



# **Asiakas- ja sidosryhmäkokemustiedon hallinta ja hyödyntäminen kansainvälisessä suuryrityksessä**

Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut, opinnäytetyö

Insinööri YAMK

2025

Katri Saraste

Koulutus	Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut	
Tekijä	Katri Saraste	Vuosi 2025
Työn nimi	Asiakas- ja sidosryhmäkokemustiedon hallinta ja hyödyntäminen kansainvälisessä suuryrityksessä	
Ohjaaja	Satu Jumisko-Pyykkö	

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayritys ABB:n kohdeyksikkö Global SSU LV Drives Finlandin asiakas- ja sidosryhmätiedon hyödyntämisen nykytilanne ja ehdottaa kehitysehdotuksia tulevaisuuden liiketoimintaan asian kehittämiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä käyttäen tutkimusmenetelmänä puolistrukturoituja haastatteluja ja toteutusprosessina palvelumuotoilun tuplatimanttimallia. Tuplatimanttimalli mahdollisti työn iteratiivisen etenemisen saatuja tuloksia jatkuvasti työtä ohjaavien sidosryhmien kanssa validoiden.

Haastattelututkimus toteutettiin haastattelemalla 10 organisaation asiantuntijaa, jotka edustivat datan, asiakaskokemuksen, sidosryhmä- ja asiakasymmärryksen, myynnin ja tuotekehityksen osaamisalueilta. Haastattelut tallennettiin Microsoft Teamsin transkriptiotyökalulla ja opinnäytetyön tekijän muistiinpanojen avulla ja ne kirjoitettiin auki tekstimuotoon haastatteluiden jälkeen.

Tutkimusaineisto analysoitiin käyttämällä menetelmänä laadullista sisällönanalyysia. Aineisto redusoitiin pelkistetyiksi ilmauksiksi, jotka klusteroitiin ala- ja pääluokkiin. Lopuksi aineisto abstrahoitettiin liittämällä siihen tietoperustan käsitteet ja esittämällä siitä aineistoa kuvaavat teemat. Tulokset käsiteltiin pääluokkien muodostamien teemojen kautta.

Haastattelututkimuksen tuloksena havaittiin sidosryhmäytyvyyden ja heidän kokemustaan käsittelevän tiedon hyödyntämisen olevan kohdeyksikössä hyvällä tasolla, kun taas ulkoisten asiakkaiden asiakaskokemustietoa voisi rikastaa monipuolisemmalla tiedolla kokonaiskuvan muodostamiseksi. Datan hyödyntäminen painottuu tällä hetkellä Power BI-raportointiin, mutta myös siinä kokonaiskuva on rajallinen ja analytiikan käyttöä voisi lisätä.

Tutkimuksen johtopäätökset muodostettiin yhdistelemällä aineiston analysoinnissa muodostettuja pääluokkia teemoittain. Johtopäätökset koottiin aineiston yhdistävistä luokista liiketoiminnan kehitysehdotuksiksi, jotka koskivat tiedon jakamisen lisäämistä, erilaisen asiakkaita koskevan tiedon yhdistämistä kokonaiskuvan muodostamiseksi, datan hyödyntämistä ja suunnitelmallista käyttöä sekä asiakaskeskeisyyden kehittämistä organisaatiossa.

Avainsanat	Asiakaskokemus, tietojohtaminen, data, asiakasymmärrys, asiakaskokemustieto, sidosryhmätieto, tiedolla johtaminen, yritysliiketoiminta, asiakaskeskeisyys
Sivut	86 sivua



# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusasetelma.....	4
1.1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	4
1.1.2	Tutkimuksen rajaukset.....	6
1.1.3	Toimeksiantajayritys, yrityksen asiakkaat ja toimintaympäristö .....	6
2	Tietoperusta .....	11
2.1	Asiakaskokemus .....	13
2.1.1	Asiakaskokemus ja asiakasymmärrys.....	14
2.1.2	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	21
2.1.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	23
2.1.1	Asiakaskeskeinen liiketoiminta .....	26
2.2	Tieto ja asiakaskokemuksen kehittäminen tiedon avulla .....	29
2.2.1	Tieto .....	29
2.2.2	Tiedonhallinta .....	32
2.2.3	Tiedon analytiikka ja raportointi .....	33
2.2.4	Tiedolla johtaminen.....	34
2.3	Data ja asiakaskokemusdata .....	36
2.3.1	Data.....	36
2.3.2	Asiakaskokemusdata ja asiakaskokemusdatatypit.....	37
2.3.3	Dataohjautuva liiketoiminta .....	41
2.4	Aikaisemmat tutkimukset .....	43
3	Opinnäytetyön toteutussuunnitelma, menetelmät ja toteutus.....	46
3.1	Opinnäytetyön toteutussuunnitelma .....	46
3.2	Tutkimuksen toteutusprosessi.....	48
3.3	Tutkimusmenetelmät.....	50
3.3.1	Haastattelut .....	50
3.3.2	Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta .....	53
4	Tutkimustyön tulokset .....	57
4.1	Data ja sen hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä.....	59
4.2	Asiakasymmärrystiedon hyödyntäminen liiketoiminnassa .....	61
4.3	Asiakaskokemustieto, kokemuksen mittaaminen, kehittäminen ja johtaminen .....	62
4.4	Organisaatorakenteiden ja toimintatapojen vaikutus asiakaskokemuksen kehittämiseen ....	63

4.5	Asiakkaan määritelmä ja asiakkuudenhoidon vastuu organisaatiossa.....	64
4.6	Tiedon hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä.....	65
4.7	Tiedon jakaminen asiakaskokemuksen kehittämiseksi.....	66
5	Pohdinta ja johtopäätökset.....	67
5.1	Pohdinta.....	68
5.2	Asiakaskokemustiedon hyödyntäminen toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa .....	71
5.3	Liiketoiminnan kehitysehdotukset.....	73
5.4	Oma oppiminen.....	78
5.5	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset .....	79
	Lähteet.....	82

## Kuvat

Kuva 1.	Asiakkaat osana ABB:n arvoja (ABB, 2025).....	8
Kuva 2.	Teknolohiateollisuuden tavaravienti vuosittain (miljardia euroa) 2008-2023 (Tullin ulkomaankauppatilastot, 2024). .....	11
Kuva 3.	Tietoperustan keskeisten käsitteiden väliset suhteet.....	13
Kuva 4.	Esimerkkejä asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä .....	16
Kuva 5.	Esimerkkejä erilaisista asiakasymmärrystiedon lähteistä (mukaillen Holma ym., 2021, osa 3)	19
Kuva 6.	Tietohierarkia (mukaillen Ackoff, 1989; Rowley, 2007). .....	30
Kuva 7.	Tiedolla johtamisen tarkoitus (mukaillen Listenmaa, 2023).....	35
Kuva 8.	Opinnäytetyön aikataulu.....	47
Kuva 9.	Opinnäytetyön toteutusprosessi (mukaillen British Design Council, 2003).....	49
Kuva 10.	Esimerkkejä aineiston alkuperäisilmauksista ja pelkistetyistä ilmauksista .....	55
Kuva 11.	Tutkimusaineiston pelkistetyt ilmaukset, alaluokat, pääluokat ja yhdistävät luokat. ....	58
Kuva 12.	Global SSU LV Drives FI data-arkkitehtuuri .....	60
Kuva 13.	Arvio toimeksiantajayrityksen kohdeyksikön asiakaskokemustiedon hyödyntämisen nykytilasta (mukaillen Ackoff, 1989; Rowley, 2007). .....	69
Kuva 14.	Asiakaskokemustiedon jakamisen ja hyödyntämisen nykytila .....	72
Kuva 15.	Asiakaskokemustiedon jakamisen ja hyödyntämisen tulevaisuuden malli .....	72
Kuva 16.	Kehitysehdotus mahdollisista asiakaspolun mitattavista kosketuspisteistä tulevaisuudessa..	76

## Taulukot

Taulukko 1.	Tutkimukseen haastateltavat henkilöt.....	51
-------------	---	----

# 1 Johdanto

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan lyhyesti asiakkaan yrityksestä muodostamien tunnekokemusten ja mielikuvien summaa (Löytänä & Korteso, 2011, luku 1.1). Tänä päivänä asiakaskokemus on yleisesti tunnustettu tärkeäksi osaksi monen asiakasrajapinnassa toimivan yrityksen liiketoimintaa. Asiakkaat ovat yrityksen liiketoiminnan elinehto ja siksi yritykset tyypillisesti pyrkivät palvelemaan heitä mahdollisimman hyvin. Uberallin vuonna 2021 tekemän tutkimuksen (Uberall, 2022a) mukaan 54% asiakkaista on valmiita maksamaan enemmän positiivisesta asiakaskokemuksesta. Taloudellisen hyödyn lisäksi asiakaskokemukseen panostamisessa on myös maineeseen liittyviä hyötyjä: positiivisten kokemusten jälkeen asiakas ei paitsi mahdollisesti osta lisää, hän myös suosittelee yritystä matalammalla kynnyksellä ja antaa mahdollisesti aiemmin kokeneensa huonot kokemukset helpommin anteeksi (Uberall, 2022b). Kun asiakas positiivisen asiakaskokemuksen myötä sitoutuu yritykseen tiiviimmin, silloin yritys myös oppii ymmärtämään hänen tarpeitaan ja odotuksiaan paremmin, jolloin asiakassuhteet luonnollisesti vahvistuvat ja yritys pystyy tarjoamaan asiakkaan tarpeisiin sopivia ratkaisuja. Asiakaskokemuksen kehittäminen hyödyntää siis molempia osapuolia: yritystä ja asiakasta.

Asiakaskokemuksen jatkuvaan kehittämiseen tarvitaan luotettavaa ja ajantasaista tietoa asiakkaiden kokemuksista, heidän tyytyväisyydestään yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, sekä heidän tarpeistaan ja odotuksistaan. Tätä tietoa tulisi kerätä systemaattisesti asiakaspolun eli asiakkaan ja yrityksen välisen matkan varrelta eri kosketuspisteistä. Tämän jälkeen tietoa tulisi koota yhteen ja analysoida. Koska näitä kosketuspisteitä saattaa olla runsaasti niin reaali- kuin digitaalisessa ympäristössäkin, voi olla tarpeen priorisoida näistä asiakkaille tärkeimpiä ja eniten asiakasarvoa mahdollistavia kosketuspisteitä ja keskittyä juuri niiden kehittämiseen. Haasteellista saattaa kuitenkin olla juuri näiden kriittisimpien kehityskohteiden tunnistaminen ja tarvittavien toimenpiteiden määrittäminen. Tähän tarvitaan asiakastutkimuksilla kerrytettyä asiakasymmärrystä.

Opinnäytetyön tekijän oma kiinnostus asiakaskokemukseen heräsi hänen työskennellessään palvelumuotoilijana tutkien asiakastarpeita ja kehittäen asiakaskokemusta sekä sen mittaamista useassa eri yrityksessä. Toimiessaan pitkään ravintola- ja kiinteistöpalveluissa kehitystehtävissä opinnäytetyön tekijä koki oppineensa paljon asiakaskokemuksen kehittämisen ja asiakaskokemustiedon hallinnan käytännön haasteista. Nykyisessä tehtävässään teknologiateollisuusyritys ABB:ssa

asiakasymmärrystutkimuksen saralla hän on havainnut samanlaisia haasteita. Erilaista tietoa on nykyään yrityksissä paljon: tuote- ja palveludataa, käyttöliittymiin liittyvää käytettävyydataa, myyntilukuja, asiakastietoa, asiakasymmärrystietoa ja asiakastyytyväisyystutkimusten ja -kyselyjen tuloksia. Vaikka tietoa toisaalta on runsaasti tarjolla, ollaan monessa yrityksessä tiedon systemaattisessa analysoinnissa, visualisoinnissa ja sen hyödyntämisessä kuitenkin vielä alussa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena onkin auttaa toimeksiantajayritystä tässä asiakasymmärrys- ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisen haasteessa tarjoamalla kokonaiskuva aiheesta. Tutkimuksessa kartoitetaan, miten yrityksessä kerätään tätä tietoa nyt ja miten sitä hyödynnetään sekä tarjotaan kehittämissuhteita asiakaskokemustiedon hallintaan ja hyödyntämiseen tulevaisuudessa. Tutkimus tehdään haastatteleamalla yrityksen henkilöstöä ja kartoittamalla nykyisiä toimintamalleja yrityksen työntekijänä.

Opinnäytetyön aihepiiri on opinnäytetyön tekijälle merkityksellinen sekä ammatillisen osaamisen, että aiheeseen kohdistuvan henkilökohtaisen kiinnostuksen kautta. Asiakaskokemuksessa häntä kiinnostaa paitsi liiketoiminnalliset hyödyt, myös paremman kokemuksen vaikutus yksilön elämään. Yrityслиiketoiminnassakin tuotteen, palvelun ja ohjelmiston käyttäjä on ihminen, jonka kokemus on arvokas. Tietojohtamisen insinööriopinnot tarjosivat aihepiiriin uuden näkökulman ja mahdollisuuden laajentaa omaa osaamista myös datan ja tiedon hallinnan ja hyödyntämisen suuntaan.

Toimeksiantajayritykselle opinnäytetyö tarjoaa uutta tietoa asiakaskokemuksen kehittämisen ja tiedon hyödyntämisen nykytilasta sekä liiketoiminnan kehittämissuhteita tutkimusalueelta, jota ei aikaisemmin ole tutkittu kyseisen yrityksen kohdeyksikössä. Vaikka toimeksiantajayritykselle on tehty runsaasti sekä AMK- ja YAMK- tasoisia opinnäytetöitä, että Pro Gradu-tutkielmia ja väitöskirjoja, ovat nämä keskittyneet aihepiireiltään pääosin ABB:n tuotteisiin, kuten moottoreihin, generaattoreihin, robotiikkaan, taajuusmuuttajiin ja sähkötuotteisiin. Lisäksi yrityksen toimeksiannosta on tutkittu myös yrityksen sisäisten prosessien kehittämistä, innovaatiotoiminnan kehittämistä ja muotoiluun liittyviä tutkimuksia.

Vaikka muiden aihepiirien tutkimuksia löytyi tietokannoista runsaasti, ei asiakaskokemukseen ja asiakasymmärrykseen keskittyviä tutkimuksia opinnäyte-, Pro Gradu-tutkielma- ja väitöskirjatietokannoista (Aaltodoc, 2025; LUTPub, 2025; Theseus, 2025) hakusanalla *ABB* kuitenkaan opinnäytetyöprosessia aloittaessa löytynyt. Näin ollen voidaan päätellä, että tutkimusaiheeltaan tämä opinnäytetyö tarjoaa mahdollisia uusia

näkökulmia ja hyödyllistä tietoa toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön tutkimusaihetta voidaan näin ollen pitää perusteltuna ja liiketoimintaa hyödyttävänä. Työn avulla pyritään tarjoamaan uutta tietoa asiakaskokemuksen kehittämisestä ja asiakaskokemustiedon hyödyntämisestä organisaatiossa, joka toimii kansainvälisessä toimintaympäristössä laajan asiakaskunnan kanssa yhteistyössä. Opinnäytetyön kehittämis ehdotuksista haluttiin tehdä mahdollisimman konkreettisia ja liiketoimintaa hyödyntäviä niiden mahdollisen käyttöönoton helpottamiseksi. Lisäksi tavoitteena oli aidosti mahdollistaa yrityksen sisäisille sidosryhmille ja ulkoisille asiakkaille hyvä asiakaskokemus myös tulevaisuudessa.

## 1.1 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena tutkimuksena kansainvälisen teollisuusyritys ABB:n Global Service Supply Unit Low Voltage Drives Finland (myöhemmin Global SSU LV Drives Finland) -yksikölle. Yksikössä asiakaskokemus ja asiakaslähtöinen toiminta on tutkimusta tehtäessä jo nostettu liiketoiminnan keskiöön, mutta asiakaskokemustiedon hyödyntäminen on vielä osittain kesken. Opinnäytetyön avulla halutaan kartoittaa nykytilanne ja luoda toimintamalli asiakaskokemustiedon käsittelyyn ja hyödyntämiseen tulevaisuudessa.

### 1.1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tekijän oman työelämässä tehtyjen havaintojen mukaan asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnalle on varsinkin Suomessa yleisesti hyvin tiedostettu lähes toimialasta riippumatta. Yritys tarvitsee asiakkaitaan liiketoiminnan ylläpitämiseksi ja mitä parempi kokemus asiakkailla on yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista, sitä todennäköisempää on, että he käyttävät sen tuotteita ja palveluita tulevaisuudessakin. Yritykselle tyytyväisen asiakkaan asiakassuhteen ylläpitäminen on myös kustannustehokkaampaa kuin uusasiakashankinta. Asiakaskokemus on siis keskeinen osa liiketoimintaa ja sen kehittämistä.

Usein asiakaskokemus kuitenkin saattaa jäädä abstraktiksi käsitteeksi, jonka mittaaminen ja johtaminen tietoon perustuen on haasteellista. Asiakaspolun kosketuspisteiden priorisointi, mittaaminen ja tiedon jatkuva analysointi vaativat resursseja ja osaamista. Asiakaskokemuksen systemaattista kehittämistä ja organisaation johtamiseksi kohti asiakaskokemukselle asetettuja tavoitteita, tarvitaan tietoa: tietoa asiakaskokemuksen nykytilasta ja tavoitteisiin etenemisestä. Tieto voi olla organisaatiossa pistemäistä ja sen muoto voi vaihdella, jolloin tarve tiedon kokoamiselle, käsittelylle ja analysoinnille korostuu. (Gerdt & Korkiakoski, 2017, ss. 13–20; ss.41–46; Saarijärvi & Puustinen, 2020, osa 1; osa 3)

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä on tutkimuksen alkaessa havaittu tarve kehittää asiakaskokemustiedon hallintaa ja tiedolla johtamista. Organisaatiossa on paljon sekä sisäisiin sidosryhmiin, että ulkoisiin asiakkaisiin ja asiakaskokemukseen liittyvää tietoa ja dataa, mutta se on levittäytynyt eri tiimeille, asiantuntijoille ja funktioille. Tietoa varastoidaan useissa eri järjestelmissä ja kootaan yhteen tarpeen mukaan. Tätä

kokonaiskuvaa haluttiin opinnäytetyön avulla selkeyttää ja samalla lisätä sidosryhmä- ja asiakasymmärrystä organisaatiossa sekä kehittää asiakaskokemusta. Opinnäytetyön aihe on näin ollen ajankohtainen ja toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan tarpeisiin vastaava, joten voidaan todeta tutkimusongelman olevan vahvasti työelämälähtöinen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi kiteytyi se, miten yrityksessä kerätään asiakaskokemukseen liittyvää tietoa eri lähteistä, miten tietoa käsitellään ja hallinnoidaan, ja miten sitä hyödynnetään asiakaskokemustietoa liiketoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi haluttiin selvittää, miten tätä voisi kehittää tulevaisuudessa liiketoiminnan näkökulmasta. Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten toimeksiantajayrityksen kohdeyksikössä kerätään, hallinnoidaan ja hyödynnetään asiakas- ja sidosryhmäkokemukseen liittyvää dataa ja tietoa tänä päivänä?
2. Miten tämä (asiakkaiden ja rajatun sidosryhmän kokemukseen liittyvä datan ja tiedon kerääminen, hallinnointi ja hyödyntäminen) tulisi tehdä tulevaisuudessa?

Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaus toiminnallisen tutkimuksen avulla kartoittamalla toimeksiantajayrityksessä sidosryhmä- ja asiakaskokemustiedon ja tiedon käsittelyn ja -hallinnan nykytilaa. Kallisen ja Kinnusen (2021) mukaan toimintatutkimus on muutokseen, käytäntöihin ja ongelmien ratkaisuun kohdistuva tutkimusstrategia, joka voi hyödyntää erilaisia aineistoja – niin määrällisiä, kuin laadullisiakin. Se etenee prosessinomaisesti ja siinä keskeistä on ihmisten osallistaminen. (Kallinen & Kinnunen, 2021) Tässä opinnäytetyössä toiminnallisen tutkimuksen prosessimalliksi on juuri osallistavuus huomioiden valittu palvelumuotoilun tuplatimanttimalli (engl. Double Diamond). Tuplatimanttiprosessi on British Design Councilin (2003) kehittämä palvelumuotoiluprosessi. Tutkimuksen toteutusprosessista on kerrottu tarkemmin luvussa 3.2. Tutkimuksen toteutusprosessi.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja haastatteluita, jotka kohdentuvat yrityksen sisäisiin sidosryhmiin. Haastattelut suoritetaan kevään 2025 aikana ja niihin kutsutaan erityisesti yrityksen liiketoiminnan kehityksen, asiakaskokemuksen kehittämisen ja data-analytiikan asiantuntijarooleissa toimivia henkilöitä. Haastatteluiden tavoitteena on kerätä tietoa sidosryhmä- ja asiakaskokemustiedon nykytilasta sekä tarpeita tulevaisuuden toimintamallia kohtaan. Haastattelututkimuksen aineiston analyysin ja johtopäätösten pohjalta laaditaan liiketoiminnan kehitysehdotukset toimeksiantajayritykselle.

### 1.1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus rajataan asiakaskokemukseen ja asiakasymmärrykseen liittyvän tiedon hallintaan ja hyödyntämiseen toimeksiantajayrityksen kohdeyksikössä. Koska toimeksiantajayritys toimii pääosin B2B-eli yritysten välisessä liiketoiminnassa, keskitytään asiakasnäkökulmassa erityisesti tähän liiketoiminnan muotoon rajaten kuluttajaliiketoiminnan tämän ulkopuolelle. Lisäksi on hyvä huomioida, että asiakkaalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sekä sisäisiä asiakkaita, joista käytetään myös termiä *sisäinen sidosryhmä* tai *Local Sales Unit (LSU)*, että yrityksen ulkoisia asiakkaita, joista käytetään myös termiä *asiakas* ja *loppuasiakas*.

Toimeksiantajayrityksen suuren koon ja itsenäisiin divisiooniin perustuvan liiketoimintamallin vuoksi tutkimus rajataan koskemaan vain yhden divisioonan osan toimintaa. Jo ennen tutkimuksen aloittamista nimittäin tunnistettiin, että jokaisella divisioonalla on itsenäinen asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen malli sekä omat prosessinsa asiakaskokemukseen liittyvän tiedon keräämiseen ja hallintaan. Lisäksi tutkimusta rajataan niin, ettei se tarkastellut asiakaskokemuksen kehittämisen prosesseja tai menetelmiä eikä arvioi asiakaskokemuksen kehittämisen nykytilaa organisaatiossa, vaan se keskittyy ainoastaan tiedon ja datan jalostamiseen ja hallintaan.

Tutkimuksessa ei myöskään nimenomaisesti keskitytä asiakaskokemusdatan laadun arviointiin. On myös hyvä huomioida, että tutkimuksen johtopäätöksissä esitetyt liiketoiminnan kehitysehdotukset ovat opinnäytetyön tekijän tutkimuksen aikana keräämään aineistoon sekä ammatilliseen osaamiseen perustuvia suosituksia ja että toimeksiantajayritys on vastuussa niiden toteutuskelpoisuuden arvioinnista kyseisessä yrityksessä. Mahdolliset tutkimuksen jatkotoimenpiteet, kuten kehitysehdotusten käyttöönotto ja jatkotutkimusehdotukset eivät näin ollen kuulu tämän tutkimuksen piiriin.

### 1.1.3 Toimeksiantajayritys, yrityksen asiakkaat ja toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kansainvälinen teknologiateollisuusyritys ABB ja sen yksikkö Global SSU LV Drives Finland. Seuraavassa esitellään toimeksiantajayritys, sen erilaiset asiakassegmentit sekä yrityksen toimiala. Toimialaesittelyssä keskitytään kotimaan markkinaan tutkimuksen kohdeyksikön sijainnin mukaisesti.

ABB on kansainvälinen sähköistämisen ja automaation teknologiayritys, jonka tavoitteena on edistää kestävästä kehitystä tarjoamalla energiaa säästäviä ratkaisuja teollisuudelle ja

koko yhteiskunnalle. Yrityksen liiketoiminta on organisoitu liiketoiminta-alueittain. Nämä ovat: 1) sähkötuotteet (Electrification), 2) moottorit, generaattorit ja taajuusmuuttajat (Motion), 3) prosessiautomaatiotuotteet (Process Automation) sekä 4) robotiikka (Robotics). Taajuusmuuttaja (engl. drives) on teollisuuteen tarkoitettu sähkömoottoreiden pyörimisnopeutta säätävä laite, jonka merkittävin hyöty on auttaa teollisuutta säästämään energiaa ja tehostaa moottorin toimintaa. ABB:n liiketoiminta on hajautettu 20 divisioonaan: Distribution Solutions, Smart Power, Smart Buildings, Installation Products, Service, E-mobility, IEC LV Motors, Large Motors & Generators, NEMA Motors, Drive Products, System Drives, Motion Services, Traction, Energy Industries, Process Industries, Marine & Ports, Measurement & Analytics, Robotics ja Machine Automation.

Opinnäytetyön toimeksiantajayksikkö sijoittuu Motion Services -liiketoiminta-alueeseen, jonka toiminnan keskiössä ovat taajuusmuuttajiin, moottoreihin ja generaattoreihin liittyvät palvelut. Teknologian kehittyessä esimerkiksi Industrial Internet of Things (IIoT) -ratkaisut mahdollistavat tuotteiden reaaliaikaisen seurannan hyödyntämällä älykkäitä sensoreja ja palvelujen, kuten ennakoivan huollon, kunnossapidon tai vuosihuollon tarjoamisen dataan pohjautuen. Palvelujen merkitys teollisuusliiketoiminnassa kasvaa reaaliaikaisen seurannan tarpeen yleistyessä. (ABB, 2024)

ABB on perustettu vuonna 1988 ja sen pääkonttori on Zürichissä Sveitsissä. Yrityksen henkilöstömäärä on noin 105 000 henkilöä, joista Suomessa noin 5400 henkilöä. ABB toimii yli 100 maassa. Liikevaihto vuonna 2023 oli maailmanlaajuisesti 32,2 miljardia dollaria ja Suomessa 2,6 miljardia euroa. Toimitusjohtajana toimii Morten Wierod. (ABB, 2024)

Suomessa ABB on yksi suurimmista teollisuuden työnantajista ja se toimii noin 20 paikkakunnalla. Tehdastoimintaa sillä on Suomessa Helsingissä, Vaasassa, Porvoossa ja Haminassa. Helsingissä yritys valmistaa taajuusmuuttajia, moottoreita, generaattoreita, energiahallintajärjestelmiä, robotteja sekä tuottaa palveluita ja kehittää ohjelmistoja. Haminassa ja Helsingissä ABB valmistaa ruoripotkurijärjestelmiä, Vaasassa moottoreita, pienjännitetuotteita ja -järjestelmiä, voimantuotannon ja sähkönsiirron järjestelmiä sekä tuottaa palveluita ja Porvoossa yritys valmistaa sähköasennustuotteita. (ABB, 2024)

ABB sisäisillä intranetsivuilla (ABB Motion, henkilökohtainen tiedonanto, n.d) kerrotaan, että ABB Global Service Supply Unit LV Drives Finland on ABB:n globaaleja myyntiyksiköitä palveleva pienjännitetaajuusmuuttajaliiketoiminnan palveluyksikkö. ABB:lla on globaalisti useita palveluyksiköjä, joista osa keskittyy moottori- ja generaattorituotteita

tukeviin palveluihin ja osa taajuusmuuttajia tukeviin palveluihin. Palveluyksiköiden tarkoituksena on tukea asiakasrajapinnassa työskenteleviä paikallisia myyntiyksiköitä (engl. Local Sales Unit, LSU) tarjoamalla asiakaspalvelua, hoitamalla varaosien inventointia ja logistiikkaa, kehittämällä palveluita sekä tarjoamalla laitekannan elinkaareen liittyviä palveluita. Palveluyksiköissä työskentelee yhteensä yli sata henkilöä.

Asiakkaat ovat ABB:n toiminnan ydin. ABB:n verkkosivuilla (ABB, 2025) kerrotaan yrityksen arvojen osalta, että yritys asiakkaat ovat toiminnan ytimessä ja yritys toimii yhteistyössä asiakkaidensa ja yhteistyökumppaniensa kanssa (kuva 1). Tämä mahdollistaa arvon mahdollistamisen niin asiakkaille, kuin liiketoiminnalle. Asiakkaita pidetään liiketoiminnan menestystekijänä ja heidän kanssaan pyritään tekemään tiivistä yhteistyötä. ABB pyrkii tuottamaan arvoa asiakkailleen auttamalla asiakasta säästämään energiaa ja mahdollistamalla kestävämmän liiketoiminnan tulevaisuudessa. (ABB, 2024; ABB, 2025)

Kuva 1. Asiakkaat osana ABB:n arvoja (ABB, 2025).



#### Courage

- Take action and manage consequences
- Speak up and ask for help
- Take calculated risks to create success



#### Care

- Take care of our customers, our people and the environment
- Respect and value differences
- Do what is right and act with integrity



#### Curiosity

- Believe there is always a better way
- Lead with technologies and innovations
- Learn from failures and successes



#### Collaboration

- Believe smart people collaborate
- Build on each other's strengths and success
- Partner with our customers

ABB:n asiakkaita ovat esimerkiksi laitevalmistajat (engl. Original Equipment Manufacturer, OEM), kumppanit, meriteollisuus, vesilaitokset, kaivosteollisuus, energiateollisuus, öljyteollisuus, elintarviketeollisuus, satamat ja järjestelmäintegraattorit (engl. System Integrators, SI). Osa asiakkaista käyttää ABB:lta ostamia tuotteita, ohjelmistoja ja palveluita itse, kun taas osa myy ne eteenpäin omille asiakkailleen. Valtaosa ABB:n asiakkaista on yritysasiakkaita (engl. business-to-business, B2B). Ainoastaan sähkötuotteiden osalta kohdeasiakkaana on myös kuluttajia (engl. business-to-consumer,

B2C). Ulkoisten asiakkaiden lisäksi merkittävä osa toimeksiantajayksikön asiakkaista on yrityksen sisäisiä sidosryhmiä, kuten paikallisia myyntiyksiköitä globaalisti tai muita ABB:n divisioonia.

ABB myyntiyksikön sisäisessä perehdytysmateriaalissa (ABB, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.) kerrotaan, että yrityksen asiakkaat on segmentoitu toimialan ja asiakkuuden koon mukaan. Strategisesti priorisoituja avainasiakkuuksia hoidetaan globaalisti nimettyjen avainasiakaspäälliköiden (engl. Key Account Manager) toimesta. Asiakkuuden hallintaan käytetään Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmää. Järjestelmän internetsivujen (Salesforce, 2021) tarjoaman määrittelyn mukaan se on pilvipohjainen asiakassuhteiden hallintaan erikoistunut järjestelmä. ABB:lla sitä käytetään erityisesti myyntityön tukena. Järjestelmästä löytyy asiakkaiden perustiedot yrityksen koosta toimialaan ja myyntimääristä asiakkuutta hoitaviin henkilöihin. Lisäksi järjestelmään kirjataan asiakastapahtumat sekä sitä käytetään asiakastytyväisyyskyselyiden hallinnointiin

Myynti on organisoitu paikallisesti toimivien myynti- ja palveluyksiköiden (LSU) kautta, joilla on myös päävastuu asiakkuuksien hoitamisesta. Asiakkaat ovat myyntiyksiköihin yhteydessä pyytäessään tarjousta uusista tuotteista, ohjelmistoista tai palveluista tai tarvittaessa teknistä tukea tuotteiden huoltoon, käyttöön tai kierrättämiseen liittyen. Paikallisten myyntiyksiköiden lisäksi asiakastukea tarjotaan myös keskitetysti mm. Service Supply Uniteista, joihin paikalliset myyntiyksiköt ottavat yhteyttä tarvittaessa. (ABB, 2024)

ABB:n asiakaskokemustiedon hallinta ja hyödyntäminen on jaettu liiketoiminta-alueisiin, jotka vastaavat itsenäisesti asiakaskokemuksensa mittaamisesta, tiedon analysoinnista ja asiakaskokemuksen kehittämisestä. Asiakaskokemuksen kehittämiseen on nimetty vastuuhenkilöt jokaisesta liiketoiminta-alueesta pääpainonaan asiakaskokemuksen kehittäminen tuotteiden laadun näkökulmasta eli miten laatu vaikuttaa asiakkaan kokemukseen yrityksestä. Poikkeuksena tähän on Global SSU LV Drives Finland, jossa asiakaskokemuksen kehittäminen nähdään erityisesti liiketoiminnan kehityksen kautta ja johtamisen työkaluna.

ABB:n sisäisten intranetsivujen mukaan (ABB Motion, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.) yrityksen asiakaskokemusta mitataan numeerisesti NPS eli Net Promoter Score- kyselyjen avulla sekä mittaamalla toimitusvarmuutta COTD-luvun (complete and on-time-delivery) avulla. Kyselyitä on kahden tyyppisiä: asiakassuhteeseen liittyviä kyselyitä ja palvelutilanteisiin liittyviä kyselyitä. Asiakassuhteeseen liittyvät kyselyt (engl. relational survey) lähetetään säännöllisesti, kun taas palvelutilanteisiin liittyvät kyselyt (engl.

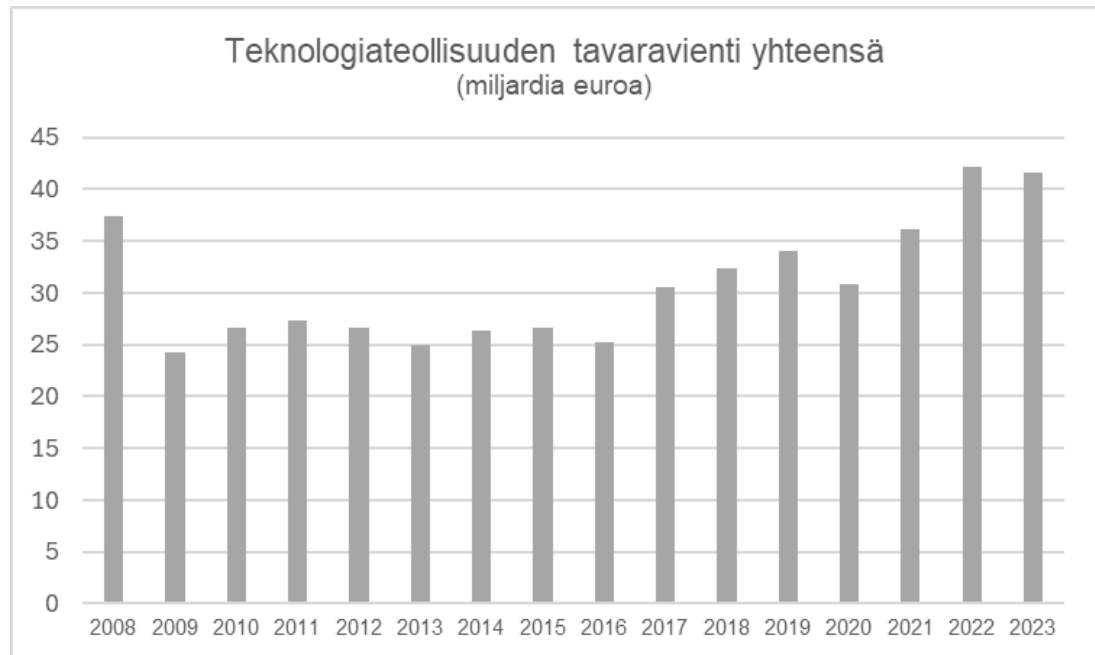
transactional survey) lähetetään kyseisen palvelutapahtuman jälkeen. Asiakassuhteisiin liittyviä kyselyitä käytetään mittaamaan sekä ulkoisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä, että mittaamaan sisäisten asiakkaiden (eri funktiot, divisioonat ja toiminnot) tyytyväisyyttä sisäisiin palveluihin. Kyselyiden tuloksia vertaillaan yrityksen eri maantieteellisten alueiden ja funktioiden, sekä eri ajanjaksojen välillä.

Tänä päivänä asiakaskokemustiedon analysointi tapahtuu Global SSU LV Drives Finlandissa pääosin yhdistelemällä dataa eri lähteistä yhteisille raporteille. Käytössä on asiakaskokemuksen visuaalinen mittaristo Power BI-työkalussa, joka kokoaa yhteen tilaus-toimitusvarmuutta kuvaavat luvut ja asiakkaiden suositteluhalukkuutta kuvaavat luvut mm. johtoryhmien tarkasteltavaksi. Lisäksi asiakaskokemustiedolle on oma sivusto, joka kokoaa asiakaskokemuksen trendejä, mittareita ja organisaation sisäistä aiheeseen liittyvää materiaalia yhteen. Tulevaisuudessa suunnitelmissa on hyödyntää tekoälyä tiedon analysoinnissa. Tärkeimmät asiakaskokemustiedon jakamisen kanavat ovat säännölliset Customer and Management Forum- ja Offering Forum- palaverit, joihin osallistuu tiiminvetäjiä, asiakaskokemuksen kehittämisvastuullisia sekä myynnin, asiakaspalvelun ja tuotekehityksen edustajia.

ABB toimii teknologiateollisuuden toimialalla, joka on alana Suomen suurin elinkeino ja merkittävä työllistäjä. Suurin osa toimialan yrityksistä toimii kansainvälisillä markkinoilla. Teknologiyritysten osuus koko maan viennistä on yli 50 % ja alalla työskentelee noin 338 000 ihmistä. Toimiala koostuu viidestä päätoimialasta, jotka ovat elektroniikka- ja sähköteollisuus, kone- ja metalliteollisuus, metallien jalostus, suunnittelu ja konsultointi sekä tietotekniikka. ABB toimii näistä elektroniikka- ja sähköteollisuustoimialalla ja on yksi Suomen suurimmista teollisuuden työnantajista. Elektroniikka- ja sähköteollisuustoimialalla työskenteli Suomessa vuonna 2023 noin 43 100 ihmistä liikevaihdon ollessa 21 miljardia euroa. (Teknologiateollisuus, 2024)

Teknologiateollisuuden tavaravienti on kasvanut vuoden 2020 jälkeen tasaisesti. Kuvassa 2 on kuvattu tavaraviennin määrää vuosittain vuosien 2008-2023 välillä. Vuonna 2008 tavaravienti oli yhteensä 37,4 miljardia euroa, jonka jälkeen se laski ollen vuosina 2009-2016 noin 25-27 miljardin euron vuosittaisella tasolla. Vuodesta 2017 lähtien tavaravienti on kasvanut tasaisesti, lukuun ottamatta koronapandemiavuotta 2020. Vuonna 2023 tavaraviennin määrä oli 41,6 miljardia euroa. (Tullin ulkomaankauppatilastot, 2024)

Kuva 2. Teknologiateollisuuden tavaravienti vuosittain (miljardia euroa) 2008-2023 (Tullin ulkomaankauppatilastot, 2024).



Toimialan yritykset tekevät Suomessa vuosittain noin 6 miljardin euron arvosta investointeja, joka on noin 65% kaikista elinkeinoelämän tutkimus- ja kehitysinvestoinneista. Toimialan tilastoista havaitaan, että Teknologiateollisuuden suhdanne on ollut haastava maailmantalouden tilanteesta johtuen. Vuonna 2023 elektroniikka- ja sähköteollisuuden liikevaihto oli 20 miljardia euroa, joka laski 5% edellisestä vuodesta (vuosi 2022). Viime vuosien suhdanteista huolimatta Teknologiateollisuuden investointien määrän voidaan havaita kasvaneen pitkällä aikavälillä, esimerkiksi vuosien 2019-2023 kehitystä tarkastellessa. Toimialalla on näin ollen merkittävä taloudellinen, yhteiskunnallinen ja liiketoiminnallinen vaikutus sekä toimialalla työskenteleviin työntekijöihin, sidosryhmiin ja asiakkaisiin, kuin koko yhteiskuntaankin. Tämä lisää myös opinnäytetyön merkityksellisyyttä. (Teknologiateollisuus, 2024)

## 2 Tietoperusta

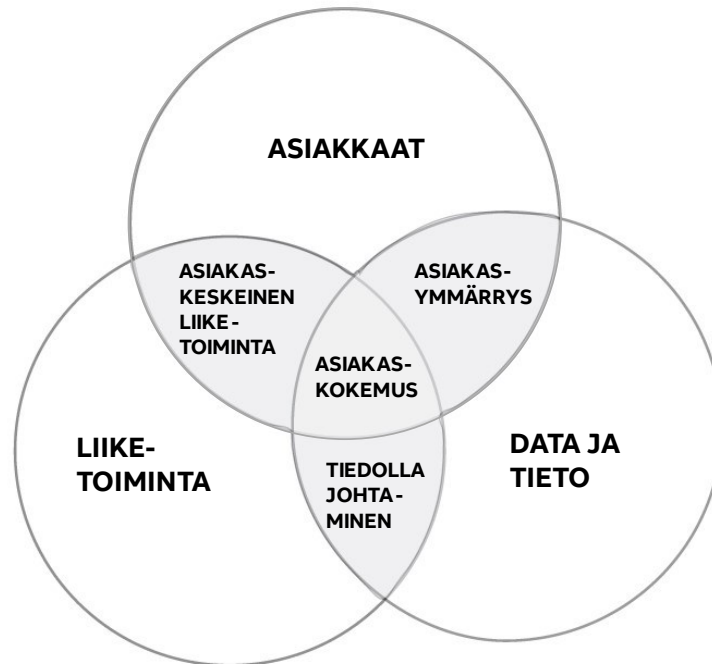
Seuraavassa luvussa tarkastellaan tietoperustan keskeisiä käsitteitä ja niihin liittyvää terminologiaa erityisesti B2B-liiketoiminnan näkökulmasta. Ensin käydään läpi käsitteitä: asiakaskokemusta, dataa ja tietoa ja näiden jälkeen aiheesta aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia. Asiakaskokemuksen käsitteen osalta tarkastellaan sitä, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan, miten asiakaskokemusta mitataan ja millaista tietoa

asiakkaiden kokemuksesta kerätään, miten asiakaskokemusta kehitetään ja miten sitä johdetaan organisaatiossa sekä myös asiakaskokemuksen linkittymistä asiakasymmärryksen käsitteeseen. Koska opinnäytetyö käsittelee sekä yrityksen sisäisiä asiakkaita (sisäiset sidosryhmät, LSU:t), että ulkoisia asiakkaita, tarkoitetaan asiakas-termillä tässä yhteydessä molempia.

Asiakaskokemuksen jälkeen siirrytään datan käsitteeseen ja tarkastellaan mitä data on, miten data vaikuttaa liiketoimintaan ja asiakashallintaan, millaista dataa asiakaskokemuksesta voidaan kerätä ja millainen on dataohjautuva organisaatio. Teoreettisen viitekehyksen viimeisessä luvussa tarkastellaan tiedon käsitettä: mitä tieto on, miten tieto jalostuu organisaatiossa, miten tietoa tulisi hallita, käsitellä, analysoida ja raportoida, miten tekoäly voi auttaa tiedonkäsittelyssä ja lopuksi liiketoiminnan johtamista tiedolla. Luvussa myös tarkastellaan tiedon merkitystä erityisesti asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta.

Tutkimuksen tietoperusta koostuu siis kolmesta keskeisestä käsitteestä: asiakaskokemuksesta, datasta ja tiedosta. Liiketoiminnassa näillä kolmella on selkeä yhteys asiakaskokemuksen kehittämisessä. Käsitteiden välisen vuorovaikutuksen kuvaamiseksi opinnäytetyön tekijä on kuvannut käsitekokonaisuutta kuvassa 3 Venn-diagrammin avulla. Diagrammissa opinnäytetyön keskeiset käsitteet on korostettu harmaalla värillä.

Kuva 3. Tietoperustan keskeisten käsitteiden väliset suhteet.



Diagrammista voidaan havaita, kuinka sekä data ja tieto, että asiakkaat voivat ohjata liiketoimintaa. Asiakasnäkökulmaa liiketoiminnassa kutsutaan asiakaskeskeiseksi liiketoiminnaksi ja data- ja tietonäkökulman huomioimista tiedolla johtamiseksi. Asiakkaiden ja datan ja tiedon leikkauksessa syntyy asiakasymmärrystä. Kaikkien kolmen; liiketoiminnan, asiakkaiden ja datan ja tiedon leikkauksessa, diagrammin keskellä, sijaitsee asiakaskokemus.

## 2.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on yksi tutkimuksen keskeisistä käsitteistä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tätä käsitettä: mitä asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen käsitteet tarkoittavat, miten ne liittyvät toisiinsa ja miten ne vaikuttavat liiketoimintaan. Sen jälkeen tarkastellaan asiakaskokemuksen johtamista, kehittämistä ja mittaamista: miten yritys voi vaikuttaa asiakkaiden kokemukseen, oppia siitä ja kehittää sitä. Lopuksi käsitellään vielä asiakaskeskeisyyttä liiketoiminnan näkökulmasta: millainen on asiakaskeskeinen organisaatio ja miten liiketoiminta on kehittynyt tuotokeskeisestä asiakaskeskeiseksi. Luvussa huomioidaan myös erityisesti B2B-liiketoiminnan erityispiirteet

asiakaskokemuksen kehittämisessä ja soveltuvuus koskemaan sekä sisäisiä, että ulkoisia asiakkaita.

### 2.1.1 Asiakaskokemus ja asiakasymmärrys

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan kokonaisvaltaista tunnekokemusten ja mielikuvien summaa koskien yrityksen toimintaa (Löytänä & Korteso, 2011, luku 1.1). Se ei kuvaa kokemusta vain yksittäisestä palvelu- tai vuorovaikutustilanteesta tai esimerkiksi ostotapahtumasta, vaan asiakaskokemus syntyy kaikista niistä hetkistä, jolloin asiakas on yrityksen kanssa tekemisissä, myös jo ennen varsinaisen asiakassuhteen alkua (Löytänä & Korteso, 2011, luku 2.3). Sisäisten asiakkaiden osalta asiakaskokemuksen muodostuminen tapahtuu kuten ulkoistenkin asiakkaiden osalta, mutta kohteena voi olla esimerkiksi yrityksen toinen osa, funktio, divisioona tai palvelu.

Yrityksen näkökulmasta asiakaskokemuksen merkitys on yleensä ensisijaisesti liiketoiminnallinen, mutta paremman kokemuksen ja asiakasarvon tuottaminen voidaan nähdä myös yksilön näkökulmasta: asiakaskokemuksen kehittyessä ja arvontuottamisen mahdollistuessa ihminen hyötyy myös yksilötasolla ja sillä voi olla jopa elämänlaatua parantava vaikutus. Asiakaskokemuksen kehittämisen hyöty ei siis tyypillisesti ole ainoastaan rahallinen, vaan on muistettava myös kokemuksen arvo yksilölle. (Löytänä & Korteso, 2011, luku 2.3; Saarijärvi & Puustinen, 2020, luku 1.4)

Asiakaskokemus ei ole uusi käsite, vaikkakin sen näkökulmat ovat kehittyneet vuosien varrella. Asiakkaan kokemuksesta ja kokemuksen merkityksestä ostopäätöksen yhteydessä on kirjallisuudessa puhuttu jo 1950-luvulla, jolloin Abbot (1955, s. 40) totesi, että ”ihmiset eivät halua tuotteita, vaan hyviä kokemuksia”. Katherine Lemonin ja Peter Verhoefin (2016, ss. 69–96) asiakaskokemuksen määritelmässä tarkastellaan käsitteen historiaa ja kerrotaan, että akateemisissa tutkimuksissa asiakaskokemusta käsiteltiin 1970-luvulla erityisesti asiakastyytyvyyden ja asiakkaiden lojaalisuuden näkökulmasta ja 1980-luvulla palvelun laadun näkökulmasta. 1990-luvulle tultaessa tutkimukset laajentuivat kuluttajaliiketoiminnasta myös B2B-liiketoimintaan ja käsitettä tarkasteltiin myös yhä enemmän asiakkaan käyttäytymisen ja käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. (Lemon & Verhoef, 2016, ss. 69–96)

Liiketoiminnan näkökulmana asiakaskeskeisyys on noussut viimeisen 20 vuoden aikana tuote- ja palvelukeskeisyyden rinnalle ja englanninkielinen termi *customer experience* eli suomeksi asiakaskokemus, yleistyi 2000-luvun alussa (Lemon & Verhoef, 2016, ss. 69–

96). Pine & Gilmore (2011, ss. 2–5) puhuvat jopa *kokemustaloudesta* (engl. experience economy) korostaessaan asiakkaan kokemuksen kehittämisen liiketoiminnallista arvoa, joka on seurannut tuote- ja palvelukeskeisiä liiketoiminnan näkökulmia eräänlaisena markkinaevoluution tuloksena. Tuote-, palvelu- ja asiakaskeskeisestä liiketoiminnan näkökulmista on kerrottu tarkemmin opinnäytetyön asiakaskeskeistä liiketoimintaa käsittelevässä luvussa.

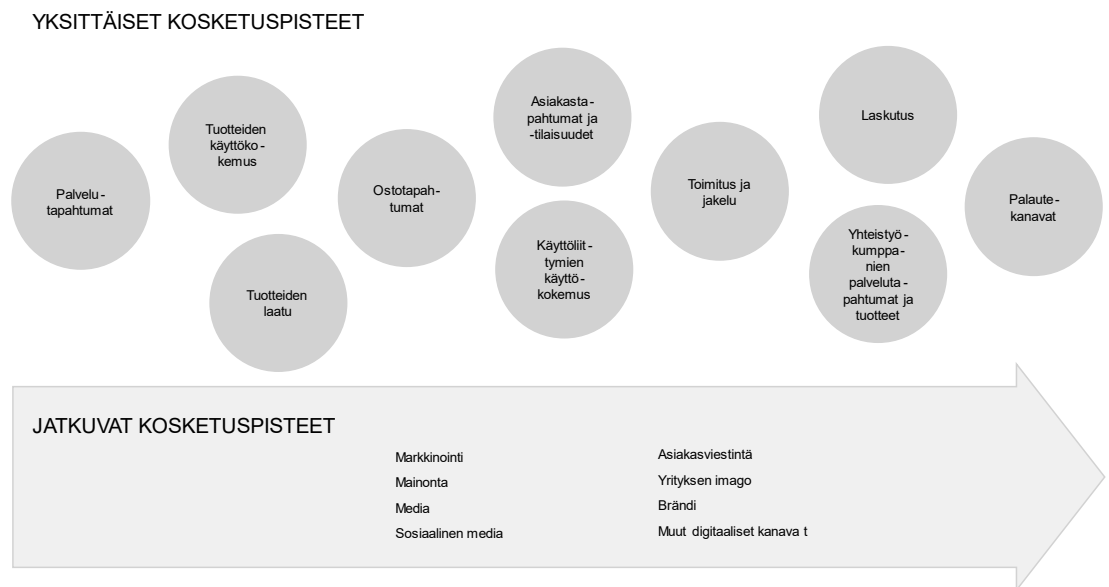
Asiakaskokemusta voidaan tarkastella useista eri liiketoiminnan näkökulmista. Usein sitä on käsitelty markkinoinnin tai palveluliiketoiminnan näkökulmasta, mutta viime aikoina sitä on laajennettu koskemaan myös tuote- ja ohjelmistoliiketoimintaa (Waqas, Hamzah, & Salleh, 2021). Toisaalta jako tuote-, palvelu- ja ohjelmistoliiketoimintaan saattaa olla muutenkin tarpeetonta, sillä liiketoiminnan periaatteet ovat kaikissa lähtökohtaisesti yhteneväiset (Saarijärvi & Puustinen, 2020, osa 1). Kuten Grönroos (2000, ss. 28–29) esittää, tuotteeseen liittyvien palvelujen (kuten huolto-, asennus- ja takuupalvelut) merkityksen korostuessa asiakkaan vuorovaikutuksessa, tarvitaan asiakaslähtöistä toimintaa myös tuotekeskeisissä yrityksissä. Yhä useampi yritys tarjoaa sekä tuotteita, palveluita, että ohjelmistojakin.

Asiakaskokemus on toisin sanoen erilaisten asiakkaan mieleen jääneiden emotionaalisten, kognitiivisten, sosiaalisten ja sensoristen ja kokemusten ajan kuluessa rakentunut summa (Lemon & Verhoef, 2016, ss. 69–96). Koska kokemus syntyy vuorovaikutustilanteissa yrityksen kanssa, ovat ne aina yritykselle tärkeitä mahdollisuuksia luoda erinomaisia asiakaskokemuksia. On myös hyvä huomioida, että koska asiakaskokemus on aina asiakkaan subjektiivinen, mielipiteisiin, alitajuisiin tulkintoihin ja tunteisiin pohjautuva asia, ei yritys siksi pysty koskaan kontrolloimaan sitä täysin kokonaan, vaan ainoastaan asettaa tavoitteet sille, millaisia asiakaskokemuksia se pyrkii tuottamaan asiakkailleen. Siksi usein suositellaankin, että yrityksen tulisi keskittyä erityisesti niihin kohtaamisiin asiakkaan kanssa, joilla on suurin merkitys asiakkaan kokemukselle ja jotka tuottavat hänelle eniten arvoa. Näitä kutsutaan totuuden hetkiksi (engl. moments of truth) niiden merkityksen vuoksi. (Listenmaa, 2023, s. 206; Löytänä & Korteso 2011, luku 1.1; Saarijärvi & Puustinen, 2020, osa 2)

Kohtaamisten kuvaamiseen käytetään usein asiakaspolkua, jolla voidaan kuvata asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä aina ostopäätöstä edeltävistä vaiheista ostotapahtumaan ja ostotapahtuman jälkeiseen vuorovaikutukseen. Vaikka nk. totuuden hetket voidaankin nähdä mahdollisina priorisoitavina vuorovaikutustapahtumina, ei muitakaan asiakaspolun kosketuspisteitä kuitenkaan saa unohtaa. (De Keyser ym., 2015;

Holma ym. 2021, osa 3) Asiakaspolkua olisikin hyvä aina tarkkailla kokonaisuutena eikä vain irrallisina kohtaamispisteinä (Lemon & Verhoef, 2016, ss. 69–96). Kuvaan 4 on koottu opinnäytetyön tekijän näkemys asiakaskokemuksen muodostavista tekijöistä niin pitkällä aikavälillä (jatkuvat kosketuspisteet) kuin lyhyellä aikavälillä (yksittäiset, kertaluonteiset tai toistuvat kosketuspisteet).

Kuva 4. Esimerkkejä asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä



Liiketoiminnassa asiakaskokemuksen tulisi olla koko organisaation yhteinen asia. Siitä ei tulisi olla vastuussa ainoastaan asiakasrajapinnassa työskentelevät, vaan asiakkaiden tulisi olla keskiössä niin liiketoiminnan ja tuotteiden kehityksessä, markkinoinnissa ja viestinnässä, johtamisessa kuin operatiivisessa toiminnassa. Usein asiakas voi kuitenkin jäädä etäälle päivittäisestä liiketoiminnasta, jolloin asiakaskokemuksen merkityskin organisaation sisäisessä työssä voi laskea, vaikka asiakkaiden itse asiassa tulisi olla koko liiketoiminnan perusta. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, osa 1; osa 3)

Asiakaskokemuksen kehittämisestä hyötyvät niin kuluttaja-asiakkaat (B2C), kuin yritysasiakkaatkin (B2B). Sen rooli on pitkään korostunut nimenomaan kuluttajaliiketoiminnassa, jossa asiakkaan määritelmä ja hänen päätöksentekoprosessinsa saattavat tuntua yksinkertaisemmilta ja selkeämmiltä ymmärtää. Asiakaskokemuksen merkitys on kuitenkin molempien asiakastyypin osalta kriittinen. (Holma ym. 2021, osa 1)

Toimittaessa erilaisissa liiketoimintaympäristössä, on asiakaskokemuksen kehittämistä varten tärkeää tunnistaa kuluttaja- ja yritysasiakkaiden erot. Kuluttajaliiketoiminnassa sekä ostopäätöksen tekijä, että tuotteen tai palvelun käyttäjä ovat usein joko sama henkilö tai ainakin tekemisissä keskenään (esimerkiksi perheenjäsenet, puoliset ym), kun taas yritysten välisessä liiketoiminnassa ostopäätöksen tekijä voi olla hyvin etäällä loppukäyttäjistä. B2B -liiketoiminnassa ostopäätöksen tekee usein useampi henkilö yhdessä. Tuotteen tai palvelun ostoprosessin sitä vastoin hoitaa ostaja, yhteydenpitoa tavarantoimittajaan voi hoitaa esimerkiksi assistentti ja loppukäyttäjänä voi toimia vaikkapa kuka tahansa yrityksen työntekijä. Kaikilla näillä ostoprosessin osapuolilla on siis oma kokemuksensa asiakkaana ja käyttäjänä. Asiakkaan käsite on B2B-liiketoiminnassa muutenkin moniulotteinen: asiakkaita voivat olla myös erilaiset yhteistyökumppanit, yrityksen myyntiyhtiöt, yrityksen sisäiset sidosryhmät, jakelijat ja alihankkijat. Asiakasyrityksessä on tyypillisesti useita henkilöitä, joiden asiakaskokemus on tärkeä huomioida. (Löytänä & Kortesus, 2011, osa 4)

B2B-asiakkaiden asiakassuhteet ovat tyypillisesti pitkäkestoisia, joskus jopa vuosien tai vuosikymmenien pituisia. Ostoprosessit vievät liiketoiminnan prosessien vuoksi aikaa, mutta toisaalta ennakoitua säästää yllätyksiltä ja riskeiltä. Usein erilaiset sopimukset ja ehdot määrittelevät yritysten välistä liiketoimintaa ja myös suojaavat näiltä riskeiltä. (Löytänä & Kortesus, 2011, osa 4)

On tärkeää huomioida, että kuluttajaliiketoiminnan asiakaskokemuksilla on vaikutusta myös B2B-liiketoiminnan asiakasodotuksiin. Kun asiakkaat saavat erinomaisia asiakaskokemuksia toimiessaan kuluttajana, nämä odotukset usein heijastuvat myös B2B-asiakaskokemukseen. Sarkar (2021, ss. 272–273) nostaa esimerkkinä tällaisesta asiakaskokemuksen odotusten kasvattamisesta Amazonin, joka tarjoamalla ilmaisia toimituskuluja, helppoa ostoprosessia ja hyvää hinta-laatusuhdetta on onnistunut nostamaan asiakkaiden odotukset uudelle tasolle. Hänen tutkittaessaan erään B2B-liiketoiminnassa toimivan yrityksen asiakkaiden tarpeita, nämä toivoivat saavansa samanlaisen asiakaskokemuksen kuin asioidessaan (kuluttajana) Amazonin kanssa. B2B-yritykset eivät voi siis ajatella kilpailevansa asiakaskokemuksen tasossa ainoastaan muiden B2B-yritysten kanssa, vaan myös kuluttajaliiketoiminnan asiakaskokemus vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. (Sarkar, 2021, ss. 272–273)

Asiakkaat niin B2C- kuin B2B-liiketoiminnassakin arvostavat ja priorisoivat hyviä kokemuksia. Asiakassuhteiden ollessa pitkäaikaisia asiakassuhteen hyvä hoito ja siihen molemminpuolinen sitoutuminen korostuu. Sitoutumista edesauttaa omalta osaltaan

asiakassuhteiden pitkäaikaisuus ja toisaalta se, että yhteistyökumppaneiden vaihtaminen voi olla työlästä ja aikaa vievää erilaisten sopimusten ja säädösten vuoksi. Yritysassiakkailla tärkeää kiinnostus heidän liiketoimintaansa ja tarpeitaan kohtaan, lupausten pitäminen ja luotettavuus sekä hyvin toimivat tuotteet ja palvelut. Yritysten välinen yhteydenpito niin viesteillä, puheluilla kuin erityisesti kasvotustenkin, korostuvat (Richard, Thirkell ym., 2007, ss.931–937; Sarkar 2021, ss. 271–272). Muita B2B -liiketoiminnan huomioitavia erityispiirteitä ovat päätöksenteon ja hankintaprosessien pituus, usean henkilön tai funktion osallistuminen päätöksentekoon sekä hankintojen kilpailutus ennen ostopäätöstä. (Holma ym., 2021)

Asiakaskokemuksen kehittämiseen tarvitaan syvällistä ja kokonaisvaltaista tietoa asiakkaista heidän käyttäytymisensä, tarpeidensa ja odotustensa ymmärtämiseen. Tätä kutsutaan asiakasymmärrystiedoksi. Kun asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivisesti kokema asia, on asiakasymmärrys puolestaan yrityksen sisällä tapahtuva prosessi. Asiakasymmärrystä muodostuu organisaatiossa, kun asiakastietoa tai -dataa jalostetaan organisaatiossa esimerkiksi lisäämällä siihen hiljaista, asiantuntijoilla olevaa tietoa tai yhdistelemällä eri kanavien tietoa ja tekemällä siitä tulkintoja. (Holmlund ym. 2020, ss. 356–365; Korhikoski, 2023, s.58)

Asiakasymmärrys ja asiakaspalautteen kerääminen asiakkaiden kokemuksista ovat eri asioita: Korhikosken (2023, s.58) mukaan asiakasymmärrystiedon keräämisen tavoitteena ei ole kysyä asiakkaalta mitä mieltä hän on yrityksen toiminnasta, palveluista tai tuotteista, vaan tarkoitus on pohjimmiltaan ymmärtää asiakkaan maailmaa, tarpeita ja odotuksia sekä heidän todellisia motiivejaan. Samaa asiakkaan päivittäisen elämän ymmärtämisen merkitystä painottaa myös De Keyser ym. (2015, ss. 27–28) asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta. Ymmärtämällä asiakkaan päivittäistä toimintaa yrityksellä on paremmat mahdollisuudet sisällyttää omat tuotteensa ja palvelunsa osaksi asiakkaan elämää. Syvälinen ja kokonaisvaltainen asiakasymmärrys auttaa yritystä myös vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja esimerkiksi yksilöimään tuotteita ja palveluita niihin sopiviksi.

Asiakasymmärrystietoa on sekä subjektiivista, että objektiivista. Subjektiivinen tieto on yksilön kokemuksiin, tunteisiin ja tapoihin liittyvää tietoa, josta analysoimalla ja yhteen vetämällä voidaan tulkita asiakkaiden yrityksen tuotteisiin ja palveluihin liittyviä tarpeita, odotuksia ja kipukohtia, mutta myös tietoa yritykseen liittymättömistä tarpeista ja odotuksista. Objektiivinen tieto taas kuvaa esimerkiksi asiakkaan tekoja, käyttäytymistä tai kulutusta. (Holma ym., 2021, osa 3)

Asiakasymmärryksen voi Holmlundin ym. (2020, ss. 356–365) mukaan edelleen jakaa kolmeen kategoriaan: asenteisiin ja mielipiteisiin liittyvään tietoon, käyttäytymiseen liittyvään tietoon ja markkinatietoon. Asenteisiin liittyvä tieto kuvaa mm. asiakkaan tyytyväisyyttä, vaivannäköä, uskomuksia, aikomuksia, ilahtumista, tunteita ja arvoja. Käyttäytymiseen liittyvä tieto kuvaa ostopolkua, mainosklikkauksia, suositteluhalukkuutta ja sitoutuneisuutta. Ja markkinatieto kuvaa esimerkiksi brändin asemointia, markkinoinnin rakennetta ja kilpailuetua. Asiakkaita ymmärtäessä tiedon monipuolisuus mahdollistaa kokonaisvaltaisen kuvan. (Holmlund ym., 2020, ss. 356–365)

Asiakasymmärrystietoa tulisi kerätä monipuolisesti useista eri lähteistä. Kuvassa 5 on esimerkkejä asiakasymmärrystiedon keräämisestä erilaisista subjektiivisista ja objektiivisista, laadullisin menetelmin ja määrällisin menetelmin kerätyistä lähteistä. Laadullisia menetelmiä asiakasymmärrystiedon keräämiseen ovat esimerkiksi haastattelemalla ja havainnoimalla kerätyt tiedot ja määrällisiä menetelmiä esimerkiksi numeeriset tiedot, kuten yrityksen tunnusluvut, myyntimäärät tai palveluajat. (Holma ym., 2021, osa 3)

Kuva 5. Esimerkkejä erilaisista asiakasymmärrystiedon lähteistä (mukaillen Holma ym., 2021, osa 3)

LAADULLINEN	<p><b>Esimerkkejä:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkkosivuilla käynnin seuranta: löytääkö käyttäjä etsimänsä tiedon?</li> <li>• Asiakaspalvelun lokitiedot ja viestihistoria</li> <li>• Järjestelmiin syötetyt asiakastapaamisia koskevat tiedot (mm. Salesforce)</li> </ul>	<p><b>Esimerkkejä:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskustelut, neuvottelut, tapaamiset</li> <li>• Kyselyiden avoimet vastaukset</li> <li>• Haastattelut</li> <li>• Asiakkaiden tai käyttäjien havainnointi</li> </ul>
	<p><b>Esimerkkejä:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen tunnusluvut</li> <li>• Markkinatilanne</li> <li>• Toimitusaikalupaus vs. toteutunut toimitusaika</li> <li>• Sovellusten latausmäärät</li> <li>• Asiakaspalvelun palvelupyyntöjen määrä</li> </ul>	<p><b>Esimerkkejä:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyselyiden numeeriset arviot: suositteluhalukkuus, asiakastytyväisyys</li> <li>• Henkilöstön sitoutuneisuus</li> </ul>
MÄÄRÄLLINEN	OBJEKTIIVINEN	SUBJEKTIIVINEN

Sekä laadullisin, että määrällisin tutkimusmenetelmin kerätyn objektiivisen ja subjektiivisen tiedon yhdistäminen mahdollistaa kattavan kokonaiskuvan muodostamisen. Erilaisen tiedon yhdistäminen edellyttää tiedon tulkitsemista ymmärryksen muodostamiseksi. Asiakasymmärrystutkimuksen kohteena voivat olla sekä yrityksen nykyiset, että potentiaaliset asiakkaat. (Holma ym. 2021, osa 3; Korkiakoski, 2023, ss. 58; 106)

Laadullisin tutkimusmenetelmin tuotettu asiakasymmärrystieto on numeerisesta datasta poiketen harvoin täysin yksiselitteistä ja se vaatii tilanteiden tulkintaa monella eri tasolla: mitä ihminen sanoo, miten hän sen sanoo ja mitä hän ei sano. Systemaattisten analyysimenetelmien käyttö, riittävän tutkimusotannan varmistaminen ja tutkijan osaaminen edesauttavat tiedon tulkitsemista, mutta riski virhetulkintoihin on silti olemassa. Menetelmien ja tutkimusosaamisen lisäksi asiakkaan ymmärtämistä edesauttaa yrityksen ja toimialan termistön ja käytänteiden tunteminen, toimintaympäristön ja olosuhteiden huomioiminen, mahdollisten kulttuurillisten vaikutusten huomioiminen ja ylipäänsä asiakkaiden tai asiakassuhteen perusasioiden tunteminen. (Holma ym., 2021, osa 3)

Määrällisiä tutkimusmenetelmiä sen sijaan voidaan hyödyntää asiakasymmärrystiedon keräämisessä esimerkiksi käyttämällä numeerisiin vastauksiin keskittyviä kyselyjä, tarkastelemalla yrityksen tunnuslukuja, keräämällä ohjelmistoista käyttäjädataa tai tilastoimalla palveluaikoja ja tukipyyntöjen ratkaisemiseen kuluvaan aikaan. Myös myyntiin liittyvät tunnusluvut, kuten myyntimäärät ja niiden vaihtelut, tilaus-toimitusaika ja myynnin jakautuminen asiakkaittain tai alueittain lisäävät asiakasymmärrystä. (Holma ym., 2021, osa 2)

Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan asiakaskokemus tapahtuu niin digitaalisissa kuin fyysisen maailman kanavissa. Digitaalisen maailman asiakaskokemukseen linkittyy tiiviisti myös *käyttökokemus*, silloin kun puhutaan käyttäjien kokemuksesta yrityksen käyttöliittymissä. Käyttökokemus ja asiakaskokemus voivat linkittyä yhteen riippuen kyseessä olevan asiakkaan käsitteestä (onko käyttäjä yritykselle asiakas vai ei) ja käyttökokemus voi omalta osaltaan olla rakentamassa yrityksen kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Toisaalta käyttäjä voi olla myös kokonaan eri henkilö kuin maksava asiakas.

Korkiakosken (2023, s.9; s.21) mukaan kaikista vuorovaikutuskohtaamisista jopa 50-85 % ovat digitaalisia, joten niiden merkitys on erittäin suuri. Digitaaliset ratkaisut tarjoavat asiakkaille enemmän kosketuspisteitä yrityksen kanssa ja myös tarjoavat yritykselle työkaluja, kuten tietoa ja analytiikkaa kehittää asiakaskokemusta. Parhaimmassa

tapauksessa digitaaliset kanavat tukevat fyysisen maailman asiakasvuorovaikutusta yhtenäisellä asiakaskokemuksella. Vaikka usein puhutaankin digitaalisesta asiakaskokemuksesta ikään kuin erillisenä käsitteenä, mutta Korkiakoski (2023, ss.9; 21) painottaa kuitenkin, ettei asiakas lähtökohtaisesti nimenomaisesti etsi digitaalisia asiakaskokemuksia, vaan digitaalisuus toimii tässä yhteydessä enemmänkin mahdollistajana ja osana kokonaisuutta.

Sekä Holma ym. (2021. osa 1), että Saarijärvi ja Puustinen (2020, osa 2) mainitsevat asiakaskokemuksen kehittämisen liiketoiminnallisiksi haasteiksi käsitteen abstraktiuden. Se saattaa helposti jäädä ympärilyöväksi sateenvarjotermiksi, josta voi olla vaikeaa johtaa konkreettisia toimenpiteitä. Yhteinen asiakaskokemusstrategia, joka sisältää asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteet ja vaadittavat toimenpiteet, saattaa puuttua tai sitä ei ole kommunikoitu yrityksen henkilöstölle. Korkiakosken (2023, s.10) mukaan Haasteena voi olla myös organisaation yhteisen asiakaskokemuksen määritelmän ja siihen liittyvän termistön puuttuminen. Asiakaskokemus terminä voidaan ymmärtää organisaatiossa useilla eri tavoilla, jolloin yhteinen ymmärrys puuttuu.

### 2.1.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemus vaatii johtamista kehittyäkseen kohti yrityksen määrittelemää tavoitetilaa. Asiakaskokemuksen johtamisesta käytetään useita erilaisia termejä, joista yksi on customer experience management (lyhennys CXM tai CEM). Se tähtää asiakaskokemuksen kehittämiseen organisaation kyvykkyyksien, strategian ja organisaatiokulttuurin kautta sekä asiakkaiden sitoutuneisuuden lisäämiseen. Usein tätä tehdään keskittyen joko valittuihin tai kaikkiin asiakaspolun kosketuspisteisiin eli niihin tilanteisiin, joissa yritys ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vaikka asiakaspolun kosketuspisteistä onkin mahdollista tänä päivänä kerätä tietoa helpommin kuin koskaan ennen, on monilla yrityksillä edelleen haasteita tiedon keräämisessä useista eri kanavista. Erityisesti haasteita saattaa olla tämän kaiken tiedon jalostamisessa asiakasymmärrykseksi ja asiakasymmärrystiedon hyödyntäminen konkreettisiksi toimenpiteiksi liiketoiminnan kehittämiseksi. (Holmlund ym., 2020, ss. 356–365)

Asiakaskokemuksen ohella liiketoiminnassa saatetaan puhua asiakassuhteiden hallinnasta (engl. customer relationship management, CRM), joka on strateginen prosessi asiakassuhteiden hallintaan asiakastietojen avulla. Molemmat käsitteet kuuluvat asiakaskeskeisen liiketoimintanäkökulman alle, mutta niiden erona on se, että asiakaskokemus käsitteenä tarkoittaa asiakkaan yrityksestä muodostamaa kokemusta, kun

taas asiakassuhteiden hallinnassa keskitytään asiakassuhteiden hoitamiseen erityisesti myynnin lisäämiseksi ja liiketoiminnan hyödyksi. (Saarijärvi ym., 2013, ss. 593–596)

Käsitteenä asiakassuhteiden hallinta on kuitenkin tärkeää huomioida asiakaskokemuksen kontekstissa. Asiakassuhteiden hallinnasta on puhuttu jo 1970-luvulta asti, jolloin asiakastiedon kasvava määrä alkoi kasvaa aiheuttaen yrityksille haasteita tiedon analysoinnissa. Haasteisiin vastattiin myöhemmin asiakastietojärjestelmien (mm. Salesforce, CRM) kehittämisellä, joiden avulla asiakastietojen hallinta ja analysointi helpottui. Näiden järjestelmien asiakastietojen käyttö on pääosin hyvin tuote- ja palvelukeskeistä: niiden tavoitteena on ensisijaisesti kasvattaa myyntiä eikä niinkään esimerkiksi tukea asiakkaan arvontuottoa (Saarijärvi ym., 2013, ss. 593–596)

Asiakassuhteiden hallinta ja tiedolla johtaminen linkittyvät läheisesti myös termiin asiakastiedon johtaminen (engl. customer knowledge management, CKM). Asiakastiedon johtamisen tavoitteena on luoda, kerätä ja jakaa asiakastietoa yrityksen työkalujen, käytänteiden ja kyvykkyyksien avulla. Merkittävä ero asiakassuhteiden hallinnan (CRM) ja asiakastiedon johtamisen (CKM) välillä on, että asiakastiedon johtamisessa asiakkaan rooli on aktiivisempi ja asiakas toimii tiedonluonnin kumppanina, kun taas asiakkuuksien johtamisessa asiakas on kiinnitetty tuotteeseen esimerkiksi erilaisten kanta-asiakasohjelmien avulla. (Gil-Gomez ym., 2020, ss. 2733–2750)

Vaikka asiakaskokemuksen johtaminen voi kärsiä käsitteen abstraktiudesta, toimenpiteiden konkretian puutteesta ja termien runsaudesta, ovat sen hyödyt silti selkeät. Sen liiketoiminnalliset hyödyt näkyvät tyypillisesti pitkällä aikavälillä. Kun asiakkaan kokemus kehittyy positiiviseen suuntaan, hän on tyytyväisempi yritykseen, sitoutuu siihen enemmän ja sitä kautta mahdollisesti myös ostaa enemmän yrityksen tuotteita, palveluita ja ohjelmistoja. Olemassa oleva asiakas on myös yritykselle helpompi ja edullisempi pitää kuin hankkia uusia asiakkaita. (Holma ym., 2021. osa 1)

Asiakaskokemuksen kehittäminen organisaatiossa edellyttää näin ollen pitkäjänteistä toimintaa: se ei ole yksittäinen projekti, vaan jatkuva prosessi. Kehittäminen edellyttää tavoitteiden asettamista, asiakaskokemuksen mittaamista ja käytännön toimia tavoitteiden saavuttamiseksi systemaattisesti johtaen. Hyvä asiakaskokemus linkittyy asiakastyytyväisyyteen, asiakkaiden sitoutuneisuuteen, suositteluhalukkuuteen ja siihen, että asiakkaat ostavat enemmän yrityksen tuotteita ja palveluja, jolla on suoria liiketoiminnallisia hyötyjä yritykselle. Lemon & Verhoef (2016, ss. 69–96) painottavat lisäksi ketterän organisaatorakenteen merkitystä asiakaskokemuksen johtamisen onnistumiseksi,

sillä asiakkaiden käyttäytymisen ja tarpeiden muuttuessa yhä nopeammin ja digitalisaation kiihtyessä yritysten on yhä vaikeampaa hallita asiakaskokemusta. (Lemon & Verhoef, 2016, ss. 69–96)

### 2.1.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää tavoitteellisesti, on ensinnäkin selvitettävä asiakaskokemuksen nykytilanne yrityksessä ja toiseksikin asetettava tavoitteita kehittämiseksi. Asiakaskokemuksen mittaamisessa onkin kyse näiden kahden asian, asiakkaiden kokemuksen ja tavoitteiden saavuttamisen etenemisen mittaamisesta. Yleisesti käytettyjä asiakaskokemuksen mittareita ovat erilaiset kyselyt, asiakastyytyväisyystutkimukset sekä yritysکوhtaiset mittarit, kuten asiakaspalvelua tai toimituksia arvioivat mittarit. Asiakkailta voidaan pyytää palautetta ja osallistaa heitä yhteiskehittämiseen tai voidaan suoraan tarkastella asiakkaiden kokemuksesta kertovaa dataa. Dataa voidaan saada esimerkiksi sosiaalisesta mediasta tai yrityksen asiointikanavista (De Haan, 2023 ss.5–8). Dataa voidaan analysoida hyödyntämällä tekstinlouhintaa (mm. Villaroel Ordenes ym., 2014, ss. 278–295; Popescu, 2018, ss. 804–815; McColl-Kennedy ym., 2019, ss. 8–26), ja tekoälysovelluksia, kuten koneoppimista (Popescu, 2018, ss. 804–815; De Haan, 2023, ss. 1–12). Myös neurotieteitä, kuten silmän liikkeitä kasvon ilmeitä ja biometriikkaa voidaan nykyaikana hyödyntää asiakaskokemuksen mittaamisessa (Lemon ja Verhoef, 2016, ss. 69–96). Teknologia helpottaa reaaliaikaisen ja paikkansapitävän tiedon keräämisen helpommin ja nopeammin, mutta se vaatii yrityksiltä myös osaamista tiedon tulkitsemisessä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, osa 3)

Yrityksessä voi olla myös erillinen asiakaskokemusstrategia toimenpiteiden asettamiseksi. Tärkeää on kuitenkin muistaa pitää asiakas kehittämistyön keskiössä, ettei kehitystyöstä tule pelkästään yrityksen sisäisten prosessien ja organisaatiokulttuurin kehitystyötä, vaan sen tavoitteena on nimenomaan asiakkaan kokemuksen jatkuva mittaaminen ja kehittäminen. Asiakkaille tulisi myös jatkuvasti viestiä heidän kokemuksensa tärkeydestä ja toimenpiteistä, joilla asiakaskokemusta kehitetään. (Löytänä & Korteso 2011, luku 7.1)

Yleisesti ottaen yritykset tänä päivänä näkevät asiakaskokemusmittareiden kehittämisen tärkeänä asiana. Jopa 97 % asiakaskokemusasiantuntijoista amerikkalaisissa yrityksissä (Marketing Charts, 2024) pitää nimenomaan asiakaskokemusmittareiden kehittämistä yhtenä tärkeimpänä kehitystoimenpiteenä edellisvuoteen verrattuna.

Asiakaskokemusmittarit vaihtelevat yrityksittäin, sillä myös yritysten asiakaskokemukselle asettamat tavoitteet vaihtelevat: erilaisissa yrityksissä tavoitellaan erilaista

asiakaskokemusta. Mittareiden tulisi olla yhdistettävissä organisaation muihin toiminnan KPI-mittareihin eli strategisesti tärkeisiin toiminnan mittareihin. Lemon & Verhoef (2016, ss. 69–96) myös painottavat, että asiakaskokemuksen mittareita tulisi aina olla useita, sillä useammalla mittarilla saadaan enemmän tietoa asiakkaiden kokemuksesta ja sitä kautta laajempi näkemys asiasta.

Asiakaskokemusta voidaan mitata monin eri tavoin. Yleisiä mittareita ovat Andersonin (2015, osa 6) mukaan esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt (engl. customer satisfaction, CSAT), suositteluhalukkuus (Net Promoter Score, NPS), asiakkaan vaivannäköä mittaavat kyselyt (engl. customer effort score, CES) ja asiakasuskollisuuden (engl. customer loyalty, customer engagement, customer retention) mittarit. Lisäksi asiakkaiden kannattavuutta mittaavia mittareita, kuten *customer turnover ratea*, asiakasarvoa mittaavaa *customer lifetime value ratea* ja negatiivisten palautteiden määrää mittaavaa *customer complaint ratea* käytetään asiakaskokemuksen mittareina. Näiden avulla voidaan kerätä tietoa siitä, miten asiakkaat kokevat yrityksen palvelut ja tuotteet, sekä löytää kehityskohteita. (Anderson, 2015, osa 6)

Asiakaskyselyiden tuottama tieto ei välttämättä riitä, vaan tarvitaan myös muita tietolähteitä. Vaikka erilaiset asiakaskyselyt ovatkin saavuttaneet suosiota asiakaskokemuksen mittaamisessa niiden käytön nopeuden ja helppouden vuoksi, eivät ne Holmlundin (2020, ss. 356–365) mukaan tarjoa tarpeeksi tietoa asiakkaan todellisesta, kokonaisvaltaisesta kokemuksesta toimiakseen asiakaskokemuksen johtamisen työkaluna. Kyselyt toimivatkin parhaiten muiden mittarien rinnalla tuottamassa lisätietoa. On hyvä huomioida, että osa mittareista, kuten asiakastyytyväisyyskyselyt ja -tutkimukset, ovat enemmän menneisyyden tapahtumia tarkastelevia mittareita, kun taas osa mittareista, kuten NPS, auttaa liiketoimintaa paremmin ennustamaan asiakkaiden käytöstä tulevaisuudessa. Tällä on vaikutusta asiakaskokemuksen kehittämiseen ja tavoitteisiin. (Holmlund, 2020, ss. 356–365)

Asiakaskokemuksen mittaamisen sykli ja palautteisiin reagointi ovat yleisesti ottaen nopeutuneet viime vuosina. Ainoastaan palvelutilanteiden jälkeen tai esimerkiksi vuosittain lähetettävistä asiakastyytyväisyyskyselyistä ollaan siirtymässä reaaliaikaisempaan ja mahdollisimman vaivattomaan mittaamiseen, koska kyselyihin on haasteellista motivoida asiakkaita vastaamaan. Esimerkiksi Saarijärvi ja Puustinen (2020, osa 3) sekä Pennington (2016, luku 2.8) kritisoivat vuosittaisia asiakastyytyväisyystutkimuksia prosessin korkeista kustannuksista ja hitaudesta. Reaaliaikaisella mittaamisella voidaan tarkastella yksittäistä vuorovaikutuspistettä asiakaspolulla, kuten vaikkapa tyytyväisyyttä lounasruokaan

henkilöstöravintolassa ja verrata tulosta käytettyjen raaka-aineiden hintaan, jolloin saadaan tulokseksi analyysi ravintolan asiakastyytyväisyyden hinta. Reaaliaikaisen asiakaskokemuksen mittari voi olla esimerkiksi Happy Or Not -laiteella annettava palaute tai tekstiviestitse palvelutapahtuman jälkeen lähtevä kysely. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, osa 3)

Liiketoiminnallisen hyödyn maksimoimiseksi asiakaskokemuksen mittarit tulisi kohdistaa niihin asiakkaan ja yrityksen välisiin kriittisiin kosketuspisteisiin, joilla on suurin merkitys asiakkaan kokemaan arvoon. Esimerkiksi Listenmaa (2023, s. 206) esittelee asiakaspolun yhtenä yrityksen mittaristoviitekehysvaihtoehtona, joka etenee kronologisessa järjestyksessä asiakkaan polkua noudattaen. Siinä asiakaspolkua tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta ja pyrkimyksenä on asiakkaan kannalta keskeisten ja eniten arvoa tuottavien asioiden tunnistaminen. Asiakaspolun vaiheisiin lisätään tämän jälkeen yrityksen toiminta. Mittareissa tuotetaan tietoa sekä asiakkaan saaman ja kokeman arvon, että yrityksen toimenpiteiden näkökulmasta ja niiden avulla toimintaa voidaan ohjata kohti tavoitteita. (Listenmaa (2023, s. 206)

Penningtonin (2016, luku 2.8) mukaan liiketoiminnallisen hyödyn kannalta asiakkaan suositteluhaluuden (Net Promoter Score) käyttäminen tuottaa parempia tuloksia kuin tyytyväisyyden mittaaminen. Suositteluhaluuden mittaaminen voi kuitenkin olla haasteellista B2B-liiketoiminnassa, sillä tuotteen tai palvelun suosittelun kohderyhmä on rajatumpi kuin kuluttajatuotteissa. Esimerkiksi taajuusmuuttajaa ei ole mahdollista suositella kenelle tahansa, edes oman työnantajayrityksen sisällä. Siksi kyselyn sisältöä ja kysymysasettelua on harkittava tarkoin ja muokattava sitä yrityksen tarpeiden mukaiseksi. Myös vastaajakohderyhmää on harkittava tarkoin: B2B-liiketoiminnassa sekä operatiivinen (palvelun tai tuotteen käyttäjä/ asiakas) ja päätöksentekijä (ostopäällikkö/ ostojohtaja) sekä mahdolliset muut hankintaan osallistuneet henkilöt olisi hyvä osallistaa asiakaspalautteen antamiseen. (Korkiakoski & Gerdt, 2017, ss.160–161)

Korkiakosken ja Gerdtin (2017, ss.157–171) mukaan asiakaskokemuksen mittareissa tulisi yhdistää yrityksen toiminnan mittarit, asiakkaan kokemuksen mittarit ja liiketoiminnalliset tulomittarit. Mittaaminen tulisi aloittaa toiminnan mittaamisella. Toiminnan mittareilla mitataan yrityksen toimintaa: esimerkiksi kauppojen määrää, tuen tarvetta ja jonotusaikaa. Toiminnasta voidaan johtaa asiakkaan kokemuksen mittarit, joilla mitataan asiakkaan kokemusta yrityksen toiminnasta. Kokemuksen mittareilla taas mitataan esimerkiksi tehokkuuteen, helppouteen ja tunteeseen liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi asiakastuen nopeutta, ystävällisyyttä ja kykyä ratkaista tukipyyntö. Toiminnan ja kokemuksen mittareista

voidaan lopuksi johtaa esimerkiksi yrityksen tulostittareita, joilla mitataan liiketoiminnan määrittelemiä KPI-mittareita, kuten myyntilukuja, uusintaostoja tai tilausmääriä. Tämä mittausmalli kuvaa hyvin asiakaskokemuksen mittaamisen moniulotteisuutta ja sitä, miten yksittäisen toiminnon tuottaman asiakaskokemuksen mittaaminen on vain pieni osa tätä kokonaisuutta, tietoa tarvitaan laaja-alaisesti yrityksen toiminnoista ja erilaista dataa hyödyntäen. (Korkiakoski & Gerdt, 2017, ss.157–171)

### 2.1.1 Asiakaskeskeinen liiketoiminta

Asiakkaat, heidän kokemuksensa ja heidän arvostamansa asiat nähdään tänä päivänä yleisesti tärkeänä osana liiketoimintaa. Liiketoimintaa, jonka toiminnan keskiössä ovat asiakkaat ja heidän tarpeensa, käytetään esimerkiksi termejä asiakaslähtöinen liiketoiminta (engl. customer-driven), asiakaskeskeinen liiketoiminta (engl. customer-centric) tai asiakasälykäs liiketoiminta (engl. customer intelligent), joista asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys ovat yleisimmin käytettyjä (mm. Pennington, 2016, osa 2). Asiakasälykäs yritys asettaa asiakkaat toiminnan ja päätöksenteon keskiöön ja pyrkii tulemaan osaksi asiakkaan elämää. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä *asiakaskeskeinen liiketoiminta*, sillä sen koetaan kuvaavan ilmiötä parhaimmin. (Löytänä & Korteso, 2011, luku 1.4; luku 1.6)

Asiakaskeskeisyyttä voi olla monen tasoista, mutta pääosin se vaatii yrityksiltä uudenlaista ymmärrystä niiden asiakkaista, asiakkaan kokemuksista ja asiakkaan arvostamista asioista sekä yhteiskehittämistä asiakkaan kanssa. Se on laaja kokonaisuus, johon päästäkseen yrityksen on usein muutettava koko toimintaansa eikä ainoastaan keskittyttävä yksittäisiin asiakaspolun kosketuspisteisiin. Korkiakosken & Gerdtin (2017, ss. 146–147) mukaan pienet yritykset toimivat usein lähtökohtaisesti asiakaskeskeisesti, mutta suurilla organisaatioilla on tässä enemmän haasteita sisäisten prosessien, siiloutuneiden organisaatorakenteiden ja joskus myös historian painolastin vuoksi. Tänä päivänä asiakkaat kuitenkin yleensä odottavat hyvää asiakaskokemusta ja siksi asiakaskeskeisyys on yritykselle selkeä kilpailuetu. Digitalisaatio myös tuo läpinäkyvyyttä sekä asiakkaiden kokemuksiin ja suositteluihin, että yritysten sisäiseen toimintaan. Tämä on merkittävä ja kohtuullisen lyhyellä aikavälillä tapahtunut liiketoiminnallinen muutos.

Viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana liiketoimintaa ohjaavat näkökulmat ovat kehittyneet tuotokeskeisestä (engl. goods-dominant logic, GDL) palvelukeskeiseen (engl. service-dominant logic, SDL ja service logic, SL) ja edelleen asiakaskeskeiseen näkökulmaan (engl. customer-dominant logic, CDL ja arvon yhteiskehittämiseen keskittyvä

value co-creation, VCC). Tuotekeskeisessä näkökulmassa liiketoimintaa ohjaava näkökulma keskittyi tuotteen - tai palvelutuotteen - ympärille ja sen tärkeimmäksi arvoksi tunnistettiin tuotteesta saatava vaihtoarvo eli yleensä sen hinta. Palvelukeskeisessä lähestymistavassa asiakkaasta tuli osa prosessia, ensin passiivisena ja myöhemmin aktiivisena toimijana. Asiakaskeskeisessä liiketoiminnan näkökulmassa tavoitteeksi nousi ymmärtää asiakkaan toimintaa, jotta yrityksen tarjoamasta tulisi osa asiakkaan elämää. Kun yrityksen tuotteista ja palveluista tulee osa asiakkaan arkea, sitoutuu asiakas niihin vahvemmin kuin satunnaisesti käytettäviin tuotteisiin tai palveluihin. (Grönroos & Gummerus, 2014, ss. 206–229; Löytänä & Korteso, 2011, luku 1.4; Vargo & Lusch, 2017, 46–67)

Tuotekeskeisen liiketoimintänäkökulman haasteena on asiakkaiden tarpeiden ("kyyti lentokentälle") ristiriita siihen, mitä heille saatetaan tarjota ("auto"). 2010-luvulla palvelukeskeisten liiketoimintänäkökulmien rinnalle kehittyi asiakaskeskeinen liiketoiminnan näkökulma, jossa asiakkaan rooli nähtiin aiempaa aktiivisempänä, jolloin vuorovaikutus yrityksen kanssa kehittyi enemmän kaksisuuntaiseksi. (Vargo & Lusch, 2017, ss. 46–67)

Liiketoiminnan näkökulmien kehittyessä myös asiakkaan kokeman arvon käsitys on muuttunut. Kun aiemmin ajateltiin, että yritys tuottaa asiakkaalle arvoa yksinomaan tuotteiden avulla (ns. vaihtoarvo), palvelukeskeisessä liiketoimintänäkökulmassa arvon nähtiin muodostuvan palvelun tai tuotteen käytön yhteydessä. Tällöin yritys ei itseasiassa voi tuottaa arvoa, vaan ainoastaan tarjota arvolupauksia (engl. value proposition) ja varsinainen asiakasarvo syntyy asiakkaan käyttäessä palvelua ja ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Grönroos, 2000, s.140; Vargo ym., 2008, ss. 145–152). Palvelukeskeisessä liiketoimintänäkökulmassa myös arvon määrittely on asiakkaan vastuulla. Asiakas itse määrittelee sen, mikä on hänelle tärkeää ja vastaako yrityksen tuote tai palvelu näihin tarpeisiin. (Heinonen & Strandvik, 2015, ss. 472–484; Saha ym., 2022, ss. 612–628)

Palvelukeskeisen liiketoimintänäkökulman pohjalta kehittynyt asiakaskeskeinen liiketoimintamalli perustuu asiakkaan tarpeiden ymmärtämiselle. Kuten palvelukeskeisessä lähestymistavassa, myös asiakaskeskeisessä lähestymistavassa asiakkaan kokeman arvon nähdään muodostuvan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa yrityksen ja asiakkaan välillä. Kuten jo aiemmin todettu, asiakaskeskeisyydestä on yritykselle ja sen liiketoiminnalle monia etuja. (Heinonen & Strandvik, 2015, ss. 472–484; Saha ym., 2022, ss. 612–628)

Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa asiakkaan kokemukset ja asiakkaan kokema arvo ovatkin merkittävässä roolissa. Voidakseen mahdollistaa asiakkaalle asioita, joita tämä todella arvostaa ja tuottaakseen asiakkaalle mahdollisimman hyviä kokemuksia, on yrityksen ymmärrettävä asiakasta. Tähän tarvitaan asiakasymmärrystutkimuksen tuottamaa tietoa ja toisaalta asiakaskokemuksen mittaamista. Asiakastietojen hallinnan, analysoinnin ja tiedon jakamisen merkitys on suuri, jotta asiakastiedosta voidaan yrityksen sisällä muodostaa asiakasymmärrystä ja sitä voidaan käyttää hyväksi palvelemalla asiakkaita paremmin.

Asiakaskokemus on liiketoiminnalle valtava mahdollisuus, mutta sen mittaamisessa ja kehittämisessä saattaa myös olla paljon haasteita. Se vaatii jatkuvaa mittaamista, tavoitteita ja systemaattista johtamista. Käsitteenä asiakaskokemukseen liittyvien tutkimusten näkökulmat painottuvat usein arvontuottamiseen, asiakaskokemuksen mittaamiseen ja teknologian mahdollistamiin työkaluihin tiedon käsittelyssä, mutta käytännönläheisiä liiketoiminnan menestystarinoita näkee harvoin. Tämä saattaa ruokkia käsitteen abstraktiutta ja konkretian puutetta, joka omalta osaltaan saattaisi auttaa voittamaan esimerkiksi liiketoiminnan johdon asian puolelle. Konkretian puute tekee asiakaskokemuksesta usein vain muotisanan, joka ei välttämättä johda todelliseen liiketoiminnan kehittämiseen.

Asiakaskokemuksen käsitteen yhteenvetona voidaan todeta, että asiakkaalle arvoa tuottavien asioiden tunnistaminen vaatii asiakasymmärrystä, jota voi pitää asiakaskokemuksen kehittämisen lähtökohtana. Yrityksen tulisi ymmärtää asiakkaan tarpeita ja odotuksia ainakin yrityksen tuotteita, palveluita ja ohjelmistoja kohtaan. Joskus tarpeen on ymmärtää asiakkaan koko elämää eikä keskittyä vain yrityksen tuotteisiin, palveluihin ja ohjelmistoihin, sillä yleensä asiakkaan kaikkia tarpeita ei voida täyttää yhden yrityksen tuotteilla ja palveluilla, vaan tähän saatetaan tarvita esimerkiksi palveluekosysteemiä yhteistyökumppaneineen. Tämän ymmärtäminen edellyttää yhteistä tahtotilaa ja usein myös muutosjohtamista organisaatiossa.

Asiakasarvo on asiakaskeskeisen liiketoiminnan ytimessä: arvon ajatellaan mahdollistuvan asiakkaan ja yrityksen ollessa vuorovaikutuksessa. Arvo ei siis enää ole vain asiakkaalle tuotettava asia, vaan yhteiskehittämisen tulos. Asiakaskokemuksen rooli ja asiakasarvo ovat yhtä merkittävässä roolissa B2C- ja B2B-liiketoiminnassa. B2B-asiakkaan odotuksiin vaikuttavat myös hänen kokemuksensa muiden yritysten kanssa, myös B2C-liiketoiminnassa. Tämä voi luoda painetta B2B-liiketoiminnassa toimiville yrityksille. Kokonaisvaltainen asiakasymmärrys muodostuu yhdistelemällä määrällisillä ja laadullisilla

tutkimusmenetelmillä tuotettua subjektiivista ja objektiivista tietoa monipuolisesti eri lähteistä.

## 2.2 Tieto ja asiakaskokemuksen kehittäminen tiedon avulla

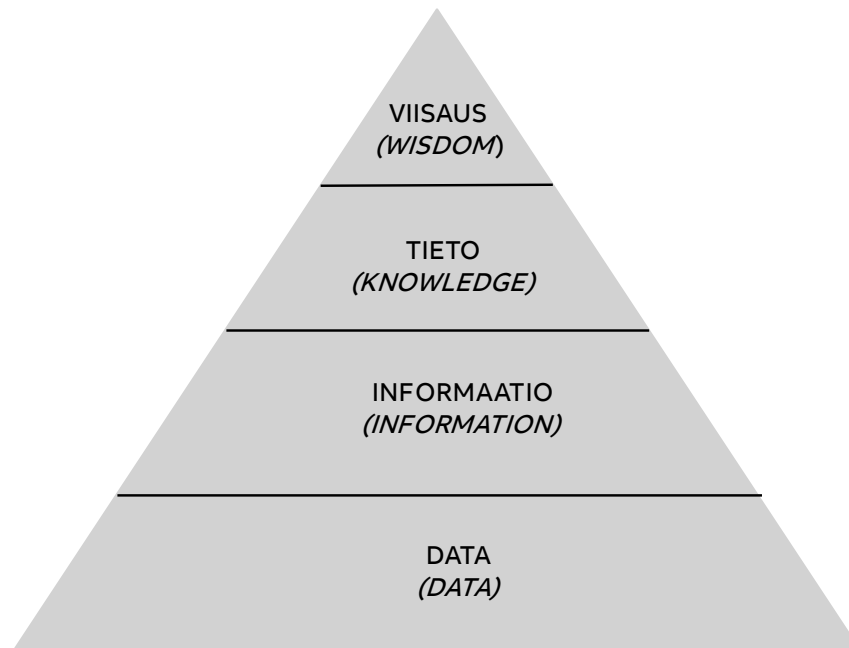
Asiakaskokemustietoon liittyvä toinen merkittävä käsite on tieto. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin tiedon käsitettä: mitä tieto on ja miten tieto jalostuu organisaatiossa datasta viisaudeksi. Lisäksi käydään läpi tiedonhallinnan käsitteitä tiedonkäsittelystä tiedonhallintaan, tiedon analytiikkaa ja raportointia ja lopuksi tiedolla johtamista. Ilman paikkansapitävää, oikea-aikaista ja ajan tasalla olevaa tietoa asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen on haastavaa, joten tiedon merkitys on asiakaskokemuksen kehittämisessä kriittinen. Tiedon avulla hahmotetaan nykytila ja seurataan kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista.

### 2.2.1 Tieto

Tässä työssä tiedolla tarkoitetaan informaatiota, jolla on konteksti. Platonin Theaitetos-dialogissa (387–355 eaa) esittämän tiedon määritelmän mukaan tieto on ”hyvin perusteltu tosi uskomus”. On siis oltava sekä totta oleva väittämä, että hyvät perustelut sen tukemiseksi, jotta se sitä voidaan kutsua tiedoksi. Yksi keskeinen tiedon ominaisuus onkin sen jalostuminen, jota voi kuvata esimerkiksi neliportaisen tietohierarkian eli DIKW -pyramidin (Ackoff, 1989; Rowley, 2007) avulla. Tietohierarkiasta käytetään suomeksi myös mm. termejä *DIKW-pyramidi* ja *tietopyramidi*.

Kuvassa 6 on kuvattu tietohierarkian tasot. DIKW tulee englannin kielen sanoista *data*, *information*, *knowledge* ja *wisdom*. Hierarkian alin taso on *data*, jonka jälkeen hierarkiassa on *information* eli informaatio, sitten *knowledge* eli tieto ja päällimmäisenä *wisdom* eli viisaus. Listenmaan (2023 s. 37) mukaan data itsessään ei ole arvokasta, vaan dataa täytyy jalostaa sen muokkaamisessa arvokkaaksi. Jalostetusta datasta syntyy informaatiota, joka puolestaan tarvitsee merkitystulkinnan muuttuakseen tiedoksi. Ja lopulta tiedosta saadaan oppimisen ja osaamisen kehittämisen avulla, ymmärryksen muodostamisen kautta viisautta.

Kuva 6. Tietohierarkia (mukaillen Ackoff, 1989; Rowley, 2007).



Alkuperäinen tietohierarkia on vuosien saatossa saanut rinnalleen erilaisia variaatioita ja herättänyt paljon keskustelua. Yksi variaatiomalli on DIKIW, johon on lisätty tiedon ja viisauden väliin *intelligence*, josta on yleisimmin käytetty suomenkielistä termiä *tietämys* (mm. Hey, 2004, ss. 1–18; Liew, 2013, ss.49–62). Myös Sivula (2023, s. 16) käyttää DIKW-pyramidista varioitua neliportaista mallia, jossa tieto on korvattu tietämysvaiheella. Alkuperäistä DIKW-hierarkiaa on varioinnin lisäksi myös nostettu akateemisissa julkaisuissa uudelleen tarkasteltavaksi useaan otteeseen. Rowley (2007, ss. 163–180) tarkastelee erityisesti tiedon ja viisauden käsitteitä ja niiden välisiä suhteita, kun taas Baskarada ja Koronius (2013, ss.5–24.) syventyvät erityisesti siihen, miten data, informaatio, tieto ja viisus linkittyvät laatuun. DIKW-pyramidia ja sen kuvaava tiedon hierarkia on edelleen suosittu tapa visualisoida tiedon jalostumista, vaikka sen kaikki hierarkian vaiheet ovatkin olleet suuressa murroksessa pyramidin kehittämisen ajoista: datan, informaation ja tiedon määrä ja saavutettavuus on kasvanut räjähdysmäisesti ja tarvitaan uudenlaista osaamista sen muuttamisessa viisaudeksi. (Sivula, 2023, s. 16)

Tässä opinnäytetyössä tietohierarkiaa käytetään asiakasymmärryksen muodostamisen tarkastelussa viitekehyksenä asiakaskokemusdatan jalostumisessa asiakasymmärrykseksi

ja asiakasviisaudeksi organisaatiossa. Asiakaskokemukseen liittyvä data, esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja tuotteiden myyntimäärät, voidaan jalostaa informaatioksi esimerkiksi poimimalla tietyn asiakkaan tyytyväisyys- ja ostoluvut valitulta aikaväliltä. Näitä yhdistelemällä ja esimerkiksi vaihtelua ja korrelaatiota tarkastelemalla voidaan analysoida valitun asiakkaan tyytyväisyyden vaikutus asiakkaan ostomääriin. Näin asiakastietodatasta voidaan saada informaation kautta jalostettua asiakasymmärrystietoa. Kun tästä tiedosta opitaan asiakkaan käyttäytymisestä ja voidaan vaikkapa ennakoida asiakkaan käytöstä tulevaisuudessa, syntyy tiedosta asiakasymmärrysviisautta liiketoiminnan hyödyksi.

Liiketoiminnan johtamiseen tarvittavan tiedon määrittelee liiketoiminnan strategiset tavoitteet. Listenmaa (2023, s.26) jakaa tiedon karkeasti hiljaiseen eli implisiittiseen ja näkyvään eli eskplisiittiseen tietoon. Hiljainen tieto on ihmisten pään sisälle kertyneitä oppeja ja kokemuksia, jotka vaikuttavat toimintatapoihin, asenteisiin ja tunteisiin. Näkyvä tieto taas on esimerkiksi yrityksessä dataa, jota tallennetaan yrityksen tietokantoihin. DIKW-pyramidissa näkyvä tieto painottuu pyramidin alaosissa ja hiljainen tieto lisääntyy pyramidin yläosissa. (Listenmaa, 2023, s.26)

Listenmaan (2023, s. 26) mukaan hiljaisen ja näkyvän tiedon merkittävin ero on niiden esitettävyydessä ja ilmaisemisessa: näkyvän tiedon kohdalla se on helpompaa kuin hiljaisen tiedon: Tiedolla johtamisessa molemmat, sekä hiljainen, että näkyvä tieto ovat tärkeitä ja ne täydentävät toisiaan. Siksi asiakaskokemustiedon osalta tutkimuksessa onkin huomioitava nämä molemmat. Näkyvää asiakaskokemustietoa ovat esimerkiksi asiakkaiden suositteluhalukkuusmittaukset (NPS), asiakastyytyväisyystutkimukset, tuotteiden ja palveluiden analytiikka, myyntimäärät, asiakasmäärät ja liikevaihto. Hiljaista tietoa taas ovat esimerkiksi toimeksiantajayrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden kokemukset ja opit ennen kuin ne jaetaan yrityksen kanssa.

Tietoa on erilaista. Listenmaa (2023, s. 26–30) jakaa näkyvän tiedon vielä kahteen eri kategoriaan tiedon laadun perusteella: kovaan, objektiiviseen dataan ja pehmeään, subjektiiviseen tietoon. Aikaisemmin mainittu esimerkki liiketoiminnan avainluvusta kuuluu tähän ns. kovan datan kategoriaan, kun taas kokemuspohjainen tieto kuuluu ns. pehmeän tiedon kategoriaan. Se on hiljaista tietoa, joka muuttuu näkyväksi, kun se jaetaan yrityksen kanssa. Opinnäytetyön tekijän työelämäkokemuksen mukaan näistä saatetaan usein käyttää myös termejä *laadullinen tieto* ja *määrällinen data*, vaikka itseasiassa näiden termien oikea määritelmä liittyy enemmän datan muotoon ja tutkimusmenetelmiin (Kallinen & Kinnunen, 2021), eikä niinkään tiedon laatuun. Kuten hiljaisen ja näkyvän tiedon osallakin, myös pehmeän tiedon ja kovan datan osalta tarvitaan molempia muodostamaan

kattava kokonaiskuva. Kun tietoja yhdistellään ja niiden väliset yhteydet tunnistetaan, niiden avulla voidaan selittää asioita ja ilmiöitä tehokkaammin. (Listenmaa, 2023, s. 26–30)

### 2.2.2 Tiedonhallinta

Tiedonhallinta tarkoittaa suunnitelmallista tiedon määrittelyä, hallintaa ja johtamista. Se on tärkeä osa tiedolla johtamista. Yrityksen tietojärjestelmät tuottavat suuren määrän tietoa ja siksi niiden hyödyntäiseksi on tärkeää ymmärtää, mitä tietoja niissä on, mitä tiedot tarkoittavat ja myös se, miten tiedot mahdollisesti liittyvät toisiinsa. Tätä varten tarvitaan tietoarkkitehtuuria kuvaamaan organisaation keskeisten tietojärjestelmiin ja tietovarastoihin talletettuja tietoja. Tietoarkkitehtuurilla on tärkeä rooli aiemmin kuvatun DIKW-pyramidin mukaiseen datan jalostumiseen viisaudeksi, sillä tietoarkkitehtuuri tukee tätä prosessia. (Listenmaa, 2023, ss. 247–248)

Tietojen varastointi on tarpeellista, sillä tänä päivänä yrityksissä on käytössä lukuisia erilaisia tietojärjestelmiä, jotka tuottavat suuren määrän tietoa. Keskittämällä tietojärjestelmiä tietyille järjestelmätoimittajille saadaan järjestelmiä yhtenäistettyä, mutta tällöin haasteeksi nousee riippuvuus järjestelmätoimittajien suuntaan. Tietovarastointi vähentää tätä riippuvuutta ja helpottaa tietojärjestelmien hajanaisuutta, jota saattaa esiintyä varsinkin suuryrityksissä organisaatioiden eri funktioiden, kuten myynnin, markkinoinnin, HR:n ja talouden, muodostamien tietojärjestelmäsiilojen vuoksi. Tietoja voidaan yhdistää eri lähteistä, muuntaa yhteneväiseen muotoon ja viedä yhteiseen, organisaatiotasoiseen tietovarastoon (engl. data warehouse, DW) joko datana tai valmiina raporteina. Tietovarasto toimii tässä ikään kuin organisaation muistina ja vähentää tiedon hallinnoinnin riskejä. (Listenmaa, 2023, ss. 253–257)

Tietovarastoihin ja organisaation keskeisiin tietojärjestelmiin talletettujen tietojen kuvaamiseen voidaan käyttää erilaisia tietomalleja. Kuvaus saatetaan tehdä usein käytännön syistä ylätasoisesti. Sen tulisi aina perustua ensisijaisesti organisaation ja johtamisen tarpeisiin. Yleensä mallinnus tehdään kolmen eri vaiheen; käsitteellisen, loogisen ja fyysisen tietomallinnusvaiheen avulla. Tiedon mallinnuksessa auttaa tietoarkkitehtuuri, joka luo kokonaiskuvan yritykseen tallennetusta tiedosta ja ovat tärkeä osa tiedonhallintaa ja tiedolla johtamista. (Listenmaa, 2023, ss. 247–257)

### 2.2.3 Tiedon analytiikka ja raportointi

Analytiikan ja raportoinnin avulla data ja tieto saadaan näkyväksi ja hyödynnettäväksi liiketoiminnan tarpeisiin. Tiedon analysointi mahdollistaa myös siitä oppimisen. Analytiikka jalostaa dataa löytämällä siitä olennaista informaatiota hyödynnettävässä muodossa. Raportoinnin tehtävänä on tuoda informaatio näkyväksi organisaatiossa, jotta sitä voidaan hyödyntää liiketoiminnan tukena. Analysointi- ja raportointivaiheessa voi myös paljastua tiedolla johtamisen prosessin aikaisemmin tehtyjä virheitä: data voi olla huonolaatuista, sitä voi olla liian vähän tai sen saatavuudessa voi olla ongelmia. Myös datan hallinnassa, ohjaamisessa tai jalostamisessa voi olla haasteita. (Listenmaa, 2023, ss. 267–281)

Analytiikka on kehittynyt nopeasti: niin raportointi- ja analysointityökalut (esimerkiksi BI-työkalut, engl. business intelligence), kuin suuret datamassat (engl. big data), reaaliaikaiset datatuotteet, datatalous ja tekoälykin ovat olleet osana tätä kehityspolkua. Analytiikassa on karkeasti ottaen neljä tasoa: kuvaileva analytiikka (mitä tapahtui), diagnosoiva analytiikka (miksi jotain tapahtui), ennakoiva analytiikka (mitä tulee tapahtumaan) ja ohjaava analytiikka (miten jokin asia saadaan tapahtumaan). Kuvailevan analytiikan avulla tarkastellaan historiaa ja kuvataan tietoja esimerkiksi kuvaajina BI-järjestelmässä. Diagnosoivalla analytiikalla selitetään syitä nykytilanteelle tutkimalla keskinäisiä yhteyksiä ja korrelaatioita. Ennakoiva analytiikka on edistynyttä analytiikkaa, joka pohjautuu aiempien tapahtumien pohjalta määriteltyihin todennäköisyyksiin ja algoritmeihin. Ja ohjaava analytiikka perustuu toiminnan optimointiin ja uusien toimintojen simulointiin. Itseoppivan analytiikan tekemisessä hyödynnetään yhä tehokkaammin erilaisia algoritmeja ja tekoälyä, jotka tarjoavat uusia tapoja analysoida suuriakin datamääriä. (Anderson, 2015, osa 6; Listenmaa, 2023, ss. 267–281)

Analytiikan perustasolla riittää ennalta määriteltyjen mittareiden ja roolipohjaisen raportoinnin käyttö. Edistyneemmillä analytiikan tasoilla taas tarvitaan vahvaa matemaattista kyvykkyyttä ja ohjelmointiosaamista sekä koneoppimisen ja tekoälyn hyödyntämisen taitoja. Jo perustasoinen analytiikka mahdollistaa paremman liiketoiminnan ennustettavuuden ja kerää ja visualisoi johtamiseen tarvittavat olennaisimmat tiedot. (Listenmaa, 2023, ss. 277–280)

Organisaation strategian ja tiedolla johtamisen tavoitteen tulisi ohjata analytiikkaa, oli tavoite sitten toiminnan tehostaminen, myynnin lisääminen tai vaikka uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen. Kun tavoite on selvä, voidaan myös helpommin suunnitella, millaista osaamista ja resursseja tarvitaan: tarvitaanko esimerkiksi BI-

analytikoita, datatieteilijöitä vai datainsinöörejä. (Listenmaa, 2023, ss. 277–280). Myös nykyisen henkilöstön osaamisen kasvattaminen auttaa tiedon hyödyntämisessä.

Tänä päivänä suuri osa tiedosta on digitaalista. Suuretkin määrät tietoa ovat helposti kaikkien saavutettavissa ja tehokkaat hakutyökalut ja tekoälyavusteiset avustajat suodattavat, käsittelevät ja optimoivat tietoa tehokkaasti. Tekoälyn avulla varsinkin suurten datamäärien käsittely ja analysointi on helpottunut, kun työn voi tarvittaessa ulkoistaa ihmisiltä tekoälylle. Työ hoituu nopeammin ja tekoäly voi tehokkaasti poimia datasta esimerkiksi tiettyyn yrityksen tuotteeseen liittyviä palautteita. Kun teknologian ja esimerkiksi Industrial Internet of Thingsin ja älysensorien myötä tuotteista on mahdollista saada yhä enemmän reaaliaikaista dataa niiden kunnosta, huoltotarpeista ja käyttömääristä, on tekoälyn merkitys datan käsittelyssä korostunut.

Kuitenkin, jos halutaan ymmärtää myös tuotteen käyttäjää (ihmistä) ja tämän kokemusta, tarvitaan asiakasymmärrystä. Tässä tekoälyn käyttö on haasteellisempaa: se ei vielä pysty yhdistämään dataa virheettömästi ihmisten tunteisiin eli vaikkapa tulkitsemaan datasta, onko asiakas ollut turhautunut, iloinen, pettynyt, vihainen, väsynyt tai tyytyväinen. Siksi asiakaskokemuksen johtamisessa data on vain osa tarvittavaa tietoa: tarvitaan myös syvällisempää asiakasymmärrystietoa. (Holma ym., 2021, osa 3).

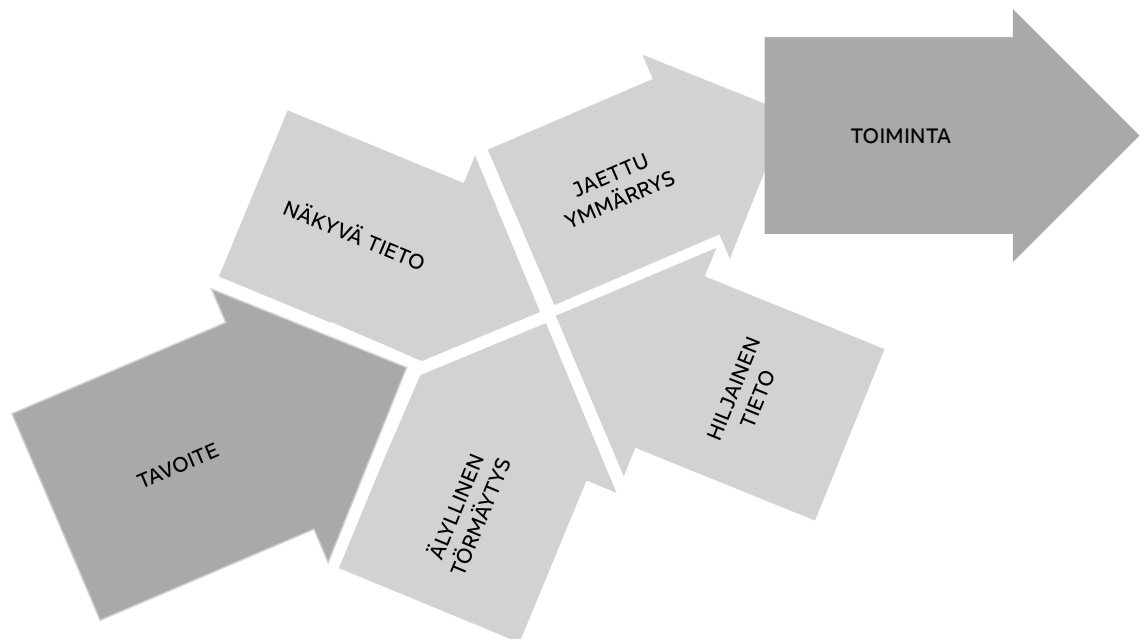
#### 2.2.4 Tiedolla johtaminen

Tietojohtaminen sisältää kaksi osa-aluetta: *tiedon* johtamisen ja *tiedolla* johtamisen. Tiedon johtaminen painottuu tekniseen toimintaan: tietojärjestelmiin ja tiedon hallintaan, kun taas tiedolla johtaminen painottuu siihen, miten tietoa voidaan hyödyntää johtamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Tiedolla johtamisen tarkoitus onkin nimenomaan auttaa yritystä tai organisaatiota pääsemään asetettuihin tavoitteisiin, joita voi olla mittakaavaltaan ja ominaisuuksiltaan hyvin erilaisia. (Listenmaa, 2023, s. 46) Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä *tiedolla johtaminen*, sillä sen koetaan kuvaavan tutkimusasetelmaa paremmin kuin termi tietojohtaminen.

Kuvassa 7 on kuvattu tiedolla johtamisen tarkoitus aina tavoitteista toimintaan. Tavoitteen tulisi aina olla tiedolla johtamisen lähtökohta ja tiedolla johtamisen koostua sekä asioiden johtamisesta, että ihmisten johtamisesta. Asioiden johtamisella tarkoitetaan yrityksen tavoitteiden kannalta relevantin tiedon teknistä tuottamista ja sen ohjaamista yrityksen johtamisrakenteiden kannalta oikeaan paikkaan, oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan. Ihmisten johtamisella taas tarkoitetaan ihmisten johdattamista tiedon äärelle,

keskustelemaan yhdessä ja yhdistämään omaa hiljaista tietoaan näkyvän tiedon kanssa. Kun yrityksessä syntyy yhteinen ymmärrys nykytilasta ja tarvittavista toimenpiteistä, voidaan seuraavaksi tarvittaessa edetä toimenpiteisiin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Listenmaa, 2023, ss. 131–142)

Kuva 7. Tiedolla johtamisen tarkoitus (mukaiillen Listenmaa, 2023)



Tieto itsessään ei vielä johda yritystä tavoitteisiin. Tiedolla onkin oikeastaan arvoa vasta sitten, kun sen avulla voidaan muodostaa yhteinen ymmärrys asioista ja alkaa toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuten tietohierarkiakin kuvaa, datasta ja informaatiosta muodostetaan ymmärrystä ja viisautta liiketoiminnan hyödyksi (Ackoff, 1989; Rowley, 2007). Vaikka tietoa on helposti saatavilla, on tärkeää suodattaa siitä olennainen informaatio esimerkiksi analytiikan avulla. Yrityksen liiketoiminnan luonne, strategiset tavoitteet ja tiedolla johtamisen kyvykkyydet määrittelevät, millaista tietoa ja mistä lähteistä sitä tarvitaan. (Listenmaa, 2023, s. 42)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä tieto on merkittävässä roolissa. Kehittämistä voidaan johtaa tietoon perustuen, jolloin asiakaskokemus saa konkretiaa ympärilleen ja siitä voidaan johtaa käytännön kehitystoimenpiteitä. Organisaatiossa tärkeää on kartoittaa asiakaskokemuksen tietolähteet ja laatia tavoitteet kehitystyölle. Monipuoliset tietolähteet, jotka sisältävät organisaation pehmeää tietoa ja kovaa dataa, mahdollistavat

asiakasymmärryksen kasvattamisen. Myös organisaation hiljaista tietoa tulisi mahdollisuuksien mukaan hyödyntää asiakasymmärryksen lisäämisessä ja asiakaskokemuksen kehittämisessä.

## 2.3 Data ja asiakaskokemusdata

Tämän päivän yrityksissä asiakaskokemustieto koostuu merkittävältä osin datasta, jonka määrä kasvaa jatkuvasti. Seuraavaksi tarkastelemme opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kolmannessa osassa datan käsitettä: mitä data on, millaisia datatyyppejä on olemassa, mitä haasteita ja mitä hyötyjä datasta on liiketoiminnalle. Lisäksi tarkastellaan erityisesti asiakaskokemukseen liittyvää dataa: millaista dataa asiakkaiden kokemuksesta voidaan kerätä ja miten suuret datamäärät mahdollistavat asiakaskokemuksen kehittämisen. Lopuksi käydään vielä läpi dataohjautuvan liiketoiminnan periaatteita.

### 2.3.1 Data

Datalla on suuri vaikutus tämän päivän yritysten toimintaan. Datalla tarkoitetaan koneluetettavaa tietoa, kuten esimerkiksi kuvaa, tekstiä, merkkejä, symboleja tai ääntä. Data mahdollistaa yritykselle lisäarvon tuottamisen asiakkailleen ja toki yritykselle itselleenkin. Mahdollisuudet datan hyödyntämiseen kasvavat datan määrän jatkuvan kasvamisen myötä: on laskettu, että ihmiskunta luo joka kolmas minuutti saman määrän dataa kuin luotiin aikojen alusta vuoden 2003 loppuun saakka. Tämä tuo haasteita yrityksille, sillä vaikka niillä on pääsy suureen määrään dataa esimerkiksi sisäisten tietojärjestelmien ja avautuneiden ulkoisten tietolähteiden myötä, vaatii data osaamista ja resursseja sen käsittelyyn, hallintaan, analysointiin ja ymmärryksen muodostamista varten. (Listenmaa, 2023, s.26; Sivula ym., 2023, s. 9)

Data itsessään on harvoin kovin arvokasta, mutta siitä voidaan data-analytiikan ja data-aineistojen yhdistelemisen myötä jalostaa datatuotteita, jotka voivat tuottaa merkittävää arvoa liiketoiminnalle. Vaikka datan kerääminen nykypäivän teknologiaa hyödyntäen voikin olla yrityksille helpompaa kuin ennen, tulisi keräämisen kuitenkin aina lähteä aidosta liiketoiminnan tarpeesta. Kun datan kerääminen aloitetaan, tulisi myös datan laatuun kiinnittää huomioita. Datan laatu muodostuu esimerkiksi datan paikkansapitävyydestä, tarkkuudesta, analysoitavuudesta ja siitä, miten hyvin dataa on saatavilla. Huonolaatuinen data tuottaa huonoja lopputuloksia, joten laatu on ensimmäisiä asioita, joka tulisi huomioida kehitysprojektin aluksi. (Sivula ym., 2023, ss. 16–20)

Yrityksillä voi olla haasteita pysyä datan räjähdysmäisen kasvun ja datan tarjoamien uusien liiketoimintamahdollisuuksien muutoksessa mukana. Sivula ym. (2023, ss.22–23) nostavat esimerkkinä teollisuusyritykset, joissa operatiivinen tuotanto on loppuun asti hiottu, pitkälle automatisoitu prosessi, mutta jossa datan kerääminen, jalostaminen ja analysointi tehdään edelleen pitkälti manuaalisesti ja pienillä resursseilla. Toisaalta monet yritykset saattavat olla datan hyödyntämisessä jo pitkällä ja käyttää esimerkiksi datatehtaita, jotka tuottavat pitkälle jalostettua dataa yrityksen tarpeisiin. (Sivula ym., 2023, ss. 22–24)

Big datan eli suurten datamäärien haasteena on laitekannan ja hallinnan korkeat kustannukset sekä osaamisen puute analysoida ja hyödyntää dataa liiketoimintaa varten. Datan suuri määrä yhdistettynä monenlaiseen, keskenään mahdollisesti hyvin erilaiseen dataan saattaa tehdä sen tulkitsemisesta työlästä. Tämän vuoksi yritysten tulisikin pyrkiä hyödyntämään data-analytiikassa esimerkiksi koneoppimista, tekstinlouhintaa ja tekoälyä manuaalisen työmäärän vähentämiseksi. (Sivarajah ym., 2016, ss. 263–286).

Datan kasvava määrä vaikuttaa myös ympäristöön ja siksi yritysten on huomioitava se myös vastuullisuusohjelmissaan. Teknologian kehittyessä ja esimerkiksi tekoälyn käytön yleistyessä laajojen kielimallien ja syväoppimiseen perustuvien tekoälyjärjestelmien vaatima laskentateho ja energiankulutus on kasvanut merkittävästi lisäten ilmastopäästöjä. Datan käsittely ja varastointi kuluttaa energian lisäksi myös muita luonnonvaroja, kuten vettä. Yrityksille datan käyttö onkin siis tasapainottelua hyötyjen (mm. toiminnan tehostaminen ja kyvykkyyksien kasvattaminen) ja haittojen (mm. energiankäyttö ja ilmastopäästöjen lisääminen) välillä. (Crawford, 2024; Vainikka ym., 2025).

### 2.3.2 Asiakaskokemusdata ja asiakaskokemusdatatyypit

Dataa voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä monella tavalla. Sen avulla voidaan sekä muodostaa kuva asiakaskokemuksen nykytilasta, että kehittää sitä edelleen paremmaksi. Sen avulla voidaan myös kasvattaa asiakkaan samaa arvoa, sitouttaa asiakasta, poistaa ostamisen esteitä tai rakentaa digitaalisia myyntikanavia. Dataa hyödyntämällä voidaan mitata asiakkaan kokemusta yrityksen tuotteista tai palveluita, kehittää ja nopeuttaa prosesseja, lisätä läpinäkyvyyttä, kohdentaa mainontaa tai nopeuttaa asiakaspalvelua. (Sivula ym., 2023, ss. 119–123)

Asiakaskokemukseen liittyvä data (engl. customer experience data, CX data) on ikään kuin asiakasymmärryksen ensimmäinen askel: kun asiakkaista ja asiakkaiden kokemuksesta kerätään dataa – joko heiltä sitä pyytämällä tai heiltä pyytämättä - voidaan se jalostaa

asiakasymmärrykseksi yhdistelemällä siihen muita data- ja tietolähteitä ja jalostamalla sitä organisaation sisällä. Jalostaminen voi tarkoittaa esimerkiksi yrityksen henkilökunnan asiakastietoon lisäämää hiljaista tietoa, kuten omaa tietämystään asiakkuudesta. Näin asiakaskokemusdata tai asiakastieto rikastuu yhteiseksi ymmärrykseksi, jota voidaan käyttää palvelemaan asiakasta jatkossa yksilöllisemmin, nopeammin ja paremmin. (Holma ym. 2021, osa 3) Asiakaskokemusdataa voi olla strukturoidussa muodossa, kuten esimerkiksi numeroina, ja strukturoimattomassa muodossa, kuten ääni- tai videodokumentteina. Strukturoimattoman datan osuus on jatkuvassa kasvussa. Varsinkin strukturoidun ja strukturoimattoman datan yhdisteleminen ja analysointi voi olla yrityksille haasteellista. (Holmlund ym., 2020, ss. 356–365; Villarroel Ordenes ym., 2022, luku 7). Muita haasteita datan hyödyntämisessä ovat systemaattisten asiakaskokemusdatan hyödyntämisen toimintamallien puuttuminen liiketoiminnan kehittämiseen (Holma ym. 2021, osa 3) sekä datan laatu. (Anderson, 2015, osa 2)

Suuret datamäärät tarjoavat mahdollisuuksia asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen, kun niistä osataan kerätä, jalostaa ja johtaa liiketoimintaa hyödyttävää asiakasymmärrystä. Holmlund ym. (2020, ss. 356–365) ovat tarkastelleet big datan ja data-analytiikan (engl. big data analytics, BDA) käyttämistä asiakasymmärryksen kasvattamiseen. He painottavat, että vaikka moderni teknologia helpottaa datan keräämistä ja käsittelyä, ei lisääntynyt datan tai asiakasymmärryksen määrä automaattisesti tarkoita parempaa asiakaskokemuksen johtamista.

Moderni teknologia auttaa suurten datamäärien käsittelyssä ja analysoinnissa. Tekstinlouhinta vaikuttaa tutkimusten (mm. Villarroel Ordenes ym., 2014, ss. 278–295; Popescu, 2018 ss. 804–815; McColl-Kennedy ym., 2019, ss. 8–26; De Haan, 2023, ss. 1–12) perusteella yhdestä käytetyimmistä menetelmistä käsitellä tekstimuotoisia asiakaspalautteita ja analysoida niitä, mutta myös koneoppimista ja tekoälyä (De Haan, 2023, ss 1–12) hyödynnetään kasvavassa määrin. Erityisesti luonnollisen kielen käsittely (engl. Natural Language Processing, NLP), joka on osa koneoppimista, omaa myös suurta potentiaalia asiakaskokemusdatan käsittelyyn ja asiakasvuorovaikutukseen. NLP:n avulla strukturoimatonta dataa voidaan käsitellä ja ryhmitellä nopeammin ja sieltä voidaan poimia esimerkiksi tietynlaisia teemoja, sanoja ja lauseita. NLP:n tarkkuus on erityisesti viime vuosina kehittynyt merkittävästi. Sen avulla asiakaspalautteita voidaan käsitellä ja analysoida tehokkaammin ja esimerkiksi muuntaa puhemuotoista palautetta tekstimuotoon. Tämä kaikki nopeuttaa yrityksen asiakaspalauteprosesseja ja lisää käytössä olevaa asiakaskokemusdataa. (Holmlund ym., 2020, ss. 356–365; Kananen & Puolitaival 2019, ss. 132–134)

Voidaan siis todeta, että menetelmät ja teknologia kehittyvät nopeasti ja niiden käytön yleistymisen tuo teknologiaratkaisut, kuten generatiivisen tekoälyn, helpommin kaikkien saataville. Teknologia myös mahdollistaa esimerkiksi avointen kysymysten lisäämisen asiakastyytyväisyyskyselyssä, mikä rikastuttaa mahdollisesti muutoin numeerista dataa ja kasvattaa yrityksen asiakasymmärrystä. Suurten asiakaskokemusdatamäärien käsittelyssä analysointimenetelmät ja modernit työkalut auttavat merkittävästi, mutta eivät vielä tarjoa virheettömiä lopputuloksia, jonka vuoksi myös asiantuntijan analysointia ja tulkintaa tarvitaan. Yhdistämällä nämä kaksi voidaan päästä hyvään lopputulokseen. Ja vaikka dataa on saatavilla runsaasti ja menetelmiä ja työkaluja sen käsittelyyn yhä paremmin saatavilla, saattaa haasteena silti olla datan jalostaminen konkreettiseksi liiketoiminnan kehittämisen toimenpiteiksi. Siksi nimenomaan tämä konkretia ja asiakaskokemuksen toimenpiteet tulisi aina pitää datan jalostamisen tavoitteena. (Holma 2021, osa 3)

Kun toimenpidepotentiaalin pitää datan keskiössä, on asiakkaiden kokemusten ymmärtämisessä myös yksittäiset, pienetkin datalähteet ovat tärkeitä, toteaa Pennington (2016, luku 2.9). Asiakaspolun kosketuspisteistä saatava data on tärkeä osa asiakaskokemuksen kehittämistä, sillä jokaisessa asiakkaan ja yrityksen välisessä kohtaamisessa on mahdollisuuksia erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamiseen. Tämä edellyttää kuitenkin yritykseltä valmiuksia tunnistaa asiakkaan reaktioita ja kokemuksia reaaliaikaisesti (fyysisessä ja digitaalisessa maailmassa) ja reagoida niihin. Epäonnistuneetkin palvelutilanteet voidaan kääntää positiiviseksi nopealla ja oikeanlaisella asiaan puuttumisella yrityksen taholta. (Pennington, 2016, luku 2.9)

Asiakasdataa voidaan jakaa erilaisiin datatyyppeihin datan sisällön ja tiedonlähteen perusteella. Datan sisältöä on demografisiin tietoihin liittyvää (esim. nimi, yhteystiedot), käyttäytymiseen liittyvää, kuvailevaa, kokemuksiin ja mielipiteisiin, sekä käyttö-, osto- ja palvelutapahtumiin liittyvää. (Southekal, 2023, osa 1.2) Kun tarkastellaan asiakkaita koskevaa dataa, on huomioitava myös henkilötietojen käsittely, datan omistajuus ja datan käsittely eettisesti. Asiakkaiden henkilötietoja koskee EU-alueella henkilötietoja käsittelevä laki GDPR (engl. General Data Protection Regulation). Henkilötiedoilla tarkoitetaan kaikkia sellaisia tietoja, joiden avulla voidaan tunnistaa henkilö. Näitä voivat olla esimerkiksi nimi, kuva, IP-osoite. Laki suojaa henkilötietojen käsittelyä EU-alueella ja oikeuttaa esimerkiksi asiakkaiden hallita mitä tietoja yritys heistä kerää ja miten tätä käytetään. Asiakkailta on myös saatava suostumus tietojenkäsittelyyn. Yritykselle tämä tarkoittaa tarkkoja vaatimuksia henkilötietojen keräämistä, säilytystä ja hallinnointia koskien. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, 2025)

Kun asiakasdataa ostetaan ulkopuoliselta tarjoajalta, on datan omistajuus, laatu, tarkoituksenmukaisuus ja jopa datan eettisyys huomioitava. Riskittömin vaihtoehto yritykselle olisikins kerätä dataa suoraan asiakkailta itseltään heiltä luvan saatuaan, mutta usein myös ulkopuolisen tahon keräämään dataan saatetaan turvautua laajemman asiakasymmärryksen muodostamiseksi. Tiedonlähteitä on karkeasti jaettuna neljä erilaista: ensimmäisen osapuolen dataa (engl. first party data), toisen osapuolen dataa (engl. second party data), kolmannen osapuolen dataa (engl. third party data) ja nolla osapuolen dataa (engl. zero party data). Jakoa käytetään erityisesti kuluttajadatan (B2C) osalta, mutta se pätee myös yritysten väliseen B2B-liiketoimintaan. Ensimmäisen osapuolen data koostuu yrityksen suoraan asiakkaistaan keräämään tietoon, kuten CRM- tai Salesforce-asiakkuudenhallintaohjelman tiedoista, asiakaspalautteista ja tilaustiedoista. Myös yrityksen ohjelmistoista ja internetsivuilta kerätyt tiedot ovat ensimmäisen osapuolen tietoja. Tämän datan omistajana toimii kyseinen yritys itse ja se on tyypillisesti korkealaatuista. (Southekal, 2023, luku 1.2)

Toisen ja kolmannen osapuolen datan hyödyntämiseen tarvitaan jo enemmän ymmärrystä dataan liittyvistä tarpeista ja osaamista sen analysoimiseen. Toisen osapuolen dataa on ns. toisen yrityksen ensimmäisen osapuolen data ja sitä hankitaan esimerkiksi ostamalla. Datan lähde on muu kuin omat asiakkaat. Laadultaan toisen osapuolen data on kuitenkin pääsääntöisesti hyvää ja sen lähde on tiedossa. Toisen osapuolen datan käyttäminen antaa mahdollisuuksia esimerkiksi kasvattaa liiketoimintaa ja rikastaa omaa asiakas- tai markkinaymmärrystä. Kolmannen osapuolen data on suurista datamassoista kerättyä, jalostettua ja sen jälkeen eteenpäin myytyä dataa. Kolmannen osapuolen datassa datalähde ei ole ostajan tiedossa eikä ostaja omista dataa, joten myös kilpailijat voivat käyttää samaa dataa. Sen luotettavuudesta ei myöskään ole varmuutta. (Southekal, 2023, luku 1.2)

Neljäntenä datatyypinä on nolla osapuolen data, joka on asiakkaiden itse antamaa dataa: Kun muissa datatyypeissä datasta tehdään päätelmiä ja analyyseja, nolla osapuolen data perustuu asiakkailta suoraan kysytyyn tietoon. Kun data tulee suoraan asiakkailta, voidaan sen myös lähtökohtaisesti olettaa olevan pitkälle todenmukaista. Saadakseen yksilöllisempää ja parempaa palvelua asiakkaat ovat halukkaita luovuttamaan yritykselle tietoa kulutus- ja ostokäyttäytymisestään. Tämä korostuu varsinkin pitkäaikaisissa asiakassuhteissa, kuten B2B-liiketoiminnassa. Nolla osapuolen data on kasvattanut suosiotaan viime vuosina erityisesti henkilötietolakien ja datan yksityisyysasetusten vuoksi. Koska nolla osapuolen datan ja ensimmäisen osapuolen datan määrä on usein rajallinen, liiketoiminnan osalta tehokasta yhdistellä eri datatyyppejä ymmärtääkseen asiakkaitaan ja

markkinoita paremmin. (Polonioli, 2022, Volume 5; Sarkar, 2021, ss. 275–282; Southekal, 2023, luku 1.2)

### 2.3.3 Dataohjautuva liiketoiminta

Dataohjautuvalla liiketoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa dataa käytetään yrityksen liiketoiminnan hyödyksi. Liiketoimintaa kehitetään havaittujen tarpeiden pohjalta tukemalla johtamista esimerkiksi datatuotteilla ja palveluilla, kuten raporteilla. Datalla on paitsi mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen, myös rajoitteita. Näitä voivat olla esimerkiksi datan yksipuolisuus tai erilaiset datan käsittelyyn liittyvät säädökset. (Sivula ym., 2023, ss. 9–35)

Datan hyödyntämisen lisäksi organisaation tulisi pyrkiä dataohjautuvuuteen eli siihen, että datasta on tullut ohjaava osa sen liiketoimintaa. Dataohjautuvassa organisaatiossa dataa kerätään ja varastoidaan systemaattisesti, siihen investoidaan ja sitä kehitetään sekä sen toimintaa johdetaan datan ja siitä johdetun tiedon avulla. Datan lisääntynyt määrä saattaa ajaa yritykset arvioimaan omaa markkinatilannettaan suhteessa kilpailijoihin ja datan hyödyntämiseen. Jos yritys ei hyödynnä esimerkiksi jotain tiettyä toimialalla tuotettua dataa voi olla vain ajan kysymys, että yrityksen kilpailija alkaa hyödyntämään sitä. Usein datan hyödyntäminen voi siis olla välttämätöntä kilpailuedun saavuttamiseksi. Toimialojen välillä on suuriakin eroja datan hyödyntämisessä: on aloja, kuten pankkiala, joilla datan hyödyntäminen on jo pitkällä ja toisaalta aloja, kuten maatalous, joilla datan hyödyntäminen on vielä alussa. (Sivula ym., 2023, ss.96–99)

Data mahdollistaa uudenlaista liiketoimintaa, mutta vaatii myös perehtymistä esimerkiksi teknologiaan ja dataan liittyviin liiketoimintamalleihin. Erityisesti monilla B2B-yrityksillä saattaa yhä olla haasteita datan ja varsinkin suurten datamassojen jalostamisessa liiketoiminnan hyödyksi (Holmes ym., 2023; ss. 1295–1299). Dataohjautuva liiketoiminta on yrityksille kilpailuetu, sillä data- ja alustatalous on disruptoinut monia aloja viihdealasta kuljetusalaan ja ravintola-alasta majoitusalaan. Uudet liiketoimintamallit mahdollistavat taloudellisen toiminnan erilaisille alusta- ja palveluntarjoajille, kuten datataloudelle ja datatuotteille. Datataloudella tarkoitetaan dataan perustuvia tuotteita ja palveluita, joita voivat olla esimerkiksi johdon raportit. Datatalouden keskiössä on datasta saatava liiketoiminnallinen hyöty. Uudenlaisiin dataan liittyviin liiketoimintamalleihin kuuluu myös nk. ekosysteemiajattelu, jossa yrityksillä on myös mahdollisuuksia luoda arvoa asiakkaille datan avulla yhteistyössä muiden yritysten kanssa esimerkiksi yhdistelemällä eri yritysten

datalähteitä tai jakamalla osaamista tai teknologiaa kumppaniyritysten kanssa. (Holmes ym., 2023; ss. 1295–1299; Sivula ym., 2023, ss. 9–35)

Dataohjatussa organisaatiossa data toimii ikään kuin todistusaineistona strategian ohjaamisessa: se näyttää, mihin ollaan menossa ja miten tämä matka etenee. Myös organisaatiokulttuurin tulisi olla dataohjautuvuutta tukeva: yrityksessä tulisi olla uskoa ja luottamusta dataan ja datasta tehtyjen analyysien tulisi myös aidosti ohjata sen toimintaa. Organisaatiokulttuuri onkin merkittävin tekijä kehittyessä dataohjautuvaksi organisaatioksi, sillä osaamiseen, resursseihin tai esimerkiksi teknologiaan liittyvät asiat ovat usein nopeammin ja helpommin ratkaistavissa kuin organisaatiokulttuurin muuttaminen. Riskinä on, että dataosaajat jättävät organisaation, jossa kulttuuri ei tue dataohjautuvuutta, vaikka teknologiset ja osaamisen resurssit olisivatkin kunnossa. (Anderson, 2015, osa 13)

Toiminnan ohjaamisessa avainmittarit eli Key Performance Indicatorit (myöhemmin KPI-mittarit) toimivat suunnannäyttäjinä: niiden avulla voidaan asettaa strategiaan linkitettyjä tavoitteita ja seurata edistymistä. KPI-mittareiden tulisi olla selkeästi asetettuja ja mitattavia, niihin tulisi olla mahdollisuus asettamaan tavoitteita ja niiden tulisi olla mahdollisimman läpinäkyviä koko organisaatiossa. Organisaation KPI-mittarit voi jakaa karkeasti kahteen kategoriaan: taloudellisiin mittareihin ja asiakaskokemusmittareihin. Taloudellisilla mittareilla seurataan liiketoiminnan kannattavuutta, kehitystä ja kasvua, kun taas asiakaskokemusmittareilla asiakkaiden kokemuksia yrityksestä ja heidän tyytyväisyyttään yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Asiakaskokemusta mittaavia KPI-mittareita on listattu tarkemmin tietoperustan asiakaskokemusta koskevassa luvussa. (Anderson, 2015, osa 1; osa 6)

Yhteenvetona voidaan todeta, että datan avulla voidaan tukea liiketoimintaa asiakkaiden kokemusten mittaamisessa ja asiakasymmärryksen lisäämisessä. Yrityksillä voi myös olla haasteita datan hyödyntämisessä liittyen esimerkiksi datan laatuun, henkilötietoasetusten noudattamiseen tai data-analytiikkaan. Datan jatkuvasti kasvava määrä ei itsessään kehitä yritysten asiakaskokemusta, vaan dataa on aina jalostettava asiakasymmärrykseksi, jotta sillä olisi arvoa. Datan hyödyntäminen vaatiikin yritykseltä resursseja ja osaamista sekä selkeitä tavoitteita ja johtamista. Myös ulkopuolisten datalähteiden hyödyntäminen on järkevää, kun halutaan kerätä tietoa esimerkiksi markkinasta tai kilpailijoista. Parhaimmillaan yrityksen sisäiset ja ulkopuolisilta datatarjoajilta ostetut datalähteet auttavat muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan tutkittavasta kohderyhmästä.

## 2.4 Aikaisemmat tutkimukset

Suomen kulttuuri- ja tiedeaineistojen Finna-hakupalvelun ja tieteellisen tiedon hakuun erikoistuneen Google Scholar-hakupalvelun mukaan asiakaskokemusta, tietoa ja dataa erillisinä käsitteinä on tutkittu akateemisissa tutkimuksissa ahkerasti ja aiheista löytyy paljon aikaisempia tutkimuksia. Asiakaskokemuksen kokonaiskonseptia ovat tutkineet esimerkiksi Jain ym. (2017, ss. 642–662) ja Lemon & Verhoef (2016, ss. 69–96). Lemonin ja Verhoefin (2016, ss. 69–96) artikkeli auttaa lukijaa ymmärtämään asiakaskokemuksen historiaa ja nykytilaa ja esimerkiksi asiakaspolun merkitystä asiakaskokemukseen. Jain ym. (2017, ss. 642–662) käsittelevät artikkelissaan erityisesti asiakasarvoa ja palvelukokemusta kooten yhteen aihetta käsittelevää kirjallisuutta 25 vuoden ajalta. Artikkelissa kootaan yhteen erilaisia asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmia edustavaa kirjallisuutta sekä luodaan myös lyhyt katsaus asiakaskokemuksen mittaamista koskevaan kirjallisuuteen. Myös Waqas ym. (2021, ss. 135–176) tarkastelevat 99 artikkelia kattavassa laajassa kirjallisuuskatsauksessaan asiakaskokemuksen ja erityisesti kuluttajakulttuurin, kuten sosiaalisen median yhteisöjen vaikutusta asiakaskokemukseen ja brändiin.

Asiakaskokemuksen johtamisen konseptia ja sen käytännölläisyyden haasteita tarkastellaan Palmerin (2010, ss. 196–208) artikkelissa, jossa asiakaskokemuksen mittaamisen todetaan olevan usein haasteellista sen moniulotteisuuden vuoksi. Palmer suosittelee erityisesti laadullisia tutkimusmenetelmiä asiakasyymmärryksen kehittämiseksi. Myös asiakaskokemuksen johtaminen todetaan olevan haasteellista asiakaskokemuksen tilannekohtaisuuden ja subjektiivisuuden vuoksi. (Palmer, 2010, ss. 196–208) Hwang & Seo (2016, ss. 2218–2246.) tarkastelevat asiakaskokemuksen johtamista (engl. customer experience management, CEM) teoreettisesta, menetelmällisestä ja kulttuurisesta näkökulmasta erityisesti hotelli- ja matkailualalla. Asiakaskokemuksen mittaaminen nähdään myös tässä artikkelissa haasteellisena ja sen ratkaisemiseksi yrityksiä kehoitetaan innovatiivisuuteen.

Vaikka asiakaskokemusta ja asiakaskokemuksen johtamista käsitteleviä tutkimuksia onkin tutkittu paljon, sen sijaan asiakaskokemustietoa tai -dataa ja sen hyödyntämistä liiketoiminnassa on tutkittu vähemmän. Aiemmat tutkimukset keskittyvät pitkälti asiakaskokemusdataan (engl. customer experience data tai lyhennettynä CX data) tarkastelemalla big datan mahdollistamia hyötyjä (Holmlund ym., 2020, ss. 356–365; McColl-Kennedy ym., 2019, ss. 8–26.). Suuren datamäärän ja varsinkin strukturoimattoman datan analysointia tekstinlouhintaa hyödyntäen ovat tarkastelleet mm.

Villaroel Ordenes ym. (2014, ss. 278–295.), Popescu (2018, ss. 804–815) sekä jo mainittu McColl-Kennedy ym. (2019, ss. 8–26.) ja De Haan (2023, ss. 5–9). Popescu lähestyy aihetta myös tarkastellen koneoppimisen (engl. machine learning) ja tekoälyn (engl. artificial intelligence) hyödyntämistä. (De Haan, 2023, ss. 1–12; Popescu, 2018, ss. 804–815).

Villaroel Ordenes ym. (2022, luku 7) esittelevät artikkelissaan viitekehysten uusien teknologioiden mahdollistaman kasvavan asiakaskokemusdatan hyödyntämiseksi erityisesti asiakasuskollisuuden kehittämisessä. Koska asiakasuskollisuuden kehittyminen on yksi asiakaskokemuksen kehittämisen hyödyistä, valittiin tämä artikkeli myös tarkasteltavaksi. Viitekehys alkaa asiakaspolun kosketuspisteiden tunnistamisesta, jonka jälkeen määritellään millaista strukturoitua ja strukturoimatonta dataa asiakaspolun varrelta voidaan kerätä asiakaspysyvyyden ja liiketoiminnan hyödyntämiseksi.

De Haan (2023, ss. 1–12) keskittyy digitaalisen ajan asiakaskokemuksen mittaamiseen erityisesti uusien datalähteiden, kuten sosiaalisen median ja internetistä saatavan asiakastiedon avulla. Hän myös vertaa näitä perinteisiin asiakastyytyväisyyskyselyihin, joiden haasteena on kyselyn täyttämisen vaatima vaivannäkö, oikeiden kysymysten asettaminen, vastausten puolueellisuus ja reaaliaikaisuuden puute. Verkosta saatava asiakkaita ja heidän kokemustaan kokeva tieto voidaan yleisesti ottaen jakaa helpommin tulkittavaan strukturoituun dataan, kuten julkaisujen tykkäysmäärät, ja strukturoimattomaan dataan, kuten julkaisujen kommentit. Strukturoimattoman datan tulkitseminen itse on työlästä ja haasteellista, sillä voi olla esimerkiksi vaikea määrittellä, onko jokin kommentti positiivinen vai negatiivinen. Aineistoa myös saattaa olla yrityksen käytettävissä merkittävän suuri määrä, joka lisää työn määrää.

De Haanin (2023, s.5–9) mukaan verkkopalveluista saatava asiakastieto saattaa olla perinteisiä asiakastyytyväisyyskyselyitä rehellisempää, reaaliaikaista ja sillä on paljon vaikutusvaltaa myös muihin asiakkaisiin, sillä tieto on muidenkin verkon käyttäjien nähtävissä. Haasteena on datan tulkinnan lisäksi datan monipuolisuus ja skaalautumattomuus. Hän myös nostaa esille, että yrityksen olisi hyvä käyttää erilaisia asiakaskokemuksen mittareita eri vaiheissa asiakaspolkua saadakseen monipuolista tietoa. Popescu (2018, ss. 804–815) nostaa aiemmin mainittujen asiakaskokemusmittarien hyötyjen lisäksi vielä kilpailuedun mahdollistamisen, kun yrityksellä on pääsy myös kilpailijoiden vahvuuksiin ja heikkouksiin. Hän myös korostaa liiketoiminnan eettisyyttä datan hyödyntämisessä: kun yritykset keräävät jatkuvasti enemmän ja enemmän dataa

asiakkaistaan ja analysoivat sitä esimerkiksi tekoälyn avulla, on huomioitava asiakkaiden henkilösuoja. (De Haan, 2023, ss.5–9; Popescu, 2018, ss. 804–815).

Sekä De Haan, että Popescu tarjoavat monenlaista liiketoimintaa hyödyntävää tietoa asiakaskokemusdatasta, mutta tämän opinnäytetyön kontekstissa on hyvä huomioida, että niiden näkökulma keskittyy erityisesti kuluttajaliiketoimintaan ja yrityksiin, jotka näkyvät vahvasti verkkopalveluissa, kuten esimerkiksi sosiaalisen median alustoilla ja verkkokaupparakkeilla (De Haan, 2023 ss. 5–8; Popescu, 2018, ss. 804–815). B2B -liiketoiminnassa tätä esiintyy vähemmän kuin B2C-liiketoiminnassa, jossa yritysten on hyvä olla kuluttajille näkyvimmin esillä myös digitaalisissa kanavissa kuluttajan tehdessä ostopäätöksiä myös näkyvyyden perusteella. Erityisesti B2B-liiketoimintaan tai teknologiateollisuuden toimialaan keskittyviä akateemisia tutkimuksia aiheesta on vaikea löytää, lukuun ottamatta Pro Gradu-tutkielmia.

Tietoperustan yhteenvetona voidaan todeta, että käsitteet asiakaskokemus, data ja tieto muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka avulla voidaan tarkastella asiakaskokemustiedon keräämistä ja hyödyntämistä liiketoiminnassa. Asiakaskokemuksen subjektiivisuus ja sen mittaamisen ja kuvaamisen haasteellisuus vaikuttavat tiedon hyödyntämiseen konkreettisin toimenpitein. Vaikka erilaiset liiketoiminnan näkökulmat ovat viimeisen 50 vuoden aikana yleisesti ottaen kehittyneet asiakaskeskeisempään suuntaan, vaatii asiakaskokemuksen johtaminen usein myös organisaatioilta sisäistä muutosjohtamista ja toimintatapojen muutoksia aina johtamismalleja myöten.

Tiedon ja datan näkökulmasta asiakaskokemuksen johtamisen haasteita ovat laadullisen ja määrällisen tiedon yhdistäminen ja analysointi sekä jatkuvasti kasvavan datamäärän jalostaminen ja hyödyntäminen. Aiheesta aikaisemmin tehtyjen tutkimusten avulla voidaan havaita, että aihepiiri on herättänyt paljon kiinnostusta niin akateemisesta näkökulmasta, kuin liiketoiminnan hyödyntämiseksi. Teknologian kehittyessä yhä nopeammalla syklillä on yritysten saatavissa myös kasvava määrä digitaalisia työkaluja datamäärien käsittelyyn, joiden hyödyntämiseen tarvitaan resursseja, kuten aikaa, osaamista ja investointeja. Menestyäkseen asiakaskokemuksen johtamisessa yrityksen on johdettava liiketoimintaa asiakaskeskeisestä näkökulmasta nostamalla asiakaskokemus strategiseksi painopistealueeksi ja varattava käytännön työhön riittävästi resursseja.

### 3 Opinnäytetyön toteutussuunnitelma, menetelmät ja toteutus

Opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, jonka toteuttaminen eteni palvelumuotoilun prosessia noudattaen. Toteutuksessa pyrittiin mahdollistamaan yhteiskehittäminen yhdessä organisaation edustajien kanssa ja tarvittaessa ketterä ja iteratiivinen eteneminen myös taaksepäin prosessissa palaten. Seuraavassa luvussa on esitelty tutkimuksen toteutussuunnitelma aikatauluineen sekä valitut toteutusmenetelmät perusteluineen.

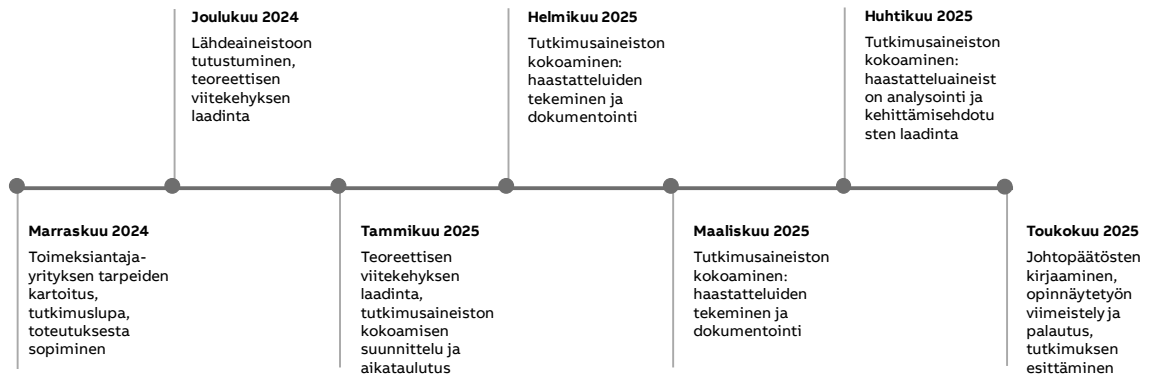
#### 3.1 Opinnäytetyön toteutussuunnitelma

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa asiakaskokemustiedon käsittelyn, hallinnan ja sen hyödyntämisen nykytila ABB Global Service Supply Unit LV Drives Finlandissa. Vaikka asiakaskokemuksen tärkeys oli yrityksessä ja sen kohdeyksikössä tunnistettu strategiselle tasolle asti ja asiakaskokemuksen kehittämiseen nimetty vastuuhenkilöitä ja resursseja, opinnäytetyön tekijä tunnisti asiakaskokemukseen liittyvän tiedon hyödyntämisessä myös kehittämismahdollisuuksia. Toimeksiantajayrityksen tutkimuksen antamat tärkeimmät tavoitteet olivatkin juuri nykytilan kartoitus ja liiketoiminnan kehitysehdotukset asiakaskokemuksen hyödyntämisen avulla.

Opinnäytetyön toteuttamisen suunnitelmana oli edetä Penningtonin (2016, luku 2.9) esittelemän asiakaskokemustiedon hyödyntämisen mallin mukaisesti eli selvittää ensin toimeksiantajayrityksen asiakaskokemustiedon nykytila: miten yrityksessä kerätään asiakkaisiin ja heidän kokemuksiinsa liittyvää tietoa ja hyödynnetäänkö sitä asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Sen jälkeen suunnitelman oli selvittää, kuka tätä tietoa käyttää ja miten sitä käytetään: onko tieto laadullisilla vai määrällisillä tutkimusmenetelmillä tuotettua ja miten hyvin tieto pitää paikkansa. Nykytilan selvittäminen suunniteltiin tehtävän valittuja asiantuntijoita haastattelemalla. Tämän jälkeen tulosten analysoinnin ja niistä johdettujen johtopäätösten perusteella suunnitelmana oli laatia kehittämissuhteet asiakaskokemustiedon hallinnalle ja hyödyntämiselle tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön aikataulu vaiheineen on esitetty kuvassa 8. Työn toteuttaminen aloitettiin selvittämällä ensin toimeksiantajayrityksen tarpeet tutkimukselle, hakemalla yritykseltä tutkimuslupaa ja sopimalla tutkimuksen toteuttamisen tavoitteista ja aikatauluista. Tämän jälkeen tutustuttiin kirjallisuuteen ja aloitettiin tietoperustan rakentaminen.

Kuva 8. Opinnäytetyön aikataulu.



Tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluiden jälkeen tutkimusaineisto analysoitiin ja sen perusteella koottiin tutkimuksen johtopäätökset ja liiketoiminnan kehitysehdotukset. Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa esiteltiin työn tulokset ja liiketoiminnan kehittämisehdotukset oppilaitokselle ja toimeksiantajayrityksen edustajille.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yrityksen sisäisiä asiantuntijoita ja sidosryhmiä. Sisäisten asiantuntijoiden haastatteluissa selvitettiin asiakkaiden kokemukseen liittyvän tiedon keräämistä, tiedon käsittelyä, sen perusteella tehtävää kehitystyötä ja tiedon jakamista. Selvitystä varten haastateltiin asiantuntijoita organisaation eri funktioista, kuten liiketoiminnan kehityksestä, datanhallinta- ja raportointitiimistä, asiakaskokemuksen kehityksestä, myynnistä, palvelumuotoilutiimistä ja tuotekehityksestä. Haastatteluiden lisäksi perehdyttiin organisaation rakenteisiin, liiketoiminnan tavoitteisiin ja tiedon jakamisen käytäntöihin opinnäytetyön taustatietojen keräämiseksi.

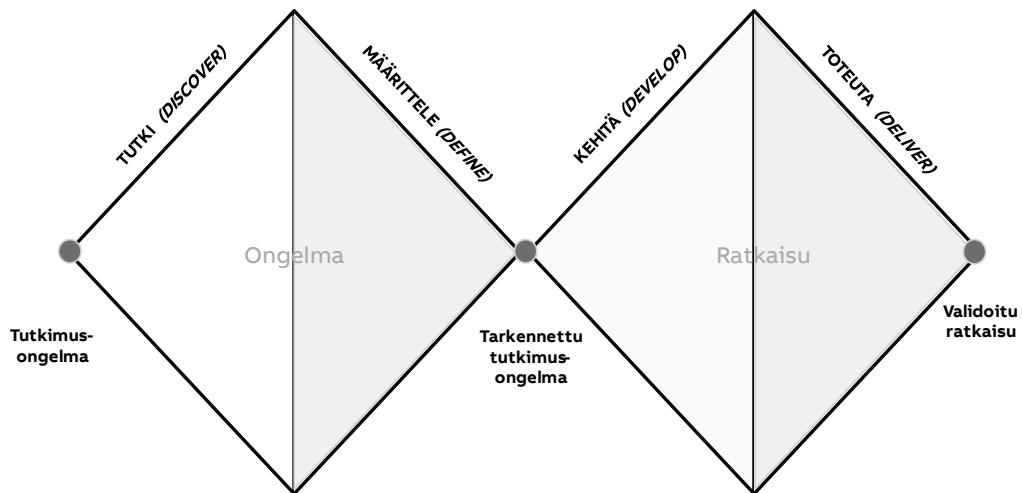
Opinnäytetyössä käytettiin tekoälyä rajallisesti. Tekoälyavusteista Microsoft Teamsin transkriptiotoimintoa käytettiin apuna haastatteluiden auki kirjoittamiseen, mutta muuten tekoälyä ei hyödynnetty opinnäytetyön tekemisessä. Vaikka tutkimuksen tekemisen aikana tekoälyn käyttö yleistyi merkittävästi, haluttiin tämän tutkimuksen osalta sen käyttö pitää rajoitettuna, jotta opinnäytetyön tekijän oma oppiminen ja aineistoon tutustuminen mahdollistuisivat riittävällä tavalla.

## 3.2 Tutkimuksen toteutusprosessi

Opinnäytetyön toteutuksen kehitystä ohjaavaksi prosessiksi valittiin palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessi (British Design Council, 2003). Palvelumuotoilun menetelmät tutkimuksen toteuttamisessa ja tuplatimanttiprosessi toteutusprosessina valittiin toiminnallisen opinnäytetyön toteutukseen siksi, että se mahdollisti tutkittavan asian kiteyttämisen tutkimuksen edetessä sekä jatkuvan yhteiskehittämisen koko prosessin ajan. Yhteiskehittämiseen hyödynnettiin opinnäytetyön ohjausryhmää, joka koostui organisaation edustajista. Yhteiskehittämisen avulla mahdollistettiin laaja-alainen ja tarpeeksi monipuolinen näkemys kehitettävästä aiheesta laadukkaan lopputuloksen syntymiseksi.

Tuplatimanttiprosessi, joka on kuvattu vaiheineen ja toimenpiteineen kuvassa 9, koostuu kahdesta isommasta kokonaisuudesta: ensimmäisessä keskitytään ongelman käsittelyyn ja tarkentamiseen ja toisessa ratkaisun hakemiseen. Timantin muoto, joka vuoroin kasvaa ja pienenee, kuvaa luovaan ongelmaratkaisuun kuuluvaa divergenttiä eli avointa tiedon keräämistä ja konvergenttiä eli kiteytystä ja analysointia (British Design Council, 2025). Opinnäytetyön toteuttamisessa divergenttivaiheita olivat *tutki-* vaihe ja *kehitä-* vaihe ja konvergenssivaiheita *määrittele-* vaihe ja *toteuta-* vaihe. Tämän opinnäytetyön toiminnallisessa kehittämistehtävässä toteutusvaihe rajoittui tulosten esittelyyn ja liiketoiminnan kehitysehdotuksiin ja sen jälkeen opinnäytetyön palauttamiseen ja julkaisuun, sillä tutkimuksen avulla tuotettujen liiketoiminnan kehitysehdotusten käyttöönotto ei kuulu opinnäytetyön piiriin.

Kuva 9. Opinnäytetyön toteutusprosessi (mukailien British Design Council, 2003).



TUTKI	MÄÄRITTELE	KEHITÄ	TOTEUTA
<p><b>Toimenpiteet:</b> Nykytilan kartoitus, tutkimusaineistonkeruu haastatteluiden avulla, tutustuminen aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.</p> <p><b>Opinnäytetyön osat:</b> tutkimusasetelma, tietoperusta, tutkimussuunnitelma, tutkimuksen toteutus</p>	<p><b>Toimenpiteet:</b> Haastatteluaineiston analysointi, tulosten esittely ja priorisointi ohjausryhmässä, tutkimusongelman mahdollinen tarkentaminen (tarvittaessa lisäaineiston kerääminen)</p> <p><b>Opinnäytetyön osat</b> tutkimuksen tulokset</p>	<p><b>Toimenpiteet:</b> Johtopäätösten ja asiakaskokemustiedon hallinnan toimintaprosessin laatiminen ja näiden validointi ohjausryhmän kanssa</p> <p><b>Opinnäytetyön osat:</b> johtopäätökset</p>	<p><b>Toimenpiteet:</b> Toimintaprosessin jakaminen organisaation kanssa, opinnäytetyön viimeistely, esittäminen ja julkaisu</p> <p><b>Opinnäytetyön osat:</b> koko työn viimeistely</p>

5

Tutkimuksen toteutusprosessin aluksi tunnistettiin kehityskohde (asiakasyymmärrys- ja asiakaskokemustiedon pistemäisyys ja tiedonjaon sekä -hallinnan haaste organisaatiossa), sen jälkeen kerättiin tietoa asiasta tutkimalla sisäisiä tietolähteitä ja haastattelemalla asiantuntijoita. Tämän jälkeen analysoitiin kerätty tieto. Tässä opinnäytetyössä kerättyä aineistoa analysoitiin myös jatkuvasti sen karttuessa, jotta mahdollinen tutkimusongelman tarkentaminen olisi voitu tehdä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Näin toimittaessa jo tehdyt haastattelut olisivat olleet myös parhaiten hyödynnettävissä analyysissa. Tutkimusongelman tarkentamiseen ei kuitenkaan tutkimuksen aikana ilmennyt tarvetta. Tämän jälkeen prosessissa siirryttiin ratkaisujen ideointiin tuloksiin perustuen (asiakaskokemustiedon keräämisen, hyödyntämisen ja jakamisen kehitysehdotukset) ja näitä validoitiin tutkimuksen ohjausryhmän kanssa. Lopulta validoidut ratkaisut esitettiin opinnäytetyön tuloksissa.

Valitun prosessin yhtenä merkittävämpänä etuna on validoitujen tulosten ja johtopäätösten tuottaminen (Kochanowska & Gagliardi, 2022, ss. 19–32). Tämä lisää opinnäytetyön

tuottamien kehitysehdotusten laatua ja helpottaa niiden mahdollista tulevaisuuden käyttöönottoa, koska niistä pyritään tekemään mahdollisimman käytännönläheisiä ja toteutuskelpoisia. Myös asiantuntijoiden osallistaminen kehittämiseen parantaa käyttöönoton tuloksia, sillä se lisää kehitettävän aiheen merkityksellisyyttä ja tunnetta vaikuttamismahdollisuudesta jo prosessin aikana. Prosessin etuna on lisäksi kehittämistehtävän tutkimusasetelman alun avointen kysymysten tarkentaminen prosessin edetessä tutkimusongelman tarkemmaksi määrittelemiseksi. Näin varmistutaan siitä, että tutkimuksen avulla ollaan ratkaisemassa oikeita asioita organisaatiossa. (British Design Council, 2003; Kochanowska & Gagliardi, 2022, ss. 19–32)

### 3.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastatteluiden avulla kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysin tuloksena esitettiin johtopäätökset ja liiketoiminnan kehitysehdotukset toimeksiantajayritykselle. Seuraavassa esitellään valitut tutkimusmenetelmät perusteluineen.

#### 3.3.1 Haastattelut

Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Hirsjärven ym. (2000, s. 152). mukaan kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tosielämän ilmiöitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, eikä niinkään todentamaan olemassa olevia väittämiä. Tuotettua aineistoa voidaan kuvailla rikkaaksi ja syväksi, kun taas kvantitatiivisessa (määrällisessä) tutkimuksessa aineisto on ennemminkin kova ja luotettava. Myös tutkijan ja tutkittavan suhde on erilainen: kvalitatiivisessa tutkimuksessa suhde ilmenee läheisempänä ja ylipäänsä tutkijan objektiivisuutta ei pystytä kvalitatiivisessa tutkimuksessa saavuttamaan täysin, sillä tutkijan arvot ja tietämys aiheesta vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Parhaimmillaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä täydentävät toisiaan, esittävät Hirsjärvi ym. (2000, ss. 123–127; ss.151–152).

Haastatteluita on täysin strukturoituja eli ns. lomakehaastatteluita, joissa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on tarkasti määritelty. Toisessa ääripäässä on täysin strukturoimaton haastattelu, jossa keskustellaan vapaasti ja jonka aihekin voi muuttua haastattelun edetessä. Näiden välillä on tähän tutkimukseen valittu teemahaastattelu eli puolistrukturoitu

haastattelu, jossa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja esittämisjärjestys puuttuu tai voi muuttua haastattelun edetessä. Teemahaastattelua käytetään paljon kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, mutta yhtä lailla aineistosta voi löytyä kvantitatiivista aineistoa esimerkiksi analysoinnin kautta tai löytämällä aineistosta erilaisia frekvenssejä. (Hirsjärvi ym., 2000, ss.191–198).

Tähän opinnäytetyöhön valittiin menetelmäksi puolistrukturoitu haastattelu, koska haastattelun aikana haluttiin mahdollistaa kysymysten esittämisjärjestyksen ja kysymysmuodon mahdolliset muutokset sekä keskustelun syventäminen tarpeen mukaan haastateltavan esille nostamien teemojen mukaan. Haastattelurunko haluttiin pitää joustavana ja lisäksi mahdollistaa keskustelun vieminen uusiin suuntiin, sillä jo tutkimuksen aluksi todettiin haastattelun aiheessa olevan myös opinnäytetyön tekijälle tuntemattomia teemoja, joiden vuoksi todettiin, että haastatteluissa olisi hyvä varata tilaa muutoksille ja lisäyksille.

Taulukossa 1 on listattu haastatellut henkilöt, haastattelun ajankohta, haastattelun kesto ja haastatellun rooli organisaatiossa.

Taulukko 1. Tutkimukseen haastateltavat henkilöt.

Haastattelu-numero	Ajankohta	Haastattelun kesto	Haastateltavan asiantuntemusalue
1.	17.2.2025	45 min	Asiakasymmärrystyö, SSU LV Drives Finland
2.	28.2.2025	50 min	Datan visualisointi ja Power BI -raportit
3.	3.3.2025	50 min	Liiketoiminnan kehitys ja datanhallinta
4.	17.3.2025	40 min	Asiakaspalvelun johtaminen ja yhteistyö SSU ja LSU välillä
5.	17.3.2025	40 min	Master Datan hallinta
6.	24.3.2025	32 min	Asiakasymmärrystyön ja palvelumuotoilun johtaminen
7.	31.3.2025	52 min	Asiakaskokemuksen kehittäminen, SSU LV Drives Finland
8	31.3.2025	31 min	Tuotekehitysprojektien johtaminen
9.	16.4.2025	30 min	Myynnin johtaminen
10.	28.4.2025	35 min	Data-analytiikka ja sentimenttianalyysi

Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa asiakasymmärrys- ja asiakaskokemustiedon hallinnan ja hyödyntämisen nykytilanne, jotta tulosten avulla voitaisiin myöhemmin muodostaa kehitysehdotukset liiketoimintaan. Kohdeorganisaation suuren koon ja matriisiorganisaatorakenteen vuoksi asiakaskokemustiedon keräämisen ja hyödyntämisen nykytilanteessa oli tutkimuksen lähtötilanteessa opinnäytetyön tekijälle paljon uutta tietoa ja esimerkiksi haastateltavia kutsuttiin osallistumaan tutkimukseen sitä mukaa, kun tieto aiheen osaajista lisääntyi. Haastatteluihin valittiin haastateltavia käyttäen sekä harkinnanvaraista otantaa, että ns. lumipallo-otantaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Harkinnanvaraisella otannalla valittiin ensin kohdeyksikön asiantuntijoista asiakaskokemuksen, asiakasymmärryksen, datan analysoinnin ja hallinnan sekä liiketoiminnan edustajia haastatteluihin. Tämän jälkeen haastatteluiden aikana haastateltavilta tiedusteltiin suositteluja seuraavista haastateltavista lumipallo-otantaa hyödyntäen ja näiden suositeltujen henkilöiden osallistamista tutkimukseen harkittiin tapauskohtaisesti. Loppujen lopuksi kolmasosa haastateltavista kutsuttiin haastatteluihin lumipallo-otantaa käyttäen. Lumipallo-otannalla tutkimuksen otantaa oli mahdollista rikastaa tilanteessa, jossa tutkimuksen alussa kaikki organisaation asiakaskokemuksen, datan ja tiedolla johtamisen asiantuntijat eivät olleet opinnäytetyön tekijän tiedossa.

Haastattelukysymykset käsittelivät asiakasymmärrykseen ja asiakaskokemukseen liittyvää tietoa, tiedon käsittelyä, hallintaa, analysointia ja tiedon jakamista. Valittu haastattelumenetelmä mahdollisti haastattelun etenemiseen kesken haastattelun tehtävät muutokset tarpeen mukaan. Lisäksi haastattelukysymyksiä voitiin tarpeen vaatiessa muokata haastattelun aikana haastateltavan asiantuntemusalueen mukaan.

Haastattelukysymykset:

1. Millaista tietoa asiakkaiden kokemukseen liittyvää tietoa Global SSU LV Drives Finlandissa kerätään tällä hetkellä?
2. Millaista muuta asiakkaisiin liittyvää tietoa Global SSU LV Drives Finlandissa kerätään?
3. Mihin tätä tietoa varastoidaan?
4. Miten tietoa jaetaan?
5. Miten asiakastietoa tai asiakaskokemustietoa jalostetaan (yhdistellään, käsitellään)?
6. Miten tietoa analysoidaan ja kuka tästä vastaa?

7. Miten kehittäisit asiakaskokemustiedon keräämistä, jalostamista, varastointia ja jakamista?
8. Onko sinulla muita toiveita, ideoita tai kommentteja aiheeseen liittyen?

Haastattelut toteutettiin Teams -kokouksina, jotka nauhoitettiin ja kirjoitettiin auki. Nauhoituksesta kieltäytyneiden haastattelut tallennettiin muistiinpanojen avulla. Auki kirjoituksessa hyödynnettiin Microsoft Teamsin tekoälyavusteista transkriptiotyökalua, joka oli toimeksiantajayrityksessä käytössä. Haastatteluiden jälkeen kerätty aineisto analysoitiin Excel-ohjelmissa ryhmitellen vastaukset aiheiden perusteella. Ryhmittelyn jälkeen vastausryhmät dokumentoitiin ja niistä tehtiin poimintoja tuloksiin. Tulokset esitetään tutkimuksessa sanallisessa muodossa.

### 3.3.2 Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta

Yleisesti ottaen minkä tahansa tutkimuksen ydinasia, johon koko tutkimus tähtää, on aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Analyysivaiheen avulla hahmottuu, millaisia vastauksia tutkija saa tutkimuksen alussa asettamiinsa tutkimuskysymyksiin. Hirsjärven ym. (2000, s. 208) mukaan strukturoituja tutkimusmenetelmiä käytettäessä analyysivaihe suositellaan aikataulutettavan vasta koko aineiston keräämisen jälkeen, kun taas kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä analysointia tulisi tehdä samanaikaisesti aineiston keräämisen kanssa. Näin meneteltiin myös tässä tutkimuksessa. Kvalitatiivinen analyysi etenee enemmänkin spiraalimaisesti palaten tarvittaessa myös taaksepäin ja edeten sitten uudelleen eteenpäin, kuin suoraviivaisen lineaarisesti. (Hirsjärvi ym., 2000, s. 208)

Analyysitapoja on kahdenlaisia: aineistoa *selittäviä*, joissa käytetään menetelminä tilastollista analyysia ja päätelmiä, sekä aineistoa *ymmärtäviä* eli kvalitatiivista analyysia ja päätelmien tekoa. Usein näitä kahta käytetään rinnakkain. Tässä tutkimuksessa analyysi painottui ymmärtävään analyysiin. (Hirsjärvi ym., 2000, ss. 207–212).

Tutkimusaineiston ymmärtävä eli laadullinen analyysi toteutettiin sisällönanalyysin avulla. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4) mukaan sisällönanalyysin tavoite on luoda selkeä, sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto järjestetään tiiviiseen, selkeään muotoon kadottamatta sen informaatiota. Sisällönanalyysi valittiin analysointimenetelmäksi, sillä se sopii hyvin strukturoimattoman aineiston analysointiin. Aineistosta tunnistettiin ja nimettiin sieltä löytyviä sisällöllisiä elementtejä koodaamalla. Koodaaminen tehtiin tutkimuksessa

pääosin aineistolähtöisesti. Koodaamisessa huomiota kiinnitettiin erityisesti systemaattisuuden aineiston läpikäynnissä. (Kallinen & Kinnunen, 2021).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi koostuu kolmesta vaiheesta: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi. Abstrahoinnissa kerätty aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin eli tämän tutkimuksen osalta asiakaskokemukseen, tietoon ja dataan. Koko analysointivaiheen ajan opinnäytetyön tutkimuskysymyksen tulisi ohjata aineiston järjestämistä ja siitä johdettuja johtopäätöksiä. (Kallinen & Kinnunen, 2021; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4).

Tämän tutkimuksen osalta analyysin tekeminen aloitettiin haastatteluiden tallenteiden kuuntelemisella ja niiden auki kirjoittamisella. Apuna käytettiin myös Microsoft Teamsin nauhoituksista automaattisesti muodostamia kokousten tekstimuotoisia tallenteita. Tallenteet käytiin tarkasti ja kriittisesti läpi huomioiden Microsoft Teamsin hyödyntämän tekoälyn rajoitteet esimerkiksi kohdeyrityksen asiasisällön ja termistön ymmärtämisessä. Erityisesti toimialan, organisaation ja tuotteiden nimien osalta tekoälyn tuottamassa tekstissä havaittiin runsaasti korjattavaa. Englanniksi tehdyistä haastatteluista tekoälyavusteinen transkriptio toiminto suoriutui opinnäytetyön tekijän arvion mukaan paremmin kuin suomenkielisten haastatteluiden auki kirjoittamisesta. Tekstitallenteisiin tehtiin tarvittavat korjaukset ennen sisällön tarkempaa analysointia. Nauhoittamattomien haastatteluiden osalta opinnäytetyön tekijän itsetekemät muistiinpanot kirjoitettiin tässä vaiheessa puhtaaksi.

Tämän jälkeen kaikki haastatteluiden sisältö kirjallisessa muodossa luettiin läpi ja niihin perehdyttiin perusteellisesti. Aineistoon perehtymisen jälkeen aloitettiin aineiston koodaaminen etsimällä aineistosta pelkistetyt ilmaukset, jotka listattiin. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.4) mukaan pelkistetyistä ilmauksista tulisi etsiä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, jonka jälkeen ne ryhmitellään ja muodostetaan alaluokkia. Tässä opinnäytetyössä pelkistetyt ilmaukset sisälsivät tiivistetyn ja selkeytetyn asiasisällön haastattelun aineistosta. Pelkistetyt ilmaukset olivat tässä tapauksessa muutaman sanan tai lyhyen lauseen mittaisia. Kuvassa 10 on esitetty esimerkkejä aineiston alkuperäisilmauksista ja pelkistetyistä ilmauksista. Pelkistetyn ilmauksen koostamisessa varottiin kadottamatta täyspitkän ilmauksen relevanttia sisältöä. Tässä vaiheessa analyysia ilmauksissa havaittiin jo toistuvia teemoja ja toistuvia pelkistettyjä ilmauksia, vaikkei niihin erityisesti pyritty.

Kuva 10. Esimerkkejä aineiston alkuperäisilmauksista ja pelkistetyistä ilmauksista

Haastatelu	Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
6	Asiakastieto on hyvin paljon siellä maayhtiöllä. Asiakasymmärrystiedon jakamiseen näen että meidän tärkein kanava on ne tuotekehitysprojektit. Eli he kysyvät meiltä, että emme ymmärrä tätä asiakkaista. Voisitteko selvittää sitä haastatteluista tai muuten? No sitten ne kysellään ja haastatellaan ja luodaan sellaista materiaalia, joka me koetaan tärkeäksi meidän koulutuksen kautta.	LSU:iden päävastuu asiakastiedosta Asiakasymmärrystiedon hyödyntäminen ja tiedon jakaminen tuotekehitysprojekteissa
7	Asiakkaisiin liittyvää tietoa jaetaan PowerBI-raporttien avulla esimerkiksi Management Forumeissa. PowerBI-raportteilla on muunmuassa OTD, NPS, laatu, sales pipeline, talousluvut - jatkossa mahdollisesti asiakaspalvelu hyödyntää tätä	PowerBI-raporttien hyödyntäminen Management Forumeissa ja raporttien sisältö
1	Mun mielestä usein tietoa jaetaan hyvin rajallisesti. Asiakasymmärrystieto jää usein vain yksittäiselle projektitiimille projektin päättyttyä eikä sitä jaeta yhteiseen käyttöön.	Tiedon jakamisen käytännöt ja haasteet
8	Me käymme asiakasvierailujen jälkeen muistiinpanot tiimin kanssa läpi. Toistaiseksi vierailuja ei dokumentoida tai jaeta muille, mutta on suunnitelmassa kirjata näitä ylös esimerkiksi Salesforceen.	Myyntiin asiakasvierailujen muistiinpanojen säilyttäminen ja jakaminen

Pelkistettyjen ilmausten koostamisen jälkeen siirryttiin aineiston klusterointi- ja abstrahointivaiheeseen aloittamalla ensin listaamalla kaikki pelkistetyt ilmaukset erilleen alkuperäisilmauksista omaksi listakseen. Tämän jälkeen lista käytiin läpi ja samaa aihetta käsittelevät pelkistetyt ilmaukset koottiin ryhmiä. Ryhmistä muodostui aineiston alaluokat. Näille ryhmille annettiin nimi aineiston sisällön mukaan. Ryhmien muodostamisessa huomioitiin keskeisenä kriteerinä tutkimuskysymykset ja se, että valittujen ryhmien perusteella tutkimuskysymyksiin kyettäisiin löytämään vastauksia mahdollisimman kattavasti. Työkaluna aineiston analysoinnissa tässä opinnäytetyössä käytettiin Microsoft Excel-ohjelmaa, joka mahdollisti aineiston ryhmittelyn ja koodaamisen.

Alaluokkien jälkeen siirryttiin pääluokkien muodostamiseen yhdistelemällä tarvittavilta osin alaluokkia yhteen. Tässä tulosten analysointivaiheessa aineistoa olisi voinut tarvittaessa ryhmitellä myös yläluokkiin ennen pääluokkiin siirtymistä, mutta tässä opinnäytetyössä aikataulu, aineiston sisältö ja aineiston koko huomioiden tähän ei nähty tarvetta. Näin ollen alaluokkien mahdollisen yhdistämisen jälkeen siirryttiin abstrahointiin eli aineiston käsitteellistämiseen.

Abstrahoinnin tavoitteena on Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.4) mukaan liittää teoreettiset käsitteet empiiriseen aineistoon ja esittää empiirisestä aineistosta saadut aineistoa kuvaavat teemat ja käsitteet. Alaluokat käytiin läpi ja niiden sisältöä vertailtiin keskenään. Sisällöltään samankaltaiset luokat yhdistettiin pääluokiksi. Tämän jälkeen pääluokkien teemat käytiin läpi tutkimuskysymyksiin ja opinnäytetyön tietopohjaan peilaten. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tulokset esitetään näiden pääluokkien sekä pääluokkien muodostamisen jälkeen koottujen yhdistävien luokkien avulla.

Aineistosta muodostetut seitsemän pääluokkaa olivat:

1. Data ja sen hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä
2. Asiakasymmärrystiedon hyödyntäminen liiketoiminnassa
3. Asiakaskokemustieto, kokemuksen mittaaminen, kehittäminen ja johtaminen
4. Organisaatorakenteiden ja toimintatapojen vaikutus asiakaskokemuksen kehittämiseen
5. Asiakkaan määritelmä ja asiakkuudenhoidon vastuu organisaatiossa
6. Tiedon hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä
7. Tiedon jakaminen asiakaskokemuksen kehittämiseksi

Pääluokkien sisältö kuvaa haastattelututkimuksessa nousseita asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä teemoja. Kaikki pääluokat ovat yhteydessä tutkimuskysymyksiin, joten niiden avulla voidaan muodostaa vastaus sekä siihen, miten sidosryhmä- ja asiakaskokemustietoa hyödynnetään ja jaetaan nykyään ja siihen, miten sitä tulisi hyödyntää ja jakaa tulevaisuudessa. Myös yhteys tietopohjaan pystyttiin muodostamaan asiakaskokemuksen, tiedon ja datan osalta.

Hirsjärven ym. (Hirsjärvi ym., 2000, ss. 207–212) mukaan tutkimuksessa pelkkä analyysi tuloksista ei kuitenkaan riitä, vaan erityisen tärkeää on tulosten selittäminen ja niiden tulkinta. Tulkinnalla tarkoitetaan tutkimuksen analysointivaiheen tuottamien tulosten merkitysten selittämistä ja niistä johdettavaa pohdintaa: mitä tuloksista löytyi, mitä yhdistäviä tekijöitä tunnistettiin ja mitä ei löytynyt. Lisäksi olisi hyvä arvioida eri osapuolten, kuten tutkijan, tutkittavien ja toimeksiantajan vaikutusta tutkimukseen. (Hirsjärvi ym., 2000, ss. 207–212) Tässä opinnäytetyössä tulosten analysoinnin jälkeen tuloksista laadittiin johtopäätökset, pohdinta ja liiketoiminnan kehittämisehdotukset, jotka esitellään seuraavassa luvussa.

## 4 Tutkimustyön tulokset

Opinnäytetyötä varten tehtiin yhteensä kymmenen haastattelua, joiden avulla kerättiin tietoa ABB Global SSU LV Drives Finlandin asiakaskokemustiedon keräämisestä, datan hallinnasta ja hyödyntämisestä. Aineistosta muodostettiin sisällönanalyysin avulla pelkistetyt ilmaukset, alaluokat, pääluokat ja yhdistävät luokat. Kuvissa 11 on kuvattu tutkimuksen aineisto kokonaisuudessaan listaamalla pelkistetyt ilmaukset, alaluokat, pääluokat lyhennetyssä muodossa ja yhdistävät luokat.

Aineistosta muodostettuja pääluokkia on seitsemän. Tutkimustyön tuloksissa tarkastellaan jokaista aineiston seitsemän pääluokkaa yksitellen. On hyvä huomioida, että yhdellä alaluokalla voi olla useampia pääluokkia, sillä esimerkiksi asiakaskokemukseen liittyvän tiedon hyödyntämistä koskeva alaluokka edustaa sekä asiakaskokemustiedon, kokemuksen mittaamisen, kehittämisen ja johtamisen pääluokkaa, että tiedon hyödyntämisen pääluokkaa.

Pääluokista johdettuja yhdistäviä luokkia on neljä: 1) asiakkaita ja asiakaskokemusta koskevan tiedon jakaminen ja läpinäkyvyyden lisääminen, 2) asiakkaan näkökulman lisääminen kehitystyössä ja ihmiskeskeisen näkökulman huomioiminen asiakaskokemuksen kehitystyössä, 3) kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen asiakaskokemustiedon yhdistäminen asiakaskokemuksen kokonaiskuvan muodostamiseksi ja 4) datan proaktiivinen hyödyntäminen, analytiikan lisääminen ja modernien datatyökalujen hyödyntäminen. Näitä yhdistäviä luokkia on hyödynnetty opinnäytetyön johtopäätöksiin kirjatuiissa liiketoiminnan kehitysehdotuksissa. Liiketoiminnan kehitysehdotukset näin ollen vetävät yhteen saadun aineiston kokonaisuudessaan.

Kuva 11. Tutkimusaineiston pelkistetyt ilmaukset, alaluokat, pääluokat ja yhdistävät luokat.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
LSU:iden päävastuu asiakastiedosta LSU:tien ja asiakkaiden priorisointi Asiakasymmärryksen hyödyntäminen Tiedon jakaminen tuotekehitysprojekteissa Asiakastietojen jakamisen käytännöt	Asiakkuuksien kehittämisen roolit ja vastuut	2 Asiakasymmärrystieto 6 Tiedon hyödyntäminen 7 Tiedon jakaminen	
PowerBI-raporttien hyödyntäminen Management Forumissa Erilaiset Management Forumit ja niiden tarkoitus Raporttien sisältö Myyntin asiakasvierailujen muistutinpanojen säilyttäminen ja jakaminen	Tiedon jakamisen haasteet Management Forumit Tiedon sistematisyys	3 Asiakaskokemustieto 6 Tiedon hyödyntäminen 7 Tiedon jakaminen	
Tiedon jakamisen käytännöt ja haasteet Tiedon jakaminen tuotekehitysprojekteissa Myyntin asiakasvierailujen muistutinpanojen säilyttäminen ja jakaminen Tiedon jakamisen rajoittaminen Salesforce-käyttöoikeudet Tiedonsiirto sisäisten järjestelmien välillä Järjestelmien suuri määrä Raporttien suuri määrä Raporttien kokonaiskuva Manuaalinen tiedonsiirto	Tiedon jakaminen Järjestelmät Toimintatavat ja käytännöt	4 Organisaatorakenteet ja toimintatavat 7 Tiedon jakaminen	Tiedon läpinäkyvyyden lisääminen
Asiakaskokemuksen kehittämiseen tarvittava tieto Kokonaiskuvan muodostaminen Tiedon sistematisyys Tiedon jakamisen rajoittaminen omaan tiimiin Kokonaiskuvan puuttuminen Kokoavan järjestelmän puuttuminen	Asiakaskokemustiedon kerääminen ja hyödyntämisen kehittäminen	3 Asiakaskokemustieto 6 Tiedon hyödyntäminen 7 Tiedon jakaminen	
Tiedon jakamisen käytännöt ja haasteet Tiedon jakaminen tuotekehitysprojekteissa Myyntin asiakasvierailujen muistutinpanojen säilyttäminen ja jakaminen Tiedon jakamisen rajoittaminen Salesforce-käyttöoikeudet Tiedonsiirto sisäisten järjestelmien välillä	Tiedon jakamisen haasteet	4 Organisaatorakenteet ja toimintatavat 7 Tiedon jakaminen	
LSU ja asiakkaiden priorisointi organisaatiossa LSU:iden rooli asiakasarvon mahdollistamisessa Sisäisten sidosryhmien priorisointi kehitystyössä LSU:iden päävastuu asiakastiedosta Vaikue päästä tutkimaan asiakkaita Koronapandemian vaikutus asiakastapaamisilmiin NPS-kyseilyjen vastaajaryhmittäminen Syvällisen asiakasymmärryksen puuttuminen Nykyisten asiakaskokemustietojen rajallisuus Asiakkaan määrittäminen	Asiakkaiden tutkimisen haasteet	2 Asiakasymmärrystieto 6 Tiedon hyödyntäminen	Asiakasnäkökulman lisääminen
Asiakaskeisyyden muutosjohtamisen tarve Asiakaskokemusten lähtökohtana sisältö ja tarkoitus Myyntin hyödyntäminen asiakaskokemustiedon keräämisessä Asiakaskokemusstrategia Asiakaskokemuksen merkitys organisaatiossa Asiakaskokemuksen kehittämisen prioriteetit Muutosjohtaminen osana työnsuoraa	Muutosjohtaminen	2 Asiakasymmärrystieto 3 Asiakaskokemustieto 4 Organisaatorakenteet ja toimintatavat 7 Tiedon jakaminen	
Asiakaslähtöisyys tuotekehitysprojekteissa Asiakasnäkökulma projektien jatkokehitysvaiheissa Tuotekehitysprojektit asiakasymmärryksen jakamisen kanavana Asiakasymmärryksen merkitys kehitystyössä	Asiakasnäkökulma tuotekehitystyössä	2 Asiakasymmärrystieto 3 Asiakaskokemustieto 4 Organisaatorakenteet ja toimintatavat 5 Tiedon hyödyntäminen 7 Tiedon jakaminen	
Asiakkuuden 360° näkökulma Asiakkaan kokonaiskuvan muodostaminen Datan hyödyntäminen osana asiakasymmärrystyötä Markkinatietojen hyödyntäminen asiakasymmärryksessä Talouslukujen hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä Syvällisen asiakasymmärryksen puuttuminen asiakaskokemustietareista	Asiakkuuden kokonaiskuvan muodostaminen	2 Asiakasymmärrystieto 6 Tiedon hyödyntäminen	
Datan hyödyntämisen kokonaiskuvan muodostaminen Datan kokonaiskuvan puuttuminen Suunnitelmallisuus datan hyödyntämisessä Data-driven design Digitaalisten palveluiden analytiikka Dataosaamisen lisääminen	Datan hyödyntämisen suunnitelmallisuus	1 Data 6 Tiedon hyödyntäminen	Asiakkaan kokonaiskuvan mahdollistaminen
Asiakkaan kokema kompleksisuus Asiakaskokemuksen silloisuus Erilaiset prosessit ja toimintatavat organisaation eri osissa Asiakaspalautteiden yhteydenoton haasteista	Yhtenäisen asiakaskokemuksen mahdollistamisen haasteet	3 Asiakaskokemustieto 4 Organisaatorakenteet ja toimintatavat 6 Tiedon hyödyntäminen 7 Tiedon jakaminen	
Pääsy asiakastietoihin Tiedon jakaminen oman tiimin kesken Järjestelmien suuri määrä Tiedon hyödyntäminen isommassa mittakaavassa	Asiakkaihin liittyvän tiedon jakaminen organisaatiossa	3 Asiakaskokemustieto 4 Organisaatorakenteet ja toimintatavat 6 Tiedon hyödyntäminen 7 Tiedon jakaminen	
Asiakkuuden 360° näkökulma Asiakkaan kokonaiskuvan muodostaminen Datan hyödyntäminen osana asiakasymmärrystyötä Markkinatietojen hyödyntäminen asiakasymmärryksessä Talouslukujen hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä Syvällisen asiakasymmärryksen puuttuminen asiakaskokemustietareista	Asiakkuuden kokonaiskuvan muodostaminen	2 Asiakasymmärrystieto 6 Tiedon hyödyntäminen	
Datan hyödyntämisen kokonaiskuvan muodostaminen Datan kokonaiskuvan puuttuminen Suunnitelmallisuus datan hyödyntämisessä Data-driven design Digitaalisten palveluiden analytiikka Dataosaamisen lisääminen	Datan hyödyntämisen suunnitelmallisuus	1 Data 6 Tiedon hyödyntäminen	Asiakkaan kokonaiskuvan mahdollistaminen
Asiakkaan kokema kompleksisuus Asiakaskokemuksen silloisuus Erilaiset prosessit ja toimintatavat organisaation eri osissa Asiakaspalautteiden yhteydenoton haasteista	Yhtenäisen asiakaskokemuksen mahdollistamisen haasteet	3 Asiakaskokemustieto 4 Organisaatorakenteet ja toimintatavat 6 Tiedon hyödyntäminen 7 Tiedon jakaminen	
Pääsy asiakastietoihin Tiedon jakaminen oman tiimin kesken Järjestelmien suuri määrä Tiedon hyödyntäminen isommassa mittakaavassa	Asiakkaihin liittyvän tiedon jakaminen organisaatiossa	3 Asiakaskokemustieto 4 Organisaatorakenteet ja toimintatavat 6 Tiedon hyödyntäminen 7 Tiedon jakaminen	

Seuraavissa kappaleissa käydään tutkimuksen tulokset läpi aineiston pääluokkien kautta. Pääluokat kuvaavat tutkimuksessa toistuneita teemoja ja asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueita. Pääluokkakohtaisesti kappaleisiin on koottu yhteen haastatteluiden kyseiseen teemaan liittyvät löydökset ja lisäksi kappaleisiin on nostettu löydöksiä kuvaavia haastateltavien lainauksia.

#### 4.1 Data ja sen hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä

Kymmenestä haastattelusta kolme keskittyi erityisesti datan hallintaan, datan käsittelyyn ja hyödyntämiseen haastateltavan henkilön asiantuntijuusalueen vuoksi. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että dataa hyödynnetään organisaatiossa jo nyt varsin monipuolisesti ja käytössä on Power BI-raportit datan visualisointiin. Power BI-raportteja luodaan tarpeen mukaan ja pyynnön uuden raportin luomisesta voi tehdä periaatteessa kuka vaan kohdeyksikön työntekijä. Datalähteiden määrittelystä ja datankäsittelyprosesseista raportteihin liittyen vastaavat siihen nimetyt vastuuhenkilöt, joita myös haastateltiin opinnäytetyötä varten. Power BI-raporttien tekemisen haasteena nähtiin niiden pistemäisyys: raportteja luodaan tarpeen mukaan, mutta kokonaiskuvan muodostaminen ja datan käytön suunnitelmallisuus on vasta alussa. .

*”Kyllähän se olisi se tahtotila että niinku meidän käyttäjien tai LSU käyttäjän näkökulmasta ei tarvitsisi tietää montaa eri Power BI linkkiä, vaan että me saataisiin sitä mahdollisimman hyvin koottua. Yksi jotta se olisi helppokäyttöistä. Kukaan ikinä sitä raporttia käyttäkään, että ehkä siinä on vielä sellaista parannettavaa, että ollaan aina vaan tehty silleen tää ihminen tilaa ja mä tuotan sen ja sitten se on siinä, mutta se menee aika pistemäiseksi kun toimitaan näin.”*

Datan raportointi on siis tällä hetkellä enemmän reaktiivista kuin proaktiivista. Myös raporttien hyödyntäminen on jonkin verran pistemäistä. Esimerkiksi asiakaskokemusta kuvaavien mittareiden, kuten NPS-lukujen ja COTD-lukujen, visualisointeja tarkastellaan pääosin ainoastaan niitä tilanneiden johtoryhmien toimesta, mutta ei välttämättä laajemmin organisaatiossa.

*”No siis me keskitytään erityisesti tuotteisiin liittyvään dataan. Asiakaskokemukseen liittyvää dataa me ei käsitellä, mutta mä ajattelen, että myös kaikella datalla on kuitenkin vaikutusta asiakaskokemukseen. Siis onko tuotetiedot oikein esimerkiksi.”*

Kohdeyksikössä tuotetiedoilla on merkittävä rooli ja organisaatiossa on nimetty tuotekoodien avaamiseen, ylläpitoon ja master datan hallinnointiin resursseja. Tuotetiedoilla nähdään olevan myös suora vaikutus asiakaskokemukseen. Tuotetietoja saadaan esimerkiksi laitteiden perustiedoista, laitteen rekisteröinnin ja sen huoltamisen yhteydessä. Laitteiden älykkyys lisää tiedon määrää.

Haastatteluiden tuloksien pohjalta visualisoitiin data-arkkitehtuuri (kuva 12), jossa on kuvattu datalähteet, datan siirto ja prosessointi, datan varastointi ja sen käyttö. Tässä opinnäytetyössä esitetään data-arkkitehtuurin ylätasoisempi muoto. Arkkitehtuurissa on listattuna sekä paikalliset, että ulkoiset datalähteet ja se, millaista dataa niistä haetaan. Lisäksi siinä eritellään, haetaanko dataa erissä vai jatkuvana virtana, miten dataa yhdistetään ja varastoidaan joko paikallisilla servereillä tai pilvitietovarastoissa. Dokumentin oikeassa reunassa on lisäksi kerrottu, miten organisaatiossa käytetään dataa esimerkiksi raporteina, toiminnanohjausjärjestelmäkyselyinä ja automaattisina sähköposteina. Opinnäytetyölle data-arkkitehtuuri mahdollisti datankäytön kokonaiskuvan muodostamisen ja osoitti mahdollisuudet yhdistää asiakasymmärrystietoa nykyisille asiakaskokemuksta käsitteleville Power BI-raporteille tulevaisuudessa.

Kuva 12. Global SSU LV Drives FI data-arkkitehtuuri

#### Global SSU LV Drives Finland ylätasoinen data-arkkitehtuuri



*"Pyynnöt hakea dataa ulkopuolisista lähteistä on nyt lisääntynyt, koska meillä on ollut ihan alusta lähtien semmoinen ajatus, että kaikki on mahdollista että pyytäkää vaan ja sitten selvitetään että onko se mahdollista vai ei, niin ehkä nyt viime aikoina on enemmän tullut näitä. Pääosa raporteista pohjautuu kuitenkin olemassa oleviin järjestelmiin."*

Datan raportoinnin ja visualisoinnin osalta esimerkiksi kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä tuotetun asiakasymmärrystiedon tai ulkoisten asiakaskokemusmittarien, kuten erillisten asiakaskyselyjen yhdistäminen nykyisiin asiakaskokemuksen visualisointeihin todettiin haastatteluiden avulla mahdolliseksi. Tällä hetkelläkin olemassa oleville Power BI-raporteille tuodaan dataa ulkoisista lähteistä ja esimerkiksi erillisistä Excel-taulukoista, joten esimerkiksi taulukkomuotoinen asiakasymmärrystieto voidaan yhdistää nykyisille raporteille. Uusien Power BI-raporttien luomisessa tulisi harkita niiden tarpeenmukaisuutta, käytettävyyttä ja sopimista raportoinnin kokonaisuutena.

## 4.2 Asiakasymmärrystiedon hyödyntäminen liiketoiminnassa

Haastattelututkimuksen perusteella pystyttiin selvittämään asiakasymmärrystiedon keräämistä ja hyödyntämistä kohdeyksikössä. Asiakasymmärrystietona käsitetään sellaista tietoa, joka auttaa ymmärtämään sen ulkoisia asiakkaita ("loppuasiakkaita") ja sisäisiä sidosryhmiä ("LSU") ja heidän tarpeitaan paremmin. Asiakasymmärrystieto sisältää muutakin tietoa, kuin asiakaskokemukseen liittyvää tietoa, mutta sen pääpaino on kuitenkin liiketoiminnallinen ja asiakasymmärryksen tavoitteena liiketoiminnan kasvattaminen ja kehittäminen. Asiakasymmärryksenä haastatellut henkilöt käsittivät esimerkiksi Salesforce -asiakkuudenhallintajärjestelmään ja Excel-taulukkoihin kirjattavat asiakkuuteen ja sen hoitoon sekä asiakasvuorovaikutukseen liittyvät tiedot. Lisäksi asiakasymmärrystä tuotetaan erityisesti muotoilutiimissä palvelumuotoilijoiden, käyttöliittymäsuunnittelijoiden ja teollisten muotoilijoiden toimesta, jolloin tietoa visualisoidaan esimerkiksi asiakaspolkuina, palvelukarttoina (engl. service blueprint) ja arvonlupauskanvaaseina (engl. value proposition canvas) ja jaetaan intranetsivujen ja asiakasymmärryskirjaston kautta sidosryhmille.

*"Aikaisemmin oli helpompi päästä loppuasiakkaiden luokse. Se oli silloinkin haastavaa, mutta helpompi kuin nyt."*

Haastatteluissa kerätyn aineiston perusteella asiakasymmärrystiedon keräämisen suurimpana haasteena on loppuasiakkaiden tavoittaminen, tiedon kerääminen ja hyödyntäminen kohdeyksikössä. Asiakkaita on sekä organisaation sisäisten rakenteiden, että suoraan asiakkaasta johtuvien rajoitteiden vuoksi haastavaa osallistaa yhteiskehittämiseen ja vaikkapa haastatteluihin. Haastatellut kertoivat sisäisten sidosryhmien asiakasymmärryksen ja heidän tyytyväisyytensä palveluun olevan tällä

hetkellä hyvällä tasolla, mutta arvioivat, että erityisesti loppuasiakkaiden osalta asiakasymmärrystiedolle on enemmän tarvetta.

*”Ylipäättään siis kun me ollaan nyt vaivalla menty kaikkiin yhteisiin järjestelmiin niin pitäisi jotenkin pistää aivoriihi pystyyn että miten me saadaan Salesforcesta ja kaikkialta se hyöty mitä sillä on ajateltu. Sellainen 360ä astetta asiakasnäkymä niin ei se noin vaan tule tapahtumaan se on isompi aihepiiri, jota pitäisi yhdessä pohtia.”*

Toinen merkittävä haastatteluista noussut kehityskohde oli asiakkuuksien kokonaiskuvan puuttuminen. Sekä sisäisistä sidosryhmistä eli LSU:teista, että ulkoisista asiakkaista kaivattiin parempaa kokonaiskuva, joka kokoaisi yhteen tietoja eri järjestelmistä ja mahdollistaisi systemaattisen asiakkuudenhallinnan ja operatiivisen toiminnan kehittämisen kerättyyn tietoon pohjautuen. Tällaisia asiakkuuksien kokonaisnäkyviä on jo alettu kokoamaan ja ottamaan käyttöön organisaation muissa osissa, mutta opinnäytetyön kohdeyksikössä asiakkuuden kokonaisnäkyvä ei vielä ollut käytössä.

### 4.3 Asiakaskokemustieto, kokemuksen mittaaminen, kehittäminen ja johtaminen

*”Me mitataan LSU:itien asiakaskokemusta transactional NPS:llä ja asiakassuhteeseen liittyvää kokemusta relational NPS:llä. LSU:iden lisäksi meillä on loppuasiakkaille nyt alkamassa NPS-kysely. Muutenhan LSU:t yleensä vastaa loppuasiakkaiden asiakaskokemuksen mittaamisesta. NPS-kyselyjen lisäksi meillä on toimitusvarmuusmittari COTD joka mittaa laadullisesti, määrällisesti ja ajallisesti toimituksen oikeellisuutta.”*

*”Tarvittaisiin läpileikkaava, säännöllinen kysely asiakkaille, ei pelkkää NPS-kyselyä. Lisäksi pitäisi huomioida työntekijäkokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen.”*

Asiakaskokemus määritellään haastatteluiden perusteella kohdeyksikössä erityisesti liiketoiminnallisen ja tuotelaadun näkökulman kautta. Asiaa laajempaan kokonaisuutena tarkastellessa haastateltavat näkivät asiakaskokemuksen kehittämisen lähtevän liiketoiminnan johtamisesta ja asiakaskokemuksen mittaamisen olevan kohdeyksikössä vielä alussa. Tällä hetkellä käytössä olevat asiakaskokemusmittarit, NPS ja COTD miellettiin tiedoiltaan rajallisiksi ja painottuvan pääosin sidosryhmätietoon eikä loppuasiakkaisiin. Syvällisempää asiakaskokemustietoa ja erityisesti loppuasiakkaiden kokemuksen ymmärtämistä ja mittaamista toivottiin lisättävän.

*”Vaikkapa trendien seuraaminen on vähän haastavaa, koska ne (LSU:t) on aina tosi tyytyväisiä.”*

Haastatteluiden perusteella pystyttiin nimeämään toimeksiantajayrityksen kohdeyksikössä käytettävät asiakaskokemustiedon lähteet. Asiakaskokemustiedon pääasiallisena lähteenä on Salesforce- ja Qualtrics-järjestelmien kautta hallinnoidut ja analysoidut NPS-kyselyt. Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmässä hallinnoidaan myös asiakastietoja tuote-, osto-, vuorovaikutus- ja toimitustietoineen. Asiakaskokemustiedoksi voidaan määrittellä myös toimituksiin liittyvät tiedot, sillä yrityksen asiakaskokemuksen toisena mittarina NPS-arvon lisäksi on COTD (engl. complete and on-time delivery). Toimituksiin liittyvät tiedot saadaan nShift-järjestelmästä. Asiakasymmärrykseen liittyvää tietoa tallennetaan tiimikohtaisten vaihtelevien käytäntöjen mukaan moniin eri paikkoihin. Käytetyimpiä ovat erilliset intranetsivut, Excel-taulukot ja muut Sharepointissa sijaitsevat dokumentit.

*”Asiakaskokemuspuolta ei koota erikseen ylimmälle johdolle. Varmasti tarvetta olisi, että tässäkin mä näen että ei meillä ole kaikkea potentiaalia vielä löydetty.”*

*”Pitää saada ensin johtamisasiat kuntoon ennen kuin voi tehdä muita asiakaskokemuksen kehittämisen toimenpiteitä.”*

Asiakaskokemuksen kehittämiseen on organisaatiossa nimetyt henkilöt. Siinä huomioidaan erityisesti tuotelaadun vaikutus asiakaskokemukseen sekä asiakaskokemuksen liiketoiminnallinen näkökulma. Asiakaskokemuksen mittarit ovat yksi johtamisen työkaluista yksikössä. Power BI-raporttien avulla luodaan asiakaskokemuksen raportteja johtoryhmille ja asiakaskokemusmittarit ovat läpinäkyvät myös muulle henkilöstölle esimerkiksi yrityksen sisäisten tiedotustilaisuuksien kautta. Ylimmälle johdolle ei koota erikseen asiakaskokemusta käsittelevää raporttia, vaan he tarkastelevat ajantasaista tilannetta johtoryhmäraporttien kautta.

#### **4.4 Organisaatorakenteiden ja toimintatapojen vaikutus asiakaskokemuksen kehittämiseen**

*”Ne meidän kaikki haasteet liittyy siihen että ajatellaan oikeasti sitä koko putkea eli miten asiakastietoihin kirjataan asioita, miten priorisoidaan tärkeitä asiakkaita operatiivisessa toiminnassa ja miten mahdollistetaan kokonaisnäkemys asiakkuudesta.”*

Yksi haastatteluissa toistunut, varsinaisten tutkimuskysymysten ulkopuolinen, mutta niihin tiiviisti liittyvä teema oli organisaatorakenteet ja toimintatavat. Tähän teemaan sisältyvät kaikki sellaiset löydökset, joissa käsitellään toimeksiantajayrityksen kohdeyksikön sellaisia organisaatorakenteita ja toimintatapoja, jotka vaikuttavat asiakas- ja sidosryhmätiedon keräämiseen, hyödyntämiseen ja jakamiseen. Koska teeman yhteys varsinaisiin tutkimuskysymyksiin nähtiin tärkeänä opinnäytetyön tekijän mielestä, lisättiin teema pääluokkien joukkoon yhtenä tulosten esittämisen kategoriana.

Toistuvia tähän ryhmään kuuluvia aiheita olivat esimerkiksi muutosjohtaminen, organisaation asiakaskeskeisyys, asiakokemuksen kehittämisen organisaatorakenteisiin liittyvät esteet ja datanohjautuvuuden sekä tiedolla johtamisen kypsyyt. Lisäksi haastatteluissa vertailtiin nykyisiä toimintatapoja aikaisempiin toimintatapoihin antamalla esimerkkejä onnistuneista käytänteistä. Organisaatorakenteisiin ja toimintatapoihin liittyen haastateltavat esittivät myös kehitysehdotuksia asioiden edistämiseksi.

*”Mä näen, että tarve asiakaskeskeisyyteen keskittyvälle muutosjohtamiselle ei ole mihinkään poistunut edelleenkään.”*

*”Meille ei juurikaan tule tänne takalinjaan ne asiakkaiden palautteet. Mutta varmasti kokevat kompleksisuutta. Se ei voi olla tapahtumatta.”*

*”LSU:t ovat niinku asiakasarvon mahdollistajia.”*

Muutosjohtamisen tarvetta nähtiin erityisesti organisaation asiakaskeskeisyyden kasvattamiselle, loppuasiakkaisiin kohdistuvan asiakasymmärryksen lisäämiselle, datan proaktiiviselle hyödyntämiselle ja tiedon läpinäkyvyyden lisäämiselle. Haastateltavat kokivat organisaatorakenteiden lisäävän asiakkaan kokemaa kompleksisuutta ja vaikeuttavan tiedon jakamista ja hyödyntämistä. Samaan aikaan LSU:tien merkitys ja rooli asiakasarvon mahdollistajana ja loppuasiakkaan asiakassuhteen vastuutahona tunnistettiin ja sitä haluttiin myös kunnioittaa.

#### **4.5 Asiakkaan määritelmä ja asiakkuudenhoidon vastuu organisaatiossa**

Haastatteluissa tutkimuskysymysten lisäksi esiinnoussut asia oli asiakkaan määritelmä. Haastatteluiden aluksi havaittiin tarve määritellä, mitä asiakkaalla tässä opinnäytetyön kontekstissa tarkoitetaan ja millaista asiakkaisiin liittyvää tietoa haastatteluissa käsitellään aiheena. Selvytyden vuoksi haastatteluiden aluksi määriteltiin asiakkaan käsite ja

opinnäytetyössä käytettävää termistöä tarkennettiin ulkoisten asiakkaiden (loppuasiakas) ja sisäisten sidosryhmien (LSU osalta). Asiakkaan määritelmä päätettiin lisäksi nostaa omaksi analysoitavaksi teemaryhmäkseen, sillä teema esiintyi aineistossa toistuvasti ja koska opinnäytetyön kohteena on yritysten välisessä liiketoiminnassa toimiva organisaatio, koettiin asiakkaan käsitteen ja määrittelyn tukevan myös tutkimuskysymystä.

*”Ja siis asiakkailla me tarkoitetaan loppuasiakkaita tottakai. Kun me käydään asiakkaiden luona, me mennään sinne LSU:itien kanssa, jotka auttaa järjestämään vierailun.”*

*”Se varmasti riippuu mistä osasta organisaatiota katsotaan asiaa, että kumpi (LSU:t vai loppuasiakas) on tärkeämpi.”*

Haastateltavat näkivät, että on tärkeää pitää sisäiset sidosryhmät ja ulkoiset asiakkaat erillään asiakkaista puhuttaessa selkeyden lisäämiseksi. Molempia tahoja halutaan palvella mahdollisimman hyvin ja molemmat nähdään liiketoiminnallisesti tärkeinä, mutta toimintatavat ja vastuunjako asiakkuudenhallinnassa erilaisina. Sisäisten sidosryhmien osalta asiakaskokemuksen tutkiminen ja asiakkuudenhallinta nähtiin enemmän SSU:itien vastuulla, kun taas loppuasiakkaiden osalta LSU:itien vastuulla.

*”Kannattaa puhua LSU:eista, SSU:ista ja sitten asiakkaat on niitä ulkoisia asiakkaita. Me ollaan just päästy eroon siitä, että ihmiset puhuu LSU:teista asiakkaina, niin meidän pitäisi nyt kaikkien luopua siitä.”*

Kohdeyksikössä on tehty muutosjohtamistyötä erilaisten asiakasroolien tunnistamiseksi ja yhtenäisen terminologian käyttöönottamiseksi. Kuitenkin opinnäytetyön tekijän oman kokemuksen mukaan asiakkaan käsite aiheuttaa edelleen työyhteisössä jonkin verran kysymyksiä ja usein on tärkeää selventää, millaisesta asiakkaasta ollaan keskustelemassa. Tämä on yksi B2B-liiketoiminnassa yleisesti tunnistettu haaste.

## 4.6 Tiedon hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä

*”Mä näkisin, että yksi tärkein asiakasymmärryksen lisäämisen kanava on tuotekehitysprojektit.”*

Haastatteluiden mukaan asiakkaisiin liittyvää tietoa hyödynnetään pääosin tiimikohtaisesti esimerkiksi asiakaspalvelussa, johtoryhmissä, tuotekehityksessä ja liiketoiminnan kehityksessä. Kohdeyksikössä käytössä olevien asiakaskokemusmittareiden, NPS-

kyselyjen ja COTD-lukujen lisäksi tiimeissä hyödynnetään asiakasymmärrystietoa ja asiakassuhteeseen liittyvää tietoa tarpeen mukaan. Asiakaskokemusmittareilla on vaikutus liiketoiminnan kehittämiseen ja niitä seurataan säännöllisesti, mutta esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tuotettua asiakasymmärrystietoa hyödynnetään pääosin vain kehitysprojekteissa.

*”Kun asiakasvierailuissa tulee esille asioita, niin me käydään ne myyntitiimin kanssa läpi ja jaetaan oikeille ihmisille eteenpäin.”*

*”Management Forumeissa käydään kyseisen tiimin osalta asiakaskokemusmittareita läpi ja viedään asioita eteenpäin.”*

Tiedon hyödyntämisen haasteena on tiedon pistemäisyys ja yhteisten tiedon varastointi- ja tiedonjakamisen kanavien rajallisuus. Erilaiset johtoryhmät ja tiimit dokumentoivat ja tuottavat asiakkaisiin liittyvää tietoa oman toimintansa ja päätöksenteon tueksi, mutta tätä ei välttämättä jaeta muiden tiimien kanssa. Organisaatiossa käytössä olevia järjestelmiä on paljon eivätkä kaikki järjestelmät siirrä tietoa keskenään, jolloin käyttäjä voi joutua siirtämään tietoa manuaalisesti järjestelmien välillä ja virheiden riski kasvaa. Järjestelmiä käydään kuitenkin jatkuvasti läpi ja niiden tarpeellisuutta arvioidaan. Tarpeettomia järjestelmiä poistetaan käytöstä. Koska järjestelmien määrä on suuri, ei kaikilla käyttäjillä luonnollisestikaan ole pääsyä kaikkiin järjestelmiin, vaan käyttäjillä saattaa olla rajoitetut käyttöoikeudet niihin. Myös tämä vaikeuttaa tiedon hyödyntämistä.

#### **4.7 Tiedon jakaminen asiakaskokemuksen kehittämiseksi**

*”Usein tietoa jaetaan rajallisesti. Asiakasymmärrystieto jää usein vain yksittäiselle projektitiimille projektin päätyttyä eikä sitä jaeta yhteiseen käyttöön. Isoin haaste on että tieto on hajallaan eikä siihen ole pääsyä.”*

Haastatteluiden perusteella tärkeimmiksi asiakaskokemukseen liittyvän tiedonjakamisen kanaviksi nostettiin pyynnöstä tehtävät Power BI-raportit, joita käsitellään sisäisesti erilaisissa tilaisuuksissa, kuten johtoryhmäkokouksissa (Management Forums), tiimi- ja projektiryhmätapaamisissa, infotilaisuuksissa ja muissa sisäisen viestinnän kanavissa. Tiedon jakaminen keskittyy kohderyhmälle keskitettyyn tietoon yleisen, divisioona- tai organisaatiotasoisien asiakaskokemustiedon jakamisen sijaan. Myös esimerkiksi asiakasvierailuiden aikana kirjatut asiakkuuteen liittyvät tilanpäivitykset jaetaan pääosin tiimikohtaisesti. Tiedon tehokkaampi jakaminen oli haastateltavien toimesta tunnistettu

tärkeäksi kehityskohteeksi, jonka avulla asiakaskokemusta olisi tulevaisuudessa mahdollista kehittää tehokkaammin.

*”Kun me vierailaan asiakkaiden luona, käytämme vierailujen dokumentoimiseen Excel-taulukkoa, johon kaikki kirjaavat mitä vierailulla on sovittu.”*

*”Tietoa jaetaan Power BI-raporttien ja Management Forumien avulla. Lisäksi Salesforcessa on asiakastiedot, myyntidata ja kyselyiden hallinnointi ja niiden tulokset.”*

Asiakasymmärrystiedon osalta tiedonjakamista kerrottiin tapahtuvan tuotekehitysprojektien kautta, organisaation muutosjohtamistyön kautta sekä asiakasymmärrystiedolle varattujen viestintäkanavien, kuten asiakasymmärryskirjaston (Insight Library) ja yhteisessä käytössä olevien asiakaspolkujen ja asiakaspersoonien kautta, jotka hyödyntävät kumulatiivisesti kerättyä asiakasymmärrystietoa. Erityisesti tuotekehitysprojektit mainittiin asiakasymmärrystiedon tärkeänä tiedonjakamiskanavana, jolla on suuri painoarvo ja jonka kautta on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa asiakaskeskeisyyden kehittymiseen.

*”Oon sitä mieltä, että asiakaskokemuksen kehittämistä varten tarvittaisiin oikeanlaista asiakastietoa. Lähinnä markkinatietoa ja asiakassegmenttietoa ja sitten myynniltä businesstietoa vaikka kannattavuuteen liittyen, jotta voidaan luoda kokonaiskuva.”*

Haastatteluissa nousi esiin myös tarve saada enemmän markkinatietoa asiakaskokemuksen kehittämiseksi hyödynnettäväksi. Markkinatiedolla tässä yhteydessä tarkoitettiin esimerkiksi eri toimialojen ja yrityksen asiakassegmenttien trendejä, taloustietoja ja tulevaisuudennäkymiä. Markkinatiedon lisäksi asiakaskokemuksen kehittämiseksi nähtiin tarve myynnin asiakastietojen huomioimiselle, jotta asiakaskokemuksen kehittäminen tehdään liiketoimintalähtöisesti asiakkuuksia priorisoiden.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa esitetään haastattelututkimuksen tuloksista johdetut johtopäätökset sekä liiketoiminnan kehitysehdotukset toimeksiantajayritykselle. Kehitysehdotukset on listattu teemoittain niiden käsittelyn ja mahdollisen toteuttamisen helpottamiseksi. Lopuksi luvussa arvioidaan opinnäytetyön tekijän omaa oppimista

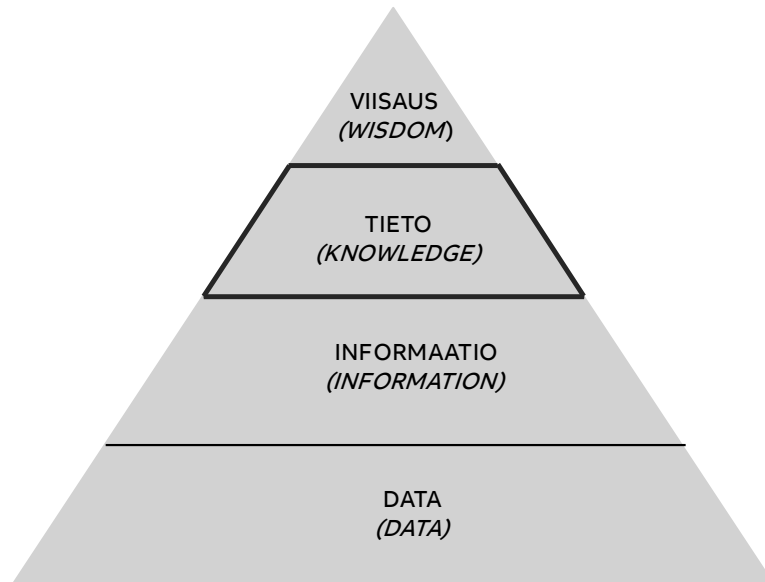
opinnäytetyöprosessin aikana, arvioidaan työn luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

## 5.1 Pohdinta

Opinnäytetyötä ohjasivat kaksi tutkimuskysymystä, joihin pyrittiin löytämään vastaukset työavulla. Työn tutkimuskysymyksiä oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen kohdeyksikössä kerätään, hallinnoidaan ja hyödynnetään asiakas- ja sidosryhmäkokemukseen liittyvää tietoa nykyään ja toisaalta, miten tämä tulisi tehdä tulevaisuudessa liiketoiminnan kehittämiseksi. Näiden pohjalta laadittiin opinnäytetyön tietoperusta, joka rakentui asiakaskokemuksen, tiedon ja datan käsitteiden ympärille.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin tiedon hyödyntämisen osalta DIKW-pyramidia eli tietohierarkiaa (Ackoff, 1989; Rowley, 2007), jonka avulla voidaan kuvata datan jalostumista informaatioksi, informaation jalostumista merkitystulkinnan kautta tiedoksi ja tiedon jalostumista osaamisen kehittämisen kautta viisaudeksi. Opinnäytetyötä varten tehtyjen haastatteluiden tulosten perusteella voidaan karkeasti ottaen arvioida toimeksiantajayrityksen kohdeyksikön asiakaskokemustiedon hyödyntämisen sijoittuvan pyramidissa tällä hetkellä toiseksi ylimmälle eli tiedon tasolle. Kuvassa 13 on esitetty tietohierarkian tasot korostaen kohdeyksikön nykytilaa.

Kuva 13. Arvio toimeksiantajayrityksen kohdeyksikön asiakaskokemustiedon hyödyntämisen nykytilasta (mukaihen Ackoff, 1989; Rowley, 2007).



Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen kohdeyksikössä kerätään dataa asiakaskokemuksen tilasta erityisesti sisäisten asiakkaiden osalta ja tätä dataa käsitellään eri tavoin, esimerkiksi sentimenttianalyysin avulla, jolloin se muuttuu organisaatiossa informaatioksi. Informaatiota tulkitaan siihen nimetyissä tiimeissä, jolloin se muuttuu tiedoksi. Tietoa hyödynnetään liiketoiminnan ja erityisesti operatiivisen toiminnan kehittämisessä. Edetäkseen asiakaskokemuksen hyödyntämisen ylimmälle, viisauden tasolle opinnäytetyö esittää liiketoiminnan kehitysehdotuksia, joiden avulla tiedosta voidaan muodostaa syvempää asiakasymmärrystä ja organisaation asiakaskeskeisyyden kypsyyttä voidaan kasvattaa.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostui haastattelututkimuksesta, jolla kerättiin aineistoa asiakaskokemustiedon ja datan keräämisen, hyödyntämisen ja jakamisen nykytilasta sekä tulevaisuuden tarpeista. Haastattelututkimuksen tuottama aineisto antoi kokonaiskuvan asiakkaisiin liittyvän tietokokonaisuuden tietolähteistä, tiedon jakamisen käytännöistä, tiedon varastoinnista ja siitä, miten tietoa loppujen lopuksi hyödynnetään liiketoiminnassa. Aineiston analyysissa oli tärkeää huomioida erilaisten asiakastyypien (sisäinen ja ulkoinen asiakas) vaikutus tiedon määrän, sen jakamiseen ja hyödyntämiseen, sillä sisäisten sidosryhmien asiakaskokemuksen kehittämisen vastuu nähtiin organisaatiossa selkeästi

kohdeyksikön vastuun alaiseksi, kun taas ulkoisten asiakkaiden osalta vastuu nähtiin enemmän LSU:tien tehtäviin.

Kokonaisuutena asiakaskokemukseen ja asiakasymmärrykseen liittyvän tiedon keräämisessä, jakamisessa ja hyödyntämisessä nähtiin paljon kehittämisen mahdollisuuksia. Vaikka datalähteitä ja tiedon jakamista Power Bi-raporttien ja erilaisten johtoryhmien (Management Forum) avulla oli viimeisten viiden vuoden aikana mittavasti kehitetty ja asiakasymmärrystyön tuloksia aktiivisesti jaettu erilaisten yhteisten viestintäkanavien ja tilaisuuksien avulla, on esimerkiksi erilaisten datalähteiden suunnitelmallisen hyödyntämisen, asiakaskokemuksen mittarien kehittämisen, asiakkuuden kokonaisnäkömman mahdollistamisen ja yhtenäisten tiedon tallennus- ja jakamiskäytänteiden osalta työ vielä kesken. Asiakasymmärrystiedon laadun ja hyödyllisyyden näkökulmasta sen monipuolisuus on tärkeää. Sekä laadullisia, että määrällisiä tutkimusmenetelmiä tulisi hyödyntää (Holma ym., 2021, osa 3).

Holmlundin (2020, ss. 356–365) esittelemien asiakasymmärrystiedon kolmen kategorian: asenteisiin ja mielipiteisiin liittyvän tiedon, käyttäytymiseen liittyvän tiedon ja markkinatiedon osalta NPS-kyselyt tuottavat käyttäytymiseen (suositteluhaluus) liittyvää tietoa ja organisaation liiketoiminnan kehityksessä käsitellään markkinatietoa, mutta erityisesti asenteisiin ja mielipiteisiin (tunteet, arvot, aiomukset, uskomukset, vaivannäkö) liittyvää asiakasymmärrystietoa olisi hyödyllistä lisätä kohdeyksikössä. Haastatteluissa myös markkinatiedon puuttuminen asiakaskokemuksen kehittämisen osalta mainittiin kehityskohteeksi.

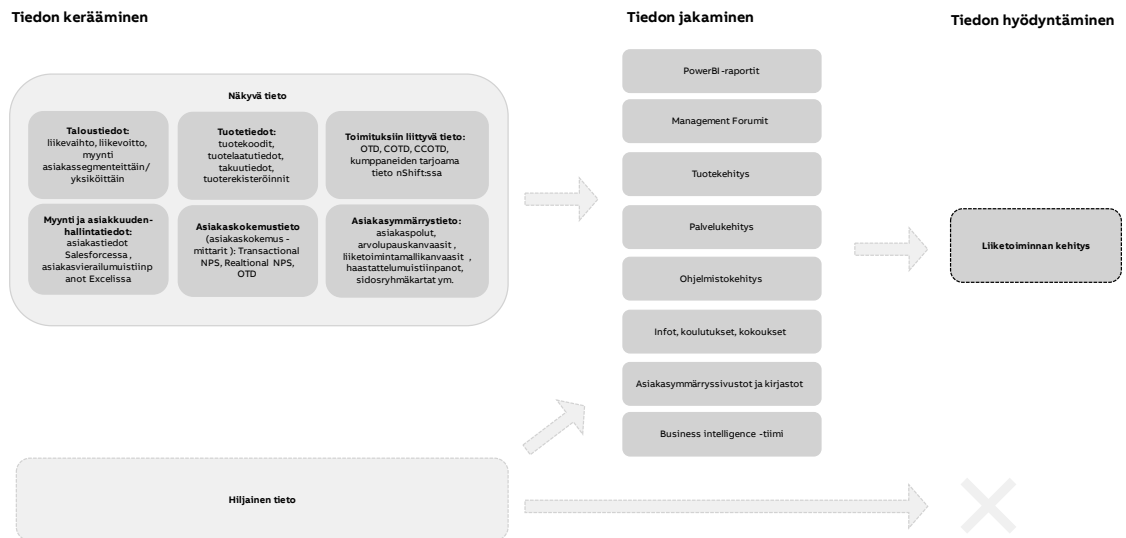
Asiakaskokemuksen kehittämisen haasteena liiketoiminnassa on usein organisaatiokulttuuri, jonka muutokseen tarvitaan muutosjohtamista. On hyvä huomioida, että liiketoiminnallisesti asiakaskokemus harvoin tarjoaa pikavoittoja, vaan vaatii pitkäjänteistä kehittämistyötä, jonka taloudelliset hyödyt näkyvät asiakkaiden sitoutumisen, liikevaihdon ja maineen kasvuna, toteavat myös Saarijärvi ja Puustinen (2020, osa 1; osa 3). Asiakaskokemus saattaa helposti jäädä myös korulauseiksi, jolloin konkreettiset toimenpiteet puuttuvat. Kuten Holma ym. (2021, osa 3) toteavat, asiakaskokemustiedon ja -datan suunnitelmallinen kerääminen asiakaspolun kriittisistä kosketuspisteistä, laadullisen ja määrällisen tiedon yhdistäminen kokonaiskuvan muodostamiseksi, tiedon analysointi ja liiketoiminnan johtaminen tähän tietoon perustuen auttaa yritystä asiakasymmärryksen kasvattamisessa. Seuraavissa kappaleissa esitellään johtopäätökset toimeksiantajayrityksen asiakas- ja sidosryhmätiedon hyödyntämisen nykytilasta ja kehitysehdotukset tulevaisuuteen.

## 5.2 Asiakaskokemustiedon hyödyntäminen toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että ABB Global SSU LV Drives Finlandissa hyödynnetään jo nyt asiakaskokemukseen liittyvää tietoa liiketoiminnan kehittämisessä. Yrityksessä on asetettu asiakaskokemuksen mittareiksi asiakassuhteen tilaa kuvaava relational NPS ja palvelutapahtuman onnistumista kuvaava transactional NPS sekä lisäksi toimitusvarmuutta mittaava COTD. Näiden lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttavaa muuta tietoa, kuten liiketoiminnan talouslukuja, myynti- ja asiakkuudenhallintaan liittyvää tietoa, asiakasymmärrystietoa ja tuotteisiin liittyvää tietoa jaetaan organisaatiossa eri foorumeissa. Nykytilanteen haasteena ovat tiedon pistemäisyys eli se, että tieto on jakautunut organisaatiossa eri järjestelmiin, jotka eivät välttämättä ole integroituneena toisiinsa sekä tiedon tallentamiseen käytetyt eri tiedostosijainnit. Lisäksi organisaation työntekijöillä on paljon vuosien varrella kertynyttä hiljaista tietoa, jota ei välttämättä jaeta yrityksessä tehokkaasti liiketoiminnan kehittämiseksi.

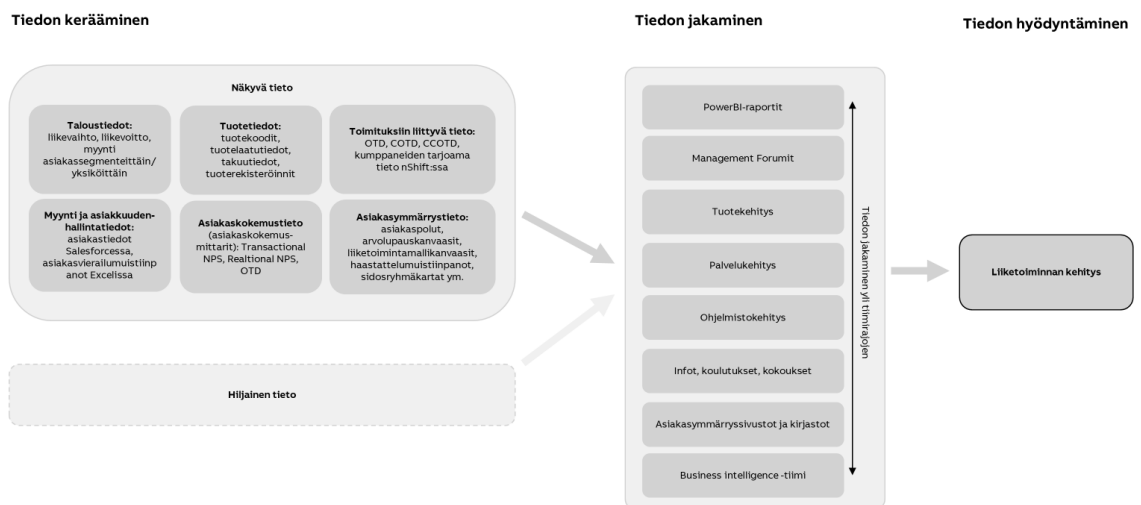
Opinnäytetyön tekijän näkemys kohdeyksikön tiedon jakamisen ja hyödyntämisen nykytilasta on kuvattu kuvassa 14. Kuvan vasemmassa laidassa on kuvattu yksikön tietolähteet sekä näkyvän, että hiljaisen tiedon osalta. Kuvan keskellä on listattu vaihtoehtoja tiedon jakamisen foorumeille. On hyvä huomioida, että nykytilanteessa on tyypillistä, että tietoa jaetaan vain yhdessä tai rajatussa määrässä tiedon jakamisen foorumeita ja että esimerkiksi hiljaista tietoa ei välttämättä jaeta ollenkaan, minkä vuoksi nämä on merkitty kuvaan katkoviivoin. Kuvan oikeassa laidassa on kuvattu tiedon hyödyntämisen kohde, jonka tulisi tässä yhteydessä aina olla liiketoiminnan kehittäminen.

Kuva 14. Asiakaskokemustiedon jakamisen ja hyödyntämisen nykytila



Kuvassa 15 on kuvattu opinnäytetyön tekijän näkemys kohdeyksikön asiakaskokemustiedon jakamisen ja hyödyntämisen kehitysehdotuksista. Kuvassa on nykytilaan verrattuna tehostettu tiedon jakamista niin, että tietoa jaettaisiin mahdollisimman tehokkaasti useissa eri foorumeissa tiedon läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Myös hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sen jakamiseen kannustaminen tulisi pyrkiä mahdollistamaan. Erityisen tärkeää olisi luoda käytänteitä, joilla voitaisiin yhtenäistää tiedon jakamisen prosesseja ja tiedon varastointia (järjestelmät, tiedostomuodot ja niiden sijainti).

Kuva 15. Asiakaskokemustiedon jakamisen ja hyödyntämisen tulevaisuuden malli



Tietoperustassa esitelty tiedolla johtamisen tarkoitus (Listenmaa, 2023, ss. 131–142) painottaa hiljaisen ja näkyvän tiedon älyllisen törmäytyksen tärkeyttä jaetun ymmärryksen muodostamiseksi ja sen kautta tiedon johtamisen toimintaan eli tässä tapauksessa liiketoiminnan kehitykseen. Asiakaskokemustiedon jakamisen ja hyödyntämisen tulevaisuuden mallissa (kuva 15) tärkeää onkin kiinnittää huomiota ei pelkästään tiedon jakamiseen erilaisissa foorumeissa vaan aktiiviseen vuorovaikutukseen, jolloin jaettua ymmärrystä voi muodostua ja tietohierarkian (kuva 13) mukaista viisautta syntyä. Tiedon jakamisen ja hyödyntämisen lopullisena tavoitteena tulisi olla toiminta eli se, että tieto johtaa liiketoiminnan kehittämisen toimenpiteisiin käytännössä.

### 5.3 Liiketoiminnan kehitysehdotukset

Haastatteluaineistosta nousi esiin toistuvia teemoja, kuten tiedon jakamisen rajoitteet ja se, että dataa hyödynnetään pääosin tarpeen mukaan eikä suunnitelmallisesti ja proaktiivisesti. Myös kokonaiskuvan puuttuminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen tiedolla johtamisen avulla nähtiin kehityskohteina. Haastatteluiden avulla havaittiin, että asiakaskokemus käsitteenä ymmärrettiin organisaatiossa erityisesti tuotelaadun ja liiketoiminnallisen näkökulman kautta sen sijaan, että asiakaskokemuksen kehittäminen nähtäisiin asiakkaiden subjektiivisen kokemuksen ja elämälaadun parantamisen välineenä.

Tutkimuksen tuloksena laadittiin liiketoiminnan kehitysehdotukset asiakaskokemustiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen. Haastatteluiden perusteella tunnistettiin seuraavat neljä kehitysehdotusta koskien tiedon jakamista, asiakasnäkökulman lisäämistä kehitystyössä, laadullisen ja määrällisen tiedon yhdistämistä kokonaiskuvan muodostamiseksi ja datan hyödyntämistä:

#### 1. **Asiakkaita ja asiakaskokemusta koskevan tiedon jakaminen ja läpinäkyvyyden lisääminen**

Tiedon jakamista tulisi lisätä yksikön sisällä läpinäkyvyyden ja asiakaskeskeisyyteen liittyvän muutosjohtamisen mahdollistamiseksi. Koska sekä sisäisten, että ulkoisten asiakkaiden asiakaskokemuksen dokumentointi ja tiedon hyödyntäminen on tällä hetkellä pistemäistä ja erilaisiin tiimeihin ja funktioihin rajoittunutta, olisi asiakkaita ja asiakaskokemusta koskevassa tiedossa paljon lisäpotentiaalia liiketoiminnan hyödynnettäväksi, jos sen jakamista tehostettaisiin. Yhteiset asiakaskokemustiedon kirjastot, -kansiot ja -työkalut auttaisivat tekemään tiedosta läpinäkyvää, säästämään kuluja esimerkiksi useiden samankaltaisten asiakasvierailujen mahdollisten

päällekkäisyyksien osalta ja yhtenäistämään sekä lisäämään asiakasymmärrystä organisaatiossa. Tiedon jakaminen myös auttaa tekemään asiakaspolusta yhtenäisemmän, kun asiakasta koskeva tieto siirtyy organisaation eri funktioiden välillä ja toimintatavat ovat samankaltaiset (Holma, 2021, osa 3). Tulevaisuuden asiakaskokemustiedon jakamisen ja hyödyntämisen mallissa (kuva 15) on kuvattu näkyvän ja hiljaisen tiedon jakamista yli tiimirajojen liiketoiminnan kehittämisen hyväksi.

## 2. Asiakkaan näkökulman lisääminen kehitystyössä ja ihmiskeskeisen näkökulman huomioiminen asiakaskokemuksen kehitystyössä

Toimeksiantajayrityksessä asiakaskokemuksen käsite ymmärretään haastatteluiden perusteella erityisesti tuotelaadun ja liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tuotteen laadun koetaan vaikuttavan merkittävästi asiakkaan kokemukseen, jolloin asiakaskokemuksen kehittämisessä se on avainasemassa. Tuotokeskeisessä ajattelussa lähtökohtana onkin tuotteen ominaisuudet, jolloin kokonaiskuva asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä saattaa puuttua.

Liiketoiminnallisen hyödyn painottaminen asiakaskokemuksen kehittämisessä on yritykselle luonnollista, sillä yrityksen päätavoitteena voidaan nähdä liiketoiminnan pitäminen kannattavana. Asiakaskokemuksen kehittäminen ja ylipäänsä asiakaskeskeinen liiketoiminta usein lisäävät yrityksen kannattavuutta ja taloudellista menestystä, mutta tämä tapahtuu pitkällä aikavälillä. Asiakaskokemuksen kehittäminen harvoin on pikavoitto kannattavuuden parantamiseksi.

Kuten mm. De Keyser ym. (2015, ss. 27–28) ja Korkiakoski (2023, s.58) painottavat, liiketoiminnallisen näkökulman lisäksi asiakaskokemuksen kehittämisessä tulisi kuitenkin huomioida myös syvälinen asiakasymmärrys, jonka tavoitteena on asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen. Kun asiakasta ymmärretään syvällisellä tavalla, parhaimmassa tapauksessa yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista tulee osa asiakkaan elämää, jolloin asiakas myös sitoutuu yritykseen uudella tasolla. Sitoutunut asiakas, myös B2B-liiketoiminnassa, on lojaalimpi, pitkäaikaisempi ja myös ostaa keskimäärin enemmän. Asiakaskokemuksen kehittämisen ei siis tulisi lähteä pelkästään liiketoiminnan tarpeista, vaan nimenomaan asiakkaan ja käyttäjien tarpeista, tähdäten pitkäaikaiseen ja sitoutuneeseen asiakassuhteeseen. (Heinonen & Strandvik, 2015, ss. 472–484; Saha, Goyal & Jebarajakirthy, 2022, ss. 612–628)

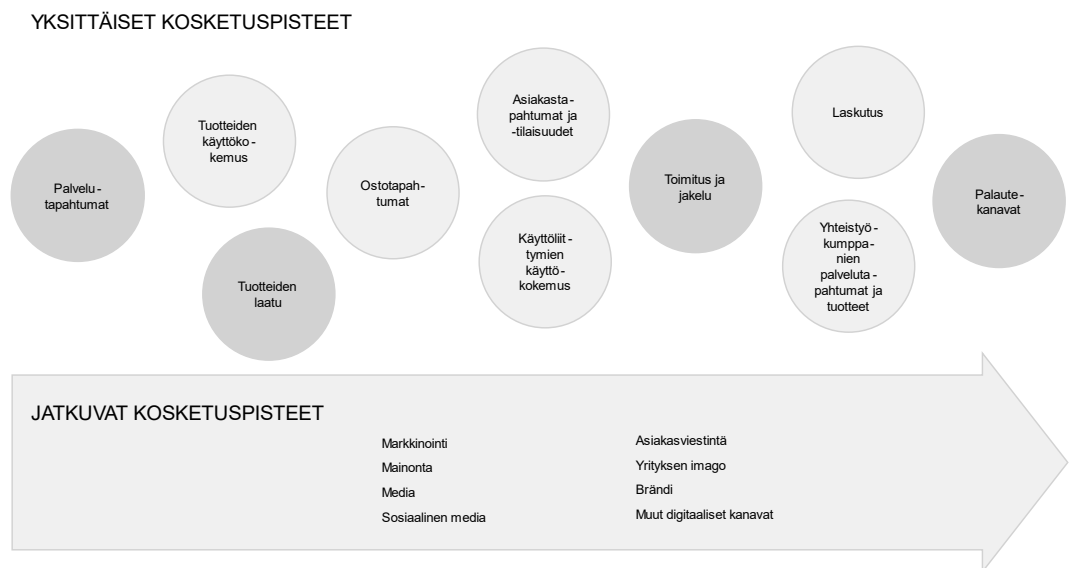
Tutkimuksen tulosten mukaan varsinkin ulkoisten asiakkaiden näkökulmia tulisi huomioida enemmän liiketoiminnassa. Asiakaskokemuksen kehittämisessä molempien, sisäisten sidosryhmien ja ulkoisten asiakkaiden merkitys on tärkeä, sillä sisäiset sidosryhmät toimivat asiakasrajapinnassa mahdollistaen hyvän asiakaskokemuksen eli ovat kriittinen osa asiakaskokemuksen tuottamista ja arvon mahdollistamista. Holma ym. (2021, osa 2) painottavat työntekijäkokemuksen merkitystä asiakkaiden tarpeisiin reagoimisessa ja asiakaskeskeisen kulttuurin toteuttajana. Siksi sisäiset sidosryhmät yrityksen työntekijöinä ovat avaintekijöitä asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Vaikka sisäisten sidosryhmien rooli on tärkeä, on ulkoisten asiakkaisiin keskittyminen perusteltavaa siksi, että ulkoisista asiakkaista on tällä hetkellä tutkimuksen mukaan merkittävästi vähemmän asiakaskokemustietoa, on heidän kokemuksensa ymmärtäminen ja heidän näkökulmiensa huomioiminen erityisen tärkeää. Mahdollisia asiakasymmärrys- ja osallistamistyötä estäviä rajoitteita tulisi mahdollisuuksien mukaan poistaa asiakaskeskeisyyttä edistävän asiakasymmärrystyön helpottamiseksi.

### **3. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen asiakaskokemustiedon yhdistäminen asiakaskokemuksen kokonaiskuvan muodostamiseksi**

Nykyisten asiakaskokemusmittareiden (NPS ja COTD) lisäksi tulisi hyödyntää muitakin määrällisiä asiakaskokemusmittareita sekä laadullisella tutkimuksella tuotettua asiakasymmärrystietoa asiakaskokemuksen näkymän monipuolistamiseksi ja laajentamiseksi. Kuvassa 16 on kuvattu haastattelututkimuksen tulosten perusteella kohdeyksikössä nykyään käytössä olevia asiakaskokemusmittareita kosketuspisteiden mukaan käyttäen tietoperustassa jo kertaalleen esitettyä kuvaa hieman muokattuna. Kuvassa on korostettu tumman harmaalla värillä sellaiset asiakaspolun kosketuspisteet, joita mitataan tällä hetkellä ja vaalean harmaalla värillä ne kosketuspisteet, joihin voisi tulevaisuudessa lisätä asiakaskokemuksen mittareita esimerkiksi hyödyntämällä asiakaskyselyitä tai analysoimalla kosketuspisteistä suoraan saatavaa dataa.

Kuva 16. Kehitysehdotus mahdollisista asiakaspolun mitattavista kosketuspisteistä tulevaisuudessa.



Vaikka reaaliaikainen NPS on jo edistysaskel esimerkiksi vuosittaiseen asiakastytyväisyystutkimukseen asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta (Pennington, 2016, luku 2.8), tulisi asiakaskokemusmittareissa keskittyä koko asiakaspolkuun (Holmlund ym., 2020, ss. 356–365; Lemon & Verhoef, 2016, ss. 69–96), tai jos tämä on esimerkiksi resurssien vuoksi mahdotonta, niin priorisoida erityisesti nk. totuuden hetkiä eli asiakkaalle eniten arvoa mahdollistavia kosketuspisteitä (Listenmaa, 2023, s. 206). Asiakkaalle arvokkaimpien kosketuspisteiden tunnistamiseksi taas tarvitaan syvällistä asiakasymmärrystä.

Osassa yrityksen yksiköistä on jo otettu käyttöön asiakkaan 360° näkymä, joka kokoaa asiakkuuden tietoja yhteen näkymään. Opinnäytetyötä tehdessä näkymää ei oltu vielä otettu käyttöön kohdeyksikössä. Vaikka kokonaisvaltaista asiakasnäkymää on jo kehitetty organisaatiossa, nähdään myös siinä jatkokehittämisen tarvetta lisäämällä monipuolisempaa ja mahdollisesti myös laadullisen tutkimuksen tuottamaa asiakastietoa osaksi näkymää. Tällä hetkellä näkymä koostuu pääosin NPS- ja COTD-mittareista sekä myyntiluvuista.

Asiakaskokemuksen määrällisiksi mittareiksi suositellaan tulevaisuudessa esimerkiksi asiakaspalvelun ja -tuen viestihistoriaa, ratkaistujen palvelupyyntöjen määrää suhteessa avattuihin palvelupyntöihin, palvelupyntöjen läpimenoaikaa, asiakastytyväisyyttä, verkkosivujen analytiikkaa, sosiaalisen median tykkäyksiä ja

kommentteja, takuu- ja huoltotietoja esimerkiksi asiakkaittain/ asiakassegmenteittäin/ tuotteittain, tuotteiden rekisteröintitietoja (sijainti, asiakas, operatiivinen toiminta). Laadullisen asiakasymmärrystiedon (customer insight) osalta erityisesti haastatteluissa, havainnointikäynneillä ja työpajoissa kerätyt tiedot voitaisiin hyödyntää esimerkiksi tuomalla datalähteet osaksi Power BI-raportteja ja mahdollista tulevaisuuden 360°asiakasnäkymää ja näin mahdollistamalla kokonaisvaltaisemman kuvan asiakkaiden kokemuksesta. Kokonaiskuva palvelisi monipuolisesti organisaatiota asiakaspalvelusta myyntiin ja markkinointiin ja tuotekehityksestä asiakaskokemuksen kehittämiseen tarjoamalla nopeasti ajantasaisen kuvan asiakkuudesta.

#### 4. **Datan proaktiivinen hyödyntäminen, analytiikan lisääminen ja modernien datatyökalujen hyödyntäminen**

Kohdeyksikössä hyödynnetään tällä hetkellä Motion-liiketoiminta-alueessa vuoden 2025 alussa käyttöönotettua sentimenttianalyysityökalu Qualtricsia asiakaskokemusdatan käsittelyssä. Qualtrics on integroitu Salesforce-asiakkuudenhoitojärjestelmän kanssa, josta se hakee asiakkuuden tiedot NPS-kyselyn lähettämistä varten ja vastaukset saatuaan analysoi niiden tunnesävyyn. Vastauksia kyselyyn tulee noin 14 000 kappaletta liiketoiminta-alueen tasoisesti vuosittain, jonka vuoksi koneoppimismallin hyödyntäminen on niiden tehokasta analysointia varten välttämätöntä. Vastuu tulosten perusteella tehtävistä kehitystoimenpiteistä on divisioonatasolla eli Motion Services-yksikössä.

Toimeksiantajayrityksen kohdeyksikössä ei opinnäytetyön tekemisen aikaan työskentele yksikölle kohdennettuja data-analytikoita, vaan datan analysointi tapahtuu Motion-liiketoimintatasoisesti. Datan määrän jatkuvasti kasvaessa kehitysehdotuksina suositellaan datan analysoinnin resurssien lisäämistä ja Qualtricsin lisäksi muidenkin työkalujen mahdollisuuksien hyödyntämistä erityisesti suurten datamäärien analysoinnissa ja datan kokoamisessa asiakkuuden kokonaiskuvan muodostamiseksi. Esimerkiksi tekstimuotoisen datan ryhmittelyssä luokittelualgoritmeilla voidaan luoda manuaaliselta tiedon käsittelyltä säästävä koneoppimismalli, joka tehokkaasti lajittelee datan vaikkapa positiivisiin ja negatiivisiin tai tuotekohtaisiin palautteisiin. Tällä hetkellä vastaava malli on käytössä ulkoisen palveluntarjoajan kautta, mutta sitä hyödynnetään ainoastaan yhteen osaan asiakaskyselyistä, kun potentiaalia olisi myös muiden kyselyaineistojen, kuten henkilöstö- ja asiakaskyselyjen analysointiin.

Tällä hetkellä kohdeyksikössä analytiikka on opinnäytetyön tekijän arvion mukaan kuvailevan analytiikan tasolla eli tarjoaa Power BI-raportteiksi visualisoitua dataa.

Listenmaan (2023, ss. 267–281) mukaan tästä seuraava taso on ennustava analytiikka, jolloin datan avulla voidaan ennustaa tulevaisuuden liiketoimintaa ja ohjaava analytiikka, joka tarjoaa erilaisia toimenpide-ehdotuksia. Analytiikan tason ja osaamisen kasvattamisella asiakaskokemusta voidaan kehittää reaaliaikaiseen dataan ja laajempaan asiakasymmärrykseen pohjautuen. Liiketoiminnallisen hyödyn lisäksi tämä tarjoaa asiakkaille paremman kokemuksen esimerkiksi helppouden, nopeuden ja sujuvamman palvelupolun avulla.

Analytiikan hyödyntämisen lisäksi suositellaan datan kokonaisvaltaisempaa ja suunnitelmallisempaa käyttöä esimerkiksi raporttien kokonaismäärän tarkistamisella ja tiedon yhdenmukaistamisella ja kokoamisella yhteen. Datalähteiden pistemäisyyttä tulisi pyrkiä vähentämään keskittämällä dataa valittuihin järjestelmiin ja tiedostokansioihin sekä mahdollistaa integraatiot valittujen järjestelmien välillä manuaalisen tiedonsiirron minimoimiseksi.

## 5.4 Oma oppiminen

Tutkimuksen aihe valittiin opinnäytetyöprosessin aluksi sekä toimeksiantajayrityksen liiketoiminnallisen tarpeen, että opinnäytetyön tekijän oman kiinnostuksen perusteella. Omalla työurallaan palvelumuotoilijana sekä aikaisempien opintojensa myötä opinnäytetyön tekijä oli tutustunut asiakaskokemuksen käsitteeseen ja sen hallinnan ja johtamisen käytännön haasteisiin B2B-liiketoiminnassa. Kiinnostus aiheeseen oli kasvanut hänen työskennellessään useassa kansainvälisessä suuryrityksessä asiakaskokemuksen mittaamisen ja tiedon hallinnan parissa.

Tämä opinnäytetyö tarjosikin mahdollisuuden tutkia aihetta uudesta näkökulmasta: tiedolla johtamisen kautta. Myös asiakaskokemukseen liittyvän datan yhdistäminen laadullisin tutkimusmenetelmin kerättyyn asiakasymmärrystietoon laajensi tekijän osaamista ja avasi näkökulmia. Opinnäytetyön myötä tekijän oli mahdollista kasvattaa osaamistaan liiketoiminnalle hyödyllisellä tavalla.

Erityisen hyödyllistä oman oppimisen kannalta opinnäytetyön tekijä koki tiedon hyödyntämisen mallien ja data-arkkitehtuurin visualisointien tekemisen, sillä ne auttoivat visualisoimaan kompleksisia asioita ja saivat työyhteisössä jo tekovaiheessa positiivista palautetta. Nämä myös mahdollistivat palvelumuotoiluosaamisen ja tiedolla johtamisen opintojen konkreettisen yhdistämisen tavalla, joka hyödytti työyhteisöä. Lisäksi

haastattelututkimuksen tekeminen omassa työyhteisössä tarjosi mahdollisuuden verkostoitua organisaatiossa, oppia lisää organisaation prosesseista, tavoitteista ja järjestelmistä, sekä löytää uusia näkökulmia. Oma oppiminen koettiin kehittyneen prosessin aikana merkittävästi.

## 5.5 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Luotettavuuden arviointi on tärkeä osa laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei Sarajärven ja Tuomen (2018, osa 5; osa 6) mukaan ole täysin yksiselitteistä, sillä luotettavuuden kriteerit ovat alun perin syntyneet määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ja koska laadullisen tutkimuksen menetelmät vaikuttavat tutkimuksen sisältöön. Vaikka luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä kriteerejä, voidaan tutkimuksen uskottavuuden, siirrettävyyden, luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnilla päästä hyvään lopputulokseen.

Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen lukijat hyväksyvät sen aineistonkeruumenetelmät, aineiston käsittelyn ja tulokset totuudenmukaisiksi. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin ja niiden yleistämistä. Luotettavuudella kriteeri sisältää oikeiden tutkimusmenetelmien valitsemista ja niiden perustelemista sekä ulkopuolisen tarkastajan tutkimuksen ja sen tulosten tarkastamista. Eettisyyden arvioinnilla laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan tutkijan moraalia ja tutkimuksen etiikkaa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, osa 6) mainitsevat myös vakiintuneisuuden yhdeksi kriteeriksi, mutta koska vakiintuneisuuden kriteeri (ulkopuolinen tarkastaja tarkastaa tutkimuksen tulokset) on käytännössä hyvin samankaltainen luotettavuuden kriteerin sisällön kanssa, jätettiin se tässä opinnäytetyössä luotettavuuden arvioinnin kriteereistä pois.

Tämän opinnäytetyön uskottavuus on todettu työtä ohjaavien toimeksiantajayrityksen edustajan ja oppilaitoksen edustajan tarkastamisella ja tutkimusmenetelmien ja aineistonkäsittelyn hyväksymisellä opinnäytetyön edetessä. Koska opinnäytetyön toteuttamisessa hyödynnettiin osallistavaa palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessia, saatiin koko prosessin ajan validoitua valittuja tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen etenemistä ja saatuja tuloksia toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa. Eettisyyden osalta opinnäytetyön tekijä on noudattanut hyviä tieteellisen tutkimuksen periaatteita läpi tutkimusprosessin. Koska kyseessä on asiakkaiden kokemusta käsittelevä opinnäytetyö, harkitsi opinnäytetyön tekijä prosessin alussa myös tarvetta osallistaa yrityksen ulkoisia

asiakkaita työhön. Hän päätyi arviossaan kuitenkin siihen, ettei tarvetta ole, sillä opinnäytetyön aiheena ei varsinaisesti ole se, mitä asiakkaat kokevat, vaan se, miten yritys toimii asiakaskokemukseen liittyen. Varsinkin palvelumuotoiluprosessin eettisyyden osalta tämä on tärkeää huomioida, sillä palvelumuotoilun prosessien yksi kulmakivistä on tarvittavien sidosryhmien ja asiakkaiden osallistaminen.

Luotettavuuden osalta on hyvä huomioida, että opinnäytetyön haastattelututkimuksen tulokset edustavat siihen valitun otoksen subjektiivisia kokemuksia, toiveita ja mielipiteitä. Koska otos on rajallinen, 10 henkilöä, voi otoksessa esiintyä puolueellisia näkökulmia tai näkökulmien rajoittuneisuutta. Työrooleiltaan monipuolisempi ja määrältään suurempi otos olisi mahdollistanut laajemman näkökulman huomioimisen tuloksissa. Esimerkiksi kohdeyksikön ylintä johtoa olisi voinut osallistaa tutkimukseen liiketoiminnan tavoitteiden parempaan huomioimiseen. Haastattelun otos jouduttiin kuitenkin valitsemaan erityisesti opinnäytetyön tekijän ja haastateltavien aikataulut huomioiden, mikä rajoitti haastatteluun kutsuttavien määrää.

Myös opinnäytetyön tekijän omien kokemusten ja mielipiteiden vaikutus yrityksen työntekijänä on hyvä huomioida tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Vaikka tavoitteena oli koko prosessin ajan pysyä mahdollisimman puolueettomana tutkimusentekijänä eikä antaa omien kokemusten vaikuttaa haastattelutilanteisiin tai tulosten tulkintaan, on todennäköistä, että ne kuitenkin jonkin verran vaikuttivat molempiin. Kuitenkin opinnäytetyön tekijän kokemus oli, että yrityksen työntekijänä opinnäytetyön tekeminen tarjosi kaiken kaikkiaan enemmän hyötyjä, kuin haittaa, sillä vuorovaikutus tutkimukseen osallistuvien kanssa ja tiedonjakaminen helpottuivat merkittävästi organisaation jäsenenä. Yhteenvetona luotettavuuden arvioinnista voidaan todeta, että opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää luotettavana huomioiden rajoitettu haastattelututkimuksen otos ja opinnäytetyön tekijän työsuhte toimeksiantajayrityksessä. Tutkimus tarjoaa luotettavaa tietoa asiakaskokemustiedon nykytilasta ja hyödyntämisen mahdollisuuksista toimeksiantajayrityksen kohdeyksikössä.

Jatkotutkimusehdotuksina nähdään aiheen laajentamista esimerkiksi työntekijäkokemuksen suuntaan: miten tiedon kerääminen, tiedon jakaminen haasteineen ja tiedon hyödyntäminen sekä asiakaskokemus ylipäänsä vaikuttavat esimerkiksi myynnin työntekijäkokemukseen? Toinen tutkimusehdotus on liiketoiminnallinen: miten tiedon hyödyntäminen kasvattaisi liiketoimintaa ja millaisia vaikutuksia asiakaskokemuksen kehittämisellä ja tiedon läpinäkyvyyden lisäämisellä on liiketoiminnan kasvuun ja kannattavuuteen? Ylipäänsä asiakaskeskeisyyteen, asiakasymmärrykseen ja

asiakaskokemukseen sekä liiketoiminnan kehitykseen liittyviä tutkimuksia, väitöskirjoja, Pro Gradu -tutkielmia ja opinnäytetöitä opinnäytetyön tekijä toivoisi lisättävän toimeksiantajayrityksessä rikastamaan tuotteisiin keskittyviä tutkimuksia. Jos jatkotutkimuksen aihe käsittelee yrityksen ulkoisten asiakkaiden kokemusta, eikä yrityksen sisäisiä prosesseja kuten tässä opinnäytetyössä, suosittelee opinnäytetyön tekijä myös heidän osallistamistaan tutkimukseen. Näin asiakkaiden kokemus voidaan huomioida tutkimuksessa tarvittavalla painoarvolla.

## Lähteet

- Aaltodoc. (2025). Aalto yliopiston maisterintutkinnon opinnäytteet ja väitöskirjat. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/5>
- ABB Oy internetsivut.(n.d.). *ABB lyhyesti*. Haettu 19.9.2024 osoitteesta <https://new.abb.com/fi/abb-lyhyesti>
- ABB globaalit internetsivut. (2025). *About ABB. How we do business*. Haettu 15.5.2025 osoitteesta <https://global.abb/group/en/about/how-we-do-business>
- Abbott, L. (1955), *Quality and Competition*. New York: Columbia University Press. <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.7312/abbo92492>
- Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of applied systems analysis*, 16(1), ss. 3–9.
- Anderson, C. (2015). *Creating a Data-Driven Organization*. O'Reilly Media, Inc. Osa 1; 6.
- Baskarada, Sasa & Koronios, A. (2013). Data, Information, Knowledge, Wisdom (DIKW): A Semiotic Theoretical and Empirical Exploration of the Hierarchy and its Quality Dimension. *Australasian Journal of Information Systems*, Vol. 18, No. 1, ss.5–24.  
SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2304010>
- British Design Council. (2003). *Double Diamond*. Haettu 16.1.2025 osoitteesta <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>
- Crawford, K. (2024). Generative AI's environmental costs are soaring — and mostly secret. *Nature* 626, 693 <https://doi.org/10.1038/d41586-024-00478-x>
- De Haan, E. (2023). Monitoring Customer Experience in the Digital Age. Expertise Center for Marketing-Insights, Onderzoek & Analytics (MOA). ss 1–12.  
[https://www.researchgate.net/publication/372629213\\_Monitoring\\_Customer\\_Experience\\_in\\_the\\_Digital\\_Age](https://www.researchgate.net/publication/372629213_Monitoring_Customer_Experience_in_the_Digital_Age)
- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015). *A framework for understanding and managing the customer experience*. Marketing Science Institute working paper series, 85(1), ss.15-121. [https://thearf-org-unified-admin.s3.amazonaws.com/MSI/2020/06/MSI\\_Report\\_15-121.pdf](https://thearf-org-unified-admin.s3.amazonaws.com/MSI/2020/06/MSI_Report_15-121.pdf)
- Gerdt, B & Korhonen, K. (2017). *Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki*. Alma Talent. Helsinki.
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: Digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 33(1), ss. 2733–2750.  
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing*. John Wiley & sons. West Sussex. s. 28-29
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: Service logic vs service-dominant logic. *Managing service quality*, 24(3), ss. 206–229.  
<https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>

- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: Foundations and implications. *The Journal of services marketing*, 29(6/7), ss. 472–484. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>
- Hey, J. (2004). The data, information, knowledge, wisdom chain: the metaphorical link. *Intergovernmental Oceanographic Commission*, 26(1), ss. 1–18. <https://www.wikinoticia.com/uploads/7/4/8/7/7487334/dikwchain.pdf>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. (2021). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas*. Alma Talent. Helsinki.
- Holmes, D., Zolkiewski, J., & Burton, J. (2023). The outcomes of B2B data-driven customer focused value creation. *The Journal of business & industrial marketing*, 38(6), ss. 1295–1315. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2022-0013>
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Raval, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of business research*, 116, ss. 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2020.01.022>
- Hwang, J. (2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International journal of contemporary hospitality management*, 28(10), ss. 2218–2246. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0192>
- Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of service theory and practice*, 27(3), ss. 642–662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu 17.1.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kananen, H. & Puolitaival, H. (2019). *Tekoäly: Bisneksen uudet työkalut*. Alma Talent Oy.
- Kochanowska, M., Gagliardi, W.R., with reference to Jonathan Ball (2022). The Double Diamond Model: In Pursuit of Simplicity and Flexibility. In: Raposo, D., Neves, J., Silva, J. (eds) *Perspectives on Design II*. Springer Series in Design and Innovation, vol 16, ss. 19–32. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-79879-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-79879-6_2)
- Korkiakoski, K. (2023). *Huomisen asiakas*. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy. Viro.
- LUTPub. (2025). LUT-yliopiston avoin julkaisuarkisto. Haettu 23.3.2025 osoitteesta <https://lutpub.lut.fi/>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), ss. 69–96.
- Liew, A. (2013). DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their Interrelationships. *Business Management Dynamics Vol.2*, No.10, ss.49–62
- Listenmaa, J. (2023). *Laita tieto töihin: tiedolla johtamisen käsikirja*. Alma Talent. Helsinki.

- Löytänä, J., & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum.
- Marketing Charts. (2024). Leading customer experience (CX) areas companies would emphasize on compared to the previous year according to experience management (XM) professionals in the United States as of March 2024. [Statista]. Haettu 13.12.2024 osoitteesta <https://www-statista-com.ezproxy.hamk.fi/statistics/1463405/top-costumer-experiences-emphasis-united-states/>
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., & Neely, A. (2019). Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of Service Research*, 22(1), ss. 8–26. <https://doi.org/10.1177/1094670518812182>
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: A critical review of an emerging idea. *The Journal of services marketing*, 24(3), ss.196–208. <https://doi.org/10.1108/08876041011040604>
- Pennington, A. (2016). *The Customer Experience Book. How to design, measure and improve customer experience in your business*. Pearson Education.
- Pine, J. B. & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy. Updated Edition*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts. ss. 2–5.
- Polonioli, A. (2022). Zero party data between hype and hope. *Frontiers in big data*, Volume 5, 943372. <https://doi.org/10.3389/fdata.2022.943372>
- Popescu, C. C. (2018). Improvements in business operations and customer experience through data science and Artificial Intelligence. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence (Vol. 12, No. 1, ss. 804–815)*.
- Richard, J. E., Thirkell, P. C., & Huff, S. L. (2007). An examination of customer relationship management (CRM) technology adoption and its impact on business-to-business customer relationships. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(8), 927-945.
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2). ss. 163–180. Doi: 10.1177/0165551506070706
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html)
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?* Docendo Oy. Jyväskylä.
- Saarijärvi, H., Karjaluoto, H., & Kuusela, H. (2013). Customer relationship management: The evolving role of customer data. *Marketing intelligence & planning*, 31(6), ss. 584–600. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2012-0055>
- Saha, V., Goyal, P., & Jebarajakirthy, C. (2022). Value co-creation: A review of literature and future research agenda. *The Journal of business & industrial marketing*, 37(3), ss. 612–628. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0017>

- Salesforcen internetsivut. (2021). Mitä kaikkea Salesforce oikeastaan on? Haettu 11.2.2025 osoitteesta <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/mika-salesforce-on.html>
- Sarkar, D. (2021). *Little Big Things in Operational Excellence*. SAGE Publications India Pvt, Ltd.
- Sivarajah, U., Kamal, M.M., Z. Irani, Z. & Weerakkody, V. (2017) Critical analysis of big data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*, 70 (1), ss. 263–286
- Sivula, A., Aho, M., & Laukkanen, M. (2023). *Datasta liiketoimintaan: 10 tehokasta työkalua*. Alma Talent.
- Southehal, P.H. (2023). *Data Quality. Empowering Businesses with Analytics and AI*. John Wiley & Sons, Inc, New Jersey. <https://doi.org/10.1002/9781394320547.ch2>
- Teknolomiteollisuus. (2024). *Talous ja tilastot. Teknolomiteollisuuden talousnäkymät 4/2024*. Haettu 20.11.2024 osoitteesta <https://teknolomiteollisuus.fi/talous-ja-tilastot/teknolomiteollisuuden-talousnakymat-4-2024/>
- Theseus. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (2025). Suomen ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt 1997-2025. Haettu 23.3.2025 osoitteesta <https://www.theseus.fi/>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. *Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta*. Haettu 24.1.2025 osoitteesta <https://tietosuoja.fi/usein-kysyttya-gdpr>
- Tullin tilastotietokanta. *Uljas – Tavaroiden ulkomaankauppatilastot*. Haettu 13.2.2025 osoitteesta <https://uljas.tulli.fi/v3rti/db/0/dirs/10>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. painos)*. Helsinki: Tammi. Osat 3–6.
- Uberall. (2022a). Adults' willingness to pay more for a great customer experience (CX) in the United States and selected countries in Western Europe as of September 2021. [Statista]. Haettu 14.5.2025 osoitteesta <https://www-statista-com.ezproxy.hamk.fi/statistics/1359746/customer-willingness-pay-more-experience/>
- Uberall. (2022b). Benefits of exceeding customer expectations in the United States and selected countries in Western Europe as of September 2021. [Statista]. Haettu 14.5.2025 osoitteesta <https://www-statista-com.ezproxy.hamk.fi/statistics/1358690/customer-loyalty-benefits/>
- Vainikka, E., Soronen, A., Kallio, S-M. & Seppälä, L. (2025). *Puhutaan piilevistä vaikutuksista – Tekoälyn vastuullisuus luovan työn ja ympäristön näkökulmista*. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkolehti. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2025/01/16/puhutaan-piilevista-vaikutuksista-tekoalyn-vastuullisuus-luovan-tyon-ja-ympariston-nakokulmista/>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2014). *Service-dominant logic\_ Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press. Cambridge. ss. 5–22.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A.(2008). *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*. *European Management Journal*, 26(3), ss.145–152. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>

- Villarroel Ordenes, F., Diaz, D., Herhausen, D. (2022). *Customer Experience Measurement: Implications for Customer Loyalty*. Luku 7. Handbook of Research on Customer Loyalty. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800371637.00013>
- Villarroel Ordenes, F., Theodoulidis, B., Burton, J., Gruber, T., & Zaki, M. (2014). Analyzing Customer Experience Feedback Using Text Mining: A Linguistics-Based Approach. *Journal of Service Research*, 17(3), ss. 278–295. <https://doi.org/10.1177/1094670514524625>
- Waqas, M., Hamzah, Z. L. B., & Salleh, N. A. M. (2021). Customer experience: A systematic literature review and consumer culture theory-based conceptualisation. *Management review quarterly*, 71(1), ss. 135–176. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00182-w>