työntekijä kertoi haastattelussa saaneensa arvokkaita neuvoja, kun työura Tapauksella oli vielä alkutaipaleella. Kolmas aiheesta puhunut työntekijä koki työyhteisössä olevan vahvan tuki palvelukokemuksen toteuttamiselle arjessa ja asiakaskokemusjohtajan osaavan tuoda aihetta esille valoisan persoonansakin avulla.

”Hyvä että siitä muistutellaan ja nostetaan esille, ettei vaan tehdä jotain hienoa ja jätetä sitä sitten siihen, vaan tuodaan sitä esille jatkuvasti.” (T7)

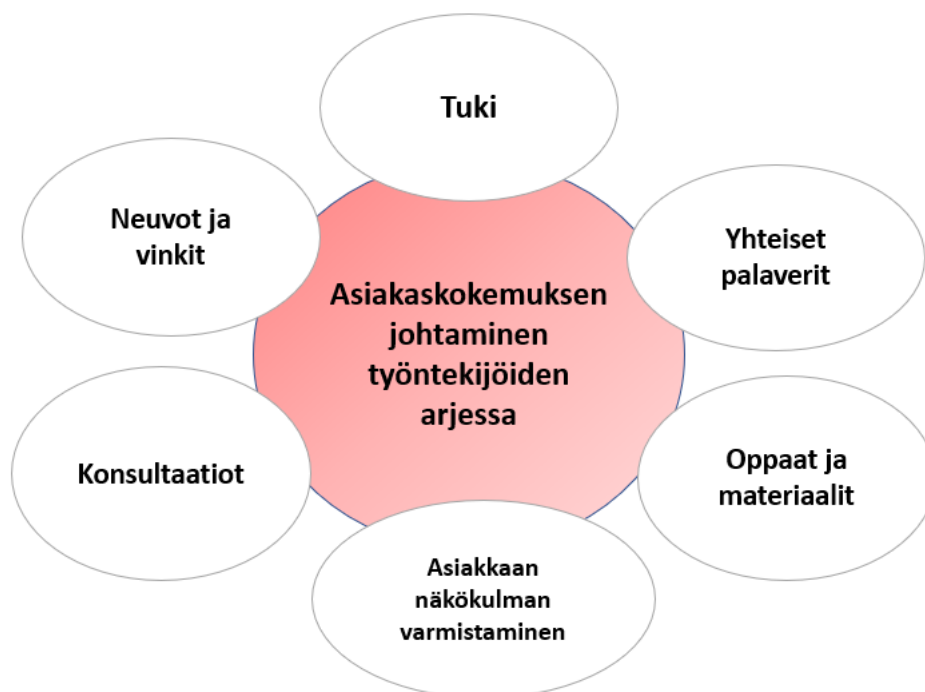
Neljäs aiheen nostanut työntekijä koki myös muistuttamisen ja palvelukokemukseen panostamisen merkityksellisenä, vaikka koki aiheen itselleen selkeäksi. Pitkään työskennelleiden kollegoiden tietoa, kokemusta ja taitoa voitaisiin kuitenkin hyödyntää ja jakaa niille, joille aihe on vielä uudempi.

”On ollut silleen aika selkeitä niinku itselleni, mut musta se on loistavaa, että panostetaan ja sitten se pitkänlinjan tekijöiden nimenomaan tää tieto, kokemus, taito ja se että kaikki ei

välttämättä osaa huomioida tai ajatella tällä tavalla ja ne on kaikille siellä ja on meillä kaikilla käytettävissä. Vielä sitten kun sitä vaan boostataan ja muistutetaan, niin se näkyy.” (T6)

Vaikka asiakaskokemusjohtajan kanssa läpi käydyt asiat olivat päällisin puolin kaikille selkeitä ja osan kokemana jo entuudestaan tuttuja. Yhden työntekijän haastattelussa nousi esille palvelukokemus termin **vaativan vielä jalkauttamista ja selkeyttämistä käytännössä**. Työntekijä kuitenkin koki samaan aikaan myös Tapauksen työntekijöiden jo toteuttavan sitä arjessa. Palvelukokemukselle kaivattiin vielä selkeämpiä askelmerkkejä ja tietoa siitä, mitä miltäkin osastolta odotetaan.

Työntekijöiden kokemuksen mukaan asiakaskokemuksen johtaminen näkyy työntekijöiden arjessa yhteisinä palavereina, oppaina ja materiaaleina, asiakkaan näkökulman varmistamisena, mahdollisuuden saada konsultaatiota, neuvoina ja vinkkeinä sekä tukena arjessa (kuva 5).



Kuva 5. Asiakaskokemuksen johtamisen näkyminen työntekijöiden arjessa

5.4 Kehittämiskohteet työntekijöiden näkökulmasta

Kaikki haastatellut työntekijät kokivat, että heillä **on riittävästi tietoa** asiakaskokemuksesta ja sen toteuttamisesta omassa työssä. Yksi työntekijöistä koki kuitenkin, että on vielä opeteltavaa, mutta tukea on tarjolla ja laadukkaan palvelun tuottaminen tulee luonnostaan omasta takaa. Asiakaskokemusjohtajan tekemät materiaalit nostettiin esille ja ne koettiin hyväksi, sillä niihin voi palata kertaamaan läpikäytyjä asioita ja poimia itselle tärkeitä vinkit talteen. Työntekijät kokivat, että työkalut erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamiseen on saatavilla.

”On hirveän hyvä semmoinen kirjasto mihin sitten aina palata, jos hakee jotain vinkkiä, että miten voisi omassa työssä sitä hyvää asiakaskokemusta toteuttaa.” (T4)

Useampi työntekijä kertoi keskustelun ja tiedon jakamisen muiden työntekijöiden kanssa asiaksi, jota arvostaa ja kokee hyvänä asiana työyhteisössä. Avoimen keskustelun ja tiedon jakamisen toivottiin myös säilyvän jatkossa yhtä hyvänä. Erityisesti vinkit ja onnistumiset kollegoiden projekteissa olisivat sellaisia, joita työntekijöiden kanssa voisi jakaa yhteisesti ja joista voisi oppia lisää sekä saada vinkkejä omaan työhön.

”Se mitä itsekin niin kun arvostaa tosi paljon on se, että kun kuulee just, vaikka kollegoilta, että mitä jossain toisessa projektissa on tehty, joku juttu mikä on toiminut tosi hyvin tai mistä jollekin asiakkaalle, osallistujalle on tullut tosi hyvä mieli. Että pystyy jalkauttamaan niitä hyviä oppeja sitten muihinkin, että ehkä semmoisia niinku konkreettisia toimenpiteitä, niin niiden jakamista.” (T1)

Viisi työntekijää seitsemästä toi esille aiheen olevan itselle jo tuttu henkilökohtaisella tasolla, johon vaikuttavia tekijöitä olivat oma luonne, tausta ja työkokemus. Näillä asioilla koettiin olevan vaikutusta omaan tietotaitoon aihepiirin ympärillä ja toisaalta taas asiakaskokemuksen toteuttamisessa. Yhdessä haastattelussa työntekijä nosti esille sen, että muutos aiempaan työpaikalla oli se, että nyt tapa tehdä ja johtaa asiakkuuksia sekä sisäisiä tiimejä oli linjattu selkeämmin. Lisäksi se miltä näytetään ja kuulostetaan asiakkaiden edessä, oli otettu tarkemmin käsittelyyn.

”Kun ystäväpiirissä yksi lempinimistäni on muumimamma, koska siis yritän ottaa huomioon, että moni ystäväkin on, että kun he kokee tarvitsevansa nenäliinan, niin mä oon jo kaivanu nenäliinat siinä kohtaa. Mikä on samaa mitä tässä yritetään myös meillä kertoo, että ennenku asiakas ymmärtää edes tarvitsevansa jotain, niin meillä on jo siihen ratkaisu.” (T6)

Lähes jokainen työntekijä koki, että heillä on riittävät **edellytykset ja resurssit** toteuttaa erinomaista asiakaskokemusta työssään. Resursseista puhuttaessa puheissa esiintyi työyhteisön tuki ja hyvä organisaatio, jonka vuoksi asiakaskokemuksen ja tietynlaisen laatutason saavuttaminen on helppoa. Lisäksi koettiin Tapauksella olevan hyvä maine asiakkaiden keskuudessa jo entuudestaan, jolloin myös jokaisella työntekijällä on hyvät edellytykset jatkaa hyviä asiakkuussuhteita. Riittävillä resursseilla koettiin olevan myös takaus sille, ettei asiakkaalle välity kiireen tuntu tai että sen takia jotain jäisi tekemättä.

”Koen että meillä on järkyttävän hyvä organisaatio ja tukiverkosto sen sisällä niin, että se varmistaa sen, että tän tason saavuttaminen on toteutettavissa ja helppoa. Totta kai sitä voi aina haastaa itseä, että miten tehdä asioita paremmin mutta se, että ylipäättänsä se, että mikä on se palvelukokemuksen laatulupaus meillä, niin sen saa saavuttaminen on meidän organisaatiossa tehty siten, että ei se mikään niinku ylitsepääsemätön este ole, että se on itse asiassa aika helppo saavuttaa.” (T3)

”Joo ilman muuta, että kyllä mä näkisin, että meillä on jo Tapauksella ennestään tosi hyvä maine asiakkaiden keskuudessa ja tosi monet asiakkaat tykkää meistä ja me tykätään meidän asiakkaista, niin kyllä niinku jokaisella Tapauslaisella on hyvät edellytykset siihen, että jatketaan niitä hyviä asiakkuussuhteita.” (T4)

”Koska Tapauksella on riittävät resurssit ylipäättään tehdä kaikkea niin se, että mun mielestä se on kaikista isoin niinku tavallaan hyvän palvelukokemuksen takaaja ja se, että asiakkaalle ei tule sitä fiilistä, että jotain jäi kiireen takia tekemättä tai että ei pystytä antamaan paras-tamme sen takia, koska on niin kiire.” (T5)

Yksi työntekijöistä koki, ettei täysiä resursseja toteuttaa erinomaista asiakaskokemusta ehkä ole tällä hetkellä sekä toinen työntekijä koki tämän koskevan häntä vain henkilökohtaisesti. Molempien työntekijöiden kohdalla riittämätön aika nousi esille syyksi. Riittävä aika koettiin edellytykseksi sille, että ”Tapauslaatu” voidaan saavuttaa, jonka perustana on se, että kaikki asiat on mietitty pitkälle ja otettu huomioon. Joissain projekteissa työtuntien ollessa vähissä palvelukokemuksen ajattelu jää vähemmälle, kun tapahtumaa varten vaaditut perusasiat on saatava hoidettua. Ajan riittämättömyyden vuoksi koettiin, ettei ole mahdollisuutta sellaiseen keskittymiseen tai pieteettiin, kuin itse haluaisi palvelukokemusta toteuttaa. Riittävät resurssit koettiin tärkeäksi palvelukokemuksen laadun takaamiseksi.

”Meillä on aika paljon semmoisia projekteja missä ei ehkä sitten ole niitä edellytyksiä, niitä resursseja ei ole niin paljon, että siellä on tunnit karsittu ihan minimiin, niin siellä ei ole kenelläkään aikaa oikeasti miettiä sitä niinku palvelukokemuspuolta. Sitten ne on tällaisia aika raa-koja, niin kun perusasiat pakettiin ja sitten toi on ehkä se mikä ei pitäisi, koska kaikkihan taval-laan pitäisi lähteä siitä palvelukokemuksesta.” (T1)

”Niin sitten monesti tavallaan ne pakko asiat, niihin keskitytään sitten, jotta se tapahtuma yli-päättään tapahtuu. Ja sitten nää tällaiset niin kun asiat mitkä ei ole niin silleen pakollisia, vaikka niiden pitäisi olla, että kun se kaikki pitäisi lähteä tosta palvelukokemuspohdin-nasta, mutta sitten sellainen kuitenkin se ikävä juttu mikä jää sitten niin kun pienemmälle, jos jostain tavallaan joutuu karsimaan resursseja. Tapauslaadun niin kun sen peruspilari on oike-astaan toi palvelukokemus, että sitten taas sieltä tavallaan se meidän Tapauslaatukin lähtee, että me oikeasti ollaan mietitty asiat pitkälle ja ollaan otettu kaikki huomioon ... Kun ne menee hyvin niin kukaan ei huomioi niitä mitenkään, mutta sitten taas jos ne menee pieleen niin se vie niinku pohjan kaikelta.” (T1)

”En ehkä koe, että olisi välttämättä täydet. Meillä on niin paljon tota projektia koko ajan pöy-dillä, että se aika ei vaan riitä siihen, että mä pystyisin niin kun sillä tavalla ehkä pieteetillä tai niin keskittyneesti tän koko läpimenon hoitaa ja ehkä tukemaan accounttia siinä just, että kun ollaan yhteydessä tai kontaktoidaan asiakasta. Ja sillain, että mä haluaisin ehkä enemmän tehdä sitä niin kun jonkin verran sitä asiakastyötäkin tietty enemmän.” (T6)

Kysyttäessä millaista **tukea** työntekijät toivoisivat saavansa työyhteisöltä tai johdolta liittyen asia-kokemukseen, he nostivat esille tiimissä keskustelut, sparrailut, kokemusten jakamisen, onnis-tumisten ja kompastuksien jakamisen sekä toisaalta taas konsultoinnit asiakaskokemusjohtajalta. Useimmat työntekijät eivät kokeneet tarvitsevansa henkilökohtaisella tasolla erityistä tukea, mutta haluttiin ja toivottiin pidettävän ennallaan avoimuutta, keskustelua ja kollegoiden tukea.

”Niitä kollegoiden vinkkejä, ne on aina hyviä ja semmoisia sparraussessioita, ja ne meillä to-teutuukin jo mun mielestä tosi hyvin, että täällä on tosi semmoinen ilmapiiri, että pystyy hir-veän helposti kysymään, jos tulee itsellä tenkkapoo jonkin asian suhteen. Näkisin, että tässä-kin ihan sama juttu.” (T4)

”Mä toivon, että se säilyy, se tietty avoimuus keskustelun suhteen tietyllä tapaa, selkäsuorai-suus ja rehellisyys asioihin säilyy ennallaan.” (T3)

Pohjoismaiden toimistojen välinen yhteistyö nousi kahden haastateltavan puheissa, jossa yhtenäinen malli haki vielä paikkaansa ja toimintatapojen yhteensovittaminen oli vielä kehitystyössä. Pohjoismaiden väliseen toimintaan kaivattiin tarkennuksia ja suuntaa yhteisiin toimintatapoihin.

Muita kehittämiskohteita, joita työntekijät esittivät, olivat toive siitä, että palvelukokemus löytyisi budjetista, palvelukokemuksen check-lista projektinhallintajärjestelmään, jokaisessa projektissa olisi kokeneempi tai pidempään talossa ollut työntekijä mukana, asiakaspolkuun tarkennuksia suunnittelulle sekä suunnittelun toivottiin pääsevän enemmän ja pidemmälle mukaan asiakastyöhön (kuva 6).



Kuva 6. Työntekijöiden esittämät kehityskohteet ja toiveet asiakaskokemuksen toteuttamisen parantamiseksi

Palvelukokemuksen toivottiin löytyvän budjetista osana palvelupakettia, jotta se pystyttäisiin aina miettimään ja huomioimaan kaikissa tapahtumissa. Tiimissä voisi myös esimerkiksi olla henkilö, joka on erityisesti paneutunut palvelukokemukseen tai projektin ulkopuolinen henkilö, joka katsoisi tapahtumaa asiakkaan silmillä ja asiakkaan näkökulmasta sen lisäksi, että sitä käydään koko projektitiimin kanssa yhteisesti pohtien läpi.

”Kaikissa pienemmissäkin olisi aina joku tunti varattu sille, että niin kun oikeasti mietittäisiin se läpi. Koska ei se nyt loppujen lopuksi kuitenkaan tarvitse kun sen tunnin, niin sä pääset jo aika pitkälle niin kun pienessä tapahtumassa, että se olisi niin kun, se tavallaan kuuluisi kiinteänä meidän palvelupakettiin, se että me emme tee tapahtumaa, jossa meillä ei ole sitä palvelukokemusta mietitty ja sitten totta kai se on nyt sitä myötä sitten myös laskutettavaa työtä.” (T1)

”Tokihan meidän jokaisen pitää tuottajan osata ja tietenkin myös accountien osata ottaa se huomioon ja hyvä ehkä niin kun koko tavallaan projektitiimin sparraillakin sitä asiaa, mutta että sitten se ei välttämättä olisi huono siellä kuitenkin tulla ehkä joku niinku täysin projektin ulkopuolinen, joka myöskin katsoo.” (T1)

Toisena kehitysideana esitettiin palvelukokemuksen check-lista, johon työntekijät voisivat palata jokaisen projektin kohdalla. Lista voisi löytyä projektinhallintajärjestelmästä ja siihen työntekijät voisivat merkitä, että tietyt palvelukokemukseen vaikuttavat elementit on huomioitu projektissa. Sen lisäksi käyttöön voitaisiin luoda lista tai opas, joka sisältää käytännönvinkkejä siitä, millä pienillä asioilla palvelukokemusta voisi parantaa koko projektin aikana. Työntekijät toivat haastatteluissa paljon esille kokemusten jakamisen ja yhteisen sparrailun tärkeyttä, sekä jo nyt olemassa olevien materiaalien ja käytännön vinkkien hyödyllisyyttä omassa työssään.

”Että olethan huomionut, että tässä tapahtumassa nämä asiat on kunnossa ja miten ne on kunnossa ja sitten niihin vielä, niin kun nyt on esimerkiksi se (asiakaskokemusjohtajan) palveluopas minkä se on tehnyt, niin siellä on niitä semmoisia pro tipsejä, niin vähän niin kun samaan tyyliin ... Siellä (projektinhallintajärjestelmässä) olisi esimerkiksi projektin yhtenä osaluokana semmoinen palvelukokemus check-lista mistä sitten niin kun oikeasti joutuisi täppäämään ne kaikki, että olen huomionut, että jonotukset on minimoitu ja olen huomionut, että rekisteröinnissä on nämä asiat kunnossa ja että siellä olisi oikeasti semmoiset, semmoisia niin kun jotain meidänkin basic juttuja.” (T1)

Asiakaspolkuun liittyviä kehityskohteita olivat tarkennukset etenkin suunnitteluosastolle, siitä mitkä heidän roolinsa ovat asiakaspolulla ja mitä eri asiakaspolun stepit tarkoittavat juuri heidän kohdallaan sekä mitä heiltä odotetaan. Asiakaspolkuun liittyi myös toisen työntekijän nostama kehityskohta siinä, että suunnittelun ja tuotannon välinen ”veteen piirretty viiva” voitaisiin murtaa. Suunnittelusta noussut toive oli se, että he voisivat tulla enemmän mukaan asiakastyöhön ja olla pidemmälle mukana toteutukseen asti säilyttääkseen mahdollisimman hyvin sen, mitä asiakkaalle on luvattu.

”Haluaisin murtaa sitä tästä mistä puhuttiin, että tähän on vedetty tää viiva veteen tästä, että kun tapahtuma on myyty niin siitä eteenpäin, niin että olisi mahdollisuus kaikissa mielellään niinku mahdollisimman monessa mitkä on luokiteltu vaikka edes jotenkin niinku tärkeämmiksi niin siellä olla mukana. Että se näyttäisi se lopputulos siltä mikä on suunniteltu, niin se on ehdoton semmoinen minkä mä liputan ja sitä pitäisi petrata ... Miten me voidaan jatkaa sitä, että se luova tiimi olisi mukana myös sinne toteutukseen asti ja se mitä me on luvattu niin, että se pysyis mahdollisimman niinku samankaltaisena siellä sinne toteutukseen asti.” (T6)

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakaskokemuksen johtamisen nykytila yrityksessä. Tutkimuksella haluttiin selvittää Tapauksen työntekijöiden ymmärrys asiakaskokemuksesta ja näkemys asiakaskokemuksen johtamisesta yrityksessä heidän oman työnsä näkökulmasta sekä asiakaskokemuksen toteutumisesta omassa työssä. Tavoitteena oli selvittää, miten asiakaskokemusta johdetaan strategiasta käytäntöön.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten toimeksiantajayrityksessä johdetaan asiakaskokemusta strategiasta käytäntöön?
2. Mikä on työntekijöiden ymmärrys asiakaskokemuksesta ja sen toteutumisesta omassa työssä?
3. Miten työntekijät kokevat asiakaskokemuksen johtamisen oman työnsä kannalta?

Työntekijöiden ymmärrys asiakaskokemuksesta ja sen toteutuminen omassa työssä

Tapauksen asiakaskokemus on kokonaisvaltainen kokonaisuus, johon sisältyvät kaikki kohtaamiset asiakkaiden kanssa asiakaspolun alusta loppuun. Asiakaskokemuksessa painottuu henkilökohtaisuus, asiakkaan huomioiminen sekä tukeminen kaikissa tilanteissa. Tärkeänä pidettiin asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä ja niihin vastaamista asiakkaan omien tavoitteiden eteenpäin viemiseksi. Asiakaskokemusta pidettiin palvelun laadun takeena, joka on keskiössä kaikessa toiminnassa, jolla tavoitellaan lopulta kumppanuutta asiakkaan kanssa. Halu tuottaa erinomaista asiakaskokemusta näkyi jokaisen haastatellun tekemässä työssä, jossa korostuivat luotettavuus, tavoitettavuus, läpinäkyvyys, yksityiskohtien miettiminen, ennakointi, avoin kommunikointi, kuuntelu, läsnäolo ja henkilökohtaisuus. Tapahtumien asiakaskokemuksesta tekee vielä monimuotoisemman kokonaisuuden se, että siinä tulee huomioida niin yhteyshenkilönä toimivan asiakkaan kokemus, kuin myös jokaisen tapahtumaan osallistuvan henkilön kokemus. Nämä molemmat ovat kuitenkin tärkeitä asioita tarkastella, sillä molemmat kokemukset vaikuttavat tapahtuman onnistumiseen ja koko asiakaskokemuksen muodostumiseen. Työntekijöiden puheissa huomioitiin niin yhteyshenkilöasiakas kuin tapahtuman osallistujatkin.

B2B-yritykset, jotka tuottavat hyvää asiakaskokemusta ovat onnistuneet luomaan asiakaskeskeisen toimintamallin, jossa ollaan aidosti sitoutuneita asiakkaaseen, otetaan asiakkaat huomioon ja vastataan asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin. He ovat luotettavia ja pitävät lupauksistaan kiinni sekä viestivät johdonmukaisesti ja ovat toiminnassaan proaktiivisia. B2B-asiakaskokemuksen tuottamisessa arvon tuottaminen asiakkaalle on tärkeässä roolissa, sillä asiakkuudet ovat usein pitkiä ja yhteistyön toimivuudella ja kehitymisellä on suuri painoarvo. Palvelua tarjoavan yrityksen tulee auttaa asiakasyritystään kasvattamaan asiakasyrityksen toiminnan arvoa omilla palveluillaan.

(B2B-asiakaskokemus 2021.) Haastatteluiden perusteella voidaan ajatella Tapauksella vallitsevan asiakaskeskeinen kulttuuri, josta kertovat työntekijöiden halu olla luotettavia, kohdata asiakas henkilökohtaisella tasolla, viedä asiakkaan omia tavoitteita eteenpäin sekä pyrkiä toiminnassaan kumppanuuteen. Työntekijöiden puheissa asiakas ja mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen ovat keskiössä. Korkiakosken (2023, 41–43) mukaan erinomainen palvelu perustuu henkilökohtaisuuteen. Tunteella on asiakaskokemuksen muodostumisessa suuri merkitys, jolla yritys kasvattaa myös lojaliteettia asiakkaassa, sillä asiakkaan valinta perustuu siihen yritykseen tai palveluun, joka tuntuu asiakkaasta parhaalta. Yrityksen menestyksen avain on se, kun asiakas näkee yrityksen ensisijaisena vaihtoehtonaan. B2B-yrityksissä lojaali asiakassuhde voi kestää jopa vuosikymmeniä, jolloin lojaliteetin kasvattaminen ja työn tekeminen asiakassuhteen eteen on merkityksellistä.

Työntekijät kokivat kertomansa mukaan, heillä olevan riittävästi tietoa asiakaskokemuksesta ja sen toteuttamisesta omassa työssään. Kuitenkin joidenkin työntekijöiden puheissa nousi esille, että opettelemista edelleen on ja toisaalta koettiin, ettei tietoa voi koskaan olla liikaa. Myös jonkinlaista selkeyttämistä odotuksiin ja vastuisiin kaivattiin yhdelle osastoista. Olemassa olevat materiaalit asiakaskokemuksesta koettiin tärkeäksi, sillä niihin voi palata ja niistä voi peilata vinkkejä omaan työhön. Asiakaskokemuksen konsepti yleisellä tasolla oli kuitenkin selvillä jokaisen työntekijän kohdalla.

Resursseista toteuttaa erinomaista asiakaskokemusta vastauksissa esiintyi enemmän poikkeavuuksia. Suurin osa koki, että heillä on riittävät resurssit toteuttaa erinomaista asiakaskokemusta työssään. Kuitenkin yksi työntekijä koki, ettei hänellä ole riittävät resurssit ja toisen mukaan hänellä itsellään on, mutta hänellä oli tiedossa, että näin ei aina ole kaikissa projekteissa. Ajan riittämättömyys nousi esille syyksi, jolloin ei aina ole riittävästi aikaa miettiä ja paneutua asiakaskokemukseen.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan ajatella, että työntekijöillä on ymmärrys siitä mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan niin yleisellä tasolla, kuin B2B-asiakaskokemuksen näkökulmastaakin. Työntekijöiden puheissa asiakas oli keskiössä ja henkilökohtainen luottamussuhde asiakkaan kanssa, joka johtaa kumppanuuteen oli toiminnan tavoitteena. B2B-asiakaskokemuksen näkökulmasta katsottuna se, että yrityksessä ymmärretään asiakkaan tarpeet ja osataan vastata niihin asiakkaan omien tavoitteiden eteenpäin viemiseksi, on tärkeä tekijä onnistumisen kannalta. Työntekijöillä oli halu tuottaa erinomaista asiakaskokemusta omassa työssään. Useampi työntekijä toi haastatteluissa esille asiakaskeskeisen ajattelun tulevan jo hyvin vahvasti omasta luonteesta ja persoonasta, jonka voidaan ajatella helpottavan asiakaskokemusajattelua ja asiakaskeskeistä yrityskulttuuria.

Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemusjohtajan tekemä työ koettiin merkitykselliseksi oman työn kannalta. Asiakaskokemusjohtajan rooli näkyy työntekijöiden arjessa asiakkaan näkökulman varmistamisena, nostoina ja muistuttamisina. Asiakaskokemusjohtaja jakaa vinkkejä ja ajatuksia asiakkaan huomioimiseen ja asiakaskokemuksen toteuttamiseen. Asiakaskokemusjohtajalta saa tukea ja konsultaatiota tarvittaessa omiin projekteihin, jolloin häneltä voi varata konsultaatioajan. Työntekijät kokivat laaditun asiakaskokemuksen kulttuurikirjan materiaaleineen, esimerkkeineen ja asiakaspolkuineen hyvinä oman työn kannalta. Se toimii työntekijöille kirjastona, johon voi palata hakemaan vinkkejä omaan työhön. Asiakaskokemusta on käsitelty tiimeissä asiakaskokemusjohtajan johdolla, jolloin asiakaskokemuksesta on tullut entistä näkyvämpi työntekijöiden arjessa. Osastoiden omissa palavereissa oli keskusteltu siitä mitä asiakaskokemus tarkoittaa kunkin tiimin kohdalla. Keskustelun lisäksi tiimejä oli osallistettu aiheen tiimoilta sekä aiheeseen liittyen oli tehty ryhmätöitä. Temkinin (2015) mukaan työntekijät sitoutetaan mukaan, kun heillä on riittävästi tietoa yrityksen tavoitteista, visiosta ja arvoista, työntekijöitä inspiroidaan työn merkityksellisyyden ja oman työn ylpeyden näkökulmasta, he saavat koulutusta ja valmennusta, asiakaskokemusjohtaja tukee suunnittelussa, prosessien parantamisessa ja palautteista saatujen haasteiden ratkomisessa sekä viimeisimpänä käytössä on oikeanlaiset kannustimet. Korkiakoski (2023, 60) pitää työntekijöiden osallistamista tärkeänä osana asiakaskokemuksen suunnittelua, sillä juuri he ovat niitä henkilöitä, jotka näkevät asiakaskokemuksen arjen näkökulman eläessään ja hengittäessään erilaisia asiakaskohtaamisia. Tätä kokemusta ja näkökulmaa yrityksen johdolla ei ole ja siitä syystä tärkeänä osana asiakkaan äänen nostamisen tueksi on saada työntekijöiden näkemyksiä ja ideoita.

Vaikka useimmat työntekijät kokivat asiakaskokemuksen olevan itsellä jo tiedon ja oman luonteenkin puolesta hallussa, koettiin se tärkeäksi aiheeksi nostaa esille ja panostaa siihen. Haastateluista oli havaittavissa se, että pidempään työskennelleiden tietotaito näkyi selvemmin suhteessa Tapauksella tavoiteltavaan asiakaskokemukseen, vaikka asiakaskokemus yleisellä tasolla olisi jo ennestään tuttu uudemmillekin työntekijöille. Työntekijät, jotka kokivat, että aihe on itselle jo selvä, toivat aiheen tärkeyden esille myös puhuttaessa asiakaskokemuksen johtamisesta ja laadituista materiaaleista, joissa pidempään työskennelleiden työntekijöiden tietotaito ja kokemukset ovat nyt saatavilla ja käytettävissä kaikilla. Monimuotoisuutta vastauksiin toi se, että yksi haastateltavista työskenteli HR-tehtävissä, jolloin asiakkaana eivät olekaan juurikaan yrityksen ulkoiset asiakkaat, vaan Tapauksen omat työntekijät eli sisäiset asiakkaat. Asiakaskokemusjohtajan kanssa oli käyty läpi myös se, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan suhteessa heidän työhönsä ja kuinka he voivat peilata esimerkkien kautta omaan työhönsä.

Tapauksen asiakaskokemuksen johtamisen nykytilaa arvioidessa voidaan todeta, että jalkauttamistyö on hyvällä mallilla, jossa työntekijät tietävät ja ymmärtävät pääasiallisesti mitä asiakaskokemus Tapauksella tarkoittaa. Työntekijät haluavat toteuttaa työssään erinomaista asiakaskokemusta. Asiakas on toiminnan keskiössä ja työntekijät saavat tukea asiakasnäkökulmaan asiakaskokemuksenjohtajalta. Asiakaskokemusta tuodaan arjessa asiakaskokemusjohtajan toimesta esille ja asiakasnäkökulma nostetaan keskusteluihin mukaan. Asiakaskokemusta johdetaan arjessa asiakaskokemusjohtajan toimesta nostamalla asiakasnäkökulmaa keskusteluihin mukaan, tarjoamalla tukea ja konsultaatiota asiakaskokemuksesta sekä yhteisillä palaverilla. Toisaalta asiakaskokemuksen jalkauttamiseen tarvitaan vielä työtä, sillä asiakaspolun eri vaiheet ja siihen liittyvät omat vastuut sekä odotukset olivat vielä yhden haastateltavan kohdalla epäselviä. Vaikka kyseessä onkin vain yksittäisen työntekijän vastaus, on se todellisenä otettava asia, sillä on tärkeää, että jokainen yrityksen jäsen sisäistää ja ymmärtää, mitä häneltä odotetaan sekä toisaalta taas mitkä hänen vastuunsa ovat sen toteuttamisessa. Tässä asiakaskokemusjohtajan tekemä työ astuu esiin, sillä hänen tehtävänä on tuoda asiakaskokemusta kuuluvaksi työyhteisöön ja varmistaa, että jokainen tietää oman roolinsa sen toteuttamisessa.

Tapaus tavoittelee olevansa tapahtuma-alan edelläkävijä toiminnan eettisyydessä ja tavoittelee tasa-arvoista, kunnioittavaa sekä kannustavaa työympäristöä niin työntekijöiden, kumppaneiden kuin maapallonkin näkökulmasta. (Tapaus 2023.) Miksi asiakaskokemusjohtajan tekemä työ liittyy myös vahvasti vastuullisuuteen? Korkiakoski (2023, 237) puhuu vastuullisuusnäkökulman hyödyntämisestä myös asiakaskokemuksen kehittämisessä, sillä Suomi on edelläkävijä monissa vastuullisuuden liittyvissä asioissa. Vastuullisuuden tulisi siten näkyä myös asiakaskohtaamisissa. Tämän näkökulman huomioiminen on myös asiakaskokemusjohtajan työtä ja toisaalta sen voidaan ajatella myös liittyvän vastuulliseen johtamiseen.

6.1 Kehitysehdotukset

Työntekijöiden esittämiä kehitysehdotuksia olivat resursointien tarkastelu niin, että asiakaskokemusta voitaisiin pohtia riittävästi läpi kaikissa projekteissa. Tähän suorana ehdotuksena tuli ajatus siitä, että asiakaskokemus voisi olla osana budjettia ja siten kuuluisi kiinteäksi osaksi palvelupakettia. Asiakaskokemuksesta projekteissa olisi varattu aikaa projektitiimin yhteiseen sparrailuun sekä projektissa voisi olla henkilö, joka olisi paneutunut enemmän aiheeseen ja voisi jakaa tietoa koko tiimille. Yhtenä mahdollisuutena esitettiin myös projektin ulkopuolisten silmien käyttäminen osallistujanäkökulmaan. Toiveena esitettiin myös ajatus siitä, että jokaisessa projektissa olisi aina yksi kokeneempi työntekijä mukana, jotta riittävä kokemus ja tietämys olisi mukana.

On todettava, että työntekijöillä tulisi olla riittävästi resursseja käyttää asiakaskokemuksen tarkasteluun jokaisessa projektissa. Etenkin projekteissa, joissa on paljon uudempia työntekijöitä

mukana, asiakaskokemusjohtajan tulisi olla riittävästi ja säännöllisesti tukena projektin aikana. Kuitenkin kaikissa projekteissa ajan ottaminen asiakaskokemuksen tarkasteluun, jossa olisi mahdollisuus hyödyntää joko projektin ulkopuolista henkilöä tai asiakaskokemusjohtajaa on ehdotuksena hyvä. Tämän tueksi sopisi hyvin myös työkalu erään työntekijän ehdottamana, jossa luotaisiin check-lista asiakaskokemuksesta omaan työhön mukaan. Listan avulla käytäisiin läpi, että kaikki tapahtuman asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyvät perusasiat on huomioitu ja käydään yhteisesti projektissa työskentelevien kanssa läpi se, miten ne on huomioitu. Lista sisältäisi perusasioista, sellaisiin vinkkeihin, millä pienillä jutuilla voidaan parantaa asiakaskokemusta koko projektin ajan. Näin varmistettaisiin, että jokaisessa projektissa asiakkaan näkökulma ja asiakaskokemus on huomioitu.

Suunnitteluosastolta nousi myös toive olla enemmän mukana asiakastyössä tapahtuman myynnin jälkeen, jotta lopputulos näyttäisi siltä mitä on suunniteltu ja luvattu. Koettiin myös, että myynnin jälkeinen veteen piirretty viiva voitaisiin murtaa. Osastojen välisiä silloja on syytä tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta palvelun tulisi olla mutkatonta huolimatta siitä missä kohtaamispaikassa hän asioi yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen saumattomuuden näkökulmasta on tärkeää huomioida eri kohtaamispaikkojen jatkumo, jolloin on panostettava myös eri osastojen väliseen yhteistyöhön, kommunikointiin ja yhtenäisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Sinijärvi 10.11.2015.) Tämä on varmasti asia, jota yrityksessä olisi hyvä tarkastella oman organisaatorakenteen ja sen joustavuuden kautta sekä samalla pohtia sitä, miltä se näyttää asiakkaalle ja minkälaisia mahdollisia haasteita siinä voi esiintyä asiakkaan näkökulmasta.

Tapaus on osa suomalaista tapahtumamarkkinointitoimisto LIWLIG Groupia yhdessä ruotsalaisen Eventyr Nine Yardsin, norjalaisen 6.Sans sekä tanskalaisen Welcome A/S kanssa. Pohjoismaiden toimistojen välinen yhteistyö nousi esille haastattelussa, jossa tehtiin yhteistyötä muiden pohjoismaiden kanssa. Uudenlaisessa työskentelymallissa yhteinen sävel ja työskentelytavat hakivat vielä paikkaansa. Pohjoismaiden yhteistyö ja yhtenäinen asiakaskokemuksen toteuttaminen ja tavoittelu on varmasti asia, joka tulee parantamaan kilpailuetua entisestään. On selvää, että oman henkilöstön jalkautustyö on ensisijaista, mutta tulevaisuudessa laajemmalle katsominen on varmasti hyödyllistä. Mietittävän arvoinen asia on myös se, kuinka alihankkijat ja keikkatyöntekijät saadaan yhtä innostuneiksi asiakkaasta ja miten asiakaskokemusstrategia jalkautetaan osaksi heidän työtään.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla muiden Tapauksen kanssa läheisesti yhteistyötä tekevien, asiakaskokemuksen tutkiminen, kuten LIWLIG Groupiin kuuluvien Pohjoismaisten toimistojen sekä alihankkijoiden ja keikkatyöntekijöiden. Heidän toimintansa kuitenkin omalta osaltaan vaikuttaa myös Tapauksen asiakaskokemuksen syntyyn. Myös jonkinlaisena produktina voitaisiin luoda perehdytysopas Tapauksen asiakaskokemukseen, joka lähetettäisiin alihankkijoille ja keikkatyöntekijöille

tapahtuman tietojen yhteydessä ja kuinka he omalta osaltaan voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen ja luoda erityisen kokemuksen tapahtuman vieraille. Korkiakosken (2023, 60) mukaan yrityksillä on usein verkosto, jolle saattaa kuulua merkittävä osa yrityksen kaikista kohtaamisista. Asiakaskokemuksen strategiasta kuitenkin usein unohtuu kumppaneiden ja sidosryhmien näkökulma, joka saattaa olla kokonaisuonnistumisen kannalta ratkaiseva. Lyytin (17.12.2019) blogikirjoituksessa pohditaan tapahtuma-alan eri alihankkijoiden roolia tapahtumakävijän muistijäljen muodostumisessa. Palveluntarjoajia voi erilaisissa tapahtumissa olla useita niin cateringista, tilavuokraajaan kuin tekniikkaankin. Kaikkien heidän toimintansa vaikuttaa osaltaan osallistujan kokemukseen tapahtuman onnistumisesta. Siksi onkin tärkeää huomioida, että kaikkien alihankkijoiden yhteinen tavoite on luoda erityinen asiakaskokemus. Myös Nordic Business Forumin asiakaskokemusjohtaja Salla Seppä kertoo haastattelussaan, kuinka myös yhteistyökumppaneiden henkilöstö, jotka työskentelevät tapahtumien asiakasrajapinnassa tulisi ottaa osaksi tiimiä ja siten myös innostaa sekä kouluttaa tuottamaan haluttua asiakaskokemusta (Tammenheimo 2022).

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen eri vaiheissa. Tutkimukseen laatuun vaikuttavat tutkijan oma kyvykkyys tutkimusasetelman rakentamisessa ja tutkimuksen kohdehenkilöiden valinta. Luotettavuutta arvioidaan myös menetelmävalintojen näkökulmasta. Olennaista on tarkastella menetelmiä siitä näkökulmasta soveltuvatko ne suhteessa tutkittavaan aiheeseen ja tavoitteisiin. (Puusa 2020, 173–174.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen validiteetin ja reliabiliteetin kautta, joiden käyttäminen määrällisessä tutkimuksessa on laadullista tutkimusta soveltuvampaa. Validiteetti tarkoittaa, sitä onko tutkittava asia oikea eli se mitä on lähdetty myös tutkimaan. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa tulkintaan liittyvää ristiriidattomuutta eli sitä voidaanko samaan tulokseen päästä huolimatta esimerkiksi tutkimusmenetelmästä tai eri tutkijasta. (Puusa 2020, 169–171; Kananen 2008, 123–124.)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmävalinta on perusteltu tutkittavan aiheen näkökulmasta ja siten laadullinen tutkimusmenetelmä sopi juuri tähän tutkimukseen. Myös aineistonkeruumenetelmän valintaa on perusteltu, sillä haastattelu tuntui soveltuvammalta vaihtoehdolta kuin kysely, jolloin haastattelulla ajateltiin saatavan kattavampi ja monipuolisempi aineisto kasaan kuin kyselyn avulla. Haastatteluiden äänitallenteita kuunneltiin useamman kerran ja litteroitiin ne sanasta sanaan, pois lukien suurin osa täytesanoista. Nämä eivät olleet aineiston tulkinnan ja analyysin kannalta merkityksellisiä, eivätkä muuttaneet merkityksiä vastauksissa. Litteroidut haastattelut luettiin läpi useamman kerran, jonka jälkeen niitä alettiin analysoida ja palattiin takaisin saatuun aineistoon tarvittaessa, jotta vältettäisiin tulkinnan virheellisyys. Tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu

mahdollisimman yksityiskohtaisesti luotettavuuden lisäämiseksi, jonka lisäksi tutkimuksen tuloksiin on nostettu suoria lainauksia haastatteluista.

Tutkimukseen osallistui seitsemän henkilöä neljältä eri osastolta. Tapauksella työskentelee 135 työntekijää, jolloin vastausten ei voida ajatella edustavan koko henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä ja sen myötä vastauksia ei voida yleistää. Vastauksilla voidaan saada kuitenkin suuntaa realistisesta tilanteesta eri osastoilla ja koko työyhteisössä sekä yksittäisten henkilöiden tuomia kehitysjatoksia voidaan nostaa esille yhteisessä keskustelussa.

6.3 Pohdinta

Opinnäytetyöprojekti on ollut inspiroiva ja opettavainen projekti. Se on kehittänyt omia itsensä johtamisen taitoja, sillä se on vaatinut niin ajanhallintaa, suunnittelua, määrätietoisuutta, mutta samaan aikaan myös omasta hyvinvoinnista huolehtimista ja ylpeyttä omaan tekemiseen. Sen lisäksi että olen oppinut paljon uutta asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta, olen myös innostunut siitä. Se on tuonut minulle paljon uutta ajateltavaa ja vietävää työelämään.

Opinnäytetyön idea syntyi omasta kiinnostuksestani asiakaskokemusta ja sen johtamista kohtaan. Sattumalta käydyn keskustelun jälkeen syksyllä 2022 olin yhteydessä Tapauksen asiakaskokemusjohtajaan, jolle asiakaskokemus oli lähellä sydäntä sekä aiheena heille yrityksen sisällä hyvin ajankohtainen. Asiakaskokemus oli otettu hiljattain keskiöön yrityksessä, joten aihe-ehdotuksi tuli sopivana hetkenä keskusteluun. Tästä syntyi yhteistyö, joka oli osana asiakaskokemuksen jalkauttamista työyhteisöön. Yhteydenpitoni asiakaskokemusjohtajaan ja tapaamisemme innostivat ja inspiroivat, sillä aihe on hänelle hyvin tärkeä. Kävimme mielenkiintoisia keskusteluita aiheen tiimoilta ja innostuin projektin edetessä yhä enemmän aiheesta. Aineistonkeruu osui sopivasti ajankohtaan, jossa asiakaskokemusjohtaja oli käynyt jokaisen tiimin kanssa alkuvuodesta asiakaskokemusta läpi, jolloin haastatteluilla saatiin arvokasta tietoa Tapaukselle siitä, kuinka yhdessä käydyt asiat olivat sisäistetty työntekijöiden keskuudessa ja mitkä olisivat sellaisia asioita, joihin asiakaskokemusjohtaja voisi vielä työntekijöiden kanssa paneutua enemmän. Työntekijöiden haastatteluiden jälkeen olin täynnä intoa, sillä teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen jälkeen, aihe tuli todellisemmaksi, kun sain kuulla työntekijöiden omia kokemuksia asiakaskokemuksen toteuttamisesta. Otin haastatteluihin mukaan teemoja, joilla työntekijät voisivat nostaa mahdolliset kehityskohteet esille ja joiden avulla myös saatiin suoraan kehitysideoita työntekijöiltä, jota toimeksiantajayrityksessä voidaan hyödyntää ja ottaa käsittelyyn. Pidän arvokkaana toimeksiantajayrityksen näkökulmasta myös työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia asiakaskokemuksenjohtamisesta suhteessa heidän omaan työhönsä, sillä sen avulla tehdään johtoryhmälle näkyväksi asiakaskokemustyön merkityksellisyys. Loppujen lopuksi juuri nämä työntekijät ovat niitä, jotka asiakaskokemusta työsääntöön toteuttaa ja pystyvät osaltaan vaikuttamaan yrityksen kilpailuedun saavuttamiseen.

Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi fanejia. Kauppakamari. Helsinki.

Aittola, J. s.a.a. Näin järjestät liiketoiminnallesi hyödyllisiä tapahtumia. Luettavissa: <https://wolt-tigroup.fi/nain-jarjestat-liiketoiminnallesi-hyodyllisia-tapahtumia/>. Luettu: 27.4.2023.

Aittola, J. s.a.b. Sisäisillä tapahtumilla sitoutetaan ja tehdään tulosta. Luettavissa: <http://wolt-tigroup.fi/sisaisilla-tapahtumilla-sitoutetaan-ja-tehdaan-tulosta/>. Luettu: 27.4.2023.

B2B-asiakaskokemus 2021. Asiakaskokemus ja B2B -bisneksen erityispiirteet. Luettavissa: <https://www.b2basiakaskokemus.fi/post/asiakaskokemus-ja-b2b-bisneksen-erityispiirteet>. Luettu: 26.3.2023.

Digimarkkinointi s.a. Mitä B2B-myynti on 2020-luvulla? Katso 6 esimerkkiä. Blogi. Luettavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/b2b-myynti>. Luettu: 6.3.2023.

Doheny, J. 2016. The Six Pillars of B2B Customer Experience Excellence. Luettavissa: <https://www.marketingprofs.com/articles/2016/29806/the-six-pillars-of-b2b-customer-experience-excellence>. Luettu: 27.3.2023.

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

Flock s.a. Tapaus asiakaskokemus. Luettavissa: <https://www.flock.fi/portfolio/tapaus-asiakaskokemus>. Luettu: 25.4.2023.

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

Hague, N. & Hague, P. 2018. B2B customer experience: a practical guide to delivering exceptional CX. London: Kogan Page. E-kirja.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Hupli, M. 24.5.2022. Panosta kohtaamispisteisiin ja luo saumatonta asiakaskokemusta. Blogi. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/kohtaamispisteet-asiakaskokemus-personointi.html>. Luettu: 24.1.2023.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin: luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2018. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Kauppakamari. Helsinki.

Korkiakoski, K. 9.1.2023. Asiakaskokemuksen trendit 2023. Blogi. Luettavissa: <https://kariikko.wordpress.com/2023/01/09/asiakaskokemuksen-trendit-2023/>. Luettu: 1.3.2023.

Liveto s.a. Rakenna tapahtumallesi ylivoimainen asiakaskokemus. Opas. Luettavissa: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4397742/Rakenna%20tapahtumallesi%20ylivoimainen%20asiakaskokemus%20opas%202.pdf>. Luettu: 9.3.2023.

Luoma, T. 28.10.2021. Lupaus ja miten se lunastetaan. BSTR-blogi. Luettavissa: <https://bstr.fi/blogi/lupaus-ja-miten-se-lunastetaan/>. Luettu: 23.2.2023.

Lyyti 2018. B2B-yrityksen tapahtumaprosessi. Luettavissa: <https://www.lyyti.com/hubfs/2018/Content%20FI/Opas-B2B-Tapahtumamarkkinointi.pdf>. Luettu: 27.4.2023.

Lyyti 17.12.2019. Alihankkijat avainasemassa onnistumisessa. Blogi. <https://www.lyyti.com/fi/blogi/alihankkijat-avainasemassa-tapahtuman-onnistumisessa>. Luettu: 28.4.2023.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Talentum. Helsinki. E-kirja.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki. E-kirja.

Maechler, N., Sahni, S. & Van Oostrum, M. 2016. Improving the business-to-business customer experience. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/improving-the-business-to-business-customer-experience>. Luettu: 14.3.2023.

- Muuraiskangas, J. s.a. Maailma asiakkaasi silmin. Johtajan opas asiakaskokemusten mittaamiseen ja tiedon hyödyntämiseen. Luettavissa: <https://www.questback.com/assets/fi/files/Questback-Maailma-asiakkaasi-silmin.pdf>. Luettu: 9.2.2023.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). Haastattelun analyysi. s. 356–362. Vastapaino. Helsinki. E-kirja.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Helsinki. E-kirja.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo. Jyväskylä.
- Sheehan, J. 2021. Customer experience management field manual: The guide for building your top performing CX program. Boston, Massachusetts: Boston Business Books.
- Sinijärvi, T. 10.11.2015. Viisi takuuvarmaa tapaa romuttaa asiakaskokemus. Blogi. Luettavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/viisi-takuuvarmaa-tapaa-romuttaa-asiakaskokemus/>. Luettu: 2.5.2023.
- Tammenheimo, P. 2022. Eteispalvelijan oivallus sai kiitollisen asiakkaan kyyneliin – asiakaskokemusta on mahdoton kopioida. AVECmedia. Luettavissa: <https://www.avecmedia.fi/bisnes/asiakaskokemus-on-mahdoton-kopioida/>. Luettu: 27.4.2023.
- Tapahtumateollisuus ry 2023. Mitä on Tapahtumateollisuus? Luettavissa: <https://www.tapahtumateollisuus.fi/mita-on-tapahtumateollisuus/>. Luettu: 9.3.2023.
- Tapaus 2023. TAPAUS pähkinänkuoressa. Luettavissa: <https://www.tapaus.fi/meista>. Luettu: 6.3.2023.
- Temkin, B. 2015. To Improve Customer Experience, Engage Your Employees. Luettavissa: <https://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Customer-Experience/To-Improve-Customer-Experience-Engage-Your-Employees-103608.aspx>. Luettu: 2.5.2023.
- Trustmary 2022. Asiakaskokemuksen määritelmä – mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? Luettavissa: <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-maaritelma-mita-asiakaskokemus-on/>. Luettu: 23.1.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. E-kirja.

Uusitalo, I. 2.3.2022. Mitä asiakaspolut ovat ja miten niitä voi mallintaa? Salesforce - blogi. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/asiakaspolut.html>. Luettu: 25.1.2023.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja.

Wallo, H. & Häyrinen, E. 2022. Tapahtuma on tilaisuus: tapahtuman suunnittelu ja toteutus. Tietosanoma. Helsinki. E-kirja.

Wivolin, S. 26.08.2021. Asiakaskokemus on enemmän kuin asiakastytyvyisyys. Blogi. Luettavissa: <https://www.teetutkimus.fi/blogi/asiakaskokemus-on-enemman-kuin-asiakastytyvaisuus>. Luettu: 24.1.2023.

Liitteet

Liite 1. Haastattelun saatekirje

Moikka!

Olen Alisa Rauhanen ja opiskelen viimeistä vuottani Restonomiksi Haaga-Heliassa. Koulutusohjelmani on matkailun liikkeenjohto ja erikoistumisalana Transportation, Travel Agency and Event Management Business.

Työstän tällä hetkellä opinnäytetyötä aiheena ”Asiakaskokemuksen johtaminen tapahtumatoimisto Tapaus Oy:ssä”. Työn tavoitteena on tutkia miten asiakaskokemusta voidaan johtaa operatiivisesti ja miten asiakaskokemus viedään strategiasta käytäntöön sekä lopulta osaksi yrityskulttuuria.

Työni tutkimusosuuteen haluaisin haastatella teitä Tapauslaisia ja aiheena haastattelussa on asiakaskokemus, sen johtaminen sekä erinomaisen asiakaskokemuksen tuottaminen. Toivoisin, että mieltisit hieman etukäteen näitä aiheita oman työsi sekä työpaikkasi näkökulmasta.

Opinnäytetyön tiimoilta olen tehnyt yhteistyötä (asiakaskokemusjohtajan) kanssa, jonka kanssa myös te olette käsitelleet aihepiiriä alkuvuodesta ja näiden haastatteluiden tuloksi-
neen on myös tarkoitus tukea (asiakaskokemusjohtajan) työtä. Voit palauttaa haastattelua varten mieleesi (asiakaskokemusjohtajan) kanssa läpikäytyjä asioita ja mieltää niitä suhteessa omaan työhösi.

Tulen haastattelemaan työntekijöitä eri osastoilta Tapauksen toimistolle ja yhden haastattelun kesto on max 30 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan, mutta lopullisessa opinnäytetyössä jokainen haastatteluun osallistunut esiintyy nimettömänä, kuitenkin osasto, jossa työskentelet mainitaan.

Kiitos jo etukäteen, nähdään! ☀️

Liite 2. Haastattelukysymykset

Työntekijöiden haastattelu

Perustiedot:

1. Missä työtehtävässä työskentelet? Kuinka kauan olet työskennellyt Tapauksella?

Asiakaskokemuksesta yleisesti:

2. Miten määrittelisit asiakaskokemuksen (/palvelukokemuksen)?

3. Mitä asiakaskokemus (tai palvelukokemus) tarkoittaa työpaikassasi/sinulle?

Asiakaskokemuksen johtamisesta:

4. Miten työpaikassasi johdetaan asiakaskokemusta?

Minkälaisia asioita olette käyneet läpi asiakaskokemusjohtajan kanssa?

Miten asiakaskokemusjohtajan tekemä työ näkyy teidän arjessanne/työssänne?

Omaan työhön peilaaminen:

5. Miten toteutat ja edistät erinomaisen asiakaskokemuksen toteutumista omassa työssäsi?

6. Koetko sinulla olevan riittävästi tietoa asiakaskokemuksesta ja sen erinomaisesta toteuttamisesta omassa työssäsi?

Miksi? – Mistä koet sen johtuvan?

7. Koetko sinulla olevan riittävät edellytykset toteuttaa erinomaista asiakaskokemusta työssäsi?

Miksi? - Mistä koet sen johtuvan?

Kehittäminen:

8. Onko asioita, joita haluaisit kehittää, jotta sinulla olisi enemmän tietoa/paremmat edellytykset toteuttaa erinomaista asiakaskokemusta?

9. Millaista tukea toivoisit saavasi, jotta voisit toteuttaa parempaa asiakaskokemusta työssäsi?

Mitä johto/työkaverit voisi tehdä / Miten johto/työkaverit voisi tukea?

Lopetus:

10. Kerro lyhyesti omasta parhaasta/onnistuneesta asiakaskokemuksesta

Millainen voisi olla onnistunut/ylivoimainen/erinomainen asiakaskokemus?