

Kanavaohjaus asiakaspalvelussa

Asiakaspalvelun strategia liiketoimintahyödyn näkökulmasta

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2025

Sirja Bordi

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sirja Bordi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 58	Valmistumisaika 2025
Työn nimi Kanavaohjaus asiakaspalvelussa Asiakaspalvelun strategia liiketoimintahyödyn näkökulmasta		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi AMK, liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) -		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritykselle. Työn tarkoituksena oli kehittää yrityksen asiakaspalveluun kanavaohjaus, jossa asiakaskontaktit ohjataan yrityksen itse määrittelemiin palvelukanaviin, ja tämän jälkeen analysoida tuloksia ja selvittää mahdollisia jatkokehityskohteita.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin asiakaspalvelun strategista johtamista, asiakaskokemusta, kuluttajakäyttäytymistä ja asiakaspalvelun mahdollisia toteutustapoja.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena, joka käytännössä toteutettiin kehitysprojektin muodossa ja sen tulosten analysointina.</p> <p>Tulosten perusteella todettiin, että kanavaohjaus on merkittävässä asemassa asiakaskokemuksessa, ja sen avulla voidaan saavuttaa liiketoimintahyötyä.</p>		
Asiasanat asiakaskokemus, strategia, kanavaohjaus		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Sirja Bordi	Thesis, UAS	2025
	Number of Pages	
	58	
Title of Publication		
Service channel management in customer service		
Customer service strategy for business benefits		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration (UAS)		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
-		
Abstract		
<p>The thesis was conducted as a commission for a company. The purpose of the work was to develop service channel management system for the company's customer service, so the company could direct customer contacts to service channels defined by the company itself. Analyzing the results and identifying potential areas for further development were also key points of this thesis.</p> <p>The theoretical section presents strategic management of customer service, customer experience, consumer behavior and some possible ways how to implement customer service.</p> <p>The study was conducted as a qualitative case study, practically implemented in a form of a development project and the analysis of results.</p> <p>Based on the findings, it was concluded that the service channel management plays a significant role in the customer experience and is useful way to achieve business benefits.</p>		
Keywords		
customer experience, strategy, service channel management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Strateginen johtaminen asiakaspalvelussa	4
2.1	Johtamisen strategia	4
2.2	Asiakaskokemuksen strategia	5
2.2.1	Kuluttajakäyttäytyminen.....	9
2.2.2	Asiakaskokemus.....	12
2.2.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	19
2.2.4	Asiakashankinta ja asiakaspito	21
2.2.5	Data ja analysointi	22
2.3	Asiakaspalvelun toteutustavat	23
2.3.1	Monikanavainen ja omnichannel-asiakaspalvelu	24
2.3.2	Kanavaohjaus asiakaspalvelussa	26
3	Kehitystyö.....	28
3.1	Tutkimuksen toteuttaminen.....	28
3.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus	28
3.1.2	Case-tutkimus	29
3.1.3	Tutkimusmenetelmät	30
3.1.4	Analysointi	30
3.2	Asiakaspalvelun kanavaohjaus -kehitysprojekti	31
3.2.1	Lähtötilanne.....	31
3.2.2	Tavoitteet.....	36
3.2.3	Toteutus	38
4	Tulokset.....	41
5	Yhteenveto ja pohdinta	44
5.1	Yhteenveto	44
5.2	Pohdinta	46
5.3	Luotettavuus ja käytettävyys.....	50
5.4	Jatkokehitys- ja jatkotutkimusehdotukset.....	51
	Lähteet	57

1 Johdanto

Työn taustaa

Asiakaskohtaaminen on usein kuin yrityksen käyntikortti, ja siksi se on tärkeä tekijä yrityksen kannattavuuden ja houkuttelevuuden kannalta. Asiakaspalvelustrategia ja asiakaskohtaamisten strategia liiketoiminnassa määrittelevät sitä tapaa, miten ja missä palvelukanavissa asiakas kohdataan, mitä tavoitteita näille asiakkaan ja yrityksen välisille kosketuspisteille määritellään, miten tavoitteiden toteutumista seurataan ja millaista asiakkaan ja asiakkuuden elinkaariajattelua yrityksessä toteutetaan.

Asiakaspalvelustrategiassa korostetaan usein asiakaskokemusta ja asiakastyytyvääsiä, mutta myös liiketoimintahyödyn takaaminen tulee huomioida strategiatyössä. Asiakaspito, se että asiakkaita ei menetetä esimerkiksi huonojen asiakaskokemusten myötä, ja uusasiakashankinnan suunnittelu ovat merkittäviä tekijöitä yrityksen tuloksen kannalta. Asiakaspalvelun näkökulmasta tämä tarkoittaa muun muassa asiakaspalvelukanavien määrittelyä ja hallinnointia, asiakasohjausta, eri palvelukanavien mahdollisuuksien tunnistamista ja asiakaskäyttäytymisen ymmärrystä. Asiakaspolkuun kuuluvien kosketuspisteiden hallinnoiminen, seuraaminen, mittaaminen ja tulosten analysoiminen mahdollistavat sujuvan asiakaskokemuksen, joka parhaimmillaan mahdollistaa erinomaisen asiakastyytyvääsiä, sekä hyvät taloudelliset tulokset.

Kuluttajan asiakaspolku muodostuu monista erilaisista kosketuspisteistä. Näitä pisteitä eivät ole vain selkeät asiakaspalvelutilanteet, kuten keskustelut asiakaspalveluhenkilön kanssa tai ostotapahtumat verkkokaupassa. Asiakaskokemukseen liittyy hyvin monenlaisia kosketuspisteitä: osa niistä on yrityksen omistamia ja hallinnoimia, osa taas kumppanin, kuten markkinointitoimiston tai logistiikka-alan yritysten toteuttamia. Näitä kosketuspisteitä voidaan yrityksessä itsenäisesti hallita, tai niiden hallinnointitavasta voidaan sopia kumppaniyritysten kanssa. Kosketuspisteitä on kuitenkin myös asiakkaiden omistamat kosketuspisteet, joita yrityksessä tai kumppaniyrityksissä ei voida hallita. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakkaiden väliset keskustelut tai suosittelut erilaisilla verkkoalustoilla. Nykypäivän hektisyys ja reaaliaikaisuus asettavat omat haasteensa asiakaspolun hallinnoimiseen ja kehittämiseen. Digitalisoituminen on moninkertaistanut kosketuspisteiden määrän, ja sen myötä on lisääntynyt tarve johtaa ja kehittää kaikkia mahdollisia kosketuspisteitä niin, että kokonaisuudesta muodostuisi looginen. Tarkalla suunnittelulla, mittaamisella ja johtamisella asiakaspolusta saadaan harkittu, ja yrityksen toiveiden ja tarpeiden mukainen. (Puustinen & Saarijärvi 2020.)

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan henkilöasiakkaiden asiakaspalvelun kanavaohjaus yrityksen verkkosivuille. Kehitystyön tavoitteena on lisätä yritykselle liiketoimintahyötyä, mutta myös parantamaan asiakaskokemusta. Asiakaspalvelun kanavaohjauksessa asiakas pyritään ohjaamaan yrityksen itse määrittelemään ensisijaiseen palvelukanavaan. Yrityksessä oli tunnistettu, että asiakaspidon kannalta jotkin palvelukanavat ovat kokonaisuuden kannalta järkevämpiä kuin toiset, ja vaikka eri kanavien kustannukset poikkeavat toisistaan, ei edullisin kanava kaikissa palvelutilanteissa ole paras vaihtoehto. Erinomainen asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys ovat yrityksen merkittävimpiä kilpailuetuja. Hyvä asiakastyytyväisyys mahdollistaa liiketoiminnan kehittymisen. Toisaalta joissain tilanteissa on liiketoimintahyöty kuitenkin asetettava suunnittelutyössä tärkeämmäksi tavoitteeksi kuin erinomainen asiakaskokemus. Opinnäytetyössä keskitytään digitaalisen asiakaspalvelusivun kehittämiseen.

Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on käydä läpi asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen liittyvää teoriapohjaa ja strategiaa. Työssä etsitään eri näkökulmia asiakaskokemuksen kehittämiseen, ja yritetään löytää keinoja erinomaisen asiakaskokemuksen toteuttamiseksi. Kehitysprojektin osuutta rajataan siten, että tuloksia analysoidaan vain reilun kuukauden ajalta kehitystyön käyttöönoton jälkeen.

Vaikka teoriaosuudessa käsitellään asiakkuutta ja asiakastyytyvää laajasti, on pääpaino kuitenkin sähköisissä asiakaspalvelukanavissa. Asiakkuuksista rajaus on tehty niin, että työssä keskitytään yrityksen ja henkilöasiakkaan välisiin suhteisiin, vaikka osa teoriasta on yleistettävissä myös yritysasiakkuuksiin. Strategian näkökulmasta on keskitytty asiakaskokemukseen ja siihen, mikä asiakaskokemuksen suhde on asiakaspoistumaan tai asiakaspitoon sekä niiden vaikutuksia liiketoimintaan.

Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valitaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutetaan case-tutkimuksena. Tutkimuksen tuloksina käytetään palvelukanavien käyttöasteita vertailemalla ennen ja jälkeen toteutuksen, ja lisäksi asiakas- ja käyttäjäpalautteita keräämällä ja analysoimalla.

Tutkimuksen tavoitteet ilmaistaan tavallisesti tutkimuskysymysten muodossa: hyvin rajatussa tutkimuksessa on usein kaksi tai kolme tutkimuskysymystä (Juuti & Puusa 2020). Tutkimusprosessi lähtee etenemään ilmiön arvioimisesta kohti tutkimusongelman tarkempaa määrittelyä, ja suhteellisen tarkkojen tutkimuskysymysten avulla on aiheesta helpompaa muotoilla varsinainen tutkimusongelma (Eskola & Suoranta 1998).

Tämä opinnäytetyö vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaista liiketoimintahyötyä syntyy tarkalla kanavaohjauksella?
2. Miten asiakaskokemus muuttuu, kun asiakasta ohjataan vahvemmin valittuun palvelukanavaan?

Kehitysprojektissa toteutetaan asiakaspalvelun kanavaohjaus käytännössä. Kun uusi kanavaohjaus on otettu käyttöön, seurataan sen aiheuttamia muutoksia asiakastytyvyydessä ja siinä, millaista liiketoimintahyötyä kanavaohjauksella saavutettiin ja voidaan saavuttaa jatkossa. Asiaa tutkitaan myös asiakaskokemuksen näkökulmasta, samalla huolehtien, että lain pykälät täyttyvät, ja asiakkaille tarjotaan edelleen lain vaatimat mahdollisuudet olla yhteydessä asiakaspalveluun.

Opinnäytetyön kahdessa ensimmäisessä luvussa käydään läpi asiakaspalveluun, asiakaskokemukseen ja niiden strategiaan liittyvää teoriapohjaa. Kolmannessa luvussa keskitytään kehitysprojektiin ja sen tutkimukselliseen toteuttamiseen. Neljännessä luvussa käydään läpi projektin tulokset ja niiden analysointia. Viimeisessä luvussa esitellään projektin myötä syntyneitä jatkokehitysmahdollisuuksia, pohditaan työn teorian yhteyttä omaan kokemukseeni asiakaspalvelun ammattilaisena, ja käydään läpi työn luotettavuutta ja käytettävyyttä.

Toimeksiantaja

Opinnäytetyön kehitysprojekti toteutetaan toimeksiantajayritykselle. Yritys on suuri kotimainen monialainen konserni, johon kuuluu useiden eri toimialojen yrityksiä. Yritys tarjoaa palveluita yrityksille ja yksityishenkilöille. Yrityksen toimialoja ovat pääasiassa media-ala, vaikuttaminen ja digitaalinen kaupankäynti. Yrityksen liikevaihto on yli 100 miljoonaa euroa, ja se työllistää useita satoja työntekijöitä. Liiketoiminta on sekä kansainvälistä että kotimaista.

Tässä kehitysprojektissa keskitytään asiakaspalveluun, joka palvelee kotimaisia henkilöasiakkaita pääasiassa tilaustuotteisiin liittyen. Yritys tavoittaa miljoonia henkilöasiakkaita useissa eri kanavissa.

2 Strateginen johtaminen asiakaspalvelussa

2.1 Johtamisen strategia

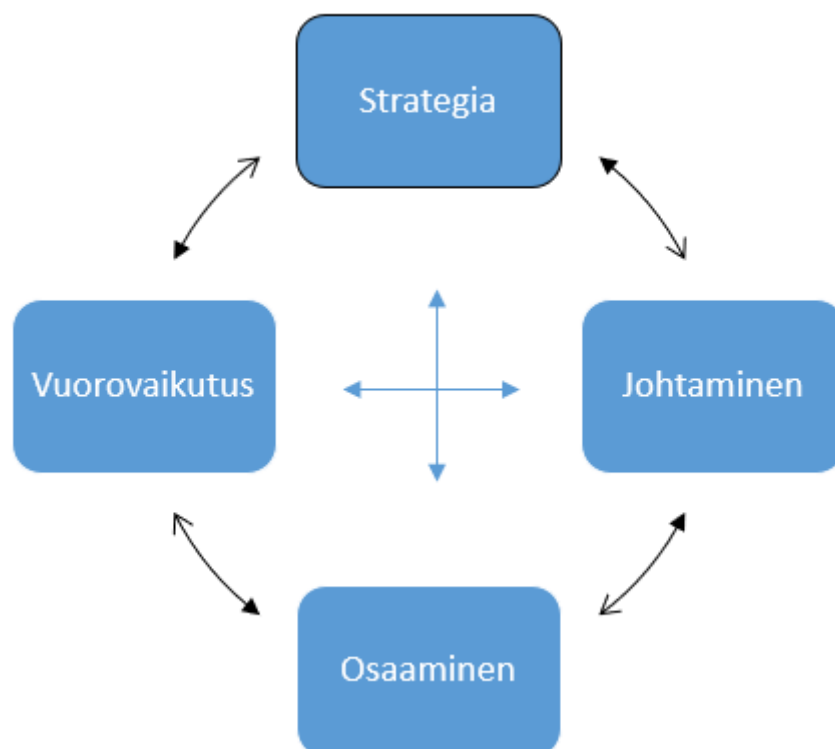
Strateginen johtaminen liikkeenjohdon käsitteenä on syntynyt jo 1960-luvulla, ja sen on lanseerannut matemaatikko Igor Ansoff. Vielä 1970-luvulla oli vallalla strateginen suunnittelu, yrityssuunnittelu ja pitkän tähtäimen suunnittelu. 1980-luvulla viimeistään alettiin ymmärtää, että pelkästä strategisesta suunnittelusta ei ole hyötyä, ellei niitä strategioita kyetä myös käytännössä toteuttamaan. Strategia-käsitteen määrittely on myös hankalaa, eikä sitä voida tehdä yksiselitteisesti. Määrittely riippuu lähestymistavasta ja näkökulmasta. Myös konteksti, eli strategian toimintaympäristö ja monen tasoinen käsittely haastavat käsitteen määrittelyä. Liikeryityksessä strategia voidaan kuitenkin määrittellä seuraavasti: yritys hallitsee strategian avulla ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä vuorovaikutussuhteita niiden välillä. Tämä mahdollistaa yritykselle asetettujen kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteiden saavuttamisen. (Kamensky 2015, 9, 13, 15, 23.)

Kamenskyn (2015) mukaan strategian osaamistasoa yrityksessä voidaan arvioida näiden neljän kysymyksen kautta:

1. *Tiedetäänkö, mitä strategia on?*
2. *Ymmärretäänkö, mitä strategia on?*
3. *Sisäistetäänkö, mitä strategia on?*
4. *Osataanko soveltaa strategiaa käytäntöön?*

Strateginen ajattelu on hyvin käsitteellistä, joten sen ymmärtäminen vaatii konkretisoimista esimerkkien ja kokemuksen kautta (Kamensky 2015, 27).

Aiemmin on ajateltu strategisen johtamisen jakautuvan kahteen erilliseen päävaiheeseen: suunnitteluun ja toteuttamiseen. Aika on kuitenkin osoittanut, että näiden kahden vaiheen toteuttaminen eriaikaisesti ei ole käytännössä mahdollista, vaan niiden tulisi kulkea rinnakkain. Kamensky (2015, 9, 359–360) kuvaa neljää pääsärmää (Kuvio 1): strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Nämä neljä särmää muodostavat yhdessä menestyksen timantti -käsitteen. Näiden neljän pääsärmen lisäksi yrityksen menestystekijöitä on valtava määrä, kuten timantissakin on särmiä. Keskenään ne muodostavat kuitenkin rasapainoisen ja hierarkkisen verkoston. Kaikkia menestyksen timantin pääsärmiä tarvitaan, ja ne ovat tärkeimmät ylätasoinen menestystekijät esimerkiksi organisaatiossa. Ne kaikki ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään, ja kaikki termit on ymmärrettävä, jotta ne voivat antaa viitekehysten yrityksen menestykselle.



Kuvio 1. Menestyksen timantti (mukailtu Kamensky 2015)

Yrityksen strategian ja sen liiketoimintamallien on linkityttävä toisiinsa, vaikka niiden roolit voivat joskus olla epäselvät. Liiketoimintamalli kuvaa sitä toimintaa, miten strategiaa käytännössä toteutetaan. Toimintamalleja ja strategiaa on myös päivitettävä jatkuvasti. Periaatteessa liiketoimintamallin muuttaminen voi olla riski, mutta myös vanhassa mallissa pidentäytyminen voi olla riski. Tärkeää on vähintäänkin seurata toimintaympäristöä ja liiketoimintaa, ja olla valmis päivittämään käytäntöjä tarvittaessa. (Hänti 2021, 142–143.)

2.2 Asiakaskokemuksen strategia

Vaikka asiakaskokemus on näkynyt organisaatioiden visioissa ja missioissa jo vuosia, on sitä kuitenkin harvoin saatu kytkeytymään aidosti yritysten toimintaan siten, että se läpäisisi koko organisaation, ja näkyisi käytännön tekoina päivittäisessä toiminnassa. Yksi syy tähän on se, että asiakaskokemus on usein jäänyt käsitteenä abstraktiksi, ja sitä on vaikeaa rajata tai määritellä. Toisekseen asiakaskokemuksen johtamiselle ei ole olemassa valmiita selkeitä viitekehyksiä. Jos termiä ei ymmärretä käytännön tasolla, ei sitä voida myöskään loogisesti ja systemaattisesti johtaa. Strategiana asiakaskokemus on viitekehys, joka yhdistää asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteuttamisen. Se vastaa erityisesti kysymyksiin: mitä asiakaskokemus on ja miten sitä pitäisi johtaa?

Usein haasteeksi asiakaskokemuksen johtamisessa muodostuu myös kysymys siitä, mille osastolle se organisaatiossa kuuluu. Tämän ratkaisemiseksi tulisi ymmärtää asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen erot, ja kyetä jalkauttamaan asiakaskokemuksen strategia yrityksen kaikkiin toimintoihin. (Puustinen & Saarijärvi 2020.)

Yrityksen arvot ohjaavat vahvasti strategiaa, ja sitä myötä päätöksiä, toimintaa ja toiminnan lopputulosta. Asiakaslähtöisyyden tulisi olla yksi yrityksen olennaisimmista arvoista. On myös tärkeää erottaa esimerkiksi palveluketjussa tapahtuvan virheen aiheuttama tyytymättömyys todellisesta asiakastytymättömyydestä. Asiakkaan ja yrityksen näkemys asiakaspalvelun laadusta voi myös poiketa toisistaan. Jos esimerkiksi asiakassegmentointi on puutteellista, ei palvelun laatua välttämättä nähdä oikealla tasolla. (Reinboth 2008, 22, 96.)

Menestyvän yrityksen toiminnan lähtökohtina tulisi nykyään olla kiinnostus asiakkaiden maailmaa ja heidän näkökulmiansa kohtaan. Nykyaikainen asiakas vaatii samaa palvelutasoa niin pieniltä yrityksiltä, kuin globaaleilta jäteiltä, ja menestyäkseen yrityksen tulee voida vastata siihen. Asiakkaasta tulee kiinnostua muutenkin, kuin taloudellisesta näkökulmasta. Perusta asiakasymmärrykselle on todellinen halu paneutua ihmisen käyttäytymiseen. Pelkkä asiakkaan käyttäytymisen tarkastelu ei riitä, vaan tarvitaan taitoa asettua toisen asemaan, ja omaksua asiakkaan käyttäytymismalleja syvällisemmin. Tyypillinen tapa jakaa asiakkaat kuluttaja- ja yritysasiakkaisiin ei enää riitä, ja asiakkaiden roolit eivät nykyään ole enää niin selkeitä kuin aiemmin. (Hänti 2021, 7, 11, 36.)

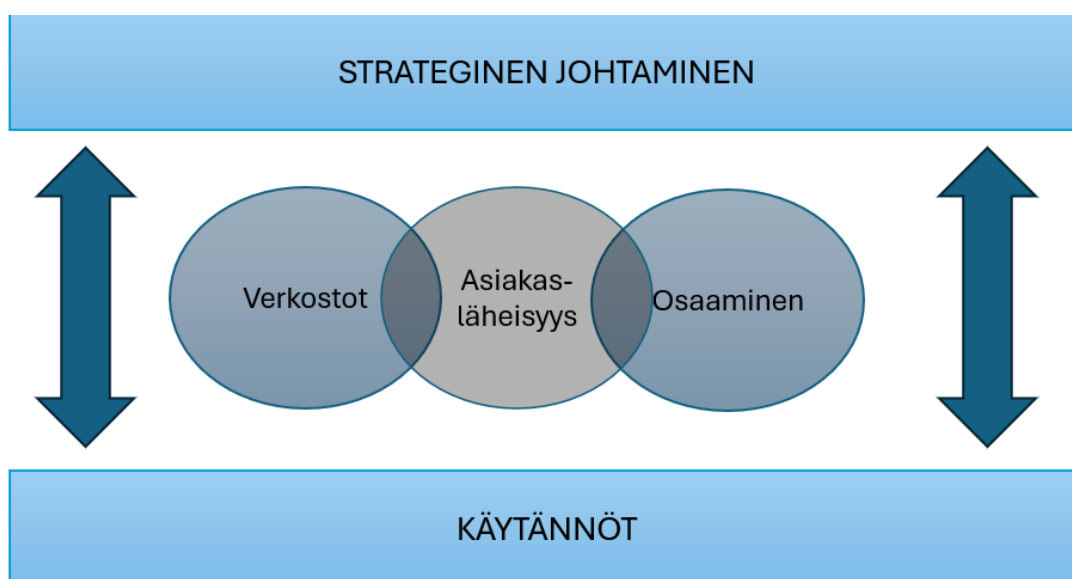
Liiketoiminnan ajatellaan yrityksissä koostuvan kolmen keskeisen tekijän: yrityksen, tuotteen ja asiakkaan, vuorovaikutuksesta. Näiden suhteet ovat vaihdelleet vuosien myötä, mutta jos keskiössä on aiemmin ollut yritys tai tuote, on nyttemmin ymmärretty, että keskiössä tulee olla asiakas. Tätä kokonaisuutta kutsutaan liiketoiminnan ydindynamiikaksi: dynamiikka syntyy, kun yritys, tuote ja asiakas ovat keskinäisessä voimakkaassa riippuvuussuhteessa. Yhteen tekijään kohdistuva muutos vaikuttaa aina kahteen muuhunkin tekijään. Tämä kuvaa yritysten ongelmaa tasapainoilla näiden kolmen ominaisuuden välillä. Nykyaikana, kun tarjontaa on koko ajan enemmän ja enemmän, valinnanvara kasvaa ja koko maailma on käden ulottuvilla, luo tämä entistä enemmän valtaa asiakkaalle. Tämä muutos vaatii johdolta täysin uudenlaisia strategioita, entistä ketterämpää ulkoisen tiedon hyödyntämistä ja sen myötä liiketoiminnan kehittämistä. Näiden lisäksi vaaditaan vankkaa ymmärrystä siitä, mitä yrityksen sisällä tapahtuu, ja miten sen ulkopuolinen ympäristö kehittyy, ja mikä näiden keskinäinen suhde on. (Hellman & Värilä 2009, 15, 20.)

Palveluliiketoimintatoiminta ja sen strategia

Liiketoimintamallien kehittäminen etenkin palveluliiketoiminnassa on haastavaa. Palveluliiketoiminta tarkoittaa prosessia, jossa tuote liitetään palveluun. Nykyaikana yhä harvempi

yritys voi myydä pelkkää tuotetta tai tavaraa, vaan palvelun merkitys kasvaa jatkuvasti. Palveluliiketoiminta uudistuu, ja uudistuminen koskee sekä isoja että pieniä yrityksiä. Asiakkaat vaativat aina vain kokonaisvaltaisempia palveluita, jolloin harva yritys pärjää yksin. Verkostoituminen, ja etenkin verkostoitumisen taidot ovat avainasemassa liiketoiminnassa, jotta asiakkaat ja heidän tarpeensa voidaan huomioida kokonaisvaltaisesti. Tämän takia verkostoitumisen taitoa, ja aitoa taitoa kohdata asiakas tarvitaan kaikissa palveluyrityksissä. (Helander ym. 2013, 9.)

Palveluliiketoiminnan uudistaminen on monimutkainen prosessi, jota voi lähestyä esimerkiksi näistä kolmesta näkökulmasta (Kuva 1): 1. verkostoituminen, 2. asiakaslähtöisyys, 3. osaaminen. Myös strateginen johtaminen ja käytäntöjen kehittäminen ovat palveluliiketoiminnan kulmakiviä. Palveluprosessissa asiakkaan rooli kasvaa, ja useat yritykset ovat huomanneet, että kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja asiakkaiden vaatimusten täyttämiseksi vaaditaan palveluelementtien täydentämistä, tai jopa kokonaan uusia palvelukokonaisuuksia. Siirtymää voidaan ajatella siirtymisenä asiakaslähtöisyydestä asiakasläheisyyteen, jota Helander ym. (2013, 12, 29, 30) kuvaavat siten, että asiakaslähtöisyys on perinteisesti käsitetty toimintana, jossa yrityksessä mahdollistetaan systemaattisesti asiakkaan tarpeiden kartoitus ja tyydyttäminen. Asiakasläheisyydeksi taas kutsutaan ”yhdessä luomisen lähestymistapaa”, joka viittaa erilaisiin räätälöityihin palveluratkaisuihin, joilla tyydytetään sekä asiakkaiden julkituodut että piilotetut tarpeet. Asiakasläheisyyden rakentamisen edellytyksenä on ajattelutavan ja kulttuurin muutos: sen sijaan, että ajatellaan että tuotetaan asiakkaalle jotain, ajateltaisiinkin tuotettavan jotain yhteistyössä asiakkaan kanssa.



Kuva 1. Uudistuvan verkostomaisen palveluliiketoiminnan elementit (mukailtu Helander ym. 2013)

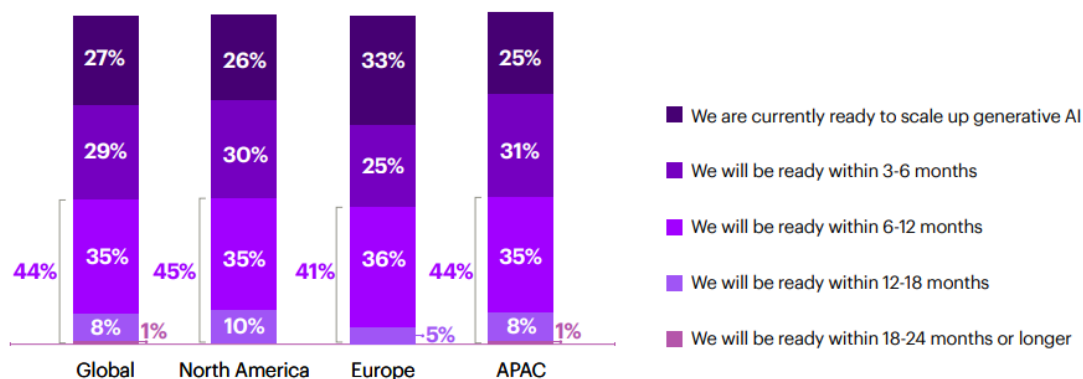
Liiketoimintaverkostot mahdollistavat monipuolisempien ratkaisujen tarjoamista eri kohde-ryhmille. Liiketoimintaverkostot koostuvat toimijoista, jotka vaihtavat resursseja yhteistoinnin kautta. Verkostoitumisen hyötynä nousee esiin mahdollisuus laaja-alaisempaan uudistukseen, kun pienet muutokset eivät kiristyvässä kilpailussa enää riitä. Verkostomainen toimintatapa mahdollistaa osaamisen monipuolistamista ja laajempaa palveluntarjontaa, mahdollisesti jopa kokonaan uutta liiketoimintaa. (Helander ym. 2013, 19.) Asiakaspalvelun näkökulmasta tämä voisi tarkoittaa lisäpalvelujen tarjoamisessa jonkun toisen yrityksen tarjonnan hyödyntämistä, tai esimerkiksi asiakaspalvelun keskittämistä ulkoistettuun asiakaspalvelukeskukseen, jossa koulutetut työntekijät hoitavat asiakaspalvelua rutiininomaisesti ja vankalla osaamistasolla.

Useat tutkimukset osoittavat, että asiakkaat kertovat yhä edelleen arvostavansa edullista hintaa ja tuotteen tai palvelun hyvää laatua. Tämän tiedon varassa strategian ja käytäntöjen hiominen on yrityksille haastavaa. Asiakslähtöisyyttä onkin alettu tarkastella strategisesta näkökulmasta, jossa huomioidaan ja ymmärretään ne moninaiset tavat, joilla liiketoimintasuhteita hoidetaan, ja joilla varmistetaan yrityksen arvon luominen. Tämän kaltaista strategista lähestymistapaa kuvaa termi asiaksläheisyys, jonka ytimessä on yrityksen syvälinen ymmärrys asiakassuhteiden merkityksestä liiketoiminnalle. Sekä asiakkaaseen että asiakassuhteeseen liittyvän informaation systemaattinen kerääminen ja sen hyödyntäminen on merkityksellistä, ja mahdollistaa pitkän aikavälin kannattavuuden turvaamisen. Yrityksen oman osaamisen tunnistaminen tapahtuu aina suhteessa asiakkaiden odotukseen. Asiaksläheisessä toimintatavassa osaamista pyritään peilaamaan myös asiakkaiden tunnistettuihin tulevaisuuden tarpeisiin, sen lisäksi että keskityttäisiin vain olemassa oleviin osaamistarpeisiin. Osaamisen kartoittaminen systemaattisesti hyödyttää yritystä laajasti, ja mahdollistaa myös henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelemisen tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta. (Helander ym. 2013, 29, 30, 42–45.)

Digitalisoituminen ja tekoäly

Digitalisoituminen ja tekoälyn hyödyntäminen mahdollistavat täysin uudentyypeistä kehittämistä liiketoiminnassa. Tekoälyä voidaan hyödyntää taloushallinnossa, toimitusketjuissa, henkilöstöhallinnassa ja markkinoinnissa, mutta myös myynnissä ja asiakaspalvelussa. Tekoäly pystyy paitsi ennakoimaan ja automatisoimaan, myös yksilöimään asiakaskokemuksia. Tekoäly voi lisätä tehokkuutta, tuottavuutta ja datavetoisuutta, helpottaa analysointia ja sitä kautta yrityksen päätöksentekoa. (SAP.) Accenture Pulse of change 2024-tutkimuksessa nähdään maailmanlaajuisesti generatiivisen, eli esimerkiksi uusia sisältöjä luovan, tekoälyn käyttöönoton räjähdysmäinen lisääntyminen (Kuva 2), joka tulee muuttamaan yritysten strategioita ja toimintamalleja merkittävästi (Accenture 2024).

How soon will your organization be ready to scale up Generative AI technologies and take advantage of the potential benefits?



Kuva 2. Accenture 2024 Pulse of Chance Index (Accenture 2024)

Digitalisaatio on jo pitkään muokannut liiketoimintojen luonnetta, ja se on moninaistanut ja monimutkaistanut organisaatioiden ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta.

Digitalisoitumisen myötä kosketuspisteiden määrä kuluttajien ja yritysten välillä on moninkertaistunut. Kosketuspisteet tarkoittavat kaikkia niitä pieniä tai isompia hetkiä, joissa kuluttaja on kosketuksissa yrityksen kanssa. Koska vuorovaikutuksen määrä on kasvanut, on sen myötä kasvanut myös tarve johtaa ja kehittää näitä kosketuspisteitä siten, että ne muodostaisivat loogisen kokonaisuuden. (Puustinen & Saarijärvi 2020.)

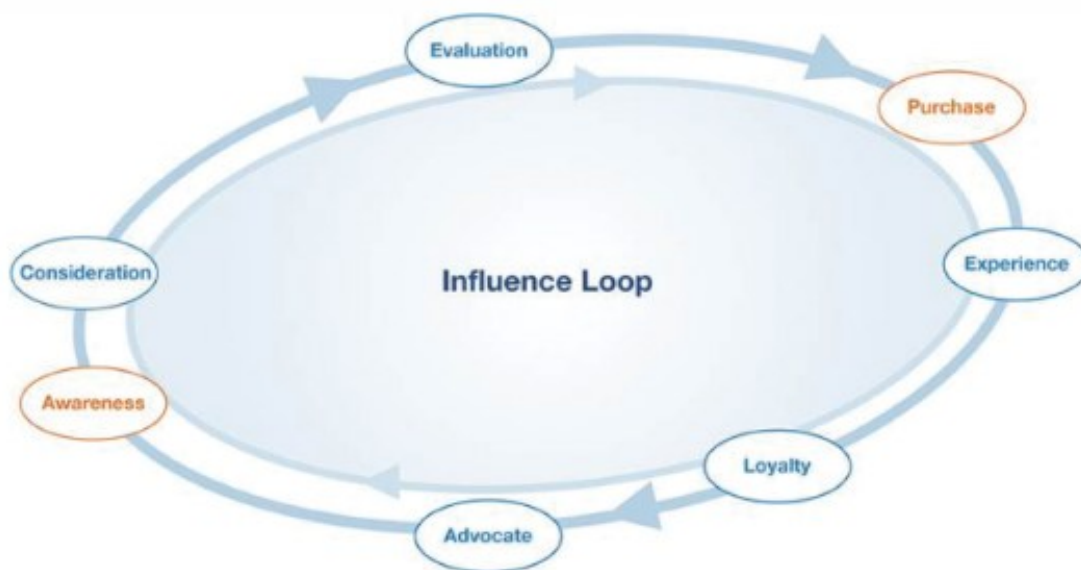
2.2.1 Kuluttajakäyttäytyminen

Asiakkaiden käyttäytyminen ostavana kuluttajana on muuttunut 2000-luvulla paljon. Syynä muutokseen on pääasiassa kehittynyt teknologia, verkkokaupan jatkuvasti saatavilla olevat ostomahdollisuudet, ja viime aikoina yleistyneet pikakuljetukset ”saman päivän aikana” tai ”tunnin kuluessa”. Kaiken palvelun on tapahduttava nopeasti, eivätkä asiakkaat enää vauraudu odotusaikaan. Myös kivijalkakaupat ovat nykyään auki pyhäpäivistä huolimatta, ja kulutustarpeita voi täyttää yötä päivää. Aikajänne lyhenee, ja asiakkaat edellyttävät entistä nopeampaa palvelua. Kun asiakkaan hankinnat ovat siirtyneet pääasiassa verkkoon, ja kohtaamiset myyjien kanssa ovat vähentyneet, asettaa tämä täysin uusia vaatimuksia myös ostoprosessin suunnitteluun. Kaikkiin ostopolun vaiheisiin on löydettävä oikeat toimintamallit, jotka ohjaavat asiakasta etenemään ostopolulla. Pienikin poikkeama, epäselvyys tai viive voi saada asiakkaan siirtymään kilpailijan sivuille ostoksille. Aika on nykypäivän ihmisille kriittistä, ja jokainen miettii, mihin haluaa vähän vapaa-aikansa käyttää. Jos palvelu on

hidasta, asiakas kokee, että hänen aikaansa ei kunnioiteta, vaan yritys odottaa tai pahimmassa tapauksessa pallottelee häntä. Ajan puute aiheuttaa helposti turhautumista ja stressaantumista asiakkaassa, ja esimerkiksi ostopolun vaiheiden kellottaminen voi paljastaa näitä kipupisteitä. Nykyaikaiset menetelmät, tekoäly ja automatisoidut prosessit voivat sujuvoittaa ostopolkua ja kehittää palvelua asiakkaan muissakin kontaktipisteissä. (Hänti 2021, 40–43, 111–112.)

Sitouttaminen ja suosittelu

Asiakkaan sitouttaminen on samanaikaisesti taidetta ja tiedettä: kuluttajakäyttäytymisen ymmärtämiseen liittyy vahvasti yhteiskuntatieteiden eri lajit: digitaalinen antropologia, psykologia, sosiologia ja etnografia. Kuluttajakäyttäytymisen tutkiminen paljastaa kaavoja kuluttajien toiminnasta uusien kosketuspisteiden kautta. Tätä tutkimusta voidaan kuvata käsitteellä päätösellipsi, tai kuten Brian Solis ja muut tutkijat Altimeter Groupissa tehdyssä tutkimuksessa sitä kuvaavat: ”Dynamic customer journey”, (Kuva 3) eli ”muuttuva asiakaspolku”. (Solis 2013)



Kuva 3. Dynamic customer journey (Solis 2013)

Dynamic customer journey kuvaa muuttuvaa asiakaspolkua eri askeleiden kautta. Jokainen askel on oma, itsenäinen osuutensa, joka vaikuttaa siihen, kuinka asiakas tutkii ja havaitsee, analysoi, valitsee ja jakaa kokemuksestaan.

Kehän askeleet ovat

1. *Awareness* eli tiedostaminen
2. *Consideration* eli harkinta
3. *Evaluation* eli arviointi)
4. *Purchase* eli osto
5. *Experience* eli kokemus
6. *Loyalty* eli uskollisuus
7. *Advocate* eli puolesta puhuminen, suosittelu

(Solis 2013)

Näiden askelten keskiössä on ”Influence loop”, eli käännettynä vaikuttamisen kehä, jota ruokkivat kuluttajan kokemat, kaikissa eri kontaktipisteissä saadut kokemukset. Jaetut kokemukset ruokkivat tätä kehää, ja ne vaikuttavat jokaisessa kuluttajapolun eri askeleessa. Asiakaskokemusta voi tämän teoriaan mukaan parantaa yrityksessä siten, että asiakkaan kaikki askeleet kuljetaan läpi ja analysoidaan niiden vaikutusta asiakastytyväisyyteen ja asiakaskokemukseen. Tässä huomioidaan erityisesti kokemusten myötä syntyvä suosittelun voima, tai toisin päin ajateltuna epäonnistuneiden kontaktipisteiden aiheuttama haitta. Teoriassa korostetaan kanavia, joita yritys ei itse voi hallita, vaan joissa nykyiset asiakkaat ja mahdolliset tulevat asiakkaat jakavat kokemuksiaan. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti ”C-sukupolveen”, jota ei niinkään määritellä iän perusteella, kuten esimerkiksi milleni-aaleja ja sukupolvi X:ää, vaan se määritellään psykologiseksi ryhmäksi, jota luonnehtii erityisesti heidän digitaalinen elämäntapansa ja käyttäytymismallit ja arvot. Sukupolven C kuvataan olevan aina yhteydessä toisiinsa, tietokoneistunutta ja klikkailevaa, eli ryhmää, joka erityisen aktiivisesti jakaa kokemuksiaan digitaalisesti. Sukupolvi C määrittää nykypäivän ja tulevaisuuden markkinoita, ja tästä syystä asiakaskokemus ja asiakkaiden suositteluinnoisuus nousee jatkuvasti merkittävämpään rooliin. Vaikka teoria on jo noin kymmenen vuotta vanha, pätee se edelleen vahvasti ja osoittaa kuvaavasti jokaisen kontaktipisteen merkitystä asiakaskokemukseen ja siihen, millaista palautetta asiakkaat yrityksestä jakavat. (Solis 2013.)

Asiakastytyväisyys ja -tyytymättömyys

Asiakkaan ajan haaskaaminen on voimakkaasti asiakastytyväisyyttä laskeva tekijä. Sen lisäksi toinen merkittävä ostopäätöstä haittaava, ja asiakastytyväisyyttä vähentävä seikka on epävarmuus. Epävarmuus ja haaskatuksi koettu aika yhdessä mahdollistavat jo todella turhauttavan kokemuksen asiakkaalle. Esimerkiksi odotusajan pituuden ilmoittaminen eri kontaktikanavissa on nykyään tärkeää: odotusaika ilmoitetaan puhelinjonossa,

chatkeskusteluissa ja myös toimitusajat pyritään ilmoittamaan aiempaa tarkemmin, ja asiakasta tiedotetaan lähestyvistä toimituksista useasti. Odotusajan pituuden lisäksi epävarmuus heijastuu moneen muuhunkin seikkaan: onko tuote tai palvelu asiakkaalle sopiva, voiko toimittajaan luottaa ja tietääkö asiakas varmasti, mihin on sitoutumassa. Tasapainoilu riittävän ja liian suuren tietomäärän välillä on haastavaa, ja edellyttää asiakasprofilointeja ja asiakkaan laaja-alaista ymmärrystä. Vaivattomuus on asiakkaalle merkittävässä roolissa, ja useimmiten kuluttaja haluaa päästä mahdollisimman helpolla. (Hänti 2021, 112–113.)

Ostoprosessia tukemaan tarvitaan oikeanlaista tietoa, ja on pystyttävä ennakoimaan vastauksia asiakkaalle mahdollisesti syntyviin kysymyksiin. Hinta on tärkeä, mutta se ei ratkaise yksin hankintapäätöstä. Yhä isommassa asemassa on asiakkaan tarve, ja palvelun tai tuotteen vastaavuus tähän tarpeeseen sekä ostopolun että koko ostoprosessin sujuvuus. Asiakassegmentointi ja asiakaspersoonien ymmärrys on merkittävässä roolissa, ja tosiasia on, että saman ratkaisun tarjoaminen kaikille ei kannata. Asiakkaita on ryhmiteltävä esimerkiksi heidän tavoitteiden ja mieltymysten mukaisesti. Tarjontaa on kustomoitava ja personoitava, ja tarkka kohdentaminen onkin usein pienempien yritysten keino löytää markkinat kapeassa segmentissä. Asiakaskeskeinen lähestymistapa lähtee Häntin (2021) mukaan liikkeelle yksittäisen asiakkaan täsmällisistä tarpeista, toisin kuin perinteissä segmenttijaottelussa. Asiakastuntemusta lähdetään kasvattamaan yksittäisestä asiakaspersoonasta lähtien, ja ymmärrystä laajennetaan kohti massoja asiakasprofiileja hyväksikäyttäen. Perinteisessä segmentoinnissa asiakasmassasta on tunnistettu segmenttejä eli asiakasryhmiä, joiden perusteella voidaan valita segmentti, johon esimerkiksi tietynlaista markkinointia kohdennetaan. (Hänti 2021, 36, 42–45.)

Aiemmin kuluttajasegmentointi on perustunut pitkälti kuluttajan ikään, sukupuoleen ja elämäntilanteeseen. Kategoriat olivat selkeitä: lapsiperheille tarjottiin vaippoja, miehille työkaluja ja naisille kosmetiikkaa. Nytemmin elämämme ja ihmisten käyttäytyminen on monimuotoistunut, eikä tällainen jaottelu ole enää yhtä selkeää. Kuluttaja voi tänä päivänä kuulua useisiin eri segmentteihin, ja tarpeet voivat olla jopa ristiriidassa keskenään, ja segmentit ovat pienentyneet ja tarkentuneet. Voisi siis sanoa, että tyyppillistä kuluttajaa ei enää ole. Yritykset pyrkivät vastaamaan tähän tarpeeseen tarjoamalla entistä kohdennetumpia palveluita ja tuotteita. Uudet ryhmät osaavat myös vaatia kaipaamiaan palveluita yrityksiltä, ja jos Suomesta ei tarjontaa löydy, globaalista markkinasta sitä löytyy. (Hiltunen 2017, 116–118.)

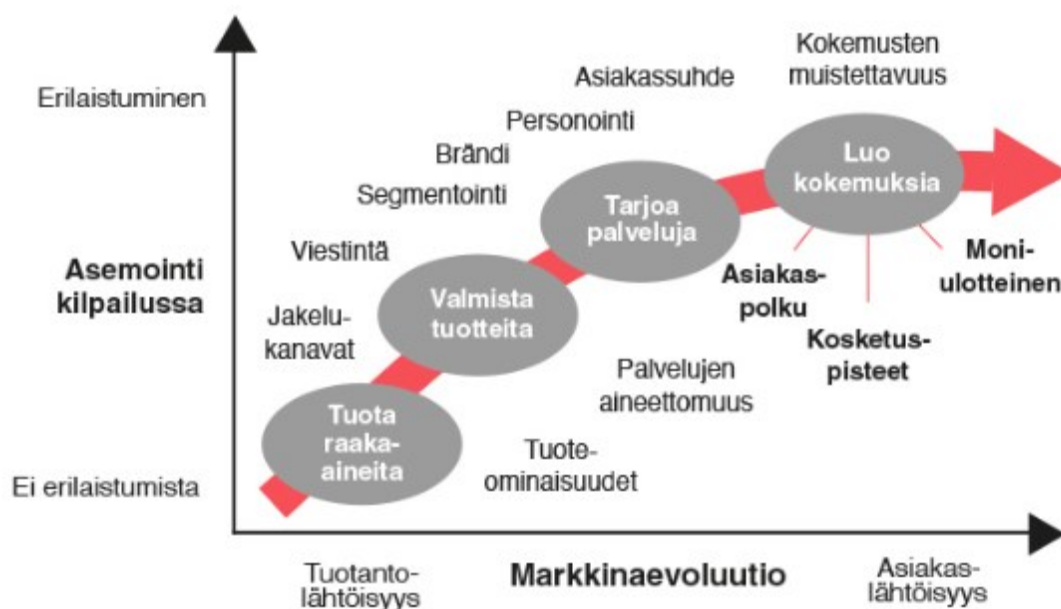
2.2.2 Asiakaskokemus

Viimeisten vuosikymmenten aikana asiakaskokemus on noussut voimakkaasti yritysten strategiseen sanastoon, ja yhä useammin se on mainittu yritysten strategisena

painopisteenä. Asiakaskokemus koostuu aina asiakkaan näkökulmasta, ja rakentuu kaikissa asiakkaan ja yrityksen välisissä kosketuspisteissä eli vuorovaikutushetkissä. Asiakaskokemus on väline konkretisoida asiakaslähtöisyyttä, ja sillä tarkoittaa sitä tapaa, jolla yrityksessä käytännössä toteutetaan asiakaslähtöisyyttä. Puustisen ja Saarijärven (2020) mukaan tutkimuskirjallisuudessa asiakaskokemus määritellään yleisesti

organisaation kyvyksi ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla ylivertaisia arvoa luovia tuotteita ja palveluja.

Kilpailu on siirtynyt kohti asiakaskokemusten välistä kilpailua. Joseph Pine ja James Gilmore ovat viitanneet tämänkaltaiseen kehitykseen jo vuonna 1999 (Kuvio 2), ja kiinnittäneet huomiota siihen, että yritysten tulisi tuotteiden valmistamisen ja palvelujen tarjoamisen sijaan keskittyä enemmän asiakkaan kokemukseen. Esimerkkinä tämänkaltaisesta kehitystyöstä voidaan nostaa kahvilaketju Starbucks, jossa keskiössä on kahvi, mutta sen ympärille on rakentunut aivan erityinen asiakaskokemus. Starbucksin asiakaskokemus koostuu tarkkaan brändätystä sisustuksesta, tunnelmasta, ja henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta. Tätä mielikuvaa myös vahvistetaan esimerkiksi elokuvissa, joissa omalla nimellä kirjattu kahvikuppi haetaan Starbucksista mukaan. (Puustinen & Saarijärvi 2020.)



Kuvio 2. Kohti asiakaskokemuksen aikakautta (Pine & Gillmore, mukailtu Saarijärven & Puustisen 2020 mukaan)

Asiakaskokemukseen keskittyminen ei kuitenkaan vähennä tuotteen tai palvelun laadun arvoa, vaan laadukas tuote yhdistettynä erityisen hyvään asiakaskokemukseen luo yritykselle

merkittävän kilpailuedun (Puustinen & Saarijärvi 2020). Asiakaskokemus on siis asiakkaan yrityksestä muodostama käsitys, joka on syntynyt asiakkaan ja yrityksen kosketuspisteissä, yrityksen herättämien tunteiden, ja asiakkaan uusien ja vanhojen mielikuvien perusteella. Kosketuspisteiden määrä on kasvanut digitalisaation myötä, mutta ne eivät enää ole aina yrityksen omistuksessa tai hallittavissa. Yritys ei voi hallita keskustelupalstoilla tai sosiaalisessa mediassa yrityksestä käytyjä keskusteluja. 2010-luvulta alkaen on puhuttu ”asiakkaan aikakaudesta”, ja sama aikakausi on edelleen voimissaan. Asiakaskokemuksesta puhutaan aina vain enemmän, mutta edelleen sitä usein tulkitaan yrityksen omista lähtökohdista ja prosesseista käsin, minkä vuoksi asiakaskokemusta kehitetään hyvin rajatusti. Juuri se onkin asiakaskokemuksen kehittämisen suurin haaste: useimmiten johto päättää strategiasta, ja johtaa asiakaskokemuksen kehittämistä miettimättä tai ymmärtämättä, mitä se tarkoittaa tai mitä se erityisesti omalle yritykselle merkitsee. Asiakaskokemuksen kehittämistä voidaan suunnitella monelta eri kannalta, mutta tärkeintä olisi ottaa huomioon kaikki osa-alueet, eikä keskittyä pelkästään esimerkiksi digitalisaation kehittämiseen. (Korkiakoski 2019, 19–23, 41–47.)

Nykypäivän kuluttajille on tarjolla tietoa ja valikoimaa merkittävästi enemmän kuin aiemmin. Lisäksi kuluttajakäytös on digitalisoitumisen myötä muuttunut siten, että kun ennen yritys joutui konkreettisesti pyytämään asiakkailta palautetta, nykypäivän kuluttajat ilmaisevat kokemuksensa, tarpeensa ja mielihalunsa itse julkisesti ja tavoittavasti. Koska kanavat, jossa asiakkaat antavat palautetta ja kertovat kokemuksistaan, eivät pääasiassa ole enää yritysten hallitsemia, eivät yritykset voi enää mitenkään piilotella huonoja tuotteita tai epäonnistuneita palvelukokemuksia. Sosiaalisessa mediassa ja yleisesti internetissä annetut palautteet tavoittavat tuhansia, jopa miljoonia muita kuluttajia sekunneissa, ja tieto ei tämän lisäksi ikinä häviä – huonot palautteet ja esimerkiksi epäonnistuneet asiakaspalvelutilanteet elävät siis pitkään. Myös hinnoittelu täytyy nykyään tehdä läpinäkyvästi, koska asiakkaat voivat vertailla tuotteita ja hintoja helposti ja rajattomasti. (Jaffe & Price 2015, 4.)

Suomessa Kilpailu- ja kuluttajavirasto säätelee nykyään alennusmyyntikäytäntöjä aiempaa tarkemmin. Alennusmyynnin markkinoissa yrityksen on aina ilmoitettava alin hinta, jolla tuotetta on markkinoitu viimeisten 30 päivän aikana. (Kuluttaja- ja Kilpailuvirasto.) Näistä syistä hinnoittelustrategioiden suunnittelua on etenkin Suomessa, mutta myös muualla maailmassa jouduttu uudistamaan kiihtyvällä tahdilla.

Asiakaskokemuksen osiot

Asiakaskokemus jakautuu moniin eri osioihin, ja strategiassa ja toiminnan suunnittelussa onkin usein järkevää käsitellä näitä osioita erikseen (Taulukko 1). Asiakkaan näkökulmasta

nämä eri osakokemukset ovat usein hybridikokemuksia, eli asiakaskokemus koostuu monesta eri osakokemuksesta.

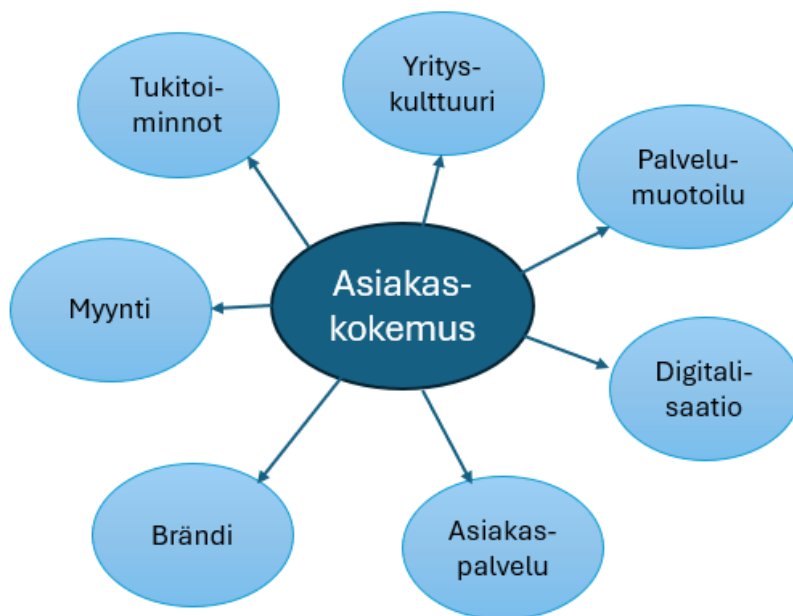
Yrityksen näkökulmasta kaikki kosketuspisteet ovat mahdollisuuksia parantaa tai heikentää asiakaskokemusta. Osa asiakaspulun kosketuspisteistä on helpommin yrityksen itse hallittavissa kuin toiset. Asiakaskokemuksen kehittämistä ajatellen on tärkeää tunnistaa, mitä edellytyksiä organisaatiolla on hallita olemassa olevia kosketuspisteitä. Kaikki kosketuspisteet eivät ole samanarvoisia: asiakkaan näkökulmasta esimerkiksi ravintolassa verkkokaupassa sillä, että tuote saapuu sovituksessa ajassa perille, on suurempi merkitys kuin sillä, tuliko palautekysely ostoksesta päivää vai viikkoa tuotteen saapumisen jälkeen. (Puustinen & Saarijärvi 2020.)

Brändikokemus	Brändin asiakkaassa herättämät kognitiiviset ja emotionaaliset reaktiot
Kulutuskokemus	Tuotteen ostamisen seurauksena syntyvä kokemus
Ostokokemus	Tuotteen tai palvelun ostamisen kokemus.
Palvelukokemus	Vuorovaikutuksesta syntyvä kokemus esimerkiksi ravintolassa
Hintakokemus	Hinnalla ja hintamielikuvalla on merkittävä rooli asiakaskokemuksessa
Käyttökokemus	Asiakkaan kokemus tuotteen tai palvelun käytöstä
Toimituskokemus	Tuotteiden toimituskokemus on tärkeä osa, ja erityisesti verkkokaupassa ostokokemuksen viimeinen vaihe
Online- ja verkkokauppakokemus	Asiakkaan kokemus verkkosivujen toimivuudesta ja informatiivisuudesta

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen osiot (Mukailtu Puustinen & Saarijärvi 2020)

Asiakaskokemuksen esimerkkimallit

Kirjassa Asiakaskokemus ja Henkilöstökokemus (Korkiakoski 2019) asiakaskokemusta esitetään kahden eri mallin mukaisesti. Pallokuviossa (Kuvio 3) esitetään yrityksen organisaation ja osaamisiin liittyviä asioita, joista jokainen on osa asiakaskokemuksen muodostumista. Johdolla tulisi olla yhtenäinen ja selkeä näkemys siitä, mitkä näistä kuvassa esitetyistä kehityskohteista ovat tärkeimpiä, jotta kehityssuunnitelma osataan rakentaa keskityen oikeisiin asioihin.



Kuvio 3. Asiakaskokemus (mukailtu Korkiakoski 2019)

Pyramidikuviossa (Kuvio 4) kuvataan kehittämisprosessia asiakkaan kautta. Korkeakosken (2019, 41–48) mukaan suuri osa asiakaskokemuksen kehittämistoimenpiteistä sijoittuu Gartnerin pyramidin kolmelle alimmalle tasolle. Hänen mukaansa harva yritys on kyennyt nostamaan toimintaansa uudelle, erottuvalle tasolle. Jotta yritys onnistuisi pyramidin kahdella ylimmällä tasolla, tarkoittaisi se sitä, että yritys kykenee tunnistamaan ja ratkaisemaan asiakkaan ongelmat jo ennen, kuin asiakas itse huomaa niitä, tai että yritys saa asiakkaan tuntemaan itsensä erityisen arvostetuksi ja henkilökohtaisesti ymmärretyksi.



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot (mukailtu Korkiakoski 2019)

Asiakaskokemuksen kehittäminen

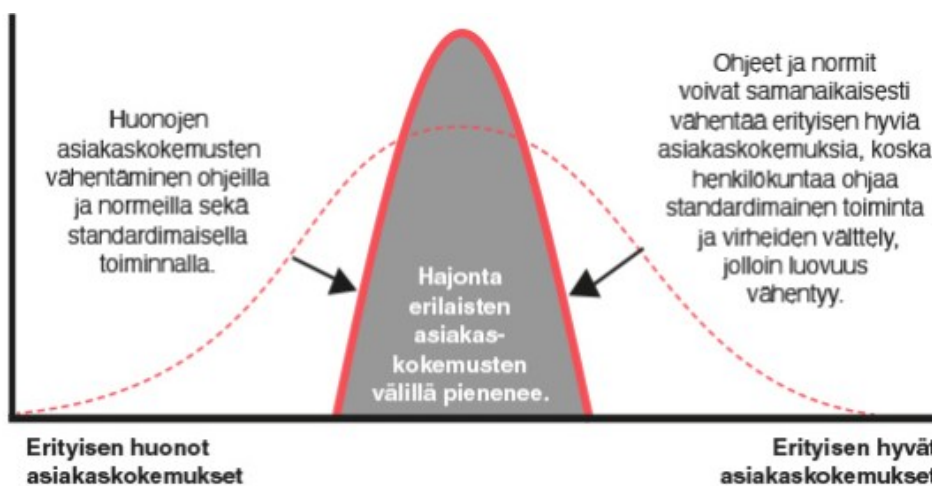
Hyvä asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaalle tehokkuutta, helppoutta ja positiivista tunnetta. Yritykset pyrkivät löytämään uusia, tehokkaita tapoja helpottaa ja nopeuttaa kommunikointia asiakkaiden kanssa. Asiakaspalveluiden ulkoistamista on vähennetty, kun asiakaspalvelun vuoropuhelun tärkeys asiakkaan kanssa on vihdoinkin ymmärretty. Chat-keskustelut ovat nousseet uudeksi vakiintuneeksi asiakaspalvelun kontaktiväyläksi, ja digitalisoinnin myötä asiakas joutuu yhä useammin itse palvelemaan itseään yritysten verkkopalveluissa. Tutkimukset osoittavat Korkiakosken (2019, 49–56) mukaan kuitenkin, että asiakkaat asioivat eri tilanteissa eri kanavissa, eikä pelkkä verkkopalvelu ole tehokas ratkaisu. Asiakaskokemuksen tunneisuus liittyy suuresti digitalisaatioon, ja monet yritykset ovatkin ottaneet askeleen taaksepäin siten, että asiakaspalvelussa toimivat taas ensisijaisesti ihmiset eikä chat-botti tekoälyllä avustettuna.

Asiakaskokemus voi olla ylivoimainen, jos yritys huomioi asiakkaansa niin hyvin, kuin se on mahdollista resurssiensa sallimissa puitteissa. Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat eri toimialoilla, ja yhden asiakkaan palveleminen voi vaatia useiden työntekijöiden työpanosta. Ylivoimaiseen asiakaskokemukseen panostaminen on kuitenkin mahdollista myös muilla keinoilla, kuin vain henkilöstömäärän kasvattamisella: tärkeintä on valita tärkeimmät asiakkaat, käyttää ja kehittää automatisointia ja digitalisaatiota sekä hyödyntää niiden luomia mahdollisuuksia. Asiakaspalvelussa asiakkaista, ja niiden erilaisista käyttäytymismalleista kertyy tärkeää tietoa, jonka avulla asiakassegmenttien käyttäytymistä voidaan ennakoita, ja asiakkaille voidaan tarjota kokonaan uusia palveluita. Palaute on tärkeää, koska sen avulla tuotetta tai palvelua voidaan kehittää. Vuorela toteaa, että asiakas on valmis kertomaan sekä hyvistä että huonoista kokemuksistaan silloin, kun hän kokee palvelun henkilökohtaiseksi. (Vuorela 2024, 49–50.)

Asiakaskokemuksen kehittämiseksi on tärkeää ymmärtää keitä asiakkaat käytännössä ovat ja mitä tarpeita eri asiakkailla ja asiakasryhmillä tietyllä hetkellä mahdollisesti on. Asiakkaita ryhmitellään erilaisten asioiden ja ominaisuuksien mukaisesti: ostokäyttäytymisen, tarpeen, tai esimerkiksi mielipiteen mukaan. Ryhmittely auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaita ja asiakasryhmiä paremmin, mutta tarjoaa myös haasteita: ryhmittely ei saisi olla liian yksityiskohtaista tai laveaa, ja vaarana on myös haluttuun lopputulokseen kiinnittyminen. Tällöin kohderyhmä valitaan sen perusteella, mikä yritykselle itselleen olisi mieluisin tai kustannustehokkain tapa tuottaa palveluita. (Vuorela 2024, 50.) Tästä syystä asiakasdatan kerääminen, analysointi ja seuranta on olennaista, jotta segmentointia voidaan toteuttaa asianmukaisesti ja totuudenmukaisesti.

Reklamaatiotilanteet

Reklamaatiokäsittely on yksi asiakaskokemuksen kehittämisen tärkeimpiä osuuksia. Tieto huonosta tai erittäin huonosta asiakaskokemuksesta kantaa kauas. Asiakkaat jakavat kokemuksiaan julkisesti sosiaalisessa mediassa, ja erityisesti negatiiviset kokemukset nousevat siellä helposti kuluttajien nähtäville. Puustinen ja Saarijärvi (2020) kuvaavat sosiaalista mediaa ”huonojen asiakaskokemusten viritinvahvistimeksi”, koska huonojen kokemusta julkaiseminen ja ruotiminen on usein kuluttajille tapa käsitellä huonoista kokemuksista aiheutuneita negatiivisia tunteita, ja sosiaalinen media välittää viestin moninkertaisella nopeudella muihin kanaviin verrattuna. Kun tätä tapahtuu toistuvasti, voi se aiheuttaa yritykselle merkittävää kilpailuhaittaa. Tästä syystä organisaatiokulttuurissa tulisi kiinnittää huomiota reklamaatiokäsittelyyn, ja mahdollistaa työntekijöille riittävät työvälineet ja motivaatio pyrkiä hoitamaan reklamaatiot erinomaisesti, jolloin reklamaatiotilanne voi kääntyä yritykselle voitoksi. Liian tarkkaan strukturoidut käytännöt ja tarkkaan määritellyt tavat asiakaspalvelussa voivat koitua haitaksi: erityisen huonot asiakaskokemukset vähentyvät, mutta niin myös erityisen hyvät asiakaskokemukset (Kuvio 5). Kun asiakaskohtaamisia hoitavat motivoituneet työntekijät, joihin yrityksessä luotetaan, ja joille mahdollistetaan riittävät vapaudet hoitaa asiakaskohtaamiset parhaaksi katsomallaan tavalla, voidaan saavuttaa erinomaisia asiakaskokemuksia. (Puustinen & Saarijärvi 2020.)



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen liiallisen standardoinnin vaikutus (Puustinen & Saarijärvi 2020.)

Vuorela (2024) kuvaa, että asiakasymmärryksestä on monilta osin muodostunut yrityksille klisee, jota toistetaan juhlapuheissa, mutta joka ei todellisuudessa ole juurtunut yrityksen

arkielämään. Asiakaslähtöisyys tarkoittaisi parhaimmillaan sitä, että kaikki yrityksen työntekijät, jokaisella portaalla, ajattelisivat ensisijaisesti asiakkaan etua. Liian yleistä kuitenkin on, että asiakkaiden ymmärtämisessä on keskitytty yrityksen yhteen yksikköön, esimerkiksi markkinointiin tai asiakaspalveluun. Asiakkaalla on kuitenkin lukuisia kontaktipisteitä yrityksen eri yksiköihin erilaisissa ostotapahtumissa ja muissa kontakteissa, joissa on mahdollisuus kerätä tietoa asiakkaan kokemuksista ja mahdollisesti luoda hyvää ja yhtenäistä imagoa. (Vuorela 2024, 69–71.)

2.2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

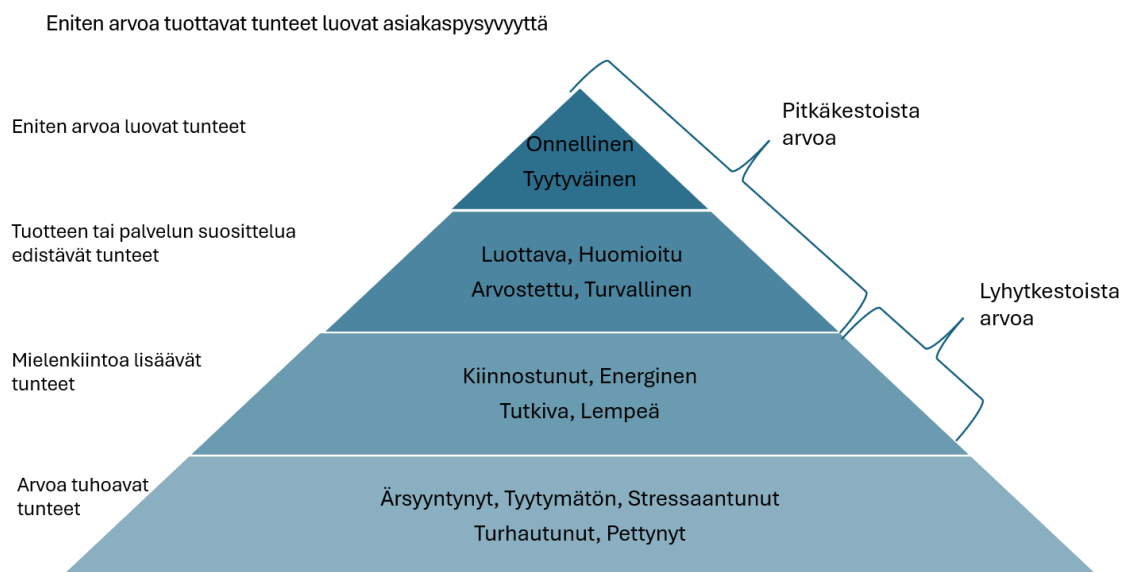
Asiakaspolulla seurataan asiakaskokemuksen eri vaiheita alusta loppuun. Asiakaspolku alkaa, kun asiakas kiinnostuu tietyn yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta, ja päättyy joko tuotteen käyttöönottoon, mahdollisiin huoltotoimenpiteisiin, reklamaatiotilanteisiin tai esimerkiksi tuotteen elinkaaren päätyttyä sen mahdolliseen kierrätykseen. Jatkuva asiakastytyväisyyden tarkastaminen ja ylläpitäminen on olennainen osa palvelua, ja asiakastytyväisyys ostotapahtuman jälkeisiin tilanteisiin luo lisämyyntiä ja positiivista imagoa yritykselle. Perinteinen asiakaspolun analysointi, kehittäminen ja mittaaminen on aina iso investointi minkä kokoiselle yritykselle tahansa. Perusteellisesti tehtynä se kuitenkin edistää läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa laadukkaan toiminnan. Asiakaspolun kehittämistyö on kuitenkin usein oletettua laajempi kokonaisuus, ja sen hoitaminen vaatii säännöllistä ja järjestelmällistä toimintaa yrityksen kaikilta yksiköiltä. Asiakaspolun kehittäminen on laaja ja pitkäaikainen projekti, joka vaatii kurinalaisuutta ja pitkäjänteisyyttä yritykseltä. Asiakaspolun analysointi ja kehittäminen on tärkeää, mutta vaikeaa työtä: palvelun ja kontaktipisteiden mittaaminen voi olla haastavaa, ja helposti dataan hukutaan eikä sen analysointi enää onnistu tarkoituksenmukaisesti. (Vuorela 2024, 125.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen tarkoitus on tiedon kerääminen asiakkaiden kokemuksista, ja sen myötä liiketoiminnasta. Tietoa voi kerätä esimerkiksi vastaamaan erilaisiin kysymyksiin, kuten ”Millainen asiakkaan tunnetila oli kohtaamisen jälkeen?” tai ”Halutaanko asiakaskokemuksen vaikutusta liiketoimintaan ennustaa?”. Tärkeintä on ensin tunnistaa mittarit mittaamisesta; on tärkeää tunnistaa liiketoiminnan kannalta olennaiset tavoitteet, ja vasta sen jälkeen miettiä tarpeeseen vastaavat mittarit. Mittareita voidaan kehittää eri tilanteita varten: laadulliseen kehittämiseen, tehokkuuden kehittämiseen tai asiakaspääoman kehittämiseen. (Korkiakoski 2019, 64–70.)

Eri mittaustavat

Laadullisen kehityksen mittareita ovat esimerkiksi Net Promoter Score (NPS), jolla voidaan mitata asiakasuskollisuutta ja suositteluhalukkuutta, ja Customer Effort Score (CES), jolla

mitataan käyttäjäkokemusta, sekä perinteinen asiakastytyväisyysmittaus. NPS on näistä suosituin, koska se tarjoaa vertailutietoa suhteessa toimialaan. CES on kehitetty palvelemaan etenkin asiakaspalveluorganisaatioita. Tärkeintä mitaamisessa on huomioida, että mittari itsessään ei ratkaise mitään, vaan tärkeää on se, mitä mitaamisesta saadulla tiedolla tehdään. Monet suomalaiset yritykset ovat hyviä tehokkuuden ja helppouden mitaamisessa, ja niiden tulosten analysoimisessa. Kyselyistä ja lomakkeista puuttuu kuitenkin usein kysymykset tunteeseen liittyvistä asioista. Usein NPS on ainut mittari, joka liittyy edes etäisesti tunteisiin. Nykytutkimusten valossa tunteiden rooli asiakaskokemuksessa on kuitenkin merkittävä. Tunteiden mitaamiseen on pyritty löytämään uusia keinoja. Mittaamista tärkeämpää on kuitenkin, että ensin on asetettu oikeanlaiset tavoitteet. Millaisia tunteita halutaan tuottaa tai välittää? Eniten arvoa tuottavia tunteita ovat tyytyväisyys ja onnellisuus, arvoa taas tuhoavat tunteet ärtyneisyys ja turhautuminen. Näitä eri tunteiden arvonmuodostusta kuvataan alla olevassa pyramidikuvassa (Kuvio 6). Eri tunteet on jaoteltu eri arvoasteikkoihin, ja lisäksi pitkä- ja lyhytkestoista arvoa tuoviin tunteisiin. (Korkiakoski 2019, 64–70.)



Kuvio 6. Tunnepyramidi (Shaw & Hamilton, mukailtu Korkiakoski 2019 mukaan)

Tehokkuusmittarit perustuvat tietoon, jota saadaan järjestelmästä, eivätkä ne pääsääntöisesti perustu asiakaspalautteisiin. Tehokkuusmittareita ovat Korkeakosken (2019, 72) mukaan esimerkiksi

- CTR (click-through rate) eli klikkausprosentti verkkosivuilla

- FCR (first call resolution) eli ratkaisuaste, millä todennäköisyydellä asiakkaan asia on hoidettu ensimmäisellä yhteydenotolla
- konversioaste (conversion rate) eli kuinka moni verkkokaupan kävijöistä on lopulta tilaavia asiakkaita
- jonotusaika, eli kauanko asiakas keskimäärin joutuu jonottamaan saadakseen palvelua.

Tehokkuusmittareiden haasteena on, että näiden mittareiden tuottamaa tietoa on usein helpommin saatavilla kuin muiden mittareiden tuottamaa tietoa, ja sitä helposti pidetään ai-noana tarvittavana tietona. Tästä syystä käy usein niin, että asiakaskokemusta yritetään myös kehittää pelkkiä tehokkuusmittareita käyttämällä. Asiakaskokemuksen näkökulmasta kokonaisuus on kuitenkin tehokkuutta tärkeämpi asia. (Korkiakoski 2019, 73.)

Laadullisten ja tehokkuusmittareiden lisäksi voidaan mitata asiakaspääomaa. Asiakaspää-oman mittareita ovat esimerkiksi seuraavat:

- asiakaspoistuma
- asiakkuuden laajentuminen
- asiakkaan elinkaaren arvo.

Nämä mittarit kertovat, miten yrityksen asiakkaiden tai asiakkuuksien arvo kehittyy. Tarkas-telua voi tehdä yksittäisen asiakkaan, segmentin, tuoteryhmän tai koko asiakaskunnan ta-solla. Asiakaspääoman mittarit auttavat yritystä ymmärtämään, miten asiakaskokemuksen kehittäminen yksittäisen asiakkaan tasolla voi vaikuttaa liiketoimintaan. Mittaroinnin avulla yritys voi oppia tunnistamaan tekijöitä, joiden kautta asiakkuuksiin voi vaikuttaa, ja sen poh-jalta voidaan tehdä oikeanlaista kehitystyötä. Usein käy kuitenkin niin, että mitataan laadul-lista ja tehokkuuden kehitystä, mutta ei osata tai ymmärretä tehdä asiakaspääoman kehiti-tymiseen liittyviä laskelmia. (Korkiakoski 2019, 72–74.)

2.2.4 Asiakashankinta ja asiakaspito

Yrityksen strategia ja visio ovat asiakashankinnan lähtökohtia. Asiakashankintaan nivoutuu kiinteänä osana segmentointi, joka perustuu usein demografisiin, eli esimerkiksi ikään, su-kupuoleen tai lasten määrään liittyviin tekijöihin, tai motivaatiopohjaisiin tekijöihin. Joskus se voi perustua myös potentiaaliseen asiakasarvoon. Nämä eivät aina johda toimiviin lop-putuloksiin. Asiakashankinnassa tulisi erityisesti huomioida yrityksen kyvykkyys rakentaa onnistuneiden asiakaskokemusten kautta suosittelijoita, jotka tuovat mukanaan yhä uusia asiakkaita. Yrityksen strategiatyössä tulisi keskittyä miettimään, millaisia yrityksen asiak-kaat ovat nyt, ja ovatko ne samoja, kuin strategiassa tavoitellut asiakkaat? Asiakasvalinta-

ja asiakashankinta perustuvat yrityksen strategiaan, kilpailutilanteeseen ja toimintaympäristön ymmärtämiseen. (Korkiakoski 2019, 57–58, 62–63.)

Asiakaskokemuksia mittaroimalla ja niiden tuloksia ja asiakaspalautteita analysoimalla voidaan yleensä hyvin tunnistaa, ketkä ovat yrityksen parhaita ja huonoimpia asiakkaita, eli ketkä ovat suosittelijoita ja ketkä arvostelijoita. Yrityksessä tulisi myös tunnistaa, millainen asiakaskokemus halutaan millekin asiakassegmentille tarjota. Yritys joutuu myös tunnistamaan ne asiakasryhmät, joiden tyytymättömyyttä on siedettävä. Esimerkiksi digitalisuus ja maantieteelliset seikat voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä tietyissä asiakasryhmissä. (Korkiakoski 2019, 57–58, 62–63.)

2.2.5 Data ja analysointi

Yritysjohdossa suunnataan nykyään selvästi kohti erilaisten muuttujien määrittelyä ja niiden mitattavuutta sekä erilaisten riippuvuussuhteiden ymmärrystä ja hallintaa. Liiketoiminnasta halutaan entistä mitattavampaa ja sitä myötä laajemmin analysoitavaa. Asiakastuntemus tai asiakasymmärrys, ja teknologiakehitys ovat avainasemassa tässä kehityksessä. Tietomäärä, joka johtamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä on käytössä, on lisääntynyt räjähdysmäisesti. Nyt ollaankin uusien kysymysten edessä: mitä tietoa tulisi käyttää ja miten? Tässä tiedon lajittelu ja analysointi mahdollistavat onnistumisen. Tiedon määrä on niin massiivinen, että kaikkea ei voida mitenkään hyödyntää, eikä kannatakaan. Merkittävää on, että aiemmin vain markkinointia on kiinnostanut asiakastieto ja asiakasymmärrys, mutta tilanne on jo tuolloin, vuonna 2009, ollut rajussa murroksessa: kaikki keskeiset toiminnot haluavat käyttöönsä juuri heille sopivaa ja merkityksellistä asiakastietoa. (Hellman & Värilä 2009, 11–12, 58.)

Kaikissa suuremmissa organisaatioissa organisaatioyksiköt kytkeytyvät muihin osastoihin, toimintoihin, tulosityksikköihin, toimialaan, konserniin tai hallitukseen. Asioita ei voi tarkastella vain oman yksikön näkökulmasta, ja päätökset ulottuvat koko arvoketjuun ja laajemmin ajateltuna koko arvoverkostoon. Toimintaympäristön tuntemus mahdollistaa asiakasymmärryksen, ja se taas mahdollistaa hyvän päätöksenteon myös asiakasnäkökulmasta. Hyvä päätöksenteko taas edellyttää hyviä analyysejä ja vahvaa perustietoa. Perustiedon osalta seuraaviin kysymyksiin pitäisi löytyä ratkaisut:

Mitä tietoa edellytetään, jotta voidaan tehdä hyvä analyysejä?

Mistä saadaan luotettavaa ja oikeaa tietoa?

Paljonko tietoa tarvitaan?

Miten tiedosta saadaan tarkempaa ja arvokkaampaa?

Miten tietoa voidaan hallita sen elinkaaren ajan? (Kamensky 2015, 154.)

Tiedon analysointi on yrityksen menestysstrategian oleellinen perusta. Yhä enemmän korostetaan analyysin merkitystä. Tietoa tulisi hyödyntää laajasti, ja sen tulisi olla päätöksenteon ja johtamisen perusta. Hyvässä analyysityöskentelyssä analyysi ja synteesi ovat keskenään toisiaan täydentävä vastapari. Ilman synteesiä analyysi on usein hyödytön, ja ilman taustalla olevaa analyysia synteesi on usein harhaanjohtava. Jotta analysointi onnistuu, tulee analyysityössä tuntea organisaatio ja sen toimintaympäristö, valinnat tavoitteiden, strategioiden ja toimenpiteiden suhteen, ja analyysien vaikutus liiketoiminnan, organisaation ja ihmisen oppimiseen ja jatkuvaan kehittymiseen. Hyvä analyysityö kehittää organisaation ihmisten yhteistä ymmärrystä ja näkemystä siitä, miten liiketoimintaa tulisi johtaa ja kehittää. Nykyään ymmärretään, että analytiikka on yksi merkittävimmistä kilpailuedun lähteistä. (Kamensky 2015, 51, 59, 155.)

Markkinat ovat keskeinen tiedonlähde yritykselle. Kilpailijoiden toimintatapojen seuranta ja vertailu on tärkeää oman kilpailukyvyn kannalta. On hyvä olla jatkuvasti perillä kilpailijoiden toiminnasta, ja tämän lisäksi yhteistyö kilpailijoiden kesken on yleistynyt. Yhteistyötä voidaan tehdä tietyllä liiketoiminnan osa-alueella, jolloin kumpikin yritys voi hyötyä yhteistyöstä. Verkostotalous ja alustaliiketoiminta ovat lisänneet merkittävästi kilpailijoiden välistä yhteistyötä, jossa yhdessä toimimalla saavutetaan suurempi osa markkinoista kuin toisia vastaan kilpaillen. (Hänti 2021, 55–56.)

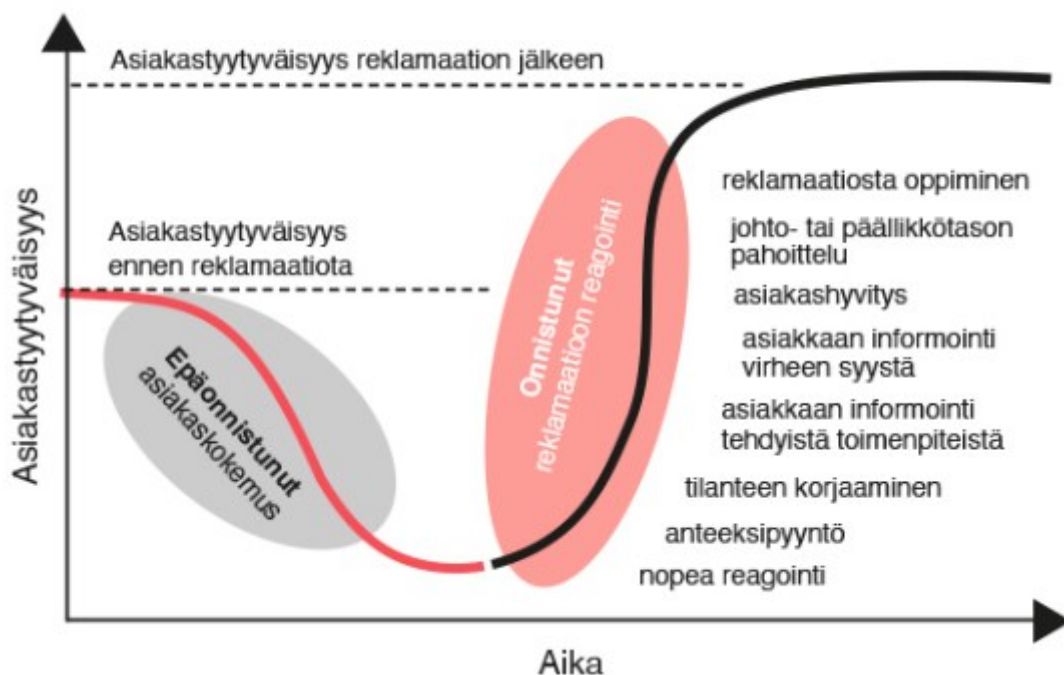
2.3 Asiakaspalvelun toteutustavat

Asiakaspalvelu on usein yrityksen käyntikortti. Asiakkaan kontaktipisteitä on myös muilla yrityksen toiminnoilla, mutta asiakaspalvelussa asiakas kohdataan useimmiten.

Asiakaspalvelu on tärkeä tekijä, jolla yritys voi erottua edukseen, mutta myös toisin päin. Usein asiakaspalvelun laadusta huolehtiminen jää vain asiakaspalvelussa työskentelevien vastuulle, vaikka kyseessä on koko organisaation menestyksen kulmakivi. Asiakaspalvelun parantaminen on mahdollista vain, jos myös tuote ja yrityksen toimintatavat on loppuun asti mietittyjä ja hiottuja. Laatu määräytyy pienten asioiden yhdistelmästä. Asiakaspalvelun ongelmat korostuvat esimerkiksi seuraavissa tilanteissa: myyntityyli, palvelun saatavuus ja saavutettavuus, toiminnan yleinen asiakaslähtöisyys ja itsepalvelun vaivattomuus. Työntekijän asenne auttaa paljon, mutta se ei takaa hyvää asiakaskokemusta, jos palvelua ei ole saatavilla. Yksi ongelmakohta on myös se, että asiakas kohdataan tehdasmaisesti, empatia puuttuu ja toiminta on organisoitu byrokraattisesti. Toiminnan asiakaslähtöisyyden tulee olla keskiössä, ja työntekijöillä tulee olla siihen riittävät resurssit esimerkiksi riittävän osaamisen myötä. Liukuhinnapalvelu korostuu, jos organisaatorakenne on raskas, raportointi on massiivista ja palveluketjut ovat sekavia. Myös suljettu tiedonkulku organisaation sisällä on merkittävä ongelma asiakaskokemuksen kannalta. (Reinbot 2008, 5, 9, 11.)

Asiakas odottaa usein personoitua asiakaskokemusta. Yritykset keräävät paljon tietoa asiakkaistaan, ja tämän tiedon analysointi ja käyttö mahdollistaa asiakkaan persoonallisen kohtaamisen palvelukanavasta riippumatta. Asiakas odottaa nykyään myös monikanavaisia asiointimahdollisuuksia. Kirjassa *Strategiana asiakaskokemus* (Puustinen & Saarijärvi, 2020) ehdotetaan, että asiakkaan tulisi itse antaa päättää hänelle mieluisin asiointikanava, ja myös antaa mahdollisuus tehdä itse siten, että tietoa on riittävästi ostoprosessia varten, eikä asiakkaan tarvitse olla lainkaan yhteydessä asiakaspalveluun. (Puustinen & Saarijärvi 2020.)

Kaikkien muiden kosketuspisteiden ja asiakaspalvelukontaktien lisäksi organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota reklamaatioprosessiin. Reklamaatio on mahdollisuus kehittää asiakastyytyvyyttä, ja parhaimmillaan reklamaatio antaa arvokasta tietoa ja avaimia palvelun tai tuotteen kehittämistä varten (Kuvio 7). Koska virheitä ja ongelmatilanteita tapahtuu aina, on se, miten niitä käsitellään, olennaisen tärkeää asiakaskokemuksen kannalta.



Kuvio 7. Reklamaatiokäsittely (Puustinen & Saarijärvi 2020.)

2.3.1 Monikanavainen ja omnichannel-asiakaspalvelu

Monikanavainen asiakaspalvelu on ollut organisaatioiden käytössä enemmän tai vähemmän jo vuosikymmenten ajan. Kanavavalikoima on kasvanut sosiaalisen median ja

digitalisoitumisen myötä, mutta ennenkin palvelua on tarjottu esimerkiksi kirjeitse, puhelimitse ja henkilökohtaisin tapaamisin. Monikanavainen asiakaspalvelu on nykyään siis enemmän sääntö kuin poikkeus, ja harvassa ovat ne yritykset, joiden ainoa yhteydenotto-tapa on esimerkiksi puhelin. Monikanavaisuus mahdollistaa asiakkaan monipuolisen palveluksen, mutta aiheuttaa myös monenlaisia haasteita.

Kirjassa *Your Customer Rule!* (Jaffe & Price 2015) esitetään *The Accurate Global Pulse* -tutkimus, joka kuvaa asiakkaiden asennetta ja käyttäytymistä kansainvälisesti, ja siinä on jo noin kymmenen vuotta sitten selvinnyt, että asteikolla 1 (ei lainkaan turhauttavaa) – 5 (erittäin turhauttavaa), 23 % kuluttajista valitsi vaihtoehdon 4, ja jopa 66 % valitsi vaihtoehdon 5 kuvaamaan tunnetta siitä, kun he joutuvat toistamaan saman asian joko useille eri työntekijöille, tai useissa eri palvelukanavissa. Tämä kuvaa erinomaisesti monikanavaisuuden ongelmia asiakaskokemuksen näkökulmasta. (Jaffe & Price 2015, 4.)

Yksi menestyvän ja onnistuneen asiakaspalvelun olennaisimmista kulmakivistä on siis asiakkaan tunteminen ja tunnistaminen (Taulukko 2). Kun asiakas ei joudu toistamaan samoja asioita tai kysymyksiä, ja hänen mieltymyksensä tiedetään tai voidaan ennustaa, on mahdollista tarjota personoitua ja asiakasta arvostavaa asiakaspalvelua. Nykypäivän kuluttaja osaa tätä jo odottaa, ja siinä epäonnistuminen on perustavanlaatuisen ongelma yritykselle. Sama asia pätee kaikissa asiakaspolun kontaktipisteissä, mutta erityisesti asiakaspalvelussa ja sen eri kanavissa, ja esimerkiksi ostotapahtuman eri vaiheissa tapahtuvissa kontakteissa. Kun asiakkaan kaikki aiemmat kontaktipisteet tunnistetaan ja osataan yhdistää oikeaan henkilöön, on asiakaskokemus asiakkaalle arvokas. Oli kontaktipiste sitten konkreettinen kivijalkamyymälässä asiointi, sosiaalinen media, yhteydenotto mihin tahansa asiakaspalvelun kanavaan tai palaute verkkosivujen kautta, on asiakaskäyttämisen data ja analysointi tärkeää, jotta personoitu asiakaskontakti on mahdollinen. (Jaffe & Price 2015, 13–21.)

You Know Me, You Remember Me Success	You Know Me, You Remember Me Failure
You know me everywhere and all the time.	You don't recognize me when I return or switch channels.
You never ask me something twice.	You force me to repeat myself.
You know my preferences.	Can't you remember that I've already told you what I like and dislike?
You predict my needs intelligently.	You keep suggesting things I don't want and can't even use!
You know me and mine.	But we're the same household!
You know when I don't want to be known.	Leave me alone!

Taulukko 2. Asiakastuntemisen ja asiakastunnistamisen tärkeys (Jaffe & Price 2015)

Omnichannel-termille ei ole olemassa yksiselitteistä suomennosta, mutta se tarkoittaa modernia, saumatonta monikanavaista asiakaspalvelua, jossa eri viestintäkanavat yhdistetään yhdeksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tiedonkulku on sujuvaa eri kanavien välillä, ja yleensä kanavia hallinnoidaan niitä yhdistävän alustan kautta, jossa tieto kulkee järjestelmästä ja kanavasta toiseen. Pelkkä monikanavaisuus ei siis enää riitä, vaan asiakastiedon pitää kulkea ketterästi sovelluksesta toiseen, jotta asiakkaalle voidaan mahdollistaa persoonitu ja ajantasainen asiakaskokemus. Tällä hetkellä useat yritykset tarjoavat asiakaspalvelua muun muassa puhelimitse, sähköpostitse, erilaisten verkkopalveluiden ja asiakassivujen, sosiaalisen median eri kanavien, ajanvarausjärjestelmien, chatpalveluiden ja muiden vastaavien kautta. Myös perinteisiä kirjeitä ja jopa faxeja otetaan vielä joissain yrityksissä vastaan. Oman haasteensa tähän kanavavalikoimaan tuo myös asiakaskohtaamiset konttoreissa ja muut vastaavat kasvokkain tapahtuvat asiakaspalvelutilanteet, joiden tiedot ovat myös tärkeää kirjata saumattoman asiakaspalvelun takaamiseksi.

2.3.2 Kanavaohjaus asiakaspalvelussa

Asiakaspalvelu kanavastrategia tarkoittaa sitä suunnitelmaa ja toimintatapaa, jolla yrityksessä hyödynnetään eri viestintäkanavia asiakasviestinnässä ja asiakaspalvelussa. Tämä strategia määrittelee sen, mitkä kanavat ovat käytössä, miten niitä käytetään, mikä eri kanavien rooli on ja miten ne integroidaan toisiinsa. Mahdollisimman laajan palvelukanavien kirjon lisäksi tärkeää on myös mahdollisesti rajata osa kanavista strategisesti pois käytöstä: jos jotakin kanavaa ei pystytä järkevästi hoitamaan, tai siihen ei voida panostaa tarpeeksi,

ei sitä kannata asiakkaille tarjota. Tätä strategiaa suunnitellessa asiakasryhmien tunteminen ja kohderyhmätuntemus on tärkeää. (Oy DialOk Communications Finland 2024.)

Vaikka aiemmin todettiin, että asiakkaan on hyvä antaa itse valita käyttämänsä asiakaspalvelukanava, voi olla liiketalouden tai asiakaskokemuksen vuoksi järkevää ohjata asiakasta ensisijaisesti tiettyyn, haluttuun kanavaan. Tämä ei tarkoita, että muut yhteydenottokeinot tulisi poissulkea, mutta joissain tilanteissa on järkevää tarjota valikoituja palvelukanavia. Jos esimerkiksi yrityksen laskutusta hoidetaan vain sähköisesti, eikä asiakaspalvelijat, jotka vastaavat puhelimeen, pääse näkemään tarkkoja laskutustietoja, on turhaa ohjata laskutusasioita tiedustelevia asiakkaita olemaan puhelimitse yhteydessä. Tai jos tunnistetaan, että ajanvarausasiat ovat yleensä niin reaaliaikaisia, että sähköpostitse yhteydessä oleville asiakkaille vastaus saapuu aina liian myöhään, voi olla järkevää ohjata asiakkaat asioimaan esimerkiksi chatpalvelun kautta.

Myös eri asiakaspalvelukanavien kellon- ja vuorokaudenaikarajoitukset voivat olla kanavaohjauksen tarpeen luova asia. Jos puhelinpalvelua tarjotaan vain viitenä päivänä viikossa kahdeksan tuntia päivässä, on asiakkaalle turhaa työtä yrittää olla puhelimitse yhteydessä ilta-aikaan. Tämä myös lisää asiakkaan tyytymättömyyttä, ja heikentää asiakaskokemusta merkittävästi.

On kuitenkin huomioitava, että Kuluttaja- ja kilpailuvirasto ja Suomen laki määrittää Suomessa kriteereitä asiakaspalvelulle. Yrityksen tulee esimerkiksi varmistaa, että kuluttajalle on selvää, minkä yrityksen kanssa hän asioi. Yrityksen tulee myös huolehtia, että kuluttajalle tarjotaan vaihtoehtoisia ja toimivia yhteydenottokanavia, joissa asioiminen on helppoa. Yhteydenottokanavien tulee olla yhdenvertaisia ja helposti löydettäviä, ja yrityksen asiakaskunnalle sopivia. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto)

3 Kehitystyö

3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön ja kehitysprojektin tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutetaan pääasiassa seuraamalla ja vertaamalla kehitysprojektin myötä käyttöönotettujen uusien ominaisuuksien vaikutusta asiakaskäyttäytymiseen. Tuloksia seurataan havainnoimalla asiakaskäyttäytymistä lukujen valossa, ja myös palautteita keräämällä ja analysoimalla.

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena, jossa yleensä tutkitaan yksittäistä esimerkkiä tai yhtä osaa jostain laajemmasta ilmiöstä tai asiasta. Tutkimus siis rakennetaan vain yhden tapauksen varaan. Tässä tapauksessa tutkittiin yhden yrityksen asiakaspalvelun tietyn konkreettisen muutoksen vaikutuksia asiakastyytyvyyteen, ja sen liikeloudellisia vaikutuksia. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään yleensä ymmärtämään tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan siis kiinnostuneita kokemuksista, tunteista ja niiden merkityksistä. Useimmiten laadullisen tutkimuksen menetelmät nojaavat filosofisesti ajateltuna fenomenologiaan, jossa halutaan selvittää, miten ihmiset kokevat niitä ilmiöitä, joiden sisällä he elävät. Laadullinen tutkimus on filosofian lisäksi saanut vaikutteita psykologiasta, sosiologiasta, antropologiasta ja kasvatustieteistä. Laadulliseen tutkimukseen on tästä syystä syntynyt monia erilaisia koulukuntia, joiden tutkimuksissa käytetään erilaisia metodeja. Laadullinen tutkimus on kuitenkin aina induktiivista, eli sitä, että tutkimuksessa pyritään tekemään johtopäätöksiä aineistoihin liittyen. Tämän lisäksi laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa jostakin tietystä ilmiöstä. (Juuti & Puusa 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista, että tutkimussuunnitelma elää tutkimusprojektin tai tutkimushankkeen mukana. Tämä korostaa tutkimuksen eri vaiheiden, eli aineistonkeruun, analyysin, tulinnan ja raportoinnin tiivistä yhteyttä toistensa kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprojektia tulkitaan, eikä vain tuloksia, eikä prosessia ole aina helppoa jakaa konkreettisesti eri vaiheisiin. (Eskola & Suoranta 1998.)

Vaikka laadullista tutkimusta voi olla haastavaa jakaa selkeisiin vaiheisiin, Juuti ja Puusa (2020) kuvaavat, että tavanomaisimpia vaiheita ovat

1. aiheen valinta
2. tutkimuksen tavoitteiden asettaminen
3. tutkimuskysymysten muotoileminen
4. tutkimuksen rajauksien esittely
5. teoreettisen viitekehyksen laatiminen kirjallisuuden avulla
6. lähestymistavan valinta ja perustelu
7. tutkimusmenetelmien sekä näytteen tai aineiston valinta, kuvailu ja perustelu
8. aineiston hankinta
9. aineiston analysointi ja tulkinta
10. tulosten kirjoittaminen ja raportointi sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

Tässä opinnäytetyössä olisi voinut käyttää tutkimusmenetelmänä myös kvantitatiivista tutkimusta eli määrällistä tutkimusta, jolloin tutkimusaineistoa olisi kerätty kattavammin erilaisia lukuja keräämällä ja muutoksia ja tuloksia vertailemalla ja analysoimalla. Osittain näitä keinoja tutkimuksen lopputuloksen selvittämisessä on käytettykin.

Laadullisessa tutkimuksessa kerätään aineistoa yleisimmin erilaisten haastattelujen ja havainnoinnin kautta. Siinä ei varsinaisesti pyritä löytämään luotettavaa tietoa siitä, missä määrin tai kuinka usein jokin tietty ilmiö esiintyy. Sen sijaan siinä pyritään saamaan esille erilaisia tarkasteltavia näkökulmia. Vaikka laadullinen tutkimus on määrällistä tutkimusta pehmeämpi tutkimustapa, on silti tärkeää muistaa, että kyseessä on kuitenkin tieteellinen tutkimus. Tieteen tavoitteena on kuvata, selittää ja ymmärtää todellisuutta, ja siten luoda teorioita. Tutkimuksen keskiössä on aina kuitenkin pohjimmiltaan pyrkimys kuvata, selittää, tulkita tai ymmärtää jotain ilmiötä, tai hakea sen taustalta tekijöitä, jotka auttavat ymmärtämään ilmiötä. (Juuti & Puusa 2020.)

3.1.2 Case-tutkimus

Looginen ja empiirinen tieto on mahdollista erottaa toisistaan. Liiketaloustieteissä erityisen kiinnostava empiirinen tieto koskee joko yhtä kohdetta tai samantapaisten kohteiden joukkoa. Tiedon lajien pätevyysalueen laajuus voidaan jakaa joko yksittäistapauksia koskeväksi tiedoksi, nimettyä tapausten joukkoa koskeväksi tiedoksi, tai yleispäteväksi tiedoksi, jonka

voi ajatella pätevän kaikkialla. Yksittäistapauksia koskevaan tietoon tähtääviä tutkimuksia kuvataan usein idiografisiksi. Tyypillinen tutkimusmenetelmä on case-tutkimus eli tapaus-tutkimus, jossa otetaan huomioon kaikki ne seikat, jotka jotenkin liittyvät tutkittavaan yksilöön tai tapaukseen, ja jotka auttavat ymmärtämään tätä kohdetta kokonaisuutena sen omassa ympäristössä. Liiketaloustieteissä case-tutkimuksen määrittää tyypillisesti yrityksen rajat: tapaus on yleensä siis vain yksi yritys. (Juuti & Puusa 2020.)

Tässä opinnäytetyössä esitettävässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan yhden yrityksen yhteen kehityskohteeseen, ja seurataan sen aiheuttamia muutoksia ja analysoidaan kehitystyön tuloksia. Nämä tulokset eivät siis ole laajasti hyödynnettäviä, vaikka niistä voivat muutkin yritykset mahdollisesti saada ymmärrystä asiakaskäyttäytymisestä ja siitä, miten tällainen kehitys luo liiketoimintahyötyä.

3.1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin havainnointiin perustuvana laadullisena tutkimuksena. Muutoksia ja tuloksia seurattiin päivittäin havainnoiden ja tuloksia ylös kirjaten. Kehitysprojektin jälkeen havainnoitiin muuttuneita kontaktimääriä eri asiakaspalvelukanavissa, pohdittiin niiden syitä ja pyrittiin selvittämään ja varmentamaan, mitkä muutokset ovat kehitysprojektin ansiota, ja mitkä muutokset johtuivat muista syistä. Myös kuluttajien palautteita muutoksesta seurattiin ja kirjattiin päivittäin, ja niiden avulla tullaan toteuttamaan jatkokehitystä kanavaohjauksessa.

Tutkimus toteutettiin osin etnografisena tutkimuksena. Etnografinen tutkimus koostuu tapauskohtaisesti erilaisista menetelmistä, joista keskeisimpinä yleensä ovat havainnointi ja haastattelut. Tutkimus tehdään käytännössä ”kentällä”, ja se soveltuu tutkimustapana erityisesti tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö ei ole entuudestaan erityisen tuttu. Etnografinen tutkimus tuottaa tilannesidonnaista tietoa ihmisten toiminnasta ja sen merkityksestä, ja siinä tulkitaan esimerkiksi ihmisten käyttäytymistä ja siitä seuranneita tapahtumia. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

3.1.4 Analysointi

Laadullisen aineiston analyysin oli tarkoitus selkeyttää aineistoa, ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analysoimalla aineisto pyrittiin tiivistämään siten, että informaatiota ei siinä kadoteta, vaan päinvastoin pyrittiin lisäämään informaatioarvoa selkeyttämällä aineistoa. (Eskola & Suoranta 1998.)

Aineiston analyysi liittyy laadullisessa tutkimuksessa kiinteästi aineiston hankintaan. Aineistoa pyrittiin analysoimaan siten, että sieltä löydetään vihjeitä siitä, millaisiin teemoihin tai

luokkiin aineistoa voitiin ryhmitellä. Toisaalta tutkimuksen tuloksia pyrittiin ymmärtämään teoriapohjan kautta. Aineiston analyysin tavoitteena oli tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena ollutta ilmiötä. (Juuti & Puusa 2020.)

Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät aina ole puhtaita faktoja, vaan tuloksia pyritään kuvailemaan ja avaamaan kontekstissa. Tutkimustulosten analysointi on tärkeää, jotta tutkimuksen perusteella voitaisiin luoda uutta teoriaa tai tuottaa uutta tietoa. Laadullisen tutkimuksen analysointiin ei yleensä löydy standardoituja menetelmiä ja tutkimukset ovat usein hyvin tapauskohtaisia, joten tulokset eivät pääsääntöisesti ole yhtä tieteellisiä, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Juuti & Puusa 2020.)

Opinnäytetyössä esitetyssä tutkimuksessa tuloksia analysoitiin käytännössä satunnaisten palautteiden pohjalta, ja niistä saatua tietoa rikastettiin konkreettisilla luvuilla, joiden perusteella tuloksia voitiin analysoida.

3.2 Asiakaspalvelun kanavaohjaus -kehitysprojekti

Tässä osiossa käydään läpi toimeksiantajan asiakaspalvelun kanavaohjaus -kehitysprojektiä ja sen lähtötilannetta, tavoitteita ja toteutusta. Tarve kanavaohjaukselle on syntynyt yrityksessä asiakaskäyttäytymisen analysoimisen kautta: on nähty eri palvelukanavien erilaiset mahdollisuudet asiakaspidon kannalta, ja siihen tässä projektissa pyrittiin tarttumaan.

Myös projektiin liittyvät riskit ja asiakaspalvelun käytössä olevat eri palvelukanavat esitellään ja käydään läpi. Tavoitteiden esittely ja niiden toteutumisen todentamiseen liittyviä asioita läpikäydään viimeisessä luvussa.

3.2.1 Lähtötilanne

Kehitysprojekti toteutettiin yrityksen asiakaspalvelulle, joka palvelee pääasiassa henkilöasiakkaita esimerkiksi tilaussopimuksiin, laskutukseen ja asiakastietoihin liittyvissä asioissa. Asiakaspalvelua tarjotaan monikanavaisesti. Asiakaskontakteista suuri osa koskee tilaussopimusten muutoksia ja purkamisia, asiakas- ja osoitetietojen muutoksia, laskutusasioita ja verkkopalveluun kirjautumiseen liittyviä asioita. Asiakaspalvelua tarjotaan puhelimitse, sähköpostitse, verkkosivujen lomakkeen kautta, verkkopalvelussa, chatin ja chatbotin kautta sekä kirjeitse. Myös sosiaalisen median kautta tulee yhteydenottoja. Yrityksessä on noussut tarve ohjata asiakkaita vahvemmin eri kanaviin, ja projektissa keskitytään erityisesti ohjaamaan tilaussopimusta päättäviä asiakkaita puhelinasiakaspalveluun.

Yrityksessä on tehty kanavaohjausta ja eri kanavien painottamista asiakaspalvelukanavina aiemminkin. Kanavaohjausta on toteutettu esimerkiksi mainostamalla verkkopalvelua

palvelukanavana esimerkiksi laskuliitteillä ja muissa kanavissa. Asiakaspalvelusivulla kanavaohjausta ei kuitenkaan ole aiemmin konkreettisesti toteutettu. Verkkopalvelua on kehitetty viime vuosien kuluessa, ja asiakkaita on haluttu ohjata nimenomaan verkkopalveluun tekemään toimenpiteitä itsenäisesti ilman, että se työllistää asiakaspalvelua. Ajateltiin, että liiketaloudellinen hyöty saadaan siitä, kun asiakkaat tekevät toimenpiteet verkkopalvelussa itsenäisesti. Näin tavoiteltiin säästöä henkilöstökuluissa, kun asiakaspalvelijoiden työtunteja ei käytetä tavanomaisimpien toimenpiteiden tekemiseen. Liiketoiminnallisen hyödyn lisäksi verkkopalvelun käyttö voi lisätä asiakastyytyvyyttä, kun asiakas pääsee itse tekemään haluamansa muutokset ja toimenpiteet vapaasti oman aikataulunsa mukaisesti, ilman aukiorajoituksia. Verkkopalvelussa asioimisen on kuitenkin huomattu hankaloittavan asiakaspitoa, sillä se kasvattaa asiakaspoistumaa, ja aiheuttaa näin liiketaloudellista haittaa.

Tarve kanavaohjauksen kehittämiseksi

Kun asiakkaan kanssa ei olla konkreettisesti tekemisissä, ei saada todellisia yhteydenotonsyitä aina selville. Asiakaspoistuma on siis digipalvelussa suurta. Asiakkuuden lopetuksen yhteydessä asiakkaalle pyritään tarjoamaan erilaisia mahdollisuuksia peruutuksen sijaan: taukoa tilauskauteen, tuotteen vaihtoa tai esimerkiksi laskun eräpäivän siirtoa sen mukaan, mitä asiakas kertoo peruutussyiksi. Muitakin keinoja on verkkopalvelussa kokeiltu, mutta asiakaspoistuma on silti jäänyt verkkopalvelussa huomattavasti suuremmaksi kuin puhelinpalvelussa.

Asiakaskontakti asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä parantaa asiakaspitoa merkittävästi ja vähentää näin poistumaa. Taloudellinen hyöty on suurempi, kuin kontaktista koituva kustannus. Uusasiakashankinta ja asiakkuuden päättäneen asiakkaan uudelleen asiakkaaksi saaminen ovat liiketaloudellisesti ajatellen erittäin kalliita toimenpiteitä, joten jos asiakkaan asiakkuus pystytään jollakin keinolla säilyttämään, on se usein taloudellisesti huomattavasti kannattavampaa.

Uusi kanavaohjaus mahdollistaisi näin ollen liiketalouden tarpeiden tukemisen. Media-alan vaikea tilanne heijastuu yrityksen säästötavoitteisiin. Koska media-alan laskusuhdanne näyttää jatkuvasti kiihtyvän, pyritään tätä laskusuhdannetta hidastamaan kaikin keinoin. Yrityksessä on noussut tarve ohjata asiakkaita eri tilanteissa asioimaan eri kanavissa, mutta aiemmin se ei ole ollut konkreettisesti mahdollista. Aiemmin on voitu suositella ja mainostaa haluttua kanavaa ja siten nostaa sen käyttäjämäärää, mutta eri toimenpiteitä tekeviä asiakkaita ei ole voitu kohdistetusti ohjata eri kanaviin. Lisäksi haluttiin mahdollistaa ketteryys asiakaspalvelun kanavaohjauksessa: eri toimintojen ohjauksiin haluttiin voida vaikuttaa lähes reaaliajassa, ja muutoksia haluttiin pystyä tekemään sujuvasti, itsenäisesti ja heti tarpeen ilmettyä. Esimerkiksi puhelinpalvelun ruuhkautuessa pandemiatilanteessa tai muussa

vastaavassa tilanteessa, asiakkaat voitaisiin ohjata suoraan digiasiakaspalveluun tekemään tarvittut toimenpiteet itsenäisesti.

Kehitysprojektin suunnittelu

Kanavaohjaus-projektia lähdettiin suunnittelemaan keväällä 2024. Ennen kuin suunnittelua päästiin aloittamaan, jouduttiin kehittämään puhelinpalvelun asiakaspitoa, jotta asiakkaita oli kannattavaa ohjata olemaan puhelimitse yhteydessä. Kanavaohjauksen mahdollista toteutustapaa sekä erilaisia mahdollisuuksia tutkittiin ja selvitettiin erilaisia yhteistyökumppaniehdokkaita tapaamalla. Tekoälyratkaisuja oli runsaasti tarjolla, mutta lähinnä chat-muodossa. Yhdeksi mahdolliseksi vaihtoehdoksi yhteistyökumppaniksi kilpailutusvaiheessa nousi esimerkiksi eräs kotimainen johtava yritys, joka toteuttaa asiakaspalveluiden automatisointia. Se tarjoaa keskustelevan tekoälyn ratkaisuja, käyttäen innovatiivisia asiakaspalvelun kanavastrategioita yhdistettynä tekoälyä hyödyntäviin chatbotteihin. Projektin esiselvitysvaiheessa todettiin, että tähän tätä toteutustapaa tällä kertaa valita: chatbotin tarvitsema tietovarasto, josta tietoa asiakkaiden tarpeisiin haetaan, on sen verran suppea ja yrityskohtainen, ettei tekoälyn lisäämisestä ei tunnistettu saavutettavan liiketoimintahyötyä. Sen ei myöskään koettu lisäävän asiakastytyvääisyyttä riittävästi, koska nykyinen perinteisempi chatbot on hoitanut työnsä hyvin. Käytössä oleva chatbot on jo valmiiksi koulutettu suurella tietopakettilla, ja se hoitaa itsenäisesti suuren osan yhteydenotoista. Tavoitteena oli löytää jokin muu tapa ohjailla asiakkaita.

Toteutustavaksi valikoitui niin kutsuttu ”InPage Bot”, eli verkkosivulle upotettu botti, joka on ratkaisuna helposti mukautettavissa. Sitä voidaan yrityksessä itsenäisesti hallinnoida ilman järeitä ylläpitokuluja ja kankeita kehitysprojekteja järjestelmän valmistajan kanssa. Se on lisäksi edullinen ja kevyt vaihtoehto kokeilla tämän tyyppistä kanavaohjausta tarjoavaa asiakaspalvelusivua. Tässä tapauksessa sovellus päätettiin suunnitella näyttämään mahdollisimman vähän chatbotilta, ja esimerkiksi vapaa kirjoituskenttä päätettiin poistaa asiakkailta, vaikka toteutus on rakennettukin käytännössä chatbotia pohjana käyttäen. Asiakaskokemuksen kannalta projektin toteutustavaksi valittu vaihtoehto on kompromissi: se on yksinkertainen ja toimiva, mutta ei erityisen näyttävä tai brändin mukainen.

Tarkkoja vaatimuksia projektille asiakaskokemuksen kannalta ei ole asetettu. Kuten Puustinen & Saarijärvi (2020) toteavat; asiakaskokemuksen johtamiselle ei ole usein valmista viitekehystä, ja tässäkin projektissa asiakaskokemusta ei varsinaisesti ole johdettu esimerkiksi analytiikkatietoon perustuen. Asiakaskokemusta ei ole projektin osalta strategisesti suunniteltu, vaan sitä on vain lähdetty operatiivisesti toteuttamaan luottaen siihen, että käytäntö tulee osoittamaan parhaat toimintatavat. (Puustinen & Saarijärvi 2020.)

Perusta asiakasymmärrykselle oli kuitenkin olemassa, ja yrityksen asiakasryhmät on laajasti tunnistettu. Tästä syystä palvelukokemusta osataan todennäköisesti ohjata oikeanlaiseen suuntaan, jonka voidaan olettaa kasvattavan asiakastyytyvääsyyttä. Asiakastyytyvääsyyttä heikentävänä seikkana on tunnistettu valitun toteutustavan ulkonäölliset puutteet: sivustolle upotetun botin ulkonäölliset muokkausmahdollisuudet ovat rajalliset, joten jo ennen toteutusta tiedettiin, että ulkonäkövaatimuksista joudutaan tinkimään.

Puhelin palvelukanavana

Eri asiakaspalvelukanavien käyttöä on suosittu vuosien varrella. Aiemmin pyrittiin ohjaamaan mahdollisimman paljon asiakkaita verkkopalveluun, tekemään tarvittavat muutospahtumat itse. Tämä mahdollistaa säästöjä henkilöstökuluissa, mutta on osoittautunut huonoksi tavaksi: asiakaspoistuma on suurta, sopimusten irtisanominen on helppoa, eikä asiakkaille voida personoidusti tarjota vaihtoehtoja irtisanomisille, tai ratkaisuja muihin ongelmatilanteisiin. Puhelinpalvelun asiakaspitoprosessia on kehitetty vuoden 2024 aikana laajasti monin erilaisin keinoin. Asiakaspitoa varten on tehty selkeät ja kattavat ohjeet, ja toimintatapoja on yhdenmukaistettu. Näiden moninaisten toimenpiteiden ja jatkuvan kehitystyön myötä asiakaspitoprosenttia on saatu nostettua, joten tämän myötä asiakkaita voidaan rohkeammin ohjata olemaan yhteydessä puhelinpalvelun kautta sähköisten kanavien sijaan.

Asiakaspito ja irtisanomisten vähentäminen on ensiarvoisen tärkeää liiketoiminnan kannalta, koska sen taloudellinen merkitys on suuri. Asiakaspito työllistää asiakaspalvelua ja aiheuttaa sitä kautta kustannuksia, mutta taloudellisesti uusasiakashankinta on huomattavasti kalliimpaa ja haastavampaa.

Muut palvelukanavat

Puhelimen lisäksi asiakkaat voivat olla yritykseen yhteydessä monin muin keinoin. Suosituin tapa on ollut lomake verkkosivuilla (Kuva 4) johon asiakas voi vapaasti kirjoittaa kysymyksensä tai tarpeensa asiakastietojen, tai tilauksen muutosten suhteen. Lomake on asiakkaan kannalta helppo ja vaivaton tapa olla yhteydessä, ja viesti tulee sitä kautta suoraan asiakaspalvelun sähköpostiin. Vapaamuotoinen lomake ei ole kuitenkaan yhteydenottotapana strukturoitu: tiedot ovat puutteellisia, ja asiaa ei aina voida hoitaa yhdellä viestillä. Tällä tavalla myös tilausten irtisanominen on asiakkaalle yksinkertaista: irtisanominen tai muu muutos on tehtävä asiakaspalvelussa viestin perusteella, eikä voida varmistaa asiakkaan yhteydenoton juurisyytä. Ei siis voida selvittää mahdollisia hankaluuksia tilauksissa tai tilaussopimuksissa, ja siten parantaa asiakastyytyvääsyyttä, joka mahdollisesti vähentäisi asiakaspoistumaa.

Tarvitsetko apua?

Viesti

Nimi

Osoite

Puh.

Asiakas-
numero

Kuva 4. Asiakaspalvelun sähköinen yhteydenottolomake, mallikuva

Chat ja chatbot palvelevat myös asiakkaita verkkosivuilla. Chatbot hoitaa ison osan, noin 80 % chatin kautta tulevista kontakteista itsenäisesti, ja vaikka siihenkin on rakennettu automatiikkaa, jolla pyritään ehkäisemään irtisanomisia, ei se kuitenkaan ole erityisen toimiva tapa. Yrityksen asiakaspalvelu vastaa myös sekä suoraan asiakkailta, että muiden toimintojen kautta tuleviin asiakassähköposteihin. Kontaktointitapana sähköposti on nykypäivänä kuitenkin hidas: usein asiakas on ehtinyt jo hoitaa asian muussa kanavassa ennen, kuin saa vastauksen sähköpostiin, vaikka viesti ehtisi olla jonossa vain päivän tai kaksi. Osa asiakkaista on myös edelleen yhteydessä perinteisesti kirjeitse esimerkiksi palauttamalla saamansa laskun. Näiden osuus on kuitenkin alle 5 % luokkaa, joten kirje yhteydenottoihin ei tässä juuri oteta kantaa.

Yrityksellä on myös verkkopalvelu, johon asiakas rekisteröityy ja kirjautuu sisään. Verkkopalvelussa asiakas voi itse tehdä lähes kaikki tarvittavat tilaus- ja asiakastietojen muutokset. Tämän lisäksi yhteydenottoja tulee eri brändien sosiaalisen median kanavien kautta. Sosiaalisen median kautta yhteydenottoja tulee yksityisviesteinä ja kommentteina eri julkaisuihin.

Riskit

Projektia suunnitellessa oli riskinä huomioitu, että kun totuttu helppo yhteydenottotapa poistetaan asiakkaiden käytöstä, tai sen saatavuutta rajoitetaan, on mahdollista, että siihen reagoidaan negatiivisesti. Asiakaspalvelun puhelinnumero on ennenkin ollut helposti saatavilla, mutta nyt tätä kanavaa korostettaisiin aiempaa enemmän. Riskinä on myös hallitsemattomasti kasvavat puhelumäärät, jolloin palvelutaso helposti romahtaa, kun kontaktimäärän ennustaminen on hankalaa, eikä siihen osata varautua. Uuden järjestelmän käyttöönotossa on aina riskinä myös palvelun kuormittuminen, johon ei ole osattu varautua ennen käyttöönottoa. Tätä varten varasuunnitelmana oli mahdollisuus palata vanhaan asiakaspalvelusivuun, joka voitaisiin kriittisessä tilanteessa ottaa takaisin käyttöön. Mahdollisena riskinä tunnistettiin myös kehitystyön vaatimien, teknisten resurssien saatavuus ja käytettävyys toivotun aikataulun puitteissa.

3.2.2 Tavoitteet

Projektin päällimmäisenä tavoitteena oli ohjata etenkin sopimusta purkamassa olevat asiakkaat puhelinpalveluun asioimaan asiakaspalvelijan kanssa. Aiempi kokemus on osoittanut, että puhelimesta asiakaspito on suuremmalla todennäköisyydellä mahdollista kuin muissa kanavissa, ja vaikka kontaktikanavana puhelin on kalliimpi, on se silti pitkällä tähtäimellä taloudellisesti kannattavampaa. Muiden kontaktien ohjaaminen taloudellisesti ja asiakkaan kannalta järkevimpään kanavaan oli myös yksi projektin tavoitteista.

Tavoitteena oli myös, että kehitysprojektin lopputulos mahdollistaa asiakkaan helpon ja ketterän ohjauksen haluttuun kanavaan. Asiakaspalvelusivun hallinnoiminen olisi mahdollista suoraan yrityksen asiakaspalvelussa, jolloin tarvittaessa voitaisiin ohjauksia muuttaa nopeasti, ohjaten esimerkiksi kaikki asiakkaan täyttämään palvelulomakkeen, tai estää asiakkaita ohjautumista verkkopalveluun, jos se on esimerkiksi väliaikaisesti pois käytöstä. Myös ohjeistuksia voidaan päivittää ilman aikataulurajoituksia, joten muutosten tekeminen esimerkiksi saatavuusongelmiin liittyvissä ohjeistuksissa voidaan tehdä heti, kun tieto ongelmasta saadaan.

Tavoitteiden toteutumisen todentaminen

Tavoitteiden toteutumisen seuraamista varten on suunniteltu erilaisia keinoja. Yrityksen asiakaspalvelussa on aiemmin mitattu asiakastyytyväisyyttä NPS-mittarilla. NPS-mittaus eli Net Promoter Score, on kysely, joka on suunniteltu mittaamaan asiakasuskollisuutta yritystä kohtaan. NPS-kysely on laadullinen mittari, joka koostuu useimmiten yksittäisestä kysymyksestä, jossa kysytään asiakkaalta hänen suositteluhalukkuuttaan kyseisestä yrityksestä. Asiakkaan vastauksen mukaan vastaajat jaotellaan kolmeen ryhmään: arvostelijoiksi,

passiiviseksi ja promoottoreiksi. NPS-mittari olisi tehokas ja yksinkertainen mittari, jonka perusteella voidaan tehdä nopeasti johtopäätöksiä. (Questback.)

NPS-mittari koettiin kuitenkin yrityksessä epäluotettavaksi, koska vastausprosentti oli vain noin 20 % luokkaa. Käytännössä kyselyyn vastasivat siis vain ääripäät: erittäin tyytyväiset tai erittäin tyytymättömät asiakkaat. Lisäksi hyvin usein palaute ei koskenut suoraan viimeisintä kontaktipistettä ja asiakaspalvelukokemusta, vaan jotain muuta, esimerkiksi aikaisempaa kontaktia, myyntitapahtumaa, ongelmaa tuotteen kanssa, verkkopalvelua tai muuta, joka ei varsinaisesti kerro asiakaspalvelun laadusta mitään. Tästä syystä tämän tyyppisestä mittaamisesta ja palautteiden keräämisestä on luovuttu, ja palautteita seurataan sen mukaan, mitä asiakkaat yhteydenotoissaan kertovat. Myös muista mittareista voisi olla hyötyä tällaisen kehitysprojektin lopputuloksen arvioinnissa. Esimerkiksi tehokkuusmittareista jonotusajan seuraaminen ja FCR (first call resolution) eli ratkaisuaaste, olisivat erinomaisia mittareita asiakaspalvelun laadun seurannassa. Jonotusajan vertailu ennen ja jälkeen muutostyön antaisi arvokasta tietoa siitä, mikä vaikutus kehitystyöllä oli asiakaskokemukseen.

Asiakaspalvelusivulla asiakaspalautteiden systemaattinen kerääminen sekä palautteiden analysoiminen olisi projektin onnistumisen mittaamisen kannalta hyödyllistä. Jos asiakas saisi verkkovierailullaan antaa helposti palautetta kokemuksestaan, ja jos palautteita olisi samalla tavalla kerätty aiemminkin, olisi hyvin nopeasti kehitystyön jälkeen nähty, miten muutos vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Tällaista suoraa palautekanavaa asiakkaille ei kuitenkaan tällä hetkellä ole tarjolla. Sen sijaan muutosprosessin jälkeen asiakkaiden kommentteja sekä muita palautteita puhelinkeskusteluissa ja sähköpostiviesteissä seurattiin, ja niitä raportoitiin asiakaspalvelussa aktiivisesti. Jatkokehitysprojekteja tullaan myöhemmin suunnittelemaan myös asiakaspalautteiden näkökulmasta.

Yrityksen asiakaskunta koostuu pääasiassa hieman iäkkäämmistä ikäryhmistä, joten muutos itsessään voi aiheuttaa vastustusta ja tyytymättömyyttä, vaikka se todellisuudessa helpottaisikin asiakkaan toimintaa ja parantaisi asiakaskokemusta. On hankala erottaa, mikä osa tyytymättömyyttä on itse asiassa pelkkää muutosvastaisuutta, ja mikä on todellista toimimattomuutta.

Tämän lisäksi asiakaskontaktien toteutuneita määriä eri kanavissa voidaan seurata ja vertailla ennen ja jälkeen käyttöönoton. Tässä on kuitenkin omat haasteensa, koska eri palvelukanavat palvelevat eri logiikalla: puhelinpalvelu palvelee työpäivinä, eli pyhäpäivinä se ei ole käytössä. Muut kanavat ovat asiakkaan käytettävissä käytännössä aina, ainoastaan chatissa ei saa palvelua ihmiseltä, vain chatbotilta pyhinä. Näitä chatin kontakteja botin ja asiakaspalvelun välillä ei kuitenkaan erotella näissä laskelmissa. Vertaileminen esimerkiksi

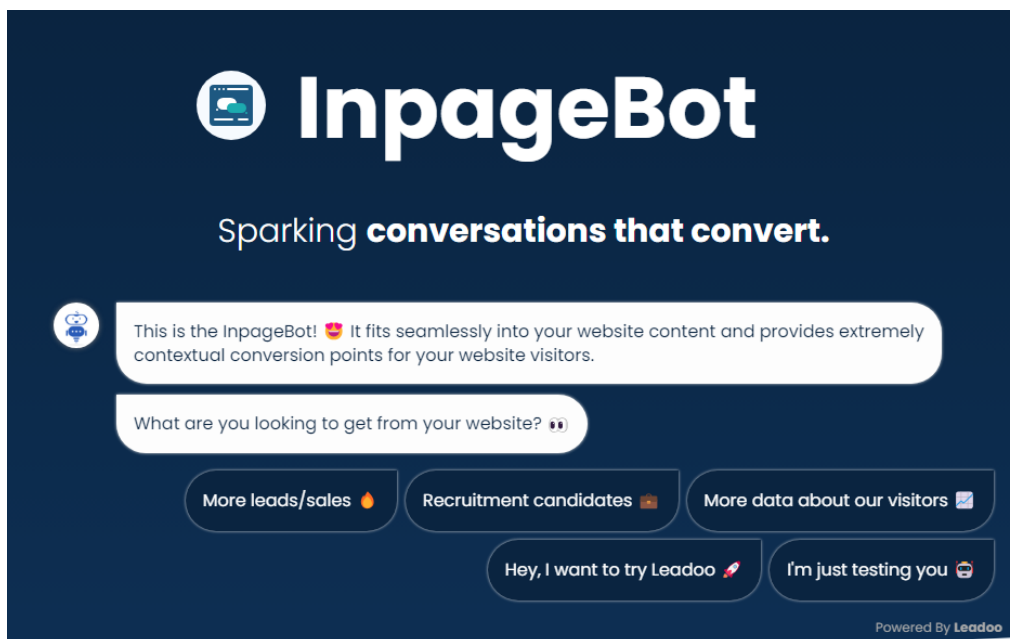
loka- ja joulukuun 2024 välillä on haastavaa, koska lokakuussa työpäiviä on viisi enemmän, kuin joulukuussa.

Projektin tavoitteeksi ei kuitenkaan ole asetettu mitään tiettyä tavoitelukua siitä, paljonko esimerkiksi sopimuksen päättävistä asiakkaista pitäisi saada ohjattua puhelinpalveluun. Projekti päätettiin toteuttaa pilotinomaisesti, jolloin toteutunutta muutosta seurataan aktiivisesti, ja lisäkehitystä tehdään ilmenevän tarpeen mukaisesti.

3.2.3 Toteutus

Projektin toteuttaminen aloitettiin valitsemalla sopivat henkilöt yrityksestä mukaan kehitysprojektiin. Käytännössä toteutuksesta vastasi asiakaspalvelun palvelupäällikkö ja asiakaspalvelutiimin työntekijä, joka on osallistunut yrityksessä erilaisiin asiakaspalvelun kehitysprojekteihin ja kehitystyön suunnitteluun aiemminkin. Projektille hahmoteltiin aikataulu, tavoite ja toteutustapa. Eri mahdollisuuksia työn toteuttamiseksi vertailtiin ja eri palveluntarjoajia kilpailutettiin, kun haettiin parasta vaihtoehtoa projektin tekniseksi toteuttamistavaksi.

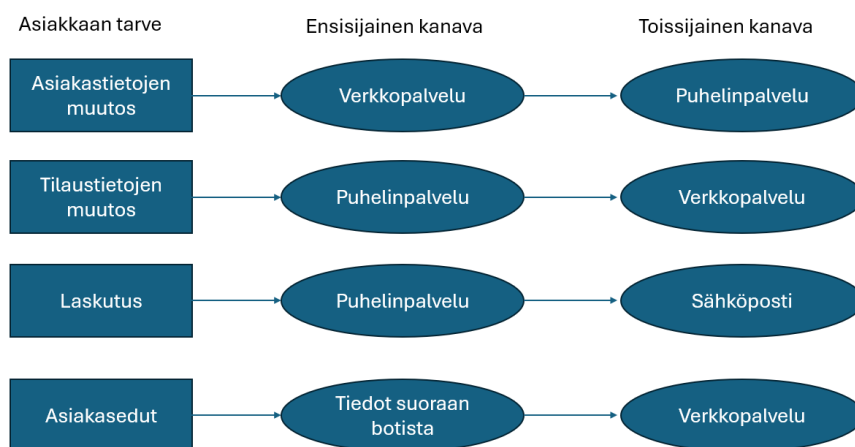
Yhteistyökumppaniksi valittiin tunnettu myynnin ja asiakaspalvelun pilvipalvelu, koska yrityksellä oli heiltä käytössä jo muita järjestelmiä. Yhteistyön aloittaminen uuden kehitysprojektin tiimoilta oli sikäli yksinkertaista ennestään tutun ja hyväksi todetun yhteistyökumppanin kanssa. Hyvin nopeasti toteutustavaksi valittiin InPage Bot (Kuva 5), eli sivustolle sisäänrakennettu chatbotti. Yhteistyökumppanin valintaan vaikutti myös aikataulujen yhteensopivuus ja toteutuksen nopeus: tiedettiin, että botin toteutuksessa ei kestäisi kauaa. Lisäksi yrityksen työntekijät saivat olla tiiviisti mukana botin rakentamisessa, kehittämisessä ja testauksessa, asiakasreitityksen suunnittelussa ja tekstien valitsemisessa. Näin yrityksessä saatiin jo kehitysvaiheessa laaja kuva palvelun toiminnallisuuksista. Siitä tiedettiin olevan hyötyä jatkossa, kun botin päivitys on tarkoitus tehdä yrityksessä itsenäisesti.



Kuva 5. Esimerkki InPage Botista (Leadoo)

Kun InPage Bot alkoi ulkonäöltään vastata toivottua, alettiin yrityksessä miettimään asiakkaiden ohjausta: mitä eri vaihtoehtoja sivulla tulisi tarjota, miten niistä asiakkaat ohjataan eri kanaviin, miten asiakaspolut muodostuvat (Kuva 6) ja mitä tietoja sivulla esitetään asiakkaiden avuksi.

Kanavaohjaus asiakaspolku, esimerkki



Kuva 6. Bottiin rakennetut kanavaohjauspolut

Bottia testattiin ja paranneltiin ennen käyttöönottoa, ja suunniteltiin myös ratkaisu tilanteeseen, että botti ei toimisikaan odotetulla tavalla, tai esimerkiksi kestäisi kävijäpiikkejä. Käyttöönoton ja tuotantoon viennin aikaan palvelua seurattiin aktiivisesti, ja yrityksessä ja yhteistyökumppanin toimesta oltiin valmiina korjaamaan mahdolliset virhetilanteet nopeasti. Käyttöönotto tapahtui kuitenkin sujuvasti, eikä virhetilanteita ilmennyt. Käyttöönoton jälkeen botin tilastoja on seurattu aktiivisesti, ja eri toiminnoissa oli yhteisesti sovittu, että kaikki asiakaspalautteet tähän kehitystyöhön liittyen kerätään kootusti yhteen analysoitavaksi.

Käyttöönotto

Kanavaohjauksen InPage Bot otettiin yrityksessä käyttöön lokakuun 2024 puolessa välissä. Käyttöönotto oli sujuva, ja mitään haasteita siinä ei kohdattu. Pieniä korjaustoimenpiteitä tehtiin lähinnä kirjoitusvirheiden tai linkkien oikeellisuuden suhteen. Asiakkaiden kannalta muutos oli odotettua pienempi, ja palautteiden määrä hyvin vähäinen. Palautteita asiakaspalvelusivuista saatiin jopa vähemmän, kuin aiemmin. Kävijämäärä sivuilla on hyvin vaihtelevaa, vuorokaudessa kävijöitä on kuitenkin useita satoja. Jos käyttäjäkokemus olisi huono, saataisiin tästä hyvin nopeasti tieto asiakaspalautteiden perusteella, joten käyttäjäkokemuksen kannalta voidaan olettaa, että muutos on ollut neutraali tai positiivinen.

Muutos palvelussa on kuitenkin osoittautunut tässä vaiheessa käytännössä melko pieneksi: verkkopalveluun kirjautuneet käyttäjät eivät ohjaudu uudelle asiakaspalvelusivulle ollenkaan, eli se vähentää kävijöitä ja vääristää hieman tuloksia. Lisäksi vapaamuotoinen lomake on sivustolla edelleen saatavilla, joskaan ei enää yhtä helposti, kuin ennen.

4 Tulokset

Vaikka yrityksen asiakaspalvelun strategiaa tai konkreettisia euro- tai kappalemääräisiä tavoitelukuja kehitystyölle ei käyty läpi projektia suunnitellessa, oli kehitysprojektin tavoitteista kuitenkin nähtävissä olennaisimpana tavoitteena tarve asiakaspidon parantamiselle ja sen kautta liiketoimintahyödyn kasvattamiselle. Näihin tavoitteisiin pyrittiin pääsemään ohjaamalla irtisanomista harkitsevat asiakkaat asioimaan puhelinpalveluun, ja muissa tapauksissa ohjata asiakkaat mahdollisimman edulliseen palvelukanavaan. Näillä toimenpiteillä oli tarkoitus parantaa asiakaspitoa ja ehkäistä sopimusten irtisanomisia. Lisäksi säästöä pyrittiin saavuttamaan ohjaamalla asiakkaat asioimaan kuluiltaan vähäisimpiin palvelukanaviin silloin, kun siitä ei koidu muuta haittaa.

Kehitysprojektin päätyttyä on tunnistettu, että tulokset olisivat luotettavammat ja kattavammat, jos seuranta olisi tehty pidempään. Lyhyenkin käyttökokemuksen myötä nähdään kuitenkin kehitystyön aikaansaama suunta ja voidaan todentaa, että kanavaohjaus on toimitun halutusti.

Kehitysprojektin liiketoiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden lisäksi asiakaskokemus haluttiin samalla pitää laadukkaana, ja tavoitteena oli mahdollisuuksien mukaan myös parantaa tai vähintäänkin ylläpitää asiakastyytyvää. Toteutuskeinona asiakaskokemuksen parantamiseksi oli esimerkiksi erilainen kanavaohjaus eri kellonaikoina. Käytännössä siis esimerkiksi se, että muita palvelukanavia kuin puhelinpalvelua tarjottiin asiakkaille ensisijaisina kanavina silloin, kun puhelinpalvelu on suljettu.

Asiakaspalautteiden perusteella palvelukokemus on säilynyt ennallaan. Asiakastyytyvää ei projektin päätyttyä voida todistaa tai mitata muuten, kuin asiakaspalautteita seuraamalla. Tässä vaiheessa voidaan kuitenkin palautteiden perusteella todeta, että ainakaan heikennystä asiakaskokemuksessa ei ole todennäköisesti tapahtunut. Tämän lisäksi haluttiin varmistaa palvelun helppo muokattavuus ja jatkokehitystyön mahdollistaminen itsenäisesti yrityksessä, ilman palveluntarjoajan toimenpiteitä.

Asiakkaiden ohjaus haluttuun kanavaan

Eri asiakaspalvelukanavien kontaktimääriä vertailemalla voidaan arvioida sitä, onko kanavaohjaus toteutunut toivotulla tavalla. Kuukausittaisten kontaktimäärien vaihtelu on kuitenkin suurta, ja etenkin joulun ja vuoden vaihteen pyhäpäivät sekoittavat hieman asiakaspalvelua. Tämä aiheuttaa ruuhkia tiettyihin kanaviin, ja kontaktimäärät hieman vääristyvät. Joulukuussa on myös vähiten työpäiviä (Taulukko 3), jolloin puhelinpalvelu on toiminnassa, eli luvut eivät ole verrannollisia muiden kuukausien kanssa. Muut kanavat, eli verkkopalvelu,

chatbot, kirje ja sähköposti ovat asiakkaan käytettävissä arkena ja pyhänä. Tästä syystä luotettavin tulos saadaan, kun verrataan joulukuuta 2023 joulukuuhun 2024.

Työpäivät 2024

Kuukausi	Työpäivien lukumäärä
Tammikuuta	22
Helmikuuta	21
Maaliskuuta	20
Huhtikuuta	21
Toukokuuta	21
Kesäkuuta	19
Heinäkuuta	23
Elokuuta	22
Syyskuuta	21
Lokakuuta	23
Marraskuuta	21
Joulukuuta	18

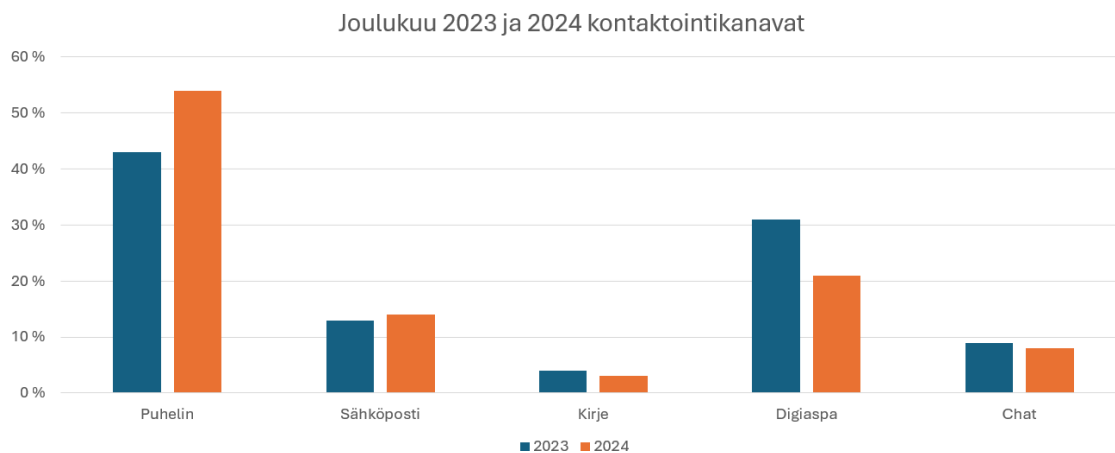
Taulukko 3. Työpäivien määrä vuonna 2024

Tuoreiden lukujen vertailu vuotta 2023 aikaisempien vuosien lukuihin ei ole hyödyllistä, koska asiakaspalvelussa on tehty muita olennaisia muutoksia viime vuosien kuluessa, eivätkä luvut näin ollen ole vertailukelpoisia. Lisäksi eri palvelukanavia on korostettu enemmän kuin toisia, ja esimerkiksi digipalvelua on kehitetty viime vuosien aikana runsaasti. Aiempien vuosien luvuista ei siis saada vertailukelpoista tietoa. Luotettavamman tuloksen saamiseksi kontaktimääriä eri palvelukanavissa joudutaan seuraamaan pidempään, esimerkiksi kevään 2025 kuukaudet tulevat kertomaan paljon siitä, miten muutos on käytännössä vaikuttanut.

Kanavaohjauksen pääasiallinen tarkoitus oli etenkin irtisanomistilanteissa saada asiakkaat valitsemaan yhteydenottokanavaksi puhelimen sen sijaan, että käyttäisivät verkkopalvelua. Kun verrataan joulukuuta 2023 ja 2024 keskenään (Taulukko 4), on nähtävillä kasvua puhelupalvelun kontaktimäärissä reilu 10 %, joka on tuloksena oikein hyvä ja todistaa sitä, että kanavaohjaus on tältä osin onnistunut, ja kontakteja saatu siirtymään puhelimeen.

Toisena tavoitteena oli ohjata muita, kuin irtisanomisasiota hoitavat kontaktit taloudellisesti edullisempiin kanaviin. Tämänhetkisen tiedon valossa tätä ei voida vielä todentaa, vaan tuloksia pitää analysoida pidemmällä aikajänteellä ja selvittää tarkemmin, missä tilanteissa

asiakas on valinnut minkäkin palvelukanavan. Koska kanavaohjauksen toteuttaminen on projektin myötä osoittautunut mahdolliseksi ja se on toiminut toivotusti, voidaan muiden kanavien käyttöä eri tilanteissa alkaa hallinnoimaan ja analysoidaan tarkemmin. Käyttöön-oton jälkeen voidaan todeta kanavaohjauksen toteutuneen toivotulla tavalla.



Taulukko 4. Kontaktimäärät eri kanavissa joulukuussa 2023 ja 2024.

Kanavaohjauksen ketterä hallinnointi

Tavoitteena oli myös asiakaspalvelusivun ketterä päivitettävyyttä, ja kanavaohjausten muokkaaminen yrityksen tarpeiden mukaisesti. Tämä tavoite on toteutunut, ja valittu toteutustapa mahdollistaa kanavaohjausten päivittämisen ja kehittämisen nopeallakin aikataululla. Muutokset ohjauksiin voi tehdä yrityksen asiakaspalvelun työntekijä, eli muutostyötä ei tarvitse ostaa ulkopuoliselta toimijalta tai yhteistyökumppanilta. Muutostarpeita ei ole vielä esiintynyt, mutta kun toiminta saadaan vakiinnutettua, tuloksia saadaan analysoida pidemmältä ajalta ja jatkokehityssuunnitelmia aletaan tekemään, on tämä mahdollisuus käytettävissä.

5 Yhteenveto ja pohdinta

5.1 Yhteenveto

Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää tietoa siitä, asiakaspalvelun kanavaohjaus voi luoda liiketoimintahyötyä, ja tutkia samalla sitä, mikä vaikutus sillä on asiakaskokemukseen. Tutkimusosuus toteutettiin yhteistyössä kotimaisen monialaisen yrityksen kanssa, jonka päätoimialoja on media-ala, vaikuttaminen ja digitaalinen kaupankäynti. Tutkimus toteutettiin kehitysprojektin muodossa, jonka lopputulosta analysoitiin, ja jonka perusteella yrityksessä voidaan jatkaa asiakaspalvelun ja sen kanavaohjauksen kehittämistä. Projekti käynnistettiin pilotinomaisesti loppuvuodesta 2024.

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin: ”Millaista liiketoimintahyötyä syntyy tarkalla kanavaohjauksella?” ja ”Miten asiakaskokemus muuttuu, kun asiakasta ohjataan vahvemmin valittuun palvelukanavaan?” Tutkimuskysymyksiin löydettiin case-tapauksen pohjalta vastauksia, vaikka teoriaa kanavaohjauksen liiketoimintahyödyistä ei erityisemmin löytynytäkään. Teoria painottui enemmän asiakaskokemukseen, asiakastyytyväisyyteen ja niiden korostamiseen liiketoiminnassa, joka toki omalla tavallaan liittyy tähän tutkimuskysymykseen. Toiseen kysymykseen löydettiin konkreettisemmin vastauksia, jotka nekin peilautuvat asiakaspalvelustrategian teoriaan ja tutkimuksiin.

Tietopohja

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi yleisesti asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen strategiaa. Strategiaosuudessa keskityttiin erityisesti asiakaskokemukseen ja sen mittaamiseen, kuluttajakäyttäytymiseen sekä siihen, miten se on muuttunut. Näiden lisäksi perehdyttiin dataan ja analysointiin ja asiakaskokemuksen mittaamiseen. Toisessa teoriaosassa käytiin läpi asiakaspalvelua konkreettisemmalla tasolla: miten asiakaspalvelua toteutetaan nykyään monikanavaisesti, ja mitä haasteita ja mahdollisuuksia siihen liittyy.

Yrityksessä asiakaspalvelun strategia ei näyttäytynyt projektin suunnittelussa kovinkaan vahvasti, vaan projektia lähdettiin toteuttamaan pilotinomaisena kokeiluna ja kevyenä uudistuksena, jonka perusteella voidaan tehdä jatkosuunnitelma ja hioa tulevaisuuden strategiaa.

Kehitysprojektin tulokset

Kehitysprojektin tarkoitus oli taata riittävän korkea asiakastyytyväisyys, mutta ensisijaisesti parantaa asiakaspitoa ja sitä kautta pienentää asiakashankinnan kuluja, pyrkiä ohjaamaan

asiakkaat joko liiketaloushyödyn kannalta järkevimpään, tai kustannuksiltaan edullisimpaan palvelukanavaan. Asiakaspoistuman hillitseminen oli projektin tärkeimpiä tavoitteita, sen ollessa yksi tärkeimpiä asiakaspääoman mittareita. Siitä, miten tässä onnistuttiin, ei vielä näin pian kanavaohjauksen toteuttamisen jälkeen ole riittävästi tietoa, jotta voitaisiin tehdä johdtopäätöksiä siitä, onnistuttiinko tässä.

Kehitystyö vastasi kuitenkin liiketalouden tarpeeseen, ja asiakasvirtaa on saatu ohjattua haluttuun palvelukanavaan asioimaan ihmisen kanssa silloin, kun se on järkevää. Muissa tapauksissa asiakkaat on saatu ohjattua kustannuksiltaan edullisempiin kanaviin. Tämä säästää resursseja, ja vapauttaa asiakaspalvelijoiden työaikaä oleellisempiin asioihin, eli tuo myös omalta osaltaan liiketoiminnallista hyötyä.

Asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta suunta on oikea, mutta työtä olisi vielä tehtävää. Jotta asiakaskokemusta saataisiin nostettua, tulisi asiakaspalvelun mittarointi suunnitella ja toteuttaa erilaisin mittarein ja tulosten analysoinnin kautta. Suoran asiakastytyväisyyden lisäksi olisi olennaista seurata palvelutasoa siltä kannalta, saadaanko valitussa kanavassa asiakkaan asia hoidettua yhden kontaktin perusteella vai ei. Myös jonotusaikojen seuranta olisi hyödyllistä, ja mahdollistaisi seurattavan keinon asiakastytyväisyyden parantamiseen. Lopputuloksena voitaisiin siis todeta, että projekti on onnistunut, mutta jatkokehityskohteita löytyi laajasti, ja yritykselle voitaisiin suositella tarkemman asiakaspalvelustrategian suunnittelua, jotta oikeita kehitysaskeleita osattaisiin jatkossa ottaa.

Kun asiakaspalvelun kanavaohjausta on toteutettu pidempään, on mahdollista saada tarkempaa tietoa sen vaikutuksista. Voidaan seurata asiakaspitoa useammilta eri näkökulmilta, esimerkiksi siten, vaikuttaako esimerkiksi puhelimitse koettu asiakaskohtaaminen pidemmälle, ja vähentääkö se mahdollisesti asiakkuuksien päättymisiä vielä tilauksen myöhemmissä vaiheissa. Tätä voidaan verrata esimerkiksi sähköpostitse toteutuneiden asiakaskohtaamisten tuleviin tapahtumiin. Myös asiakastytyväisyys käy suuremmassa mitta-kaavassa ilmi vasta myöhemmin, kun asiakkaat ovat tottuneet uuteen asiakaspalvelusivustoon ja asiakaspalautteita saadaan kerättyä pidemmältä ajalta.

Konkreettisia, euromääräisiä säästömääriä ei tässä kohtaa voida vielä arvioida. Kun saadaan lisää vahvistusta siitä, että asiakkaat ohjautuvat halutusti toivottuihin kanaviin ja päästään vertailemaan asiakaspoistumaa ja siihen liittyviä kustannuksia, voidaan yrityksessä laskea myös taloudellisia hyötyjä konkreettisemmin. Kun kanavaohjausta laajennetaan esimerkiksi verkkopalveluun kirjautuneisiin asiakkaisiin ja vapaavalinnaisuutta kanavavalinnassa vähennetään, saadaan asiakaskokemuksesta laajemmin tietoa ja ymmärretään paremmin, miten ohjaus asiakkaisiin ja esimerkiksi asiakaspitoon vaikuttaa.

5.2 Pohdinta

Asiakaskokemukseen liittyy vahvasti asiakkaan suositteluhaluus, joka kuvastaa asiakkaan sitoutumista. Kuten Solis (2013) kuvaa, kaikki asiakkaan asiakaspolun askeleet liittyvät kiinteästi suositteluhaluuteen. Asiakkaan askeleita asiakaspolulla ovat esimerkiksi harkinta ja kokemus. Jos ostokokemusta harkitseva asiakas ei saa kaipaamaansa tietoa helposti ja nopeasti, siirtyy hän usein toisen palveluntarjoajan palveluiden pariin. Kaikissa näissä kontaktipisteissä koetut kokemukset muuttavat merkittävästi asiakaskokemusta. Muuttuvan asiakaspolun teorian mukaan asiakaskokemusta voisi parantaa yrityksessä siten, että nämä askeleet kuljetaan konkreettisesti läpi ja analysoidaan jokaisen askeleen vaikutusta asiakaskokemukseen. Asiakaspalvelun näkökulmasta näitä askeleita voisi mielestäni pohtia seuraavasti:

1. Tiedostaminen: missä asiakas kohtaa yrityksen? Miltä mainonta näyttää eri palvelukanavissa, mitä kuluttaja kuulee muilta ihmisiltä yritykseen liittyen, nouseeko yritykseen liittyviä uutisia kuluttajien nähtävälle eri medioissa? Asiakaspalvelun näkökulmasta kontaktipisteinä voivat olla esimerkiksi sosiaalisen median kommentit ja kuluttajan muilta henkilöiltä kuulemat kokemukset.
2. Harkinta: asiakas on tiedostanut yrityksen olemassaolon, joku tuote tai brändi saattaa vaikuttaa kiinnostavalta, asiakas mahdollisesti hakee tietoa palvelusta tai sen hinnasta ja ominaisuuksista. Asiakaspalvelun näkökulmasta kontaktipisteinä voi olla esimerkiksi sivustolla oleva chat-palvelu, jonka kautta asiakas saa lisätietoa tuotteesta tai palvelusta.
3. Arviointi: asiakas vertailee palvelua muihin vastaaviin palveluihin, mitkä seikat puoltavat juuri tämän yrityksen palvelun valitsemista. Asiakaspalvelun kontaktipisteinä voi olla sivustolla oleva chat-palvelu tai jokin muu kanava, josta asiakas hakee lisätietoa ostopäätöksen tueksi.
4. Osto: ostotapahtuman helppous ja nopeus merkitsevät asiakkaalle paljon. Asiakaspalvelussa tämä näkyy esimerkiksi teknisten virheiden kautta, jos ostotoimenpide ei mene läpi, asiakas ei saa tilausvahvistusta, tilauksen tiedot eivät ole oikeat
5. Kokemus: tämä askel summaa aiempien askeleiden kokemukset yhteen. Saiko asiakas riittävästi tietoa, pitikö se paikkansa, kokeeko asiakas, että ostos kannatti? Sujuiko ostotapahtuma hyvin, miten mahdollinen reklamaatiotilanne hoidettiin? Asiakaspalvelussa tämä näkyy monissa kanavissa, etenkin reklamaatioiden käsittelyssä.

6. Uskollisuus: palaako kuluttaja uudelleen yrityksen asiakkaaksi, kuluttaako muitakin yrityksen tuotteita tai palveluita, tekeekö lisä- tai jatkotilauksia. Asiakaspalvelun kontaktipisteinä asiakaspitoon liittyvät asiat, tilausten jatkuminen, asiakaspoistuman vähentäminen.

7. Suosittelevat: miten asiakas kuvaa yrityksen toimintaa muille eri kanavissa. Mihin sävyyn asiakas puhuu yrityksestä läheisilleen tai esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa? Asiakaspalvelun kontaktipisteenä useimmiten sosiaalisen median kommentit ja keskustelut.

Kanavaohjauksen tuloksia analysoidessa tätä asiakaspolkua voidaan pohtia erityisesti 2, 3 ja 5 askeleen näkökulmasta: kanavaohjaussivustolla pyritään vastaamaan asiakkaiden yleisiin kysymyksiin siten, että asiakas saa kaipaamansa tiedon jo ennen, kuin hän konkreettisesti on asiakaspalveluun yhteydessä. Kanavaohjauksen bottiin rakennettiin asiakkaalle tiettyihin aiheisiin liittyviä valmiita tietopaketteja, jolloin asiakas saa kaipaamansa tiedon suoraan sivustolta. Näin harkinta- ja arviointivaiheita pyritään helpottamaan, ja siten lisäämään asiakastyytyväisyyttä. Kanavaohjauksessa myös tietoisesti rajattiin sosiaalisen median kanavat pois palvelukanavavalikoimasta, koska asiakaspalvelukontakteja ei haluta ohjata sosiaalisen median julkisiin keskusteluihin. Asiakastietoja ei voi julkisesti kertoa esimerkiksi sosiaalisen median julkaisujen kommenttikentissä, joten siellä kirjoitettuihin reklamaatioihin vastaaminen on haastavaa ja usein hyvin ympäröityä. Kokemus-askel näkyy yrityksessä asiakaspalvelussa usein kaikista eniten: palautteet tulevat yleensä aina asiakaspalveluun riippumatta siitä, mitä ostoprosessin tai asiakaspolun vaihetta se koskee. Asiakaspalvelun taso määrittää siis reklamaatiokäsittelyn onnistumisen, vaikka reklamaatio koskisi jotain yrityksen toista toimintaa. (Solis 2013.)

Reklamaatiokäsittely onkin mielestäni asiakaspalvelun laadun kriittisin mittari. Kun asiakas on jo lähtökohtaisesti tyytymätön: oli syy sitten myyntitapahtumassa, tuotteessa, teknisessä virheessä tai asiakaspalvelun jonotilanteesta tai väärästä saadusta vastauksesta, on näiden tilanteiden kääntäminen voitoksi se tilanne, missä kokenut, itsenäisesti ja rohkeasti ajatteleva asiakaspalvelija erottuu muista. Asiakaskokemuksen merkitys näkyy erityisesti silloin, kun tarkastellaan erittäin hyviä ja erittäin huonoja asiakaskokemuksia. Riippumatta siitä, mistä syystä huono kokemus johtuu, aiheuttavat ne tyypillisesti asiakkaassa tunnereaktion tai jopa pitkäaikaisen ilon tai mielipahan tunteen.

Puustinen ja Saarijärvi (2020) nostattavat organisaatioon pohdittavaksi, onko tavoitteena välttää virheitä ja reklamaatioiden syntymistä viimeiseen asti, vai kannustetaanko ja rohkaistaanko erityisen hyviin asiakaskokemuksiin. On tietenkin tärkeää pyrkiä minimoimaan virheet, mutta sen lopputuloksena voi olla liian ohjaava ja kahlitseva yrityskulttuuri. Tämän vaarana on nimenomaan se, että asiakaskokemukset muuttuvat keskinkertaiseksi: ei synny virheitä, mutta ei myöskään anneta asiakaspalvelijoiden ylittää itseään ja

asiakaskokemusodotuksia. Kuten kuvassa 18 esitettiin, voi asiakaskokemuksen liian voimakas standardointi keskimääräistä asiakaskokemusta. Tällöin erityisen huonojen asiakaskokemusten lisäksi vähenevät myös erityisen hyvät asiakaskokemukset. Organisaation yrityskulttuurilla on siis valtava merkitys siinä, miten ja millä tasolla asiakaspalvelussa asiakaskokemusta voidaan muodostaa. Kun yrityksessä luotetaan asiakaspalvelijoiden ammatitaitoon ja harkintakykyyn, ja tarjotaan välineet reklamaatiotilanteiden laadukkaaseen hoitamiseen, mahdollistetaan erinomainen asiakastyytyväisyys ja reklamaatiotilanteet voidaan kääntää voitoksi. Tämä voi myös mahdollistaa yrityksen nousun asiakaskokemuspymidin kahdelle ylimmälle tasolle (kuva 7, Korhikoski 2019), jossa asiakas tuntee itsensä erityisen arvostetuksi ja ymmärretyksi.

Kun asiakas kanavaohjauksen avulla ohjataan yrityksen itse määrittämään kanavaan, voidaan sitä kautta myös ohjata todennäköiset reklamaatiotapaukset hoidettavaksi juuri oikeaan kanavaan oikeille henkilöille. Näin reklamaatiotilanteet saadaan todennäköisemmin vähimmilläänkin käännettyä neutraaleiksi, ja parhaimmillaan erityisen hyväksi asiakaskokemuksiksi. Mielestäni onkin äärimmäisen tärkeää mahdollistaa asiakasrajapinnassa työskenteleville riittävän vapaat kädet hoitaa asiakaskohtaukset parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä käytäntö vaatii kuitenkin sen, että asiakaspalvelussa työskentelevät kokevat yrityksen arvot omikseen, ja haluavat aidosti hoitaa asiakaskohtaukset erinomaisesti. Jos työtä tekee heikolla työmotivaatiolla eikä koe siitä arvostusta, ei asiakaskohtauksiin, erityisesti negatiivisävytteisiin, ole intoa panostaa.

Asiakaspalvelun kanavaohjauksen kannalta yksi asiakaskokemuksen olennaisimmista asioista on tiedon saatavuus eri palvelukanavien välillä. Se, että on olemassa järjestelmä tai alusta, joka kokoaa asiakkaan tiedot, tilaushistorian ja kontaktihistorian, mahdollistaa asiakaskontaktien onnistuneen hoitamisen. Jaffe ja Price (2015) esittävät tutkimuksessaan, että jopa 66 % tutkimukseen osallistuneista henkilöistä kokee erittäin turhauttavaksi sen, että joutuu toistamaan asiansa useille eri työntekijöille. Tämä on täysin ymmärrettävää, ja aiheuttaa asiakkaalle tunteen siitä, että häntä ei tunneta eikä hänen aikaansa arvosteta. Kuten Hänti (2021, 112–113) toteaa, asiakkaan ajan haaskaaminen laskee huomattavasti asiakastyytyvää. Nykypäivänä asiakaspalvelun odotetaan olevan nopeaa, ja sen lisäksi, että se tarkoittaa jonotusajan minimointia, on huomioitava myös asiakastietojen saatavuus palvelukanavasta riippumatta. Asiakasrajapinnassa voi konkreettisesti tuntea asiakkaiden turhautumisen, jos asiakas asioi ensin esimerkiksi puhelimitse, josta hänet ohjataan toimittamaan yritykselle vaikkapa dokumentti maksusuoritukselta sähköpostitse. Jos sähköpostiin vastaava henkilö ei tunne asiakkaan historiaa eikä tiedä, mihin dokumentti liittyy, joutuu asiakas vastausviestissään selittämään koko asian uudelleen, ja tämä aiheuttaa

asiakkaassa turhautumista. Yksinkertainenkin asia voi muuttua mutkikkaaksi, ja asiakas saa sellaisen kuvan, että helponkin asian hoitaminen on yrityksen kanssa hankalaa.

Kehitysprojektin myötä ymmärsin, miksi asioiden mittaaminen on oikeasti tärkeää. Oikeanlaisella datan keräämisellä ja mittaamisella voidaan varmistaa se, että kehitystyötä tehdään oikeaan suuntaan, ja että se on oikeasti vaikuttavaa. Asiakaskokemuksen mittaamisen tarkoituksena on kerätä tietoa asiakaskokemuksista. Korkiakoski (2019) ehdottaa erimerkiksi, että tietoa voidaan kerätä ikään kuin vastauksena erilaisiin kysymyksiin, kuten *Millainen asiakkaan tunnetila oli kohtaamisen jälkeen?* Tunnekokemus on asiakaskokemuksen kannalta olennaista, ja positiiviset tunnekokemukset parantavat todennäköisesti myös liiketoimintaa. Kanavaohjauksen kehittämistyössä asiakastyytyvää voitaisiin mitata asiakaskyselyllä, jossa kysyttäisiin asiakkaan mielipidettä siitä, kokiko hän tullessa ohjatuksi tarkoituksenmukaiseen palvelukanavaan. Useissa toimenpiteissä asiakas ohjataan ensisijaisesti yhteen kanavaan, mutta jos asiakas ei valitse sitä, ohjataan hänet seuraavaksi parhaaseen kanavaan. Voisi olla järkevää mitata myös sitä, kuinka usein asiakas valitsee hänelle ensimmäiseksi tarjotun yhteydenottokanavan, ja kuinka usein jonkin muun. Tämä auttaisi kanavaohjauksen suunnittelussa ja asiakaspolkujen ohjaamisessa: vaikka lähtökohdaksi olisikin liiketoimintahyöty, voisi joissain tilanteissa tämän tiedon analysoinnin mukainen kehitystyö parantaa asiakaskokemusta huomattavasti.

Mittaamistakin tärkeämpää on kuitenkin se, että on ensin asetettu oikeanlaiset tavoitteet. Korkiakoski (2019) kuvaa pyramidikuvassa (kuva 9) erilaisia arvoa tuottavia tai tuhoavia tunteita asiakaspysyvyyden kannalta. Hän lajittelee lyhytkestoista arvoa tuoviksi tunteiksi esimerkiksi ”tutkiva”, ”kiinnostunut” ja ”energinen”. Pitkäkestoista arvoa tuoviksi tunteiksi listataan muun muassa ”tyytyväinen”, ”turvallinen” ja ”arvostettu”. Tunnistan näitä samoja asioita konkreettisesta asiakaspalvelutyöstä. Kun asiakas on kiinnostunut jostakin, tai hänen mielenkiintonsa on herännyt, on tunne positiivinen. Tällöin asiakas mahdollisesti lähestyy yritystä hyväntuulisesti ja avoimin mielin. Tämä tuo yritykselle lyhytkestoista arvoa, eikä esimerkiksi asiakassuhdetta välttämättä synny, tai se voi muodostua lyhytkestoiseksi. Eniten pitkäkestoista arvoa tuovat onnellisuus ja tyytyväisyys, jotka ovat tunteita, jotka voidaan saavuttaa erinomaisilla asiakaskohtaamisilla. Pelkkä neutraali kohtaaminen kontaktipisteessä ei yleensä riitä tekemään asiakasta onnelliseksi. Kun asiakas tuntee olevansa huomioitu ja arvostettu, lisää se suositteluhalukkuutta, ja parantaa sen myötä yrityksen asiakaspitoa ja helpottaa uusasiakashankintaa. Näitä eri tunteita ja niihin liittyviä tahtotiloja on tärkeää miettiä, kun yritys asettaa tavoitteita asiakaspalvelulle ja sen tasolle. Kun tavoitteet on asetettu, ja halutaan esimerkiksi tavoitella onnellisia ja innostuneita asiakkaita, siirrytään miettimään oikeita mittareita, joilla voidaan varmistaa, että ollaan todella menossa kohti näitä tavoitteita.

Opinnäytetyön tekeminen oli itselleni laaja oppimisprosessi. Ehdimme suunnitella kehitysprojektin jo ennen, kuin tiesin että tekisin siitä opinnäytetyön. Jos järjestys olisi ollut toinen, olisin jo projektia suunnitellessa kyseenalaistanut ja selvittänyt yrityksen asiakaspalvelun strategisia lähtökohtia ja tavoitteita tarkemmin. Lisäksi olisin selvittänyt erilaisia mittauskeinoja ja mittauksen toteutusmahdollisuuksia, ja sen myötä pyrkinyt laatimaan projektille myös tarkempia tavoitteita, joiden saavuttamista olisi mahdollista valvoa. Jos lähtisin uudelleen mukaan vastaavanlaiseen projektiin, varmistaisin että valmistelevia töitä tehtäisiin hie-man perusteellisemmin, ja selvittäisin mahdollisia ajankäytöllisiä ja resurssihin liittyviä asioita eri toimintojen osalta tarkemmin jo etukäteen. Nyt selvisimme ilman suurempia hankaluuksia: tekninen toteutus onnistui haluamamme ajankohtana. Aina näin ei kuitenkaan käy, joten tästä syystä tarpeiden kartoittaminen ja käytössä olevien resurssien tarkempi selvittäminen ennakkoon olisi tärkeää.

Olen ollut projektissa sikäli kiitollisessa asemassa, että olen saanut olla mukana suunnittelutyössä ja konkreettisessa toteuttavassa työssä. Olen hyvin itsenäisesti päässyt suunnittelemaan asiakasohjauksia sekä opettelemaan chatbotin rakentamista ja sen muokkaamista. Tämän lisäksi olen saanut tutustua asiakaspalvelun tilastoihin ja toteutuneisiin lukuihin, pääsin itse analysoimaan tapahtunutta muutosta ja sain seurata projektin toteutumista alusta loppuun. Etenkin jatkokehitystyötä varten tämän opinnäytetyön tekeminen antoi paljon uutta ymmärrystä kuluttajakäyttäytymisestä, asiakasymmärryksestä ja siitä, miten asiakaskokemusta voidaan kehittää nykyaikaisin keinoin. Teoria avasi myös mittaamisen ja analytiikan tärkeyttä kehitystyössä ja niiden luomia mahdollisuuksia tehdä kehitystyötä tietopohjalta eikä vain kokeilemalla. Kun jatkossa työskentelen asiakasrajapinnassa, on opinnäytetyön tietopohjasta hyötyä asiakas- ja kuluttajaymmärryksessä, ja omien työskentelytapojen kehittämässä. Lisäksi se antaa eväitä ymmärtää yritysten asiakaspalvelustrategioita entistä paremmin.

5.3 Luotettavuus ja käytettävyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kiteyttää kolmen eri käsitteen kautta. Nämä käsitteet, eli uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys, kytkeytyvät toisiinsa ja ovat abstrakteja sekä osittain vaikeaselkoisia. Näitä kaikkia kuitenkin tarvitaan tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi. Uskottavuus viittaa siihen, miten tutkimuksen tulokset yleisesti hyväksytään tosiksi, ja kuinka vahvasti lukija voi luottaa siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu riittävällä tarkkuudella. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttaa lukijan omasta ammattitaidostaan uskottavin perustein, ja hän on kyennyt käyttämään perusteltuja lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman. Eettisyys taas tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita, eli esimerkiksi

sitä, että tutkimuksessa käytetyt menetelmät voisivat toimia minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuorina. Tämän lisäksi eettisesti toteutettu tutkimus pyrkii saamaan aikaan hyviä asioita. (Juuti & Puusa 2020.)

Tämä tutkimus on toteutettu sikäli eettisesti, että tarkoitusperät ovat hyvät. Tutkimus ei kuitenkaan ole erityisen uskottava eikä luotettava, koska tutkimustuloksissa ja niiden analysoimisessa on jouduttu käyttämään jonkin verran oletuksia ja arvauksia, eikä analysointi ole riittävän tarkkaa. Tätä voisi parantaa pidemmällä seurantajaksolla kehitysprojektin käyttöönoton jälkeen. Lähestymistavat ovat kuitenkin pääasiassa perusteltuja, ja toteuttamistavat luotettavimpia mahdollisia sallitun aikataulun ja mahdollisten tiedonkeruutapojen puitteissa.

Tutkimustulokset eivät ole laajasti käytettävissä. Niistä voi olla hyötyä muissakin yrityksessä lähes alasta riippumatta, kun asiakaspalvelun kanavaohjausta mietitään ja mahdollisesti kehitetään. Tulokset riippuvat kuitenkin merkittävästi kanavaohjauksen toteutustavasta ja lähtökohdista, joten tulokset eivät ole yleistettävissä.

5.4 Jatkokehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Kehitysprojekti on todettu onnistuneeksi, ja kehitysprojektin päätyttyä kanavaohjausta jatketaan pienkehityksenä ja jatkuvana kehityksenä yrityksessä. Jatkokehityssuunnitelmia on jo tehty, mutta käytännön toteutuksen kanssa odotetaan vielä pidempää käyttökokemusta nykyisestä toteutuksesta. Osa tulevista mahdollisista kehityskohteista on pieniä ja hyvin teknisiä, osa taas laajempia ja enemmän asiakaspalvelun strategiaan liittyviä.

Mobiilikehitys

Yhtenä tärkeänä kehityskohteena tulee todennäköisesti olemaan palvelun kehittäminen paremmaksi mobiilialustoilla. Tällä hetkellä palvelu toimii mobiilissa ja on käyttökelpoinen, mutta kehitettävää olisi käyttökokemuksen parantamiseksi. Sivun skaalautuvuus on hieman ongelmallinen mobiilialustoilla, ja eri laitteilla testaamista tarvittaisiin lisää.

Yhteydenottolomakkeen muuttaminen määrämuotoon

Mahdollisena kehityskohteena voisi olla sivulle jääneen asiakaspalvelulomakkeen muuttaminen määrämuotoiseksi. Tällä hetkellä lomake tarjoaa vapaan kirjoituskentän, eikä esimerkiksi asiakasnumeron tai muun tunnisteen syöttäminen ole välttämätöntä. Tämä hankaloittaa ja hidastaa asiakaspalvelun toimintaa, ja asiakkaan asiaa ei välttämättä saada ensimmäisen kontaktin perusteella hoidettua. Tämä kehitystyö voitaisiin yhdistää kanavaohjaus bottiin, ja lomake tarjottaisiin suoraan botin kautta niissä tilanteissa, kun se koetaan järkeväksi yhteydenottovälineeksi. Määrämuotoisesta lomakkeesta saataisiin aina juuri

halutut tiedot asiakkaasta, ja asiakaspalvelu olisi nopeampaa ja varmempaa, kun asiakas voidaan tunnistaa varmemmin. Ennen tätä muutosta olisi järkevää pyrkiä ottamaan käyttöön asiakaspalvelun tehokkuutta mittaamaan FCR-mittari (first call resolution) eli ratkaisuaste, millä todennäköisyydellä asiakkaan asia on hoidettu ensimmäisellä yhteydenotolla. Kun mittaamista olisi tehty jonkin aikaa ennen, kuin lomake muutettaisiin määrämuotoiseksi, saataisiin toteutuneen muutostyön jälkeen hyvin vertailukelpoisia lukuja analysoitavaksi, ja voitaisiin selvittää, oliko tästä kehitystyöstä hyötyä.

Rohkeampi kanavaohjaus

Kanavaohjaustyön alkuvaiheessa asiakkaiden ohjaaminen on hyvin varovaista ja hienovaraista. Kanavavalikoima on tarjolla lähes rajoittamattomasti, ja asiakas voi halutessaan valita lähes mihin tahansa toimenpiteeseen minkä tahansa palvelukanavan. InPage Botin ketterä muokkaamismahdollisuus mahdollistaa sen, että jatkossa asiakkaita voidaan mahdollisesti ohjata rohkeammin haluttuihin kanaviin. Tämä mahdollistaisi esimerkiksi kokeiluluonnosta kaikkien kontaktien ohjaamisen edullisimpiin palvelukanaviin tiettyinä ajankohtana, ja sen jälkeen siitä saadun taloudellisen säästön analysoimisen. Lisäksi ohjaus voisi olla vahvemmin vuorokaudenaikaan sidottua, eli eri kanavia voitaisiin tarjota enemmän esimerkiksi puhelinpalvelun tunnistettuina ruuhka-aikoina. Myös viikonloppuisin tarjottavat kanavat voisivat poiketa arkipäivistä. Lisäksi voitaisiin lisätä mahdollisuus esimerkiksi soittoaikojen varaaminen asiakaspalvelusta tiettyihin ajankohtiin, jolloin asiakastyytyväisyyttä saataisiin parannettua, kun asiakas voisi itse valita ajankohdan, jolloin häneen ollaan yhteydessä.

Jos asiakkaan palvelukanavavalikoimaa rajoitettaisiin enemmän, ja esimerkiksi joitakin kanavia poistettaisiin tiettyinä aikoina käytöstä, tulee kuitenkin huolehtia siitä, että Kilpailu- ja kuluttajaviraston ja lain asettamat vaatimukset täyttyvät:

Huolehdi, että yrityksellä on vaihtoehtoisia ja toimivia yhteydenottokanavia, joissa sen asiakaskunnan on helppo asioida. (Kilpailu- ja Kuluttajavirasto.)

Botin tarjoamat ohjeet asiakkaalle

Bottiin on rakennettu valmiita vastauksia usein kysytyihin kysymyksiin, jolloin asiakkaan ei välttämättä edes tarvitse olla yhteydessä asiakaspalveluun, vaan hän saa tarvitsemansa tiedon suoraan asiakaspalvelusivulta. Tämä vastaa tarpeeseen tunnistaa ja ennakoida asiakkaan mahdolliset kysymykset jo ennen, kuin hän joutuu niitä kysymään. Kun asiakkaan tarpeita ennakoidaan, voidaan yrityksessä tarjota asiakkaille yliverainen asiakaskokemus. Koska asiakaspalvelussa kertyy tietoa asiakkaiden erilaisista käytösmaileista, mahdollistaa se käyttäytymismallien sekä asiakkaiden tarpeiden ennakoimista, ja siten asiakkaan julkituotuihin ja piilotettuihin tarpeisiin kyetään vastaamaan sujuvasti (Vuorela 2024, 49–50).

Kun toistuvasti ilman vastausta jäävät kysymykset tunnistettaisiin, voitaisiin botin tarjoamia tietueita kehittää. Näiden tietueiden kehittäminen mahdollistaisi asiakaskontaktien vähentämisen ja asiakastyytyväisyyden lisääntymisen, kun asiakas saisi vastauksen kysymykseensä heti. Tyytyväisyys kasvaisi etenkin, jos botti olisi myös kirjautuneiden käyttäjien käytössä ja vastauksia voitaisiin personoida asiakkaan asiakastietojen ja voimassa olevien sopimusten mukaisesti.

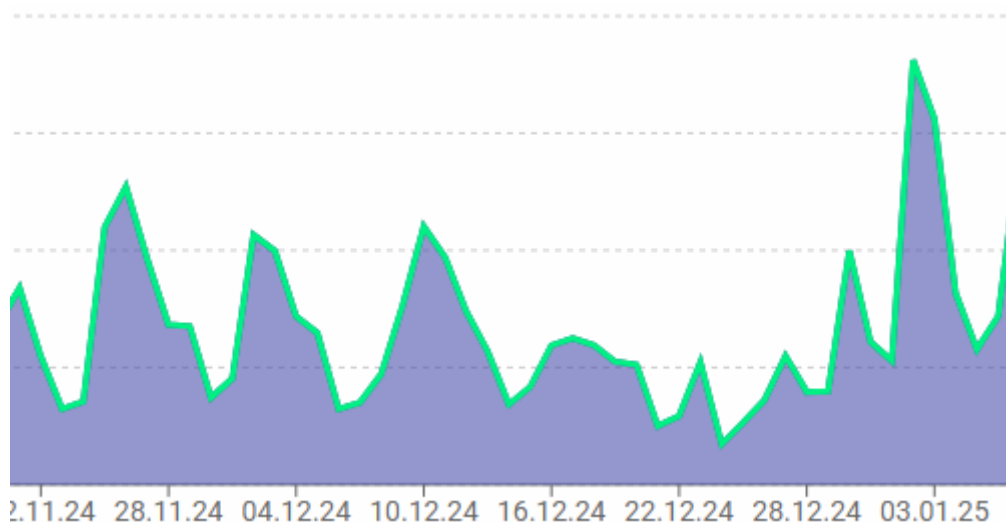
InPage Botin ulkonäkö

Yksi tulevista kehityskohdista tulee olemaan botin ulkonäön kehittäminen. Se on nykyisellään hyvin paljon chatbotin näköinen, ja saattaa aiheuttaa asiakkaissa hämmennystä ja sekaannusta. Koska alkuvaiheessa kanavaohjaus tehtiin kokeiluluontoisesti ja tietoisesti kevyesti, on ulkonäköseikkojen ja teknisten ominaisuuksien parantaminen edessä tulevaisuudessa.

Sivuvierailujen analysointi

Tällä hetkellä lähinnä botin toimivuutta seurataan analytiikan kautta. Toteutustapa mahdollistaisi kuitenkin laajemman analyttisen seurannan ja datan keruun, ja jatkokehityksessä tämä voisi olla hyödyllinen ratkaisu. Botin analytiikan kautta voitaisiin saada selville asiakkailla usein toistuvat ongelmatilanteet ja haasteet, ja niihin voitaisiin puuttua palvelua kehittämällä. Lisäksi asiakkaiden sivulla viettämää aikaa ja asiakkaan seuraavia askeleita, mihin hän botin jälkeen etenee, voitaisiin seurata. Koska lisäksi on tärkeää varmistaa, johtuuko asiakkaiden reklamaatiot todellisesta tyytymättömyydestä vai esimerkiksi teknisestä viasta, on sivuvierailujen analysointia tehtävä strukturoidusti ja jatkuvasti.

Sivuvierailujen (Kuvio 8) tarkalla analysoinnilla saataisiin kiinni ne kompastuskivet, joissa asiakkaille ei esimerkiksi tarjota riittävästi tietoa, vaan asiakkaat joutuvat olemaan toistuvasti yhteydessä asiakaspalveluun. InPage Botin kävijäanalytiikka näyttää kävijämäärän ja kävijäpiikit valitulta aikaväliltä, ja kävijämääriä voidaan seurata tunti- päivä- tai esimerkiksi kuukausitasolla. Kävijämäärien tarkempi seuraaminen mahdollistaisi käyttäjien käytösmallien analysoinnin ja sen kautta palvelun kehittämisen.



Kuvio 8. InPafge Botin kävijämäärä

Odotusajan ilmoittaminen eri palvelukanavissa

Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut kehittyneen teknologian ja tarjolla olevien lähes reaaliaikaisten palveluiden ja kuljetusten vuoksi siten, että kuluttaja odottaa yhä nopeampaa palvelua. Asiakkaat eivät enää varaudu odotusaikaan, ja kokevat helposti aikansa haaskaetuksi. Asiakkaan ajan haaskaaminen laskee asiakastytyvääisyyttä merkittävästi, ja sen lisäksi epävarmuus siitä, milloin palvelua tulee saamaan ja kuinka pitkä odotusaika on luvassa, heikentää asiakaskokemusta huomattavasti. (Hänti 2021, 40–43, 111–112.) Tästä syystä palvelun kehitysvaihtoehtona olisi hyvä huomioida odotusajan ilmoittaminen eri palvelukanavien osalta. Odottaminen ei ikinä ole hyväksi, mutta jos asiakas tietää jo ennakoon odotusajan pituuden ja voi varautua siihen, poistaa se epävarmuutta, ja asiakas tietää kyllä tulevansa palveluksi ajallaan. Tämä voisi myös auttaa asiakasta valitsemaan sellaisen palvelukanavan, jonka jonotilanne sopii hänen oman asiansa kiireellisyyteen.

Palvelukanavien personointi asiakastytyvääisyyden parantamiseksi

Kanavaohjauksella pyrittiin ohjaamaan asiakas ensisijaisesti valitsemaan palvelukanavaksi puhelin silloin, kun asiakas oli irtisanomassa sopimustaan. Jotta palvelukokemus puhelimitse olisi asiakastytyvääisyyttä lisäävä, tulisi puhelinpalvelussa asiakaspalvelijan saada todella nopeasti esille kyseisen asiakkaan tiedot, ostohistorian ja aiemmat asiakaskontaktitiedot, jotta asiakas kokisi itsensä arvokkaaksi, tunnistetuksi ja jotta palvelu olisi mahdollisimman personoitua. Sama pätee toki myös kaikkiin muihin palvelukanaviin, mutta kanavana puhelin on niin reaaliaikainen, että tarvittavat tiedot tulee olla käytettävissä sekunneissa.

Jaffe & Price kuvaavat tätä "You Know Me, You Remember Me: Success or Failure", eli miten asiakkaan tunnistaminen ja muistaminen lisäävät asiakastytyvääisyyttä. Kun asiakas tunnistetaan aina ja kaikissa kanavissa, tai kun asiakkaan aiemmat kysymykset ovat tiedossa, lisää se asiakastytyvääisyyttä. Jos taas asiakkaan mieltymykset eivät ole tiedossa, asiakkaalle ehdotetaan yhä uudelleen esimerkiksi palveluita, joista hän on kertonut, että ei ole kiinnostunut, tai jos asiakkaan perheenjäsenelle yritetään myydä samaa palvelua, joka taloudessa on jo käytössä, aiheuttaa se asiakastytyvääisyyden laskua.

Tästä syystä asiakasdatan kerääminen ja oikeiden tietojen analysointi on ensiarvoisen tärkeää, jotta asiakas tunnetaan ja tunnistetaan. Kirjassa Menestyksen Timantti (Kamensky, 2015) korostetaan analyysin merkitystä ja sitä, kuinka tärkeää on ymmärtää, miksi jotakin asiaa tulisi analysoida ja miten tietoa voidaan hallita. Tietoa kerätään nykypäivän yrityksissä valtavia määriä, mutta ilman tarkoituksenmukaista analysointia on tieto usein arvotonta.

Kanavaohjauksen ja yleensäkin asiakaspalvelun strategian keskiöön olisikin mahdollisesti järkevää nostaa asiakasdatan analysointi, sen kautta saavutettu asiakasymmärrys ja kuluttajakäyttäytymisen laajempi ymmärrys, ja lähteä parantamaan palvelua eri kanavissa näiden tietojen pohjalta. Kuvitellaan tilanne, jossa asiakas soittaa online-elokuvavuokrauspalveluun. Kun puhelimeen vastannut asiakaspalvelija saa asiakkaan yhteystiedot ja vuokraushistorian sekä tiedot aiemmista yhteydenotoista näkyville heti kun asiakkaan puhelu yhdistyy, hän voi suositella juuri kyseiselle asiakkaalle sopivia tuotteita. Tällöin asiakkaalle ei ehdoteta hänen aiemmin vuokraamia elokuvia, vaan parhaimmillaan niiden perusteella on analysoitu hänen mieltymyksiään. Analysoinnin pohjalta tekoäly voi antaa asiakaspalvelijalle hyvin täsmällisiä ja konkreettisia ehdotuksia, mitä tarjota asiakkaalle seuraavaksi. Tämä lisää asiakastytyvääisyyttä, koska asiakkaasta tuntuu, että juuri hänet on huomioitu ja juuri hänen tarpeitaan ja toiveitaan ymmärretään. Kun lisäksi nähdään asiakkaan aiemmista yhteydenotoista, että hän on usein pyytänyt laskulle lisää maksuaikaa, voidaan suoraan tarjota pidempää maksuaikaa, ja näin ylittää asiakkaan odotukset.

Tekoälyn hyödyntäminen

Pilottivaiheessa botti päätettiin ottaa käyttöön ilman tekoälyavusteisuutta. Tekoäly asiakaspalvelusivustolla voisi kuitenkin monin tavoin lisätä asiakastytyvääisyyttä ja helpottaa asiakaspalvelun työtä, joka taas säästäisi asiakaspalvelun resursseja niihin palvelutilanteisiin, jossa ihmisestä todella on aitoa hyötyä. Koska tekoälyn hyödyntäminen avaa täysin uudenlaisia kehittymismahdollisuuksia liiketoiminnalle, on sen käyttöä mietittävä myös asiakaspalvelun parantamisen näkökulmasta. Asiakaspalvelun kanavaohjauksessa sitä voitaisiin hyödyntää asiakaskäyttäytymisen analysoinnissa, asiakasviestiennän ja tarjonnan personoinnissa. Personointi lisää asiakkaan tyytyväisyyttä, koska asiakas kokee tullessa

tunnistetuksi. Lisäksi voitaisiin tarjota juuri kyseiselle asiakkaalle sopivia palveluita, ja tunnistettaisiin, että samoja palveluita ei asiakkaan lähipiirissä ole jo käytössä. Tekoälyn avulla olisi mahdollisuus myös vähentää asiakaspoistumaa, koska asiakkaan ostokäyttäytyminen, aiemmin käytetyt palvelut, aiemmat peruutussyyt ja mielenkiinnonkohteet tunnistettaisiin nykyistä laajemmin. Kuten Hänti (2021) esittää kirjassa *Asiakkaista ansaintaan*, asiakas-keskeinen lähestymistapa lähtee liikkeelle yksittäisen asiakkaan täsmällisistä tarpeista, ja asiakastuntemusta tulisi lähteä kasvattamaan yksittäisestä asiakaspersoonasta lähtien, josta sitä sitten laajennetaan kohti massoja. Tässä työssä tekoäly voisi olla konkreettinen apuväline ja uuden asiakastuntemisen mahdollistaja.

Tulevaisuudessa on mahdollista, että tekoäly voisi jopa mahdollistaa personoidun kanavaohjauksen, jossa eri asiakkaat tai asiakassegmentit ohjattaisiin analytiikan ja tekoälyn tekemien päätelmien mukaan personoidusti eri palvelukanaviin. Kun tunnistetaan, että tietty asiakas tai asiakasryhmä on aina yhteydessä sähköpostitse, voi olla aivan turhaa ehdottaa heille palvelukanavaksi puhelinta, se vain lisää asiakkaan odotusaikaa ja pidentää asiakkaan reittiä oikean palvelukanavan äärelle. Tällöin kanavaohjauksen suunnittelussa koettaisiin mullistus, joka voisi mahdollistaa ylivertaisen kilpailuedun muihin alalla toimijoihin nähden.

Lähteet

- Accenture. 2023. Pulse of Change Index. Viitattu 12.1.2025. Saatavissa <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Pulse-of-Change-2024-Index-Executive-Summary.pdf>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Tampere: Suomen yliopistopaino.
- Hellman, K. & Värilä S. 2009. Arvokas Asiakas, Talentum.
- Hiltunen, K. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa, trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan. Helsinki: Alma Talent.
- Jaffe, D. & Price, B. 2015. Your Customer Rules. Jossey-Bass.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T., Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. 2021. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 23.1.2025. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/metodit/kvaliteetti/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen Timantti. Helsinki: Talentum.
- Kilpailu- ja Kuluttajavirasto. Alennusmyynnit. Viitattu 12.1.2025. Saatavissa <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/markkinointi-alennukset-ja-hinnan-ilmoittaminen/alennusmyynnit/>
- Kilpailu- ja Kuluttajavirasto. Asiakaspalvelun järjestäminen. Viitattu 10.1.2025. Saatavissa <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/asiakaspalvelun-jarjestaminen/>
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja Henkilöstökokemus. Alma Insights.
- Leadoo. InPageBot. Viitattu 10.1.2025. Saatavissa <https://leadoo.com/product/conversion-kit/inpagebot/>
- Olsson, N. NPS-mittaus ja NPS-kyselyn luominen – täydellinen opas. Questback. Viitattu 5.1.2025. Saatavissa <https://www.questback.com/fi/opaat/nps-mittaus-ja-nps-kyselyn-luominen-questback/>

Oy DialOk Communications Finland. Kanavastrategia asiakaspalvelussa – Monikanavaisuus vaatii suunnitelmallisuutta. Viitattu 12.1.2025. Saatavissa <https://www.dialok.fi/artikkelit/kanavastrategia-asiakaspalvelussa-monikanavaisuus-vaatii-suunnitelmallisuutta/>

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

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Gummeus Kirjapaino Oy.

SAP. Mitä tekoäly on? Viitattu 12.1.2025. Saatavissa <https://www.sap.com/finland/products/artificial-intelligence/what-is-artificial-intelligence.html>

Solis, B. 2013. What's the future of Business. John Wiley & Sons.

Vuorela, K. 2024. Kadotettu asiakas, kohti asiakaslähtöistä ajattelua. Tammi.