

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Lappeenranta
Liiketalouden koulutus
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

Maria Tams

Asiakaskokemus yritysten kilpailukeinona

Opinnäytetyö 2019

Tiivistelmä

Maria Tams

Asiakaskokemus yritysten kilpailukeinona, 40 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous, Lappeenranta

Liiketalouden koulutus

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö 2019

Ohjaaja: Pasi Juvonen, tutkimuspäällikkö, tekniikan tohtori

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä asiakaskokemuksen käsitteellä tarkoitetaan ja mistä elementeistä se muodostuu. Asiakaskokemuksesta on kehittymässä yksi yritysten tärkeimmistä kilpailukeinoista, ja organisaatioissa on havaittavissa vahvasti asiakaslähtöisemmän liiketoiminnan kehittäminen. Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa on keskiössä erityisesti osto- ja palvelukokemuksen jatkuva parantaminen sekä asiakastyytyvyyden varmistaminen jokaisessa kohtaamisessa.

Opinnäytetyö toteutetaan kirjallisuustutkimuksena. Pääasiallisina lähteinä työssä käytetään suomen- ja englanninkielistä ammattikirjallisuutta, jonka aiheina on asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen sekä asiakaskokemuksen mittaaminen. Lisäksi lähteinä on käytetty sähköisiä lähteitä, esimerkiksi artikkeleita ja tutkimuksia.

Tämä kirjallisuustutkimus osoitti sen, että perinteisillä erottautumiskeinoilla kilpaileminen ei välttämättä enää riitä tänä päivänä. Asiakkaiden tunteminen ja ostokäyttäytymisen tarkastelu auttavat yrityksiä pysymään mukana kilpailussa asiakkaista. Digitalisaatio on muuttanut asiakaskokemuksen pelikenttää huomattavasti, ja se onkin myös yksi yritysten haasteista: miten pysyä mukana alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaskokemuksen mittaaminen, kirjallisuustutkimus

Abstract

Maria Tams

Customer Experience as a Competitive Advantage, Saimaa University of Applied Sciences, 40 pages

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Marketing

Bachelor's Thesis 2019

Instructor: D.Sc. Pasi Juvonen, Research Manager

The aim of the thesis was to find out more about customer experience and understand more about the importance of it. For sustained growth of a business customer experience needs to be taken seriously in the companies nowadays. It is important to build customer's loyalty for the brands to keep them alive. Customer experience has become one of the most important competitive advantages. Digitalization has also affected strongly customer experience and customer experience management, as it is easier for customers to share their experiences and opinions online.

Thesis was made as a literature study. Material for the thesis was collected from Finnish and English professional literature about customer experience and customer experience management. Material consisted also of web-articles and researches.

Thesis consists of six chapters. First chapter is introduction to the subject and background of the study. The second chapter is about the concept of customer experience – what it really means and why it is so important for the companies these days. Second chapter also tells more about customer experience situation in companies in Finland. Third chapter is about good customer experience and how it builds. Fourth chapter concentrates on customer experience management. In this chapter there is comparison between industries. Chapter also tells more about pioneer-companies and what they do better than the others. Fifth chapter is about measuring the customer experience. This chapter introduces the ways of measuring customer experience on different levels. The last, sixth chapter, is consideration about the subject and the study.

Keywords: customer experience, customer experience management, literature study

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Asiakaskokemus.....	6
2.1	Asiakaskokemus Suomessa	8
2.2	Digitaalinen asiakaskokemus.....	10
3	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	12
3.1	Hyvä asiakaskokemus	14
3.2	Odotusten ylittäminen	14
3.2.1	Ydinkokemus.....	15
3.2.2	Laajennettu kokemus	15
3.2.3	Odotukset ylittävän kokemuksen elementit	16
4	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	16
4.1	Asiakaskokemus finanssialalla	19
4.2	Asiakaskokemus terveydenhoitoalalla	21
4.3	Asiakaskokemuksen edelläkävijät	22
4.4	Asiakaskeskeinen yrityskulttuuri	24
5	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	27
5.1	Asiakasmittarit	28
5.1.1	Net Promoter Score.....	29
5.1.2	Asiakastyytyväisyysindeksi – Customer Satisfaction Index (CSAT/CSI).....	32
5.1.3	Customer Effort Score (CES) – Asiakkaan vaivannäön mittaaminen 33	
5.1.4	Word Of Mouth Index	34
5.2	Taloudelliset mittarit.....	34
5.3	Henkilöstömittarit	34
5.4	Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen.....	35
5.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen tulevaisuudessa	36
6	Pohdinta.....	37
	Lähdeluettelo	39

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on asiakaskokemus ja sen tärkeys liiketoiminnassa ennen kaikkea kilpailuetuna. Asiakaskokemus on muutaman viime vuoden aikana pinnalla yritysmaailmassa. Tälläkin hetkellä se on kestopuheenaihe, ja siitä on tullut yrityksille elinehto. Yhä useammat yritykset korostavat sen merkitystä, palkkaavat henkilöitä asiakaskokemuksen johtamiseen sekä ottavat sen tärkeäksi osaksi strategiaa.

Opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan ja mistä eri osa-alueista se koostuu. Opinnäytetyössä käydään läpi niitä asioita, joita tulisi huomioida asiakaskokemuksen kehittämisessä. Työssä selvitetään myös asiakaskokemuksen mittaamisen välineitä ja asiakaskokemuksen johtamista. Tärkeänä aiheena tulee olemaan myös digitaalisen asiakaskokemuksen erot perinteiseen asiakaskokemukseen. Digitalisaatio on yksi tämän hetken trendeistä.

Työskentelen itse alalla, jossa asiakaskokemus on vahvasti läsnä ja jatkuvan kehityksen kohteena. Olen itse tuottamassa asiakaskokemuksia jokainen työpäivä, joten opinnäytetyön tekeminen tuo myös itselleni oppia ja voin siirtää oppimaani hyvin käytäntöön. Tavoitteena onkin myös ymmärtää, miten itse voin parantaa asiakaskokemusta omalta osaltani yrityksessä. Tavoitteena on myös ymmärtää asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnassa sekä kilpailuetuna.

Työn tarkoitus on tutkia aihetta ja ilmiötä nimeltä asiakaskokemus. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mistä asiakaskokemus muodostuu ja mitkä ovat sen tärkeimpiä elementtejä. Tarkoitus on myös hieman verrata asiakaskokemusta eri toimialoilla. Tavoitteena on laajempi ymmärrys siihen, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan, sillä tällä hetkellä yleisesti tunnettua, yksiselitteistä määritelmää ei ole löydetty.

Tutkimuskysymykset ovat

- Mitä asiakaskokemus on?
 - ➔ Millainen on hyvä asiakaskokemus?
- Miksi yritysten kannattaisi keskittyä asiakaskokemuksen kehittämiseen?

→ Miten tuloksia voidaan mitata?

Opinnäytetyö keskittyy asiakaskokemuksen määritelmään ja ymmärtämiseen kokonaisuutena. Opinnäytetyö keskittyy kuluttaja-asiakkaisiin aiheen piirissä, ei yrittäjäasiakkaisiin.

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Tutkielmassa käytetään lähteinä asiakaskokemuksesta tehtyjä aikaisempia tutkimuksia sekä aiheesta kertovia artikkeleita ja kirjallisuutta. Työssä sivutaan asiakaskokemukseen liittyviä aikaisempia teorioita, jotta voidaan ymmärtää paremmin asiakaskokemuksen elementtejä.

Tutkimus toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Pääasiallisina lähteinä käytetään suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta liittyen aiheeseen asiakaskokemus. Lähteinä voidaan käyttää myös aikaisempia tutkimuksia aiheesta sekä aiheeseen liittyviä artikkeleja.

Tutkimuksen tekeminen ei aina vaadi välttämättä uuden tiedon tuottamista. Kirjallisuuskatsaus tai kirjallisuustutkimus on tutkimusmenetelmä, joka ei vaadi uuden tiedon tuottamista. Kirjallisuustutkimus käyttää hyödykseen valmiiksi dokumentoituja aineistoja. Aineisto tulee rajata ja valita huolellisesti. Valituista teoksista tulee poimia se sisältö, joka hyödyttää omaa työtä ja tutkimusta. (Jyväskylän yliopisto 2014)

Valmiiksi tuotettua sisältöä käytettäessä esiin nousee myös etuja. Tutkimusongelma saattaa hahmottua helpommin sekä säästetään aikaa ja rahaa. Kuitenkin kirjallista aineistoa on tärkeää lukea kriittisesti ja jättää pois informaatio, joka tuntuu epäluotettavalta. (Jyväskylän yliopisto, 2014)

2 Asiakaskokemus

Suomenkielinen määritelmä asiakaskokemukselle on vaihdellut niin asiantuntijoiden kuin kirjottajienkin mukaan. Korteso & Löytänä (2011, 7–11) määrittelevät termin asiakaskokemus seuraavanlaisesti: Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Keskeisin asia on asiakkaan tekemien yksittäisten tulkintojen koko-

naisuus, johon eivät vaikuta vain rationaaliset päätökset vaan myös tunneperäiset ja alitajuiset tulkinnat. Juuti (2015, 41) puhuu asiakaskokemuksesta joko rationaalisena, tunnetasoisena, fyysisenä tai sosiaalisena kokemuksena tai näiden kaikkien yhdistelmänä. Asiakaskokemus liittyy mihin tahansa vuorovaikutussuhteeseen asiakkaan ja organisaation tai sen tuotteiden välillä. Asiakaskokemus muokkaantuu aina yksilön mukaan. Asiakkailta on yleensä jonkinlainen esiyymmärrys organisaatiosta, tuotteista ja brändistä. Esiyymmärrys ja ennakkokäsitykset ovat voineet syntyä esimerkiksi lehdistön tai television välityksellä tai muiden ihmisten kertomusten perusteella. Ennakkokäsitys vahvistuu, heikkenee tai muuttaa muotoaan sen mukaan, miten asiakkaan ja organisaation väliset kohtaamiset sujuvat ja vaikuttavat yksilön elämään. Keskeisintä tässä vaiheessa on se, että organisaation palveluksessa olevat ihmiset ovat niitä, joiden kanssa asiakas on yhteydessä. Henkilötasoinen yhteydenpito on ratkaisevaa asiakaskokemuksen laadun ja sisällön kannalta. (Juuti 2015, 41–42.)

Asiakaskokemuksella pyritään saamaan asiakkaalle sellainen tunne ja kokemus, että hän kokee halua palata uudestaan sekä mahdollisesti kertomaan myös muille positiivisesta kokemuksestaan. Positiiviseen asiakaskokemukseen vaikuttaa se, miten asiakasta huomioidaan, kuunnellaan ja ymmärretään. Lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttaa se, miten asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja vastaan hänen kysymyksiinsä sekä se, että lupaukset pidetään ja palvelun laatu on korkea. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös asiakkaan oma, subjektiivinen odotusarvo. (Fischer & Vainio 2014, 9).

Meyer ja Schwager (2007) määrittelevät asiakaskokemuksen asiakkaan sisäiseksi ja subjektiiviseksi reaktioksi suoraan tai epäsuoraan yhteyteen yrityksen kanssa. Suora yhteys tapahtuu usein asiakkaan omasta aloitteesta tuotteen tai palvelun oston ja käytön yhteydessä. Epäsuora yhteys syntyy suunnittelemattomasti asiakkaan tavatessa yrityksen tai sen tuotteen edustajia. Epäsuora yhteys myös välittyy eteenpäin suositusten, kritiikin, uutisten tai mainonnan kautta. (Meyer & Schwager 2007, 117.)

Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 23) jaottelevat asiakaskokemuksen onnistumisen mukaan kolmeen kategoriaan. Erinomainen asiakaskokemus syntyy, kun

toteutunut asiakaskokemus ylittää asiakkaan odotukset. Keskinertainen asiakaskokemus syntyy, kun toteutunut asiakaskokemus vastaa asiakkaan odotuksia. Heikko asiakaskokemus syntyy, kun asiakas pettyy toteutuneeseen asiakaskokemukseen suhteessa odotusarvoon.

Löytänä (2014, luku 3.1) toteaa yrityksen asiakaskokemuksen konkretisoituvan kaikissa kosketuspisteissä sekä kosketuspisteiden yhteisvaikutuksena. Kosketuspisteiden kokonaisuuden hallinta on ollut ennen yksinkertaisempaa, sillä kosketuspisteiden määrä on kasvanut vuosien saatossa. Lisää kosketuspisteitä ovat tuoneet muun muassa internet, sähköinen kauppa ja sosiaalinen media. Kaikkien kosketuspisteiden hallinta on yrityksille haasteellista, sillä kaikkia kosketuspisteitä ei välttämättä edes tunnisteta. Suurin osa yritystä tai brändiä koskevasta vuoropuhelusta tapahtuu yrityksen ulottumattomissa. Edellä mainitun vuoropuhelun potentiaaliset vaikutukset ovat nousseet entistä merkittävimiksi. Tämä on myös syy siihen, miksi asiakaskokemuksesta on tullut entistä tärkeämpi tekijä yrityksille.

Löytänä ja Korteso (2011, 14) toteavat myös, että on selvää, että asiakaskokemuksen syntyminen ei ole täysin yrityksen kontrolloitavissa. Yritys voi kuitenkin yrittää vaikuttaa siihen huomioimalla kokonaisvaltaisella ajattelulla yrityksen kaikki osa-alueet. Suurin virhe tapahtuu, jos liitetään asiakaskokemus vain esimerkiksi asiakaspalvelun kehittämiseen. Asiakaskokemus on laajempi kokonaisuus, jonka yksi osa asiakaspalvelu on. Palveluiden tuottamisesta pitäisi siirtyä kokemusten tuottamiseen, ja näiden kahden merkittävin ero on vuorovaikutus. Kokemus syntyy asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta, kun taas palvelu on lähinnä asiakkaan passiivista vastaanottamista.

2.1 Asiakaskokemus Suomessa

Kotimaisten yritysten johdosta 40 prosenttia pitää hyvää asiakaskokemuksesta kilpailuetuna, kun taas globaalisti vertaillen 78 prosenttia johtajista pitää hyvää asiakaskokemuksesta kilpailuetuna. (B2B Customer Experience Survey 2015) Ero on huomattava, ja vaikka edellä mainitun vuoden 2015 tutkimuksen jälkeen ero on hieman kaventunut, Suomessa pidetään silti muita tekijöitä tärkeämpinä kuin

asiakaskokemusta. Tämän todistaa vuoden 2017 tutkimus ”Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä”, jossa tutkittiin toista kertaa 125 suomalaisen pörssiyrityksen asiakaskokemuksen tilaa. Tuloksia verrattiin aikaisempaan, vuonna 2016 tehdyn tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka tärkeänä pörssiyritykset pitävät asiakaskokemusta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli ottaa selville, onko asiakaskokemuksen kehittäminen otettu mukaan yritysten strategioihin ja kehittämiseen ja onko tällä vaikutusta yritysten kasvuun ja kannattavuuteen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 18.)

”Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä”-tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että vain 24 prosenttia suomalaisista pörssiyrityksistä kertoo asiakaskokemuksen olevan osa strategiaa, visiota, missiota tai arvoja. Eniten asiakaskokemusta arvostettiin tietoliikennepalveluissa, rahoituksessa, kulutuspalveluissa ja teknologiassa. Kaikissa näissä edellä mainituissa asiakaskokemus ilmentyi yli neljäsosassa toimialan yritysten strategioissa. Prosentuaalisesti pienin arvo asiakaskokemukselle annettiin terveydenhuollon alalla, öljy- ja kaasualan, kulutustavara-alan sekä yleishyödyllisten palveluiden alan yrityksissä. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 19.)

Huomattava seikka tutkimuksessa oli kuitenkin se, että vain noin viidessä prosentissa suomalaisista pörssiyrityksissä johtoryhmässä on henkilö, joka vastaa asiakaskokemuksesta. Yleisesti tunnettua asiakaskokemuksen mittaria, Net Promoter Scorea, käytti vain 9 % yrityksistä, vaikka kyseessä on yksi merkittävimmistä ja yleisimmistä tavoista mitata asiakaskokemusta. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 19.)

Yhteenvetona tutkimuksesta voidaankin todeta, että asiakaskokemuksen kehittäminen on harvojen suomalaisten pörssiyritysten strategiassa erikseen mietittynä. Yllättäen kuitenkin ero liikevaihdon kasvattamisessa ei ollut niin suuri asiakaskokemukseen panostavien ja ei-panostavien yritysten välillä (57 % ja 56 %). (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 22.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen tunnetuin tapa, Net Promoter Score, on yhä laajemmassa käytössä Suomessa ja muissa Pohjoismaissa. Suomessa NPS-mittarin tyypillisimpiä käyttäjiä ovat kansainväliset yritykset sekä kansainvälisten

yriytysten Suomessa toimivat tytäryritykset. Harva yritys on kuitenkaan hyödyntänyt mallin koko potentiaalia käyttöönsä. Tavallisesti NPS-tulokset päätyvät yritysjohdolle ja asiakastietoihin, mutta konkreettista vaikutusta ei aina välttämättä ole. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 9.)

Net Promoter Scoren suosion kasvu myös Suomessa liittyy osittain sosiaalisen median kasvuun. Suosittelun merkitys on korostunut entisestään. Suosittelun ymmärtäminen ja mittaaminen on entistä tärkeämpää. Myös monet yritykset kokevat perinteisen markkinointiviestinnän menettäneen otettaan, ja näin ollen halutaan testata uusia toimintamalleja. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 9.)

2.2 Digitaalinen asiakaskokemus

Teknologia kehittyy ja muuttaa tapaa toimia niin kuluttajina kuin kansalaisina. Digitalisaatio antaa mahdollisuuksia kommunikoida eri tavalla, etsiä tietoa ja hyödyntää yritysten ja organisaatioiden tarjoamia tuotteita ja palveluita entistä helpommin. Kuluttajat haluavat helppoutta ja nopeutta, ja yhä useampi arkinen asia hoituu verkossa. Asiakaskokemuksen kehittämisen peruselementit eivät kuitenkaan ole kadonneet teknologian kehittyessä, vaan edelleen on tarkasteltava kokonaisuutta, yrityksen kulttuuria, sisäisiä kyvykkyyksiä, prosesseja, brändiä ja mittaamista. Painopiste on vain siirtynyt teknologia-avusteiseksi. Teknologia ja digitalisaatio tuovat paljon lisää työkaluja asiakaskokemuksen parantamiseen. (Eskelinen & Gerdt 2018, luku 1)

Filenius (2015, 30) analysoi digitaalisen asiakaskokemuksen syntyvän, kun ”käyttäjä hyödyntää mitä tahansa päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti, suorittaakseen halutun toiminnon tai osan siitä”. Syntyy onnistunut asiakaskokemus, kun asiakkaan tarve ymmärretään, toiminnot tukevat sen toteutumista ja palvelun käytettävyys vastaa asiakkaan tarvetta.

Erot ostokäyttäytymisessä digitaalisessa ja fyysisessä ympäristössä ovat suuria. Molemmissa ympäristössä on puolensa ja etunsa, ja kun ymmärretään monikanavaisuus ja molempien ympäristöjen hyödyntäminen, voidaan saavuttaa merkittävä kilpailuetu asiakkaan kokemusta parantamalla. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 140.)

Digiajan asiakaskokemuksen kehittämisessä voidaan asiaa miettiä neljän osa-alueen kautta. Niitä ovat palvelun nopeus, personointi, käyttäjäystävällisyys sekä hyvin rakennettu teknologiaympäristö. Kolme jälkimmäistä elementtiä ovat nousseet uudelle tasolle digitalisaation myötä. Palvelun nopeuden kehittyminen kertoo ihmisten kasvavasta kärsimättömyydestä. Siinä missä ennen verkkokaupasta tilattu tuote toimitettiin viikossa ja se oli normaalia, on nykyään oletusarvona jopa tuntien toimitusaika. Reaaliaikaisuus on vahvasti läsnä, ja kaiken tulee olla reaaliaikaista – niin asiakaspalvelun, palautteen annon ja diagnoosien. Myös palvelun saatavuus ja automatisoituminen kuuluvat palvelun nopeuteen tärkeinä elementteinä. Personoinnilla tavoitellaan henkilökohtaista asiakaskokemusta. Nykyään ei enää tavoitella tunnetta henkilökohtaisuudesta, vaan asiakaskokemuksen tulee olla henkilökohtainen. Personoinnin kehittämisessä tärkeä rooli on tiedon keruulla, ja sillä, miten asiakkaista saadaan kerättyä tietoa. Lisäksi on tärkeää miettiä, miten tietoa hyödynnetään – kuitenkin unohtamatta tietosuojaa. (Eskelinen & Gerdt 2018, luku 2.2)

Käyttäjäystävällisyyden merkitys digitaalisessa asiakaskokemuksessa on korostunut verkkosivujen yleistyessä. Asiakkaalta tulee poistaa epämiellyttävät prosessit tai toiminnot asiakkaan ostoprosessista. Avainsanana on helppokäyttöisyys, ja ostokokemuksen tulisi olla intuitiivinen. Helppokäyttöisyydestä tulee merkittävä tekijä, kun tutkitaan asiakaslojaliteettia. Jos verkkosivuilla vierailu on vaivalloista, asiakasuskollisuus vähenee. (Eskelinen & Gerdt 2018, luku 2.3.)

Ilman kunnollista teknologiaympäristöä ja IT-infrastruktuuria digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen on haastavaa. Personoidussa kokemuksessa tärkeää on asiakkaiden tunnistaminen. Teknologia auttaa ihmisiä suoriutumaan paremmin ja tehokkaammin tehtävistä, sillä ihmisten kapasiteetti muistaa, ymmärtää ja jaksaa on rajallinen. (Eskelinen & Gerdt 2018, luku 2.3.)

3 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen voidaan tunnistaa kolme suurempaa kokonaisuutta, joita ovat fyysinen kohtaaminen, digitaalinen kohtaaminen ja tiedostamaton kohtaaminen (brändi). (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 33.)

Helposti tunnistetuin osa asiakaskokemusta on fyysinen kohtaaminen. Fyysisessä kohtaamisessa asiakas ja yrityksen edustaja ovat kasvokkain. Toinen tärkeä kokonaisuus asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisessa muodostumisessa on digitaalinen kohtaaminen. Digitaalisella kohtaamisella tarkoitetaan digitalisessa ympäristössä tai sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa asiakaskohtaamista. Asiakas tutustuu itsenäisesti tiedonhaun avulla erilaisiin vaihtoehtoihin verkossa ja etsii ratkaisuja ongelmiinsa. Kolmantena osa-alueena on tiedostamaton tunnekokemus. Tiedostamattomassa tunnekokemuksessa asiakkaan kaikki aikaisemmat oletukset, näkemykset ja mielikuvat vaikuttavat kokonaisvaltaiseen brändikokemuksen syntymiseen. Myös asiointihistoria, arvostelut, mielikuva hinnan ja laadun välisestä suhteesta, mainonta sekä ensituntuma eri kohtaamispaikoissa vaikuttavat tähän. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017 32–33.)

DiJuliuksen (2008, 137–139) mukaan asiakaskokemus rakentuu kuudesta eri tekijästä. Fyysiset tekijät ovat pysyviä ja pitkäaikaisia. Ne ovat elementtejä, joita ei voida vaihtaa päivittäin, kuten esimerkiksi rakennus, sijainti ja saavutettavuus. Operatiivisiin tekijöihin lasketaan mukaan toiminnot, joita työntekijöiden tulee suorittaa ennen asiakaskokemusta, sen aikana ja sen jälkeen. Näitä toimintoja ovat muun muassa päivittäiset työtehtävät, kuten tilausten tekeminen. Puitteet ovat yksi tekijä, ja sillä tarkoitetaan toimintaympäristöä, jota voi muuttaa päivittäin. Puitteet viestivät asiakkaalle, mitä tarjottavaa yrityksellä on ja kertovat yrityksestä – esimerkiksi myymälässä tällaisia asioita voivat olla tunnelma, valaistus ja musiikki. Toiminnalliset tekijät ovat asioita, jotka helpottavat asiakkaan asioimista. Toiminnallisiin tekijöihin ei pidä kuitenkaan sekoittaa esimerkiksi työntekijöihin liittyviä seikkoja, vaan toiminnallisia tekijöitä ovat lähinnä aukioloajat ja esimerkiksi palautusoikeudet. Myös tuotevalikoima luetaan toiminnallisiin tekijöihin, jotka helpottavat asiakkaan asioimista yrityksessä. Tekniset tekijät ovat tuotteen laatu, ammattitaito, tietokoneet ja ohjelmistot. Viimeinen eli kuudes osatekijä

asiakaskokemuksen rakentumisessa on kokemusperäiset tekijät. Kokemusperäiset tekijät viittaavat toimiin, joita tapahtuu vuorovaikutustilanteessa työntekijän ja asiakkaan välillä. Nämä ovat niitä toimia, jotka saavat asiakkaan palaamaan takaisin, eli tärkeimpinä muun muassa yksilöllinen palvelu, tarpeiden ennakointi ja täyttäminen, auttaminen ja yllätyksellisyys. (DiJulius 2008, 137–139.)

Asiakaskokemuksen muodostumisen moniulottuvuuden ymmärtämiseksi Shaw & Ivens (2002, 3) kysyivät sadoilta ihmisiltä kysymyksen ”Mikä on paras asiakaskokemus, jonka olet ikinä kokenut?”. Tällä selvitettiin hyvän asiakaskokemuksen piirteitä ja kokonaisuuden muodostumista. Vastauksissa toistuivat muun muassa seuraavat asiat:

- Minua ymmärrettiin ja minusta välitettiin.
- Minua kohdeltiin yksilönä.
- He tekivät kaikkensa auttaakseen parhaalla mahdollisella tavalla.
- He saivat minussa tunteen, että olen tärkeä.

Yritysten pääpaino on aikaisemmin lähinnä ollut asiakkaan fyysisessä tarpeessa. Yritykset korostavat tuotetta tai palvelua. Asiakaskokemuksessa ja erityisesti hyvässä asiakaskokemuksessa on ennen kaikkea kuitenkin kyse siitä, miltä asiakkaasta tuntuu. Tunteet ovat erittäin tärkeä osa asiakaskokemusta. Tunteet ovat yksi eniten huomiotta jätetty ulottuvuus liiketoiminnan näkökulmasta ajateltuna. Kaikilla ihmisillä on tunteet, ja niiden huomioiminen on osa hyvän asiakaskokemuksen rakentamista. (Shaw & Ivens 2002, 5.)

Hämäläinen ja Patjas (2018, 127) toteavat asiakaskokemuksen muodostuvan ja parantuvan edelleen, kun kolme elementtiä ovat kunnossa: hyöty, helppous ja miellyttävyys. Hyödyllä tarkoitetaan sitä, vastaako tuote tai palvelu asiakkaan tarpeita. Yrityksen pitäisikin olla perillä siitä, mitä asiakkaat todella tarvitsevat ja toivovat. Tutkimukset, trendiennusteet ja tilastot ovat tässä yritysten apuna. Helppous on sitä, miten vaivattomasti tuotteen tai palvelun hankkiminen ja käyttäminen on asiakkaalle. Asiakaskokemukseen liittyy vahvasti myös avun tarjoaminen myös tuotteen tai palvelun hankkimisen jälkeen. Asioinnin miellyttävyys on yhteydessä palveluympäristöön. Henkilökohtainen palvelu ja sen tavoitettavuus, miellyttävyys, osaamisen taso ja ystävällisyys ovat ratkaisevia tekijöitä siinä, miten

miellyttäväksi kokemus koetaan. Parhaimmillaan palveluympäristö tuottaa myös elämyksiä kaikille aisteille, eli visuaalisten elementtien lisäksi palveluympäristö kuulostaa, tuoksuu ja tuntuu joltakin. On myös asiakaskokemuksia, joissa korostuu myös makuaisti. (Hämäläinen & Patjas 2018, 128.)

3.1 Hyvä asiakaskokemus

Hyvästä asiakaskokemuksesta voidaan tunnistaa mukaan neljä eri elementtiä: hyvä asiakaskokemus tukee asiakkaan minäkuvaa, yllättää ja luo elämyksiä, jää mieleen ja jättää asiakkaalle tunteen siitä, että hän haluaa lisää. Asiakaskokemuksen tukeminen asiakkaan minäkuvaa voidaan ajatella kuluttajan identiteetin kautta. Monelle kuluttajalle palveluiden ja tuotteiden ostaminen on osa oman identiteetin rakentamista ja vahvistamista. Mikäli kuluttaja kohtaa huonoa palvelua, se voi myös osaltaan olla identiteetin loukkaamista. Epäonnistuneet asiakaskohtaamiset ja pettymykset satuttavat kuluttajia enemmän kuin aiemmin. Asiakaskokemuksen elämyksellisyys ja yllätyksellisyys tulisi tarjota kuluttajalle positiivisia ja voimakkaita kokemuksia. Tavoitteena olisi tuottaa kuluttajalle ilon ja onnen tunteita. Elämykset, jotka yllättävät positiivisesti, ovat kullannarvoisia yritykselle. (Löytänä & Korteso 2011, 43–48.)

3.2 Odotusten ylittäminen

Kun mietitään kohtaamisten kehittämistä kokonaisasiakaskokemuksen kehittämisessä, nousee esiin asiakkaiden odotusten ylittäminen ja systemaattisuus. Asiakkaan odotusten ylittämiseen tulisi tähdätä, koska odotusten mukainen, perushyvä toiminta on meille arkea. Se ei aiheuta tunnereaktioita puolesta eikä vastaan. Vasta kun asiakkaan huomio herätetään ylittämällä asiakkaan odotukset tavalla tai toisella, asiakkaan mielenkiinto yritystä kohtaan nousee. Yritys synnyttää tunnereaktioita ja asiakkaalle halun kertoa kokemuksestaan eteenpäin. Tämä reaktio on ensiarvoisen tärkeä, sillä suosittelu on tämän ajan tärkein tavoite. (Löytänä 2014, 70.)

Odotusten ylittämiseen ja siihen skeptisesti suhtautumiseen liittyy ajatus siitä, että tärkeänä pidetään palvelun tasalaatuisuutta. Pidetään tärkeänä sitä, että palvelun taso aina sama riippumatta siitä, kuka palvelua tarjoaa, milloin sitä tarjotaan

tai missä kanavassa. Ajatus on samankaltainen fyysisten tuotteiden laatuajattelun kanssa, joissa pyritään tasalaatuisuuteen ja poikkeamien minimointiin. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta edellä mainittu on kuitenkin väärintulkinta. Yrityksen toiminta tulisi olla henkilöstä, kanavasta tai ajankohdasta riippumatta aina riittävän tasokasta, mutta koska palvelua tuotetaan asiakkaille, joilla jokaisella on oma käsityksensä palvelun laadusta perustuen muun muassa omiin aiempiin kokemuksiin tai henkilökohtaiseen arvomaailmaan, huomataan, että laatuhan vaihtelee suuressi. Asiakaspalvelukohtaamisissa olisikin entistä tärkeämpää jalostaa työntekijöiden kykyä tunnistaa erilaisia asiakkaita ja pyrkiä tämän kautta muovaamaan palvelu mahdollisimman lähelle asiakkaan odotuksia vastaavaksi. Tämän kyvyn kautta on mahdollista tähdätä lopulliseen maaliin, eli asiakkaan odotusten ylittämiseen. (Löytänä 2014, 70–71)

Kortesuo & Löytänä (2011, 33) esittävät odotukset ylittävän kokemuksen jakamisen kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittäviin elementteihin.

3.2.1 Ydinkokemus

Ydinkokemus on kaiken perusta, josta lähtee asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen. Ydinkokemus on se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Ydinkokemuksen synonyymina voisi olla yrityksen perustehtävän toteuttaminen, ja onkin tärkeää pitää huoli siitä, että yritys pystyy aina kaikissa olosuhteissa tuottamaan vähintään ydinkokemuksen. Ydinkokemuksen on oltava vankalla pohjalla ja kunnossa ennen kuin pystytään tuottamaan odotukset ylittäviä kokemuksia. (Kortesuo & Löytänä 2011, 33.)

3.2.2 Laajennettu kokemus

Laajennetulla kokemuksella yritys laajentaa luomaansa kokemusta myös ydinkokemuksen ulkopuolelle. Kokemukseen tuodaan jotakin arvoa lisääviä elementtejä. Laajennettu kokemus muodostuu edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistämällä tarkoitetaan sitä, että ydinkokemukseen tuodaan elementtejä, jotka mahdollistavat asiakaskokemuksen laajentumisen ydinkokemuksen ulkopuolelle. Tällainen elementti voi olla esimerkiksi toisen palvelun tai tuotteen tarjoaminen

oman palvelun tai tuotteen rinnalla. Mahdollistamisella tarkoitetaan sitä, että kokemusten luomiseen tuodaan elementtejä, jotka laajentavat ydinkokemusta välillisesti. Tällainen elementti voisi olla esimerkiksi kannettavaan musiikkisoittimeen tuotava musiikinlatausmahdollisuus, jolloin ydinkokemus on musiikkisoitin ja laajennettu kokemus mahdollistetaan musiikin lataamisella. (Kortesuo & Löytänä 2011, 33–34)

3.2.3 Odotukset ylittävän kokemuksen elementit

Odotukset ylittävä kokemus on

- henkilökohtainen
- yksilöllisyyden mahdollistava
- aito
- olennainen
- räätälöity
- oikea-aikainen
- jaettava
- kestävä
- selkeä
- arvokas ennen kauppaa
- arvokas kaupan jälkeen
- selkeästi ja näkyvästi arvokas
- tunteisiin vetoava
- yllättävä
- tuottava (Kortesuo & Löytänä 2011, 34–35).

4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen, tunnettu myös englanninkielisellä nimellään Customer Experience Management (CEM), on uusi suuntaus myynnin ja markkinoinnin alueella. Perinteisesti näissä näkökulmissa ei ole kiinnitetty huomiota asiakkaiden kokemuksiin erillisenä ilmiönä, vaan markkinoinnin ja myynnin mallit ovat pääosin huomioineet vain asiakastytyvyyttä. Asiakastytyvyyden on

yleisesti uskottu olevan yhteydessä asiakasuskollisuuteen. Asiakastyytyväisyyteen keskittyminen johtaa kuitenkin siihen, että asiakkaita tarkastellaan massana. Kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä osa massasta on tyytyväisiä ja mikä tyytymättömiä. Tämä tarkastelutapa johtaa joko itsetyytyväisyyteen tai ihmettelemiseen siitä, miksi osa asiakkaista ei ole tyytyväisiä, vaikka tuote tai palvelu olisikin kunnossa. (Juuti 2015, 40.)

Niillä markkinoilla, joilla tuote tai palvelu on hankala erilaistaa tai kilpailu on runsasta, nousee asiakaskokemuksen merkitys entisestään. Sosiaalinen media mahdollistaa muiden asiakkaiden kokemusten jakamisen sekä tiedonjako organisaatiosta, tuotteista ja palveluista on helppoa internetin kautta. Teknisesti kehittynyt, monimutkainen toimintaympäristö on tehnyt sen, että asiakaskokemuksesta on hetkessä tullut organisaatioiden keskeinen kilpailutekijä. (Juuti 2015, 41.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa tarkastellaan yksittäisen asiakkaan kokemuksia organisaatiosta. Huomio kiinnittyy ennen kaikkea emotionaalisiin ja kognitiivisiin kokemuksiin, joita asiakas kokee ollessaan vuorovaikutuksessa organisaation ja sen tuotteiden kanssa. (Juuti 2015, 41.) Asiakaskokemuksen johtamisen keskeisin tavoite on se, että yritys pystyy lunastamaan asiakkailleen annetut lupaukset sekä tuottamaan systemaattisesti asiakkaiden odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia. (Löytänä & Korhonen 2014, 37.) Asiakaskokemuksen johtamisesta saadut hyödyt ovat laajat: asiakaskokemuksen johtamisella vahvistetaan asiakkaiden sitoutumista yritykseen ja lisätään asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi kasvatetaan suosittelijoiden määrää, mikä lisää taas edelleen potentiaalisia uusia, tyytyväisiä asiakkaita. Asiakaskokemuksen johtamisen avulla pidennetään asiakkuuden elinkaarta. Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan myös vahvistaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta ja kasvatetaan asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää. Brändin arvo myös kohoaa. Henkilöstö on sitoutuneempi ja asiakaspoistuma pienempi. Asiakaskokemuksen johtaminen myös vähentää negatiivisten asiakaspalautteiden määrää ja pienentää uusasiakashankinnan kustannuksia. (Kortesuo & Löytänä 2011, 7.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on olennainen osa kehitettäessä asiakaskokemusta yrityksessä. Asiakaspalveluhenkilöstön sitoutuminen ja kokemus omasta

ammattillisesta identiteetistä vaikuttavat työilmapiiriin ja sitä kautta edelleen asiakaskokemukseen. Yhteistyö organisaation sisällä ja asiakkaiden kanssa on keskiössä asiakaskokemuksen johtamisessa. Yksilön kokemukset työyhteisön ilmapiiiristä ja työn merkityksellisyydestä vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. (Fischer & Vainio 2014, 110–111.)

Hämäläinen ja Patjas (2018,123) toteavat asiakaskokemuksen johtamisen ydinajatuksen olevan sellaisten kokemusten tuottaminen asiakkaalle, joita hän arvostaa ja kokee merkityksellisiksi. Osto- ja palvelukokemukseen tyytyväinen asiakas saattaa jatkossa joko ostaa kalliimpia tuotteita tai palveluja kuin aiemmin tai ostaa tuotteita tai palveluita entistä useammin. Tällainen asiakas on yritykselle tuottoisa – asiakas kokee hänen tarpeisiinsa ja toiveisiinsa vastattavan ja saattaa hyvin usein myös suositella yritystä myös muille.

Palveluliiketoiminnan johtamiseen vaaditaan uudenlaista ajattelua ja kykyä luoda sellainen kulttuuri organisaatioon, jossa toisten hyväksyntä, arvostaminen ja auttaminen ovat keskiössä. Palveluliiketoiminta on kokemuksen johtamista – niin asiakaskokemuksen kuin työyhteisökokemuksen. (Fischer & Vainio 2014, 130).

Esille on noussut kysymys asiakaskokemuksen johtamisen vastuutuksesta. Jokaisessa yrityksessä johtaminen pitää vastuuttaa. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii vahvaa johtajuutta. Johtamisella on suuri vaikutus siihen, millaisia asiakaskokemustuloksia yritys saa. (Kortesuo & Löytänä 2011, 98) Selvä kehityssuunta kuitenkin maailmalla ja myös pikkuhiljaa Suomessa on ollut se, että vastuutetaan asiakaskokemuksen johtaminen ylimpään johtoon. Asiakaskokemusjohtajat ovat tulleet osaksi johtokuntaa yhä useammassa yrityksessä. Monissa yrityksissä asiakaskokemuksesta vastaava henkilö on joko keskijohdossa tai päällikkötasolla. Aikaisempaa työkokemusta heillä voi olla muun muassa asiakaspalvelupäällikön tehtävistä tai asiakastutkimuksesta. (Löytänä 2014, 43) Yrityksissä, jotka ovat edelläkävijöitä asiakaskokemuksen johtamisessa, asiakaskokemuksesta vastaava raportoi suoraan yrityksen pääjohtajalle. Asiakaskokemuksesta vastaavan johtamassa yksikössä kehitetään kokonaisvaltaisesti asiakaskokemusta ja johtamista läpi organisaation. (Kortesuo & Löytänä 2011, 98.)

Kun asiakaskokemuksen johtaminen keskitetään, tulee huomioida se, että saadaan ylimmän johdon ehdoton sitoutuminen ja tuki asialle. Ylin johto tulee saada vakuuttuneeksi siitä, että asiakaskokemusta johtamalla on yrityksen mahdollista tehdä parempaa tulosta. Mikäli ylimmältä johdolta ei aitoa sitoutumista ja tukea tule, asiakaskokemuksen johtamisesta tulee lähinnä teennäistä. Johdon tulee myös itse omalla esimerkillään osoittaa toiminnassaan asiakaskeskeisyyttä. Yhtä tärkeä tehtävä on varmistaa, että koko organisaatio jakaa ja ymmärtää samanlaisen näkemyksen yrityksen perustehtävästä. Lisäksi tarvitaan selkeät ja johdonmukaiset määritelmät, millaisia kokemuksia halutaan tuottaa asiakkaille. Yksinkertaistaminen on avainasemassa, kun jalkautetaan tavoitteet koko organisaatioon. Asiakaskeskeisempään suuntaan muuttumisessa tavoitteiden määrittely ja jalkauttaminen onkin asiakaskokemuksen johdon ensimmäisiä tehtäviä. Ymmärrys myös siitä, että kaikki yrityksen toiminnot ovat vastuussa asiakaskokemuksen luomisessa ja tuottamisessa on tärkeää. Kaikilla toiminnoilla tulisi olla myös asiakaskokemukseen liittyvät mittarit. Keskitetyn asiakaskokemuksen johdon tulee mahdollistaa koko henkilöstön osaamisen kehittäminen liittyen asiakaskokemukseen. (Kortesuo & Löytänä 2011, 98–99.)

Asiakaskokemus ja sen johtaminen muodostavat suuren kokonaisuuden, jotka yhdessä tarjoavat mahdollisuuksia onnistumisiin ja menetykseen, mutta myös toisaalta mahdollisuuksia epäonnistua. Heikko asiakaskokemus on epäonnistuminen, kun tavoitteena on systemaattisesti luoda hyviä asiakaskokemuksia. Kaksi selkeintä tunnistettavaa aiheuttajaa asiakaskokemuksen johtamisen kompastuskivinä ovat siiloutuminen ja osaoptimointi. (Löytänä 2014, luku 2.3)

Jotta asiakaskokemuksen johtamisen ja sen merkityksen ymmärtäisi paremmin ja laajemmin käytännössä, kappaleissa 4.1 ja 4.2 käsitellään asiakaskokemuksen johtamista eri toimialoilla.

4.1 Asiakaskokemus finanssialalla

Finanssiala on yksi niistä toimialoista, jonka toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Pankkialaa muokkaa taloustilanteen ja lisääntyneen sääntelyn lisäksi digitalisaatio. Digitalisaatio finanssialalla mahdollistaa palvelukonseptien uudistamisen, toiminnan tehostamisen ja kustannustehokkuuden parantamisen.

Se kuitenkin myös edellyttää investointeja tuo mukanaan uusia kilpailijoita. (Koskinen 2016.)

Kuten Finanssialan Keskusliiton toimitusjohtaja Piia-Noora Kauppi toteaa Finanssialan artikkelissaan, (2017) asiakaskokemus on nostettava finanssialalla palveluiden keskiöön. Tätä tukee myös Nooa Säästöpankin teettämä tutkimus (Kauppi, 2017) jonka mukaan 86 prosenttia suomalaisista kokee, että pankkipalvelut ovat pääasiassa rahastusta. Tutkimuksessa tyytymättömyyttä on aiheuttaneet myös pankkien kasvottomuus ja lakkautetut konttorit. Finanssialan liiketoimintaympäristön muutoksen voi kuitenkin nähdä myös mahdollisuutena. Perinteiset pankit ovat vähitellen heräämässä asiakaskokemuksen kehittämiseen helppouden ja yksinkertaistamisen ehdoilla.

Finanssialalla yritysten on pitänyt keksiä uudenlaisia keinoja, millä ne ovat onnistuneet sitouttamaan asiakkaita ja hankkimaan jopa uusia asiakkaita. Yksi toimivimmista keinoista on Roger Peverellin (2017) mukaan se, että yritys pyrkii tuntemaan asiakkaansa jo ennen asiakkuuden alkamista. Panostus digitaaliseen asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen kannattaa, sillä se toimii hyvänä sitouttamisen keinona niin vanhoille kuin uusillekin asiakkuuksille. Digitalisaatio on kuitenkin muuttanut finanssialalla toimintaa niin, että esimerkiksi pankkien konttoriasiointi on siirtynyt lähes kokonaan verkkoon, mikä vähentää henkilökohtaisuuden tunnetta asiakkaissa. Mitä enemmän digitaaliset palvelut lisääntyvät, sitä enemmän henkilökohtaisen palvelun määrä vähentyy. Toimijan vaihtamisen kynnyks on tätä kautta entistä matalammalla.

Finanssialalla jatkuvasti lisääntyvät digitaaliset palvelut vaativat myös sen, että asiakkaille tulee tarjota neuvontaa. Asiakkaat kaipaavat erilaisia digitaalisia ratkaisuja ja palvelukanavia, mutta toimintojen ei tulisi kuitenkaan muuttua vain itsepalveluiksi. (Uski 2014)

Ainutlaatuisen asiakaskokemuksen luominen finanssialalla vaatii asiakkaan tuntemista. Lähempänä asiakasta toimivat ymmärtävät ja oppivat asiakkaan ostoprosesseista ja elämäntilanteista, joissa kaivataan taloudellista suunnittelua. Ymmärrys asiakkaista parantaa palveluneuvontaa, muuttaa prosesseja tarvittavaan

suuntaan sekä auttaa käyttäjäystävällisyyden suunnittelussa. Suurta määrää asiakastietoa tulee osata käsitellä järkevästi ja tuottavasti. (Uski 2014)

Finanssialalla, etenkin pankeissa, on ollut aina tavoitteena pitkät asiakassuhteet. Pitkä asiakassuhde perustuu luottamukseen, mutta myös siihen, että hyvä ja myönteinen asiakaskokemus toistuu yhä uudelleen asiakassuhteen ajan. Eri kohderyhmät huomioiden ja digitaalisuuteen kannustaminen pakottamisen sijaan mahdollistaa elämänmittaisen asiakassuhteen. Jos pankkien toiminta menee vain infrastruktuurin tuottamiseen ja jakelukeskuksena toimimiseen, niiden merkitys vähenee huomattavasti digitalisoitumisen myötä. Pankkien tulee olla asiakkaiden luottamuksen arvoisia myös silloin, kun apua tarvitaan konkreettisesti esimerkiksi konttorista käsin. Henkilökohtaisen palvelun ja digitalisaation välille ei tulisi synnyttää vastakkainasettelua. Asiakkaat tarvitsevat molempia ja yhtälön ollessa tasapainossa, henkilökohtainen kontakti vain vahvistuu. (Finanssiala 2019)

4.2 Asiakaskokemus terveydenhoitoalalla

Asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys ovat olleet myös terveydenhoitoalalla tarkastelussa lähiaikoina. Kuten Julia Friman (2018) toteaa, asiakaskokemus on noussut esiin selviytymiskeinona terveydenhuollon toimipisteiden karsimisuuhkien alla. Terveydenhoitoalalla organisaatiot ovat usein vahvasti arvopohjaisia yhteisöjä. Arvojen jakaminen yhdessä muun henkilöstön kanssa sitouttaa omaan työhön ja työyhteisöön. Arvojen jakaminen ja parhaan asiakaskokemuksen tavoittelun laaja sitoutuminen näkyy asiakkaalle jokapäiväisissä kohtaamisissa. Kun työntekijät kokevat merkityksellisyyden työn tekemisestä, heillä sitä parempi mahdollisuus ja perusta toimia oma-aloitteisesti ja itseohjautuvasti. (Leino 2016)

Korkiakoski (2017) toteaa terveydenhoitoalan tulevaisuuden haasteen olevan nykyisten ja tulevien asiakkaiden edun säilyminen keskiössä. Kehittäminen tulisi ohjata sinne, missä se tuottaisi tavoiteltujen säästöjen lisäksi parhaan lisäarvon asiakkaalle. Sosiaali- ja terveystieteiden johtamiseen tulisi tuoda keinoja ja mitta-reita, joiden avulla johtamisen keskiöön nousisi rahan lisäksi asiakkaan kokemus. Eri alueiden johdoissa tulisi olla yhteinen näkemys siitä, millaista asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta halutaan tarjota. Strategisella tasolla tämä ohjaisi valintoja

ja toimintaa, sekä toimisi lähtökohtana palveluntarjoajien seurantaan ja kilpailuttamiseen.

Monet lääkärikeskukset ovat tuoneet esiin asiakaskokemuksen merkityksen. IRO Research Oy:n vuonna 2017 teettämän tutkimuksen mukaan kuitenkin suurimmat näytöt sen toteutumisesta kuitenkin puuttuvat. Yksityisten lääkäriasemien tulokset olivat tässä tutkimuksessa melko tasaisia lukuun ottamatta Oma Sairaala. Kunnallinen terveydenhuolto on saanut huonoimman tuloksen tutkimuksessa. Kunnallinen terveydenhuolto on kuitenkin suurin asiointipaikka, mutta tuloksen mukaan kunnallisen terveydenhuollon tulee erityisesti parantaa asiakaskokemustaan. (Korkiakoski 2017)

Terveydenhoitoalalla on totuttu puhumaan potilaista, ei niinkään asiakkaista. Asiakaskokemus lähtee ennen kaikkea asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Terveydenhoitoalalla muutos asiakaskeskeisempään toimintaan voisi lähteä juuri tästä, että yritetään miettiä potilaita asiakkaina. Kiire on jokapäiväistä tällä toimialalla, mutta pienillä asioilla on merkitystä asiakkaan kokemukseen eikä niihin juuri tarvita sen enempää aikaa kuin aikaisemmin. Kuten muillakin toimialoilla, asiakaskokemus syntyy eri kohtaamispisteiden yhteisvaikutuksesta. (Friman 2018)

Asiakas arvostaa terveydenhoitoalalla eri tekijöitä kuin asioidessaan esimerkiksi pankissa. Henkilöstön ystävällisyys ja asenne vaikuttavat eniten asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kohtaamiset niin kasvokkain, verkossa kuin puhelinpalvelussa muodostavat kokonaisuuden. Terveysteen liittyvissä asioissa ihmiset kaipaavat normaalia enemmän empatiaa, ymmärrystä ja tunnetta siitä, että hänestä ja hänen asioistaan välitetään aidosti. Kehitettäessä asiakaskokemusta terveydenhoitoalalla tulee kiinnittää huomiota ennen kaikkea asiakaskohtaamisten ensimmäiseen ja viimeiseen hetkeen, jotka ovat kriittisimpiä jäämään mieleen ja asettamaan sävyn kokemukselle. (Friman 2018)

4.3 Asiakaskokemuksen edelläkävijät

Yhtenäiseen asiakaskokemukseen panostavat yritykset ovat edelläkävijöitä asiakaskokemuksen kehittämisessä ja tarjoamisessa. Yhtenäinen asiakaskokemus, joka toteutuu niin verkossa kuin myös kivijalassa, on tavoite asiakaskokemustaan

kehittävälle yritykselle. IBM 2017 Customer Experience Index (CEI)-tutkimuksen mukaan vain 3 % brändeistä onnistuu tarjoamaan huippuluokan asiakaskokemusta. 39 % brändeistä ei vastaa asiakkaan odotuksiin. Määrätietoisesti asiakaskokemukseen panostavat brändit menestyvät muita brändejä paremmin tärkeimmillä asiakaskokemuksen mittareilla. Parhaiten pärjäävät brändit tarjoavat paremman myymäläkokemuksen (5,5-kertaisesti), paremman personoinnin (5,2-kertaisesti), paremman fyysinen-digitaalinen integraation (6,1-kertaisesti) ja paremman digitaalisen asiakaskokemuksen (5,7-kertaisesti). Pienimmät erot edelläkävijöiden ja takaa tulevien olivat sosiaalisessa mediassa. Johtavien brändien ja kauempana olevien brändien ero oli vain 2,4-kertainen. Jotta brändi voi nousta edelläkävijöiden joukkoon, CEI-tutkimus on tuonut esiin kolme eri avaintekijää, joiden avulla se on mahdollista. Asiakaskokemusosaaminen nousee seuraavalle tasolle, kun vuorovaikutukseen panostetaan. Brändin tulee luoda asiakaslähtöinen strategia. Strategian päätavoitteena on keskittyä kohderyhmän tunnistamiseen ja sitouttamiseen. Lisäksi on oltava tietoa siitä, mitä kuluttajat toivovat asiakassuhteelta. Toisena avaintekijä on jo aiemmin mainittu yhtenäinen asiakaskokemus. Brändin tulee pystyä tarjoamaan yhtenäinen asiakaskokemus jokaisessa käyttämässään kanavassa. Kolmantena brändin on panostettava helppoon ja palkitsevaan ostopolkuun. Tämä onnistuu innovatiivisten ja lisäarvoa tuottavien teknologioiden avulla. (Nevaste 2017.)

Harvard Business Review on tehnyt vuonna 2017 kansainvälisen tutkimuksen siitä, miten organisaatiot ovat onnistuneet tuomaan asiakaskokemuksen osaksi sosiaalisen median kokemusta. Tutkimustuloksista tulee ilmi, että 75 % yritysjohtajista piti erittäin tärkeänä sitä, että asiakaskokemus saadaan osaksi sosiaalisen median kokemusta seuraavan kolmen vuoden aikana. Tutkimuksessa jaoteltiin yritykset kolmeen eri ryhmään. Jaottelu tapahtui sen perusteella, miten ne olivat panostaneet asiakaskokemukseen sekä sosiaaliseen mediaan. Jaottelu tapahtui edelläkävijöihin, seuraajiin ja perässähiittäjiin. Edelläkävijäyritykset erottuivat tässä tutkimuksessa seuraajista siinä, että ne olivat panostaneet sosiaaliseen mediaan yli tuplasti enemmän. Myöskin asiakaskokemukseen edelläkävijät olivat panostaneet seuraajia enemmän reilun neljänneksen. Nämä tulokset ja investoinnit näkyivät edelläkävijäyritysten tuloksessa: yli puolet edelläkävijäyrityksistä raportoivat vahvaa kasvua liiketuloksessaan. (Barman, 2018.)

Edelläkävijäyritysten muutoksen ja kasvun takaa löytyivät jo edellä mainittu vahva panostaminen asiakaskokemukseen ja sosiaalisen median kokemukseen. Näiden lisäksi edelläkävijäyritykset muuttivat rakenteitaan sekä sisäisiä prosesseja. Näin he pystyivät kohtaamaan asiakkaan verkossa reaaliajassa entistä tehokkaammin. Johdon sitoutuneisuudella oli myös tärkeä rooli edelläkävijäyritysten menestyksessä. Edelläkävijäyritykset olivat onnistuneet myös vähentämään riskejä, mutta silti säilyttämään muutoksen keskellä oman organisaatiokulttuurin. Edelläkävijäyrityksissä myös ymmärrettiin sosiaalisen median tarkoitus muunakin kuin vain kustannustehokkaana markkinointikanavana tai teknologiana. Edelläkävijäyritykset ymmärtävät sen, että yrityksen ihmiset ovat sosiaalisia, ja tätä asennetta kaivataan, jotta voidaan luoda aidosti parempaa asiakaskokemusta myös sosiaalisessa mediassa. Näin ollen lisäarvo luodaan ennen kaikkea yritysten ihmisten, työntekijöiden kautta. (Barman, 2018.)

4.4 Asiakaskeskeinen yrityskulttuuri

Parempaa asiakaskokemusta kehittäessä tulee myös muistaa työyhteisön kehittäminen ja sen merkitys asiakaskokemuksen tuottamisessa. Asiakaskeskeisen kulttuurin rakentaminen vaatii aikaa, pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista. Se on prosessi, johon panostaminen kuitenkin tuottaa pitkällä aikavälillä positiivisia tuloksia. Asiakaskeskeisyys käytännössä tarkoittaa sitä, että asiakas nostetaan aidosti yrityksen toiminnan keskiöön. Asiakkaan näkökulma otetaan huomioon jokapäiväisissä päätöksissä, eikä vain hetkellisissä projekteissa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 98) Yrityskulttuurin muuttaminen asiakasta arvostavaksi ja asiakkaiden odotukset ylittäväksi tulisi olla kaiken toiminnan taustalla. Muutos ei tapahdu hetkessä, eikä ole helppoa. Vaatii todennäköisesti useita vuosia, jotta ymmärretään asiakaskokemuksen potentiaali ja sen mittaaminen kestävän yrityskulttuurin syntyminen takana. (Löytänä 2014, luku 5.1.)

Asiakaskeskeisen kulttuurin aikaansaaminen vaatii myös johdon huomion kiinnittymistä organisaation sisäisiin tapahtumiin. Mikäli henkilöstö on ainoastaan tulos-orientoituneita ja kiireisiä, asiakaskontaktien laatu on heikkoa. Asiakaskontaktien laatu riippuu organisaatiossa olevien henkilöiden kommunikaation laadusta asiakkaiden kanssa. Kun asiakkaiden kanssa kommunikoidessa henkilöt ovat valmiita kuuntelemaan ja kuulemaan asiakasta ja vastaamaan siihen joustavasti,

asiakaspalvelun laatu on hyvää. Tämä puolestaan synnyttää organisaation ja asiakkaan välille kumppanuussuhteen, jonka varaan voi rakentua verkostoja, jotka jopa ylittävät organisaation rajat. (Juuti 2015, 44.)

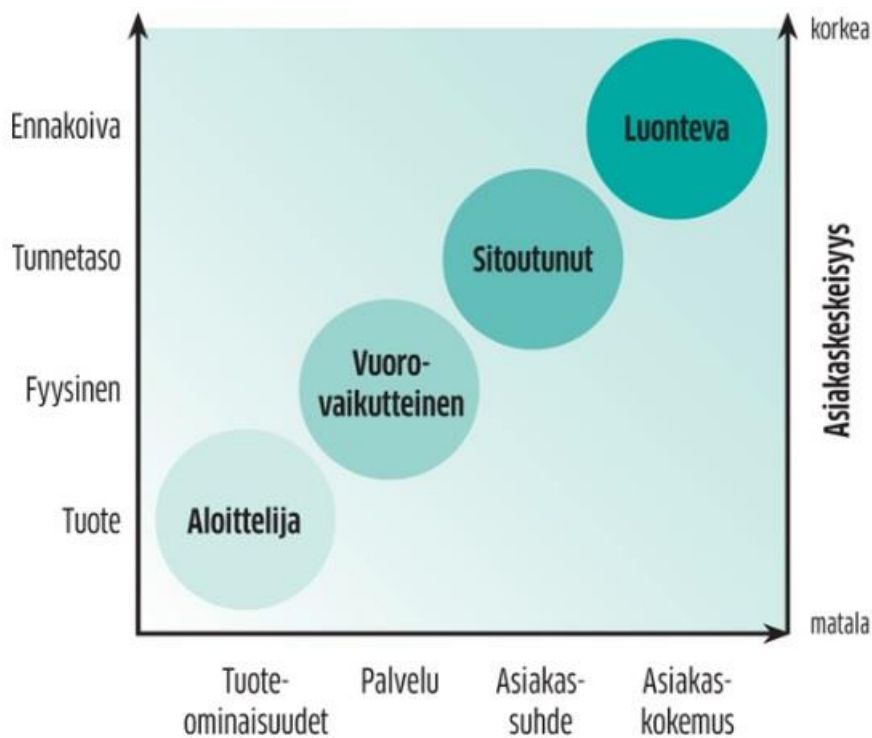
Palveluhalu ja kyky palveluun juontuu yksilön omista arvoista. Yksilön omat arvot muodostuvat kaikesta kokemasta ja oppimasta. Arvomaailman muutos ei näin ollen onnistu hetkessä. Palvelukulttuurin syntymistä ja parantamista edesauttavat erilaiset palkitsemiset sekä prosessit, jotka mahdollistavat nopean ja tehokkaan päätöksenteon, sekä haastavat työntekijää. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 99.)

Gerdt ja Korkiakoski (2016) esittelevät ylimääräisen tuolin strategian osana asiakaskeskeisemmän kulttuurin rakentamista. Yksinkertaisuudessaan strategian idea on se, että asiakas tuodaan mukaan sisäiseen suunnitteluun, päätöksentekoon ja tapaamisiin, ja tästä muistuttaa tyhjä, ylimääräinen tuoli. Menetelmän avulla on tarkoitus pohtia, mitä asiakas ajattelisi päätöksestä. Onko tehty päätös asiakkaan edun mukainen ja palveleeko se asiakasta? Onko päätöksellä asiakkaalle merkitystä? Ylimääräisen tuolin strategian etuna on se, että huomioidaan paremmin asiakkaan näkökulma. Ei käytetä liikaa aikaa sisäisten asioiden käsittelyyn, vaan siirretään huomio sisäisistä prosesseista ulkoisiin.

Yrityskulttuurin asiakaskeskeisyyden aitouden tunnistaminen onnistuu yksinkertaisella ”Naive to Natural”-mallilla (kuvio 1, s.26) Malli auttaa arvioimaan yrityskulttuurin asiakaskeskeisyyden nykytilannetta ja tulevaa kehityspolkua. Malli perustuu siihen, että kaikki yritykset ovat jollakin tavalla matkalla kohti asiakaskeistä toimintamallia. (Löytänä 2014, luku 5.1.)

Naive To Natural -mallin mukaisesti yritys keskittyy toimintansa alussa puhtaasti tuoteominaisuuksiin ja tuotteeseen liittyviin tekijöihin niin myynnissä kuin hinnoittelussa. Tällä ensimmäisellä tasolla yritys ei ajattele tarjoavansa mitään muuta kuin tätä. Seuraavalla tasolla asiakaskeskeisyyden mittaamisessa tuotteeseen lisätään jonkinlainen palvelu, esimerkiksi toimituksen tai käytön yhteydessä. Tällainen palvelu voi olla esimerkiksi asennus tai huolto. Kolmannella tasolla yritys ymmärtää asiakaskokemuksen tärkeyden ja pyrkii hoitamaan asiakassuhteitaan sitoutuneesti. Kolmannella tasolla yritykseltä puuttuu kuitenkin ennakointikyky. Ylimmällä tasolla ollessaan yritys tunnistaa ja ratkaisee asiakkaan ongelmia ja

tarpeita. Yritys saattaa tunnistaa ja ratkaista ongelmat ja tarpeet jo ennen kuin asiakas itse tunnistaa niiden olemassaolon. (Löytänä 2014, luku 5.1.)



Kuvio1: Naive To Natural-malli (Löytänä 2014, luku 5.1.)

Asiakaskeskeisyyden mittaamista voidaan lähestyä myös asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden kautta. Yritykset ovat eri vaiheissa näiden tekijöiden suhteen. Vaiheita ovat aloittelija, vuorovaikutteinen, sitoutunut ja luonteva. Nämä yhdeksän asiakaskokemukseen vaikuttavaa tekijää ovat: ihmiset, asiakasstrategia, toimintamallit, mittarit, kanavat, odotukset, brändi, prosessit sekä kulttuuri ja johtaminen. Tärkeää asiakaskeskeisen yrityskulttuurin rakentamisen kannalta on se, että yritys tunnistaa oman tasonsa ja pyrkii rakentamaan oman, uskottavan kehityspolunsa aloittelijasta luontevaksi. Strategiassa on hyvä tuoda esiin, mihin tasolle pyritään. (Löytänä 2014, luku 5.1.)

Johdon esimerkillä ja muutokseen sitoutumisella on suuri vaikutus yrityskulttuurin muutoksella asiakaskeskeisempään suuntaan. Organisaatiossa tulisi olla niin asiakaskokemuksen strategiseen edistämiseen perehtynyt henkilö sekä asiakas-

kokemuksen kehittämiseen perehtynyt henkilö. Johdon tulee myös omassa toiminnassaan korostaa asiakkaiden merkitystä. Asiakaskokemuksen kehittäminen ja asiakassuhteiden hoitaminen vaatii ylimmän johdon aktiivista osallistumista. Jotta organisaatiossa on henkilöstön valtuutus ja halu ratkaista asiakkaan ongelmia ja tarpeita, on johdon luotava resurssit asiakasodotusten ylittämiseksi. Johdon tehtävä on rakentaa asiakassuuntautunut organisaatio- ja toimintamalli. (Löytänä 2014, luku 5.2.)

5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen merkityksen lisääntymisen ja suosion kasvun seurauksena on syntynyt myös tarve mitata asiakaskokemusta ja ennen kaikkea löytää oikeita mittareita tähän. Vaikka asiakaskokemukseen ei kannatakaan panostaa, ellei se tuota liiketaloudellista hyötyä yritykselle, on kuitenkin muistettava, että taloudelliset mittarit eivät ole ainoa näkökulma asiakaskokemuksen johtamisessa. Taloudelliset mittarit toki kertovat, miten uusi strategia toimii, mutta kun halutaan kasvattaa omistaja-arvoa, tarvitaan mittareita, jotka auttavat asiakaskeskeisyyden lisäämisessä. Taloudellisten mittareiden lisäksi tarvitaan asiakasmittareita sekä henkilöstömittareita. Johdon on syytä huomioida nämä kaikki kolme osa-aluetta, sillä taloudelliset tulokset ja tavoitteet saavutetaan asiakas- ja henkilöstömittareiden avulla. (Löytänä 2014, 30) Kaikessa mittaamisessa ja tutkimuksessa on tärkeintä keskittyä niihin asioihin, jotka ovat relevantteja. Tulee keskittyä myös niihin asioihin, jotka auttavat tekemään johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista. Edelleen saattaa olla tapana, että tutkimuksia ja mittauksia tehdään vain tavan vuoksi, eikä niinkään johtamisen tai kehittämisen pohjaksi. Kuviossa 2 (s. 28) on kuvattu asiakaskokemuksen mittauksen osa-alueet. (Kortesuo & Löytänä 2011, 102.)



Kuvio 2: Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet (Löytänä, 2014, 30)

5.1 Asiakasmittarit

Asiakasmittareiden avulla pyritään ohjaamaan asiakasvuorovaikutuksen kehittymistä haluttuun suuntaan. Asiakasmittarit voidaan jakaa epäsuoriin mittareihin ja asiakaspalautteeseen pohjautuviin mittareihin. Epäsuorista mittareista puhutaan perinteisinä mittareina, ja niiden avulla yritetään hahmottaa asiakaskokemusta perinteisin keinoin. Perinteisillä mittareilla voidaan tutkia esimerkiksi yrityksen tunnettuutta, markkinaosuutta, asiakasvaihtuvuutta, uskollisuutta, elinkaaren arvoa tai asiakkaiden määrää. Perinteiset mittarit liittyvät usein asiakassuhteeseen, mutta ne eivät kerro, miten yritys on onnistunut yksittäisessä kohtaamisessa. (Löytänä 2014, 31.)

Epäsuorien mittareiden rinnalle on kehittynyt myös uudenlaisia, asiakaskohtamisiin liittyviä mittareita. Niistä saatavat tulokset perustuvat asiakkaiden antamaan palautteeseen niin kohtaamisissa kuin asiakassuhteen aikana yleisesti. Kriittisesti tulisi suhtautua kuitenkin perinteisiin asiakastytyväisyyskyselyihin, ja keskittyä sen sijaan asiakaspalautteeseen. Näin pystytään kehittämään asiakaskohtamisia nopeasti ja tuloksellisesti. Kohtaamisten merkitys on korostunut entisestään, sillä onnistumiset ja epäonnistumiset tulevat helposti monen ihmisen

tietoisuuteen esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa, joissa ihmisillä on tapana jakaa kokemuksiaan. (Löytänä 2014, 30–32.)

5.1.1 Net Promoter Score

Net Promoter Score (NPS) on yleisesti tunnettu asiakaskokemuksen mittari asiakkaiden keskuudessa. Net Promoter Scorea voidaan kutsua suositteluhaluukkuuden mittariksi. Net Promoter Score kertoo sen, kuinka suuri prosentti asiakkaista olisi valmis suosittamaan yritystä tuttavilleen, ystävilleen tai kollegoilleen. Net Promoter Scorea käytetään yleisimmin kysymällä erilaisissa kyselyissä tai palautelomakkeissa kysymys ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystävillesi tai kollegoillesi?” Tätä kysymystä voi myös seurata lisäkysymys: ”Mikä on ensisijainen syy arvosanallasi?” Asiakkaat arvottavat vastauksensa asteikolla 1–10. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 24).

Tulokset jakautuvat seuraavanlaisesti: (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 24; Löytänä & Korteso 2011, 202–203).

9-10: Suosittelijat (Promoters): Suosittelijat ovat lojaaleja asiakkaita. He ostavat yrityksen tuotteita tai palveluita, sekä suosittelevat yritystä mielellään lähipiirilleen.

7-8: Neutraalit (Passives): Neutraalit ovat tyytyväisiä, muttei sitoutuneita asiakkaita. Neutraalit vaihtavat helposti palveluntarjoajaa, mikäli löytävät kiinnostavamman tarjouksen tai toimijan. Neutraalit tulisi kääntää suosittelijoiksi.

0-6: Arvostelijat (Detractors): Arvostelijat ovat tyytymättömiä asiakkaita. Arvostelijat voivat vahingoittaa brändiä kertomalla epämiellyttävistä kokemuksista eteenpäin lähipiirilleen. Toisaalta arvostelijoista yritys voi oppia, missä on parantamisen varaa.

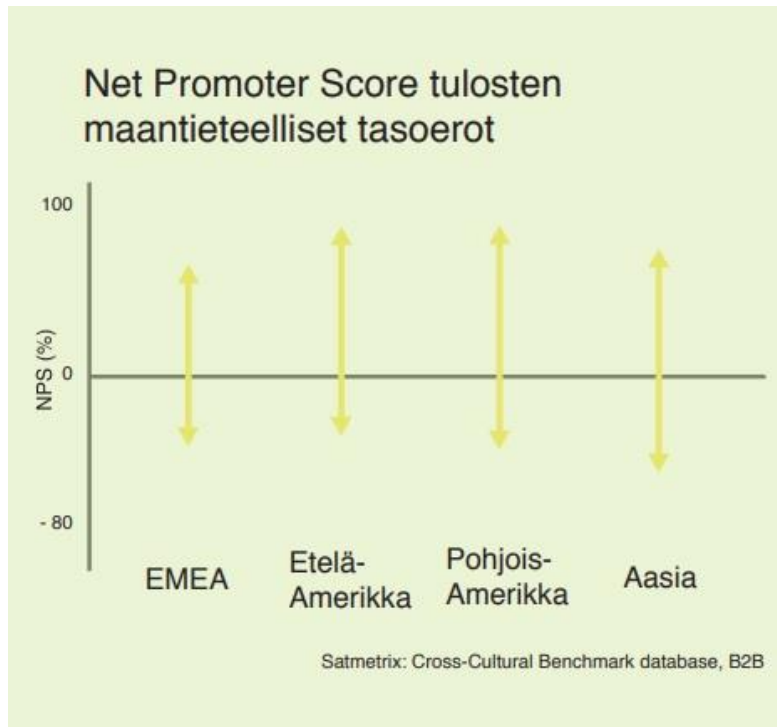
Net Promoter Score - luku ja tämä edellä kuvattu asiakkaiden jaottelu kolmeen ryhmään toteutuu, kun lasketaan suosittelijoiden ja arvostelijoiden prosentuaalisten osuuksien erotuksena. Toimialojen välillä on suuriakin eroja luvuissa. Esimerkkinä luksushotellit, joissa NPS-luku voi olla jopa 80–90, sillä asiakkaiden odotusten ylittäminen on tällä toimialalla huippuluokkaa. Toisessa päässä NPS-luvuissa on lentoyhtiöt. Lentoyhtiöiden toimintaan vaikuttaa monia ulkopuolisia

asioita, kuten sää, tekniset viat ja lakot. Tällä toimialalla toimijoilla NPS-luvut ovat huomattavasti pienempiä, noin 0–20. Kuviossa 3 (s. 30) on kuvattu Net Promoter Scoren mittauseriaate. (Löytänä & Korhikoski 2014, 154.)

$$\frac{\text{Suositelijat} - \text{Arvostelijat}}{\text{Vastaaajien määrä} \times 100} = \text{NPS}$$

Kuvio 3: Net Promoter Scoren mittaaminen (Löytänä & Korhikoski 2014, 154)

Net Promoter Scoren käyttäminen asiakaskokemuksen mittaamisen välineenä on suosittu ja yksinkertainen. Yksinkertaisuus on ennen kaikkea tämän NPS-mallin suurin etu. Vastausasteikko on helppo ymmärtää, ja tulokset ovat vertailukelpoisia toisiin yrityksiin nähden. Hyvä NPS-tulos riippuu yrityksestä, maasta ja toimialasta. Vertailutietoa on mahdollista löytää maailmalta esimerkiksi Netpromoter.com-verkkosivuston kautta keskeisistä toimialoista. Suomessa vertailutietoa kerää IROResearch. Tuloksia vertailtaessa valmiisiin tietokantoihin tulee kuitenkin huomioida muutama seikka. Kulttuurista vaikuttaa vahvasti tuloksiin, kuten kuviossa 4 (s. 31) havaitsee – Pohjois- ja Etelä-Amerikasta tulee parhaimmat NPS-tulokset, kun taas heikoimmat useimmiten Saksasta, Hollannista, Japanista ja Pohjoismaista. (Korhikoski & Ylikoski 2011, 5)



Kuvio 4: Net Promoter Score tulosten maantieteelliset tasoerot (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 6)

Vastaajan tulokseen vaikuttaa myös vastaajan oman suhtautuminen kohteena olevaan brändiin. On huomattu, että esimerkiksi suurten brändien kuten Applen ja Niken tulostaso on selkeästi korkeampi kuin vastaavien, tavanomaisten tuotteiden. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 5)

NPS-mittarin heikkoutena on kuitenkin se, että se ei pelkästään riitä asiakaskokemuksen mittaukseen. NPS-mittari ei kerro suoraan, miksi asiakas antoi tietyn arvosanan. Yritysten tulisivin lisätä kysyä myös tätä suosittelevun lisäksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 141, 153–154; Löytänä & Korteso 2011, 203--204).

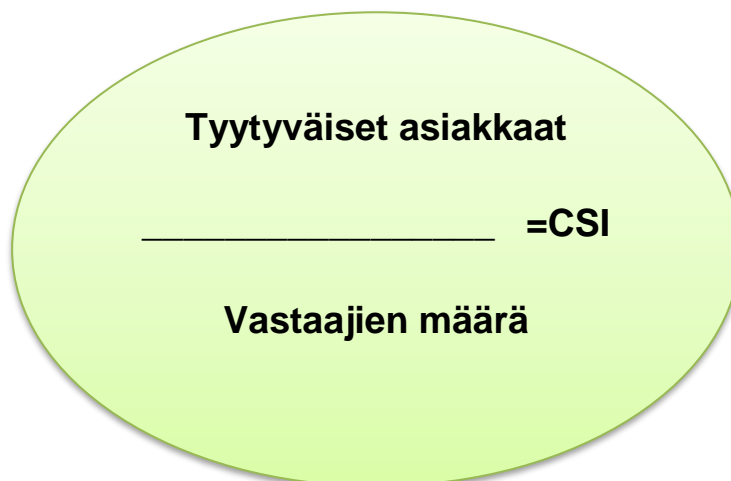
NPS-mittauksesta saatavien tietojen hyödyntäminen vaatii johdolta viestinnällisiä toimenpiteitä. Toisaalta tulosten kommunikointi on melko helppoa, ja NPS-mittarin ymmärtäminen on suhteellisen helppoa jokaiselle työntekijälle. Tämän lisäksi jokaisen työntekijän tulisi kuitenkin ymmärtää, miten hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa mittarin kehittymiseen. Yrityksellä tulisi olla myös jonkinlainen toimielin tai tiimi, joka keskittyy reagoimaan niihin asioihin, joita tuloksissa saadaan selville. Oleellista on keskittyä niihin tuloksiin, jotka osoittavat, että yrityksen toiminnassa on jonkinlainen systemaattinen vika, joka heikentää asiakaskokemusta.

Systemaattisten vikojen ratkaiseminen on kestävin tapa parantaa toiminnan laatua. NPS-malli voi toimia myös asiakkuusstrategian ja asiakashoitomallien rakentamisen lähtökohtana. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 8.)

5.1.2 Asiakastyytyväisyysindeksi – Customer Satisfaction Index (CSAT/CSI)

Asiakastyytyväisyysindeksi kertoo, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat yritykseen tai asiointiin. Verrattaessa Net Promoter Scoreen, joka mittaa kokonaisvaltaista suosittelemisluottamusta, CSAT/CSI mittaa sen sijaan asiakkaan tyytyväisyyttä tarkasti määritetyn asian suhteen, jopa tietyn ajanjakson aikana. Asiakas arvioi palvelun tai tuotteen yleensä 1-10 pisteen asteikolla. Tulokset pisteytetään asteikolla 0-100 ja lasketaan tyytyväisten asiakkaiden määrä suhteessa kaikkiin vastaajiin. Kuviossa 5 (s. 32) on esitetty asiakastyytyväisyysindeksin mittaamisen periaate. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 26.)

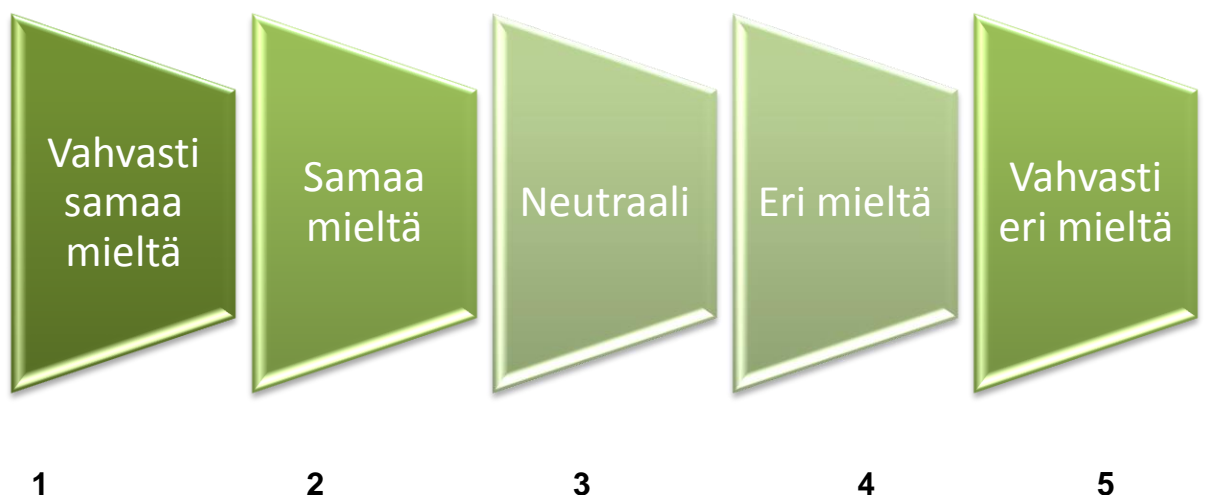
Asiakastyytyväisyysindeksiä käytetään asiakastyytyväisyyden kehityksen mittaamiseen. Tällöin on mahdollista pidemmän ajanjakson aikana verrata eri toimijoita, sekä tutkia trendejä asiakastyytyväisyyden kehityksessä. Tutkimustuloksia, joita saadaan eri toimijoiden välisistä suhteista tai toimialan yleisestä asiakastyytyväisyydestä, käytetään laajasti myös yritysten markkinoinnissa erityisesti silloin, kun halutaan korostaa oman palvelun korkeaa laatua kilpailijoihin nähden. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 26).



5.1.3 Customer Effort Score (CES) – Asiakkaan vaivannäön mittaaminen

Customer Effort Scoren ovat kehittäneet asiantuntijat Matthew Dixon, Nick Toman ja Rick DeLis. He ovat havainneet, että asiakaskokemukseen merkittävistä vaikuttavista tekijöistä ovat asiointin sujuvuus ja mahdollisimman pieni vaivannäkö halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Customer Effort Score eli CES on esitelty laajasti heidän kirjassaan *The Effortless Experience – Conquering the New Battleground for Customer Loyalty* (Penguin Group 2013). (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 27.)

CES-mittarilla mitataan, kuinka paljon vaivaa vaaditaan asiakkaalta tietyn asiointitapahtuman tai -kanavan parissa. Tyypillisesti tämä mitataan asiointin jälkeisillä kyselyillä. Kyselyillä kartoitetaan asiakkaan kokemusta tietyn asiointin yhteydessä. Kysymykset esitetään asteikolla 1-5. Kysymysten asettelussa käytetään asteikkoa ”vahvasti samaa mieltä – vahvasti eri mieltä”. Kuviossa 6 (s. 33) on kuvattu Customer Effort Scoren mittaaminen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 27.)



Kuvio 6: Customer Effort Scoren mittaaminen (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 27.)

5.1.4 Word Of Mouth Index

Net Promoter Scoren ja Customer Effort Scoren rinnalle on uusimpana noussut Word of Mouth Index. Asteikko on hyvin samanlainen kuin NPS:ssa, mutta kysymyksenä onkin sen sijaan ”Kehottaako vastaaja välttämään jotain tuotetta tai brändiä?” Tämä asiakasmittarin malli on hyvin samankaltainen idealtaan kuin NPS. Tavoitteena kun on löytää arvostelijoiden joukosta ne, jotka todennäköisimmin ovat vaihtamassa tuotetta tai yritystä. Word of Mouth Index toimii kuitenkin paremmin brändimittarina kuin NPS. (Löytänä 2014, 35)

5.2 Taloudelliset mittarit

Asiakaskokemuksen johtamisen mittaamisen puolesta puhuvat Löytänä & Korhikoski (2014, 61). Taloudellisin mittarein tehty asiakaskokemuksen johtamisen mittaaminen on tärkeää, jotta voidaan arvioida esimerkiksi asiakaskokemusstrategian toteutumisen onnistumista. Asiakkaisiin tehtävillä investoinnilla oletetaan olevan taloudellisia hyötyjä. Johtamisen tavoitteet ja sen suunta voidaan määrittellä paremmin taloudellisten mittareiden avulla.

Muun muassa asiakaspääomaan, asiakaskannattavuuteen, asiakasriskeihin ja asiakasinvestointeihin liittyvät laskelmat toimivat asiakaskokemuksen mittareina. Taloudellisten asiakasmittareiden tavoitteena on muuttaa keskeinen asiakastieto euromuotoon, ja tuoda johdolle tieto siitä, mitä asiakaskunnassa tapahtuu ja mitä muutoksia tulisi tehdä. (Hellmann & Värilä 2009, 105.)

Asiakaskokemuksen taloudellisia mittareita ovat muun muassa asiakaskohtainen kannattavuus, tuotekohtainen kannattavuus, aika ensikosketuksen ja kaupan syntymisenvälillä, ROI ja investointilaskelmat, asiakaskannattavuuslaskelma sekä tuottavuus, tehokkuus ja säästöt. (Hellmann & Värilä 2009, 123.)

5.3 Henkilöstömittarit

Asiakaskeskeisemmän kulttuurin rakentaminen yritykseen on keskeisessä roolissa, kun halutaan rakentaa asiakaskokemuksesta strateginen kilpailuetu. On huomattu, että parasta asiakaskokemusta tarjoavien yritysten taloudellinen menestys on seurausta kulttuurin muutoksesta positiivisempaan suuntaan. Johdon

tulee siis konkretisoida muutos henkilöstön keskuudessa, jotta asiakaskokemuksesta saadaan rakennettua strateginen kilpailuetu. Henkilöstömittarit voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin. (Löytänä 2014, 36.)

Kvantitatiivisia mittareita ovat esimerkiksi Human Capital Return on Investment (HCROI) ja Human Capital Value Added (HCVA). HCROI on indeksiluku, joka saadaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. Tulos kertoo, kuinka paljon henkilöstöön sijoitettu euro tuottaa myyntikatetta. HCVA sen sijaan kertoo työn tuottavuuden työntekijää kohti. (Löytänä 2014, 36.)

Net Promoter Scoren siirtäminen henkilöstömittaukseen on uusi tapa mitata muutosta. Employee Net Promoter Score - tutkimuksessa kysytään työntekijöiden halukkuutta suositella työnantajayritystä lähipiirilleen asteikolla 1–10. ENPS voi toimia myös vertailulukuna NPS:lle. Kvalitatiivisten henkilöstömittareiden avulla voidaan analysoida strategian läpimenoa henkilöstössä. (Löytänä 2014, 36.)

5.4 Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen

Edellä on esitelty useita perinteisen asiakaskokemuksen mittaamisen työkalua. Digitaalisen asiakaskokemuksen parantamisen taustalla on usein näkymätön teknologia. Suurin osa taustalla olevista teknologioista ja prosesseista ovat näkymättömissä digitalisoituneessa maailmassa. Digitalisaatio asettaakin asiakaskokemuksen mittaamiselle uusia vaatimuksia. Sosiaalisen median voima on suuri, mutta sen tuottaman tiedon hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä on silti vielä kyseenalaista. (Eskelinen & Gerdt 2018, luku 3.3.)

Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamiseen hyödynnetään mittareita neljältä eri osa-alueelta: teknologia ja prosessit, digitaalinen presenssi, asiakaskokemuksista saatava palaute sekä kulttuuri. Näistä mittareista erityisesti kahdella, kulttuurilla ja prosesseilla ja niiden toimivuudella, varmistetaan pitkäjänteisesti asiakkaan saama hyvä asiakaskokemus. Asiakkaiden tärkeyttä korostava kulttuuri on digitalisoituneessa maailmassa hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa tärkein lähtökohta. Kokemuksen syntymistä tukevat erilaiset teknologiat edesauttavat kulttuurin vaatiman arvolupauksen toteutumista käytännössä. Henkilöstö pystyy saavuttamaan parhaansa ja asiakkaat pystyvät kommunikoimaan yrityksen

kanssa moderneja työkaluja, kanavia ja tapoja hyödyntämällä. Digitaalisen presenssin mittaamisen tärkeys on korostunut sosiaalisen median merkityksen myötä. Sosiaalisen median merkitys kasvaa koko ajan, niin tunnettuuden, maineenhallinnan kuin asiakaspalvelun kannalta ajateltuna. Yrityksen on lähes mahdotonta tunnistaa epäkohtia tai tarjota proaktiivista asiakaspalvelua ilman sosiaalisen median mittaamiseen ja seurantaan tarkoitettuja työkaluja. Työkalut auttavat myös lisäämään tunnettuutta ja löydettävyyttä. Digitaalisessa maailmassa muutokset tapahtuvat nopeasti, ja niihin reagoiminen sekä trendien seuraaminen on erittäin tärkeää. Neljäs mittaamisen osa-alue on asiakaskokemuksesta saadun palautteen tutkiminen, jotka ovat perinteisesti toteutettu erilaisilla kyselyillä. Kyselyiden haasteena on kuitenkin epätarkkuus. Tulevaisuudessa yritykset pysyvät eri tietolähteitä hyödyntämällä jopa päättelemään asiakastyytyvyyden tason, muun muassa tekoälyn avulla. (Eskelinen & Gerdt 2018, luku 3.3.)

5.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen tulevaisuudessa

Asiakaskokemuksen mittaamisen haasteita tulevaisuudessa on asiakkaiden halukkuus vastata kyselyihin. Yritysten halu mitata asiakaskokemusta kasvaa nopeasti, mutta samalla yritykset joutuvat näkemään entistä enemmän vaivaa saadaakseen luotettavia mittaustuloksia. Yritysten tulee suunnitella tarkasti, miten toteuttaa kyselyt. Vaikka esimerkiksi sähköposti on kustannustehokas ja helppo ratkaisu, asiakaskokemuksen näkökulmasta se ei ole välttämättä paras vaihtoehto. Tutkimusten tulee olla entistä tarkemmin harkittuja sisällön, laajuuden kuin myös ajoituksen kannalta. (Löytänä 2014, luku 4.5.)

Reaaliaikainen mittaaminen tulee tulevaisuudessa lisääntymään. Digitaalisia palautejärjestelmiä on jo nähty esimerkiksi vähittäiskaupoissa, joissa asiakas vastaa 1-2 kysymykseen kaupassa asioidessaan. Tällaisten palautejärjestelmien etuina ovat nopeus, joustavuus ja hinta. Laitteiden kautta saatu asiakaspalaute on välittömästi saatavilla ja arvostelua aiheuttavat tekijät nopeasti korjattavissa. Tällaista reaaliaikaista mittausta on hyödynnetty muuallakin kuin vain vähittäiskaupassa. Muun muassa terveydenhoitoalan yksityiset ja julkiset toimijat ovat keilleet reaaliaikaista mittaamista. (Löytänä 2014, luku 4.5.)

Älypuhelimien suosio on tuonut mittaamiseen uuden ulottuvuuden, sijainnin. Sijaintia voidaan hyödyntää tehokkaasti muun muassa asiakastiedon keräämisessä ja etujen tarjoamisessa suoraan asiakkaalle. Älypuhelimet ovat myös mahdollistaneet asiakkaiden palautteen antamisen suoraan älypuhelimien kautta. (Löytänä 2014, luku 4.5.)

6 Pohdinta

Kilpailu asiakkaista on nykyisin erittäin kovaa. Perinteisillä erottautumiskeinoilla, kuten hyvällä asiakaspalvelulla, hyvällä tuotteella tai halvalla hinnalla kilpailu ei välttämättä enää riitä. Mikäli halutaan merkittävää kilpailuetua, tulee yritysten jatkossa keskittyä asiakaskokemuksen kehittämiseen ja ennen kaikkea erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamiseen systemaattisesti asiakkailleen. Useat tuotteet ja palvelut ovat keskenään niin samanlaisia, ja tarjonta moninkertaistuu hetki hetkeltä, on asiakaskokemus pian ainoa keino erottautua. Kuten Filenius (2015, 179) toteaa, syvälliseen asiakastuntemukseen perustuvaa liiketoimintamallia ja erinomaista asiakaskokemusta on vaikea kopioida.

Kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää, jotta ei sekoiteta asiakaskokemuksen käsitettä asiakaskeskeisyyteen tai keskitytä ainoastaan esimerkiksi asiakaspalvelun parantamiseen. Tämän työn yksi tavoitteista olikin ymmärtää asiakaskokemusta laajemmin käsitteenä ja kokonaisuutena. Asiakaskokemus tulee jakaa pienempiin osatekijöihin ja miettiä sitä kautta jokaisen osa-alueen parantamiskohtia ja osa-alueen merkitystä kokonaisuuteen. Asiakaskokemuksen johtamiselta ja sen kehittämiseltä vaaditaan kuitenkin pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta, sillä vaikutukset ja muutokset saattavat näkyä kuukausienkin viiveellä. Ne yritykset, jotka pystyvät johtamaan asiakaskokemusta yksittäisissä osa-alueissa sekä kokonaisuutena mallikkaasti, saavuttavat mitä todennäköisimmin parhaimman kilpailuedun markkinoilla.

Kilpailuedun saavuttamisen lisäksi on tärkeää pitää mielessä, että asiakaskokemus voi yhtä lailla kallistua negatiiviseksi. Asiakkaat ovat uskollisia niille, joihin ovat tyytyväisiä, mutta myös rankaisevat niitä, joihin eivät ole. Yleisimpiä tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä ovat muun muassa rikotaan lupaukset, ihmiskontaktin puute, anteeksipyyntöä kieltäytyminen, epäystävällisyys, ylimielisyys

sekä haluttomuus esimerkiksi vastaanottaa palautetta. Mielestäni näistä suurin osa on korjattavissa pienilläkin ryhtiliikkeillä, joten uskon, että monella yrityksellä asiakaskokemus parantuisi huomattavasti, mikäli he parantaisivat aluksi ainakin ne kaikista helpoimmin parannettavissa olevat tekijät, kuten ylimielisyyden tai haluttomuuden vastaanottaa palautetta. Uskon, että esimerkiksi juuri nämä edellä mainitut tekijät, jotka tuottavat negatiivista asiakaskokemusta, ovat korjattavissa henkilöstön kouluttamisella tai rekrytoinnin tarkentamisella niin, että valikoidaan oikeasti palvelualttiita työntekijöitä, joilta oikeanlainen palveluasenne tulee luonnostaan.

Kuluttajien ostokäyttäytymisen muutos on yhä nopeampaa, ja yritysten tulisi pysyä tässä asiassa perässä, jotta ne pystyvät tuottamaan jatkuvasti asiakkailleen merkityksellisiä kokemuksia ja tuottamaan lupaamansa arvon. Ennakointi on tärkeää, mutta sekään ei aina riitä.

Digitalisoituminen on myös muuttanut asiakaskokemuksen pelikenttää. Digitalisoituminen helpottaa kokemusten jakamista esimerkiksi perheen tai ystävien kesken. Sosiaalisessa mediassa viestit välittyvät hetkessä suurelle yleisölle. Kuluttajat tuottavat tätä tietoa, mutta myös hyödyntävät sitä itse aktiivisesti. Yhdenkin asiakkaan huono tai hyvä kokemus leviää tehokkaasti, ja sillä voi olla merkittäväkin vaikutus. Asiakkaan mahdollisuus valita palvelunsa ja tuotteensa on entistä helpompaa, ja näin ollen jopa yksittäisellä mielipiteellä voi olla suurinkin vaikutus. Digitalisaatio, teknologian kehitys ja sosiaalinen media on nostanut asiakaskokemuksen tason melko ylös. Asiakkaat eivät enää toivo yksilöllistä kohtelua, vaan olettavat saavansa sitä.

Lähdeluettelo

- Ahvenainen, Perttu, Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki, Kauppakamari.
- Arkilahti, Nina 2019. Voiko pankki olla yhtä aikaa digitaalinen ja tavoitettavissa? Viitattu 21.3.2019.
<http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Digiadhoc-arkilahti.aspx>
- Barman, Nea 2018. Mikä erottaa edelläkävijät ja perässähiittäjät toisistaan? Viitattu 28.3.2019.
<https://www.vapamedia.fi/artikkeli/mika-erottaa-edellakavijat-ja-perassahiihtajat-toisistaan/>
- DiJulius, R. John 2008. What's the Secret? To Providing a World-Class Customer Experience. New Jersey, Hoboken.
- Filenius, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä, Docendo.
- Fischer, Merja & Vainio, Satu 2015. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki, Alma Talent.
- Friman, Julia 2018. Potilas vai asiakas? Millainen asiakaskokemus voittaa terveydenhuollossa? Viitattu 19.3.2019
<https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/minkalainen-asiakaskokemus-voittaa-terveydenhuollossa/>
- Gerdt, Belinda & Eskelinen, Sanna 2018. Digiajan asiakaskokemus: opi kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki, Alma Talent.
- Hellmann, Kalevi & Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas. Helsinki, Talentum.
- Hämäläinen, Marjo & Patjas, Liisa-Maria 2018. Palvelun taitajaksi. Helsinki, Sanna Pro.
- Juuti, Pauli 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä, PS-Kustannus.
- Kauppi, Piia-Noora 2017. Pankkien aika katsoa peiliin. Viitattu 21.3.2019.
<http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Pankkien-aika-katsoa-peiliin.aspx>
- Kuusela, Hanna & Rintamäki, Timo 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere, Tampere University Press
- Korkiakoski, Kari 2017. Lääkärikeskusten NPS-tuloksia. Viitattu 20.3.2019.
<https://karikko.wordpress.com/2017/02/06/sote-ja-asiakas/>
- Korkiakoski, Kari & Ylikoski, Teemu 2011. Suositellun johtaminen ja Net Promoter Score-analyysistä toimenpiteisiin. Viitattu 4.3.2019. <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>

Koskinen, Matti 2016. Finanssiala luovii ristiäallokossa. Viitattu 21.3.2019.
<https://www.ekonomilehti.fi/finanssiala-luovii-ristiaallokossa/>

Leino, Petri 2016. Asiakaskokemus keskiöön sote-uudistuksessa. Viitattu 22.3.2019.

<https://www.talentvectia.com/nakemykset/blogit/asiakaskokemus-keskioon-sote-uudistuksessa/>

Löytänä, Janne 2014. Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki, Alma Talent.

Löytänä, Janne & Kortesoja, Katleena 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki, Talentum.

Nevaste, Annika 2017. Oletko asiakaskokemuksen kehittäjänä edelläkävijä vai perässähiittäjä? Viitattu 29.3.2019.

<http://www.alykassuomi.fi/2017/12/oletko-asiakaskokemuksen-kehittajana-edellakavija-vai-perassahiittaja/>

Peveerelli, Roger 2017. Reinventing Customer Engagement: The Next Level of Digital Transformation for Banks and Insurers. Lontoo, Lid Publishing.

Schwager, Andre & Meyer, Chris 2007. Understanding Customer Experience. Harvard, Harvard Business Review

Shaw, Colin & Ivens, John 2002. Building Great Customer Experiences. Lontoo, Palgrave Macmillan.

Tutkimusprosessi. Tutkimuksen suunnittelu. Jyväskylän yliopisto 2014. Viitattu 2.3.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-suunnittelu>

Uski, Sami 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Viitattu 24.3.2019.
<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tiedon-blogi/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus/56cf4ad9-0d06-3ebd-a28a-96cf08297991>