

ASIAKASKOKEMUKSESTA JA
ASIAKASKOHTAAMISESTA
VIESTIMINEN
ASIAKASRAJAPINNASSA
TYÖSKENTELEVILLE
TOIMIHENKILÖILLE

Case: OP-Ryhmä

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Liiketoiminta ja uudistava
johtaminen
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2018
Kristiina Konttinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja uudistava johtaminen

KONTTINEN, KRISTIINA: Asiakaskokemuksesta ja
asiakaskohtaamisesta viestiminen
asiakasrajapinnassa työskenteleville
toimihenkilöille

75 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee organisaation sisäistä viestintää liittyen asiakaskokemukseen ja asiakaskohtaamiseen. Pääaiheena on tutkia, kuinka tehokkaasti asiakasrajapinnassa työskenteleville toimihenkilöille viestitään asiakaskokemuksen ja asiakaskohtaamisen teemoista.

Teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaskokemuksen, asiakaskohtaamisen ja niistä viestimisen ympärille. Tietoperustassa aihetta lähestytään asiakaskokemuksen muodostumisen, ylivertaisen asiakaskokemuksen, asiakaskohtaamisen vaiheiden ja sisäisen viestinnän onnistumisen sekä haasteiden näkökulmasta. Lisäksi pohditaan sisäisen viestinnän vaikutusta organisaatiossa.

Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation sisäisen viestinnän toimivuus asiakaskokemuksen ja asiakaskohtaamisen teemoihin liittyen, asiakasrajapinnassa työskentelevien toimihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa kohdeorganisaatiolle yhteenveto keskeisistä seikoista, mitkä auttavat toimihenkilöitä saamaan paremmin tietoa liittyen asiakaskokemukseen ja asiakaskohtaamiseen sekä mahdollistaa organisaation sisäisen viestinnän kehittämisen.

Kehittämishankkeen ratkaisuehdotuksena esitetään sisäisten viestintäkanavien yhdenmukaistamista ja selkeyttämistä sekä konkreettisemmän sisällön tuottamista. Niillä vahvistetaan ja syvennetään toimihenkilön osaamista ja ammattitaitoa sekä vaikutetaan asiakaskohtaamisen onnistumiseen ja varmistetaan ylivertaiset asiakaskokemukset.

Avainsanat: asiakaskokemus, asiakaskohtaaminen, sisäinen viestintä, viestintäkanavat, kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in business management and regenerative
leadership

KONTTINEN, KRISTIINA: Communicating about customer
experience and customer meetings to
employees working at customer
interface

75 pages, 2 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

The thesis deal with internal communication in organization regarding customer experience and customer meeting. Main subject is to study how effectively customer experience and customer meeting themes are communicated to functionaries who work in customer interface.

The theoretical framework focuses on the concepts of customer experience and customer contacts and communicating about them. The theoretical framework discusses the thesis topic from the following perspectives: the formation of customer experience, incomparable customer experience, the stages of customer meetings, and the successes and challenges of internal communication. Moreover, the impact of internal communication is discussed.

The development project aimed to examine the functionality of internal communication in the case organization, regarding customer experience and customer meetings. The project was conducted from the perspective of the organization's employees. The research data was collected through a theme interview.

The purposes of the thesis is to summarize the key points that help the case organization's employees to better gain information concerning customer experience and customer meetings. Moreover, the purpose is to enable the case organization to develop its internal communication.

Based on the results of the development project, the thesis suggests the case organization should harmonize and clarify its internal communication channels and produce content that is more concrete. This would strengthen and deepen employees' knowhow and expertise. This would also influence the success of customer meetings and ensure incomparable customer experience.

Keywords: customer experience, customer meeting, internal communication, communication channels, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.3	Tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja teoreettinen viitekehys	4
2	TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA	7
2.1	Asiakaskokemus	7
2.1.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen	10
2.1.2	Asiakaskokemuksen arvotekijät	13
2.1.3	Ylivertainen asiakaskokemus	16
2.1.4	Asiakaskokemuksen merkitys tulevaisuudessa	18
2.2	Asiakaskohtaaminen	20
2.2.1	Asiakaskohtaamisen merkitys	21
2.2.2	Asiakaskohtaamisen vaiheet	23
2.2.3	Asiakaskohtaamiseen vaikuttavat tekijät	24
2.2.4	Asiakaskohtaamisen kriteerit	29
2.3	Asiakaskokemuksesta ja asiakaskohtaamisesta viestiminen organisaation sisällä	30
2.3.1	Sisäisen viestinnän määritelmä	31
2.3.2	Sisäinen viestinnän onnistuminen	34
2.3.3	Sisäisen viestinnän haasteet	36
2.3.4	Sisäisen viestinnän kokeminen	37
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	62
	LÄHTEET	68
	LIITTEET	76

1 JOHDANTO

Asiakaskokemus nähdään henkilökohtaisena tapahtumana, mikä syntyy ärsykkeen tuloksena. Ihmistä koskettaa aina kokemus, mikä on seurausta tapahtumaan osallistumisesta ja sen seuraamisesta. Kokemuksen ja hyödyllisyyden kautta yrityksen on kyettävä tuottamaan asiakkaalle arvoa. Asiakas odottaa entistä kokonaisvaltaisempaa asiakaskokemusta ja se nähdään myös arvotarjoamana. Tähän perustuen asiakkaille tulisi tarjota ensisijaisesti hyödyllisyyttä, mikä synnyttää positiivisia asiakaskokemuksia. (Gentile, Spiller & Noci 2007, 397.)

Myönteisen asiakaskokemuksen keskeisimmät elementit ovat asiakkaan tunnetilan kehittäminen ja hyödyn maksimointi. Lisäksi positiivinen asiakaskokemus heijastuu korkeana NPS-lukuna ja asiakkaan odotusten ylittämisenä. Positiivisen asiakaskokemuksen näkökulmasta katsottuna on tärkeää painottaa asiakkaalle tunnetiloja arvostettu, huomioitu ja luotettava. Vastaavasti tulisi välttää tunnetiloja turhautunut, epätietoinen ja hämmentynyt. (OP-Ryhmän intranet 2018.)

1.1 Opinnäytetyön tausta

Kaikki yritykset pyrkivät tarjoamaan asiakkaalleen kokemuksen, mikä mahdollistaa ylivertaisen asiakaskokemuksen ja odotukset täyttävän asiakaskohtaamisen. Asiakaskokemuksen ja asiakaskohtaamisen strateginen kehittäminen vaatii yritykseltä sitoutumista ja osaamista. Se on haastavaa yritykselle asiakkaan aikakautena, jossa asiakas kohtaa ajan aikakauden. Laadukasta palvelua ei jäädä odottamaan, vaan asiakkaan on saatava se välittömästi. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 12-14.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on OP-Ryhmä, joka perustettiin vuonna 1902. Se on asiakkaidensa kokonaan omistama finanssiryhmä. OP-Ryhmässä tutkittiin keväällä 2017 asiakaskokemusta ja sen dynamiikkaa henkilöavusteisissa asiakaskohtaamisissa. Tutkimuksessa käytetty termi asiakaskokemus tarkoittaa asiakaskokemusta OP-Ryhmän henkilöavusteisissa asiakaskohtaamisissa. Tutkimuksen avulla löydettiin

asiakaskokemukseen vaikuttavia asioita, joiden kautta saavutetaan optimaalinen henkilöavusteinen asiakaskohtaaminen. Tavoitteena on jatkossa saada asiakaskohtaukset hyödyllisiksi, jossa samanaikaisesti asiakkaan kokemus kehittyy myönteisesti. (OP-Ryhmän intranet 2018.)

Työnantaja ja asiakas odottavat, että työntekijät pystyvät asiakaskohtauksesta tuottamaan parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Henkilöstölle tarjotaan tämän saavuttamiseksi koulutuksia ja OP Kohtaamo -webinaareja, jotka tukevat myös ammattitaidon kehittämisessä. OP-Ryhmässä asiakaskohtaukseen liittyvistä asioista halutaan viestiä tehokkaasti, jotta työntekijät pystyvät vastaamaan asiakkaan tarpeisiin entistä paremmin. Aiheena asiakaskokemus, asiakaskohtaaminen ja niistä viestiminen henkilöstölle ovat ajankohtaisia aiheita kohdeorganisaatiossa. (OP-Ryhmän intranet 2018.)

Asiakaskokemus tulee olemaan tulevaisuudessa entistä vahvemmin yksi strategisista kilpailukeinoista. Asiakaskohtauksia tapahtuu nykyisin monikanavaisesti ja työyhteisön jokaisella työntekijällä tulee olla tiedossa asiat, jotka vaikuttavat vahvimmin asiakaskohtaukseen ja siitä syntyneeseen asiakaskokemukseen. Opinnäytetyöaihe tuli esille OP-Ryhmän tarpeesta saada tietoa siitä, miten tehokkaasti sisäisellä viestinnällä tavoitetaan asiakasrajapinnassa työskentelevät toimihenkilöt. (OP-Ryhmän intranet 2018.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kohdeorganisaatiolle ehdotus, mikä auttaa toimihenkilöitä saamaan paremmin tietoa asiakaskokemuksesta ja asiakaskohtauksesta sekä kehittää sisäisen viestinnän toimivuutta. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation sisäistä viestintää asiakaskokemuksen ja asiakaskohtauksen aihealueisiin liittyen ja luoda ehdotus viestinnän kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Ratkaisuehdotuksen kautta pyritään löytämään oikeat keinot ja kanavat, joiden avulla työntekijät tavoitetaan mahdollisimman tehokkaasti.

Sen myötä asiakaskokemuksen ja asiakaskohtaamisen laatu paranevat kohdeorganisaatioissa. Kohdeorganisaatio pystyy myös ehdotuksen kautta lisäämään tietoa aihealueista ja työntekijät voivat hyödyntää sitä omassa työssään. Samalla saadaan mahdollisuus myynnin kasvuun ja sitä kautta tuottojen kasvattamiseen.

Opinnäytetyössä kartoitetaan sisäisen viestinnän onnistumista teemahaastatteluiden ja niissä tehtyjen havainnointien avulla. Haastatteluissa kartoitetaan asiakasrajapinnassa työskentelevien toimihenkilöiden tietoisuutta asiakaskokemuksen ja asiakaskohtaamisen aihealueesta, joista on järjestetty organisaation sisällä OP Kohtaamo -webinaareja.

Lisäksi haastatellaan viestintäasiantuntijaa, joka on vastannut aihealueiden sisäisestä viestinnästä intranetissä. Kartoitus antaa kohdeyritykselle arvokasta tietoa siitä, miten laadukkaasti sisäinen viestintä toimii asiakaskokemuksesta ja asiakaskohtaamisesta viestiessä sekä kuinka hyvin sen tavoittaa halutun kohderyhmän ja nostaa esille mahdollisia haasteita.

1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimus tehdään ratkaisukeskeisestä näkökulmasta, jossa ongelmien sijaan haetaan kehittämissuhteita. Tutkimusosio rakentuu asiakaskokemuksen ja asiakaskohtaamisen kartoittamisesta ja sisäisen viestinnän kehittämisestä. Tutkimuksen pääkysymys on:

- Miten asiakaskokemuksen ja asiakaskohtaamisen teemoista on organisaation sisällä viestitty?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

- Miten asiakaskokemuksen ja asiakaskohtaamisen sisäistä viestintää voidaan tehostaa ja kehittää organisaation sisällä?
- Mitkä ovat sisäisen viestinnän haasteet?

Opinnäytetyössä kohderyhmäksi on rajattu asiakasrajapinnassa työskentelevät toimihenkilöt. Tutkimukseen ei ole otettu mukaan yritysasiakkaiden kanssa asioivia toimihenkilöitä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen pääluku on johdanto, jossa esitellään kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja opinnäytetyön tausta sekä tavoitteet. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuskysymykset, rajaukset, työn rakenne ja teoreettinen viitekehys. Toisessa pääluvussa, tietoperustassa, perehdytään keskeisiin käsitteisiin, asiakaskokemukseen, asiakaskohtaamiseen ja organisaation sisäiseen viestintään. Käsitteitä käydään läpi suomenkielisen ja englanninkielisen kirjallisuuden kautta.

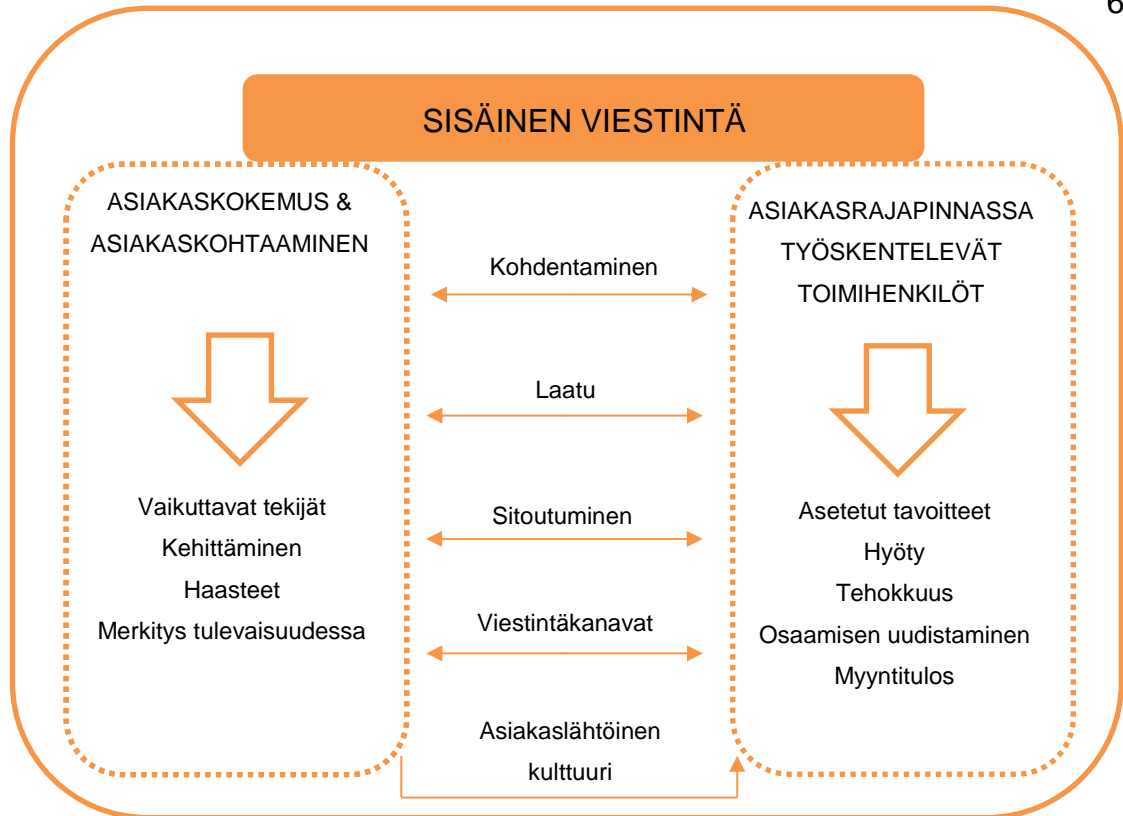
Kolmannessa pääluvussa käydään läpi kehittämishankkeen vaiheet, esitellään lyhyesti kehittämishankkeen kohdeorganisaatio, kerrotaan hankkeen vaiheet ja käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Luvun loppupuolella käydään läpi aineiston keruu ja analyysi. Neljäs pääluku sisältää kehittämishankkeen tulokset. Tulokset on jaettu neljään keskeisempään tulokseen. Viimeinen eli viides luku sisältää pohdinnan, johtopäätökset ja perustellut vastaukset tutkimuskysymyksiin. Luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä saatujen tulosten käytettävyyttä ja siirrettävyyttä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Yrityksen työntekijät ja osaamisen uudistaminen muodostavat viitekehyyksen sisäisen viestinnän toimenpiteille sekä kehittämiselle. Olennaista on tunnistaa asiakaskokemuksen ja asiakaskohtaamisen tärkeys ja määrittää niille oikeat viestintäkanavat. Kohderyhmään eli asiakasrajapinnassa työskenteleviin toimihenkilöihin vaikuttaa viitekehyyksenä asetetut tavoitteet, asiakkaat, hyöty ja tehokkuus. Sisäisen viestinnän tiedonkulku on kaksisuuntainen eli asiakaskokemuksesta ja asiakaskohtaamisesta viestiminen vaikuttaa työntekijöihin ja yritykseen sekä toisinpäin. Tiedonkulun kautta saadaan aikaan asiakaslähtöistä kulttuuria ja

vahvistetaan sisäisen viestinnän kanavia. Työntekijä sitoutuu asiakaslähtöiseen kulttuuriin paremmin, kun pystyy hyödyntämään asiakaskokemuksesta saadun tiedon asiakaskohtaisiin.

Sisäisellä viestinnällä on muitakin tarkoitusperiä kuin tiedottaminen. Se on vuorovaikutusta ja tekee asioista yhteisiä. Onnistuessaan sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja saa työntekijöistä parhaat taidot esille. Tämä heijastuu laadukkaimpina tuotteina ja palveluina – loppukäyttäjälle parempana asiakaskohtaisena ja hyvänä asiakaskokemuksena. (Hallahan ym. 2007, 23.) Työn teoreettinen viitekehys rakentaa pohjan tutkimuksen empiiriselle osuudelle, jonka avulla pyritään löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tietoperustan lähteet osoittavat, että hyvä asiakaskokemus ja laadukas asiakaskohtaminen eivät enää ole erottautumistekijä vaan oletusarvo. Sisäinen viestintä on osa toimivaa ja uudistuvaa organisaatiota ja osa johtamista. Työntekijää tulee kannustaa avoimeen vuoropuheluun, sillä keskinäinen tiedon vaihto, yhteisymmärrys ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ovat edellytys menestymiselle. Liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen mahdollistetaan sisäisen viestinnän kautta. (Ahvenainen ym. 2017, 36; Juholin 2011, 140.)



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Toimiessaan sisäinen viestintä motivoi ja sitouttaa. Työntekijä kokee olevansa perillä organisaation asioista ja silloin hän voi keskittyä ydintyöhönsä. Tiedonkulku on nopeaa ja työntekijät kuulevat ensimmäisinä organisaatiota koskevista asioista. Työntekijöiden ollessa motivoituneita, paranee myös asiakaskohtaminen ja siitä syntynyt asiakaskokemus. Sisäinen viestintä on palvelumuotoilun työkalu, joka organisaatiossa usein unohdetaan. Asiakaskohtamisen asiakaskokemus alkaa organisaation sisällä – ja ilmenee asiakkaan kokemuksena. (OP-Ryhmän intranet 2018.)

Haastattelut rajataan teemoihin, jotka on laadittu valmiiksi tietoperustan ja tutkimuskysymysten perusteella. Haastattelukysymykset on suunniteltu valmiiksi, pohjautuen teemoihin. Kysymysten asettelussa on kiinnitetty huomiota siihen, että vastauksista saadaan mahdollisimman avoimia. Ensimmäisenä käsitellään asiakaskokemukseen ja asiakaskohtamisiin liittyviä asioita. Sen jälkeen syvennyttään asiakaskokemuksen ja asiakaskohtamisen sisäiseen viestintään kohdeorganisaatiossa.

2 TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA

Tietoperustassa perehdytään tutkimuksen kannalta keskeisiin käsitteisiin, asiakaskokemukseen, asiakaskohtaamiseen ja sisäiseen viestintään. Käsitteiden tarkastelun myötä saadaan tietoa käsiteltävästä aiheesta. Asiakaskokemuksen kokonaisuus ja siihen vaikuttavat tekijät työntekijän kannalta on tärkeää ymmärtää, jotta aihetta voidaan tarkastella sisäisen viestinnän näkökulmasta.

Tässä luvussa kerrotaan yleisesti asiakaskokemuksesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään asiakaskokemus käsitteenä (2.1.), toinen alaluku käsittelee asiakaskohtaamiseen liittyviä tekijöitä (2.2.) ja kolmannessa alaluvussa esitellään sisäisen viestinnän kokonaisuutta (2.3.).

2.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus käsitteenä on saanut alkunsa Holbrookin ja Hirschmanin artikkelista, jossa käsitellään asiakkaiden ajatuksia ja tunnereaktioita kokemuksista (Verhoef ym. 2009, 32). Asiakaskokemus määritellään monimutkaiseksi rakenteeksi, johon liittyy useita osatekijöitä eli komponentteja. Kokemusten ja hyödyllisyyden kautta yritys luo arvoa asiakkaalle. Asiakaskokemuksen rinnalla asiakkaalle tarjotaan hyödyllisyyttä, jonka myötä saadaan hyviä asiakaskokemuksia. Asiakaskokemus on yksilöllinen kokemus, mikä rakentuu useista tekijöistä. (Galle 2017, 25; Gentile, Spiller & Noci 2007, 397.)

Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät puolestaan asiakaskokemuksen olevan asiakaskohtaamisessa tuotettujen mielikuvien ja tunteiden tulos, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Asiakaskohtaamiset eivät yksin synnytä asiakaskokemusta, siihen vaikuttaa koko yrityksen toiminta. Yritys haluaa aina luoda asiakkaalle yliveraisen asiakaskokemuksen. Yritys pyrkii vaikuttaa siihen oman toiminnan kautta. Asiakas lopulta itse päättää, millainen asiakaskokemus hänelle kohtaamisesta jäi.

Asiakkaan ja palvelun, tuotteen, yrityksen tai sen edustajan välisen vuorovaikutuksen kautta syntyy asiakaskokemus. Tähän vaikuttavat asiakkaan arvot, uskomukset, odotukset, kohtaamisen konteksti ja palveluympäristö. Asiakaskokemus ei synny ilman asiakkaan osallistumista. (Lasalle & Britton 2003, 33.)

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja työntekijän välisessä asiakaskohtaamisessa. Asiakaskokemus kuvaa asiakkaan tunnetilaa. Tunnetila voidaan määritellä positiiviseksi, neutraaliksi tai negatiiviseksi. Tuotteiden ja palveluiden hankintaan liittyvät päätökset asiakas tekee tunnetilansa perusteella. Asiakaskokemuksesta puhuttaessa tarkastellaan yleensä yksittäistä kohtaamista, asiakaskokemus voidaan myös katsoa liittyvän koko asiakassuhteeseen. (Hyytiäinen 2016; Laamanen & Tinnilä 2009, 100.)

Taulukossa 1 on havainnollistettu eri tutkijoiden määritelmät asiakaskokemuksesta. Yhteenvedona voidaan todeta, että asiakaskokemus on yksilöllinen kokemus ja koostuu monista eri osatekijöistä. Tekijät ovat sekä yrityksen itsensä hallittavissa, että sen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Eri määritelmien eroavaisuudet painottuvat siihen, onko asiakaskokemus asiakassuhteeseen liittyvä kokonaisuus vai nähdäänkö se yksittäisenä kokemuksena. Asiakastytyväisyys kuvastaa asiakaskokemuksen laatua, sillä on suora vaikutus suositteluun ja uskollisuuteen. Asiakaskokemusta koskevissa tutkimuksissa on nostettu esille asiakaskohtaamisen merkitys. (Verhoef ym. 2009, 32.)

Taulukko 1. Tutkijoiden määritelmät asiakaskokemuksesta (Löytänä & Korpikoski 2014, 119-120).

Tutkijat	Määritelmä	Asiayhteys
Holbrook & Hirschman 1982	Kuluttaja- ja ympäristömuutokset sekä tunteet vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen. Rationaalisten ja objektiivisten syy-seuraus -suhteiden kautta ei voida kuluttajan ostokäyttäytymistä täysin selittää.	Yleinen
Pine & Gilmore 1999	Asiakaskokemus on uniikki, tiedollinen ja viihdyttävä.	Yleinen
Berry, Carbone & Haeckel 2002	Asiakkaan havainnoilla ja tekijöillä on vaikutusta asiakaskokemukseen. Funktionaaliset ja emotionaaliset tunteet ovat osa kokemusta.	Yleinen
Rawson, Duncan & Jones 2013	Useiden kohtaamisten kautta syntyy asiakaskokemus. Se on subjektiivinen summa yrityksen toiminnasta, mikä muodostuu tapaamisten, ajatusten ja tunteiden kautta.	Yleinen
LaSalle & Britton 2003	Asiakaskokemus muodostuu vastavaikutuksesta yrityksen ja asiakkaan välillä, mikä synnyttää asiakasarvoa.	Yleinen & B2B
Gentile, Spiller & Noci 2007	Asiakkaan ja yrityksen tarjoaman palvelun välisestä kohtaamisesta syntyy asiakaskokemus. Koettu arvo voidaan jakaa utilitaristiseen ja hedonistiseen arvoon.	Yleinen & B2B
Meyer & Schwager 2007	Asiakaskokemus voi olla suora tai epäsuora tunnetila asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Asiakastyytyväisyys rakentuu positiivisista kokemuksista.	Yleinen
Grewal, Gavy, Kumar 2009	Kaikki kosketuspinta asiakkaan ja yrityksen välillä vaikuttaa asiakaskokemukseen. Se muodostuu hinnasta, tuotteesta, palvelusta, toimituksesta ja sijainnista.	Yleinen
Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schelsinger 2009	Emotionaalinen, sosiaalinen ja fyysinen reaktio vaikuttaa asiakkaan kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Lisäksi siihen vaikuttavat tekijät, joita yritys pystyy kontrolloimaan ja joihin se ei pysty vaikuttamaan. Asiakaskokemuksessa on eri vaiheita, sosiaalinen ympäristö, hinta, valikoima, brändi ja ilmapiiri.	Yleinen
Payne, Storbacka & Frow 2008	Asiakaskokemus luodaan yhdessä yrityksen ja asiakkaan kanssa. Siihen vaikuttaa voimakkaasti asiakassuhteen kesto.	Yleinen
Lemke, Clark & Wilson 2011	Asiakaskokemus on aina yksilöllinen kokemus yrityksen ja asiakkaan välillä, joko suorasti tai epäsuorasti.	Yleinen

Yksiselitteistä määritelmää asiakaskokemukselle ei löydy. Akateemisessa kirjallisuudessa asiakaskokemusta lähestytään melko rajallisesti ja käytännönläheisestä näkökulmasta katsottuna. Asiakaskokemus nähdään kokonaisuutena, mikä sisältää eri tekijöitä tai sillä voidaan viitata yhteen osa-alueeseen, esimerkiksi palvelukokemukseen, asiakaskohtaamiseen tai arvon luomiseen riippuen tutkittavasta kohteesta. (Helkkula & Kelleher 2010, 37-39; Vargo & Lusch 2010, 12; Walter, Edvardsson & Öström 2010, 238.)

2.1.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus voi alkaa muodostua jo ennen kohtaamista. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa median eri kanavat, yrityksen verkostot ja nykyisten asiakkaiden vaikutus. Yrityksen tulisi huomioida nämä kosketuspisteet, niillä on suuri merkitys asiakkaan luomaan mielikuvaan yrityksestä. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 105.) Asiakaskokemuksen muodostumista voidaan tarkastella kuuden eri tekijän kautta. Näihin tekijöihin kuuluu asiakaskokemuksen fyysiset tekijät, olosuhteet, toiminnalliset tekijät, tekniset tekijät, operationaaliset tekijät ja kokemukselliset tekijät. (DiJulius 2008, 137-139.)

Toiminnallisilla tekijöillä tarkoitetaan toiminnan sujuvuutta, sisäisiä toimintoja ja aukioloaikoja. Tekniset tekijät pitävät sisällään työntekijöiden ammattitaidon, järjestelmät ja työvälineet. Operationaaliset tekijät rakentuvat asioista ennen ja jälkeen asiakaskohtaamisen. Tarkistetaan laitteiden toimivuus ja perehdytään asiakkaasta saatuihin tietoihin ennen kohtaamista. Muista tekijöistä poiketen kokemukselliset tekijät muodostuvat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Yllätetään asiakas ja saadaan hänet sitä kautta sitoutumaan yritykseen. Asiakaskokemuksen muodostumista voidaan arvioida asettumalla asiakkaan asemaan. (DiJulius 2008, 137-139; Hyytiäinen 2016.)

Verhoef ym. (2009, 33-35) mukaan asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa eri tekijöihin, jotka on esitetty kuviossa 2. Tekijät jaotellaan fyysiseen tai virtuaaliseen ympäristöön, brändiin, palveluympäristöön,

yksilölliseen kokemukseen, yleisiin tekijöihin, sosiaaliseen ympäristöön, tuote- ja palveluvalikoimaan ja hintaan.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät (Verhoef ym. 2009, 35).

Asiakkaiden väliset yksilölliset erot ajan saatossa muuttuvissa tilannetekijöissä vaikuttavat asiakaskokemukseen. Ainoastaan asiakasta, tilannetekijöitä tai tunteita arvioimalla ei voida saada kokonaisvaltaista käsitystä asiakaskokemuksesta. (Palmer 2010, 201.) Asiakkaiden tyytyväisyys on usein kiinni vuorovaikutuksen onnistumisesta asiakaskohtamisessa. Tämän vuoksi työntekijöiden koulutus on oleellisessa asemassa onnistuneen asiakaskokemuksen syntymisessä. Asiakkaille tärkeät asiat ja odotukset tulisi ymmärtää yrityksessä.

Koetun palvelun laatu vaikuttaa suoraan asiakkaiden sitoutumiseen ja palvelun uudelleen käyttämiseen. Asiakkaan kokema laatua voidaan mitata. Mittaaminen perustuu luotettavuuden, lupauksen, empatian, reagoitavuuden ja fyysisten toimintojen osa-alueisiin. Luotettavuus

tarkoittaa palvelua sovittuun aikaan ja oikeaan hintaan. Palvelun saatavuus lyhyellä odotusajalla ja eri aikoina on reagoivuutta. Näiden onnistunut toteutuminen vaatii henkilöstön kouluttamista ja tiedottamista. (Metters, Pullman & Waltos 2006; Verhoef ym. 2009, 37.)

Asiakaskokemus tulee nähdä ketjureaktiona, jossa onnistutaan, mikäli jokainen osa-alue prosessissa onnistuu. Asiakaskokemuksessa ei ole koskaan kyse jonkun tietyn yksilön tai osaston suoriutumisesta. Ketjusta tulee löytyä tarvittava variaatio, jokaisen asiakkaan yksilöllisen tarpeen mukaan. Vaivattomuus näkyy asiakaskohtaamisessa tarjoamalla asiakkaalle ohjattu ratkaisukokemus. Asiakkaan ongelma otetaan esille haasteena. Työntekijä tarjoaa ratkaisun löytämistä eli ostamista. Siihen vaikuttavat asiakkaan päätös eli halu, järki, tunnetila ja työntekijän arvottaminen eli luottaminen. (Ahvenainen ym. 2017, 68, 120.)

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus pitää sisällään fyysisen asiakaskokemuksen, digitaalisen asiakaskokemuksen ja tiedostamattoman asiakaskokemuksen. Kasvotusten kohtaaminen asiakkaan kanssa on tunnetuin osatekijä. Tiedostamaton kohtaaminen on kolmas tunnekokemuksen muoto, johon vaikuttaa aiemmat odotukset, mielikuvat ja näkemykset brändikokemuksen syntymiseen. Jokainen kokemosatekijä vaikuttaa toisiinsa. Mikäli brändimielikuva asiakkaalla on heikko, vaikuttaa se ostopäätöksen tekemiseen, vaikka asiakaskohtaaminen olisi onnistunut fyysisesti ja digitaalisesti. (Ahvenainen ym. 2017, 34.)

Asiakaskokemuksesta puhuttaessa nousee esille emotionaaliset tekijät. Asiakaskokemus nähdään kokonaisuutena, johon kuuluu asiakkaan ajastusten, kohtaamisten, tunteiden ja tulkintojen subjektiivinen summa. Se rakentuu kokonaisuudessaan yrityksen toiminnasta. Palvelukeskeisyys on olennaista, kun puhutaan asiakaskokemuksesta. Lähtökohtana on aina merkityksen luominen ja käyttäjälähtöisyys. Yritys on kiinnostunut siitä, mitä asiakas mahdollisesti kokee ja tuntee, sen vuoksi asiakaskokemus tulee olla avainasemassa. Tunneperäinen kokemus ja tuoteominaisuudet,

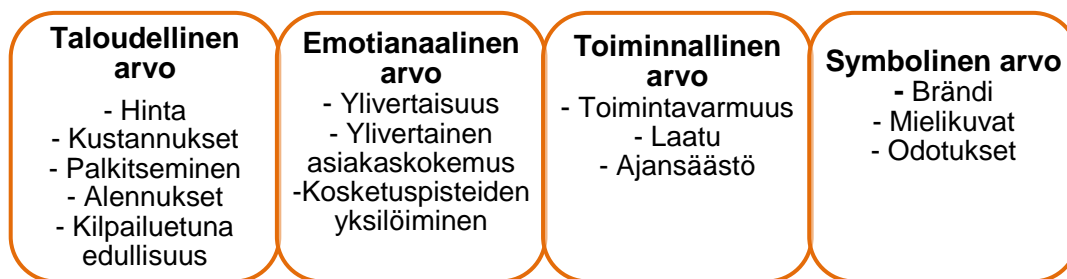
jotka tyydyttävät asiakasta muodostavat asiakasuskollisuudelle perustan. (Gentile ym. 2007, 395; Grönroos 2011.)

2.1.2 Asiakaskokemuksen arvotekijät

Rationaalisen, tunneperäisen, aistinvaraisen ja henkisen tason arvotekijöistä muodostuu asiakaskokemus. Kontaktit ovat joko suoria tai epäsuoria, liittyen palvelu-, kulutus- ja viestintätapahtumaan. Yksilöllisten odotusten sekä yrityksen luomien ärsykkeiden kautta asiakkaat arvioivat kokemuksiaan erilaisissa kohtaamisissa. Kokemukset ovat aina yksilöllisiä tuotteisiin, palveluihin tai hyödykkeisiin liittyen. (Lemke ym. 2011, 847-848.)

Kokemukset ovat sidoksissa tilanteeseen emotionaalisella, älyllisellä, fyysisellä sekä hengellisellä tasolla ja ovat osa yksilöä. Asiakkaat kokevat saman tilanteen aina eri tavalla. Asiakaskokemus voidaan hahmottaa kahtena janaana. Toinen jana kulkee aktiivisesta passiiviseen osallistumiseen ja toinen vastaanotosta kokemuksen syventymiseen. Janojen mennessä ristikkäin, syntyy asiakaskokemuksen neljä kohtaa, viihtyvyys, esteettisyys, opettavaisuus ja eskapistisuus. (Galle 2017, 32.)

Asiakaskokemukseen liittyvissä tutkimuksissa ollaan yhtä mieltä siitä, että onnistunut asiakaskokemus syntyy onnistuneen arvon tuottamisesta asiakkaalle. Yrityksellä pitää olla ymmärrys asiakkaan arvonluontiprosessista, jotta asiakasarvoa voidaan luoda. (Payne, Strorbacka & Frow 2008, 88.) Asiakkaan näkökulmasta katsottuna arvon määrittelyyn löytyy monia eri näkökulmia. Perusmääritelmän mukaan asiakkaan kokema arvo on tuotteen tai palvelun kustannusten sekä hyödyn välinen suhde. Arvot voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen, jotka liittyvät yrityksen kilpailukykyyn. Kuviossa 3 esitetään tarkemmin neljä osa-aluetta, joilla on suora vaikutus yrityksen kykyyn pärjätä markkinoilla. Arvo merkitsee asiakkaille aina eri asioita. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.)



Kuvio 3. Arvonmuodostumisen tekijät (Löytänä & Korhikoski 2014, 18).

Taloudellinen arvonluonti merkitsee edullista hintaa asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Kilpailija pystyy sen helposti kopioimaan. Toiminnallisessa arvonluonnissa ydin on asiakkaan ajan ja vaivan säästäminen. Laatu ja toimintavarmuus ovat oleellisessa osassa, vaikka kilpailukeinona se on haasteellinen arvonluoja. Tunnekokemus määrittelee emotionaalisen arvon, siihen vaikuttaa tuotteiden ja palveluiden synnyttämä tunnetila. Yksilölliset kokemukset ovat uniikkeja ja niitä on sen vuoksi haasteellista kopioida. Se tekee niistä arvokkaita kilpailukeinoja markkinoilla. Mielikuva yrityksestä ja brändistä, johon voi samaistua muodostaa symbolisen arvon. Tällä tavoin voidaan myös synnyttää harhaanjohtavin keinoin arvoa, mikäli yritys ei kykene vastaamaan odotuksiin. (Löytänä & Korhikoski 2014, 19.)

Arvo voidaan jakaa kahteen osaan, utilitaariseen ja hedonistiseen. Utilitaarinen merkitsee mittavaa ja rationaalista eli se ei luo itse arvoa vaan auttaa saavuttamaan asetetun tavoitteen. Tuotteen tai palvelun näkökulmasta katsottuna se tarkoittaa esimerkiksi hintaa tai toimitusaikaa. Hedonistinen on asiakaskokemukselle merkityksellisempi kuin utilitaarinen, sillä se on emotionaalinen ja koetaan yksilöllisesti. Arvo rakentuu eri tunteiden, kuten turvallisuuden tunteen myötä. Pitkäaikaiset asiakassuhteet tuottavat arvoa ja lujittavat asiakkaan luottamusta. (Löytänä & Korteso 2011, 56.)

Kuluttajamarkkinoilla on havaittavissa selkeä murros, asiakas hakee itse aktiivisesti tietoa tuotteesta tai palvelusta ennen yhteydenottoa yritykseen. Myyjän tulee asiantuntijanroolissa tuottaa lisäarvoa asiakkaalle olemalla

luottamusta herättävä keskustelukumppani tuote- ja ratkaisuosaimisen sijaan. Toimintaa tulee muuttaa entistä enemmän asiakaskeskeisemmäksi kuviossa 4 esitetyn mukaan. (Gerdt & Korhikoski 2016, 131; Kurvinen & Seppä 2016, 91.)



Kuvio 4. Asiakaskeskeinen toiminta (Gerdt & Korhikoski 2016, 148).

Liiketoiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa tuottavat asiakkaat, joihin keskittää yrityksen resurssit. Elinehtona on, että yritys kykenee tuottamaan kokemuksia, jotka parantavat asiakastytyvääisyyttä. Kokemusten tuottaminen ei ainoastaan riitä pitämään asiakasta sitoutuneena ja suositteluun yritystä. Lisäksi pitää huolehtia asiakkaasta, luoda hänelle

arvoa ja vastata hänen tarpeisiinsa. Liiketoimintastrategian osana tulisi olla asiakaskokemuksen aktiivinen viestiminen, jotta se heijastuisi strategisissa tavoitteissa. Sen avulla pystytään tuottamaan laadukasta asiakaskokemusta ja kehittämään sitä aktiivisesti. (Filenius 2015, 180; Kurvinen & Seppä 2016, 100.)

2.1.3 Ylivertainen asiakaskokemus

Ylivertainen asiakaskokemus on ainoa keinoa menestymiseen ja samalla mahdollisuus erottua kilpailijoista digitaalisuuden aikakautena. Ylivertaisia asiakaskokemuksia saaneet asiakkaat ovat sitoutuneita yritykseen, tyytyväisiä saamaansa palveluun, suosittelevat yritystä myös muille ja antavat palautettava yrityksen toiminnasta. Asiakaskohtaamisesta syntyvä asiakaskokemus vaikuttaa brändin arvoon, asiakastyytyvyyteen, sitouttaa työntekijöitä, vähentää asiakaspoistumaa ja asiakashankinnan kuluja. Ylivertaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi yrityksen tulee tuottaa palvelua asiakaslähtöisestä näkökulmasta. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9; Löytänä & Korteso 2011, 13.)

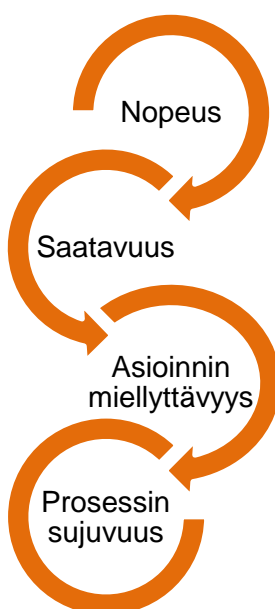
Asiakaskokemus perustuu Ahvenaisen, Gyllingin ja Leinon (2017, 23) mukaan asiakkaan luomaan odotukseen ja toteumaan yritystä kohtaan. Epäonnistunut asiakaskokemus on odotusarvon alittamista, jolloin asiakaskokemus muodostuu asiakkaalle huonoksi. Keskiverta asiakaskokemus vastaa asiakkaan odotuksia ja toteutuu, mutta ei tuota lisäarvoa. Ylivertainen asiakaskokemus syntyy silloin, kun asiakkaan odotusarvot pystytään ylittämään.

Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaan tarpeita ja arkea, jotta se voi luoda asiakkaalle uniikkeja ratkaisuja. Ylivertainen asiakaskokemus voidaan luoda kohtaamalla asiakas entistä lähempänä, jolloin tiedetään asiakkaiden ostoprosessin vaiheet paremmin. Lisäksi pystytään kohtaamaan asiakas oikeissa tilanteissa, oikean kanavan kautta. Menestynyt yritys kykenee luomaan asiakkaille kohtaamisen kautta arvokkaan asiakaskokemuksen ja toimimaan asiakkaan odotuksia nopeammin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16; Uski 2014.)

Pankin asiakas asioi digitaalisissa kanavissa entistä enemmän konttorien sijaan. Jokaisessa palvelukanavassa pitää pysytä kohtaamaan asiakas ja luomaan hänelle arvokasta asiakaskokemusta. Asiakaskohtaamisessa ylivertaisen asiakaskokemuksen saavuttaminen vaatii lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Tuotetun lisäarvon kautta asiakkaat pysyvät uskollisina yritykselle. (Kalliomaa 2011, 67; Ojanen 2013, 18; Tuulaniemi 2011, 74.)

Nopeus, saatavuus, miellyttävyys ja prosessin sujuvuus ovat hyvän asiakaskokemuksen tekijät, jotka on kuvattu kuviossa 5.

Asiakaskokemuksesta 2/3 osaa on puhdasta tunteita ja loppu perustuu teknologiaan. Sen vuoksi on ensisijaisen tärkeää luoda asiakkaaseen vahva tunneyhteys. Odotusten ylittävä asiakaskokemus syntyy henkilökohtaisesta palvelusta, aitoudesta, relevantista käytöksestä, räätälöinnin mahdollisuudesta, oikea-aikaisuudesta, kestävydestä, jaettavuudesta, arvokkuudesta ja asiakkaan tunteisiin vetoavasta ja ylivertaisesta kohtaamisesta. (Gerdt & Korhonen 2016, 229.)



Kuvio 5. Ylivertaisen asiakaskokemuksen tekijät (Gerdt & Korhonen 2016, 229).

Tarinoiden myötä tunne konkretisoituu asiakaskokemukseksi, mikä liittyy brändiin sekä sen arvoon tiiviisti. (Gerdt & Korhonen 2016, 207). Vuorovaikutuksen tulee olla läpinäkyvää ja sujuvaa koko asiakkaan elinkaaren ajan, asiakassuhteen ylläpidon eri kohtaamispaikoissa. Yrityksissä, joissa panostetaan asiakaskokemuksen luomiseen ovat kohtaukset asiakkaiden kanssa suunniteltuja ja erilaistavia. (Kurvinen & Seppä 2016, 101.)

Asiakaskokemuksen keskeinen mittari on NPS (Net Promoter Score). Se määrittelee yhteyden kasvun ja asiakasuskollisuuden välille. Yleisesti yli 50 NPS-arvoa pidetään erittäin hyvänä. (Tuulaniemi 2011, 74.) Mittari kertoo, kuinka moni asiakas on valmis suosittelemaan yritystä lähipiirilleen tai työkavereilleen sekä millainen kokemus kohtauksesta on syntynyt. Yritystä arvioidaan usein asteikoilla 1-10. Asiakkaat jaetaan suosittelevien, neutraalien ja arvostelijoiden kategoriaan riippuen nettosuosittelevuudesta. Nämä asiakasryhmien eroavaisuudet liittyvät käyttäytymiseen, asenteisiin ja odotuksiin yritystä kohtaan. Arvostelijoiden osuus vähennetään suosittelevien suhteellisesta osuudesta, joten lopullinen luku sijoittuu -100 ja +100:n välille. (Ahvenainen Gylling & Leino 2017 24; Reichheld & Markey 2011, 12.) Kohdeorganisaatiolla on käytössä NPS-mittari, minkä avulla seurataan asiakaskohtauksien laatua.

2.1.4 Asiakaskokemuksen merkitys tulevaisuudessa

Yritysten välisessä kilpailussa keskeinen tekijä on asiakaskokemus. Nykyisin tuotteilla ja palveluilla kilpaileminen ei ole kopiaamisen takia enää mahdollista. Yrityksen toiminnalla pitää olla asiakkaan tunteita ja tarpeita tukeva merkitys. Kilpailuetu muodostuu kyvystä luoda kokemus asiakkaalle. Syvällistä asiantuntemukseen pohjautuvaa liiketoimintamallia ja yliveraista asiakaskokemusta on kilpailijoiden vaikea muuttaa ja kopioida. Asiakaskokemukselle tulee määritellä selkeät mittarit, jotka kytetään liiketoiminnan muuhun mittaristoon. Syntyy korrelaatio liikevaihdon, kannattavuuden ja asiakaskokemuksen välille. Tulokset näkyvät usein pitkälläkin viiveellä, jolloin asiakaskokemuksen johtamiselta

odotetaan johdonmukaisuutta ja pitkäjänteisyyttä. (Doligalskin 2015, 59; Filenius 2015, 179-180; Storbacka ym. 2001, 22, 9.)

Digitalisoitumisen myötä digitaalisessa ympäristössä asiakkaan hyvä tai huono kokemus leviää tehokkaasti ja samalla asiakkaan valintamahdollisuudet kasvavat. Palvelun, sijainnin ja ajan merkitys ovat vähentyneet huomattavasti. Teknologian kehitys nostaa asiakaskokemuksen tasoa, mikä heijastuu siihen, että asiakas ei enää toivo yksilöllistä kokemusta vaan oletusarvona on saada sitä. Yritykseltä vaaditaan rohkeutta tuoda asiakaskokemus strategiseksi kilpailueduksi. Yritykselle on haasteellista asiakaskokemuksen muodostaminen ja sen johtaminen. Johdolla tulee olla selkeä näkemys tulevaisuudesta ja valinnoista, joilla haluttu tila saavutetaan. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 13; Watkinson 2013, 15.)

Kuluttajien ostokäyttäytyminen muuttuu jatkuvasti nopeammaksi. Yrityksen tulee pystyä luomaan asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja tuottamaan lisäarvoa. Soudagar ym. (2012, 218-219) painottavat, että tulevaisuudessa esimerkiksi älypuhelinien merkitys kasvaa entisestään asiakaskokemuksen tuottamisen välineenä. Asiakkaat kohdataan sosiaalisen median kanavissa. Nuoret sukupolvet tekevät ostopäätöksensä sosiaalisen median kanavissa olevan tiedon perusteella. Tieto perustuu muiden asiakkaiden ostoista ja asiakaskokemuksista. Sosiaalisuudesta tulee entistä enemmän osa ostamista, kun asiakaskokemuksien lukeminen on näkyvämpää. (Watkinson 2013, 19.)

Törrösen ja Salomaan (2017) teettämän ”Asiakaskokemus Suomessa 2017” -tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen tulee olemaan seuraavan vuoden aikana strateginen painopiste 73%:lla suomalaisista yrityksistä. Yrityksistä 80%:lla ei ole kuitenkaan laittaa resursseja riittävästi asiakaskokemukseen, mikä mahdollistaisi aidon kilpailuedun luomisen. Tutkimukseen on vastannut 190 yritystä eri toimialoilta. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että suurimmalla osalla yrityksistä oli vielä aloittamatta asiakaskokemuksen kehittäminen.

2.2 Asiakaskohtaaminen

Yrityksen tavoite on tuottaa asiakaskohtaamisessa kokemus, joka jättää asiakkaalle positiivisen tunnejäljen. Asiakaskokemuksessa menestymiseen vaikuttaa oikea palveluasenne asiakaskohtaamisessa, asiakashyödyt ja sujuvuus. Vahvan positiivisen tunnejäljen jättäminen edellyttää, että asiakasta palvellaan oikeanlaisella palveluasenteella. Asiakkaalle on ratkaisevan tärkeää, että asiointi sujuu kanavassa kuin kanavassa sujuvasti ja hän saa juuri hänelle sopivat ratkaisuehdotukset. (Pitkänen 2006, 53.)

Asiakaskohtaaminen perustuu elämyksen tuottamiseen, mikä syntyy onnistuneesta ja odotukset ylittävästä asiakaspalvelutilanteesta yrityksen kanssa. Kaikki mitä asiakaskohtaamisen aikana tapahtuu vaikuttaa laadun kokemiseen. Mikäli tuote tai palvelu on esimerkiksi teknisesti asiakasta miellyttävä, mutta asiakaskohtaaminen ei täytä asiakkaan odotuksia, jää asiakaskokemus tällöin huonoksi. Vastaavasti, jos tuote tai palvelu ei tyydytä asiakasta, mutta työntekijä pystyy ammattitaidollaan vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, on asiakaskokemus positiivinen. Toiminnallinen laatu rakentuu näiden lisäksi asiakaskohtaamisen sujuvuudesta ja joustavuudesta. (Eräsalo 2011a, 18.)

Kohtaamisessa asiakas on aina keskipisteessä ja jokainen asiakas on oma persoonansa. Työntekijän tulee antaa asiakkaalle yksilöllistä palvelua kohtaamisessa, tarpeidensa ja toiveidensa mukaisesti. Työntekijä pystyy tarjoamaan yksilöllistä palvelua silloin, kun hänellä on tietoa asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä. Henkilökohtaisuus asiakaskohtaamisessa syntyy työntekijän aidosta keskittymisestä asiakkaaseen ja hänen ongelmansa ratkaisemiseen. (Eräsalo 2011a, 21.)

Hyvä asiakaskohtaaminen ja sitä kautta syntynyt positiivinen asiakaskokemus muistetaan ja se erottaa yrityksen kilpailijoista. Kohtaamisen sisältö ja tyyli eli mitä tehdään ja miten tehdään, vakuuttaa asiakkaan siitä, että työntekijä tietää mitä tekee ja välittää aidosti asiakaskohtaamisesta. Työntekijän suurin haaste kohtaamisessa on arvon

tuottaminen asiakkaalle. Olemassa olevan tiedon muuttaminen asiakkaan hyväksi luo arvoa. (Tillman 2006, 24.)

Asiakkaan ja työntekijän väliset kohtaamiset ovat tärkeitä molemmille osapuolille. Kohtaamisessa syntyy palvelu ja palvelun laatu. Kohtaaminen rakentuu yhteydenpidosta, asioimisen helppoudesta ja selkeästä palvelukokonaisuudesta. Asiakaskohtaamisella pyritään vakuuttamaan asiakas. Siihen vaikuttavat vahvasti työntekijän olemus, keskustelun sävy, tilannetaju, tunnetila, tukeminen päätöksenteossa ja aito kiinnostus asiakkaasta. Avaintekijät asiakaskohtaamisessa ovat asenne, uskomukset, ennakkokäsitykset, sanavalinnat, ajanhallinta sekä läsnäolo palvelutilanteessa. (Selin & Selin 2005, 168; Ylikoski 2011, 298.)

Ominaisuudeltaan asiakaskohtaamisen tulee olla arvokas erottuakseen kilpailijoista. Asiakas voi olla tyytyväinen asiakassuhteen kokonaisuuteen, vaikka yksittäinen kohtaaminen olisi epäonnistunut. Vastaavasti asiakas voi olla tyytyväinen asiakaskohtaamiseen, vaikka kokonaisuudessaan asiakassuhde aiheuttaa tyytymättömyyttä. Epäonnistuneen asiakaskohtaamisen taustalla on usein suunniteltu asiakasmenetelmä, jossa ei ole huomioitu onnistumisen mahdollisuuksia kohtaamisessa. Onnistuminen vaatii sopivan menetelmän käyttämistä ja mahdollisuutta viestiä asiakaskohtaamisessa asiakkaan odotuksia ja käyttäytymistä ohjaavasti. (Storbacka & Tillman 2003, 114.)

2.2.1 Asiakaskohtaamisen merkitys

Erilaisissa palvelutilanteissa voidaan suhteellisen tarkasti määritellä, kuinka asiakas aiotaan ottaa vastaan, miten hänen kanssaan käydään asioita läpi, mitä jatkotoimenpiteitä hänen kanssaan sovitaan ja miten ongelmatilanteissa toimitaan. Myynnin tukivälineet ja läpikäytävät asiat tulisi suunnitella etukäteen huolella, vaikka asiakaskohtaaminen on aina ainutlaatuinen tilanne. Asioiden läpikäymisen kautta syntyy eri tilanteisiin sopivia malleja, joiden avulla on helpompi toimia erilaisten asiakkaiden kanssa. (Hyytiäinen 2016.)

Asiakaskohtaamisen kautta syntyvää asiakaskokemusta käydään tarkemmin läpi luvussa 2.1. Työntekijä vaikuttaa asiakkaan tunteisiin ja mielikuviin yrityksestä. Asiakaskohtaamisessa on aina samat peruselementit, mutta niiden sisältö muokkaantuu asiakkaan yksilöllisen tarpeen mukaan. Tämän saavuttaminen edellyttää yhteisiä tavoitteita ja tavoitteisiin pohjautuvaa toimintaa. (Löytänä & Korpikoski 2014, 119-120.)

Asiakas ja työntekijä ovat kohtaamisessa pääosassa, työntekijän rooliin kuuluu samalla tilanteen ohjaaminen. Työntekijän tärkein työväline on oma persoona. Aloituksella on asiakaskohtaamisessa suuri merkitys, ensivaikutelma syntyy kahden ensimmäisen sekunnin jälkeen. Positiivisen ensivaikutelman kautta syntyy vuorovaikutussuhde, jolloin asiakas todennäköisesti antaa enemmän anteeksi ja ajattelee asioista myönteisesti. (Aarnikoivu 2005, 94.)

Asiakasta kiinnostaa käytännötasolla kohtaamisen sujuvuus; mitä asioita kohtaamisessa käydään läpi, miten tilanteessa tulee reagoida ja mitä hyötyä kohtaamisesta saa. Asiakaskohtaamiseen vaikuttaa olennaisesti työntekijän persoona, asiakaskokemus, asenne, osaaminen ja työtausta. Viimeinen vaihe on palvelun päättäminen, mikä luo lopullisen vaikutelman asiakaskohtaamisesta. Kohtaaminen tulee päättää niin, että asiakas kokee voivansa tulla uudestaan tapaamiseen. Tähän vaikuttaa oleellisesti myönteinen palveluasenne asiakaskohtaamisessa. (Aarnikoivu 2005, 93; Storbacka & Tillman 2003, 112.)

Kohtaaminen antaa arvokasta tietoa asiakkaan tarpeista, ostokäytännöistä ja odotuksista. Järjestelmällisten menetelmien ja asiakaspalvelun vakioiminen on välttämätöntä asiakaskohtaamisen johtamisen ja seurannan kannalta. Kaikkien asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden noudattaessa yhtenäisiä toimintatapoja, siirtyy asiakkuuksiin liittyvä työ työntekijätasolta koko organisaatiolle. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009)

Onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen vaikuttaa tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet, ympäristö ja asiakkaan sen hetkinen tilanne.

Asiakaskokemus määritellään myös asiakkaan subjektiiviseksi odotusarvoksi asiakaskohtaamiselle. Positiiviseen asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan odotusten ylittäminen. Asiakas luokittelee kohtaamisen korkeammalle, kun se ylittää hänen odotusarvonsa. (Fischer et al. 2014, 165.)

2.2.2 Asiakaskohtaamisen vaiheet

Asiakaskohtaaminen voidaan Ylikosken, Järvisen ja Rostin (2006, 105-106) mukaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen kuvion 7 mukaan. Jokaisella osa-alueella on erilaiset toimintatavat ja tavoitteet. Kohtaaminen etenee aina samassa järjestyksessä kanavasta riippumatta. Prosessin osa-alueet rakentuu aloituksesta, haltuunotosta, asian käsittelystä, yhteenvedosta ja päättämisestä.



Kuvio 7. Asiakaskohtaamisenprosessi (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 105).

Ensivaikutelmalla on suuri merkitys koko asiakaskohtaamisen onnistumiselle. Aloitusvaiheessa työntekijän tulee luoda positiivinen tunnelma. Haltuunottovaiheessa asiakasta tulee kuunnella ja havainnoida asiakkaan tunnetilaa. Työntekijän kuuluu saada asiakas tuntemaan itsensä tärkeäksi. Tässä vaiheessa syntyy luottamus työntekijän ja asiakkaan välille. Tämän jälkeen edetään asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseen ja käydään läpi ratkaisuehdotukset. Ratkaisut tulee aina perustella ja varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt ne. Yhteenvedossa on tärkeää kerrata tehdyt päätökset ja sopia jatkosta. Päätösvaiheessa työntekijä varmistaa asiakkaan tyytyväisyyden ja jättää asiakaskohtaamisesta positiivinen vaikutelma kiittämällä ja rohkaisemalla asiakasta. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 107-111.)

Eräsalo (2011a, 134) määrittelee asiakaskohtaamisen etenemisen seuraavasti; ensin on aloitus, mikä määrittelee vuorovaikutuksen onnistumisen. Kohtaamisessa eniten vaikuttaa työntekijän ajatukset asiakkaasta, millainen merkitys asiakkaalla on työntekijälle. Haltuunottovaiheessa työntekijä omaksuu toimintatavan, mikä vastaa asiakkaan tarpeita. Tällä tavoin työntekijä pystyy johdattamaan kohtaamista eteenpäin. Haltuunottovaihetta seuraa käsittelyvaihe. Työntekijä on oman alansa asiantuntija, joka hallitsee työnsä ja osaa toimia kohtaamisessa asiakasta arvostaen. Jokainen asiakas on yksilö, jolla on omat tarpeensa.

Asiakkaat kiinnittävät huomion mielikuviin, imagoon ja visioon yrityksestä. Näiden jälkeen hän perehtyy yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Onnistuneessa asiakaskohtaamisessa asiakas ja yritys luovat yhteisen vision asioiden hoitamisesta. Tämä edellyttää työntekijältä asiakkaan kuuntelemista ja rohkaisemista parempiin ratkaisuihin. Onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen ja sen laatuun on havaittu vaikuttavan myös yrityksen maine, palveluvalikoima, vallitsevat arvot, palvelukulttuuri, viestintä, palvelutilanne, muiden ihmisten läsnäolo ja palveluilmapiiri. (Ojanen 2013, 22; Puustinen 2013, 43.)

2.2.3 Asiakaskohtaamiseen vaikuttavat tekijät

Onnistuneen asiakaskohtaamisen taustalla vaikuttaa vahvasti organisaatorakenne ja johto. Johdon rooli on merkittävä asiakaskohtaamisten jalkauttamisessa. Asiakaskohtaamisia ja sen myötä asiakaskokemuksia ei voida kehittää paremmaksi, ennen kuin ne on nostettu ykkösprioriteetiksi. Asiakaskokemuksia ja asiakaskohtaamisia tulee olla tukemassa myös organisaation toimintaprosessit ja järjestelmät. Yritysjohdon tulee päämäärätietoisesti odottaa tietoa asiakaskohtaamisten tilasta ja hyödyntää saatua tietoa päätöksenteossa. Henkilöstö pystyy silloin tekemään tietoisesti omia päätöksiä asiakaslähtöisesti. (Meyer & Schwager, 2007.)

Jokaisen työntekijän tulee kokemuksen kautta ymmärtää, kuinka paljon omalla toiminnalla on vaikutusta asiakaskohtamiseen ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Organisaatio tarvitsee läpinäkyvää toimintaa ja prosessien tulee olla riittävän selkeitä. Henkilöstön pitää ymmärtää, miten jokaisen yksilön työtehtävät vaikuttavat asiakaskohtamisen kokonaisuuteen. Työntekijöiden omat kokemukset työyhteisön vuorovaikutussuhteista, johtamisesta ja sitoutumisesta vaikuttaa asiakkohtamiseen ja lopulta myös tuloksellisuuteen. (Hyytiäinen 2016.)

Työntekijältä jää usein huomaamatta oleellista tietoa siitä, mitä asiakas tarvitsee, mitä hän ei tarvitse tai mikä ratkaisu olisi asiakkaan tilanteen kannalta paras. Parhaiten asiakaskohtamisesta jää mieleen työntekijä, joka on oma persoonallinen itsensä ja heittäytyy avoimesti keskusteluun asiakkaan kanssa, päämääränä ratkaista hänen ongelmansa. Erilaisten myyntitekniikoiden lisäksi, tärkeä ominaisuus asiakaspalvelussa on sosiaaliset taidot. Ylimmän johdon tulee ymmärtää asiakaskohtamisen merkitys ja antaa sille riittävät edellytykset sekä oikeat työkalut. Asiakaskohtamisissa työntekijän aktiivisuudella on suuri merkitys, perustason suorituksella ei kilpailussa pärjää. Onnistuneen asiakaskohtamisen avaintekijät on määritelty seuraavasti:

1. Asiakas on huomion keskipisteenä.
2. Työntekijä kohtaa asiakkaan yksilönä.
3. Asiakkaan tilanteen, tarpeiden, piilevien tarpeiden, odotusten ja mielipiteiden selvittäminen on työntekijän vastuulla.
4. Rakennetaan asiakkaan tilanteeseen sopiva ratkaisu ja perustele se.
5. Käsitellään asiakkaan tilanne kokonaisvaltaisesti.
6. Päätetään kohtaaminen onnistuneesti ja tuotetaan ylivertainen asiakaskokemus. (Salo 2016.)

Asiakaskohtamisen luonne vaihtelee paljon riippuen toimialan piirteistä. Erilaiset kohtamiset tulee organisaatiossa tunnistaa, jotta osataan toimia tehokkaasti tuloksia saavuttaen. Erilaisuus heijastuu eniten siihen, miten paljon asiakas on valmis kuluttamaan aikaa asiakaskohtamiseen. Esiintymistiheyden perusteella asiakaskohtamiset voidaan jakaa kolmeen

kategoriaan. Ensimmäisenä on poikkeukselliset kohtaamiset, joita tapahtuu harvoin, silloin tehdään isoja päätöksiä. Säännölliset asiakaskohtaamiset taas toimivat kausittaisten vaihteluiden mukaisesti. Viimeisenä on rutiininomaiset kohtaamiset, jotka ovat jatkuvia ja joissa päätökset syntyvät nopeasti. Kohtaamisen aikana on tärkeä tunnistaa asiakkaat, jotka ovat halukkaita kehittämään asiakkuuttaan. Näiden tilanteiden löytämiseen organisaation on tärkeä panostaa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 80-82.)

Hetkeä, jolloin asiakas ja työntekijä kohtaa sanotaan totuuden hetkeksi. Työntekijän positiivinen palveluasenne ja aito kiinnostus asiakkaan tarpeita kohtaan vaikuttaa positiivisesti asiakaskohtaamiseen ja sen etenemiseen. Asiakaskohtaamisen jokainen vaihe on yhtä tärkeä, niin aloitus, kuin päättäminen. Työntekijän tulee tunnistaa eri asiakastyypit, jotta pystyy toimimaan asiakaskohtaamisissa parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaat voivat olla ujoja, puheliaita, passiivisia, negatiivisia, hankalia tai kiihtyneitä. Eri asiakastyypien hallitseminen helpottaa halutun lopputuloksen saavuttamisessa. (Valvio 2010, 37, 142.)

Työntekijän tulee kohdata asiakas tunnetasolla, hyvän vuorovaikutussuhteen syntyminen edellyttää empatiaa. Asiakas tulee ottaa huomioon ja hänen tarpeitaan tulee kuunnella. Empatiakyvyn avulla pystytään havaitsemaan asiakkaan tunteita ja asettumaan hänen asemaansa. Onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen kuuluu olennaisena osana asiakkaan tarpeiden ja tunnetilojen tulkitseminen. (Kauppila 2005, 186.)

Empatiakyvyn kautta työntekijä pystyy suhtautumaan haastavaan asiakaskohtaamiseen maltillisesti. Haastavat tilanteet kuuluvat asiakaskohtaamisiin, silloin työntekijän on tärkeää asettua asiakkaan asemaan. Asiakas purkaa hankalan tilanteen tuoman reaktion työntekijään, vaikka palaute ei kohdistuisi henkilökohtaisesti häneen. Empatian avulla pystytään ehkäisemään asiakkaan tyytymättömyyttä. Asiakkaan ymmärtäminen lisää asiakkaan tyytyväisyyttä ja vaikuttaa myönteisesti asiakaskokemukseen. (Eräsalo 2011a, 61-62.)

Asiakas tulee kohdata aidosti yksilönä. Ei riitä myyntikikkojen ja tuote-etujen esiintuominen, vaan aitous on valttia asiakaskohtaamisessa. Aiemmin asiakaskohtaamisessa työntekijä nähtiin asiakkaan kilpailijana tai vastustajana, joka tarjosi erilaisia kikkailuja ja niksejä kaupanteon avuksi. Nykyisin asiakas nähdään kumppanina ja yksilönä. Kohtaamiset pitää personoida ja muuttaa asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Sen vuoksi yrityksen tulee panostaa vahvasti digitaalisten palvelukanavien, verkkomobiilipalveluiden kehittämiseen. Digitalisuutta ja yksilöllisyyttä tulee viedä eteenpäin samanaikaisesti sisältäen henkilökohtaisia kohtaamisia ja palvelun laatua. (Huotari 2017.)

Asiakaskohtaamisessa työntekijän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen perusta on kommunikointi eli viestintä. Tärkeintä ei ole se, mitä asiaa on ilmaisemassa vaan miten sen ilmaisee. Viestinnän kautta luodaan yhteys asiakkaaseen. (Kauppila 2005, 25.) Viestinnän kautta ilmaistaan ajatuksia ja tarkoitusperiä sekä vaikutetaan asioihin. Työntekijän viestintään vaikuttaa hänen äänensävy ja puhetyyli. Laadukas asiakaskohtaaminen on avointa ja ystävällistä viestintää, mikä tapahtuu luontevasti työntekijän ja asiakkaan välillä. (Lucas 2012, 88; Marckwort & Marckwort 2011, 29.)

Kommunikointiin kuuluu oleellisesti myös sanaton viestintä. Puhutaan elekielestä eli kehon kielestä, johon kuuluu kehon asento, ilmeet, eleet, äänensävy, ryhti, etäisyys ja pukeutuminen. Sanalliseen viestintään yhdistettynä, yhdenmukaiset eleet ja ilmeet synnyttävät luotettavan ja vakuuttavan olemuksen. (Kauppila 2005, 33.) Eleitä voidaan asiakaskohtaamisessa tietoisesti käyttää avuksi kuvailemaan ja korostamaan haluttua asiaa. Myönteisyyden heijastuminen ja positiivisen olemuksen ylläpitäminen näkyvät kohtaamisessa. Se on ensiarvoisen tärkeää asiakkaan kannalta, silloin hän tietää, että häntä arvostetaan. Katsekontakti on voimakkain vaikuttamisen keino. Sen avulla voidaan viestiä, että asiakas on huomioitu. (Valvio 2010, 108, 115.)

Kuunteleminen ja kuuleminen ovat eri asioita. Kuunteleminen on prosessi, jossa etsitään vastausta kuulemalle viestille. Empatia, keskittyminen, huomaavaisuus ja ymmärtäväisyys ovat tehokkaan kuuntelijan

ominaisuuksia. Työntekijä pystyy keskittyneesti ja tehokkaasti kuuntelemalla havaitsemaan asiakkaan ongelman, tarpeet ja mahdollisesti toiveet sekä kykenee löytämään sellaisiakin tarpeita, joita asiakas ei tuo esille. Työntekijä kerää tietoa kuuntelemisen avulla, mikä on oleellinen elementti asiakaskohtaamisessa. Kuunteleva työntekijä hakee myös katsekontaktin asiakkaaseen ja esittää hänelle tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen. (Lucas 2012, 155-157.)

Aktiivinen kuuntelu näkyy keskittymisenä asiakkaaseen ja kyseiseen asiakaskohtaamiseen. Keskustelu on jatkuvassa vuorovaikutuksessa kuuntelun kanssa. Asiakkaalle tulee viestittää, että on siinä hetkessä tärkein. Tapa, jolla asiakasta kuunnellaan ja sen mukaan palvellaan vaikuttavat kohtaamisen sujuvuuteen. Asiakkaan asenne ja tunnepuoli muuttuu nopeasti ystävällisestä hyökkääväksi, mikäli hän kokee, ettei tule kuulluksi. Oleellista on työntekijän mukautumiskyky, hänen tulee mukauttaa vuorovaikutustaan asiakkaan tarpeiden mukaan eli huomioida tunnetila, mielipiteet, elekieli ja puhetapa. (Marckwort & Marckwort 2011, 70.)

Työntekijän tärkein työväline asiakaskohtaamisessa on persoonallisuus. Työntekijän oma persoonallisuus tulee olla mukana kohtaamisessa. Asiakas kohdataan silloin persoonana ja häntä palvellaan yksilönä sekä hyväksytään sellaisena kuin hän on. (Eräsalo 2011a, 35.) Hyvän asenteen omaava työntekijä haluaa palvella asiakasta alusta loppuun saakka. Hän on aidosti kiinnostunut kohtaamastaan asiakkaasta, keskittyy hänen tarpeisiinsa, eikä osoita pelkoa erilaisuutta kohtaan. Työntekijä kykenee ottamaan hankalan kohtaamisen haasteena, johon hän pyrkii löytämään ratkaisun. Positiivisen asenteen omaavalla työntekijällä on vilpitön halu auttaa asiakasta. Asiakas myös huomaa, että hänen ongelmansa suhtaudutaan myönteisesti, jolloin hän pystyy luottamaan työntekijään. Vuorovaikutus on asiakaskohtaamisessa miellyttävä ja jättää asiakkaaseen positiivisen tunnejäljen. (Marckwort & Marckwort 2011, 4.)

2.2.4 Asiakaskohtaamisen kriteerit

Ensimmäinen kriteeri on ammattimaisuus ja työntekijän taidot. Yrityksen pitää pystyä tarjoamaan sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joiden avulla asiakkaiden ongelmat voidaan ratkaista. Niillä ei ole suoraan vaikutusta asiakkaan kohtaamiseen, mutta ne vaikuttavat oleellisesti palvelun sujuvuuteen ja sitä kautta palvelun laatuun. Käyttäytyminen ja asenteet ovat merkittävässä roolissa asiakaskohtaamisessa. Asiakkaalle tulee tunne, että hänet huomioidaan ja työntekijä on halukas ratkaisemaan hänen ongelmansa kohteliaasti ja spontaanisti. Lähestyttävyyys ja joustavuus kuuluvat palvelun kriteereihin. Palveluntarjoajan sijainti, aukioloajat, resurssit ja operatiiviset järjestelmät suunnitellaan siten, että asiakas kokee palvelun sopeutuvan hänen vaatimuksiin. (Grönroos 2010, 122.)

Yksi tärkeimmistä kriteereistä on luotettavuus. Asiakkaalla tulee aina säilyä luottamus yritykseen ja sen työntekijöihin, että he toimivat asiakkaan edun mukaisesti. Palvelun normalisoinnilla tarkoitetaan pieleen menneen ja odottamattoman tapahtuman sattuessa toimenpiteisiin ryhtymistä. Palveluntarjoaja pyrkii välittömästi löytämään uuden, käyttökelpoisen ratkaisun. Palvelumaisema, maine ja uskottavuus kuuluvat asiakaskohtaamisen kriteereihin, vaikka ne eivät suoraan liity asiakaskohtaamiseen. Niillä on kuitenkin vaikutus asiakaskokemukseen kohtaamisessa. Maine ja uskottavuus rakentuvat asiakkaan uskoon palveluntarjoajasta. Asiakas uskoo, että yrityksen toimiin voi luottaa, saa rahoilleen vastinetta ja suosituskriteerit sekä arvot ovat sellaiset, jotka hän hyväksyy. (Grönroos 2010, 122.)

Keskeisempiä asioita asiakaskohtaamisessa on aitous ja asiakkaan kuunteleminen. Valveutunut asiakas tunnistaa, onko työntekijä kohtaamisessa teennäinen vai aito. Asiakkaan ongelma tulee ratkoa dialogisessa vuorovaikutuksessa yhdessä asiakkaan kanssa. Kohtaamisen tulee edetä asiakkaan ehdoilla, ilman valmiita malleja. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja nimeäminen lähtevät kyvystä esittää oikeat kysymykset. Avoimia kysymyksiä kannattaa hyödyntää

kohtaamisissa, ne ovat muotoa; mihin etsitte mahdollisesti ratkaisua ja mitä mielestänne tarvitsette. (Hammarsten 2016.)

Suljetut kysymykset eli kyllä-ei-kysymykset saa usein asiakkaan ärsyyntymään ja ohjailee valmiiksi asiakkaan vastausta. Työntekijältä odotetaan aitoa kuuntelun taitoa, kun asiakas tuo esille tarpeitaan. Aito kuunteleminen merkitsee asiakkaan kertoman asian vilpittömyyttä sisäistämistä. Tulee välttää vanhakantaista ajattelua, jossa asiakasta kuunnellaan, kun samanaikaisesti tyrkytetään tuotteita. Sellaisten argumenttien käyttöä tulee välttää, jotka eivät vastaa asiakkaan todellisiin tarpeisiin. Myyntipuheen kohdentaminen edellyttää vaivannäköä. Ongelmanratkaisu on myyntityön ydin. Asiakas on tyytyväinen, kun hänen ongelmansa saadaan ratkaistua. (Hammarsten 2016.)

2.3 Asiakaskokemuksesta ja asiakaskohtaamisesta viestiminen organisaation sisällä

Sisäisen viestinnän kautta jalkautetaan tietoa asiakaskokemuksen luomiseen ja asiakaskohtaamisen kehittämiseen liittyen. Aktiivisella viestinnällä voidaan vaikuttaa positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen. Toimiva sisäinen viestintä näkyy työntekijöiden sitoutumisena sekä parempana asiakaskokemuksena. Sen avulla mahdollisesta liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. (Hallahan ym. 2007, 26.) Tutkimuksen pääkysymyksenä selvitetään, miten asiakaskokemuksesta ja asiakaskohtaamisesta on viestitty organisaation sisällä.

Viestintä on prosessi, jonka tarkoitus on luoda merkityksiä. Merkityksen luomiseen vaikuttaa se, miten työntekijät luovat merkityksiä psykologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti, kuinka viesti ymmärretään, miten se muistetaan, millaisia epävarmuustekijöitä viestiin liittyy ja kuinka ne ratkotaan. Vastaanottajalla, sekä viestin lähettäjällä tapahtuu merkityksen luominen ja viestintä on heidän välisen vuorovaikutuksen tulos. Viestintä voidaan nähdä prosessina, jossa luodaan merkityksiä. (Hallahan ym. 2007, 12, 23.)

Toiminnan johtamisen kannalta viestinnällä on erittäin tärkeä rooli. Onnistuneessa viestinnässä johto tietää, mitä henkilöstön pitää tietää ja mitä se mahdollisesti tietää. Sisäisen viestinnän näkökulmasta katsottuna johdon jalkautuminen henkilöstön luo on tärkeä hengennostattamisen tekijä. Henkilöstö näkee silloin johdon olevan kiinnostunut ja välittävän heistä. Ylimmän johdon tulee ymmärtää sisäisen viestinnän tärkeys. Sisäinen viestintä ei ole ainoastaan yrityksen menestystekijä, vaan se on ylipäätään edellytys yrityksen olemassaololle. (Kitchen & Daly 2002, 47.)

2.3.1 Sisäisen viestinnän määritelmä

Viestinnällä tarkoitetaan informaatiota, mikä on kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista vaihdantaa. Tiedottaminen taas on yksisuuntaista viestintää, sisäinen viestintä sisältää nämä molemmat informaation muodot. Sisäinen viestintä on johdon ja esimiesten informaation jakamista henkilöstölle tai toisinpäin. Siihen lukeutuu myös työntekijöiden keskinäinen viestintä. Sisäistä viestintää tarvitaan liiketoiminnan onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä positiivisuuden synnyttämiseen. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Repo 2012, 13-14.)

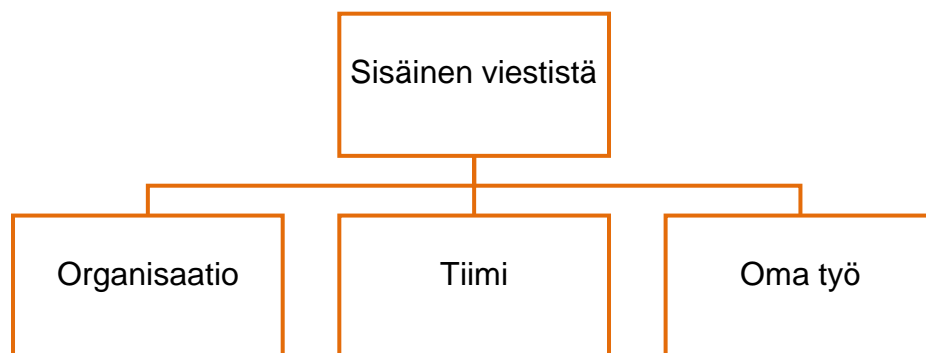
Organisaation sisäisellä tiedonkululla tarkoitetaan sisäistä viestintää. Luonteeltaan se voidaan määritellä kaksisuuntaiseksi vuorovaikutukseksi, jonka avulla kaikki työyhteisöön kuuluvat viestii keskenään. Tehokas sisäinen viestintä rakentuu kolmesta tekijästä. Viestin tulee olla merkityksellinen ja työntekijöitä hyödyttävää. Viestin tavoitteiden eli motivoinnin, tiedotuksen ja osallistamisen tulee saavuttaa suurin osa kohderyhmästä. Viimeisenä tekijänä viestillä pitää olla myönteinen vaikutus tuotteeseen, palveluun, laatuun, myyntiin, tuottavuuteen, työntekijöiden suorituksiin ja asiakkaan kokemukseen. (Kortetjärvi -Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106; Mishra, Boynton & Mishra 2014, 184.)

Welchin ja Jackson (2007, 181, 185) määrittelevät sisäisen viestinnän johdon työkaluksi, jonka tulee olla käytännönläheistä. Se on strateginen toiminta, mikä pitää sisällään kaikki sisäiset sidosryhmät organisaation kaikilla osa-alueilla. Sisäinen viestinnän tulee perustua kysymyksiin: kuka

viestii ja kenelle, miten, millainen on viestin sisältö ja mihin viestinnällä pyritään. Tavoitteena on vaikuttaa henkilöstön sisäisiin suhteisiin, sitoutumiseen, luoda yhteenkuuluvuutta, nostaa tietoisuutta muutostilanteissa ja vahvistaa kehittymistä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kallan (2006, 84-86) mukaan sisäinen viestintä on monitieteinen ilmiö, jolla on yhteys yritysviestintään, johdon viestintään, henkilöstöhallintoon ja kansainväliseen liiketoimintaan. Monitieteisyyden lisäksi sisäinen viestintä on monitasoinen ja sitä tapahtuu muuallakin kuin johdolta henkilöstölle tai viestintätiimiltä henkilöstölle. Se nähdään yrityksen sisällä kokonaisvaltaisesti toimivana viestintäprosessina. Sisäisen viestinnän onnistumisesta on vastuussa kaikki yrityksen työntekijät. Yrityksessä on tärkeää vallita hyvä asenne viestintää kohtaan. Siihen vaikuttaa ylin johto, esimiehet ja viestintätiimi. Työntekijöiden pitää olla aktiivisia ja osallistua viestintään, eikä passiivisesti odottaa viestejä. (Korhonen & Rajala 2011, 18-19.)

Sisäinen viestintä voidaan Juholin (2009, 160) mukaan jakaa koko organisaatiota, tiimiä tai omaa työtä koskeviin asioihin, jotka on esitetty kuviossa 8. Aiheet jakautuu tämän jälkeen pienempiin alaryhmiin. Silloin puhutaan viestinnän rakenteesta. Rakenteen ymmärtäminen helpottaa ihmisiä hakemaan tietoa oikeista kanavista. Rakenteeseen vaikuttaa viestinnän tavoitteet, kohdeyleisö, tilanne ja kerrottava asia. Viestin ymmärtämistä helpottaa looginen järjestys. (Juholin 2011, 160-161; Walker 2006, 131.)



Kuvio 8. Sisäisen viestinnän rakenne (Juholin 2011, 160).

Sisäinen viestintä on muokkaantunut vuosien saatossa informoinnista ja moraalien kohottamisesta, strategian toteuttamiseksi. (Smith 2008, 18). Nykyisin se on valmennusta, neuvontaa sekä yhdistelmä markkinointi ja henkilöstöhallintoa. Viestintää tarvitaan aina kanssakäymisessä työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien välillä. Yritystä auttaa menestymään yhteistyökykyinen ja motivoitunut henkilöstö. Sisäisen viestinnän taloudellista merkitystä ei silti tiedä yrityksissä kovin hyvin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 82.)

Viestinnän suunnitteluvaiheessa on tärkeää ottaa huomioon eri sidosryhmät ja suunnata viestin sisältö ja kanava kohderyhmän mukaan. Tiimeillä voi olla erilaisia tarpeita ja odotuksia viestinnän suhteen sekä erilaisia vastuita organisaatiossa. Sujuvuuden takaamiseksi kohderyhmät pitää rajat tarkasti. Esimerkiksi esimiehille kannattaa suunnata viestintä sen mukaan, minkälaista tiimi he vetävät. Ympäröivillä tekijöillä voi olla enemmän vaikutusta kuin kohderyhmän asemalla. Kaikille ei pidä viestiä samalla tavalla. Kohderyhmät voi tarvita myös erilaisia viestintäkanavia, kaikilla ei välttämättä ole mahdollisuutta päästä esimerkiksi työpaikan intranettiin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 76-77; Hämmäläinen & Maula 2004, 67.)

Smith (2008, 80) pitää tärkeänä, että sisäisessä viestinnässä hyödynnetään useita kanavia, yrityksen koosta riippumatta.

Viestintäkanavien vahvuudet, heikkoudet sekä mahdollisuudet tulee ilmetä yrityksen viestintästrategiassa. Vastaavasti Juholinin (2009, 161) mielestä monien viestintäkanavien käyttäminen saattaa aiheuttaa tietotulvaa ja liiallista ajankäyttöä tiedon etsimiseen. Hän suosittelee yhden tai kahden kanavan käyttämistä tehokkaasti, se helpottaa huomattavasti halutun viestin perillemenoa.

Oikean kanavan lisäksi onnistunut viestintä vaatii viestin ja kanavan ymmärtämistä muutoksessa sekä yleisön reaktion tulkitsemista. Tiedossa oleva tieto tulee viestiä rehellisesti ja osallistaa henkilöstö mukaan päätöksentekoon. Kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä on hyvä aloittaa, sillä osoitetaan kunnioitusta työntekijöitä kohtaan. Perustan yrityksen ideologioille luo viestintää harjoittavat, toimiessaan ikään kuin sisäisinä agentteina. Aiemmin sen on ajateltu olevan johdolle kuuluva asia. Syynä tähän on organisaatiokulttuurin vaikutus henkilöstön toimintatapoihin, mutta samalla myös henkilöstön vaikutus organisaatiokulttuuriin. (Hallahan ym. 2077, 15; Virtanen 2005, 40.)

2.3.2 Sisäinen viestinnän onnistuminen

Uuden toimintatavan läpiviemiseen ja sen menestymiseen vaikuttaa merkittävästi sisäisessä viestinnässä onnistuminen. (Kauhanen 2012, 173). Henkilöstölle pitää tuottaa kokemuksia työn merkittävyydestä, sisäisen viestinnän avulla. Näiden lisäksi sisäisen viestinnän kautta tulee keskustella henkilöstön kanssa asetetuista päämääristä. Sisäinen viestintä on johtamista eri kanavien avulla, kuten kirjallisesti, suullisesti ja verkossa. Sen kautta varmistutaan siitä, että henkilöstö tietää yrityksen liiketoiminnan, arvot, vision, strategian, tuotteet, palvelut, markkinoinnin, taloudellisen tilanteen, uudistukset sekä sidosryhmät. Sisäisellä viestinnällä vaikutetaan työyhteisön toiminnan sujuvuuteen, tuottavuuteen ja tehokkuuteen. (Kauhanen 2012, 175; Malmelin & Villi 2015, 139.)

Tutkimuksen yhtenä alakysymyksenä selvitetään viestinnän kehittämistä ja tehostamista. Sharmanin ja Kamalanabhanin (2012, 302-305) mukaan sisäisellä viestinnällä on suora yhteys yrityksen asiakaskokemuksen ja

asiakaskohtaamisen kehittämiseen. Sisäinen viestintä on väline pitää yhteyttä työntekijöihin. Se vie eteenpäin luottamusta, tuottamalla ajankohtaista informaatiota ja lisää motivaatiota etenkin hankalissa tilanteissa, kuten muutosprosesseissa. Asiakaskokemuksesta ja asiakaskohtaamisesta viestiminen lisää työntekijöiden viestintätyytyväisyyttä. Työntekijöiden on helpompi identifioitua brändiin, mikä lisää uskollisuutta sekä sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan.

Työyhteisö tarvitsee onnistuakseen eri osien välistä tiedon vaihtoa. Tiedon vaihdon lisäksi sisäisellä viestinnällä on muitakin tarkoitusperiä, kuten tehtäväkohtainen viestintä, innovointiin liittyvä viestintä ja suhteiden ylläpitämiseen liittyvä viestintä. Viestinnän ydin on vuorovaikutuksessa, mikä mahdollistaa työskentelyn, yhteisön kehittymisen ja oppimisen syventymisen yksilö- ja yhteisötasolla. Kaikki ketkä ovat organisaation sisällä vuorovaikutuksessa toisiinsa osallistuu työyhteisöviestintään. (Juholin 2011, 140; Miller 2009, 29.)

Viestinnän tunnusomaisiapiirteitä on tasavertaisuus, jokaisella on oikeus ilmaista mielipiteensä ja kyseenalaistaa muita. Viestintä ei rajoitu ainoastaan fyysisesti työpaikalle, vaan on läsnä siellä missä työyhteisön jäsenet kulloinkin vaikuttavat. (Constantin & Baias 2014, 978; Juholin 2011, 141.) Työntekijöiden sitoutumiseen, suoriutumiseen ja tyytyväisyyteen voi vaikuttaa viestinnällä. Haasteita työyhteisölle asettaa toimintaympäristön voimakas muuttuminen, mikä johtuu globalisaatiosta, asiakaskäyttämisen muutoksista ja teknologian kehityksestä. (Karanges, Johnston, Beatson & Lings 2015, 129-130.)

Hagerlundin ja Kaukopuro-Klementin (2013, 6-7) mukaan sisäisellä viestinnällä on myös epävirallisia tehtäviä. Ideaalitulanteessa viestinnällä pystytään tehostamaan nykyisen toiminnan kehittämistä, edistää yhteisen tavoitteen saavuttamista ja onnistunutta toteutumista. Viestinnässä on tärkeää onnistua, sillä se lisää työntekijöiden motivaatiota ja viihtymistä työyhteisössä. Viestintä ei ole ainoa työyhteisön voimavara, vaan kokonaisuus syntyy eri voimavarojen summana. Kokonaisuutta

katsottaessa viestinnällä on ratkaiseva rooli. Se yhdistää eri voimavarojen käytön yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi.

2.3.3 Sisäisen viestinnän haasteet

Åberg (2006, 112) nostaa esille neljä sisäiseen viestintään liittyvää haastetta. Ensimmäisenä on tietojen liikkuminen, mikäli tietoa ei saada liikkumaan, syntyy vähitellen uutistyhjiö. Työntekijät tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta heitä ei ole informoitu siitä. Tämän seurauksena syntyy puskaradio. Sen johdosta liikkeelle lähtevä tieto on usein väärää, eikä palvele yrityksen tavoitteita. Aktiivisen, nopean ja luotettavan viestinnän kautta voidaan hillitä puskaradiota.

Tietovarastot ja verkot ovat seuraava haaste. Näiden tietojen on pysyttävä paikallaan, jotta tiedonetsijän on mahdollista päästä niitä hyödyntämään. Tiedon tulee olla myös ajan tasalla, jotta se palvelee parhaalla mahdollisella tavalla tiedonsaajaa. Kolmanneksi haasteeksi on määritelty esimiehet. Esimiehet ovat suurin haaste, sillä he toimivat koko yrityksen ja oman työyhteisön välisenä linkkinä. Haasteena heillä on tiedonkulun jatkuva hallinta ja yrityksen tietojen yhteensovittaminen. (Åberg 2006, 113.)

Viimeisenä haasteena on ”ahaa-aukioiden” ja hiljaisten huoneiden puute. Ne ovat fyysisiä yritysten tiloja, jotka mahdollistavat työntekijälle ideoimisen ja viestintään keskittymisen sekä ongelmien ratkaisemiseen. Viestinnällä on suora vaikutus myös työyhteisön ilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen, joilla suora vaikutus yrityksen tehokkuuteen. Esimiesten tärkeä rooli on osallistaa koko työyhteisö mukaan viestintään ja jakaa uutta tietoa eteenpäin. Tiedonkulun puutteellisuus näkyy työntekijöiden heikkona sitoutumisena ja vastaavasti alhaisena tuloksena. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 62-64.)

Sisäisellä viestinnällä on vaikutusta siihen, millaisen mielikuvan asiakas luo yrityksestä. Asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät ovat erityisessä asemassa, sillä he kohtaavat asiakkaita päivittäin. He luovat

asiakaskohtaamisessa käsityksen siitä, millainen on heidän edustamansa yritys. Viestintä muokkaa yrityskulttuuria ja yrityksen tapaa toimia.

(Isohookana 2007, 16.)

Sisäisen viestinnän haasteita voidaan havainnoida, mikäli viestintä ei onnistu motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä. Yhteisöllisyys voimistuu työyhteisössä, missä asioista viestitään avoimesti. (Isohookana 2007, 16.)

Tutkimuksen yhtenä tutkimuskysymyksenä on selvittää

kohdeorganisaation sisäisen viestinnän haasteita. Teemahaastatteluiden vastauksia verrataan tietoperustaan.

2.3.4 Sisäisen viestinnän kokeminen

Puhutaan työntekijöiden viestintätyytyväisyydestä, kun viitataan viestinnän tehokkuuden ja onnistumisen mittaamiseen. Viestintätyytyväisyys tarkoittaa työntekijöiden tyytyväisyyttä viestintään liittyviä tekijöitä kohtaan. Viestintätyytyväisyys on sidoksissa työntekijöiden tietoon ja tiedontarpeeseen. Sen syitä tutkitaan viestintävajeiden kautta, jotka ovat kanava- ja tietovaje. (Juholin 2009, 116.)

Viestintätyytyväisyyden kautta työntekijä viestii asenteestaan ja tunteestaan. Ne kertovat, miten tyytyväinen työntekijä on eri viestintäkanavien kautta saamaan informaatioon, millaisia mahdollisuuksia hänellä on harjoittaa viestintää ja kertoa mielipiteensä.

Viestintätyytyväisyys on yksilön sisäinen tunnetila, joka muodostuu hänen arvioonsa siitä, miten hyvin viestinnällä on saavutettu haluttuja tuloksia.

(Juholin 2009, 25.)

Viestintä- ja työtyytyväisyydellä sekä työsuorituksella on selkeä yhteys.

Tärkeimmät tekijät ovat esimies-alaisuuden toimivuus, johtamistaidot, informaation läpikulku ja selkeä roolijako työyhteisössä. Työntekijän kokiessa tyytyväisyyttä omaa työtä, esimiestä ja organisaatiota kohtaan, muuttuu viestintäympäristö avoimemmaksi, luotettavammaksi ja työntekijäkeskeisemmäksi. (Juholin 2009, 117-118.)

Työntekijöitä on tärkeää osallistaa mukaan, kun kartoitetaan organisaation asiakaskohtaamisten ja asiakaskokemusten nykytila. Samalla työyhteisön sisäinen tiedonkulku paranee. Viestinnän tavoitteena on, että jokainen työntekijä tietää mitä asiakaskokemuksella ja asiakaskohtaamisella tarkoitetaan organisaatiossa ja kuinka haluttu asiakaskokemus saavutetaan. (Juholin 2009, 119; Ylikoski 2006, 97.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä luku on poistettu opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä luku on poistettu opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämä luku on poistettu opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi.

Anttila, S. 2012. Strategisen muutoksen viestiminen monikansallisessa yrityksessä – Yrityskulttuurin rakentuminen sisäisen viestinnän avulla. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, viestinnän laitos. [Viitattu 26.11.2017]. Saatavissa:
http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12948/hse_ethesis_12948.pdf

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Constantin, E. C. & Baias, C. C. 2014. Employee Voice – Key Factor in Internal Communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 191, 975-978.

Del Rowe, S. 2016. New uses for marketing automation. *CRM Magazine*. 20, 12, s. 25-27.

DiJulius, J, R. 2008. What's the Secret: To Providing a World-Class Customer Experience. s. 336, Wiley.

Doligalski, T. 2015. Internet-Based Customer Value Management: Developing Customer Relationships Online. Cham: Springer International Publishing.

Eräsalo, U. 2011a. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Fisher, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä, Helsinki: Talentum.

Galle, N. 2017. Asiakaskokemuksen muodostuminen- Asiakaskokemustekijät hammaslääkäriketjun palveluprosessissa. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. [Viitattu 18.11.2017]. Saatavissa: http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/144033/Gradu%202017_Nona%20Galle.pdf?sequence=5

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25 (5), 395–410.

Gerdt B. & Korkiakoski K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum Pro.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3.p. Helsinki: WSOYpro

Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11 (3), 297–301.

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klementti, H. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa – Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K. 2007. Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1, 3-35.

Hammarsten, H. 2016. Aitous on valttia asiakaskohtamisissa. [Viitattu 30.10.2017]. Saatavissa: <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2016/aitous-on-valttia-asiakaskohtamisessa>

Helkkula, A. & Kelleher, C. 2010. Circularity of Customer Service Experience and Customer Perceived Value. *Journal of Customer Behaviour*. 9 (1), 37–53.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Kariston kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Huotari, A. 2017. Digitaalisen asiakaskokemuksen merkitys strategisen johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, tulevaisuuden johtamisen ja asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. [Viitattu 21.11.2017]. Saatavilla: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133899/Digitaalisen%20asiakaskokemuksen%20merkitys%20strategisen%20johtamisen%20nakokulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hyytiäinen, P. 2016. Kassapalvelututkimus asiakaskokemuksen johtamisen välineenä. Lahti. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. [Viitattu 12.11.2017]. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/125880/Kassapalvelututkimus%20asiakaskokemuksen%20johtamisen%20v%C3%A4lineen%C3%A4.pdf?sequence=2>

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. [Viitattu 11.11.2017]. Saatavilla: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi Oy.

- Juholin, E. 2011. *Communicare! Viestintästrategiasta käytäntöön!* 5.p. Helsinki: Inforviestintä.
- Kalliomaa, S. 2011. *Myyntityön vauhtipyörä*. Tampere: Tampereen Yliopistonpaino Oy – Juventes Print.
- Karanges, E., Johnston, K. Beatson, A. & Lings, I. 2015. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review* 41, 129–131.
- Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: SanomaPro.
- Kauppila, R. A. 2005. *Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot*. Jyväskylä: PS - Kustannus opetus2000.
- Kitchen, P. J. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate communications: An International Journal*, 7: 1, 46-53.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. *Viestinnän prosessointi – koreografia kaaokselle*. Helsinki: Talentum.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. *Yrityksen viestintä*. 5. p. Helsinki: Edita.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus*. Talentum. Helsinki.
- Kurvinen J. & Seppä M. 2016. *B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja*. Helsinki: Helsingin seudun Kauppakamari.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. 4. painos. *Prosessijohtamisen käsitteet*. Espoo: Redfina Oy.
- LaSalle, D. & Britton, T. A. 2003. *Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences*. Boston: Harvard Business School Press.

- Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. 2011. Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (6), 846–869.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. *Tehoa työelämän viestintään*, 2.p. Helsinki: Edita.
- Lucas, R. W. 2012. *Customer Service: Skills for succes*. New York: McGraw-Hill.
- Lyn, S. 2008. *Effective Internal Communication*. 2nd edition. CIPR.
- Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. *Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha*. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Malmelin, N. & Villi, M. 2015. *Mediajohtaminen – näkökulmia muuttuvaan media-alaan*. Helsinki: Gaudeamus.
- Marckwort, R. & Marckwort, A. 2011. *Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa*. Helsinki: Yrityskirjat.
- Metters, R., King-Metters, Pullman, M. & Waltos, S. 2006. *Successful Service Operations Management*, Thomson Learning, Lontoo.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Review. Article reprint No. R0702G. Zurich HelpPoint.
- Microsoft. 2018. Yammer: Älykkäämpää yhteistyötä. [Viitattu 24.4.2018]. Saatavissa: <https://www.yammer.com/>
- Miller, K. 2009. *Organizational communication Approaches and Processes*. 5.nd edition. Boston: Wadsworth.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. 2014. Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *The Journal of Business Communication*, 51(2), 183.

- Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin: asiakasta ei jätetä. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Molainen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- OP-Ryhmän intranet, 2018. [Viitattu 20.2.2018]. Saatavissa: www.opintra.fi.
- Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24/3, 196–208.
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83–96.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua – miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Helsinki: WSOYpro.
- Poulsson, S. & Kale, S. 2004. The Experience Economy and Commercial Experiences. *The Marketing Review*. 4: 267-277.
- Poutanen, P. 2001. Voiko (sähköposti) viestintää olla liikaa? [Viitattu 6.5.2018]. Saatavissa: <https://organisaatioviestinta.com/2011/12/01/voiko-sahkopostiviestintaa-olla-liikaa/>
- Puustinen, P. 2013. Vaihdanta vallankumous – Finanssipalvelun uusi logiikka. Helsinki: Talentum.
- Reichheld F. & Markey R. 2011. The ultimate question 2.0: How Net Promoter companies thrive in a customer-driven world. Bain & Company. Boston, Massachusetts.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Linkdbloom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Salo, P. 2016. Vinkkejä asiakaskohtaamisiin. Myynti ja Markkointi. [Viitattu 10.11.2017]. Saatavissa: <http://lehti.mma.fi/tyo-ura/vinkkeja-asiakaskohtaamisiin>

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta, avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Sharma, N., & Kamalanabhan, T. J. 2012. Internal corporate communication and its impact on internal branding. *Corporate Communications*, 17 (3), 300 - 322.

Soudagar, R., Iyer, V., Hildebrand, G. 2012. The customer experience edge: technology and techniques for delivering an enduring, profitable and positive experience to your customers. New York: McGraw Hill.

Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. Red. Tee asiakkuudesta kokemus. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, R.J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. 5.p. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. & Tillman, M. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2.p. Helsinki: WSOY.

Susanna Mäkinen. Viestintäasiantuntija. OP-Ryhmä. Haastattelu 18.2.2018.

Tillman, M. 2006. Huippupalvelua asiakkaille, Helsinki: Rastor Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Törrönen, V. & Salomaa, M. 2017. Asiakaskokemuksen tila Suomessa 2017. [Viitattu 22.12.2017]. Saatavissa: <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Asiakaskokemus-Suomessa-2017-raportti.pdf>

Uski, S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Talouselämä, kumppaniblogit. [Viitattu 10.1.2018]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista+rakentuu+hyva+asiakas/askokekus/a2226160>

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31–41.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Walker, R. 2006. Strategic Business Communication. An integrated, ethical approach. Thomson South-Western.

Walter, U., Edvardsson, B. & Öström, Å. 2010. Drivers of customers' service experiences: A study in the restaurant industry. *Managing Service Quality*, 20 (3), 236–258.

Watkinson, M. 2013. The ten principles behind great customer experiences. New York: Pearson Financial Times.

Welch, M. & Jackson, P. R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12: 2, 177-198.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Bookwell.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

LIITTEET

Tämä osa on poistettu opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä