

Helena Heikuri

Asiakasarvo sähköisten palveluiden investointipäätöksenteossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi YAMK

Mediatuottaminen

Opinnäytetyö

3.10.2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Helena Heikuri Asiakasarvo sähköisten palveluiden investointipäätöksenteossa 54 sivua + 1 liitettä 3.10.2014
Tutkinto	Medianomi YAMK
Koulutusohjelma	Kulttuuri
Suuntautumisvaihtoehto	Mediatuottaminen
Ohjaaja	Heikki Rajasalo, Customer Insight Director
<p>Yrityksiä ja palveluita arvotetaan nyky-yhteiskunnassa enenevässä määrin asiakkaille tuotetun arvon kautta. Asiakaskokemus ja palvelun sisältö vaikuttavat asiakasarvoon, mutta mikä on yritysten kyky ymmärtää ja mitata sen syntymistä? Tämä opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miten suomalaiset palveluntarjoajat ymmärtävät asiakasarvon, hyödynnetäänkö asiakasarvoa sähköisten palveluiden investointiperusteluna sekä lasketaanko asiakasarvon mahdollisia tuottovaikutuksia auki. Lisäksi tavoitteena on tutkia miten suomalaisyritykset voisivat jatkossa tuoda asiakasarvon osaksi investointipäätöksentekoa, osoittaa sen kannattavuusvaikutuksen ja näin tuottaa liiketoiminnallisesti kannattavia ja asiakasarvoa luovia sähköisiä palveluita.</p> <p>Tutkimus lähti liikkeelle laadullisilla yksilöhaastatteluilla, joissa kartoitettiin asiakasarvon ymmärryksen ja hyödyntämisen nykytilaa suomalaisissa yrityksissä. Haastateltavat työskentelivät erilaisissa liiketoiminnan, tietohallinnon ja sähköisten palveluiden kehittämisrooleissa. Haastattelut osoittivat, että asiakasarvoa ei tällä hetkellä juurikaan käytetä perusteluna sähköisten palveluiden investointiehdotuksissa tai investointipäätöksenteossa. Asiakasarvo koettiin vaikeaksi konkretisoida sekä osoittaa merkitykselliseksi perinteisten investointiperusteluiden rinnalla. Kaikkien haastateltujen yritysten palveluinvestointien keskeisenä tavoitteena kuitenkin oli asiakasarvon parantaminen. Tahtotila asiakasarvon konkretisoimiseksi investointipäätöksen pohjalle oli selkeä. Varsinkin asiakasarvon euromääräisen kannattavuusvaikutuksen osoittaminen koettiin tärkeimpänä potentiaalisena toimintamallina tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimusta syvennettiin perehtymällä asiakasarvoa sekä sen kannattavuusvaikutuksia käsitteleviin aineistoihin. Asiakasarvon kannattavuusvaikutuksista oli vuoden 2014 aikana ilmestynyt useampia tutkimustuloksia, joista valtaosa tuki tässä työssä esitettyä asiakasarvon ja kannattavuuden korrelointiteoriaa. Yksikään vastaan tulleista tutkimuksista ei kuitenkaan tarjonnut suoraa laskentamallia asiakasarvon kannattavuusvaikutuksen konkretisoimiseksi.</p> <p>Haastattelutulosten, asiakasarvon kannattavuusvaikutuksia käsittelevien aineistojen sekä tutkijan oman palvelusuunnittelijataustan pohjalta muodostui toimintamalli, joka ohjeistaa mm. asiakasarvon konkretisoinnissa sekä sen euromääräisten kannattavuusvaikutusten osoittamisessa.</p>	
Avainsanat	Asiakasarvo, kannattavuus, sähköiset palvelut, investointipäätöksenteko

Author Title	Helena Heikuri Digital Services: Customer Value in Investment Decisions
Number of Pages Date	54 pages + 1 appendix 3 October 2014
Degree	Master of Arts
Degree Programme	Media
Specialisation option	Media Production
Supervisor	Heikki Rajasalo, Customer Insight Director
<p>In today's society, companies and services are being ranked based on the value they create for customers. Customer experience and service content are the main factors in creating customer value. But what is the capability of companies in understanding what creates customer value and how to measure it? This thesis investigates how Finnish service providers understand the meaning of customer value and if they use customer value as an argument for digital service investments. Another goal is to study how Finnish companies could involve customer value in investment decision making in the future and verify the impact of customer value on profitability. This would allow companies to produce digital services that create both business profit and value for customers.</p> <p>The study started with qualitative individual interviews that surveyed the current situation of understanding and use of customer value in Finnish companies. The interviewees worked in different roles in business, digital service and ICT development. The interviews prove that customer value is rarely used as an argument for investment proposals or decisions. Customer value is seen as difficult to concretize and to prove to be as relevant as the traditional investment arguments. However, the goal of each of these companies is to improve customer value. Especially demonstrating the monetary impact of customer value is seen as the most important potential approach in the future.</p> <p>The study continued with a careful reading of materials concerning customer value and its impact on profitability. Several studies had been published during 2014, and most of them supported the hypothesis of correlation between customer value and profitability presented in this thesis. However, none of these studies offered a direct model for calculating the impact of customer value on profitability.</p> <p>On the basis of the interviews, materials handling the impact of customer value in profitability and the professional background of the author, an approach was created. The approach gives instructions on concretizing customer value and demonstrating the impact of customer value on profitability.</p>	
Keywords	Customer value, profitability, digital services, investment decisions

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytteen aihe	1
1.2	Tutkimuskysymykset	2
1.3	Opinnäytteen rakenne	2
1.4	Käsitteiden määrittely	3
2	Opinnäytteen tutkimustavat ja kohteet	5
2.1	Lähtöasetelma	5
2.2	Tutkimustavat	6
2.3	Tutkitut yritykset ja haastatellut henkilöt	6
3	Asiakasarvo	7
3.1	Asiakasarvo tässä tutkimuksessa	7
3.2	Asiakasarvon mittaaminen	10
3.3	Asiakasarvon ja liiketoiminnallisen hyödyn välinen tasapaino	17
3.4	Asiakasarvon vaikutus liiketoiminnalliseen kannattavuuteen	19
4	Investointipäätösprosessi ja asiakasarvon yrityksissä	24
4.1	Investointipäätöksenteko yrityksissä	25
4.2	Asiakasarvon ymmärrys ja konkretisointi	26
4.3	Asiakasarvo esitutkimuksessa ja ideoiden priorisoinnissa	27
4.4	Asiakasarvo investointipäätöksessä	28
4.5	Asiakasarvo seurannassa ja arvioinnissa	30
4.6	Haastatteluyhteenveto	31
5	Ratkaisuehdotus: Keinoja sitoa asiakasarvo sähköisten palveluiden investointipäätöksentekoon	32
5.1	Asiakasarvon tutkiminen, mittaaminen ja priorisointi	34
5.2	Asiakasarvon konkretisointi	41
5.3	Asiakasarvon kannattavuusvaikutuksen osoittaminen	43
5.4	Palvelun asiakasarvon jatkoseuranta	51
6	Yhteenveto	52
6.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	52
6.2	Jatkotutkimusaiheet	54

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia asiakasarvon merkitystä suomalaisten yritysten sähköisten palveluiden investointipäätöksenteossa. Asiakasarvolla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä arvoa, jota loppuasiakas kokee sähköisestä palvelusta saavansa.

Työn tavoitteena on kartoittaa, miten yritykset tällä hetkellä käyttävät asiakasarvoa investointipäätöksissään ja miten asiakasarvon käyttöä investointiperusteluna voisi kehittää. Tulosten pohjalta luotiin ratkaisuehdotus toimintamallista, jonka avulla voidaan arvioida asiakasarvon vaikutusta liiketoimintaan sekä tuoda asiakasarvo osaksi investointipäätöksentekoa.

1.1 Opinnäytteen aihe

Yritysten arvotus asiakkaiden silmissä tapahtuu tänä päivänä yhä enenevässä määrin asiakaskokemuksen kautta. Yrityksen ei enää kannata kilpailla myytävän tuotteen ominaisuuksilla, sillä ne ovat usein helposti kopioitavissa kilpailijoiden käyttöön. Erottautumistekijöitä voi sen sijaan etsiä asiakaskokemuksen tasolta. Sähköisten palveluiden kohdalla tämä tarkoittaa asiakkaan kokemaa emotionaalista tai toiminnallista arvoa, jonka palvelu hänelle tuottaa.

Yritykset ovatkin heränneet muutokseen ja termit ”asiakaslähtöisyys”, ”asiakastyytyväisyys” ja ”asiakaskokemus” ovat tuttuja jo likimain kaikissa suomalaisissa yrityksissä. Käytännön tasolla asiakkaan kokema arvo ei kuitenkaan ole päätöskriteerinä suunniteltaessa investointeja sähköisiin palveluihin. Päätöksenteossa määräävänä tekijänä ovat edelleen suoraan euroissa laskettavat kustannustehokkuustavoitteet.

Palvelu-uudistuksen tavoitteeksi asetetaan yrityksessä kyllä asiakaskokemuksen parantaminen ja palvelun suunnittelua pyritään jo usein tekemään asiakaslähtöisesti. Varsinaisista investointipäätöksistä asiakasarvo jää kuitenkin helposti pois. Palveluiden asiakasarvon tutkimiseen ei olla valmiita investoimaan ja palveluista karsitaan asiakasarvoltaan tärkeitä ominaisuuksia, koska suorien tuottovaikutusten osoittaminen on

vaikeaa. Nämä asiakasarvoltaan merkittävät ominaisuudet kuitenkin kasvattaisivat palvelun ja yrityksen arvostusta asiakkaan silmissä vaikuttaen liiketoimintaan positiivisesti pidemmällä tähtäimellä.

Toisaalta on tärkeää myös huomioida, ettei asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus ole ajankohtaisuudestaan huolimatta kaikki kaikessa. Asiakasarvon ja liiketoiminnallisen kannattavuuden tasapainon määrittäminen auttaa tunnistamaan myös kohdat, joissa palveluinvestoinnit eivät ole asiakaslähtöisyydestään huolimatta liiketoiminnallisesti riittävän kannattavia edes pitkällä tähtäimellä.

Tutkimus on rajattu käsittelemään sähköisten palveluiden investointeja. Kehitettävät toimintatavat ovat kuitenkin sovellettavissa myös muiden palvelukanavien palveluinvestointeihin. Tutkimuksen tulokset eivät ole toimialariippuvaisia, joten toimintamalli on hyvin sovellettavissa erilaisiin yrityksiin. Julkishallinnon investointiprosessit rajattiin työn ulkopuolelle. Kohderyhmänä tutkimuksen tuloksena syntyneelle toimintamallille ovat investointipäätöksiä valmistelevat ja päätöksiä tekevät tahot.

Investointipäätöksenteolla viitataan tässä työssä kaikkiin päätöksentekoprosessin vaiheisiin aina uuden palveluidean tutkimisesta palvelun suunnitteluun ja lopulta toimivan palvelun mittaamiseen, kehittämiseen ja mahdolliseen sulkemiseen.

1.2 Tutkimuskysymykset

1. Miten yritykset hahmottavat nykyään asiakasarvon ja hyödyntävät sitä sähköisten palveluinvestointien eri päätöksentekopisteissä?
2. Miten asiakasarvoa voi mitata ja konkretisoida ymmärrettävällä tavalla? Miten asiakasarvon voi sitoa mukaan sähköisten palveluiden investointipäätöksentekoon tehokkaammin?

1.3 Opinnäytteen rakenne

Opinnäyte koostuu kuudesta luvusta. Johdannossa (luku 1) kiteytetään tutkimuksen aihe ja rajaukset, listataan tutkimuskysymykset sekä avataan opinnäytteen rakenne. Luku kaksi (Opinnäytteen tutkimustavat ja kohteet) avaa tutkimuksen lähtöasetelman,

tutkimustavat sekä tutkittujen yritysten ominaispiirteet ja tutkimusta varten haastateltujen henkilöiden roolin investointipäätöksenteossa.

Luvussa 3 (Asiakasarvo) käydään läpi asiakasarvo-termin määritelmä sekä syvennetään ymmärrystä asiakasarvon merkityksestä liiketoiminnassa ja perehdytään asiakasarvon mittaustapoihin. Sisältö koostuu pääosin eri lähteistä poimitusta teoriasta sekä tutkijan oman ammatillisen kokemuksen mukanaan tuomista toimintasuosituksista.

Luvussa 4 (Investointipäätösprosessi ja motiivit päätöksenteon takana) käydään läpi suomalaisten yritysten investointipäätösprosesseja sekä niihin liittyviä päätöksentekokohtia ja perehdytään siihen minkälainen rooli asiakasarvolla oli yrityksen investointipäätösprosessissa tutkimuksen tekohetkellä. Sisältö koostuu pääosin haastattelujen tuloksista ja tulosten analysoinnista.

Luku 5 (Ratkaisuehdotus: Keinoja sitoa asiakasarvo päätöksentekoon) esittelee toimintatapoja ja -ohjeita asiakasarvon tuomiseksi mukaan investointipäätöksiin. Toimintamalli perustuu luvussa 3 esiteltyihin teorioihin sekä luvussa 4 esitettyihin haastattelutuloksiin ja niitä sovelletaan tutkijan omaan ammattilaiseen osaamiseen palvelusuunnittelijana.

Lopuksi luvussa 6 (Yhteenveto) esitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja potentiaaliset jatkotutkimusaiheet.

1.4 Käsitteiden määrittely

Asiakasarvo: Tässä tutkimuksessa asiakasarvo määritellään seuraavasti: Asiakkaan itsensä kokema tuotteesta tai palvelusta todellisen kokemuksen kautta saatu tai ennakkoon oletettu arvo. Tässä työssä asiakasarvoa ei siis ole yrityksen tulkinta asiakkaalle tuotettavasta arvosta tai esimerkiksi yritykselle itselleen yhdestä asiakkaasta muodostuva arvo. (ks. luku 3.1)

Kvalitatiivinen tutkimus: Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Numeeristen arvojen sijaan tutkimuksen pääpaino on mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten syväluotauksessa. Jakaumien ja kes-

kiarvojen sijaan keskitytään johtopäätösten tekemiseen haastatteluihin ja havainnointiin perustuvasta aineistosta. (Tuulaniemi 2011, 144.)

Kvantitatiivinen tutkimus: Tutkimus, jossa käytetään täsmällisiä ja laskennallisia, usein tilastollisia menetelmiä. Tutkija pyrkii ymmärtämään jotakin yhteiskunnallista ilmiötä ja tekemään yleistyksiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla ei saada yksittäistapauksista kattavaa tietoa ja analysoinnissa käytetään usein tilastollisia malleja. (Tuulaniemi 2011, 143)

Tutkimushypoteesi: Tutkimushypoteesi on olettaus esim. tietyn asiakasryhmän ominaisuuksista tai käyttäytymisestä. Tutkimushypoteesi perustuu tehtyyn esitutkimukseen (esim. olemassa oleviin tausta-aineistoihin) ja hypoteesia koetellaan ja pyritään osoittamaan se vääräksi tai oikeaksi asiakastutkimuksessa. (Tuulaniemi 2011, 145.)

Design Driver: ”Design draiverit ovat tutkimustuloksista johdettuja suunnittelun ohjaimia. Design draiveriden avulla asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatio tuodaan suunnitteluprosessin keskiöön: hyvin valitut ja arvioidut suunnitteluohjurit auttavat suunnittelijoita kehittämään selkeitä ja vahvoja konsepteja, joissa on mukana tärkeimmät asiakastavoitteet.”(Tuulaniemi 2011, 156.)

Net Promoter Score (NPS): Asiakkaan suositteluhalukkuutta mittaava indeksi, perustuu yhteen kysymykseen, käytetään palveluiden, tuotteiden ja brändien arviointiin (ks. luku 3.2).

Customer Effort Score (CES): Asiakkaan vaivannäköä mittaava indeksi, perustuu yhteen kysymykseen, käytetään mittaamaan kuinka helppona asiakas kokee esim. tietyn asiointitapahtuman. Suosittu asiakaspalvelun mittaamisessa (ks. luku 3.2).

American Customer Satisfaction Index (ACSI): Asiakastyytyväisyysmittari, jota käytetään perinteisen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Suosittu mm. amerikkalaisten julkishallinnon palveluiden mittaamisessa. Perustuu useisiin kysymyksiin, joihin vastaanasteikolla 1-10. (Tullis & Albert 2008, 151.)

Customer Experience Index (CXi): Asiakaskokemusta mittaava indeksi, joka perustuu kolmeen mitattavaan asiaan: asioinnin nautinnollisuus (enjoyable), helppous (easy) ja

tarpeisiin vastaaminen (meet needs). (Forrester Research 2014, The 2014 Customer Experience Index)

A/B-testaus: A/B-testauksella selvitetään kuinka muutokset verkkosivuun vaikuttavat sivun tavoitteeseen, esim. tuotteen tilaukseen. Kahta eri versiota testataan rinnakkain oikeassa asiakaskäytössä ja mitataan miten sivuun tehty muutos vaikuttaa tehtyjen tilausten määrään. (Tullis & Albert 2008, 216.)

2 Opinnäytteen tutkimustavat ja kohteet

Miten tutkimus toteutettiin ja mihin tutkimus kohdentui? Luku kaksi keskittyy vastaamaan näihin kysymyksiin avaamalla opinnäytteen lähtökohdat, tutkimustavat ja tutkimuskohteet.

2.1 Lähtöasetelma

Tätä tutkimusta toteutettaessa ei löytynyt aikaisempia tutkimuksia asiakasarvon käyttämisestä sähköisten palveluiden investointipäätösten perusteluna. Joskin asiakasarvon, asiakaskokemuksen ja asiakaslähtöisyyden merkitys eri asiayhteyksissä oli useamman erilaisen opinnäytteen aiheena. Yksikään vastaan tulleista tutkimuksista ei kuitenkaan ollut kartoittanut suomalaisyritysten sähköisten palveluiden investointipäätöksentekoprosessia ja asiakasarvon roolia siinä.

Asiakasarvon ja liiketoiminnallisen kannattavuuden korreloinnista sen sijaan löytyi useita tutkimustuloksia jopa kymmenenkin vuoden takaa. Pääasiallisesti nämä tulokset liittyivät numeraalisiin asiakasarvon arviointitapoihin, kuten asiakastyytyväisyyslukemaan, suositteluindeksiin tai vaivannäköä mittaavaan indeksiin. Näistä julkaisuista löytyi myös asiakasarvon ja kannattavuuden korrelointia vastaan perustelevia teorioita. Valtaosa tutkimuksista kuitenkin tuki tämänkin työn lähtökohtana olevaa olettamusta, että palvelun asiakasarvon parantaminen vaikuttaa myös liiketoiminnalliseen kannattavuuteen positiivisesti.

Tämän tutkimuksen toteutuksen aikana ilmestyi myös esimerkkituloksia asiakasarvon euromääräisen kannattavuusvaikutuksen laskemisesta. Näitä esimerkkituloksia käytet-

tiin myös tämän tutkimuksen lähdemateriaalina. Tarkkaa laskentatapaa ei vastaan tul-
leissa tutkimuksissa kuitenkaan avattu.

2.2 Tutkimustavat

Tutkimustyössä lähdettiin liikkeelle olemassa oleviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen tutus-
tumalla, jotta saatiin parempi kuva asiakasarvosta tehtyjen tutkimusten tilasta sekä
mahdolliset tehdyt tutkimukset hyödynnettiin haastattelujen pohjaksi.

Seuraavaksi syvennyttiin laadulliseen tutkimukseen haastattelemalla eri yritysten inves-
tointipäätösten parissa työskenteleviä henkilöitä. Haastattelujen tavoitteena oli kartoit-
taa suomalaisten yritysten nykyisiä toimintatapoja ja investointipäätösprosessia, motii-
veja päätöksenteon takana sekä sitä, millä tavalla yritykset ymmärtävät asiakasarvon ja
käyttävät sitä osana investointipäätöksentekoa. Lisäksi käytiin keskustelua potentiaali-
sista uusista toimintatavoista. Haastattelun tukena ja keskustelun pohjana käytettiin
karkeaa otsikkotason hahmotelmaa asiakaskokemuksen päätöksentekoon osallista-
vasta toimintamallista sekä puolistrukturoitua kysymyspatteristoa.

Laadulliset yksilöhaastattelut valittiin, koska investointipäätösprosessi on monivaihei-
nen ja -tasoinen aihe ja asiakasarvon rooli voi ilmetä siinä monella tavalla. Haastattelut
tehtiin puolistrukturoidusti, sillä vaihtelevien toimintatapojen hahmottaminen vaati tar-
kentavia kysymyksiä. Erityisesti potentiaalisten uusien toimintatapojen käsittely vaati
vapaata keskustelua, sillä asiaa käsiteltiin vielä hyvin abstraktilla tasolla.

Haastattelujen tulokset antoivat taustaymmärrystä yritysten päätöksenteosta ja siihen
liittyvistä haasteista sekä osviittaa siitä, miten haastatellut kokivat ehdotuksen uusista
toimintatavoista. Näiden sekä tutkijan oman ammatillisen taustan ja lähdemateriaalien
pohjalta sovellettiin tarkempi toimintamalli asiakasarvon konkretisoimiseksi investointi-
prosessin eri vaiheissa. Toimintamalliin kerättiin erilaisia toimintatapaesimerkkejä, jotta
yritykset voivat valita omaan kontekstiinsa parhaiten soveltuvan vaihtoehdon.

2.3 Tutkitut yritykset ja haastatellut henkilöt

Tutkimuksen osana haastateltiin kahdeksaa suomalaista yritystä. Toimialaltaan yrityk-
set edustivat media-, pankki-, vakuutus-, kaupan alan, informaatioteknologian, teolli-

suuden ja metsäteollisuuden sektoreita. Yritysmuodoltaan tutkitut yritykset olivat osakeyhtiöitä tai osuuskuntia. Haastatelluista kahdeksasta yrityksestä neljä oli listautunut pörssiin. Kokoluokaltaan tutkitut yritykset olivat 2.800 – 41.800 työntekijän organisaatioita.

Tutkimustulosten tulkinnan kannalta huomion arvoisia eroja tutkittujen yritysten välillä olivat myös esimerkiksi se, kuka oli loppuasiakas. Valtaosalle haastatelluista yrityksistä asiakas oli kuluttaja, kolmelle yritykselle asiakkaita olivat myös toiset yritykset. Yhden haastatellun henkilön oman vastuualueen näkökulmasta asiakkaita olivat myös yrityksen sisäiset käyttäjät.

Monikanavaisessa toimintaympäristössä yrityksen ydinliiketoiminnan jakautuminen eri kanaviin vaihtelee toimialakohtaisesti. Mediasektori on panostanut erityisen vahvasti sähköisiin palveluihin perinteisten printin ja television lisäksi. Myös muilla haastateltavien edustamilla toimialoilla sähköisen kanavan osuus kasvaa, mutta on edelleen enemmän tukevassa roolissa. Esimerkiksi tuotteen myynti- ja tukitoiminnot tarjotaan yhä useammin myös sähköisissä palveluissa perinteisen face-to-face -asiakaspalvelun tai puhelinpalvelun sijaan. Varsinainen ydinliiketoiminta, esim. tuote tai palvelu, ei kuitenkaan sijaitse sähköisessä kanavassa.

Käytännössä haastattelut tapahtuivat laadullisina yksilöhaastatteluina yritystä edustavan henkilön kanssa. Haastateltavat henkilöt olivat joko investointipäätöksiä valmistelevässä tai tekevässä roolissa tai molemmissa. Haastateltavat (9 henkilöä) työskentelivät erilaisissa liiketoiminnan, tietohallinnon ja sähköisten palveluiden kehittämisrooleissa (ks. luku 4).

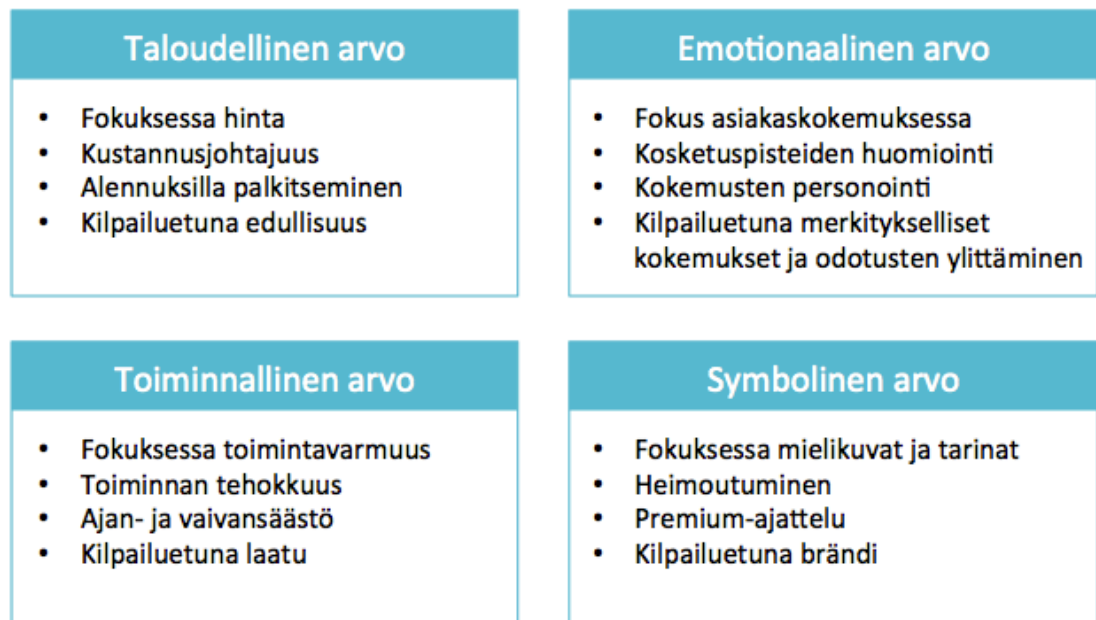
3 Asiakasarvo

Mitä asiakasarvo on ja miten sitä voi mitata? Tämä luku keskittyy vastaamaan näihin kysymyksiin ja syventämään ymmärrystä asiakasarvon eri ilmentymistä. Lisäksi keskittään erilaisiin teorioihin asiakasarvon ja liiketoiminnallisen kannattavuuden välisestä tasapainosta ja asiakasarvon vaikutuksesta kannattavuuteen.

3.1 Asiakasarvo tässä tutkimuksessa

Asiakasarvo terminä voidaan ymmärtää monella tapaa ja asiakasarvosta onkin liikkeellä useampia tulkintoja. Tässä työssä ja sen yhteydessä tehdyissä haastatteluissa ja tutkimuksessa asiakasarvo on käsitetty seuraavasti: asiakkaan itsensä kokema tuotteesta tai palvelusta todellisen kokemuksen kautta saatu tai ennakkoon oletettu arvo. Tässä työssä asiakasarvoa ei siis ole yrityksen tulkinta asiakkaalle tuotettavasta arvosta tai esimerkiksi yritykselle itselleen yhdestä asiakkaasta muodostuva arvo. ”Asiakas [-] itse muodostaa arvon itselleen, ihan samalla tapaa kuin hän muodostaa asiakaskokemuksensa. Yritykset luovat toiminnallaan tai tuotteillaan ”vain” edellytyksiä tuon arvon muodostumiselle, asiakas luo sitten omalla toiminnallaan niistä arvoa.” (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.)

Asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa seuraavaan neljään tyyppiin:



Kuva 1. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (Kuusela & Rintamäki 2002, Löytänä & Korkiakosken 2014, 18 mukaan)

Ehkä suoraviivaisin ja selkein hahmottaa on taloudellinen arvo, jonka fokuksessa on edullinen hinta eli mahdollisimman pieni kustannus asiakkaalle. Tähän kategoriaan kuuluvat erilaiset tarjoukset ja alennukset. Kilpailun näkökulmasta taloudellinen arvo on helpoin kopioida.

Toiminnallinen arvo puolestaan on seurausta tuotteen tai palvelun toiminnallisesta ominaisuuksista ja konkretisoituu asiakkaalle säästöinä ajassa ja vaivassa. Toiminnallinen arvo konkretisoituu mm. toimintavarmuutena ja -luotettavuutena sekä kokonaisvaltaisena laatuna. Toiminnallinen arvo on kuitenkin myös helposti kopioitavissa ja sitä voi olla vaikea ylläpitää ja jalostaa suuremmaksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19.)

Helppo ideoiden kopioitavuus varsinkin sähköisten palveluiden kohdalla tekeekin taloudellisesta sekä toiminnallisesta arvosta vaikean kilpailutekijän. Niiden on oltava kunnossa, jotta markkinoilla voidaan pärjätä mutta erottautuminen kilpailijoista tapahtuu yhä enemmän emotionaalisen ja symbolisen asiakasarvon kautta.

”Symbolinen arvo liittyy usein mielikuviin ja brändeihin mutta myös asiakkaan persoonan ilmaisemiseen ja sitä kautta koettuihin hyötyihin. Heimoutuminen on usein olennainen osa symbolisten arvojen muodostumista: asiakas kokee yhteenkuuluvuutta tai identiteettien yhtäläisyyttä muiden palvelun tai tuotteen käyttäjien kanssa.” (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19.) Mielikuvia ja brändejä on informaation aikakaudella käytetty yrityksen tyypillisenä kilpailuvalttina mutta nykyisessä kokemukkeskeisessä maailmassa brändi on enää harvoin riittävän tehokas (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19).

Emotionaaliset arvot liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin. Tuote tai palvelu antaa asiakkaalle mahdollisuuden tuntea jotain. Tähän liittyy vahvasti tuotteiden ta palveluiden personointi erilaisille asiakkaille. Kilpailuetuna merkitykselliset kokemukset ovat uniikkeja mutta systemaattinen positiivisten tunnekokemusten luominen vaatii kokonaisvaltaista asiakaskokemuksen johtamista ja sitoutumista pitkäjänteiseen työskentelyyn. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 20.)

Kilpailukykyä on siis haettava asiakkaan tunne- ja merkitystasolla. On luotava asiakkaalle henkilökohtaisia kokemuksia: miellyttävyyttä, kiinnostavuutta, innostavuutta, tunnelmaa ja tyylejä sekä aisteja koskettavia elämyksiä. Kokemukseen on liitettävä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia ja tarinoita sekä suhde asiakkaan elämäntapaan ja identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74.)

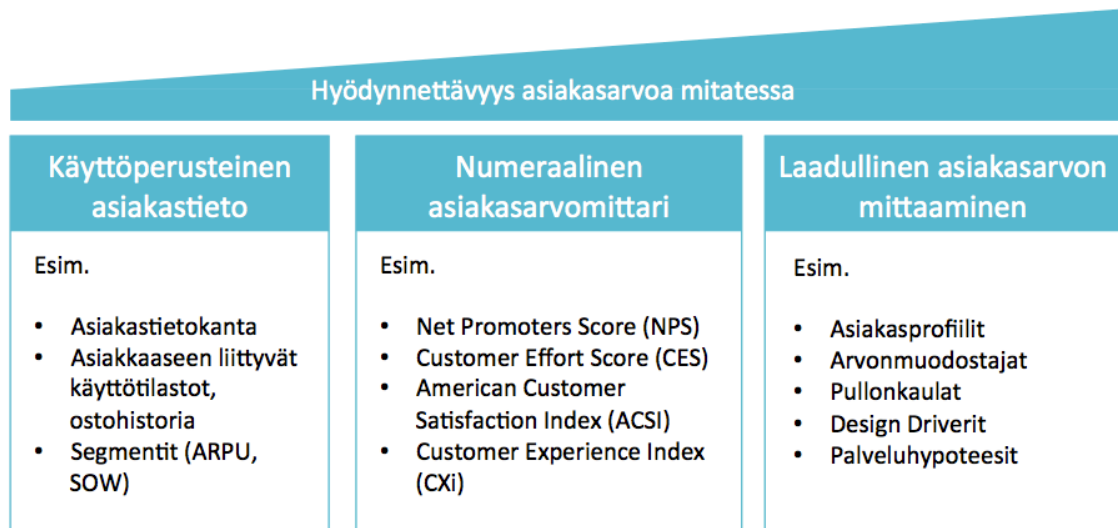
Palvelun asiakasarvo muodostuu siis asiakkaan kokemasta elämyksestä palvelua käytettäessään. Tämä kokemus voi olla myös tiedostamaton. Asiakas kokee saavansa tuotteesta tai palvelusta arvoa, jonka lähde ei kuitenkaan kykene identifioimaan tai ei

ainakaan ole asiaa ajatellut ennen kuin kysyttäessä. Tiedostamattomien asiakasarvon muodostajien kiinnisaaminen on erityisen haastavaa mutta useimmiten palkitsevinta.

3.2 Asiakasarvon mittaaminen

”Ainutlaatuinen asiakaskokemus syntyy entistä useammin asiakkaiden odotusten ylittämisestä yksittäisissä kohtaamisissa. Mittaaminen pitäisikin kohdistaa entistä suuremmin asiakaskohtaisiin. Perinteiset mittaamisen mallit, kuten asiakastyytyväisyys tai markkinaosuus eivät enää palvele kohtaamisissa, vaan niihin on löydettävä uudet keinot”. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 134.) Asiakaskohtaamisten mittaamisen lisäksi tulisi myös asiakkaiden käyttäytymistä ja arvomaailmaa mitata ja tutkia tarkemmin: ”Hyvin analysoitu ja jäsennelty tieto asiakkaiden käyttäytymisestä ja heille arvoa tuottavista asioista mahdollistaa sellaisten palvelukonseptien kehittämisen, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja joista voidaan arvioida tuotto-odotus palvelun tuottajalle ja palvelun potentiaalinen arvo asiakkaille.” (Tuulaniemi 2011, 143.)

Jaan asiakasarvon mittaamisen tavat tässä työssä karkeasti kolmeen luokkaan; käyttöperusteiseen asiakastietoon, numeraalisiin asiakasarvomittareihin ja laadulliseen asiakasymmärrykseen.



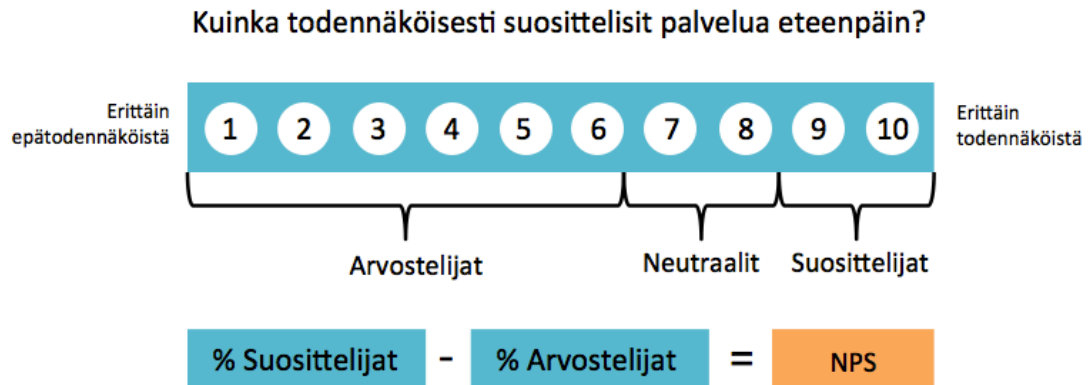
Kuva 2. Asiakasarvon mittaamisen luokat

Käyttöperusteinen asiakastieto kattaa esim. perinteiset asiakastietokannat, joihin nykypäivän edelläkävijäyritykset keräävät asiakkaan perustietojen lisäksi myös mm. asiakkaan käyttöhistoriaa palvelussa sekä erilaisista kvantitatiivisista kyselyistä kerättyä asiakastietoa. Tätä tietoa tutkimalla ja tietolajeja yhdistelemällä saadaan hyvinkin yksityiskohtaista tilastotietoa yrityksen asiakaskunnasta. Kiinni saadaan esim. käyttäjän kuluttajatottumuksia, käyttöfrekvenssejä tai käyttökonteksteja, joita voidaan hyödyntää asiakasarvon kannattavuusvaikutuksen arvioinnissa tai palvelun suunnittelussa ylipäätään. Käyttöperusteista asiakasdataa sisältävästä asiakaskunnasta on kuitenkin vaikea irrottaa kvalitatiivista tietoa asiakkaan arvomaailmasta tai esimerkiksi asiakasta häiritsevistä tekijöistä palvelussa. Asiakastietojärjestelmistä ei ole juurikaan apua asiakasarvon mittaamisessa jos ne sisältävät esim. vain yhteystiedot ja asiakasnumeron eli toimivat lähinnä asiakasrekisterinä.

Yritysten tietokannat kuitenkin kehittyvät ja Big Data-ilmiö tuo mukanaan uudenlaisia mahdollisuuksia liittää mukaan myös asiakkaan arvomaailmaan liittyvää tietoa. ”Yksinkertaistaen sillä (Big Data) tarkoitetaan kaikkea sitä dataa, joka yrityksellä on, ja ennen kaikkea tuon tiedon parempaa hyödyntämistä liiketoiminnassa. Data on tyypillisesti muuttuvaa, sekalaista ja strukturoimatonta ja sitä on valtavasti.” (Löytänä & Korkiakoski 2014, 118). Big data-kehityksen myötä siis yritysten käyttämät esimerkiksi kulutusperusteiset asiakassegmentoinnit (Share of Wallet) voidaan entistä tehokkaammin yhdistää muuhun asiakkaasta niin yrityksen sisällä kuin ulkopuoleltakin kerättyyn tietoon. Asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata entistä kohdennetummin ja asiakasanalytiikkamallien kehittyessä myös entistä reaaliaikaisemmin. Tämä toki edellyttää haastavampia ja usein myös kalliimpia ratkaisuja asiakastiedon hallintaan.

Numeraalinen asiakasarvomittari puolestaan viittaa asiakaskokemuksen ja asiakas-tyytyväisyyden mittaamiseen. Tuloksena on tietty arvosana, joka kertoo mihin yritys tai esim. yksi sen palveluista sijoittuu asiakkaiden mielestä; kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat kyseiseen yritykseen ja suosittelisivatko he kenties sitä myös tuttavilleen. Asiakas-arvolukeman mittaamiseksi löytyy useita tapoja, mutta useimmille yhteistä on se, että asiakasarvolukemaa tiedustellaan yhdellä tai muutamalla hyvin lyhyellä kysymyksellä ja asiakas vastaa valitsemalla tietyn numeerisen arvon annetusta asteikosta. Suomessakin yleistynyt mittaustapa NPS eli Net Promoter Score perustuu yhteen kysymykseen; suosittelisitko yritystä tai sen palveluita muille. Asiakas vastaa asteikolla 1-10, jonka pohjalta lasketaan NPS -luku vähentämällä arvostelijoiden osuus suosittelijoiden osuudesta (ks. kuva 3). NPS:n suosiota Suomessa selittänee myös se, että

suomalaiset antavat useimmiten arvosanoja 7 ja 8, joten NPS -mallilla ääriarvot saadaan tehokkaammin kiinni.



Kuva 3. Net Promoters Score -laskentamalli (Löytänä & Korhikoski 2014, 58)

NPS:n kaltainen mittaus tapa CES eli Customer Effort Score toimii samalla periaatteella mutta asiakkaalta kysytään suosittelun sijaan miten vaivatonta tai helppoa hänelle oli asioida yrityksen tai sen palveluiden kanssa (ks. kuva 4). Mittaus tapa soveltuu siis paremmin esim. arkipäiväisiin puhelimitse tapahtuviin asiakaspalvelutilanteisiin, joissa suosittelun kysyminen saattaisi olla epäloogista ja asiointin helppouden tiedustelu toimii paremmin. NPS- ja CES -mittarit kannattaa siis ottaa käyttöön rinnakkain ja valita mittauspisteen mukaan.

Kuinka helppoa / vaivatonta oli saada asiasi hoidettua?



Kuva 4. Customer Effort Score (CES) -laskentamalli (Clark & Bryan 2013, 11)

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen löytyy myös useita mittareita, mutta verrattuna esimerkiksi suositteluindeksiin kysymiseen on asiakastyytyväisyys todettu huonoksi mittariksi asiakassitoutuneisuudelle. Asiakassitoutuneisuuden mittaaminen on olennaista mm. uudelleenostojen ja kulutuksen kasvun ennustamiseksi (Dixon, Toman & Delisi 2013, 155). Asiakastyytyväisyys ei indikoi asiakkaan sitoutuneisuudessa samalla tasolla kuin suositteluvalmius, jolloin asiakas laittaa myös oman maineensa likoon (Reichheld 2003, 2). NPS:n ylivoimaisuudesta ennustaa asiakassitoutuneisuutta ja taloudellista kasvua on tosin esitetty myös eriäviä mielipiteitä. Journal of Marketing julkaisi 2007 artikkelin, jossa NPS:n ylivoimaisuus kasvun indikaattorina verrattuna esim. ASCI:in eli American Customer Satisfaction -indeksiin kumottiin. (Keiningham, Cooil, Andreassen & Aksoy 2007). Mittari tulisivikin valita mittauspisteeseen soveltuvuuden mukaan.

Asiakasarvon laadullinen mittaaminen on välttämätöntä jos halutaan päästä kiinni syihin esim. asiakasarvolukeman takana tai testata onko uudelle palvelukonseptille kysyntää. Se vastaa mm. kysymyksiin siitä miksi tietty palvelu saa korkean asiakasarvolukeman ja toinen ei ja mitkä ovat tärkeimmät arvomuodostajat asiakkaalle uudessa palvelukonseptissa ja mitä kannattaa karsia pois? Asiakasymmärrys perustuu sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen tutkimukseen mutta testattaessa ja suunnitellessa uusia palvelukonsepteja on kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä saavutettu ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja toiveista todettu merkittävämmäksi (Tuulaniemi 2011, 143). Kvantitatiivista dataa on kuitenkin hyödyllistä yhdistää saatuihin laadullisiin tuloksiin esimerkiksi vertaamalla tietyille asiakastyypille arvokkaita tekijöitä kyseisen asiakastyyppin prosentuaaliseen osuuteen kaikista käyttäjistä ja sen pohjalta punnita, mikä on toteuttamisen arvoista.

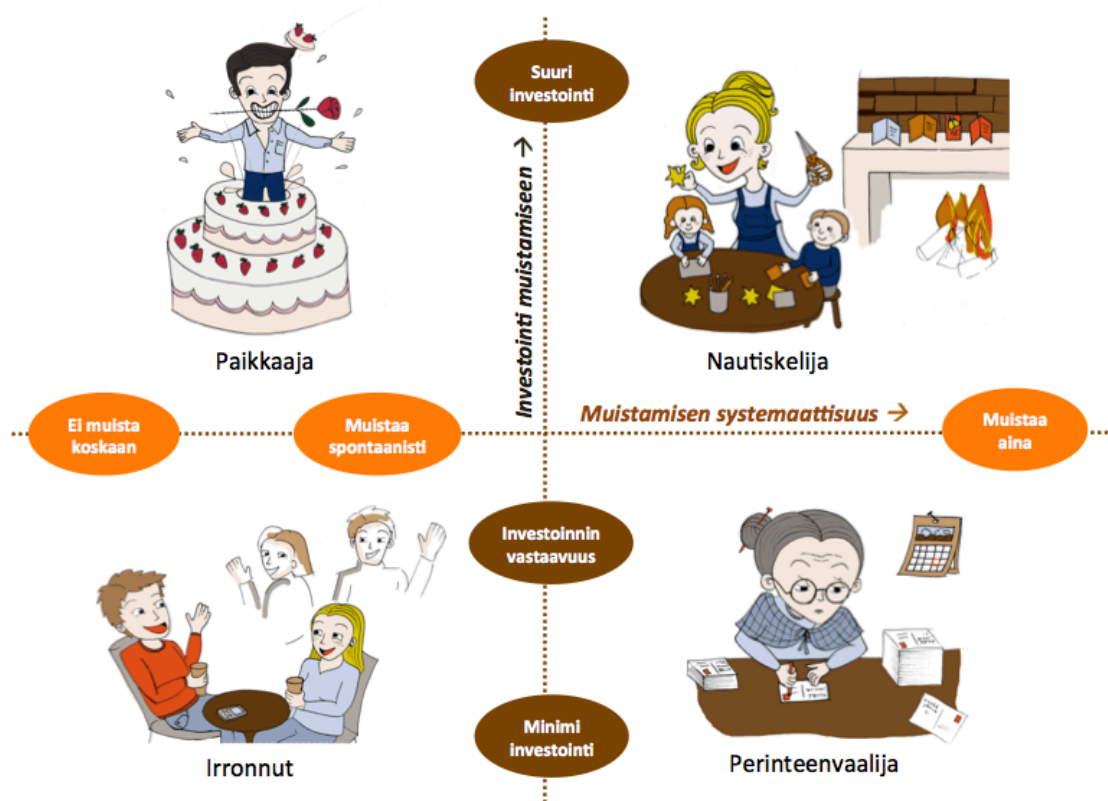
”Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä” (Hirsjärvi & Huttunen 1995, 174). Olennaista on, että tutkija kykenee kartoittamaan mitkä usein yllättävätkin tekijät muodostavat asiakkaalle arvoa tai vaihtoehtoisesti arvon puutteen esim. tiettyä sähköistä palvelua käyttäessä. ”Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin” (Hirsjärvi & Huttunen 1995, 174).

Laadullisilla tutkimusmenetelmillä mittaaminen perustuu usein suoriin henkilö- tai ryhmähaastatteluihin, mutta tiedonkeruu voi tapahtua myös verkon ylitse videon tai keskusteluohjelman kautta. Asiakkaiden käyttäytymismalleja voidaan havainnoida myös oikeassa käyttötilanteessa ja käyttökontekstissa. Myös asiakkaan osallistaminen varsinaiseen suunnitteluun on keino kerätä arvokasta asiakasymmärrystietoa ja sen avulla voidaan suunnittelussa tehdä tärkeitä suunnanmuutoksia asiakasarvon lisäämiseksi.

Asiakastutkimuksien tuloksena syntyy laaja määrä eri muodoissa olevaa tietoa tutkittavista. Tämän tiedon perusteellinen analyysi ja tulkinta on asiakasymmärryksen perusta. Tietomassasta on löydettävä laajemmalle asiakasjoukolle merkittävät asiat ja samankaltaisuudet. (Tuulaniemi 2011, 154.)

Yksi keskeisimpiä tutkimustulosten konkretisoinnin tapoja ovat asiakasprofiilit. Asiakasprofiilit kiteyttävät asiakastutkimuksista saadun asiakastiedon ja tutkimuksessa esiin nousseet toimintamallit ja toiminnan motiivit. Asiakasprofiili on tietyn tutkimusryhmästä esiin nousseen ryhmän tai heimon kuvaus. Yksittäinen löydökset havaitusta toimintamallista voivat olla merkittäviä asiakastutkimuksessa, mutta vielä tärkeämpää on havaita toimintamallit, jotka ilmenevät suuremmassa joukossa asiakkaita. Suuremmasta ryhmästä havaitun toimintamallin perustalle voidaan jo lähteä rakentamaan ratkaisuja. Asiakasprofiilien avulla voidaan luoda vaihtoehtoisia konsepteja ja mitata niiden potentiaalista arvoa ennen palvelun viemistä markkinoille. (Tuulaniemi 2011, 154.)

Yksittäiset ihmiset ovat yleensä yhdistelmä eri käyttäytymisprofiileja, kukaan ei edusta vain yhtä tapaa käyttäytyä. Yksi profiileista on tilanteessa hallitseva ja se määrittää käyttäytymistä. Eri tilanteissa ja olosuhteissa voi kuitenkin jokin piilevistä käyttäytymismalleista ottaa vallan. (Tuulaniemi 2011, 155.) Profiileja käytetään yhä useammin palvelujen kehittämisen tukena. Hyvin rakennetut asiakasprofiilit toimivat suunnittelutyökätluna ideoinnissa, palvelukonseptoinnissa ja päätöksenteossa (Tuulaniemi 2011, 156). Profiilien visualisointi auttaa kommunikoimaan tavoitteita selkeämmin (ks. kuva 5 ja 6).



Kuva 5. Esimerkki profiloinnista: Itellan muistamisen asiakasprofiilit (Tuulaniemi 2011, 158)

Nautiskelija | 17%

Säännöllinen muistaja joka haluaa toteuttaa itseään. Panostaa muistamiseen sekä laadullisesti että määrällisesti. Muistaminen on helppoa ja miellyttävä osa normaalia arkea.

Muistamiskäyttäytyminen ja -kulttuuri

- Muistaminen on **odotettu** ja **pidetty rituaali**, josta saa **mielihyvää**
- Prosessiin käytetään runsaasti aikaa, vaivaa ja **luovaa energiaa**
- Tekee mielellään hauskoja ja erilaisia ratkaisuja, haluaa uudistua
- Muistamiseen ei liity riittämättömyyden tunnetta, vaan se on **vaivatonta**
- Arvostaa **perinteistä** muistamiskulttuuria: aikoja, tilanteita ja tapoja
- Haluaa osoittaa läheisille, että muistan sinua sinulle tärkeänä hetkenä eli olet minulle tärkeä, **vaivannäkö** on henkilökohtaisuuden mittari
- **Näpertely ja valitseminen** on mieluisaa toimintaa
- Halu tuoda **esiin oma panostus**, lahjakkuus ja erityisosaaminen
- Vastavuoroisuus on mieluisaa, mutta ei toiminnan ehto: itsensä toteuttaminen ja hyvän mielen tuottaminen motivoi muistamaan
- Tunnistaa **hierarkian** muistamisen tapojen välillä

Arvon muodostuminen

C Merkitys

- Muistamisen yhdistäminen itselle mieluisaan (luovaan) toimintaan, oman identiteetin projisointi
- Kyky olla perinteitä arvostava ja ihmissuhteisiin satsaava ihminen luo turvallisuutta ja mielihyvää
- Uudistuminen, kehittyminen, oman riman nostaminen



B Tavoitellut tuntemukset

- Onnistuminen, itsetyytyväisyys, oma ainutlaatuisuus
- Ilo siitä, että on laittanut itsensä peliin emotionaalisesti
- Hyvä mieli tradition toteuttamisesta



A Toiminnalliset arvostukset

- Monipuoliset ratkaisut, luovuuden ruokkiminen
- Ajan kanssa tekeminen, paneutuminen



Kulttuurin laajentaminen

- Voisi haluta satsata entistä useampiin ihmisiin ja tuoda hyvää mieltä suuremmalle määrälle
- Oman osaamisen laajentaminen
- Monipuolisemmat ratkaisut, uudet ideat, yhdistelmät, jatkuva kehitys
- Tradition ylläpidon entistä vahvempi fiilistely ja "pyhittäminen"

Esteet ja haasteet

- Oman osaamisen laajentaminen
- Tarvikkeiden saatavuus ja monipuolisuus
- Liika omiin rutineihin jämähtäminen

Kuva 6. Esimerkki yhdestä Itellan muistamisen profiilista (Sovellettu lähteistä Tuulaniemi 2011, 159 ja Itella tiedote 2010)

Jokaisen yksittäisen asiakasprofiilin kohdalta avataan ensisijainen käyttäytymismalli, asiakasarvon muodostajat, ongelmakohtat nykyisessä toimintamallissa, nousseet palveluideat sekä suunnittelua ohjaavat design driverit listataan. Design driverit ovat suunnittelun ohjaimia, jotka johdetaan tutkimustuloksista. Niiden avulla asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatio tuoda suunnittelua ohjaaviksi tekijöiksi. (Tuulaniemi 2011, 156.) Asiakasprofiilin muodossa asiakasymmärrystulokset ovat selkeästi konkretisoitu suunnittelun tueksi ja hyödynnettäväksi myös investointiehdotusten potentiaalın arvioinnissa.

Asiakasarvoa voi Forresterin mallin mukaan **mitata kolmella tasolla**; asiakassuhdetasolla, ostopolkutasolla sekä avainkohtaamisissa (ks. kuva 7).



Kuva 7. Asiakaskokemuksen mittaamisen tahot luottokorttiyhtiössä (Forrester Research, Löytänen & Korkiakosken 2014, 137 mukaan)

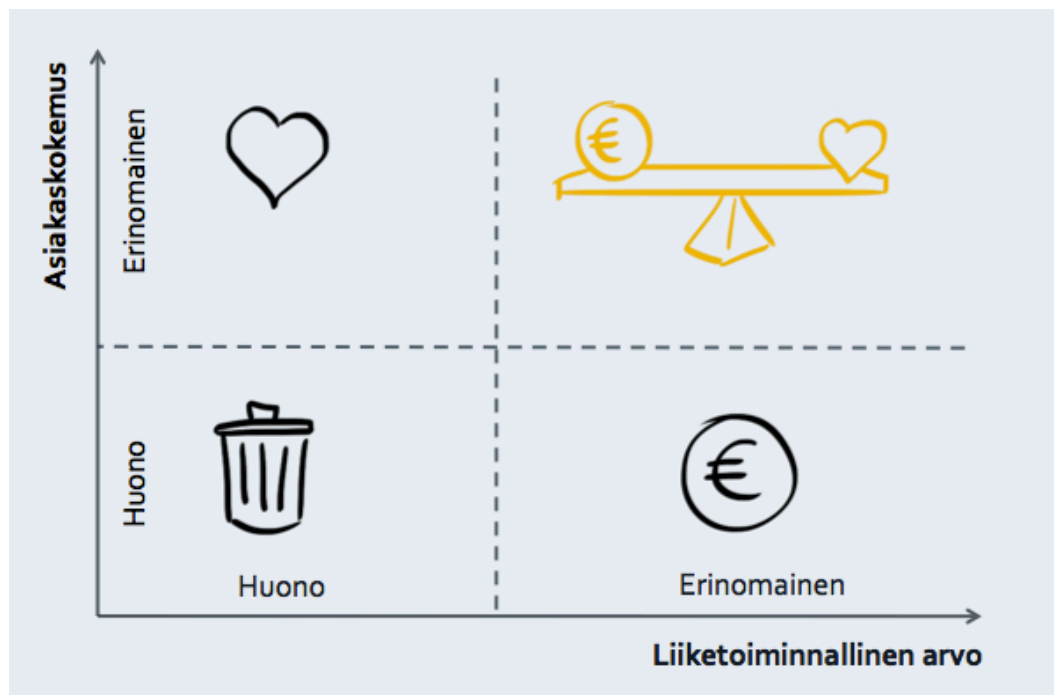
Sähköisen palvelun ollessa kyseessä, tapahtuu mittaaminen useimmiten asiointipolku-tasolla tai palvelutasolla, riippuen uudistettavasta kokonaisuudesta sekä sen sisältä-mistä toiminnoista. Jos kyseessä on koko palvelun uudistaminen voi olla hyödyllistä mitata asiakkaan kokemus koko palvelusta. Jos taas uudistuksen keskeisimpiä muu-toksia ovat esim. tietyt asiointiprosessit, on selkeämpää mitata asiakasarvo kustakin prosessista erikseen. Jos prosessikohtainen mittaaminen tarkoittaa hyvin pieniin koko-naisuuksiin kohdennettuja lukuisia mittareita, on syytä käyttää harkintaa ja priorisoida mitattavaksi vain kriittisimmät kohdat. Liian monta kysymystä saa asiakkaan tuskastu-maan vastaamiseen jolloin haluttua asiakasymmärrystä ei saavuteta..

3.3 Asiakasarvon ja liiketoiminnallisen hyödyn välinen tasapaino

Riittävän asiakasarvon tuottaminen on keskeinen menestyksen tekijä suunniteltaessa sähköisiä palveluita. Jos palvelu ei tuota asiakkaille arvoa, se tuskin vastaa siihen liitet-tyjä kasvu- ja tuotto-odotuksia. Investointivaiheessa palvelun toiminnallisuuksia karsi-taan usein vääristä syistä, esim. kustannusten tai aikataulun perusteella vaikka aino-astaan asiakkaan kokema arvo määrittelee onnistumisen. Siksi laadulliseen asia-kasymmärrykseen panostaminen riittävän aikaisessa vaiheessa on erityisen tärkeää.

Suomalaiset yritykset ovat jo heränneet asiakasarvon tärkeyteen ja asiakaslähtöisyys on noussut keskeiseksi arvoksi strategian yhteyteen ja osaksi palveluinvestointien tavoiteasetantaa. Asiakasarvon luomisen dilemmaa lähdetään kuitenkin usein ratkomaan turhan lyhytnäköisesti ainoastaan asiakaskokemukseen keskittyen. On resurssien tuhlaamista ja melkein mahdotonta panostaa tasapaksusti kaikkiin asiakasarvoa luoviin palvelun osasiin. Olennaista on tunnistaa ne asiakasarvoa luovat tekijät, jotka tukevat myös yrityksen liiketoimintaa toivotulla tavalla. Mikäli nämä tekijät on tunnistettu oikein rajalliset resurssit kyetään kohdistamaan oikein ja asiakasarvon luomisesta muodostuu keskeinen osa yrityksen kilpailukyvyn kehittämistä.

Suunniteltavan palvelun kokonaisarvo muodostuu siis sekä asiakasarvoa tuottavista osista että liiketoiminnallista voittoa tuottavista osista. Olennaista on tunnistaa ja systemaattisesti arvottaa palveluideoiden tai elementtien kokonaisarvo esimerkiksi alla olevan matriisin näkökulmasta (ks. kuva 8).



Kuva 8. Matriisi palveluideoiden ja -konseptien arvioimiseen (Tuulaniemi 2011, 106)

Jos palvelu sijoittuu kuvan 8 vasempaan yläkulmaan, on käyttäjäkokemus hyvä mutta liiketoiminta-arvo vähäinen. Tavoitteena on kehittää palvelua niin, että käyttäjäkokemus eli asiakasarvo pysyy korkeana mutta myös liiketoiminnallinen hyöty on riittävä, eli pal-

velun tulisi sijoittua oikeaan yläkulmaan. Vastaavasti jos palvelu sijoittuu oikeaan alakulmaan on palvelun potentiaali liiketoiminnallisesta näkökulmasta hyvä mutta potentiaali ei koskaan pääse toteutumaan, koska asiakkaat eivät koe saavansa palvelusta minkäänlaista arvoa.

3.4 Asiakasarvon vaikutus liiketoiminnalliseen kannattavuuteen

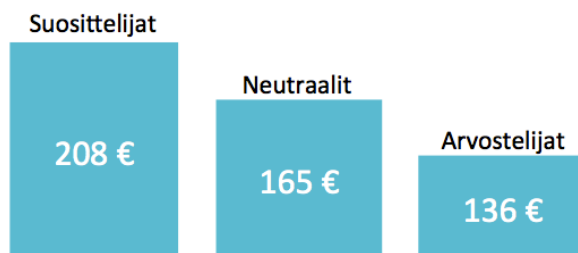
Sähköisen palvelun asiakasarvon ja suoran liiketoiminnallisen arvon tunnistamisen ja määrittämisen lisäksi on tärkeää konkretisoida se miten asiakasarvo vaikuttaa liiketoiminnalliseen kannattavuuteen pitkällä tähtäimellä. ”Asiakkaiden pysyvyyttä voidaan mitata esimerkiksi Net Promoter Scorella ja asiakastyytyväisyydellä, mutta ne eivät ole taloudellisia mittareita. Analyysin kannalta on tärkeää verrata asiakasmittareiden ja valittujen taloudellisten mittarien antamia tuloksia ja tunnistaa korrelaatio niiden välillä.” (Löytänä & Korkiakoski 2014, 63.)

Asiakasarvon tuottovaikutus voidaan karkeasti jakaa kahteen luokkaan, suoraan ja epäsuoraan tuottovaikutukseen. Suoralla vaikutuksella tarkoitetaan vaikutusta esim. yrityksen kassavirtaan tai operatiivisiin kustannuksiin. Eli jos ostotapahtuma on asiakkaalle mahdollisimman yksinkertainen ja looginen käyttää (palvelun toiminnallinen asiakasarvo on korkea) nousee myös loppuunsaatettujen ostojen osuus. Samalla asiakaspalvelun kuormitus laskee asiakkaan selvitessä prosessista itsepalvelun kautta ja kustannukset laskevat. Ostojen määrää voi nostaa myös poikkeuksellisen onnistunut ja asiakkaan odotukset ylittänyt käyttökokemus eli asiakasarvon vaikutus on emotionaalilla tasolla. Oli kyseessä mikä tyyppinen asiakasarvo tahansa (ks. luku 3.1) on suora asiakasarvon tuottovaikutus laskettavissa auki konkreettisten kannattavuusarviolaskelmien kautta asiakastestausta hyödyntäen.

Epäsuoralla tuottovaikutuksella puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi sellaisiin palveluihin investoimista, joilla on korkea asiakasarvoa lisäävä vaikutus mutta ei suoraa liiketoiminnallista hyötyä. Kuitenkin niin, että investoinnista voidaan osoittaa ilmenevän liiketoiminnallista hyötyä suurempaa kokonaisuutta tarkastelemalla. Palveluun voidaan lisätä aineetonta pääomaa, joka mahdollistaa tehokkaamman lisäansainnan muista investoinneista (Cheng, Keinänen & Salo 2012, 70). Kyseessä voi olla esimerkiksi verkkopankin yksinkertainen ja nopea sisäisen tilisiirron toiminnallisuus. Palvelun tarjoaja ei tämän kyseisen toiminnallisuuden toteuttamisesta saa suoraa liiketoiminnallista tuottoa mutta asiakas on toiminnallisuudesta niin tyytyväinen, että kokonaisasiakasty-

tyväisyys ja -sitoutuneisuus kasvaa. Lisäksi toiminnallisuuteen saattaa liittyä erilaisia oheismyyntimahdollisuuksia, joille asiakas on toimivan palvelukokemuksen jälkeen vastaanottavaisempi. Nämä epäsuorat tuottovaikutukset ovat siis varsin helposti ymmärrettävissä jos syy- ja seuraussuhde avataan riittävän hyvin mutta tarkkojen euro-määräisten vaikutusten ennustaminen on huomattavasti vaikeampaa laskelmiin vaikuttavien muuttujien määrän ollessa suurempi.

Asiakasarvon vaikutus suuremmissa kokonaisuuksissa kuten koko yrityksen liikevaihdon tasolla ei mielestäni kuitenkaan putoa selkeästi suoran tai epäsuoran tuottovaikutuksen kategoriaan vaan johonkin niiden välille. Kun mitataan esimerkiksi palveluntarjoajan suositteluindeksiä (NPS, Net Promoter Score), kohdistuu tulos yksittäisten palveluiden tai palvelun toiminnallisuuksien sijaan koko yritykseen. Olisi melkein mahdotonta laskea eurotasolla yritykseen kohdistuvan suositteluindeksin tai asiakastytyväisyystuloksen vaikutusta suunnitteilla olevan sähköisen palvelun tai yksittäisten asiakasprosessien kuten tietyn ostotapahtuman kannattavuuteen. Useammat yritykset ovat kuitenkin alkaneet viime vuosina laskea suositteluindeksin vaikutusta kannattavuuteen asiakkuustasolla. Esimerkkinä tästä Lego, joka on jo vuosia mitannut menestystään muun muassa Net Promoter Score -mittarilla ja verrannut tuloksia asiakkuuksiensa elinkaaren arvoon. Tuloksena saatiin selville, kuinka paljon asiakkaat käyttävät euroja Legon tuotteisiin. Ero suosittelijan ja arvostelijan välillä oli jopa 53 prosenttia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 66; ks. kuva 9.)

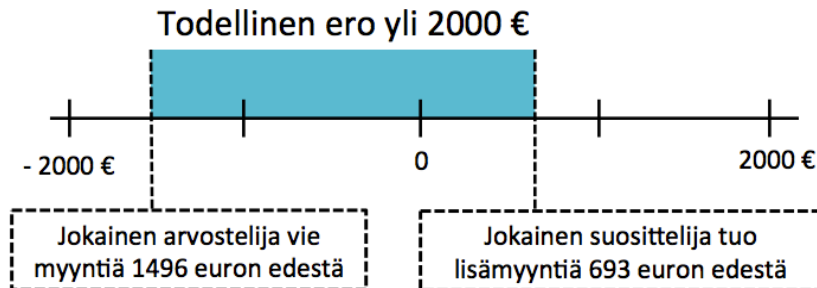


Suosittelijat kuluttavat 53 % enemmän rahaa kuin arvostelijat

Kuva 9. Legon laskelma suosittelijoiden ja arvostelijoiden rahankäytöstä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 66)

Tämän lisäksi Lego selvitti, kuinka monelle ihmiselle suosittelija oikeasti yritystä suosittelee ja kuinka monelle arvostelija arvostelee. Tulokset osoittivat, että ero suosittelijan ja arvostelijan välillä oli vieläkin merkittävämpi. Jokainen suosittelija toi suosittelun

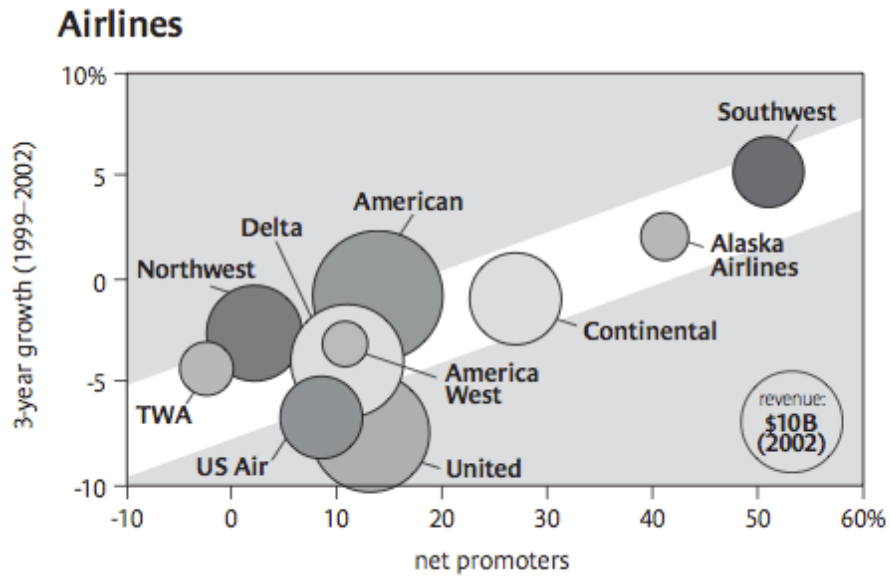
kautta 693 euroa lisämyyntiä ja jokainen arvostelija vei 1495 euron arvosta myyntiä. (ks. kuva 10). Todellinen ero suosittelijoiden ja arvostelijoiden vaikuttavuudessa olikin yli 2000 euroa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 66.)



Kuva 10. Lego (Löytänä & Korkiakoski 2014, 66)

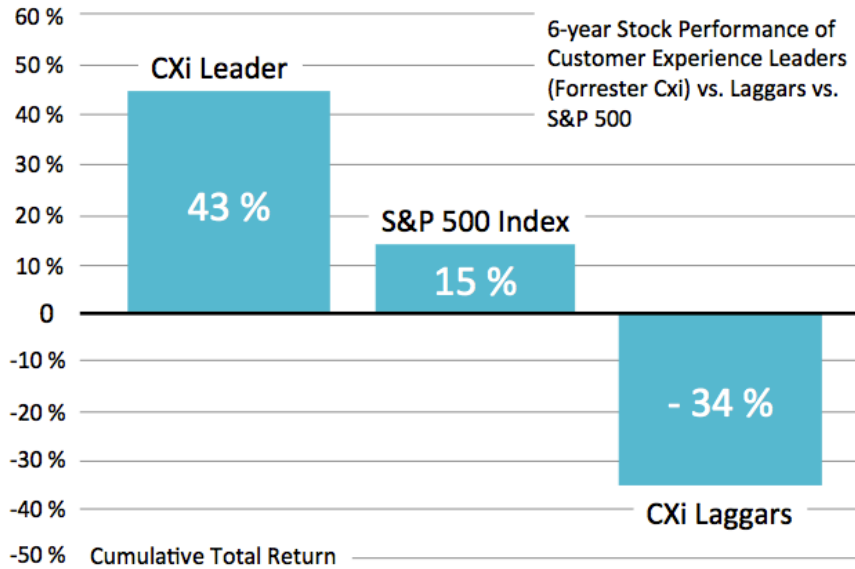
Esimerkki osoittaa kuinka huikea merkitys yrityksen asiakasarvolla on sen kokonais-kannattavuuteen ja että asiakasarvon kannattavuusvaikutukselle on mahdollista laskea tarkka euroluku.

Asiakasarvon kannattavuusvaikutusta on tutkittu myös eri yrityksiä vertailemalla. Harvard Business Review:n artikkelissa "The one number you need to grow" verrataan lentoyhtiöiden NPS -lukuja yhtiön kolmen vuoden (1999-2002) kasvulukuihin (ks. kuva 11). Korrelaatio on selkeä ja artikkelissa todetaankin, että yksikään lentoyhtiö ei ollut löytänyt keinoa kasvattaa liiketoiminnallista kannattavuuttaan ilman NPS -luvun eli asiakasarvon lisäämistä. Sama korrelaation oli toistettavissa myös valtaosassa muita tutkittuja toimialoja. (Reichheld 2003, 7).

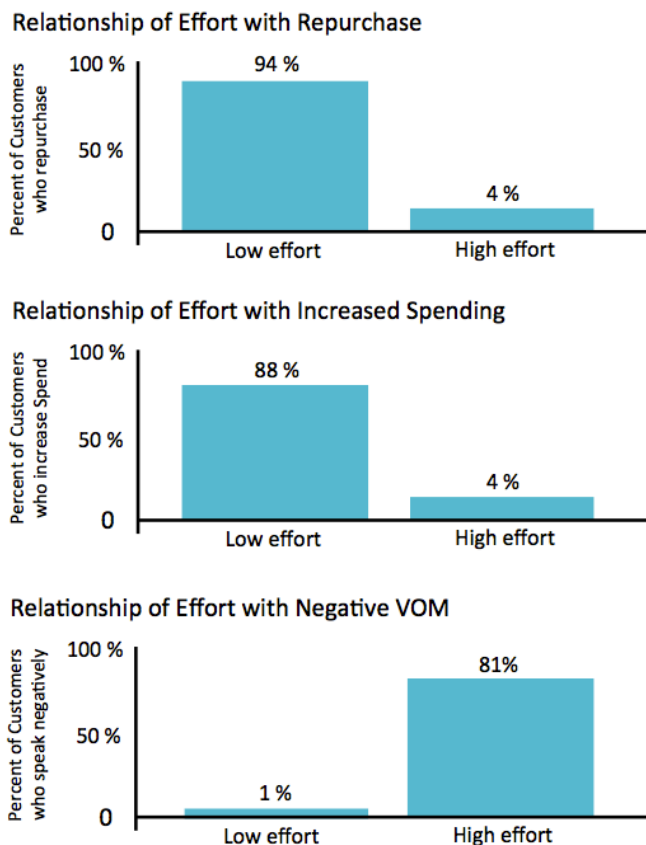


Kuva 11. NPS -suositelijoiden ja liiketoiminnallisen kasvun korrelaatio lentoyhtiöissä vuosina 1999-2002 (Reichheld 2003, 7)

Vastaavia asiakasarvon ja kannattavuuden korreloinnin esimerkkejä on laskettu mm. Forresterin Customer Experience -indeksin (Cxi) kautta. ”Yritykset, jotka ovat edelläkävijöitä asiakaskokemuksen luomisessa (Cxi Leaders), ovat tehneet lähes kolminkertaisen tuloksen verrattuna niihin yrityksiin, jotka saavat asiakaskokemuksesta heikkoja arvioita (Cxi Laggars)” (Löytänä & Korkiakoski 2014, 22; ks. kuva 12). Samoin Customer Effort Score (CES) -luvun nousun on todettu vaikuttavan positiivisesti uudelleen ostoihin, lisääntyneeseen kulutukseen ja suositteluun (ks. kuva 13).



Kuva 12. Asiakasarvon ja omistaja-arvon välillä vahva korrelaatio. (Watermark Consulting 2012, Löytänen & Korkiakosken 2014, 22 mukaan)



Kuva 13. Customer effort score-luvun vaikutus uudelleen ostoihin, kulutuksen kasvuun ja suosittelemiseen (Dixon ym 2013, 154)

Oli sähköisen palvelun asiakasarvon tuottovaikutus siis suora tai epäsuora, näyttää korkea asiakasarvo vaikuttavan positiivisesti liiketoiminnalliseen kannattavuuteen joko palvelun tasolla tai koko yrityksen kannattavuuden tasolla. Vaikutuksen euromääräinen suuruus täytyy vain todentaa isommaksi kuin asiakasarvon tutkimiseen ja sen määrän kasvattamiseen tarvittava investointi, jotta investoinnista voi päättää viisaasti.

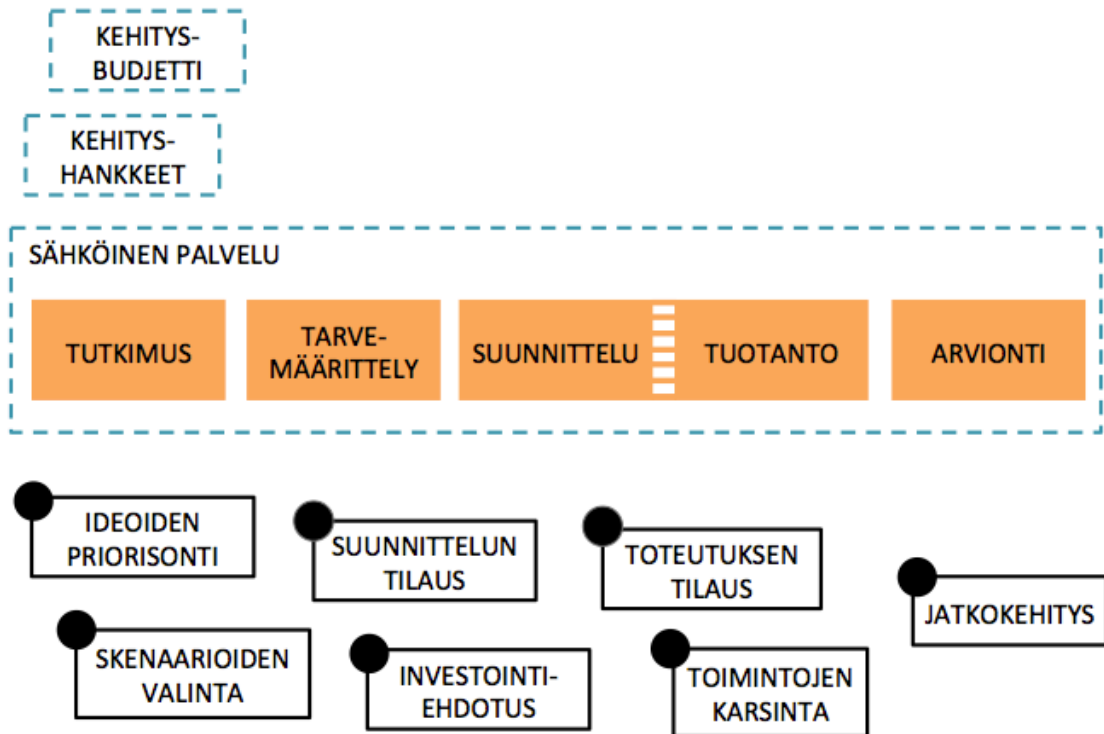
4 Investointipäätösprosessi ja asiakasarvon yrityksissä

Tämä luku keskittyy suomalaisten yritysten investointipäätösprosesseihin sekä siihen miten yrityksen hahmottavat asiakasarvon ja hyödyntävät sitä sähköisten palveluinvestointien eri päätöksentekopisteissä. Tulokset perustuvat syksyn 2013 ja kevään 2014 aikana tehtyihin yhdeksään laadulliseen yksilöhaastatteluun. Kaikki haastateltavat toimivat yrityksessään joko sähköisten palveluiden investointipäätöksiä valmistelevassa tai päätöksiä tekevässä roolissa tai molemmissa. Osa haastateltavista teki investointipäätökset itse tiettyyn budjettirajaan asti ja sen ylimenevät ehdotukset he valmistelivat johtoryhmän päätettäväksi. Haastateltavat työskentelivät erilaisissa liiketoiminnan, tietohallinnon ja sähköisten palveluiden kehittämisrooleissa:

- Haastateltava 1: Teknologiastrategiavastuu, media-ala
- Haastateltava 2: Sähköisen liiketoiminnan kehitysvastuu, pankki- ja vakuutusala
- Haastateltava 3: Tietohallinnon toiminnan ja sisäisten palveluiden kehittämisvastuu, teollisuus
- Haastateltava 4: kehittämisprojektien projektinhallintavastuu, vakuutusala
- Haastateltava 5: Sähköisten palveluiden kehittämisvastuu, kaupan ala
- Haastateltava 6: Sähköisten palveluiden asiakkuusvastuu (palveluratkaisun toimittajan puolella), informaatioala
- Haastateltava 7: Sähköisten palveluiden kehitysyksikön vetovastuu, media-ala
- Haastateltava 8: Sähköisten palveluiden kehittämisvastuu, metsäteollisuus
- Haastateltava 9: Liiketoiminnan johtamisvastuu ja liikkeenjohdon kehittämisvastuu, kaupan ala

4.1 Investointipäätöksenteko yrityksissä

Haastattelutilanteessa tutkittavan yrityksen edustaja pyydettiin kertomaan päätöksentekoprosessista omassa yrityksessään oheisen kuvan pohjalta (ks. kuva 14).



Kuva 14. Investointipäätösprosessi haastattelujen pohjana

Malli esitettiin haastateltaville suuntaa-antavana, keskeisimpänä tarkoituksenaan toimia lähinnä keskustelun pohjana. Tavoitteena oli kartoittaa yrityksen oma tapa tehdä investointipäätöksiä.

Investointipäätösprosessin lisäksi kaikilta haastateltavissa kysyttiin sama kysymyspatteristo (Liite 1) koskien mm. yrityksen päätöksentekopisteitä, päätösten motiiveja ja asiakasarvon roolia päätöksenteossa sekä siihen liittyviä mahdollisia ongelmia. Haastateltaville esitettiin myös alustavia kehitysideoita siitä, miten asiakasarvoa voisi jatkossa tuoda määrämuotoisemmin mukaan päätöksentekoprosessiin (Liite 1).

Haastatteluista kävi ilmi, että valtaosalla yrityksistä sähköisten palveluinvestointien teko ja päätöksentekopisteet projektin eri vaiheissa oli mallinnettu hyvinkin tarkalla ja mää-

rämuotoisella tavalla. Kävi myös ilmi, että ketterää kehitysmallia käytettiin konkreettisesti ainoastaan projektien toteutusvaiheessa. Muuten projektit ja siihen sidotut investointipäätöksentekopisteet etenivät useimmiten perinteisen vesiputousmallin mukaisesti. Projektin tavoitteet, vaatimukset, liiketoiminnalliset laskelmat tarkentuivat jokaisessa päätöspisteessä.

Yritykset noudattivat luomiaan projektimalleja melko tarkasti, joskin valtaosa haastateluista kertoi, että loppua kohden kontrolli heikkeni. Erityisesti projektin onnistumisen arviointi ja tavoitteiden toteutumisen mittaaminen nousi keskusteluissa yleisimmäksi ongelmakohtaksi. Haastateltujen yritysten välillä suurimmat projektimallierot esiintyivät lähinnä pääinvestointipäätöksen ajoittamisen suhteen. Pääinvestointipäätös eli päätös koko projektin loppuun viemisestä tehtiin kaikissa yrityksissä viimeistään ennen toteutusvaihetta mutta ennen tätä yritykset päätöksenteko sijoittui projektin vaiheisiin hyvin vaihtelevasti. Eroavaisuutta esiintyi myös päätöksenteon kohteessa. Osa yrityksistä teki investointipäätöksen koskien koko kehitettävää palvelua ja osa yrityksistä kohdisti päätöksenteon pienempiin osasiin.

4.2 Asiakasarvon ymmärrys ja konkretisointi

Haastatteluiden pohjalta oli todettavissa, että suomalaisilla sähköisten palveluiden investointipäätöksen valmistelijoilla ja tekijöillä on pitkälti samanlainen käsitys termistä asiakasarvo ja käsitys on yhteneväinen tässä työssä esitellylle kuvaukselle asiakasarvosta (ks. luku 3.1). Tällä tuloksella oli tutkimustyön tarkkuuden suhteen myönteinen vaikutus. Asiakasarvo käsitteenä keskusteltiin heti haastattelun aluksi läpi, jotta saadut tulokset olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia. Samalla keskusteluista nousi myös esiin, että useat haastateluista olettivat asiakasarvon merkitsevän jotain monimutkaisempaa kuin heidän oma näkemyksensä.

Asiakasarvotavoitteiden muuntaminen konkreettisiksi esimerkeiksi ja toimenpiteiksi koettiin usein erityisen haastavana. Erityisesti asiakasarvon ja liiketoiminnallisen tuottavuuden linkittymisen ymmärtäminen nähtiin vaikeana mutta tärkeänä asiana. Myös yhteisen ymmärryksen ja käsitemaailman löytäminen eri liiketoimintayksiköiden ja palvelua kehittävän tahon välillä asiakasarvosta puhuttaessa nähtiin vaikeana.

Haastatelluille esitetyt alustavat kehitysideat asiakasarvon euromääräiseksi muuntamisesta koettiin hyödyllisenä toimintatapana ymmärryksen ja konkretian lisäämisen näkö-

kulmasta. Jopa pelkät karkeat arviot euromääristä koettiin hyödyllisiksi. Toimivaksi konkretisoinnin tavaksi eri investointivaihtoehtojen vertailussa ja ideoiden priorisoinnissa koettiin myös asiakasarvon muuntaminen numeraaliseen muotoon, eli luomalla numeraalinen asteikko osoittamaan investoinnin asiakasarvohyötyjä. Tällainen asteikko koettiin riittäväksi kuitenkin lähinnä silloin kun vertailtavien investointivaihtoehtojen erot olivat kannattavuudeltaan pieniä. Samalla todettiin myös, että numeraalisten ja euromääräisten arvojen perustuessa osin arvioihin, on erityisen tärkeää lisätä luottamusta avaamalla arvojen perusteena olevat elementit riittävästi. Kuten kannattavuuslaskelmien pohjalla olevat luvut, tulisi asiakasarvolukujen taustat pystyä konkretisoimaan ja selkeyttämään päätöksiä tekeville tahoille.

Vaikeaksi koettiin myös asiakkaan osallistamisen vieraus yrityskulttuurille. Yrityksen sisällä saatettiin vierastaa loppuasiakkaan tuomista mukaan kehitysprojektiin ja asiakkaan osallistamista myös pidettiin kalliina ja massiivisena lisätyönä. Tässä kohtaa tosin toimialojen välillä näkyi hajontaa, esim. mediapuolella asiakkaan osallistaminen tuntui jo vakiintuneen osaksi prosessia kun taas muilla haastatelluilla toimialoilla asia oli edennyt vasta tavoitteen tasolle. Näissä tavoitteen tasolla olevissa yrityksissä tuotteen tai palvelun asiakasarvon arviointi perustui pääosin sisäiseen asiantuntijatyöhön, esim. palvelun omistajan näkemykseen.

4.3 Asiakasarvo esitutkimuksessa ja ideoiden priorisoinnissa

Haastatelluilta kysyttiin, mitkä tekijät heidän yrityksessään laittavat palvelu-uudistuksen liikkeelle, miten palveluinvestointeja tutkitaan ennen investointipäätöstä ja miten palvelukehitysideoita priorisoidaan. Keskusteluissa kävi ilmi, että pienemmät investoinnit palveluideoiden tutkimiseen ja testaamiseen ennen varsinaista pääinvestointipäätöstä ovat yleistymässä. Esitutkimustyö tehdään kuitenkin useimmiten yrityksen sisäisenä työnä loppuasiakasta osallistamatta. Haasteena tässä nähtiinkin se, että kehityskohtien asiakasarvon ymmärrys saattaa jäädä uupumaan. Seurauksena esim. se, että kehitysrahat käytetään tasaisesti läpi palvelukokonaisuuden sen sijaan, että panostettaisiin asiakkaalle merkityksellisiin kohtiin. Keskustelua herätti myös yksittäisten palautteiden ja mittaustulosten merkitys liiketoiminnallisesti merkittävässä kohdassa. Olemassa olevan asiakastiedon hyödyntäminen esitutkimukseen nähtiin myös haastavana, sillä yrityksillä ei usein ole kunnon asiakastietokantoja tai tiedon laatu kannoissa ei ole hyvä. Laadukas asiakastieto vaatii myös rahaa ja kykyä investoida myös ulkoisen tiedon hankintaan.

Myös pilotointimalli nosti suosiotaan erityisesti uusien palveluideoiden testaamisessa. Osassa haastateltuja yrityksiä koettiin pilottimalli toimivaksi tavaksi koestaa palveluidean toimivuutta. Pilotoimalla saadaan ensimmäiset kevyet versiot nopeasti ulos ja testattavaksi ja jatkojalostettavaksi kokemusten kautta. Pilottimalli koettiin erityisen hyödyllisenä kun yrityksellä on tarve reagoida nopeasti markkinakehitykseen ja löytää juuri hetkeen sopiva ratkaisu.

Myös prototyyppien testaaminen sisäisillä käyttäjillä ja ulkoisilla foorumeilla nousi esiin tavoissa tehdä esitutkimusta ennen investointipäätöstä erityisesti etabloituneiden eli vakiintuneiden ja tunnettujen palvelujen kohdalla. Asiakasarvon arviointi jäi tällöin useimmiten yrityksen sisäisen asiantuntija-arvion varaan lukuun ottamatta esim. AB-testausta, jossa tulokset näkyivät oikeilla käyttäjillä toteutuneissa ja mitatuissa konversioissa. AB-testaus edellyttää kuitenkin valmista palvelua, vähintään minimiominaisuuksilla toteutettua, joten se ei sovellu palvelu-uudistuksen alkuvaiheisiin kun palvelukonseptit ovat vasta idean tasolla. Laadullista prototyyppien asiakasarvon mittausta ei haastatelluilla yrityksillä juurikaan ollut esitutkimusvaiheessa käytössä. Media-alalla kuitenkin tehtiin jonkin verran prototyyppien laadullista loppuasiakastestausta jo ennen investointipäätöstä. Media-alan haastatteluista nousikin selkeimmin yrityksen valmius ja tahtotila panostaa palveluidean tutkimiseen vaikka palvelua lopulta ei tulisikaan. Toiminta-ajatuksen taustalla oli tavoite välttää vääriä investointeja.

Kaiken kaikkiaan esiselvitysvaiheen syvyys vaihteli paljon haastateltujen yritysten ja projektityyppien välillä. Joissakin yrityksissä esitutkimuksen tulokset (esim. prototyyppi tai määrittelydokumentaatio) vietiin jo toteuttamiskelpoiselle tasolle tai esitutkimuksen tuloksena syntyi jo julkaistu pilotti. Osassa yrityksistä taas esitutkimus jäi konseptihahmotelman tasolle. Yhteisenä nimittäjänä kuitenkin tuntui olevan se, että ennen investointipäätöstä idean potentiaali oli testattu ainakin sisäisenä arviona ja palveluidealle oli tehty kannattavuuslaskelma. Asiakasarvoa ei haastattelujen perusteella kuitenkaan vielä tässä vaiheessa juurikaan arvioitu asiakkaalta kysymällä eikä asiakasarvoa ylipäätään nähty samanarvoisena idean kannattavuuden mittarina kuin euromääräiset arviot konkreettisista toteutuksen kuluista ja tuotoista.

4.4 Asiakasarvo investointipäätöksessä

Kysyttäessä haastateltavilta miten asiakasarvo näkyi varsinaisessa investointipäätöslanteessä kävi ilmi, että asiakasarvo oli harvoin mukana konkreettisena investointiperusteluna vaikka asiakasarvon parantaminen usein oli yksi keskeisimpiä palvelu-uudistuksen tavoitteita. Jos asiakasarvo oli tuotu mukaan päätöksentekoon, tapahtui se pääasiallisesti sanallisessa muodossa ja esitystapa ja konkretisoinnin keinot vaihtelivat projekteittain. Määrämuotoista ja toistuvaa tapaa asiakasarvon esittämiseksi investointiperusteluna ei yrityksillä juurikaan ollut käytössä. Osa haastateltavista koki kuitenkin, että asiakasarvon määrämuotoinen esittämistapa investointiperusteluna olisi hyödyllinen erityisesti liiketoimintayksikköjen välisessä keskustelussa kun projektilähtöiset perustelut eivät riitä vaan investointi on perusteltava myös yksikkökohtaisesti. Jos asiakasarvoperustelut perustuisivat yleisesti hyväksytyihin mittareihin (kuten kannattavuuslaskelma) toimisivat ne yhteisenä kielenä eivätkä yksikkökohtaiset vaatimukset enää ajaisi prioriteetissa niiden yli.

Muutama yritys muunsi asiakasarvotavoitteita myös euromääräiseksi vaikutusarvioiksi palvelun tuottavuuteen. Nämä arviot perustuivat sisäiseen asiantuntijatyöhön ja niitä ei pystytty todentamaan tai arvion perusteena olevia elementtejä avaamaan investointipäätöksentekijöille. Asiakasarvoon tai muuhun ns. pehmeään arvoon perustuvia investointiperusteluita ei näin ollen pidetty samanarvoisina liiketoiminnallisten kulu- ja tuotolaskelmien kanssa. Yksi haastatelluista yrityksistä hyödynsi asiakasarvoa suoraan tuotolaskelmiin silloin kun asiakasarvolla oli suora vaikutus kannattavuuslukuun, eli jos esim. mitattiin tietyn ostotapahtuman helppoutta ja käytettävyyttä ja laskettiin kyseisen tapahtuman käytettävyyssuhteiden vaikutusta sisään tuleviin tilauksiin.

Asiakasarvon kannattavuusvaikutusten konkretisoinnin vaikeus korostui myös sisäisissä palveluissa, joissa suoraa tuottoa ei ollut laskettavissa sisään tulevista maksuista. Kaikki asiakasarvoon panostava työ koettiin helposti pelkkinä kuluina, sillä jo suoran liiketoiminnallisen hyödynkin osoittaminen oli vaikeaa. Tilannetta vaikeutti entisestään jos esim. yrityksen oma IT kilpaili töistä ulkoisten toimittajien kanssa. Haastatteluista kävi myös ilmi, että aina investoinneista päättävän tahon tiedolla johtamisen osaaminen ei ollut ajan tasalla, päätöksiä valmisteltiin ja tehtiin tuotantolähtöisestä näkökulmasta ymmärtämättä asiakasarvon vaikutuksia lopputulokseen.

Haastattelujen pohjalta voitiin todeta, että investointipäätöksenteossa tärkeimmät motiivit olivat yrityksen strategian toteutus (esim. kannattavuuden parantaminen, yrityksen kasvu, kustannustehokkuus, liiketoimintaprosessien kehitys jne.), raha sekä viran-

omaissäädökset. Asiakasarvo ei ollut useimpien yritysten päätöksenteon kriteerinä. Haastateltavien mielestä asiakasarvon tulisi kuitenkin jatkossa olla yksi tärkeimpiä strategisia motivaattoreita ja toimia ns. sateenvarjona kaikkien muiden motiivien yllä jos yritys haluaa saavuttaa pitkäkestoisia tuloksia.

4.5 Asiakasarvo seurannassa ja arvioinnissa

Kuten luvun alussa todettiin, nousi haastatteluissa esiin, että projektin loppupään seuranta- ja arviointivaiheessa seurattiin huonoiten yrityksen omaa projektimallia ja päätöksentekoprosessia. Osassa haastatelluista yrityksistä seurattiin julkaistun palvelun käyttöä ja ylläpitokuluja tarkastikin mutta asiakasarvotavoitteiden tai edes liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumista ei juuri tutkittu. Joissakin tapauksissa edes ylläpidon resursseja ei seurattu. Yhdessä yrityksessä asiakasarvoa mitattiin tapauskohtaisesti mutta asiakasarvon seuranta ei ollut yrityksessä yleisesti hyväksytty toimintatapa. Tulokset osoittavat siis, että suomalaisissa yrityksissä sähköisten palveluinvestointien seuranta on keskimäärin vielä melko heikolla pohjalla. Haastateltavat olivat kuitenkin pääosin sitä mieltä, että sekä liiketoiminnallisten että asiakasarvoillisten tuottojen todennus olisi saatava jatkossa säännönmukaiseksi. Seuranta tulisi sisällyttää investointiehdotukseen, näin kulut kannattamattomien palveluiden ylläpidosta voitaisiin siirtää uusien kannattavien luomiseen.

Tärkeänä mutta erityisen haastavana koettiin asiakasarvotavoitteiden todentamisen käytännön keinot. Ongelmallisena nähtiin asiakasarvon ja asiakaskokemuksen mittaaminen isoista kokonaisuuksista esim. NPS -kyselyllä tai verkkokyselyillä. Kokonaistuloksesta ei saatu irti palvelukohtaista tulosta investoinnin hyödyn todentamiseksi tai jos mittaus tehtiin palvelukohtaisesti, ei yksittäisiä asiakkaan arvotekijöitä silti saatu kiinni jatkokehitystä varten.

Yksityiskohtaisemman asiakasarvodatan kiinnisaaminen edellyttäisikin myös laadullista tutkimusta, jota haastatelluista yrityksistä ei kukaan vielä ollut ottanut säännölliseksi osaksi projektin seuranta- ja arviointivaihetta. Vapaat asiakaspalautteet sinällään sisältävät arvokasta tietoa mutta niiden seuranta, kategorisointi ja mittakaavaan asettaminen ovat myös melko työläitä työvaiheita verrattuna järjestelmälliseen laadulliseen haastattelututkimukseen.

4.6 Haastatteluyhteenveto

Haastattelut osoittivat, että yritykset ymmärtävät asiakasarvon käsitteenä hyvin, joskin helposti epäilevät, että asiakasarvo tarkoittaa jotain monimutkaisempaa ja vaikeammin kiteytettävää kuin mikä heidän oma käsityksensä siitä oli. Uskon, että tilannetta jatkossa kuitenkin muuttanee asiakasarvon yleistyminen terminä. Asiakas-arvo-termiä ei vielä käytetä yhtä yleisesti kuin esim. asiakaskokemus tai asiakaslähtöisyys.

Haastateltavat kokivat myös asiakasarvon konkretisoinnin ja liiketoiminnallisen yhteyden osoittamisen vaikeaksi mm. siitä syystä, että määrämuotoinen tapa mitata ja jäsentää asiakasarvoa, puuttui yrityksistä. Keskusteluista kuitenkin nousi yritysten selkeä tahtotila ja tarve tuoda asiakasarvo investointiperusteluksi, sillä asiakaslähtöisyys on jollakin tasolla jokaisen yrityksen tavoiteasetannassa. Tulkintani onkin, että kyse on enemmän siitä, että yritykset eivät osaa konkretisoida asiakasarvoa tai eivät löydä sopivia työkaluja sen tekemiseen kuin siitä ettei asiakasarvo nähdä olennaisena asiana yrityksen menestykselle. Näkisin, että asiakasarvo kannattaisikin jalkauttaa organisaation ns. sateenvarjo-strategiaksi, kuten yksi haastatelluista nosti esiin. Näin asiakasarvon asema olisi helpompi vakiinnuttaa yhdeksi toimintaa ohjaavaksi tekijäksi ja asiakasarvomittareita tulisi yrityksessä yhtä vakiintuneita kuin liiketoiminnalliset mittarit.

Haastattelut osoittavat myös, että yritysten investointi palveluideoiden esitutkimukseen jo ennen investointipäätöstä on pikkuhiljaa yleistymässä. Tutkimusta tehtiin kuitenkin edelleen usein yrityksen sisäisenä työnä, jolloin eri vaihtoehtojen arvotus asiakasarvon kautta jäi heikoksi. Kehitysrahat kohdennettiin liian tasaisesti kaikkialle eikä asiakkaalle merkityksellisiin kohtiin. Ongelmallisena koettiin myös saatavilla olevan asiakastiedon hyödyntäminen asiakasarvon konkretisoimiseksi, sillä asiakastiedon koettiin olevan usein laadultaan liian huonoa.

Haastatteluita kävi ilmi, että kaikki yrityksen testasivat palveluideoiden potentiaalia ennen investointipäätöksentekoa. Toiset valmiiden prototyyppien tasolla ja toiset konseptihahmotelmina. Huomionarvoista oli, että haastatelluista yrityksistä media-alan edustaja investoi selkeästi järjestelmällisemmin ideoiden tutkimiseen ja loppuasiakkailla testaamiseen verrattuna muihin haastateltuihin toimialoihin. Haastattelutulokset eivät suoraan antaneet vastausta miksi näin oli mutta hakisin vastausta esim. yrityksen ydinliiketoiminnan sijoittumisesta eri palvelukanaviin. Media-alan yrityksen ydinliiketoiminta on suurelta osin verkossa ja myytävät tuotteet ovat usein sähköisiä. Tällöin myös esim.

palveluidean käytännön testaus oikeilla asiakkaila on ketterämpää. Muilla haastatelluil- la toimialoilla sähköisessä kanavassa tarjotaan enemmän tukitoimintoja pääliiketoiminnalle ja itse myytävä tuote on useimmiten muuta kuin sähköinen. Olettaisinkin myös, että media-alalla investointia sähköisen kanavan asiakasarvoon pidetään jo välttämättömyytenä ydinliiketoiminnan ollessa siellä.

Haastattelut osoittivat myös, että investointipäätöstilanteessa vain muutamat yritykset käyttivät asiakasarvoa konkreettisenä investointiperusteluna. Perustelut olivat muodoltaan useimmiten sanallisia ja niiden sitominen liiketoiminnalliseen laskelmaan oli vaikeaa. Muutama yritys arvioi myös asiakasarvon rahallista vaikutusta palvelun kannattavuuteen mutta nämä arviot eivät olleet tarkemmin avattavissa investointipäätöksen tekeville tahoille.

Haastatelluille esitettiin potentiaalisia asiakasarvon konkretisointi-ideoita ja keskustelun pohjalta voitiin todeta, että sekä asiakasarvon numeroistaminen että euroistaminen olisivat hyödyllisiä asiakasarvon osoittamisen työkaluja yrityksen investointipäätöksenteossa. Asiakasarvon euroistaminen koettiin parhaimmaksi tavaksi käyttää asiakasarvoa investointiperusteena.

5 Ratkaisuehdotus: Keinoja sitoa asiakasarvo sähköisten palveluiden investointi-päätöksentekoon

Miten löytää ja konkretisoida asiakasarvo? Miten sitoa se tehokkaammin mukaan päätöksentekoon? Miten käytännössä osoittaa asiakasarvon euromääräinen vaikutus kannattavuuteen? Tässä luvussa pyritään vastaamaan näihin kysymyksiin sekä luomaan käytännön toimintaohjeita asiakaslähtöisiin palveluinvestointeihin. Ratkaisuehdotus perustuu seuraaviin näkökulmiin:

- Haastatteluista todettuun asiakasarvon hyödyntämisen nykytilaan yrityksissä
- Haastatteluista todettuun asiakasarvon hyödyntämisen tavoitteisiin ja tietotarpeisiin yrityksissä tulevaisuudessa
- Tutkittuihin taustamateriaaleihin, teorioihin ja toimintamalleihin
- Tutkijan omaan ammatilliseen näkemykseen ja taustaan

Ratkaisuehdotus koostuu seuraavista neljästä pääperiaatteesta:



Kuva 15. Ratkaisuehdotuksen pääperiaatteet asiakasarvon sitomiseksi investointipäätöksentekoon

Asiakasarvon tuominen mukaan investointipäätöksentekoon lähtee liikkeelle **tutkimuksesta ja mittaamisesta**. Tutkimalla asiakkaan arvomaailmaa ja kontekstia saadaan kiinni elintärkeää tietoa siitä, mikä kehitettävässä palvelussa antaa asiakkaalle arvoa. Eri ideat ja ratkaisuvaihtoehdot voidaan tämän jälkeen **priorisoida** niiden asiakasarvotason näkökulmasta. Tutkiminen, mittaaminen ja priorisointi eivät ole sidottuja vain yhteen projektin vaiheeseen vaan pysyvä osa jatkuvaa, asiakaslähtöistä liiketoimintaa.

Ei riitä, että asiakasarvoa tutkiva tahoo ymmärtää, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa. Olen-naista on **konkretisoida** tulokset selkeästi ymmärrettävälle tasolle, jonka kaikki investointipäätöksentekoon sekä varsinaiseen projektiin liittyvät tahot voivat ymmärtää. Näin asiakasarvokeskustelu saadaan tuotua ylätason tavoiteasetannasta konkreettisiksi esimerkeiksi, toimenpiteiksi ja faktoiksi kannattavuusvaikutuslaskelmien taa.

Asiakasarvon suora vaikutus kannattavuuteen on laskettavissa euromääräisenä arviona. Laskelman luotettavuutta parantaa, jos saatavilla on aikaisempia mittaustuloksia asiakasarvon vaikutuksista. Jos tätä tietoa ei ole saatavilla tehdään laskelma arviointiin perustuen minimoiden samalla virhemarginaalia riskianalyysin avulla.

Kun investointi on tehty, on muistettava toteutetun palvelu-uudistuksen jatkoseuranta ja mittaaminen. Seurataan saavuttaako toteutettu palvelu sille asetetut asiakasarvotavoitteet ja toteutuuko asiakasarvon arvioitu vaikutus kannattavuuteen. Mitattujen tulosten kautta **todennetaan kannattavuusvaikutuksen laskentakaava** hyödynnettäväksi tuleviin investointiehdotuksiin.

5.1 Asiakasarvon tutkiminen, mittaaminen ja priorisointi

5.1.1 Asiakasarvon tutkimiseen investointi

Asiakasarvon merkityksen ymmärrys ei keskivertoyrityksessä ole vielä kehittynyt samalle tasolle kuin maailmalla menestyneiden edelläkävijöiden kuten Applen tai Ikean. Suomessa asiakaskeskeinen toiminta tarkoittaa vielä lähinnä reagointia saatuihin asiakaspalautteisiin ja asiakastyytyväisyyden parantamista. ”Yritysten toimintaa ohjaavat vahvemmin nykyisen liikevaihdon säilyttäminen ja lisämyynnin hakeminen kuin asiakas, jonka elämään se pyrkisi löytämään keinoja luoda uutta arvoa” (Löytänä & Korhikoski 2014, 27). Myös tässä tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen pohjalta voitiin todeta, että suomalaisissa yrityksissä asiakasarvoa ei nähdä päätöksentekoa käytännössä ohjaavana tekijänä (ks. luku 4.4). Tämän vuoksi voi olla haastavaa perustella investoinnin tekoa puhtaasti asiakasarvon tutkimiseen, sillä asiakasarvo nähdään edelleen usein epäoleellisena tutkimuskohteena verrattuna esim. liiketoimintasuunnitelmien ja perinteisten kannattavuuslaskelmien koviin faktoihin. Ratkaisuehdotuksena esitän mm. seuraavat kohdat, joita voidaan hyödyntää investointiperusteluna asiakasarvon tutkimiseen:

- **Asiakasarvo on kovia faktoja:** Asiakasarvon tutkiminen tuottaa konkreettisia faktoja lopullisen investointipäätöksenteon tueksi ja auttaa kohdentamaan rajalliset kehitysresurssit parhaalla mahdollisella tavalla (ks. luku 3.2).
- **Asiakasarvo korreloi kannattavuuden kanssa:** Asiakasarvon parantaminen vaikuttaa tutkitusti suoraan suunniteltavan palvelun liiketoiminnalliseen kannattavuuteen (ks. luku 3.4).
- **Asiakasarvon tutkiminen ei ole pelkkä kulu:** Asiakasarvon tutkimiseen tarvittavan investoinnin määrä suhteessa palvelun toteuttamisen kokonaiskustan-

nukseen on häviävän pieni. Silti sillä voidaan säästää huomattavia summia turhien muutostöiden jäädessä pois tai pahimmassa tapauksessa alkuperäisen kannattavuuslaskelman osoittautuessa toteutuksen jälkeen negatiiviseksi jos asiakkaat eivät koe saavansa palvelusta riittävästi arvoa sitä käyttääkseen.

- **Asiakasarvon tutkiminen tukee asiakaslähtöistä yrityskuvaa:** Läpinäkyvä asiakkaiden osallistaminen ja aito mielenkiinto heitä kohtaan luo positiivista yrityskuvaa. Yritys sitoutuu asiakkaisiinsa ja asiakkaat yritykseen.

Asiakasarvon vakiinnuttaminen yhdeksi keskeiseksi investoinnin perusteluksi yrityksessä vaatii toki aikaa ja yrityskulttuurin muutosta. Tutkimustuloksia aiheesta kuitenkin syntyy koko lisää ja asiakasarvon merkityksen osoittamisesta koko yrityksen menestykseen tulee hetki hetkeltä helpompaa.

5.1.2 Olemassa olevan asiakastiedon hyödyntäminen

Asiakasarvon kartoittamisessa kannattaa hyödyntää ensin kaikki jo olemassa oleva data asiakkaista kuten esim. asiakastietokantoihin kerätyt tiedot, tehtyjen asiakastutkimusten tulokset sekä kerätyt palautteet. Myös Big Data-ilmiön tuo mukanaan uusia ulottuvuuksia asiakastiedon hallintaan ja laatuun. Tämän datan valjastaminen yrityksen käyttöön on haastavaa ja vaatii myös usein uutta teknologiaa, mutta parhaimmillaan se lisää yrityksen asiakkaiden ostokäyttäytymisen ennakoitavuutta ja asiakkuuden arvonalaskennan (esim. ARPU) tarkkuutta huomattavasti. Ja näin ollen tukee myös palveluinvestointien päätöksentekoa erityisesti asiakasarvon kannattavuusvaikutuksen todentamisessa asiakkuustasolla.

Asiakkuudenhallintajärjestelmä: Asiakkuudenhallintajärjestelmän tietojen hyödynnettävyys riippuu täysin siellä ylläpidettävistä tietolajeista sekä niiden laadusta. Perinteisesti asiakkuudenhallintajärjestelmä saattaa pitää sisällään vain asiakkaaseen liittyvät perustiedot kuten yhteystiedot ja asiakasnumeron, jolloin sen merkitys asiakasarvon määrittämisessä ei ole kovinkaan suuri. Asiakkuudenhallinnan ratkaisut kuitenkin kehittyvät kovaa vauhtia ja tulevaisuudessa ne voivat sisältää paljon enemmän asiakkaan käyttäytymistä ja valintoja koskevia tietoja. Tällöin hyödynnettävyys asiakasarvon kartoittamiseen on paljon parempi.

Tehdyt asiakastutkimukset: Uusien asiakastutkimusten teettäminen uutta palveluinvestointia suunniteltaessa voi olla turhaa, sillä perinteisin asiakaskyselyin irti saatava data on todennäköisimmin luettavissa jo tehdyistä kyselyistä. ”Sen sijaan, että keskitytään vain miettimään mitä asiakkaalta kysytään, kannattaa käyttää aikaa sen suunnitteluun, mitä asiakkaiden antamalla tiedolla tehdään” (Löytänä & Korkiakoski 2014, 139). Tehtyjen tutkimusten ikä kannattaa kuitenkin huomioida, sillä asiakkaiden tarpeet voivat muuttua nopeasti.

Asiakaspalautteet: Saadut asiakaspalautteet ovat hyvä tapa löytää nykyisen palvelun ongelmakohdat ja parannusmahdollisuudet. Tarjolla on avoimen tekstin analysointiin kehitettyjä työkaluja, joilla myös avoimet palautteet ovat hallittavissa vaikka niiden määrä olisi suuri. Palautteiden analysoinnissa olennaista on hahmottaa yksittäisen palautteen merkitys suuressa massassa. Yksittäinen palaute ei periaatteessa nosta asiaa muutoslistalle mutta jos palautteen kohde todetaan liiketoiminnallisesti merkittäväksi osaksi, on syytä tutkia asiaa enemmän.

5.1.3 Asiakasarvon mittaaminen olemassa olevasta palvelusta

Sähköisen palvelun investointia suunnitellessa on tärkeää olla tietoinen nykyratkaisun tuottamasta asiakasarvosta. NPS:n tai CES:n kaltaiset mittarit antavat yksiselitteisen numeroarvon nykyisen ratkaisun tuottamalle arvolle ja mahdollistavat vertailun uusien palveluideoiden ja nykyratkaisun välillä.

Mittausmetodin ja -tason valinta: Asiakasarvo-mittareita löytyy useita mutta tässä työssä nostan keskeisimpinä vaihtoehtoina esille jo luvussa 3.2 esiteltyt NPS- ja CES -mittarit. Valitse mittari sen mukaan, miten sen sisältämä kysymys soveltuu mitattavaa kohteeseen. CES -mittarin on todettu ennustavan hyvin mm. asiakkassitoutuneisuutta kun taas NPS:N avulla ennustetaan enemmän asiakkaan tulevia toimia, kuten potentiaalista palvelun tai yrityksen suosittelua tuttaville. Mieti myös luvussa 3.2 esiteltyjen esimerkkien mukaan mihin tasoon haluat mittaamisen kohdentaa: asiakassuhdetasoon, ostopolkutasoon vai avainkohtaamisiin.

Mittauskanavan valinta: Jos palvelu-uudistuksen tavoitteena on olemassa olevan sähköisen palvelun parantaminen mitataan nykypalvelun toimivuutta verkossa ja saatuja tuloksia verrataan suoraan uuden palvelukonseptin tuloksiin. Vertailu on mahdollinen myös jos suunniteltava sähköinen palvelu on korvaamassa esim. puhelimitse tai kasvo-

tusten tapahtuvaa asiakaspalvelua. Tällöin mittauksen kanavana on esim. asiointin jälkeen lähetettävä sähköposti- tai tekstiviestikysely tai asiakaspalvelupisteessä paikan päällä seisova kyselylaite. NPS ja erityisesti CES soveltuvat myös näiden kanavien mittaamiseen, joten vertailu on mahdollista vaikka palvelu-uudistuksen myötä tarjottavan palvelun kanava vaihtuisikin.

5.1.4 Ymmärryksen lisääminen palvelun asiakkaalle arvoa muodostavista tekijöistä

Uskalla kysyä suoraan asiakkaalta ja testaa matkan varrella: Moni yritys kokee itse tietävänsä riittävän hyvin mitä heidän asiakkaansa tarvitsee. Ja totta on, että esimerkiksi tietyn palvelun omistaja on paras asiantuntija mitä hänen asiakkaisiinsa tulee verrattuna yrityksen muihin tahoihin tai yksiköihin sekä esim. ulkopuolelta ostettuihin suunnittelijoihin. Paras asiantuntija kuitenkin on asiakas itse. Ja jotta asiakkaan toimintaa ja motiiveita sen takaa voidaan todella ymmärtää, on kysyttävä asiakkaalta itseltään.

Kun palvelukonseptia testataan asiakkailla löydetään tärkeät arvonluojat ja ongelmakohdat kiinni aikaisessa vaiheessa ja niihin on helpompi suunnitella uudet ratkaisut toisin kuin valmiin palvelun muokkaaminen juuri ennen julkaisua tehtyjen testien pohjalta. Usein yrityskulttuureissa vieroksutaan asiakkaiden ottamista mukaan suunnittelu-prosessiin ja toimintamallin pelätään olevan raskas ja työllistävä. Kyse voi kuitenkin kevyimmillään olla palvelukonseptin muutaman näyttökuvan läpikäynnistä asiakkaan kanssa. Konseptin asiakasarvon keskeisimmät tekijät saa hyvin kiinni jo alle kymmenellä haastattelulla. Jos suunnittelutyön pohjalle on toteutettu asiakasymmärrys ja asiakasprofilointi, pärjätään co-design -vaiheessa yleensä muutamalla haastattelulla.

Hyödynnä asiakasprofiileja jäsentämään asiakkaan arvomaailmaa: Asiakasprofiileja käytetään tiivistämään asiakkaan maailman monimuotoisuus käsiteltävään muotoon. ”Asiakasprofiili on kuvaus tietyn ryhmän eli tutkimusryhmästä esiin nousseen heimon kuvaus” (Tuulaniemi 2011, 154). Luvussa 3.2 esitellyt asiakasprofiilit auttavat tunnistamaan asiakkaille arvoa tuottavat asiat sekä löydetään pahimmat asiakaskokemusta häiritsevät ongelmakohdat. Profilointi ohjaa palveluiden suunnittelua antamalla selkeitä design drivereita ja palveluhypoteeseja suunnittelutyön tueksi. Profiloinnin avulla voidaan myös mitata eri palvelukonseptien asiakasarvoa ja valita toimivin vaihtoehto.

Profiilit tukevat palvelujen suunnittelua paremmin kuin segmentit jos segmentit perustuvat vain yrityksen sisäiseen tapaan jäsentää asiakkaansa helpommin hallittaviksi kokonaisuuksiksi tai esimerkiksi asiakkaiden liiketoiminnallisen merkityksen mukaan (kuten esim. pienet, keskisuuret ja suuret asiakkaat). Tämän tyyppisessä jaottelussa asiakkaiden arvomaailma ja toimintatavat voivat vaihdella segmentin sisällä paljonkin ja segmenttien syventäminen esimerkiksi juuri profiilien avulla on tarpeen. Parhaassa tapauksessa yrityksen luomat segmentit ilmentävät suoraan palvelun käyttöä ja profiilit vain syventävät niitä. Esimerkiksi työeläkeyhtiön asiakkaat voitaisiin jakaa seuraaviin segmentteihin: eläkkeellä oleviin, eläkettä hakeviin ja työelämässä oleviin. Jokaisella segmentillä on selkeästi oma ensisijainen käyttötärpeensa yrityksen palveluille. Profiilien avulla näitä segmenttejä voitaisiin vielä syventää tai mahdollisesti jakaa useampiin alaryhmiin, joissa mm. asiakkaiden piilevät tarpeet määrittävät ryhmittelyä. Esimerkiksi eläkettä hakevien segmentissä voisi esiintyä seuraavanlaisia profiileja: “herättelyä tarvitsevat”, “tukea kaipaavat” ja “asiantuntevat”. Profiilit voivat niinkään ylittää myös yli segmenttirajausten.

Keskustele konkretian kautta: Asiakkaalta ei kannata kysyä mitä uutta hän haluaisi. Toki osalla asiakkaista voi olla ideoita esim. nykypalvelun parantamiseksi mutta lähtökohtaisesti asiakkaat eivät ole suunnittelijoita eivätkä tottuneita jäsentämään esim. kokemiaan ongelmakohtia uusiksi palveluideoiksi. Siksi tehokkaampaa on lähteä kartoittamaan asiakkaan nykyisiä toimintatapoja ja mitä ongelmia tai arvoa tuovia asioita sieltä nousee esiin. Perehdytään asiakkaan konkreettiseen elämäntilanteeseen, arvomaailmaan ja esimerkiksi nykyiseen asiointi- tai palvelupolkuun sekä tutkitaan reaktiot uusiin palvelukonsepteihin.

Uutta palvelukonseptia tai konsepteja on myös hyvä konkretisoida vaikkapa yhdellä kuvalla ja sanallisesti syventämällä, jotta asiakkaan on helpompi antaa siitä palautetta. Tarkka kuvaus prosessin alkuvaiheessa ei ole suositeltua, koska asiakas voi lukkiutua annettuihin esimerkkeihin eikä enää aktiivisesti pohdi konseptista puuttuvia elementtejä. Tämä myös ehkäisee turhan suunnittelutyön tekoa vaiheessa, jossa konsepti vielä elää voimakkaasti.

Karsi perustellusti: Suunnittelun ja toteutuksen yhteydessä tehdään jatkuvasti pieniä investointipäätöksiä. Esim. suunnittelun yhteydessä päätetään mihin konseptiskenaarioon tai konseptielementteihin lopulta investoidaan tai mitkä toiminnallisuudet mahtuvat toteutussprinttiin kun toteutuskuluista päätetään karsia. Tällöin näkemys asiakasar-

vosta ja sen pidemmän aikavälin vaikutuksista kannattavuuteen on ensiarvoisen tärkeä. Siksi asiakasarvon mittaaminen ja ymmärtäminen tulisi pitää kiinteänä osana palvelu-uudistuksen jokaista vaihetta.

Asiakkailta co-designin kautta saadut palautteet ja tulokset toimivat tehokkaina perusteluina pienempien investointipäätösten yhteydessä, esim. toiminnallisuuksien priorisoinnissa. Jos tietty ominaisuus halutaan karsia konseptista ja toinen lisätä tulisi päätöksen aina perustua myös kyseisten toiminnallisuuksien asiakasarvoon eikä esimerkiksi pelkkään toteutuskuluun. Priorisoinnin yhteydessä on hyvä myös päivittää kannattavuuslaskelmia. Jos esimerkiksi asiakasarvoltaan keskeisin elementti karsitaan pois, voi muutos vaikuttaa koko palvelu-uudistuksen kannattavuuslaskelmaan.

5.1.5 Ideoiden priorisointi asiakasarvon näkökulmasta

Ideoiden priorisointi on välttämättömyys valittaessa mihin palvelun toiminnallisuuksiin halutaan investoida. Kuten tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyissä haastatteluissa todettiin, ei investointia kannata jakaa tasaisesti kaikkiin kehitysideoihin. Olennaista on panostaa asiakkaille merkityksellisimpiin asioihin. Usein yrityksen priorisoivat niitä toimintoja, joihin on käytetty eniten rahaa ja jotka ovat yrityksen suuntaan näkyvimpiä kuten esim. puhelinpalvelut. Asiakkaan näkökulmasta kyse on kuitenkin vain yhdestä kosketuspisteestä yritykseen ja hänelle esim. sähköinen itsepalvelu on yhtä tärkeässä roolissa ellei tärkeämmässä. Siksi priorisointi tulisi aina tehdä ymmärtäen asiakkaan lähtökohdat. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 103.)

Kun ideoita on paljon: Esitutkimusvaiheessa ideoiden määrä on usein suuri ja tällöin jokaisesta ei voida tehdä erillistä asiakastutkimusta ja tehdä tarkkaa kannattavuuslaskelmaa. Tällöin ideoiden elinkelpoisuuden ja asiakasarvon arviointi ja priorisointi tehdään asiantuntijatyönä ja asiakasprofiilit toimivat tärkeänä tukena priorisointipäätösten takana. Ilman asiakasprofiilien mukanaan tuomaa asiakasymmärrystä saatetaan helposti päätyä esim. investoimaan asioihin, jotka ovat jo riittävän hyvällä tasolla tai joiden tärkeys asiakkaille ei ole kovin suuri tai jotka saattavat isommassa kokonaisuudessa jopa heikentää asiakasarvoa.

Esimerkkimetodi: Ideoiden priorisointia voi tehdä esimerkiksi potentiaalilaskennan avulla. Jokaiselle idealle annetaan arvosana sen potentiaalista alla olevan kaavan mukaisesti (ks. kuva 16). ”Merkitys” tarkoittaa sitä kuinka suuri vaikutus asialla on asiak-

kaan toimintaan ja ”Tyytyväisyydellä” haetaan asiakkaan näkemystä nykyistä toimintamallia kohtaan. Lopputulokseksi saadaan arvosana asteikolla 1-5. Arvosanan voi antaa esim. 4-8 asiantuntijan ryhmä, joka tuntee kohderyhmän mahdollisimman hyvin. Arvosana ei perustu asiantuntijoiden omaan mutu-tuntumaan vaan laskelman perusteena käytetään asiakasprofileihin kiteytettyä ymmärrystä asiakkaiden käyttäytymisestä ja arvoista.

$$\overset{1-5}{\text{MERKITYS}} + \left(\overset{1-5}{\text{MERKITYS}} - \overset{1-5}{\text{TYTYVÄISYYS}}, 0 \right) = \overset{1-5}{\text{POTENTIAALI}}$$

Kuva 16. Idean potentiaalin arviointi, Opportunity Index (Sovellettu lähteestä Ulwick 2005, 45)

Idean potentiaali on hyvä arvioida jokaisen profiilin näkökulmasta. Näin priorisointia voidaan syventää profiilien painotuksilla eli antamalla arvosanoille vielä profiilikohtaiset kertoimet sen mukaan mitä osuutta kokonaisasiakasmassasta profiili edustaa (ks. kuva 17). Tämä edellyttää, että profiilien jakautuminen on tutkittu esim. kvantitatiivisella tutkimuksella.

	Profiili A 50%	Profiili B 26%	Profiili C 24%	100%	Business case	Strategia-arvo	Toteutus-kulu
IDEA 1	POTENTIAALI = 4	POTENTIAALI = 2	POTENTIAALI = 1	2,76			
IDEA 2	POTENTIAALI = 2	POTENTIAALI = 4	POTENTIAALI = 4	3			
IDEA 3	POTENTIAALI = 1	POTENTIAALI = 1	POTENTIAALI = 1	1			
IDEA 4							

Kuva 17. Ideoiden priorisointitaulukko (Sovellettu lähteestä Tuulaniemi 2011, 206)

Priorisointia voidaan vielä asteella syventää ottamalla mukaan mm. ideoiden liiketoiminnallinen ja strateginen arvo sekä toteutuksen kuluarvio. Kun ideoiden määrä on saatu karsittua pienemmäksi on hyvä taas ottaa asiakas mukaan keskusteluun ja tarkentaa potentiaalia esim. mittaamalla asiakkaiden näkemys ideoista NPS -arvosanan muodossa sekä kysymällä asiakkaan maksuvalmius ja mahdollinen käyttöfrekvenssi. Näin saadaan paremmin kiinni idean potentiaalinen tuottoarvo sekä NPS -muutos nykyratkaisuihin verrattuna.

Elinkaariajattelu priorisoinnissa: Kaikkea ei voida saada myöskään suoraan asiakailta kysymällä ja yksi tällainen asia on tulevaisuuden ennakointi. Asiakas ei osaa itse kertoa tarvitsevansa jotain jonka olemassaolosta hän ei tiedä. Siksi yritysten tulisi ideoiden priorisoinnissa hyödyntää asiakasymmärrystiedon lisäksi markkinatrendien seuraamista, myös oman liiketoiminnan ulkopuolelta. Oman palvelutarjooman asiakasarvon muodostajia tulisi arvioida asiakkuuden koko elinkaaren ajalta ja ennustaa asiakkaan tulevia tarpeita uusien nousevien ilmiöiden myötä. Yritysten tulisi ennakoivasti pohtia eri skenaarioita siitä, miten omat palvelut voisivat integroitua nouseviin ilmiöihin.

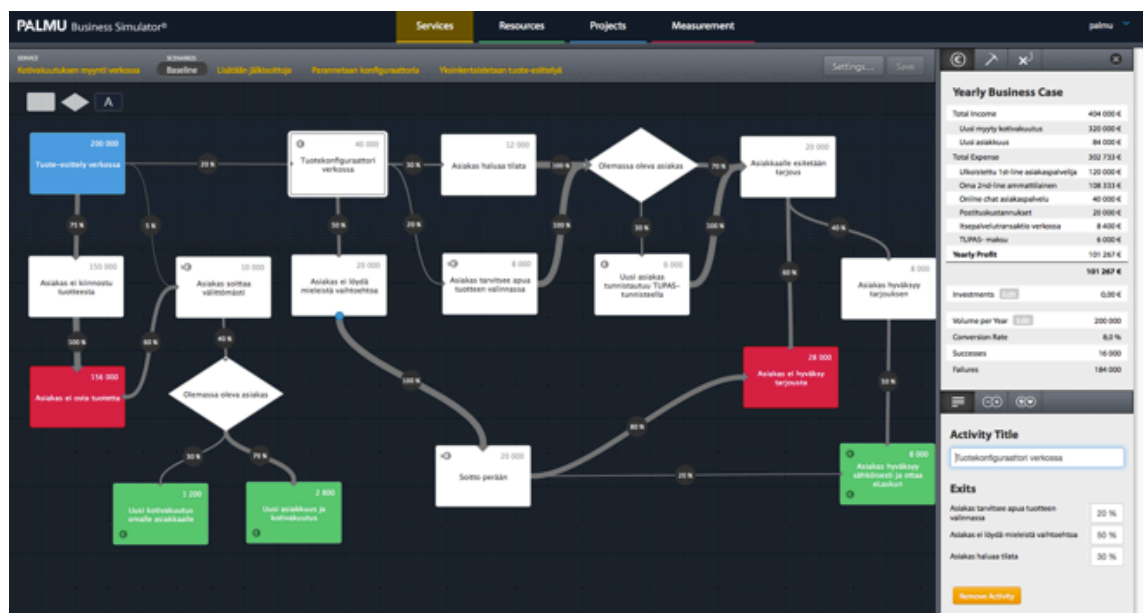
5.2 Asiakasarvon konkretisointi

Asiakasarvo terminä on hyvin ymmärretty kuten tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyt haastattelut osoittivat. Ymmärrys siitä miten asiakasarvo käytännössä ilmenee ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Asiakasarvosta kannattaa puhua konkreettisten esimerkkien ja mittarien kautta. Esimerkit auttavat kommunikaatiota niin yrityksen sisäisessä keskustelussa kuin testitilanteissa asiakkaan näkemystä haettaessa. Yksiköille perustelu yrityksen sisällä on helpompaa kun asiakasarvolle on käytössä määrämuotoinen mittaristo, jota kaikki yksiköt ymmärtävät. Ja jotta asiakasarvo ymmärrettäisiin palvelun kannattavuuteen vaikuttavan tekijänä, tulee euromääräinen vaikutus osoittaa aina kun mahdollista. Aina suora laskenta ei ole mahdollista, mutta tällöinkin asiakasarvon muodostavien elementtien avaaminen kuulijoille auttaa hahmottamaan sen vaikutusta kannattavuuteen ja yrityskuvaan.

Asiakasarvon keskeisimpiä kiteyttäjiä ovat luvussa 3.2 esitellyt asiakasprofiilit sekä kuvissa 18 ja 19 esitetyt palveluskenaarioiden visualisointiesimerkit eri vaihtoehtojen vertailuun. Asiakasprofiilien kautta konkretisoituvat asiakkaalle arvoa muodostavat tekijät ja suurimmat asiakaskokemusta haittaavat pullonkaulat. Asiakasprofiilit ohjaavat suunnittelutyötä ja pitävät asiakasnäkökulman suunnittelun fokuksessa. Palveluskenaario puolestaan näyttää mitä eri ratkaisuvaihtoehtoja palvelun toteuttamiseksi on. Se visualisoi oikeita palvelunäkymiä ja kuvaa skenaarion vahvuudet ja haasteet (ks. kuva 18). Skenaarion voidaan myös tehdä tarkemmat arviot kustannusvaikutuksista, työmääristä ja riskeistä esim. erillistä simulointityökalua hyödyntäen (ks. kuva 19).



Kuva 18. Esimerkki kuvitteellisista palveluskenaarioiden näyttönäkymistä



Kuva 19. Esimerkki palveluskenaarioiden mallinnuksesta (Palmu Business Simulator -ohjelmisto 2014)

Skenaarioiden avulla kaikki investointipäätöstä tekevät tahot ymmärtävät ratkaisuvaihtoehdot ja niiden kerrannaisvaikutukset. Skenaarioon voidaan liittää edellä mainitut asiakasarvon tekijät, jolloin voidaan selkeämmin arvioida sekä ratkaisun asiakasarvon että liiketoiminnallisen arvon toteutumista.

5.3 Asiakasarvon kannattavuusvaikutuksen osoittaminen

Asiakasarvon lisäämisen vaikutus kannattavuuteen voidaan osoittaa usealla eri tasolla, mm. yrityksen, asiakkuuden, palvelun, asiointiprosessin ja palveluelementtien tasolla. Riippuu yrityksen omista käyttöön valituista taloudellisista mittareista, millä tasolla asiakasarvon vaikutus kannattaa laskea. Jos yrityksen keskeisin tapa mitata kannattavuutta on asiakkuuden tasolla, peilataan palveluinvestoinnin vaikutuksia esimerkiksi Customer Lifetime Valueen (CLV) eli asiakkaan koko elinkaaren kokonaisarvoon, jota asiakkuus yritykselle tuottaa tai vaikkapa uusasiakashankinnan lukuihin. Vastaavasti jos taloudelliset mittarit ovat kiinnitetty suoraan esimerkiksi asiointiprosessien ostokonversioihin, peilataan palveluinvestoinnin vaikutuksia näihin samoihin lukuihin. Usein kannattavuutta lasketaan yhtä aikaa useammalla tasolla.

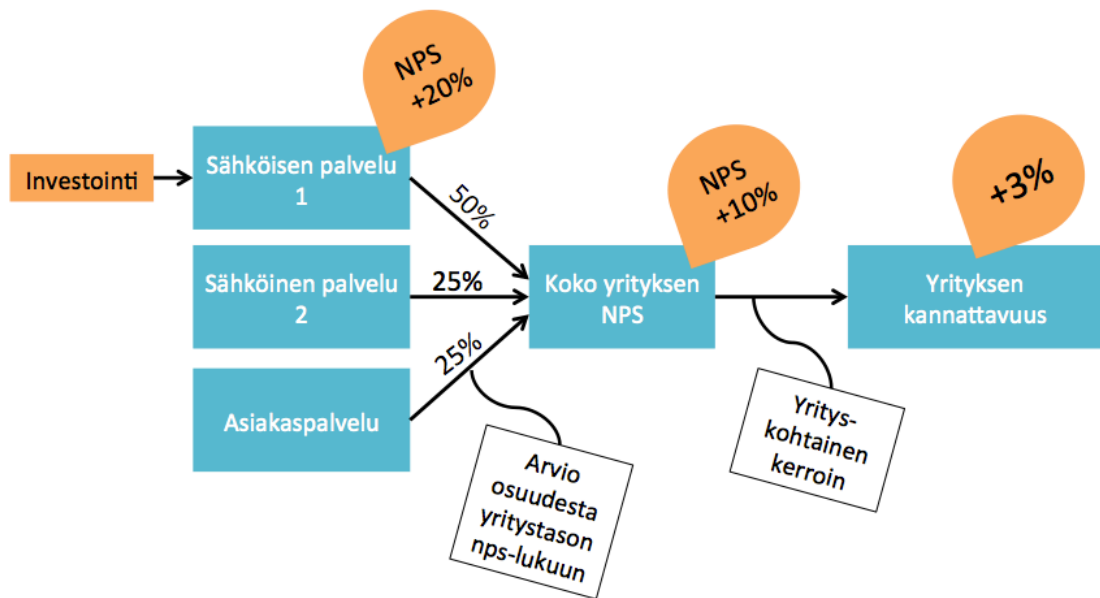
5.3.1 Sähköisen palvelun asiakasarvon vaikutus yrityksen kannattavuuteen

Jos seurattavat taloudelliset mittarit on sidottu yritystasolle, voi pelkän sähköisen palveluinvestoinnin tuottaman asiakasarvon tuottovaikutuksen tarkka laskenta olla haastavaa: Palvelukohtaisen asiakasarvon lisäksi yritystason kannattavuudessa vaikuttavat monet muut asiakasarvonmuodostajat kuten esim. muut palvelukanavat (puhelin- ja face-to-face -asiakaspalvelu), asiakkaiden yleinen tyytyväisyys yrityksen julkisuusimagoon tai yrityksen tarjoamiin tuotteisiin jne. Yksittäisen palvelun asiakasarvon osuutta ei siis voida tarkasti irrottaa muista asiakasarvon muodostajista. Selkeämpää onkin ottaa tavoitteeksi esimerkiksi yrityksen yleisen suositteluindeksin nostaminen, jonka luvussa 3.4 todettiin korreloivan yrityksen kannattavuuden kanssa.

Uudistuksen kohteena olevan yksittäisen palvelun merkitystä yritystason kannattavuuteen lähteä selvittämään esim. seuraavilla kahdella tavalla:

1. Jos mitattava sähköinen palvelu on yrityksen keskeisin kosketuspinta asiakkaaseen (esim. ydinliiketoiminta tapahtuu siellä), voidaan olettaa sillä olevan suuri vaikutus asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen koko yritystä kohtaan. Tässä tapauksessa voidaan asiakkailta palvelukonseptia testattaessa kysyä suoraan miten hän näkee koko yrityksen NPS:n palvelu-uudistuksen myötä.

2. Jos kyseessä puolestaan on vain yksi palvelu monien muiden keskeisten joukossa, on selkeämpää mitata asiakkaiden antama suositteluindeksi vain kyseisen palvelukonseptin kohdalla ja itse arvioida tuloksen vaikutus yritystason NPS:ään (ks. kuva 20). Arviota tehdessä on hyvä noudattaa arviohaarukkaa; merkitään pessimistisin sekä optimistisin arvio ja niiden keskiarvo ja lasketaan vaikutus auki kaikilla vaihtoehdoilla.



Kuva 20. Sähköisen palvelun asiakasarvon lisäyksen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Yrityskohtainen kerroin: Kun NPS on $X + 10\%$, on kannattavuus $Y +$ esim. 3% - investointi

Molemmilla lähestymistavoilla saatuja yritystason NPS -lukuja verrataan yrityksen nykyiseen NPS -arvoon (olettaen, että sitä mitataan jo) ja saadun muutosluvun voidaan olettaa korreloivan yrityksen kannattavuuden kasvun kanssa. Tarkka NPS -luvun ja kannattavuuden välinen korrelointi täytyy laskea aina yrityskohtaisesti, ensin arvioihin perustuen ja lopulta toteutuneisiin lukuihin pohjaten. Yleispätevää kaavaa arvion tekoon ei siis ole mutta ensimmäisten arvioiden pohjalla voidaan hyödyntää mm. luvussa 3.4 esitettyjä esimerkkejä asiakasarvo ja kannattavuuden korrelaatiosta.

5.3.2 Sähköisen palvelun asiakasarvon vaikutus asiakkuuden kannattavuuteen

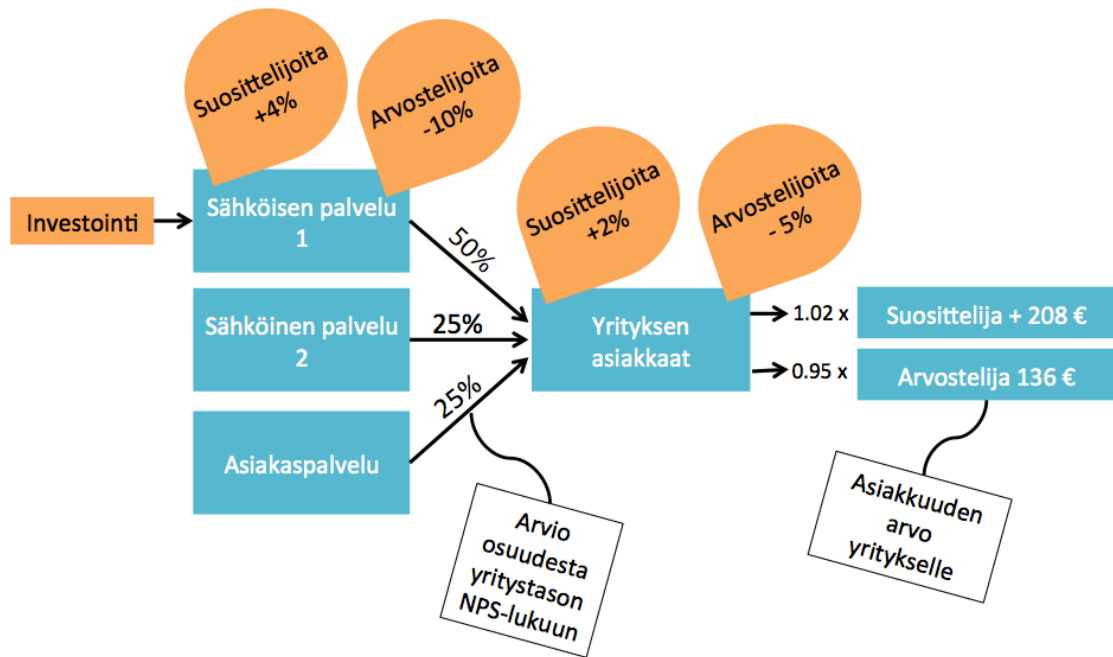
Asiakkuustason kannattavuusvaikutuksen laskemiseen sovelletaan luvussa 3.4 esitettyä Legon esimerkkiä. Lego oli laskenut yksittäisen asiakkaan arvon mittaamalla asiakkaan

yrittäjien tuotteisiin kuluttaman rahamäärän sekä NPS:n. Tuloksena Lego totesi, että suosittelijat käyttivät 53% enemmän rahaa kuin arvostelijat.

Legon mallin suora hyödyntäminen edellyttää, että yritys mittaa asiakkaidensa kulutus-tietoja sekä NPS -lukua jatkuvasti ja voi yhdistää nämä tiedot. Näin saadaan selvitettyä suosittelijoiden ja arvostelijoiden arvo yritykselle nykytilanteessa.

Palvelu-uudistuksen kannattavuusvaikutuksen laskemiseksi tarvitaan taas palvelukon-septin NPS -mittausta. Mittauksessa pätevät samat säännöt kuin aiemmin: On osattava arvioida yksittäisen palvelun merkitys (prosenttiosuus) muiden asiakaskosketuspintojen rinnalla ja koko asiakkuuden elinkaaren aikana (ks. kuva 21). Tällä kertaa palvelukon-septin NPS -lukeman nousua ei sellaisenaan lisätä yrityksen suositteluindeksiin vaan suosittelijoiden ja arvostelijoiden osuuden prosentuaalinen kasvu lisätään yritystason suosittelija/arvostelija-jakaumaan. Kuvan esimerkissä palvelukonseptin merkitys on vain puolet yrityksen kokonaissuositteluindeksistä, joten esim. suosittelijoiden osuuden 4% nousu palvelukonseptin tasolla nostaa yritystasolla suosittelijoiden määrää vain 2 prosentilla. Näin saadaan selville palvelu-uudistuksen vaikutus asiakasarvoon.

Palvelu-uudistuksen euromääräinen kannattavuusvaikutus asiakkuuden tasolla saa-daan selville kertomalla suosittelijan ja arvostelijan rahalliset arvot (esim. 208€ ja 136€) uusilla osuuskertoimilla (+2% ja -5%) ja miinustamalla investointikulu.

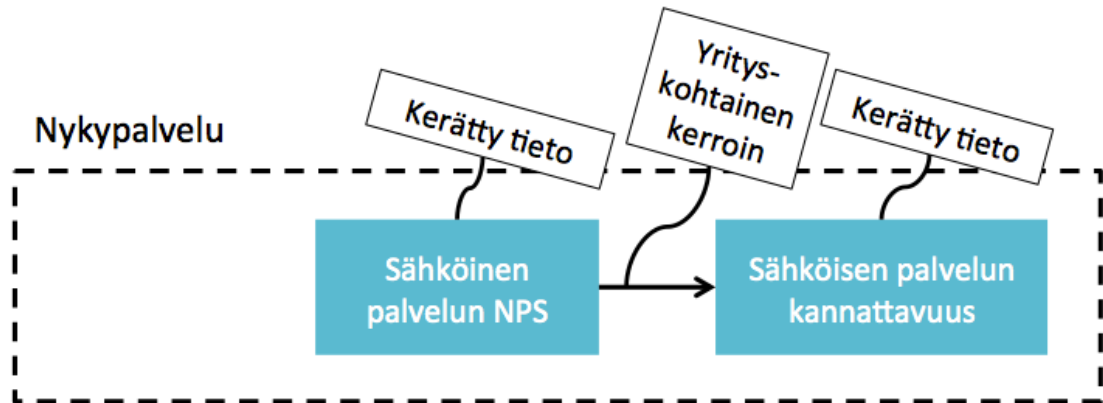


Kuva 21. Palvelun asiakasarvon lisäyksen vaikutus kannattavuuteen asiakkuuden koko elinkaarren tasolla.

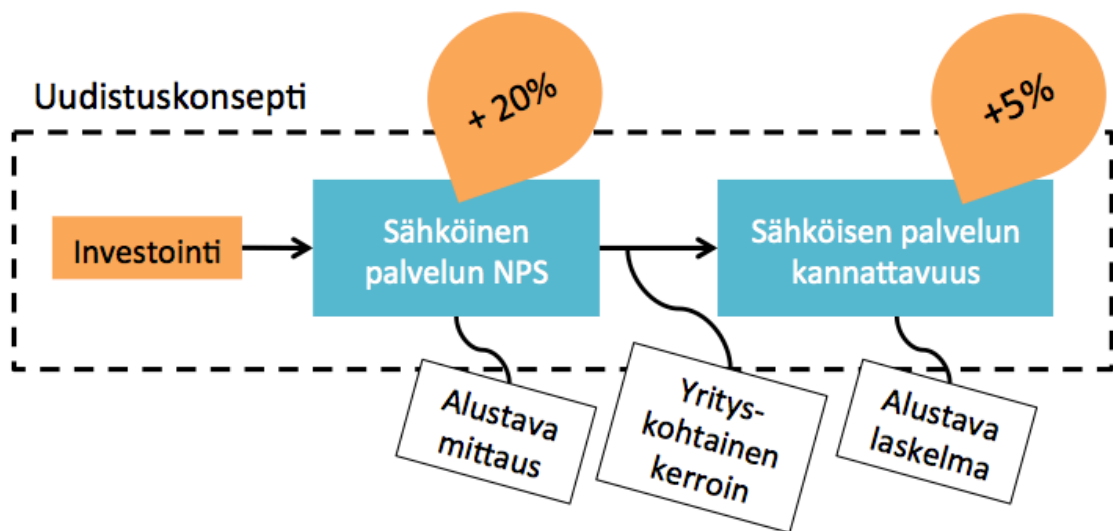
Jos laskentaa halutaan vielä syventää kuten Legon esimerkissä (ks. luku 3.4), on myös selvítettävä kuinka monelle suosittelijat ovat käytännössä yritystä suositelleet ja arvostelijat yritystä. Lisäksi on selvítettävä mikä on ollut suosittelua tai arvostelua vastaanottaneiden tahojen ostokäyttäytyminen. Näiden tietojen selvittäminen edellyttää selkeästi laajempaa asiakastutkimusta. Tulevaisuudessa vastaavien tietojen kerääminen ja yhdistäminen voinee tapahtua myös automaattisesti Big Data-ilmiön myötä.

5.3.3 Sähköisen palvelun asiakasarvon vaikutus kannattavuuteen palvelun tasolla

Asiakasarvon kannattavuusvaikutuksen todentaminen yksittäisen palvelun tasolla on ainakin teoriassa helpompaa kuin edeltävissä yrityksen ja asiakkuuden tasoissa. Palvelun kohdalla voidaan niinkään hyödyntää palvelukohtaisen NPS:n tai vastaavien mittarien korrelointia kannattavuuteen kuten yrityksen tasolla. Vaikutus on kuitenkin suora- viivaisempi NPS -mittauksen sekä kannattavuusvaikutuksen arvioinnin kohdistuessa samaan yksittäiseen kokonaisuuteen (ks. kuvat 22 ja 23). NPS -luvuista voidaan unoh- taa muiden asiakasrajapintojen ja palveluiden vaikutus ja kannattavuusvaikutusarviot ovat näin tarkempia.



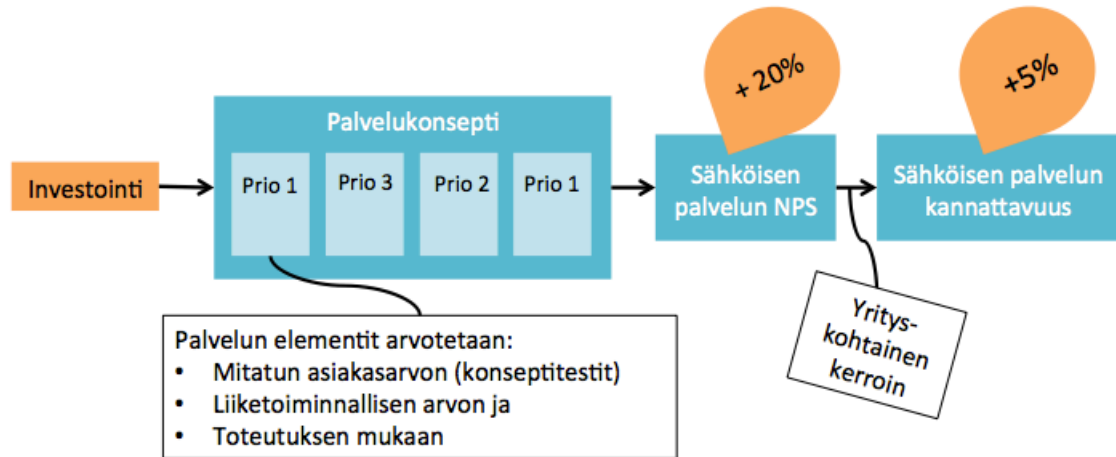
Kuva 22. Nykypalvelun asiakasarvo ja kannattavuus. Yrityskohtainen kerroin: kun NPS on X, on kannattavuus Y)



Kuva 23. Potentiaalisen palvelu-uudistuksen vaikutus palvelun asiakasarvoon ja kannattavuuteen. Yrityskohtainen kerroin: Kun NPS on $X + 20\%$, on kannattavuus esim. $Y + 5\%$ - investointi

Useimmiten palvelu-uudistuksen luoman asiakasarvon kannattavuusvaikutus on tärkeää saada osoitetuksi jo siinä vaiheessa kun palvelu-uudistus on vasta konseptiasteella. Tällöin esim. konversioiden mittaaminen oikeassa käytössä kuten AB-testauksella on mahdotonta. Tässä tapauksessa yksi tapa mitata palvelu-uudistuksen asiakasarvoa on laadullisen palvelukonseptitestauksen ja asiakasprofiilien kautta. Laadullisen testauksen ja asiakasprofiilien kautta saadut palvelun pullonkaulat ja arvontuottajat tunnistetaan. Vertailemalla näin saatua palvelun sisältämien elementtien asiakasarvoa liiketoiminnalliseen arvoon sekä toteuttamisen kustannuksiin saadaan vali-

tuksi mahdollisimman asiakasarvoa tuottava sekä liiketoiminnallisesti kannattava konseptielementtien yhdistelmä (ks. kuva 24).



Kuva 24. Palvelun kannattavuusvaikutuksen laskenta arvioidun asiakasarvon pohjalta. Yritys-kohtainen kerroin: Kun NPS on $X+20\%$, on kannattavuus $Y +$ esim. 5%

Jos kyseessä on kokonaan uusi palvelu, ei nykytilan mittausdataa ole suoraan käytävissä. Jos uusi palvelu kuitenkin tulee korvaamaan esimerkiksi asiakaspalveluprosesseja, ei ole mikään ongelma verrata nykyisen puhelinasiakaspalvelun NPS- tai CES-lukuja uuden sähköisen palvelukonseptin asiakastesteissä saamiin lukuihin. Jälleen voidaan NPS -lukujen kasvun korrelaatiota arvioida kannattavuuden kasvuun.

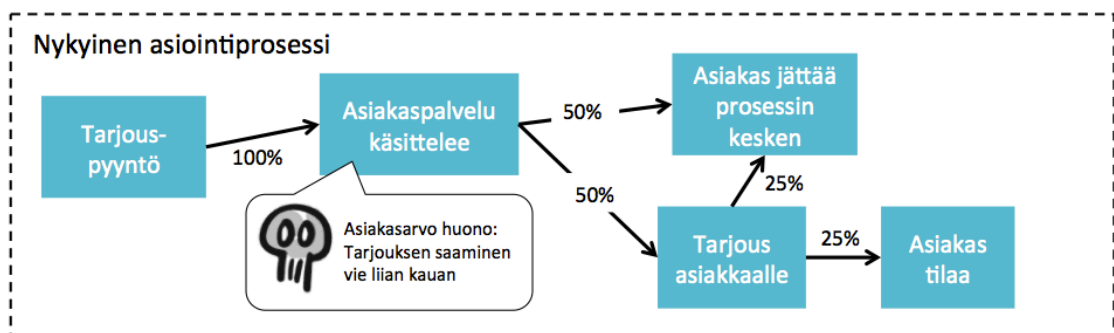
5.3.4 Sähköisen palvelun asiakasarvon vaikutus kannattavuuteen asiointiprosessin tasolla

Kun taloudelliset mittarit kohdentuvat esim. ostoprosessin tehtyjen ostojen määrään, konkretisoidaan asiakasarvon vaikutus kannattavuuteen asiointiprosessitasolla. Prosessin tasolla asiakasarvon vaikutus nousee selkeimmin konversioiden kautta. Kun tietty prosessi on asiakasarvoltaan esim. käytettävä, miellyttävä ja helposti ymmärrettävä, ovat konversiotkin paremmat ja näin ollen koko asiointiprosessin kannattavuus parempi.

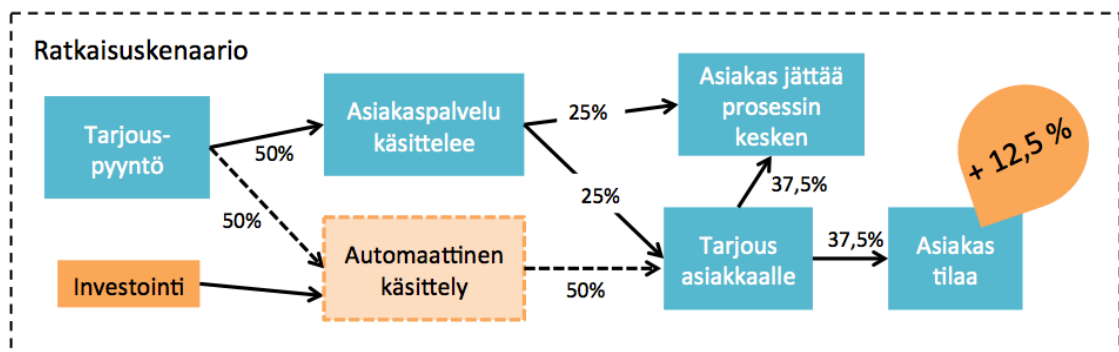
Konversioita on sekä mikro- että makrotasolla. Mikrokonversiot ovat prosessin yksittäisiä vaiheita, jotka johtavat päätavoitteeseen, makrokonversioon. Mikrokonversioiden tutkiminen on olennaista esimerkiksi optimoitaessa nettiostamisen prosessia. Tällöin

tutkitaan esim. kuinka moni asiakas laittaa tuotteen ostoskoriinsa tai miksi asiakkaat jättävät ostoskorin. (Tuulaniemi 2011, 225.) Kannattavuusvaikutusta arvioidessa tulisi siis avata nykyprosessin vaiheet ja konversiot sekä verrata niitä uudistuksen mukaiseen prosessiin ja sen arvioituihin konversiomuutoksiin.

Konversioiden mittaaminen nykypalvelun ja uuden palvelukonseptin välillä on mahdollista esimerkiksi AB-testauksella. AB-testaus edellyttääkin valmista palvelua tai MVP -periaatteen (Minimum Viable Product) mukaista mahdollisimman perusominaisuuksilla julkaistua palvelua, jota kehitetään saadun palautteen mukaan. Jos suunnitteilla oleva palvelu-uudistus on vasta hahmotelman tasolla, ei todelliseen käyttöön perustuvaa konversiomittauksia voida tehdä. On kuitenkin hyödyllistä arvioida erilaisia konversiomuutoskennarioita, jotta palvelumuutoksen mukanaan tuomien mahdollisten konversiomuutosten mittakaava ymmärretään. Samalla potentiaalinen vaikutus kannattavuuteen konkretisoituu (ks. kuva 25 ja 26).

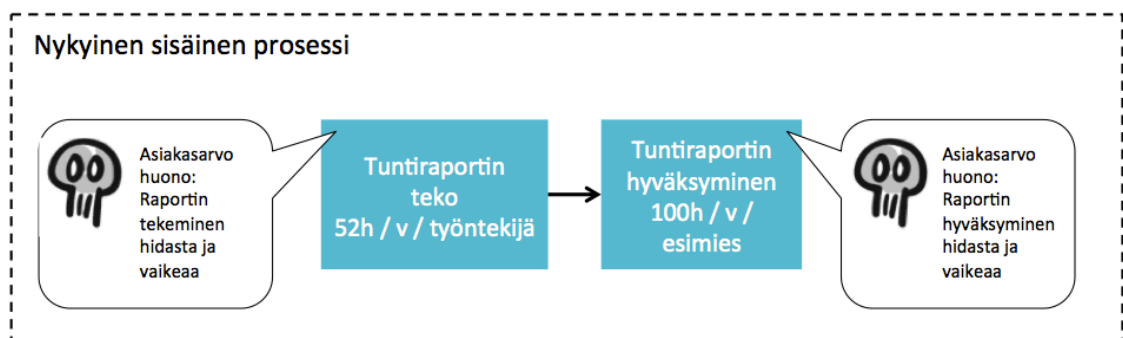


Kuva 25. Nykyisessä asiointiprosessissa on todettu pullonkaula, jossa asiakasarvo huono. Tämän seurauksena tilausmäärä on saapuneisiin tarjouspyyntöihin nähden pieni.

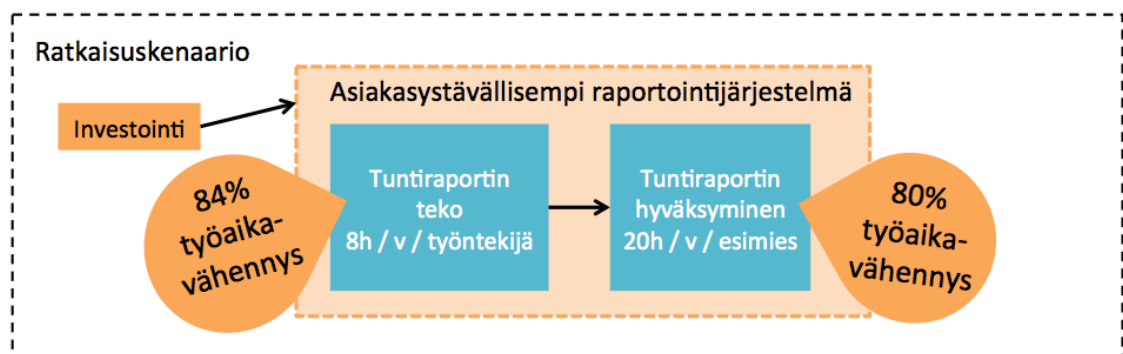


Kuva 26. Ratkaisuskenaariossa pullonkaula on korjattu, asiakasarvo on korkeampi ja tilausten osuus kaikista sisään tulevista tarjouspyynnöistä kasvaa

Sisäisten asiointiprosessien asiakasarvon kannattavuusvaikutuksen osoittaminen voi vaatia hieman erilaista lähestymistapaa, sillä prosessin kannattavuus ei välttämättä muodostu rahallisesta transaktiosta yritykseen päin kuten perinteisessä ostoprosessissa. Tällöin kannattavuusvaikutusta voidaan avata osoittamalla esim. säästetty työaika (ks. kuva 27 ja 28). Yhtälailla voidaan mitata esim. työntekijöiden NPS, jolla puolestaan on vaikutus kannattavuuteen kuten asiakkaille suunnatuissa palveluissakin. Tyytyväiset työntekijät vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen samalla periaatteella kuin tyytyväiset asiakkaat.



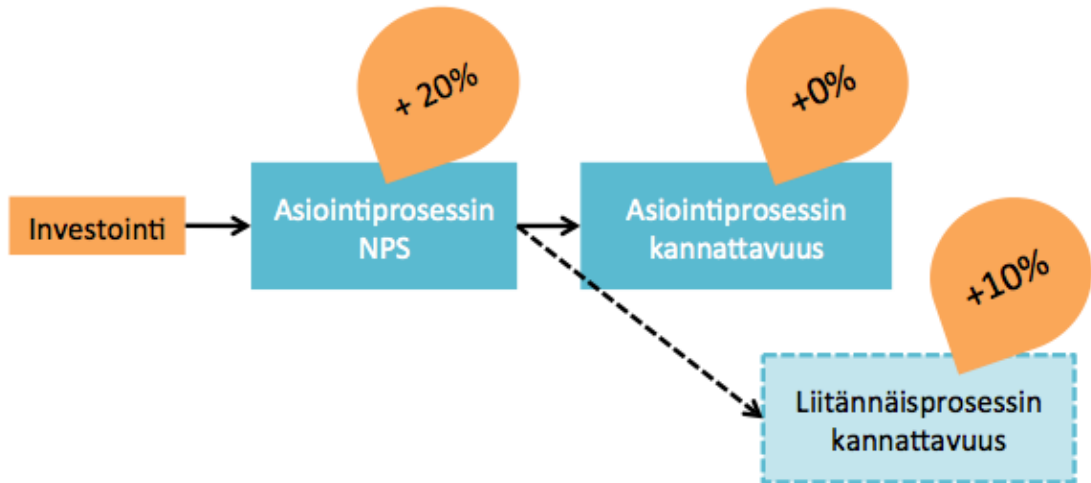
Kuva 27. Tuntiraportointiprosessin asiakasarvo huono, seurauksena lisääntyneet työaikakulut



Kuva 28. Investointi sisäisen prosessin asiakasarvon parantamiseen parantaa myös kannattavuutta työaikakulujen pienentyessä

Toisaalta myös asiakkaille suunnattu asiointiprosessi voi olla suoraan kannattamaton, mutta tuottamansa asiakasarvon myötä se lisää kannattavuutta rinnakkaisissa prosesseissa (ks. kuva 29). Esim. jos lehden tilauksen lopettamisprosessi on tehty käyttäjäystävälliseksi ja helpoksi, saattaa asiakas tilata sen yhteydessä tarjotun muun lehtivaihtoehdon. Tilauksen lopetusprosessi ei edelleenkaan tuota mitään mutta vaikuttaa epä-

suorasti muiden lehtien tilauskonversioihin. Jos tilauksen lopetus olisi vaikea ja epäselvä, peruisi asiakas edelleen tilauksen (vaikka lopulta puhelimitse) mutta ei myöskään tilaisi mitään uutta.



Kuva 29. Asiointiprosessin asiakasarvon epäsuora vaikutus toisen asiointiprosessin kannattavuuteen

Asiakasarvoon investoiminen ja sen kannattavuusvaikutuksen osoittaminen perustuu aina osin arvioon. Arvioita kuitenkin tukee suoraan asiakkailta mitatut asiakasarvolu-
kemat sekä asiakasarvon ja kannattavuuden korreloinnista tehdyt tutkimukset ja esi-
merkkilaskelmat. Legon kaltaisten edelläkävijöiden tuloksia kannattaa ehdottomasti
hyödyntää omin laskelmien pohjana. Kun ensimmäinen uudistusprojekti yrityksessä
saadaan vietyä läpi ja mitattua alusta loppuun, on kannattavuusvaikutuksen arviointi
seuraavalla kerralla täysin eri tasolla. Hyvä tapa aloittaa on soveltaa kannattavuusar-
viota ensin pienempään projektiin, jolloin laskelmat asiakasarvon kannattavuusvaiku-
tuksista ovat nopeammin todennettavissa valmiista palvelusta mittaamalla.

5.4 Palvelun asiakasarvon jatkoseuranta

Kuten tehdyistä haastatteluista todettiin unohtuvat asetettujen tavoitteiden ja mittareiden seuranta helposti kun palvelu-uudistus vihdoin on saatu valmiiksi. Projektin onnistuvuutta arvioidaan aikataulussa ja budjetissa pysymisen mukaan mutta muuten uuden palvelun vaikutusten seuranta unohtuu usein täysin.

Mittaa palvelu-uudistuksen lopputulokset: Oli projektin tavoitteena sitten tiettyjen konversioiden parantaminen tai asiakassitoutuneisuuden lisääminen, mittaa toteutuivatko nämä tavoitellut asiat ja vertaa tuloksia vanhasta palveluratkaisusta saatuihin tuloksiin. Mittaus onnistuu samoilla metodeilla kuin investointipäätöstä suunniteltaessa, erona toki se, että nyt tulokset voidaan todentaa oikeasta palvelusta ja oikeissa käyttötilanteissa (ks. luku 3.2).

Todenna asiakasarvon laskentakaava: Saatujen mittaustulosten pohjalta voidaan todentaa ja tarkentaa investointiperusteluna käytettyjä asiakasarvon kannattavuusvaikutuslaskelmia ja näin tulevaisuudessa investointiehdotuksissa hyödyntää niitä entistä paremmin. Asiakasarvon kannattavuusvaikutuksen arviointi muuttuu yrityksessä entistä enemmän faktapohjaiseksi ja asiakasarvon uskottavuus investointiperusteluna lisääntyy kun perusteluna on näyttää jo toteutuneita tuloksia.

Hyödynnä mittaustuloksia jatkokehityksessä: Uudistetun palvelun mittaaminen on tärkeää myös palvelun jatkokehityksen kannalta. Mikään palveluratkaisu ei ole täydellinen ja vaikka se julkaisuhetkellään täydellisyyttä lähentelisi, kuluttajien tarpeet ja tarjonta markkinoilla muuttuvat koko ajan. Siksi palvelun asiakasarvon jatkuva mittaaminen kannattavuusseurannan rinnalla on olennaista, jotta tuleviin muutoksiin voidaan reagoida riittävän nopeasti ja palvelun kannattavuus sekä asiakasarvo pysyy riittävällä tasolla. Jatkuva mittaaminen auttaa myös tunnistamaan milloin palvelu on tullut tiensä päähän ja kannattaa mieluummin sulkea kuin yrittää pelastaa muutostöillä.

6 Yhteenveto

6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen yhtenä päätavoitteena oli selvittää miten yritykset nykyään hahmottavat asiakasarvon ja hyödyntävät sitä sähköisten palveluinvestointien eri päätöksentekopisteissä. Vastausta näihin kysymyksiin haettiin tekemällä yhdeksän laadullista yksilöhaastattelua. Haastateltavat työskentelivät suomalaisissa yrityksissä sähköisten palveluiden kehittämiseen liittyvissä tehtävissä ja joko valmistelivat investointiehdotuksia ja/tai tekivät investointipäätöksiä työssään.

Tehdyn haastattelututkimuksen pohjalta voitiin todeta, että suomalaiset yritykset hahmottavat asiakasarvon terminologian tasolla hyvin. Kaikki tutkimuksen aikana haastatellut tahot ymmärsivät asiakasarvon merkityksen hyvin samalla tavalla ja aihe oli yleisellä tasolla tuttu. Asiakasarvon hyödyntäminen investointipäätöksenteon eri pisteissä oli kuitenkin melko vähäistä. Asiakasarvon lisääminen nähtiin usein yhtenä palvelu-uudistuksen keskeisimmistä tavoitteista mutta käytännön tasolla asiakasarvo ei juurikaan näkynyt investointien perustelussa tai investointipäätöksenteossa. Asiakasarvon nostaminen yhdeksi investointipäätöksen perusteeksi oli kuitenkin selkeä tavoite ja tarve valtaosalle yrityksistä.

Toisena tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia miten asiakasarvoa voisi mitata ja konkretisoida ymmärrettävällä tavalla ja miten asiakasarvon voisi sitoa mukaan sähköisten palveluiden investointipäätöksentekoon tehokkaammin. Vastauksia haettiin perehtymällä ensin aiheita käsitteleviin aineistoihin ja tutkimuksiin ja esittelemällä niistä johdetut potentiaaliset asiakasarvon konkretisointi- ja euroistamistavat haastateltaville. Haastattelujen pohjalta voitiin todeta, että asiakasarvon konkretisointitavoille on kysyntää ja yritykset kokivat erityisesti asiakasarvon euroistamisen tärkeimpänä tapana saada asiakasarvo yrityksen vakiintuneeksi investointiperusteluksi.

Haastattelujen jälkeen perehdyttiin syvemmin asiakasarvon euromääräisiä kannattavuusvaikutuksia käsitteleviin tutkimustuloksiin ja niitä sovellettiin sekä haastattelulöydöksiin että tutkijan omaan ammatilliseen osaamiseen. Tuloksena syntyi ratkaisuehdotus, joka ohjeistaa suomalaisia yrityksiä asiakasarvon mittaamisessa, antaa esimerkkejä asiakasarvon konkretisoinnin tavoista sekä kertoo miten ymmärrettävällä tavalla osoittaa asiakasarvon vaikutus liiketoiminnalliseen kannattavuuteen.

Käytetyt menetelmät eli laadulliset henkilöhaastattelut ja niistä nousseiden tietotarpeiden pohjalta luotu toimintamalli yhdistettynä muista tutkimuksista löydettyihin teorioihin sekä tutkijan omaan asiantuntijakokemukseen soveltuivat hyvin tutkimuskysymyksiin vastaamiseen.

Tutkittava aihe osoittautui työn edetessä todella laajaksi ja siksi matkan varrella oli tehtävä valintoja työn rajauksen suhteen. Keskeisimmät pois rajatut aiheet esitellään seuraavassa luvussa.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimustyön aikana eteen nousi useita aihepiirejä, jotka olivat joko työn ydinaiheen ulkopuolella tai laajuudeltaan erillisen tutkimustyön arvoisia.

Tarkat liiketoiminnalliset laskelmat ovat aina osin yrityskohtaisia, siksi ei ole olemassa yhtä oikeata tapaa kiinnittää asiakasarvo kannattavuuslaskelmaan. Tässä työssä annettujen ylätasoinen kannattavuuskerroinesimerkkien lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia ja avata käytännön esimerkkejä siitä, miten laskennan ammattilainen sitoisi nämä kertoimet yrityksensä tarkkaan kannattavuuslaskelmaan ja minkälaista riskianalyysiä ja todennäköisyyslaskennan ja -simuloinnin työkaluja hän voisi hyödyntää. Aihepiiri menee selkeästi kannattavuuslaskennan puolelle ja edellyttääkin tutkijalta tämän alueen osaamista.

Oma mielenkiintoinen aiheensa olisi tutkia miten ne edelläkävijä-yritykset, joissa Big Dataa hyödynnetään vahvasti, voisivat sitoa tätä asiakastietoa asiakasarvon kannattavuusvaikutuslaskentaan. Ehkä asiakasarvon vaikutus kannattavuuteen voitaisiin saattaa tarkemmalle tasolle yksityiskohtaisen asiakastiedon määrän ja laadun lisääntyessä.

Tämän työn rajauksena oli tutkia pääasiassa suoria asiakasarvon tuottovaikutuksia. Epäsuorat tuottovaikutukset ovat vaikeampia irrottaa kokonaisuudesta ja mitata. Olisi mielenkiintoista tutkia voiko vaikutus olla yhtä suuri kuin suorilla tuottovaikutuksilla sekä löytää keinoja niiden mittaamiseksi ja todentamiseksi.

Lisäksi kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla asiakasarvon mittauksen ja merkityksen toimialakohtaisuus sekä asiakasarvo eri kulttuureissa, esim. globaalien yritysten asiakasarvon kehittämisen näkökulmasta.

Lähteet

Babette E. Bensoussan & Craig S. Fleisher 2013: **Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions**. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Moira Clark and Andrew Bryan 2013: **Customer Effort: Help or hype?** [PDF]. Henley Business school.

Matthew Dixon, Nick Toman & Rick Delisi 2013: **The Effortless Experience**. New York: Penguin group.

Jari Eskola & Juha Suoranta 2005: **Johdatus laadulliseen tutkimukseen**. Tampere: Vastapaino.

Sirkka Hirsjärvi & Jouko Huttunen 1995: **Johdatus kasvatustieteeseen**. Porvoo Helsinki Juva: WSOY, 1995

Timothy L. Keiningham, Bruce Coolil, Tor Wallin Andreassen & Lerzan Aksoy 2007: **A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth**. [PDF]. American Marketing Association: Journal of Marketing.

Janne Löytämä ja Kari Korkiakoski 2014: **Asiakkaan aikakausi**. Helsinki: Talentum.

Aleksander Osterwalder & Yves Pigneur 2010: **Business Model Generation**. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Antti Pitkänen 2012: **Design ROI – projektiraportti**. Helsinki: Erweko Oy.

Heikki Rajasalo 2014: **Causality between Design Direction and Net Promoter Score: An opening how to govern design more analytically by combining existing structures**. [PDF]. Aalto University.

Frederick F. Reichheld 2003: **The one number you need to grow**. [PDF]. Harvard Business Review.

Johannes Ritter & Frank Röttgers 2011: **The Definitive Guide to Getting Your Budget Approved!** Boston: Solution Matrix Ltd.

Tom Tullis & Bill Albert 2008: **Measuring the user experience**. Burlington: Morgan Kaufmann Publishers.

Juha Tuulaniemi 2011: **Palvelumuotoilu**. Helsinki: Talentum.

Anthony W. Ulwick 2005: **What customers want**. New York: McGraw-Hill. (Opportunity index, konseptien arviointi, customer score card)

2010: **Millainen joulukorttien lähettäjä sinä olet**. [verkkodokumentti]. Itella. Saatavuus. http://www.itella.fi/group/tiedotteet/2010/20101125_joulun_muistajatyypit.html (luettu 3.10. 2014)

2014: **Palmu Business Simulator**. [verkkodokumentti]. Palmu. Saatavuus. <https://simulator.palmu.fi/> (luettu 25.7.2014)

2014: **The 2014 Customer Experience Index.** [verkkodokumentti]. Forrester Research. Saatavuus. <http://solutions.forrester.com/customer-experience/prove-roi-49RA-161472.html> (luettu 13. 7. 2014)

Haastattelut:

Haastateltava 1: Teknologiastrategiavastuu. Media-ala. Haastattelu: 21.11.2013.

Haastateltava 2: Sähköisen liiketoiminnan kehitysvastuu. Pankki- ja vakuutus-ala. Haastattelu 22.11.2013.

Haastateltava 3: Tietohallinnon toiminnan ja sisäisten palveluiden kehittämisvastuu. Teollisuusala. Haastattelu 25.11.2013.

Haastateltava 4: Kehittämisprojektien projektinhallintavastuu. Vakuutusala. Haastattelu: 2.12.2013.

Haastateltava 5: Sähköisten palveluiden kehittämisvastuu. Kaupan ala. Haastattelu: 2.12. 2013.

Haastateltava 6: Sähköisten palveluiden asiakkuusvastuu (palveluratkaisun toimittajan puolella). Informaatioala. Haastattelu: 11.12.2013

Haastateltava 7: Sähköisten palveluiden kehitysyksikön vetovastuu. Media-ala. Haastattelu: 17.12.2013.

Haastateltava 8: Sähköisten palveluiden kehittämisvastuu. Metsäteollisuus. Haastattelu: 18.12.2013.

Haastateltava 9: Liiketoiminnan johtamisvastuu ja liikkeenjohdon kehittämisvastuu. Kaupan ala. Haastattelu: 22.1.2014.

Haastattelurunko:

- Oma rooli ja tehtävät päätöksentekoprosessin suhteen
- Miten ymmärrät asiakasarvon?
- Kerro sähköisten investointien päätöksentekoprosessista yrityksessäsi, tärkeimmät päätöspisteet, kriteerit ja motiivit
 - Mikä käynnistää prosessin? Tärkeimmät päätöspisteet?
 - Päätöksiä ohjaavat motiivit (yrityksen strategia, muu tarve)
 - Onko ja miten asiakasarvo sidottu päätöksentekoprosessiin?
 - Miten asiakasarvodataa kerätään ja miten muunnetaan investoinnin perusteluksi?
- Mitä mahdollisia ongelmia nykyiseen prosessiin liittyy? Mitä todettu erityisen hyväksi? Kehitysideoita?
- Mitä ajatuksia esitetyt uudet toimintatavat herättävät? (ks. kuva alla)

Ehdotukset uudeksi toimintatavaksi (esitetty haastattelutilanteessa):

- **Asiakasarvon mittaaminen (olemassa olevista)**
 - Asiakaskyselyt, NPS, Opportunity index (impact + satisfaction) = *nykyarvo, ongelmat/helmet*
- **Asiakasarvon määrittäminen (uusille)**
 - Asiakasprofiilit ja arvonmuodostajat → asiantuntijapriorisoinnit → validointi asiakkailta = *Asiakasarvo per idea, hintahaarukka, NPS nykyratkaisuun verrattuna*
- **Asiakasarvon muuntaminen määrälliseksi arvoksi (vertailtavuus business casen rinnalla)**
 - Profiilien, priorisoinnin (käyttöfrekvenssi, toteutus) avulla = *numeraalinen arvo per idea*
- **Asiakasarvon vaikutus business caseen euroina**
 - Vaikutuksen arviointi (historian tulkinta, asiantuntija-arviot (opt.- pess.+riskianalyysi), benchmark, laskentakaava yrityskohtainen) = *vaikutus euromääräisenä*
- **Asiakasarvon varmistaminen**
 - Codesign, Prototyypit ja testaus, kokonaisuuksien asiakasarvo