

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tanja Kokkonen

ASIAKASKESKEISYYDEN KEHITTÄMINEN YRITYKSEN
KEHITYSTIIMISSÄ

Opinnäytetyö
Joulukuu 2019



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2019
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Tanja Kokkonen

Nimeke
Asiakaskeskeisyyden kehittäminen yrityksen kehitystiimissä

Toimeksiantaja
ICT-alan organisaatio

Tiivistelmä

Tämän päivän asiakkaat vaativat yhä parempia asiakaskokemuksia. Hyvä asiakaskokemus ei synny itsestään, vaan vaatii taustalleen asiakaskeskeisyyteen panostavan yrityksen. Siiloutumista tapahtuu yrityksen organisoituessa eri toiminteisiin. Työssä pohditaan, kuinka asiakaskeskeisyyttä voidaan kehittää omassa työyhteisössä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaatiossa toimivan Asiakashankinnan kehitystiimin asiakaskeskeisyyttä ja sen johtamista. Työn tavoitteena oli kartoittaa asiakaskeskeisyyden nykytila tiimissä, ja sitä kautta lähteä kehittämään tiimin toimintaa.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tiedonhankintamenetelminä käytettiin sähköistä kyselyä, avoimia haastatteluja, havainnointia sekä dokumenttianalyysia. Kehittämistyön kohderyhmänä oli Asiakashankinnan kehitystiimin asiantuntijat sekä johto.

Nykytilan kartoituksen ja teoriaviitekehyksen pohjalta laadittiin kehitysehdotuksia tiimin asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi. Tutkimustulosten perusteella kävi ilmi, että asiakaskeskeisyys ymmärretään olevan osa yrityksen strategiaa ja arvoja, mutta toimenpiteiden jalkautumiseksi se vaatii tiimiltä ymmärryksen lisäämistä sekä aiheen esille tuomista.

Kieli	Sivuja	81
suomi	Liitteet	1
	Liitesivumäärä	6

Asiasanat

asiakaskeskeisyys, asiakaskokemus, asiakaskokemuksen mittaaminen, tiimi, tiedolla johtaminen



THESIS
December 2019
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Master's degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Tanja Kokkonen

Title
Developing Customer-centricity in a Corporate's Development Team

Commissioned by
ICT Organization

Abstract

Today's customers demand better customer experiences. Good customer experience does not happen by itself. It requires a customer-centric company. Organizational silos are formed when a company organizes itself into different functions. The current thesis explores how customer-centricity can be developed in a work community.

The purpose of this thesis was to develop the customer-centricity of the customer acquisition team and its management. The development was based on the current state of customer-centricity in the team that was first studied.

The thesis was carried out as a case study using an electronic questionnaire, open interviews, observation and documentary analysis. The specialists and the management of the customer acquisition team participated in the development process.

The development proposals for the team were drafted on the basis of the study on the current state and the theoretical framework of the thesis. According to the research results, customer-centricity is understood as part of the company's strategy and values, but in order to take action, it requires the team to increase understanding and open discussion.

Language	Pages	81
Finnish	Appendices	1
	Pages of Appendices	6

Keywords

customer-centricity, customer experience, measuring customer experience, team, knowledge management

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
1.1	Tavoitteet ja rajaukset.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	6
2	Toimintaympäristön kuvaus	7
3	Asiakaskeskeinen organisaatio.....	13
3.1	Asiakaskeskeisyys.....	13
3.2	Asiakaskokemus ja sen johtaminen	15
3.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	17
3.4	Tiedolla johtaminen.....	25
3.5	Asiakaskeskeisen tiimin johtaminen	27
3.6	Asiakaskeskeisyyden malli	32
4	Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät	37
4.1	Kehittämistyön lähestymistapa	39
4.2	Aineistonhankinnan menetelmät.....	41
4.2.1	Sähköinen kysely.....	41
4.2.2	Avoin haastattelu	42
4.2.3	Havainnointi.....	43
4.2.4	Dokumenttianalyysi.....	43
4.3	Aineiston analysointimenetelmät	44
5	Asiakaskeskeisyyden kehittäminen.....	46
5.1	Kehittämistyön eteneminen.....	47
5.2	Kyselyn tulokset.....	50
5.2.1	Johdon sitoutuminen.....	51
5.2.2	Asiakkaan kuunteleminen	54
5.2.3	Analysointi	57
5.2.4	Henkilöstön osallistuminen	60
5.2.5	Toimintaan sitoutuminen.....	63
5.3	Yhteenveto tuloksista.....	65
6	Johtopäätökset ja pohdinta	67
6.1	Tiimin asiakaskeskeisyyden kehittäminen	67
6.2	Kehitysehdotukset	69
6.3	Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus	73
6.4	Jatkotoimenpiteet ja pohdinta	76
	Lähteet.....	79

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

1 Johdanto

Asiakaskeskeisyyden arvostus yrityksen ja työyhteisön menestystekijänä on noussut merkittävästi viime vuosina. Asiakasta pyritään ajattelemaan kaikessa yrityksen toiminnassa. Toiminnassa tähdätään asiakkaalle tuotettavan arvon toteuttamiseen strategian puitteissa. Yritykset ovat tuoneet asiakaskeskeisyyden osaksi arvojaan sekä strategiaansa, ja siihen panostetaan yhä enemmän. Siitä on tullut yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä ja sen huomioon ottamisen koetaan mahdollistavan edelläkävijämäisen sekä tuloksellisen toiminnan organisaatiossa. Usea yritys kertoo olevansa asiakaslähtöinen sekä laittavansa asiakkaan tarpeet toimintansa keskiöön. Todellisuudessa näin ei välttämättä kuitenkaan ole. Miten voidaan tunnistaa, onko yrityskulttuuri aidosti asiakaskeskeinen sekä toteutuuko ja jalkautuuko strategiassa kirjatut asiat käytännön toimenpiteiksi yrityksessä. Kilpailu ICT (information and communication technology) -alalla kovenee ja ympäröivä maailma muuttuu koko ajan. Asiakkaat vaativat yhä enemmän kokemuksia, elämyksiä ja innovaatioita, jotka ylittävät asiakkaan odotukset. Eletään niin sanottua asiakkaan aikakautta. (Seppälä & Ruokolainen 2016; Lauronen 2014; Aarnikoivu 2017; Löytänä & Korkiakoski 2014, 14–15.)

Yrityksen organisoituessa eri toiminteisiin tapahtuu siiloutumista. Siiloutuminen aiheuttaa sitä, että eri toiminnot keskittyvät helposti vain omaan tekemiseensä, jolloin kokonaisuuden ymmärtäminen voi hämärtyä. Tämä voi aiheuttaa ymmärryksen häviämistä myös suhteessa asiakkaaseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 71.) Asiakaskeskeisyydestä puhutaan paljon yritystasolta käsin, jolloin asiakaskeskeisyys käsittää koko organisaation, mutta eri tiimien ja työyhteisöjen asiakaskeskeisyyttä ei välttämättä osata ottaa huomioon. Näistä lähtökohdista aloin miettiä oman työyhteisöni asiakaskeskeisyyttä ja sen kehittämistä, sekä mitä tiimi pystyisi tekemään parantaakseen asiakaskeskeisyyttään.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen asiakashankinnan kehitystiimin asiakaskeskeisyyttä sekä sen johtamista. Tavoitteeseen päästään kartoittamalla tiimin asiakaskeskeisyyden nykytilaa. Nykytilan kartoituksen pohjalta luodaan ehdotus toimenpiteistä tai kehitysehdotuksista, kuinka asiakaskeskeisyyttä sekä sen johtamista voitaisiin tiimissä parantaa. Lähtöolettamuksena on se, että asiakasta ajatellaan tiimissä strategiassa määritellyjä tavoitteita mitataan jollain tasolla, mutta asiakaskeskeisyyttä ei toteuteta systemaattisesti ja tavoitteellisesti.

Työskentelen itse asiantuntijaroolissa asiakashankinnan kehitystiimissä. Asiakaskeskeisyys on ollut minulle aina lähellä sydäntä ja aiheena mielenkiintoinen. Asiakaslähtöisyydestä ja asiakaskeskeisyydestä puhutaan paljon, ja sitä pidetään nykyään yhtenä yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Kehittämistyöllä on vaikutus kohdeyrityksen strategiassa annettuihin tavoitteisiin.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöraportissa lähdetään liikkeelle toimintaympäristön kuvaamisella. Tässä osiossa esitellään opinnäytetyön kohdeyritys sekä tiimi, jolle kehittämistyö toteutetaan. Lisäksi toimintaympäristöön liittyy vahvasti alan tulevaisuuden trendit ja haasteet, jotka on hyvä ottaa huomioon asiakaskeskeisyyden näkökulmasta. Opinnäytetyön varsinainen teoriaosio on nimetty asiakaskeskeiseksi organisaatioksi. Siinä hyödynnetään asiakaskeskeisyyteen, asiakaskokemukseen, asiakaskokemuksen mittaamiseen, tiimin johtamiseen sekä tiedolla johtamiseen liittyviä aihealueita. Nämä teoriat tukevat kohdeorganisaatiossa toimivan tiimin asiakaskeskeisyyden viitekehystä ja ovat siksi tärkeitä. Lisäksi teoriaosiossa on esitelty asiakaskeskeisyyden malli. Asiakaskeskeisten organisaatioiden kehittäjänä ja kouluttajana toimiva Johanna Vesterinen (2014, 14) on luonut mallin asiakaskeskeisen organisaation kehittämisestä. Mallin avulla yritys pystyy tunnistamaan, mikä asiakaskeskeisyyden tilanne organisaatiossa on tällä hetkellä ja mitä pitäisi tehdä, että asiakaskeskeisyydestä tulisi osa organisaation toimintamallia.

Vesterisen lähestyminen aiheeseen sopii hyvin kohdeorganisaation asiakaskeksyyden nykytilan kartoitukseen. (Vesterinen 2014, 14.)

Opinnäytetyön lähestymistavasta kertovassa osiossa esitellään tapaustutkimus sekä sen prosessi kehittämistyön näkökulmasta. Tiedonhankinnan menetelmissä käydään läpi kehittämistyössä käytetyt aineistonhankinnan menetelmät, joita ovat sähköinen kysely, avoin haastattelu, havainnointi sekä dokumenttianalyysi.

Asiakaskeksyisen johtamisen kehittäminen -luvussa esitellään kehittämistyön eteneminen sekä tutkimuksen tulokset eri aihealueilla. Viimeisessä Johtopäätökset ja pohdinta -luvussa yhdistetään saatuja empiirisiä tuloksia teoriaviitekehukseen, esitetään toimenpide-ehdotukset tiimin asiakaskeksyyden kehittämiseksi sekä arvioidaan menetelmiä ja tuloksia. Lopuksi esitetään työn jatkotoimenpiteet sekä pohditaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan.

2 Toimintaympäristön kuvaus

Kehittämistyön kohdeyrityksenä on suomalainen ICT-alalla toimiva yritys, joka tarjoaa palveluita sekä digitaalisia ratkaisuja kotimaan lisäksi myös kansainvälisille markkinoille. Yrityksen strategiana on saada aikaan digitaalisia palveluja esimerkiksi kokonaisvaltaisella asiakasymmärryksellä. Yhtenä yrityksen arvona on asiakaskeksyys. Yritys pyrkii yllättämään asiakkaan ja olemaan häntä aina askeleen edellä. Tavoitteena on keskittyä asiakkaalle tärkeisiin asioihin sekä tehdä asioista laadukkaita ja yksinkertaisia asiakkaalle. Yrityksen arvot on tarkoitettu ohjaamaan yrityksen työntekijöiden jokapäiväistä työtä. Niiden perusteella arvioidaan toimintaa muun muassa henkilöstötutkimuksissa sekä oppimis- ja tavoitekeskusteluissa. (Yritys 2019a; Yritys 2019b.)

Kehittämistyön kohderyhmäksi valikoitui yrityksen henkilöasiakasyksikössä, Asiakashankinta-osastolla toimiva Asiakashankinnan kehitystiimi, jonka jäsenenä opinnäytetyön tekijä toimii. Henkilöasiakasyksikkö vastaa kuluttajaliiketo-

minnasta kuluttajastrategian mukaisesti. Yhtenä kuluttajaliiketoiminnan ydinprosessista on kuluttajamyynnin prosessi. Prosessin tarkoitus on hyödyntää kaikki yrityksen kuluttajaliiketoiminnan asiakaskohtaamiset siten, että lopputuloksena syntyy onnellisia ja tuottavia asiakkaita. Kuluttajaliiketoiminta on jaettu neljään tulosityksikköön, joista yksi on Henkilöasiakaskohtaamiset. Henkilöasiakaskohtaamisten alle sijoittuu Asiakashankinnan organisaatio neljän muun organisaation lisäksi. Asiakashankinnan organisaatio vastaa kuluttaja-asiakkaiden myynnistä. (Yritys 2019a.)

Asiakashankinnan kehitystiimissä toimii asiantuntijoita sekä kehityspäällikkönä toimiva esimies. Kehitystiimin yhtenä päätehtävänä on varmistaa asiakastytyväisyys asiakasrajapinnan kehitystoimenpiteillä ja toteuttaa niillä kustannustehokkuutta organisaatiossa. Jokaisella kehitystiimin asiantuntijalla on oma tuotevastuualue, jonka myynnillisessä kehityksessä hän on vahvasti mukana. Työtehtävät eivät kuitenkaan ole pelkästään tuotteen ja palvelun ympärillä toimimista, vaan työhön liittyy useita erilaisia myynnin kehittämiseen liittyviä työtehtäviä. Roolikuvaukseen on kirjattu, että asiantuntija toimii myynnin syväosaajana löytäen ja jalostaen havaittuja kehityskohteita itsenäisesti. Myynnin kehitys on merkittävässä osassa työtä ja asiantuntija määrittelee, seuraa sekä jalkauttaa alueensa myynnin kehitystoimenpiteitä. Hän osallistuu myynnin toimintatapojen sekä työkalujen kehittämiseen sekä asiakasrajapinnan ja asiakkaiden ohjeiden tekemiseen. Asiantuntija raportoi, seuraa ja analysoi kontaktien juurisyitä, myyntikohtaamisia sekä tekee ehdotuksia myynnin, viestinnän ja palveluiden kehittämiseksi. Hän ohjeistaa ja viestii tarvittaessa sidosryhmien henkilöstöä varmistaen, että asiakasrajapinnalla on riittävä tieto yrityksen toimintamalleista ja siitä, että asiakkaalle osataan tarjota hänelle sopivimpia ratkaisuja. (Yritys 2019a.)

Kehitystiimissä asiakaskeskeisyyttä toteutetaan muun muassa asiakasrajapintaan jalkautumisella. Koska päävastuualueena on myynnin kehittäminen, asiakasrajapintavierailut tehdään yleensä myynnin asiakasrajapintoihin. Jalkautuminen voi pitää sisällään fyysisiä vierailuja, puhelukuunteluita tai tiimin yhteisten sähköpostien päivystämistä. Asiakasrajapintavierailuista raportoidaan tiimille sekä tuodaan esiin ilmenneitä kehityskohteita. Asiakasnäkökulmaan liittyvä mittari, jota tiimissä seurataan säännöllisesti, kutsutaan Active contracts -mittariksi.

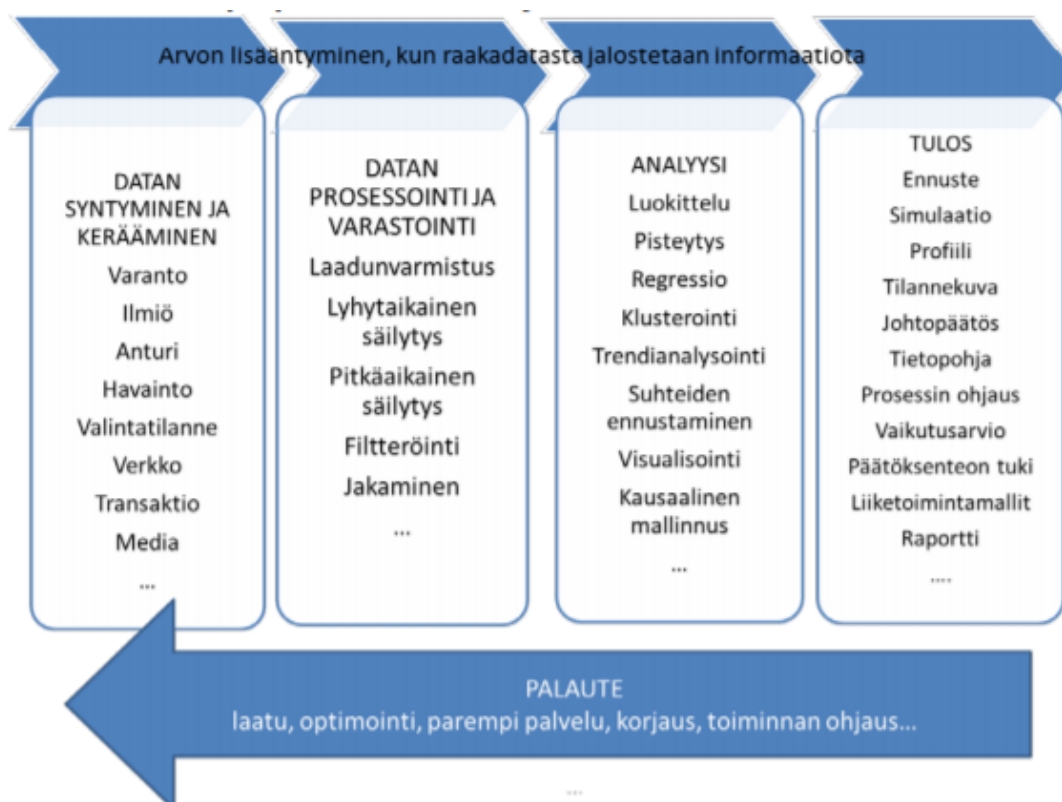
Mittari on kuluttajamyynnin prosessin päämittari, ja sillä mitataan prosessin tuottamien valittujen tuotteiden kannassa pysyvyyttä, eli sitä kuinka monta prosenttia sopimuksista on asiakkaalla käytössä määritetyn ajan jälkeen sopimuksen tekemisestä. Mittarilla mitataan myynnin laatua sekä asiakastyytyvyyttä. Active contracts -mittari on yksi tiimin tulospalkkiomittareista.

Ympärillä oleva maailma muuttuu koko ajan, minkä vuoksi yrityksen ja työyhteisöjen on pysyttävä muutoksessa mukana. Seuraavaksi käsitellään toimintaympäristöön vaikuttavia tulevaisuuden näkymiä ja trendejä asiakaskeskeisyyden näkökulmasta. Ollakseen vahva kilpailussa yrityksen on ennakoitava, mitkä asiat vetoavat asiakkaisiin seuraavaksi. Heidän on tehtävä se ennen muita ja mielellään jo ennen kuin asiakas alkaa niitä vaatimaan. Yritys voi joko asteittain parantaa ja rakentaa uusia ominaisuuksia olemassa oleviin tuotteisiin ja palveluihin tai luoda uusia innovaatioita, jotka eivät välttämättä ole vielä niin valmiita ja vaikuttavat negatiivisesti asiakaskokemaan. Tämän päivän asiakkaat vaativat yhä parempia asiakaskokemuksia. Samaan aikaan heillä on enemmän vaikutusvaltaa, millaisia tuotteita on saatavilla. Normaalit arkipäivän asiat muuttuvat ja mobilisoituvat kovaa vauhtia. Kuluttajia mietityttää koko ajan enemmän vastuullisuus, ekologisuus ja eettisyys. Se miten, missä ja kenelle tuotteet on valmistettu kiinnostaa. Hyvinvointiin ja onnellisuuteen liittyvät asiat koetaan tärkeiksi, ja ne tuovat lisäarvoa asiakkaalle. (Vesterinen 2014, 117–118; Rytikangas 2011, 149–150.)

Teknologian kehittymisen sekä digitalisaation myötä ICT-ala elää jatkuvassa murroksessa. Automatisaatio lisääntyy ja koneäly sekä robotit korvaavat yhä enemmän aiemmin ihmisvoimin tehtyä työtä. Digitalisaatio luo uusia mahdollisuuksia asiakaskokemukselle, mutta inhimillisyydelle ja asiakasymmärrykselle asettuu myös omat haasteensa. On tärkeä miettiä, saadaanko robotit toimimaan inhimillisesti ja vastamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tämä on hyvä ottaa huomioon asiakaskokeman ja asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. Asioiden mobilisoituminen lisääntyy ja sallii tehdä kaikkea kaikkialla puhelimen avulla. Myös palveluita tarjotaan mobiililaitteiden välityksellä. Miten tämä vaikuttaa tulevaisuuden käyttäytymiseen sekä palvelujen tarjontaan. Tekeekö mobilisoituminen elämästä helpompaa vai aiheutuuko laitteiden ja kokoonpanojen monimutkaisuudesta stressiä? (Vesterinen 2014, 117–119; Ahvenainen ym. 2017, 20.)

Asiakkaasta saatavilla olevaa tietoa pystytään keräämään helposti ja sitä on paljon. Tietoaineistojen, eli niin sanotun big datan kautta saadun tiedon kerääminen, sekä sen hyödyntäminen ja jalostaminen lisää asiakasymmärrystä. Big dataa ei välttämättä osata hyödyntää vielä tarpeeksi. Tilastokeskuksen (2018) teettämän tutkimuksen mukaan big dataa on yleisimmin käytetty informaation ja viestinnän toimialalla. Noin 42 prosenttia yrityksistä on hyödyntänyt sitä. Big datalla on seuraavanlaisia ominaisuuksia: dataa on suuria määriä, datan muoto vaihtelee ja se voi olla rakenteellista tai ei-rakenteellista, esimerkiksi tekstiä, loki-tietoja, koordinaatteja, sensoridataa, klikkausdataa, kuvia ja ääntä. Dataa kertyy, data muuttuu ja dataa saadaan nopeasti. Big datan keräämisestä on tullut yrityksille selkeä kilpailuvaltti. Toimintaa optimoidaan, ja sitä kautta haetaan säästöjä. Tarkempaa tietoa hyödynnetään päätöksenteon sekä paremman tilannekuvan tueksi. Lisäksi mallintamalla löydetään uusia liiketoimintamalleja ja yhteyksiä. Big datalla saadaan parannettua asiakaspalvelua sekä pystytään ennustamaan tulevaa. (Tilastokeskus 2018, 21; Liikenne- ja viestintäministeriö 2014, 8.)

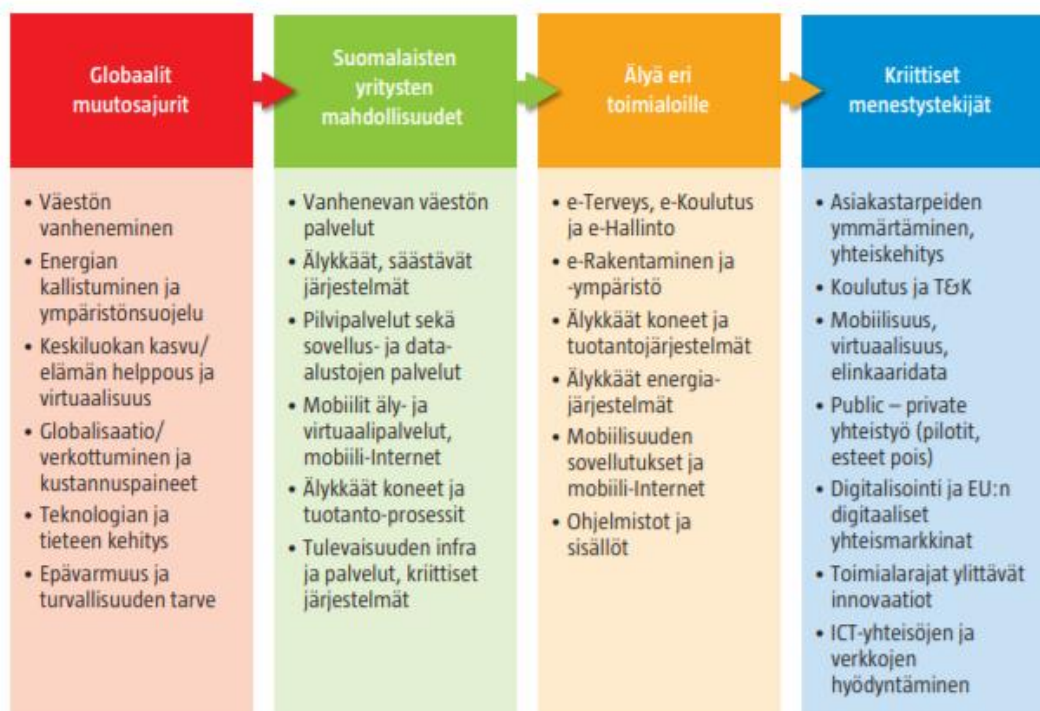
Kuviossa 1 esitellään datan hyödyntämisen arvoketju. Arvo lisääntyy, mitä enemmän datasta saadaan jalostettua tietoa. Dataa analysoimalla haetaan laaja-alaista ymmärrystä ilmiöistä, joista dataa on kerätty. Tulosten pohjalta pyritään vaikuttamaan organisaation toimintaan eri tavoilla. Arvoketju kuvaa kuinka datalla tavoitellaan sekä saavutetaan hyötyjä. Datan jalostaminen tiedoksi ja tiedon merkityksen ymmärtäminen ei ole aina kuviossa kuvatun kaltaisesti täysin suoraviivaista, vaan arvoketjun sekä sen hyödyntämisen eri vaiheiden välillä voi olla useita takaisinkytkentöjä. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2014, 9.)



Kuvio 1. Datan hyödyntämisen arvoketju (Liikenne- ja viestintäministeriö 2014, 9).

Big dataan liittyy myös haasteita. Riskejä ovat muun muassa yksityisyydensuojan liittyvät asiat, joita ovat esimerkiksi yksityisyyden ja luottamuksen vaarantuminen, tiedon omistajuuden keskittyminen vain harvoille toimijoille. Liiallinen käyttäjien seuraaminen sekä profiloitumisesta johtuva syrjintä. Henkilötietoriskit voivat myös lisätä tietojen väärinkäyttöä. Taitamattomalla aineistojen käytöllä ja tulosten tulkinnalla voi saada aikaan virheellisiä tuloksia. Siksi tiedon hyödyntäminen vaatii hyvää ymmärrystä. Datan luotettavuus ja laatu nousee myös yhdeksi haasteeksi. Eri organisaatioilla sekä toimijoilla on erilaisia vaateita datan laadusta, riippuen käyttötarkoituksesta. Oleellista onkin, että ne, jotka analysoivat dataa, tietävät tietojen laatuksen. Näiden haasteiden lisäksi myös tietoturvasasiat nousevat riskeiksi. Tietoturvasasiat ja sen luotettavuus on oltava kunnossa ja siihen liittyviä riskejä on mietittävä tarkasti, esimerkiksi kenelle tietoja annetaan ja kenelle sallitaan pääsy järjestelmiin, joissa tietoa on saatavilla. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2014, 9–11.)

Kuviossa 2 on Digitaalinen Suomi 2020 -raportissa esitetty näkymä globaaleista muutosajureista, tulevaisuuden menestysaloista sekä niihin liittyvistä kriittisistä menestystekijöistä. Raportin mukaan globaalit muutosajurit tuovat mahdollisuuksia suomalaisille yrityksille. Tieto- ja viestintäteknikan kehittyminen lisää älyn hyödyntämistä eri toimialoilla, myös kokonaan uusilla liiketoiminta-alueilla. Näiden muutostrendien varaan voidaan rakentaa kestävää liiketoimintaa, sillä useat globaaleista ajureista ovat pysyviä, esimerkiksi teknologian ja tieteen kehitys. Kuitenkin myös epävarmuus kasvaa. Lisääntyneen epävarmuuden varaan on pystytty rakentamaan liiketoimintaa, kuten esimerkiksi turvajärjestelmiä. Muutostrendien ja uusien liiketoimintalähtöjen lisäksi on hyvä pohtia myös niihin liittyviä kriittisiä menestystekijöitä. Asiakaskeskeisyyttä ajatellen yksi näistä kriittisistä menestystekijöistä on se, että toiminnan lähtökohdaksi asetetaan asiakastarpeiden syvälinen ymmärtäminen. Asiakkaat on otettava osaksi tuotekehitystä tekemään yhdessä yritysten kanssa. On toivottavaa, että yritykset toimivat kuluttajien kanssa tiiviissä yhteistyössä, ymmärtävät heidän näkemyksiään ja ajatuksiaan. (Hernesniemi 2010, 73–75; Kotler ym. 2011, 25.)



Kuvio 2. Globaaleista muutosajureista menestysaloihin ja kriittisiin menestystekijöihin (Hernesniemi 2010, 74).

Kuviossa esitetyt muutosajurit ovat edelleen ajankohtaisia, joten lähes kymmenen vuotta sitten tehty ennustus on osunut oikeaan. Yrityksen on ymmärrettävä asiakastarpeen ymmärtämisen olevan kriittinen menestystekijä. Siihen yritykset ja työyhteisöt tarvitsevat lisää työkaluja.

3 Asiakaskeskeinen organisaatio

Asiakaskeskeisen organisaation luominen ei ole helppoa, sillä useat yritykset ovat organisoituneet vahvasti omien tuotteiden, palveluiden sekä sisäisten prosessiensa ympärille. Yritykset kertovat olevansa asiakaskeskeisiä, strategia ja arvot tukevat aihetta, mutta konkreettiset toimenpiteet sekä jalkauttaminen ontuu. Miten organisaatiosta saadaan asiakaskeskeisempi?

3.1 Asiakaskeskeisyys

Jos halutaan toimia asiakaskeskeisesti, asetetaan asiakas sananmukaisesti toiminnan keskelle. Wharton Schoolin markkinoinnin professoriin Peter Faderin mukaan asiakaskeskeisyys on organisaatiota kokonaisvaltaisesti määrittävä strateginen valinta. Perusoivallus on siinä, että asiakkaat eivät ole vain harmaata massaa, vaan jokaisella on omat tarpeensa ja jokainen toimii omalla, erilaisella tavallaan suhteessa organisaatioon. Asiakaskeskeisen organisaation on tunnettava omat asiakkaansa niin hyvin, että se pystyy tunnistamaan heistä arvokkaimmat. Tämän jälkeen organisaatio kohdistaa toimintansa arvokkaimpien asiakkaiden palvelemiseen ja ennustamaan asiakkaiden tulevaisuuden tarpeet. (Fader 2011.)

Asiakaskeskeisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan sitä, että kaikki yrityksen toiminnot ja prosessit arvioidaan asiakkaan näkökulmasta, ja että asiakas otetaan huomioon kaikissa yrityksen toiminnoissa. Puhutaan myös niin sanotusta asiakaspolusta. Kun yrityksellä on ymmärrys asiakkaan polusta, voidaan pohtia, tukevatko

prosessit vuorovaikutusta asiakkaan kanssa asiakaspolun eri kohdissa. Yrityksen arvoja, strategiaa ja käytännön toimia ohjaa asiakaskeskeisyys. Asiakaskeskeisyys otetaan huomioon työntekijöiden palkkausprosessissa, käyttäytymisessä, ja palkitsemisessa. Se näkyy myös yrityksen ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä sekä tuotteiden ja palveluiden kehityksessä. Asiakaskeskeisyys on tarkoituksenmukaista. Asiakasta on ajateltu niin strategiassa, esimiestyön kautta asiakaspalvelussa ja jopa henkilökunnan kahvitauoissa. Se on kaikkien työntekijöiden asenteessa. Kuviossa 3 on esitetty eri osa-alueita, joissa asiakaskokemuksen huomiointi on tärkeää. Arvion asiakaskeskeisyydestä tekee kuitenkin aina asiakas. (Holma 2019; Vesterinen 2014, 13; Lauronen 2014.)



Kuvio 3. Asiakaskeskeisyys avaintekijänä eri toiminnoissa (mukaillen Vesterinen 2011, 13).

Asiakkaalle asiakaskeskeisyys tarkoittaa jokapäiväisiä käytännön vuorovaikutustilanteita ja toimia. Asiakaskeskeisyys näkyy siinä, miten asiakaspalvelija käyttäytyy ja kohtelee asiakasta, millaista palvelua asiakas saa, kuinka hyvin tuotteet vastaavat asiakkaan odotuksia ja miten yritys onnistuu yllättämään ja ilahduttamaan asiakasta. Asiakaskeskeisellä strategialla ei ole merkitystä asiakkaalle, mikäli asiakaskeskeyttä ei toteuteta käytännön toimenpiteissä. Tärkeintä asiakaskeskeiselle yritykselle on kehittää toimintamalli, jolla varmistetaan, että asiakkaat eivät ole vain osa yrityksen strategiaa, vaan heidät otetaan huomioon konkreettisesti kaikissa yrityksen toiminnoissa. Asiakaskeskeisen organisaation toteuttamiseksi yrityksen on siirryttävä järjestelmällisiin ja säännöllisiin käytännön toimenpiteisiin. Toimenpiteillä saadaan aikaan oivalluksia sekä tuloksia asiakkaiden ilahduttamiseksi. Niillä myös parannetaan asiakkaan luottamusta yritystä kohtaan. (Vesterinen 2014, 14 –15.)

3.2 Asiakaskokemus ja sen johtaminen

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso 2015, 11). Asiakaskokemus syntyy siis kaikesta asiakkaan ja yrityksen kanssa käydystä vuorovaikutuksesta, ja sitä kautta asiakas luo kuvan yrityksestä ja sen palveluista. Hyvä asiakaskokemus tarkoittaa sitä, että asiakkaalle voidaan tarjota mahdollisimman paras arvo riippumatta siitä, osaako asiakas sitä erikseen pyytää. Hyvään asiakaskokemukseen tarvitaan asiantuntijuutta koko organisaation sisältä, kaikilta kehityskohteeseen liittyviltä tahoilta. Asiantuntijoiden rooli on toimia asiakaslähtöisesti. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että tehdään laadullista asiakastutkimusta, kehitetään ratkaisuja yhdessä asiakkaiden ja tiimien kanssa sekä hyödynnetään loppukäyttäjiä esimerkiksi testauksissa. Asiakaskeskeisyys vaatii ihmislähtöisyyttä koko organisaatiossa. (Holma 2019.)

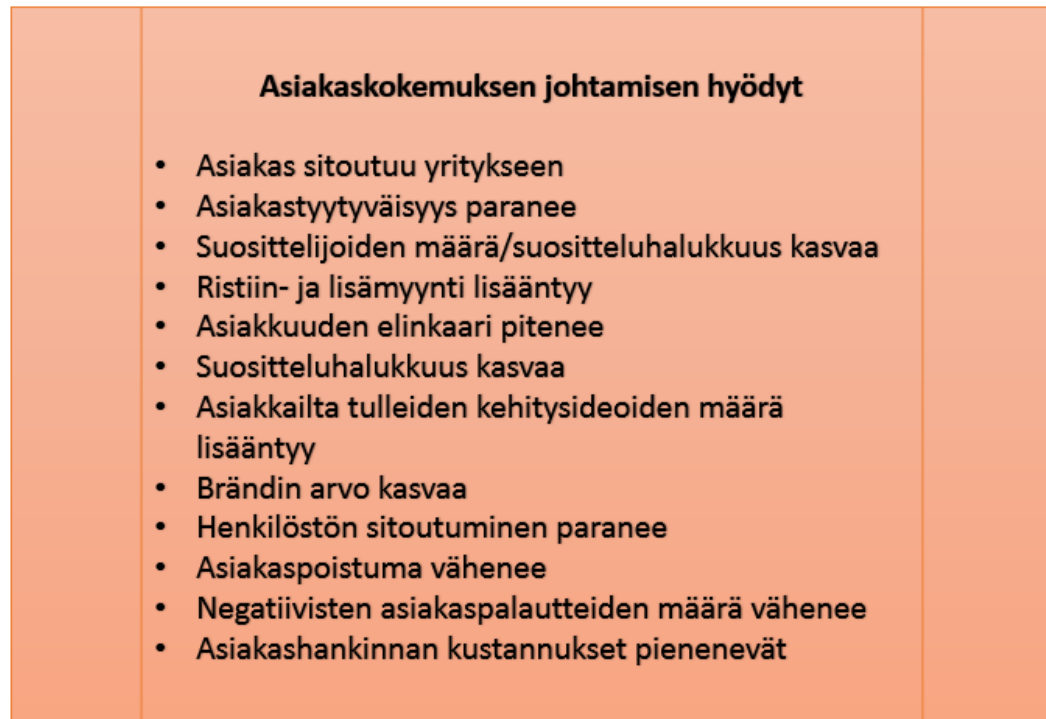
Asiakaskokemusta (engl. customer experience tai CX) pidetään yhä enemmän menestyksekkään liiketoiminnan ratkaisevana tekijänä. Nykyajan vilkkaasti kehittyvässä ja mobilisoituvassa tietoyhteiskunnassa tieto leviää nopeasti ja sitä on vaivattomasti saatavilla. Mielenpitoita jaetaan helposti sosiaalisen median kautta.

Hermostunut asiakas voi saada käyntiin sanasodan ja pilata yrityksen maineen helposti. Positiivisella ja negatiivisella asiakaskokemalla voi siis olla suuri merkitys yrityksen talouteen. Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä lojaaleja ja tuovat yritykselle liikevaihtoa. He ostavat enemmän, maksavat korkeampaa hintaa, kertovat kokemuksistaan ystävilleen sekä valittavat vähemmän. He myös jakavat kokemuksiaan ja tuovat arvokasta tietoa yrityksen kehitystoimintaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys käyttää kaikkia mahdollisia kanavia asiakkaiden kuuntelemiseksi ja hyödyntää ymmärrystä liiketoiminnassaan. (Vesterinen 2014, 12.)

Asiakaskokemuksen sijaan yritykset keskittyvät usein pelkästään asiakastyytyväisyyden mittaamiseen, mikä lisää asiakasuskollisuutta, mutta silloin keskitytään tarkastelemaan asiakkaita kokonaisuutena ja huomio menee suureksi osaksi siihen, kuinka suuri määrä asiakkaista on kokonaisuudessaan tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Tämä ei paranna asiakaspalvelun laatua organisaatiossa, vaan vaikuttaa joko yrityksen itsetyytyväisyyteen tai aiheuttaa ihmetystä siitä, miksi asiakkaat ovat tyytymättömiä, vaikka tuotteet ja palvelut ovat hyviä. Niillä markkinoilla, joilla on paljon kilpailua ja joilla tuotteet ja palvelut ovat helposti kopiaitavissa, asiakaskokemuksen merkitys kasvaa. Asiakkaille on tärkeää löytää yritys, tuote tai palvelu, josta saa parhaimman asiakaskokemuksen. (Juuti 2015, 40.)

Asiakaskokemusten johtaminen vaatii asiakaskokemusten johtamisen strategian luomista, asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden ymmärrystä sekä liiketoiminnalta, tuotteilta ja palveluilta vastaavuutta asiakastarpeisiin. Asiakaskokemuksen johtamisessa keskitytään tarkastelemaan yksittäisen asiakkaan kokemuksia. Asiakkaan kokemukset vaihtelevat sen mukaan, miten asiakkaan ja yrityksen välinen kanssakäynti vaikuttaa asiakkaan elämään. Asiakas on yhteydessä yritykseen yrityksen palveluksessa olevien henkilöiden kautta. Tämä henkilötasoinen yhteydenpito on tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen sisällön ja laadun kannalta. Henkilöstöjohtamiseen tulisi panostaa, jotta yrityksen kannalta saataisiin mahdollisimman paljon positiivista asiakaskokemaa. (Juuti 2015, 69, 41–42.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa asiakkaille luodaan merkityksellisiä kokemuksia sekä laitetaan asiakas toiminnan ytimeen. Asiakaskokemuksen johtaminen on yritykselle tärkeää, sillä se lisää asiakkaalle tuotettua arvoa ja samalla kasvattaa yrityksen tuottoja. Se on strateginen ajattelumalli, joka luo kilpailuetua. (Löytänä & Kortesus 2015, 13–54.) Kuviossa 4 on listattu niitä hyötyjä, joita yritys saa aikaan hyvällä asiakaskokemuksen johtamisella.



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt (Löytänä & Kortesus 2015, 13).

3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemukseen panostaminen ei kannata, ellei se tuo selkeitä liiketaloudellisia hyötyjä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52). Asiakaskeskeisyyden ja -kokeman parantamiseksi sekä konkreettisten toimenpiteiden aikaan saamiseksi on hyvä, että asiakaskokemaa mitataan. Asiakaskokemusta mitattaessa voidaan käyttää kahta eri lähtökohtaa:

1. mittaukset, jotka liittyvät pelkästään asiakkaiden kokemuksiin

2. mittaaminen, joka liittyy asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksiin. (Löytänä & Kortesus 2015, 187.)

On hyvä muistaa, että ainoastaan mittaaminen ei tuo liiketoiminnalle arvoa. Kaikki lähtee tavoitteista, joita mittaamalla halutaan saada aikaan. Tämän lisäksi on hyvä varmistaa, että mittaamisen lisäksi tuloksia hyödynnetään johtamisessa sekä operatiivisessa työssä. Tärkeintä kaikessa mittaamisessa on se, että mittarien tuloksia voidaan hyödyntää arjessa. (Bisnode 2019; Pennanen 2018.)

Asiakkaiden kokemusten mittaamisessa ja tutkimisessa on useita eri keinoja (kuvio 5). Keinot voidaan jakaa passiivisiin tai aktiivisiin sen mukaan, antaako asiakas palautetta oma-aloitteisesti vai saadaanko palautetta aktiivisesti kysymällä tai tutkimalla. (Löytänä & Kortesus 2015, 187–188.)



Kuvio 5. Keinot asiakaskokemuksen mittaamiseen (Löytänä & Kortesus, 188).

Asiakkaan spontaanisti antama palautteet ovat ajasta riippumattomia, asiakkaan omasta aloitteesta ja haluamallaan tavalla annettuja. Spontaani palaute on arvo-

kasta tietoa sen suoruuden vuoksi. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta, asiakasta kannustetaan palautteen antamiseen. Sen antaminen on tehtävä helpoksi. On suositeltavaa, että yritys miettii omat palautekanavansa ja tiedottaa niistä asiakkailleen. Kaikki spontaanisti tulevat asiakaspalautteet olisi hyvä kerätä yhteen sekä tunnistaa tärkeät aiheet, jotta niitä voitaisiin hyödyntää kehitystyössä ja johtamisessa. Palautteisiin tulisi myös reagoida, ja antaa vastaus. Useasti pelkkä kiitos riittää, mutta myös tieto siitä, kuinka yritys hyödyntää ja vie eteenpäin palautetta on asiakkaan näkökulmasta tärkeää. Palautteisiin on hyvä vastata nopeasti. Sillä osoitetaan välittämistä ja kiinnostusta asiakkaalle päin. (Löytänä & Korteso 2015, 189–190.)

Nykyään *Sosiaalisen median* kautta saadaan uusia näkökulmia asiakkaiden ymmärtämiseksi sekä asiakaskokemuksen mittaamiseen. Se on kanavana puolueeton ja edullinen hyödyntää. Yrityksen on hyvä ainakin seurantatasolla seurata, mitä keskustelua siitä käydään sosiaalisessa mediassa. Uusilla työkaluilla voidaan seurata suurtakin määrää keskusteluja. Esimerkiksi tekstianalyysin avulla voidaan löytää suuria kokonaisuuksia yksittäisistä kommentteista. Sosiaalisen median lisäksi asiakaskohtaamisten analysointi on tärkeää. Asiakkailta tulevien sähköpostien sekä puheluiden analysoiminen voi myös olla hyödyllistä. Sähköposteja koskevien aihealueiden sekä keskustelutyylin ryhmittely kokonaisuuksiksi, voi tuoda arvokasta tietoa yritykselle. Suurissa yrityksissä, joissa asiakkaita on paljon, asiakasdatasta löytyviä muistiinpanoja on saatavilla myös erilaisista asiakastietojärjestelmistä (CRM). Esimerkiksi myyjät ja asiakaspalvelijat kirjaavat asiakastietoihin asiakastapahtumia, joista löytyy muun muassa tietoja syistä, miksi asiakas ei ostanut tai miksi asiakas irtisanoo palvelun. Näitä asiakastietoja hyödyntämällä voidaan löytää konkreettisia kehitysehdotuksia, joita ei välttämättä muilla tavoilla saada selville. Asiakaskokemukseen liittyvää tietoa löytyy yrityksistä runsaasti, mutta kaikkea ei aina osata ottaa huomioon, vaan tukeudutaan vanhoihin perinteisiin menetelmiin, kuten esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimuksiin. (Kotler ym. 2011, 23; Löytänä & Korteso 2015, 191–192.)

Asiakastytyväisyystutkimukset ovat yksi keino mitata asiakaskokemaa. Yritykset käyttävät laaja-alaisia kertaluontoisia tai esimerkiksi vuosittain tehtäviä asiakasta

koskevia tutkimuksia asiakastyytyvyyden kartoittamiseksi, ja pyrkivät näin olemaan asiakaskeskeisiä. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta tällaisilla kyselyillä ei nykyään ole arvoa, sillä haasteena ovat muun muassa liian laajalaiset tutkimukset, kysymysten yrityskeskeisyys (ei asiakaskeskeisyyttä), emotionaalisuuden puute, tulosten analysoinnin abstraktisuus, kyselyiden harvinaisuus sekä vastausten luotettavuus. Jokainen tutkimus antaa lupauksen asiakkaalle, että yritys kehittää toimintaansa tulosten perusteella. Mikäli yritys kysyy vuodesta toiseen samoihin aihealueisiin kuuluvia kysymyksiä, asiakas antaa samankaltaisia vastauksia, jää kehittämislupaus yritykseltä tekemättä. Yritysten kannattaa siis miettiä tarkoin tuoko asiakastyytyvyytutkimus oikeasti konkreettista arvoa. (Löytänä & Korteso 2015, 193–194.)

Voice of the customer (VOC) *asiakaskuunteluohjelmalla* pyritään huomioimaan asiakkaan toiveita, tarpeita ja odotuksia liiketoimintaa kehitettäessä. Tiedonkeruun hankintatapana käytetään samoja työkaluja kuin asiakaskokemuksen mitaamisessa. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on hyvä huomioida, että uusia tuotteita kehitettäessä, otetaan huomioon laajempi kokonaisuus, ei pelkkä yksittäinen tuote. On hyvä selvittää asiakkaiden kiinnostus siitä, mitä he voivat tuotteiden avulla saavuttaa. Tiedostamattomien asiakastarpeiden etsiminen ja löytäminen on myös tärkeää. Tällaisia ovat asiakkaan arkea kartoittavat tiedonlähteet kuten elintapaseurantatutkimukset. Kun testataan uusia ideoita kannattaa huomioida se asia, että asiakkaat saattavat sanoa toisin kuin miten he toimisivat. Esimerkiksi kiinnostus asiaa kohtaan voi olla korkeampi, kuin mitä siitä suostutaan maksamaan. (Löytänä & Korteso 2015, 195.)

Mystery shopping-tutkimuksilla kartoitetaan asiakaskokemuksen näkökulmasta prosessien ja toimintatapojen toimivuutta ja toteutumista. Sen kautta saatujen tulosten perusteella on löydettävissä vahvuuksia ja kehityskohteita. Mystery shoppingin hyötynä on, että sitä kautta voidaan nähdä toimitaanko tutkimuskohteessa sovittujen prosessien ja toimintamallien mukaisesti. (Löytänä ja Korteso 2015, 196.)

Jatkuvuus ja systemaattisuus ovat tärkeimpiä tekijöitä asiakaskokemusten mitauksessa sekä *palautteen keräämisessä*, joten siksi palautetta on hyvä kerätä

mahdollisimman monesta kosketuspisteestä, jatkuvana osana prosesseja. Palautetta kerätään sekä kehityskohteista että onnistumisista. Myynnin osalta palautteenkeruun kohteita voivat olla esimerkiksi myyjät, jakelukanavat, myymälät ja verkkokauppa. Kyselyt ja mittaukset pidetään niiden onnistumisen kannalta lyhyinä ja personoituina. Tutkimusten mukaan asiakkaat ovat halukkaita antamaan palautetta, mutta kysymysten suuri määrä voi vaikuttaa vastausprosenttiin negatiivisesti. Jatkuvien palautekyselyiden hyötyinä ovat reaaliaikaisuus, jatkuva dialogi asiakkaan kanssa sekä se mahdollistaa nopean reagoimisen poikkeamiin. Systemaattisella mittaamisella saadut tulokset toimivat lisäksi konkreettisina tavoite- ja tulospalkkioiden perustana, sekä tuovat läpinäkyvyyttä niihin. (Löytänä ja Korteso 2015, 199–201.) Opinnäytetyön kohdeyrityksessä on käytössä avopalautteita, joiden kautta saadaan tärkeää tietoa numeeristen mittareiden lisäksi.

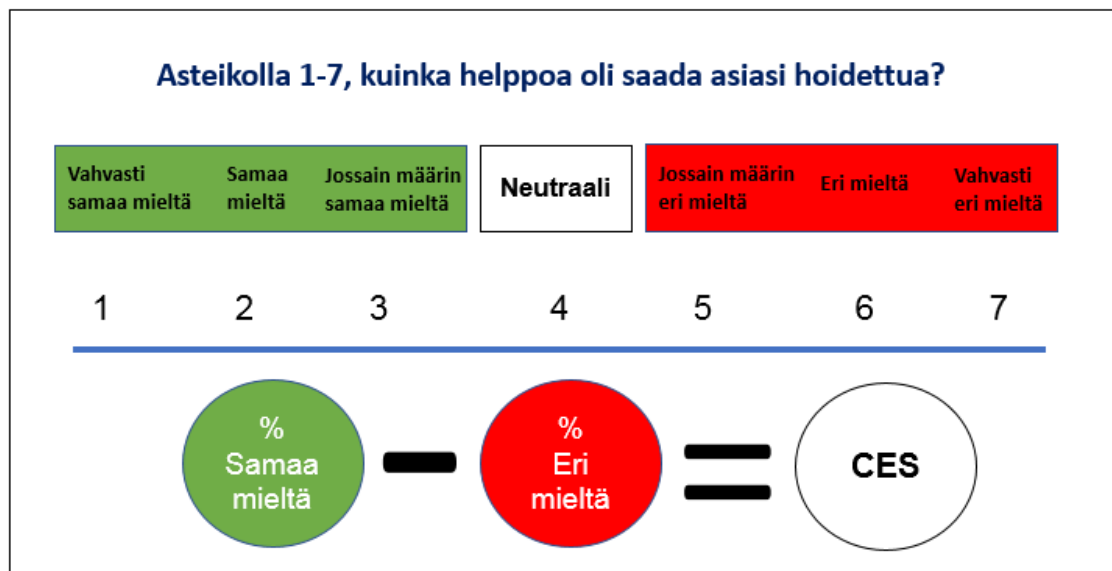
Asiakaskokemuksen mittaamiseksi on kehitetty useita mittareita. Esittelen tässä muutamia opinnäytetyön kohdeyrityksessä käytössä olevista mittareista. Asiakkaan halukkuus suositella yritystä NPS eli Net Promoter Score -mittarin avulla on yksi parhaimpia asiakaskokemuksen mittareita. Mittarilla voidaan myös seurata asiakasuskollisuutta sekä sen vaikutusta yrityksen liiketoiminnan tulokseen. Suosittelemattomuus mitataan yhdellä kysymyksellä: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä ystävällesi tai kollegallesi?” Kysymykseen vastataan asteikolla 0–10, joista suurin todennäköisyys on kymmenen ja pienin nolla. Netto-suosittelemattomuus eli Net Promoter Score lasketaan suosittelevien ja ei-suosittelevien prosentuaalisten osuuksien erotuksena. Vaihtoehdot seitsemän ja kahdeksan ovat neutraaleja, joten niitä vastauksia ei lasketa tulokseen. NPS-mittarin hyötynä on sen yksinkertaisuus. Se tarjoaa konkreettisen ja helpon tavan suosittelun mittaukseen ja tuloksia voidaan verrata myös muihin yrityksiin. NPS-kysymyksen kohde on laaja: koko palvelu ja sen laatu. (Löytänä & Korteso 2015, 203; Leväinen 2017; Filenius 2015, 123.) Kohdeyrityksessä on koettu, että NPS-mittaus toimii paremmin niin sanottuna bränditason mittarina, jolloin se soveltuu huonosti transaktionaalisten (yksittäisten) asiakaskohtaamisten mittaamiseen.

CES eli Customer Effort Score on mittari, jolla mitataan asiakkaan kokemaa vaikeaa tai vaivattomuutta asiakaskohtaamisissa tietyn asiointikanavan tai palveluta-

pahtuman yhteydessä. Mittarista on olemassa niin sanottu perinteinen sekä uudistettu versio. Uudemmassa 2.0 -versiossa kysymyksen vastausasteikkoa on laajennettu, sillä perinteinen vastausasteikko on 1–5 ja uudistettu asteikko 1–7. Peruskysymyksenä on (versio 2.0): ”Asteikolla 1–7, kuinka helppoa oli saada asiiasi hoidettua?” Vastausvaihtoehdot ovat:

- 1) vahvasti samaa mieltä
- 2) samaa mieltä
- 3) jossain määrin samaa mieltä
- 4) ei samaa mieltä
- 5) jossain määrin eri mieltä
- 6) eri mieltä
- 7) vahvasti eri mieltä.

Laskentakaavalla saadaan tulos eli ”asiakasvaiva-aste” seuraavasti: Prosenttiosuus arvosanan 1–3 antaneista vähennettynä arvosanan 5–7 antaneiden prosenttiosuudella. Vastausvaihtoehtoa 4 ei huomioida. Kuviossa 6 on esiteltyä CES-mittari ja sen laskentamalli. (Ahvenainen ym. 2017, 27; Yritys 2019a.)



Kuvio 6. CES-mittari ja laskentakaavio (mukaillen Ahvenainen ym. 2017, 27).

NPS- ja CES-kyselyiden erona on se, että CES on parempi määrittämään digitaalisen ympäristön toimivuutta. CES mittaa, miten asiakas kokee tietyn toiminnon, oliko se helppoa ja miellyttävää vai ei. CES ei ole niin laaja kuin NPS-kysely, mutta sillä saadaan parempi käsitys transaktionaalisesta kohtaamisesta. (Filenius 2015, 123.)

CARE-mittari mittaa asiakkaasta välittämistä. Sen avulla selvitetään, kuinka asiakas kokee, että hänestä välitetään asiakkaana. Asiakasta pyydetään arvioimaan väittämää asteikolla 4–10: Minulle tuli tunne, että yritys välittää minusta asiakkaana (10=Täysin samaa mieltä, 4=Täysin eri mieltä). (Yritys 2019a.)

Kohdeyrityksessä mittareita käytetään asiakaskokemuksen kehittämiseen ja asiakasrajapinnoissa sekä henkilötasolla että prosessitasolla läpi organisaation. Osa mittareista on kytköksissä tulokorttiin, jolloin mittareiden toteumat vaikuttavat myös maksettaviin tulospalkkioihin. Henkilötasolla mittareiden tuloksia voidaan hyödyntää henkilöiden valmennustilanteissa. Prosessitasolla tuloksia saadaan hyödynnettyä järjestelmä- ja tuotekehityksessä. (Yritys 2019b.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa päätavoitteena on yrityksen tuottojen lisääminen. Puhutaankin asiakaskokemuksen *Return on investment* eli ROI:sta, joka osoittaa investoinnit sekä tuotot. ROI:ta voidaan mitata useilla eri mittareilla, mitkä liittyvät myynnin asiakaskohtaiseen kasvuun, tehokkuuteen, kannattavuuteen, läpimenoaikoihin sekä asiakkaiden lojaaliteettiin. Esimerkkejä näistä mittareista löytyy taulukosta 1. Taulukkoon on listattu keskeisimpiä mittareita, joissa asiakaskokemuksen johtamisen vaikutukset ovat nähtävissä. (Löytänä & Korteso 2015, 206.) Taulukkoon 1 on valittu mittareita, joita voitaisiin hyödyntää myös kehitystyön kohdeorganisaatiossa.

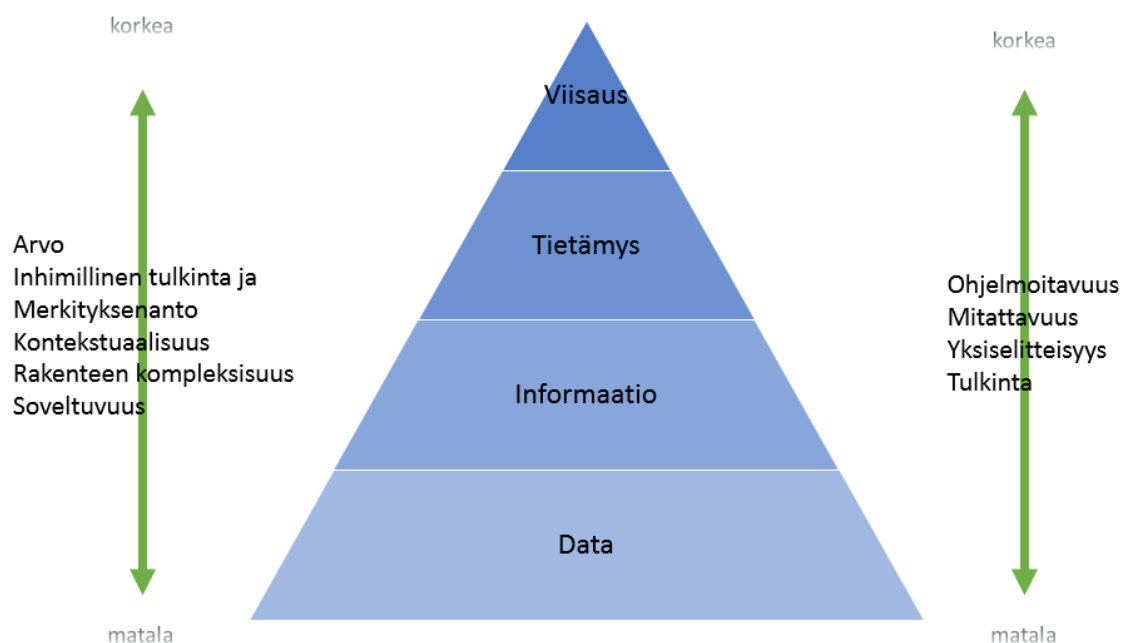
Taulukko 1. Asiakaskokemuksen johtamisen mittareita (Mukaiillen Löytänä & Kor-
tesuo 2015, 205–207).

Mittari	Onnistunut asiakaskokemuksen johtaminen
Poistuneiden asiakkaiden määrä ja arvo euroissa (churn).	Usein pienentää poistuneiden asiakkaiden määrää ja arvoa. Joskus poistuneiden asiakkaiden määrän tilapäinen kasvu voidaan hyväksyä (esim. segmentoinnilla halutaan keskittyä kannattavampiin asiakkaisiin).
Asiakkaiden määrä (kpl).	Kasvattaa asiakkaiden määrää.
Uusintaprosentti (montako prosenttia asiakkaista ostaa uudelleen tietyn ajanjakson sisällä (esim. 6 – 12 kk).	Kasvattaa uudelleenostoja tekevien asiakkaiden määrää eli sitouttaa asiakasta.
Lisämyynnin kasvu euroissa ja prosenteissa. Pää- tuotteiden lisäksi myytävien oheistuotteiden (sis. palvelut) myynnin kasvu.	Kasvattaa lisämyynnin määrää.
Aika ensikosketuksen ja kaupan clousauksen vä- lillä (lead-time).	Nopeuttaa kaupan clousausta. Huomioiden, että myynnin tehtävänä on mahdollistaa arvon muo- dostuminen asiakkaalle jo myyntiprosessin aikana.
Toteutuneen ja tavoitehinnan välinen ero (annettu- jen alennusten vaikutus).	Vähentää tarvetta antaa alennuksia, jolloin nostetaan toteutuvia hintoja.
Prospektien määrä (ostamista harkitsevat).	Kasvattaa prospektien määrää.
Ostoprosessin keskeyttäneiden lukumäärä (esim. verkkokauppa).	Pienentää keskeyttäneiden lukumäärää.
Myynnin onnistumisprosentti (hitrate). Kuinka mo- nesta myyntimahdollisuudesta saadaan kauppa clousattua.	Nostaa onnistumisprosenttia.
Takaisinvoitettujen asiakkaiden määrä ja arvo eu- roina (asiakassuhteen päättäneet tai sitä harkin- neet asiakkaat, jotka yritys onnistuu voittamaan ta- kaisin.	Kasvattaa takaisinvoitettujen asiakkaiden määrää.
Ristiinmyynnin kasvu euroissa ja prosenteissa (eri tuoteryhmien ja liiketoiminta-alueiden)	Kasvattaa ristiinmyyntiä.
Niiden asiakkaiden määrä, jotka ovat valmiita suo- sittelemaan yritystä.	Kasvattaa suosittelijoiden määrää.

3.4 Tiedolla johtaminen

Tietojohtaminen on sekä tiedolla johtamista, että tiedon johtamista. Tiedolla johtaminen tarkoittaa, että tietoa hyödynnetään päätöksenteossa, kun taas tiedon johtaminen on tietämisen sekä tietäjien johtamista. Käytännössä nämä molemmat liittyvät toisiinsa, ja niiden tavoitteena on organisaation tietoperustan huolehtiminen, kehittäminen sekä soveltaminen käytännön toiminnassa. Tietojohtajan tehtävänä on johtaa tietoa ja tiedolla. (Käpylä & Saloniemi 2013, 7.)

Kuviossa 7 esitetään Tiedon pyramidi (viisaushierarkia), joka kuvaa tapoja jäsentää tietoa ja sen eri tasoja. Se perustuu hierarkiaan, jossa tiedon asteittaisesta jalostumisesta datan kautta päästään viisauteen. Datalla luodaan informaatiota, informaatiosta saadaan tietämystä ja tietämyksen kautta viisautta. Viisauten arvo on suuri, mutta sen mittaaminen ja tulkitseminen on hankalaa. Informaatio muuttuu tiedoksi vasta tulkitsejan tulkitessa tietoa. (Käpylä & Saloniemi 2013, 13–14.)



Kuvio 7. Tiedon pyramidi (Käpylä & Saloniemi 2013, 13–14).

Yritys voi hyödyntää omasta toiminnastaan syntyvää, ulkoisista lähteistä saatavilla olevaa sekä asiakassuhteiden kautta tulevaa tietoa. Harvemmin yritykset kärsivät tiedon puutteesta. Ongelmana on ennemminkin tiedon tunnistaminen ja hyödyntäminen. Yrityksen eri organisaatioissa on omat vastualueet ja toimintamallit, ja usein ajaudutaankin helposti niin sanottuihin siloihin. Sitä mitä ja miten asioita tyypillisesti tehdään, aletaan pitää itsestäänselvyytenä ja ajattelumalli ajautuu tietynlaiseen formaattiin. Asioita aletaan pitämään mahdottomina ja vaikeina toteuttaa, ja näin ajattelu suppeutuu. Siiloutumisen myötä tieto sirpaloituu ja aiheuttaa niin sanottuja sokeita pisteitä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 173–175.)

Tiedon tyypillisiä esiintymisyhteyksiä myynnin näkökulmasta huomioiden tiedon ja tietolähteiden hyödyntämisen muille liiketoiminnan osa-alueille. Parhaimmat myyntiorganisaatiot ymmärtävät asiakkaan tilanteen, tunnistavat haasteita sekä profiloivat tuotteensa ja palvelunsa ratkaisuksi asiakkaan ongelmiin. Tämänkaltaisen myyntiorganisaatio ymmärtää parhaiten asiakkaan tilanteen ja haasteet. Se kuuntelee ja keskustelee asiakkaan tarpeista ja pystyy samalla tarjoamaan arvokasta tietoa tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi niistä vastaaville organisaatioille. Tällainen myyntiorganisaatio menestyy hyvin. Kuunteleminen tuottaa myös arvoa asiakkaalle: luottamusta ja välittämisen tunnetta ja siten kohottaa brändin arvostusta. On tyypillistä, että myynti jätetään huomiotta tuotekehityksessä, ja otetaan mukaan vasta silloin, kun tuotetta pitäisi alkaa myymään. Myynti saadaan sitoutettua uuden ratkaisun taakse, mikäli myynti otetaan jo alkuvaiheessa mukaan uuden ratkaisun kehittämiseen. Näin synnytetään samalla voittamisen ilmapiiri. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 178.)

Tiedon hankkiminen, sisäistäminen, jäsentäminen sekä jakaminen ovat osa tiimin toimintaa. Se vaatii tiimiltä hyvää osaamista ja kykyä löytää oleellista sekä tarpeellista tietoa eri lähteiden kautta tulevasta informaatiotulvasta. Huipputiimi osaa yhdessä panostaa informaatiotulvan hallintaan ja jalostamiseen. Tiimi ottaa yhdessä vastuuta informaatiotaidoistaan ja siihen liittyvän osaamisensa jatkuvasta kehittämisestä. Näitä informaatiovirtoja täytyy osata johtaa. Tiimin esimiehen tai valmentajan on otettava aktiivinen rooli tiimin hankkiman, käyttämän sekä välittämän tiedon määrän sekä laadun johtamisessa. Informaation hallinnan

avainkysymyksiä ovat: Mitä?, Kuka?, Kenelle? ja Milloin? Vastausten kautta tiimille muodostuu informaatioarkkitehtuuri, missä voidaan hyödyntää koko tiimiä ja sen jäsenten tietotaitoja ja suorituskykyä. Informaatiovirtojen johtamisen lisäksi esimiehen tai valmentajan vastuulle kuuluu myös tiimin osaamisen johtaminen, jossa tiimin ja sen yksittäisten henkilöiden osaamista kehitetään tiimin lähtökoh- tien pohjalta. Toimenpiteillä pyritään varmistamaan, että tiimi vaihtaa keskenään ideoita, asiantuntemusta sekä mielipiteitä, tunnistaa parhaita käytäntöjä sekä miettii yhdessä jatkuvasti parempia tapoja toimia tiiminä. Osaamisen johtamiseen kuuluu myös vuorovaikutus- sekä oppimisympäristöjen kehittämistä sekä suunnittelua. Tiimille on hyvä luoda puitteita ja menetelmiä, joissa ideoiden jakaminen onnistuu helposti. Näissä tilanteissa voidaan hyödyntää tietotekniikkaa (wikit, blo- git) ja muun muassa tiimikokouksia voidaan kehittää ideariihiksi sekä avoimen keskustelun foorumeiksi. Syväosaamista voidaan myös kehittää esimerkiksi mentoroinnilla, jolla autetaan organisaatioita sekä hiljaisen tiedon jakamisessa, että uuden tiedon luomisessa. (Salminen 2013, 167–169; Juuti 2016, 138.)

3.5 Asiakaskeskeisen tiimin johtaminen

Katzenbach ja Smith (1993, 59) ovat määritelleet tiimin seuraavasti: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhtenäiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamal- liin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” Ero tiimin ja perintei- sen organisaation tai työyhteisön välillä on niiden johtamisessa. Perinteiset orga- nisaatiot ovat esimiehen ympärille koottuja ryhmiä, joissa esimies päättää ja kantaa vastuun tekemisistä. Tiimit taas ovat itseohjautuvia ja tekevät toimin- taansa koskevia päätöksiä yhdessä. Johto ohjaa tiimin toimintaa pääsääntöisesti tiimille asetettujen tavoitteiden kautta. Se päättää tiimin resursseista ja toiminnan linjoista. Tiimissä työntekijät ovat riippuvaisia toisistaan. He huomaavat tarvitse- vansa toisiaan ja näin tuloksia syntyy yhteistyössä. He osaava myös hyödyntää jäsentensä osaamista ja verkostoja. Kun tiimi kykenee suoriutumaan esimiesve- toista ryhmää paremmin, päätösvallan antaminen tiimille helpottuu. Esimiehen rooli tiimissä on toimia ennemminkin tiimin valmentajana, ja antaa vastuuta tiimille

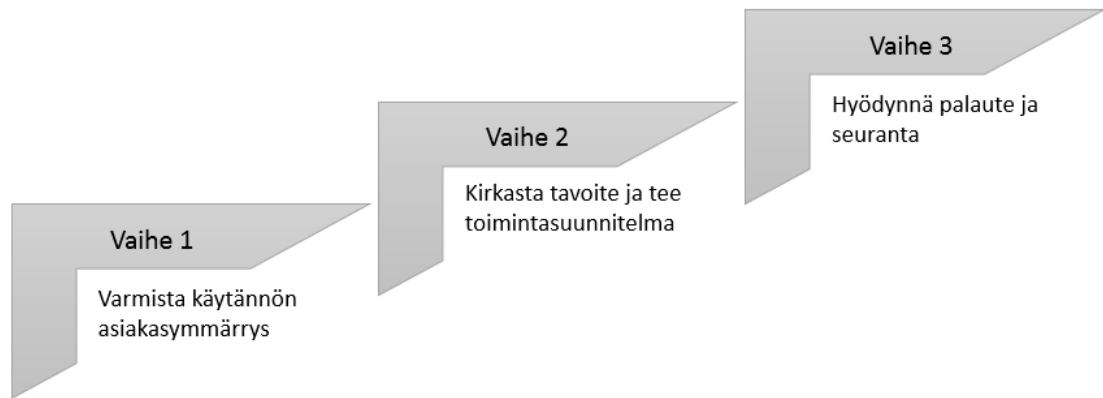
päätöksenteossa. Toimivan tiimin koko on yleensä alle kymmenen henkilöä. (Salminen 2013, 24–28.)

Tiimityön pyrkimyksenä on organisaation näkökulmasta toiminnan tehostaminen sekä tiedonkulun parantaminen. Yleensä aidot tiimit ovat tuottavampia kuin perinteiset esimiesvetoiset organisaatiot. Tiimissä toimiminen kehittää ongelmanratkaisu- sekä päätöksentekokykyä. Se auttaa tiedon hallinnassa ja verkostoitumisessa. Tiimin vahvuutena on myös tehokkaampi henkilöstön osaamisen hyödyntäminen. Hyvällä tiimityöllä on mahdollista saavuttaa myös muita hyötyjä. Hyvällä työyhteisöllä on iso vaikutus työhyvinvointiin. Monesti he kokevat olevansa tyytyväisempiä työhönsä. Tiimissä työskentely sitouttaa ja energisoi jäseniään. Tiimin ajatuksena on, että kaikki ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja tukevat toisiaan. Työssä viihtyminen, työn joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen nousevat myös tärkeiksi tekijöiksi tiimissä. Oppimisen näkökulmasta katsottuna tiimitoiminta tukee ja helpottaa kehittymistä. Tiimi havaitsee helpommin omat sekä toistensa kehityskohteet ja kannustaa myös kehittymiseen. Muutosten ymmärtäminen, hyväksyminen sekä toteutus on myös tiimissä helpompaa. Tiimi uskaltaa ottaa paremmin riskejä, koska ovat keskinäisen sitoutumisen, päätöksenteon ja luottamuksen ansiosta joustavampia. Onnistunut tiimityö on hauskaa, energisoivaa, luovaa ja lisää työniloa. On hyvä muistaa, että tiimi on työelämän keino, ei päämäärä. (Salminen 2013, 29–31.)

Asiakaskeskeisyys lähtee johdosta: ”Kun organisaatio tavoittelee aitoa asiakaskeskeisyyttä, on kaiken lähtökohta johto. Johtaminen on yrityksen kriittisin prosessi. Se vaikuttaa yrityksen kaikkiin muihin prosesseihin ja määrittää niitä.” Aarnikoivun (2016) mukaan johdon täytyy olla aidosti kiinnostunut asiakkaista ja käsitellä asiakkaisiin liittyvää tietoa. Johto toimii itse esimerkillisesti ja kannustaa koko organisaatiota asiakaskeskeisyyteen asiakasta arvostaen. (Aarnikoivu 2016.)

Esimies tai tässä kohtaa tiimivalmentajan on luotava edellytykset sille, että työ on sujuvaa, ja työstä on mahdollista suoriutua siten, että saadaan aikaan erinomaista asiakaskokemaa. Asiakaskokemus ei ole erillinen ilmiö, vaan hyvin joh-

dettu tekemisen tulos, joka on mukana perustekemisessä. Esimies toimii esimerkkinä ja ohjaa aiheen tärkeyttä. Kuviossa 8 on esitetty asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet. (Havunen 2017.)



Kuvio 8. Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet (Havunen 2017).

Ensimmäisessä vaiheessa asiakaskokemuksen kehittämiseksi on ymmärrettävä asiakkaan tarpeet. Yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä asiakaskokemusta kehitettäessä on saada tiimi toimimaan ja vastaanottamaan tietoa siten, että erityisesti tärkeiltä asiakkailta tulevat viestit ja palautteet dokumentoidaan sekä muutetaan käytännön toimenpiteiksi. Toimenpiteiden toteutukselle luodaan helppo ja käytännönläheinen malli, jossa määritellään, kuinka etenemistä seurataan. Asiakkaan tarpeet määritellään tiimin kehitystavoitteiksi. Seuraavaksi tehdään suunnitelma toteutuksesta ja seurataan sitä. Asiakasymmärrys toimii ajurina kehityksessä sekä sisäisesti että ulkoisesti: sen syventäminen luo asiakkaalle tärkeyden tunnetta ja työntekijöille merkityksellisyyttä sekä työn tärkeyttä. Näin ollen se vaikuttaa myös työhyvinvointiin. (Havunen 2017.)

Toisessa vaiheessa tarpeiden pohjalta luodaan tavoitteet ja toimintastrategia. Esimies huolehtii, että tavoitteet ja askelmerkit on konkretisoitu. Työntekijöille selkiytetään niin yksilön kuin tiimin näkökulmasta millainen toimintamalli kokonaisuudessaan on ja kuinka sen kanssa edetään ja ketkä ovat sidosryhmiä. Toimintasuunnitelmaa tehtäessä voidaan käyttää asteikkoa, jolla kuvataan asian ratkaisuastetta. Esimerkiksi asteikko nolla (0) kuvaa tilannetta, ettei asia ole vielä

edennyttä. Kymmenen (10) kuvaa tilannetta, että asia on kokonaan ratkaistu. Käsiteltävä asia sijoittuu asteikolle miten sen nykytila koetaan olevan. Nykytilan arvioiminen on tärkeää välitavoitteiden asettamisen vuoksi. Toimintasuunnitelmaan kirjataan tarkasti mitä ja milloin tehdään, miten etenemistä arvioidaan sekä vastuulliset (työn toteuttaja ja seuraaja). (Havunen 2017.)

Vaiheessa kolme on palautteen hyödyntäminen ja seuranta. Asiakaspalautteen pohjalta yritys pystyy saamaan tietoa, missä asioissa se toimii oikein ja mitä toiminnassa olisi korjattavaa. Jotta palautetta voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti, on hyvä sopia kuinka palautetta kerätään, dokumentoidaan ja hyödynnetään toiminnan kehittämiseksi. Ensin on hyvä kuvata prosessia ja työnkulkua ja konkretisoida saatu palaute siihen. On selvitettävä, mitä toiminnassa pitää palautteen johdosta parantaa, mistä tekemisistä palaute aiheutuu sekä mitä on hyvä muuttaa ja vahvistaa. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että palautteeseen reagoidaan myös silloin, jos asiaa ei saada heti korjattua. Asiakkaalle välittyy tunne, että hän on tärkeä. Palautekanavia on paljon, ja se onkin yksi iso haaste yritykselle. Palaute tulee käsitellä ja sen toimenpiteistä informoidaan asiakkaalle. Palautteen vastaanottamisen taito on tärkeää. Esimiehen täytyy aina osoittaa ymmärrystä, että aihe on palautteen antajalle tärkeä. Hänen pitää kysyä ja varmistaa, mitä palautteen antaja odottaa asialta tulevaisuudessa sekä sopia haluttuun muutokseen liittyvä aikataulu ja seuranta. Keskustelussa keskitytään tekemisen korjaamiseen ja suunnan tarkistamiseen. (Havunen 2017.)

Asiakaskeskeisyys edellyttää organisaatiossa luovuutta ja innovatiivisuutta kaikilta siihen osallistuvilta. Useimmiten innovatiivisuus liittyy organisaation toimintatapaan. Henkilöstöjohtamisen osalta asiakaskeskeisyys perustuu siihen, että asiakkaan tarpeet huomioidaan. Asiakaskeskeisessä henkilöstöjohtamisessa painotetaan asiakkaiden subjektiivisia kokemuksia sekä joustavaa toimintatapaa, huomioiden eri asiakkaiden eri tarpeet. Organisaatio voi olla asiakaskeskeinen vasta silloin, kun yrityksen palveluksessa olevat henkilöt pystyvät arvostavasti kuuntelemaan asiakkaan tarpeita sekä suuntaamaan omaa toimintaansa joustavasti ja luovasti tältä pohjalta. Asiakaskeskeisellä henkilöstöjohtamisella pyritään

muuttamaan henkilöstöjohtamista lähelle asiakasta. Se korostaa asiakkaiden yksilöllisten erojen merkitystä. Organisaation toiminnalta se vaatii joustavuutta sekä organisoitumiskykyä yksittäisen asiakkaan tarpeet huomioiden. (Juuti 2015, 69–71.)

Kohdeyrityksen yhtenä strategisena tavoitteena on asiakastyytyväisyys sekä arvona asiakaskeskeisyys. Näiden toteuttaminen vaatii tiimin johtamiselta sekä itse tiimiltä toimenpiteitä. Riccardo Osti (2019) kertoo konkreettisia toimenpiteitä, joilla asiakaskeskeistä kulttuuria voidaan kehittää organisaatiossa.

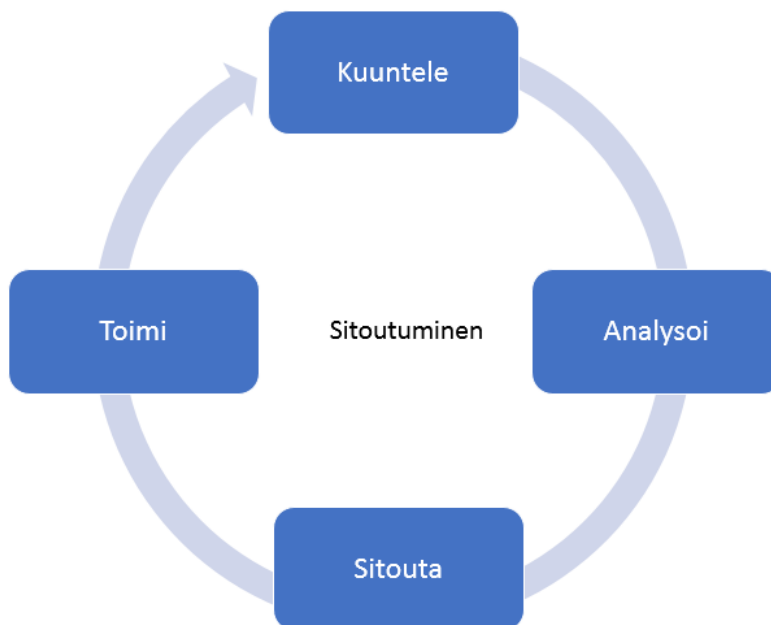
Asiakaskeskeistä kulttuuria voidaan kehittää muun muassa seuraavilla konkreettisilla toimenpiteillä:

- luodaan helposti ymmärrettävä missio
- keksitään joukko perusarvoja
- palkataan tiimiin sopivia henkilöitä
- valmennetaan henkilöstö laittamaan asiakas etusijalle ja annetaan siihen mahdollisuus.
- luodaan työntekijöille syvä asiakasymmärrys
- otetaan avoimesti vastaan työntekijöiden ehdotukset ja osallistetaan heidät päätöksentekoprosessiin
- kannustetaan tiimiä yhteisiin tavoitteisiin asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi
- annetaan rakentavaa palautetta suoriutumisesta
- määritellään suorituskyky- ja avainmittarit asiakaskeskeisyydelle
- seurataan ja hienosäädetään tuloksia ja mittareita systemaattisesti, sekä raportoidaan niistä henkilöstölle
- luodaan henkilöstölle ymmärrys johdosta käsin, miksi aihe on tärkeä
- huomioidaan ja palkitaan hyvin suoriutuneet työntekijät
- juhlitaan onnistumisia tiimin kanssa
- kerrotaan asiakaskeskeisestä kulttuurista myös asiakkaalle. (Osti 2019.)

Näissä toimenpiteissä löytyy yhtäläisyyksiä luvussa 3.6 esitellyssä Vesterisen (2014) asiakaskeskeisyyden kehittämisen mallin kanssa.

3.6 Asiakaskeskeisyyden malli

Kun organisaatio tavoittelee asiakaskeskeisyyttä, on ensimmäiseksi hyvä määrittää asiakaskeskeisyyden nykytila organisaatiossa. On tärkeä selvittää, mitkä ovat tämän hetkisen toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet. Tämän lisäksi on hyvä luoda tahtotila ja tavoitteet siitä, mitä halutaan. (Aarnikoivu 2018.) Tavoitteet on hyvä saada tuotua käytäntöön siten, että asiakaskeskeisyys näkyy yrityksen toiminnassa, ei pelkästään lupauksina vaan oikeina parannuksina, joita asiakkaat arvostavat. Vesterinen (2014) esittelee kirjassaan asiakaskeskeiseen organisaatioon tähtäävän muutosprosessin mallin (kuvio 9). Malli koostuu viidestä osa-alueesta. Erinomainen asiakaskokemus vaatii sitä, että kaikki osa-alueet huomioidaan. (Vesterinen 2014, 14.)



Kuvio 9. Asiakaskeskeisyyden malli (mukaillen Vesterinen 2014, 14).

Sitoutuminen tarkoittaa yrityksen strategista sitoutumista asiakaskeskeisyyteen. Kaikkein tärkein asiakaskeskeisyyttä ohjaava tekijä yrityksessä on yrityksen ylimmän johdon sitoutuminen. Kun johto sitoutuu asiakaskeskeisyyteen ottamalla ai-

heen työlistalleen, asiakaskeskeisyys priorisoituu ja jalkautuu paremmin koko yritykseen, ja voi kehittyä. Usealla yrityksellä asiakaskeskeisyys on osa strategiaa, mutta se vaatii vielä käytännön toimenpiteitä sekä johtajien sitoutumista. Johto voi lisätä sitoutumistaan jalkautumalla asiakasrajapintaan, varaamalla tarvittavia resursseja asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi. Se voi nostaa kokouksissa esille asiakaskeskeisyyteen liittyviä aiheita, sekä valita KPI eli suorituskykymittareiksi asiakaskeskeisyyteen liittyviä mittareita. Myös asiakaskokeman sisällyttäminen työntekijöiden kannusteisiin sekä palkkiomalleihin lisää johdon sitoutumista. Johdon on hyvä tunnistaa oikeat asiakaskokemaa kehittävät toimenpiteet sekä valmentaa henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Tärkeää on myös viestiä asiakaskeskeisyyteen liittyvistä aiheista sekä yrityksen sisällä että ulkopuolelle. (Vesterinen 2014, 18–24.)

Kuunteleminen tarkoittaa asiakkaan kuuntelemista ja ymmärtämistä. Miksi asiakkaan kuuntelu on sitten hyödyllistä. Asiakaskokemuksilla on suuri vaikutus yrityksen maineeseen. Yritys saa asiakkaalta palautetta ja kehitysehdotuksia tuotteistaan ja palveluistaan. Kehitysideoiden lisäksi myös positiivisella palautteella on suuri merkitys yritykselle. Se saa arvokasta tietoa omista tuotteistaan ja palveluistaan liiketoimintansa parantamiseksi sekä ideoita mahdollisista uusista innovaatioista. Yritykselle on tärkeää saada laaja käsitys nykyisistä, poistuneista sekä potentiaalisista asiakkaista. On hyvä selvittää ketkä ovat yritykselle arvokkaimpia asiakkaita, ja sitä kautta ymmärtää asiakkaiden toiminta ja mielipiteet. Ovatko asiakkaat tyytyväisiä vai eivät, ja mitkä syyt siihen johtivat. Arvokkaimpien asiakkaiden tunnistaminen on asiakaskeskeisyyttä. Yrityksen tulisi tietää miksi asiakkaat poistuvat, ja mitkä asiat johtivat poistumiseen. Myös se miksi asiakas ei koskaan tullut asiakkaaksi ja valitsi esimerkiksi kilpailijan, on tärkeää selvittää. Potentiaalisten asiakkaiden kuuntelu voidaan tehdä esimerkiksi seuraamalla niin sanottuja ajatusvaikuttajia eli ”thought leaders”. He jakavat ideoitaan blogeissa ja keskustelupalstoilla, ja niiden seuraaminen auttaa ymmärtämään mitä vaikutusvaltaisimmat asiakasryhmät pitävät tärkeänä. Yritys voi kuunnella asiakasta esimerkiksi kyselyiden avulla, vuorovaikutustilanteissa sekä seuraamalla blogi-, keskustelupalstoja sekä sosiaalista mediaa. Asiakaspalautteen keräämiseksi on

hyvä selvittää yrityksen näkökulmasta, kuka palautetta hyödyntää ja mitä toimenpiteitä tehdään palautteiden johdosta. Eri yrityksen osastoilla voi olla omat tarpeensa palautteen keräämiseksi. (Vesterinen 2014, 34–54; Fader 2012, 10.)

Analysointi tarkoittaa datan ymmärrystä. Olemassa olevan datan hyötykäyttö ja analysoiminen asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi on tärkeää. Yrityksillä on paljon saatavilla olevaa asiakasdataa, mutta siitä ei ole hyötyä, ellei dataa osata hyödyntää ja analysoida. Saatavilla olevien tietojen analysointi organisoidaan mukaan lukien tulosten kommunikointi. Ensiksi on hyvä selvittää roolit ja vastuut; kuka vastaa mistäkin asiasta. Yritys voi keskittää analysointiresurssit yhteen tiimiin/osastoon tai toimia hajautetusti siten, että eri organisaatioyksiköt ottavat vastuun heille kuuluvan palautteen analysoinnista. Yritys voi myös ulkoistaa analysoinnin. Yrityksen sisällä analysointiroolien ja vastuiden määrittely auttaa siinä, että tarvittavat alueet otetaan huomioon ja turhaa päällekkäistä tekemistä ei synny. Hyvä yhteistyö analytiikan asiantuntijoiden sekä operatiivisten tiimien välillä saa aikaan parhaimman lopputuloksen. Kvantitatiivisten tulosten analysointia tarvitaan tuloskorttien ja tavoitteiden asettamiseksi sekä tulosjärjestelmiä varten. Numeraaliset mittaukset ovat tärkeitä, sillä ne antavat kuvan ilmiön tai tuotteen/palvelun tilasta, trendistä ja kilpailusta. Myös kvalitatiiviset vastaukset kysymyksiin ”Miksi emme päässeet tavoitteeseen? Mikä teki meistä niin menestyvän, että pääsimme tavoitteeseen? Miksi tuloksemme heikkenivät? Miksi olemme kilpailijaa jäljessä?” ovat tärkeitä. Numerot auttavat rationaaliseen ymmärrykseen kun taas asiakkaan ääni lisää tunteella sitoutumista. Asiakkaan kommenttien lukeminen tuo heidät lähemmäksi yrityksen työntekijöitä ja antaa inspiraatiota konkreettisille parannuksille. Asiakasdatan analysoinnista saadaan parhaat näkemykset yhdistämällä sopivasti laadullista ja määrällistä analyysia. (Vesterinen 2014, 60–77.)

Sitouttaminen pitää sisällään henkilöstön sitouttaminen ja innostaminen. Asiakaskeskeisen kulttuurin luominen ja sen edistäminen kuuluu jokaiselle organisaatiossa työskentelevälle, roolista huolimatta. Henkilöstön sitoutuminen asiakaskeskeisyyteen vaatii usein muutoksia työn tekemiseen, prosesseihin, mittareihin sekä ennen kaikkea työntekijän käyttäytymiseen ja työssä suoriutumiseen. Yri-

tyksen on hyvä tehdä selväksi, miten työntekijä hyötyy asiakaslähtöisestä ajattelutavasta ja miksi se on tärkeää. Hyvän asiakaskokemuksen kannalta henkilöstön sitoutuneisuus ja asiakkaalle omistautuminen ovat avainasemassa. Yrityksen kulttuuri ja arvot vaikuttavat työhön sitoutumiseen. Tämän lisäksi esimiehen johtamistavat, vuorovaikutus tiimissä ja työpaikalla sekä työn sisältö vaikuttavat sitoutuneisuuteen. Kun henkilö on sitoutunut, hän työskentelee koko sydämellään organisaation puolesta. Asiakaskeskeiseen työhön motivoi parhaiten kommunikointi, palkitseminen, valmennus sekä toiminnan yhdentyminen pois silloista. (Vesterinen 2014, 82; Juuti 2015, 123; Jokinen 2017.)

Yrityksen johdolle asiakaskeskeisyyteen keskittyminen tarjoaa asiakasymmärrystä ajankohtaisista aiheista sekä kehitystarpeista. Se lisää ymmärrystä siitä, millaisia taloudellisia hyötyjä asiakkaisiin keskittyminen sekä millaisia riippuvuussuhteita asiakasuskollisuus ja sen mittaaminen tuo. Asiakaskeskeisyyteen sitoutuminen antaa mahdollisuuksia ennustaa tulevaisuuden menestymistä asiakaskäyttäytymisen ja -lojaalisuuden ymmärryksen kautta. Se antaa mahdollisuuden verrata asiakaskokemuksia kilpailijoiden välillä. Operatiiviselle tiimille asiakaskeskeisyyteen keskittyminen tuo mielekkyyttä työhön konkretisoimalla oman työn merkitystä asiakaskokemaan. Se asettaa selkeät tavoitteet, jakaa ymmärrystä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja lisää näin ryhmän tiimihenkeä ja auttaa saavuttamaan tuloksia. Yksilötasolla asiakaskeskeisyyteen keskittyminen lisää motivaatiota. Kuten tiimeissä, se tekee työstä mielekästä kasvattaen tunnetta, että yksilön suorituksilla on merkitystä asiakastyytyvyyteen. Se tuo ymmärrystä jokapäiväiseen työhön ja auttaa asiantuntijaksi tulemisessa. On tärkeää, että yksilötasolla palkitaan tai tuodaan tunnustusta hyvin tehdystä työstä. (Vesterinen 2014, 82–86.)

Kun asiakaskeskeisyyteen keskittyminen aloitetaan, on tärkeää, että kaikki osallistujat ymmärtävät aiheen samalla tavalla. Onkin hyvä kuvata nykyistä tilaa sekä tahtotilaa konkreettisesti. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi seuraavalla tavalla (kuvio 10) kuvaamalla nykytila sekä tulevaisuuden tavoite.



Kuvio 10. Esimerkki muutostavoitteiden kuvaamisesta (mukaiillen Vesterinen 2014, 87).

Eri osastoilla ja tiimeillä on erilaiset tahtotilat ja odotukset mitä tietoja he tarvitsevat kehittääkseen asiakaskeskeisyyttä ja -kokemaa. Asiakaspalautteiden keräämisen vastuullisten tulisi ymmärtää eri osastojen tarpeet, jolloin he voivat helpommin suunnitella palautteiden keräämistä ja vastata odotuksiin. Loistava asiakaskokema ei ole vain yrityksen tietyn osaston tehtävä, vaan kokonaisvaltainen saavutus, johon ideaalitulanteessa kaikki osallistuvat. (Vesterinen 2014, 88.)

Toimiminen tarkoittaa toimenpiteiden toteuttamista. Yritykset keräävät ja saavat paljon palautetta, mutta varsinaisten toimenpiteiden toteuttaminen ontuu. Ilman toimenpiteiden toteuttamista asiakkaiden kuunteleminen on hukkaan heitettyä aikaa. Toimenpiteiden toteutuksessa toiminnan roolien ja vastuiden jakaminen on tärkeää. Tärkeintä on selvittää, kuka ottaa ”pallon” ja miten asia hoidetaan. Analysoinnin kautta johdettujen päätoimenpiteiden priorisoiminen sekä niiden vaikutusten sekä taloudellisen arvon ymmärtäminen ovat keskeisiä tekijöitä. Kun analysoinnin avulla löydetään tärkeitä kehitysalueita, voidaan nimetä vastuutaho näiden aiheiden käsittelemiseksi. Se voi olla kehitykseen liittyvä tiimi tai prosessi. Kun vastuutahoa määritellään, on hyvä varmistaa, että kaikki sidosryhmät ovat

mukana. Asiakaskokemuksesta vastuulliset henkilöt voivat toimia fasilitaattorina ja kutsua eri tahoja mukaan yhteiseen toimintaan. Epäselvät vastuut viivästyttävät ja jopa pysäyttävät prosesseja. Onkin tärkeää kuvata tärkeimmät toiminnot sekä niiden vastuulliset yksinkertaisesti. Yleisellä tasolla prosessin kulku datan analysoinnista toimintaan ja lopputulosten esittämisestä koostuu seuraavista toimenpiteistä:

- data muutetaan asiakasymmärrykseksi
- tulokset raportoidaan tarvittaville sidosryhmille
- tärkeimmät aiheet tunnistetaan ja priorisoidaan
- projektit toteutetaan eri sidosryhmien kanssa
- edistymistä arvioidaan
- vaikutuksia seurataan
- saavutuksista viestitään yrityksen sisällä
- asiakaspalautteista viestitään asiakkaille.

Lisäksi näille eri toimille on hyvä nimetä vastuuhenkilö yrityksessä. (Vesterinen 2014, 97–101.)

Näiden viiden eri osa-alueen pohjalta Vesterinen (2014) on luonut kysymyspatteriston, joka on tarkoitettu yrityksen asiakaskeskeisten käytäntöjen tarkasteluun. Sen avulla organisaatio voi selvittää, miten asiakaskeskeisyys on huomioitu yrityksessä eri osa-alueilla, ja sitä kautta ymmärtää nykytilan ja kehityskohteet. Olen käyttänyt tätä kysymyspatteristoa oman kehittämistyöni kyselyssä kohdeorganisaatiolle.

4 Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät

Yrityksille tehtävät kehittämistyöt ovat äärimmäisen tärkeitä. Ympäröivä maailma muuttuu koko ajan ja kehityksessä on kyettävä pysymään mukana. Menestymiseen ei riitä enää se, että sopeudutaan ympärillä tapahtuviin muutoksiin, vaan menestyksen avaimena on, että yritykset itse vievät kehitystä eteenpäin. Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä osaaminen on merkittävässä roolissa koko ajan.

Kehittämistyön kautta opitaan suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä, itsenäistä ajattelua sekä kriittisyyttä. Myös valmiudet tiedonhankintaan ja hankitun tiedon arviointiin kasvaa. (Ojasalo ym. 2014, 12–15.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan aloittaa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation tarpeista kehittää asioita tai muutoshalukkuudesta. Se sisältää usein käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden tuottamista. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä halutaan saada aikaan käytännön parannuksia sekä uusia ratkaisuja. Tutkimuksellisuus näkyy kehittämistyössä sen etenemisessä, mikä on järjestelmällistä, analyyttistä sekä kriittistä. (Ojasalo 2014, 17–21.) Kuviossa 11 on kuvattu tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi, josta saadaan kokonaiskuva kehittämistyön vaiheista. Liikkeelle lähdetään kehittämiskohteen tunnistamisesta sekä alustavien tavoitteiden laatimisesta. Tämän jälkeen haetaan aiheeseen liittyvää tietoa niin käytännöstä kuin tutustumalla teoriakirjallisuuteen. Keskeisintä on löytää näkökulma, jonka mukaan kehittämistyössä edetään. Tällaisen näkökulman tarjoaa käsitteet, joiden avulla kehittämiskohdetta jäsennetään. Niistä luodaan kehittämistyön viitekehys. Kun käytännöstä ja teoriasta on saatu koottua kasaan tietoa, määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja tehdään kohteen rajaus. Tämän jälkeen voidaan kuvata kehittämistyöhön liittyvän prosessin kulku sekä valita lähestymistapa ja menetelmät. Muutoksen implementointivaihe on tärkeä osa kehittämistyötä. Siihen on hyvä käyttää aikaa ja resursseja. Keskeinen osa kehittämistyötä on myös tulosten jakaminen. Vaikka arviointia tehdäänkin koko prosessin ajan, viimeisenä vaiheena on kehittämistyön arviointi, joka kohdistuu koko prosessiin sekä tuotoksiin. (Ojasalo ym. 2014, 23–26.)

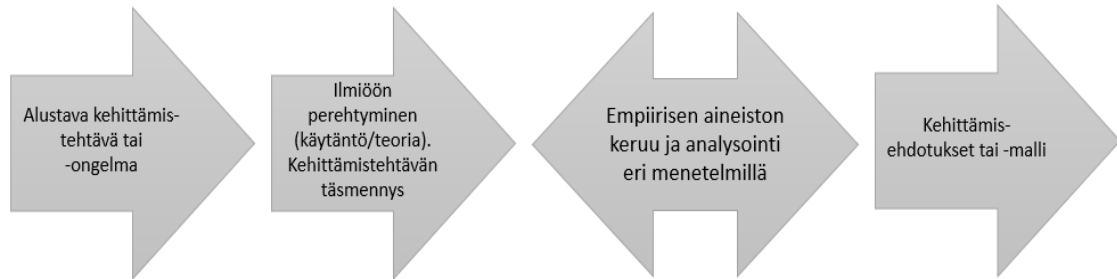


Kuvio 11. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Mukaillen Ojasalo ym. 2014, 24).

4.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Opinnäytetyön tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita asiakaskeksityyden kehittämiseksi, joten siksi kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tutkimuksen kohteena eli tapauksena (case) toimii yrityksen tiimi, jossa tutkija tällä hetkellä työskentelee. Pyrkimyksenä on tuottaa yksityiskohtaista sekä syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta, ja ymmärtää kehittämisen kohdetta nykytilanteessa ja sen todellisessa toimintaympäristössä. Tällä saadaan syvällisyyttä sekä moninaisuuden ymmärrystä kehittämistyöhön. Tapaustutkimuksella on tarkoitus hakea rajallisesta kohteesta paljon tietoa. Usein tapaustutkimus vastaa kysymyksiin ”Miten?” ja ”Miksi?” Tutkimuksella ei pyritä yleistämiseen, vaan tarkoitus on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Kuviossa 12 on kuvattuna tapaustutkimuksen prosessi, joka alkaa alustavan kehittämistehtävän tai -ongelman määrittelemisellä.



Kuvio 12. Tapaustutkimuksen vaiheet (Mukaillen Ojasalo ym. 2014, 54).

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää kohdeyrityksessä toimivan kehitystiimin asiakaskeskeisyyttä sekä sen johtamista, joten tavoitteen saavuttamiseksi asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1) mikä on asiakaskeskeisyyden nykytila tiimissä?
- 2) miten asiakaskeskeisyys jatkossa huomioidaan tiimin toiminnassa sekä tiimin johtamisessa?

Kehittämistyö alkaa aina teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin tutustumisella. Lähdekirjallisuuteen on hyvä tutustua, sillä se tuo myös uusia näkökantoja ja ajatuksia tutkimusta tekeväälle henkilölle. On tärkeää löytää juuri oman tehtävän kannalta olennaiset ja jo olemassa olevat lähteet. Liikkeelle lähdetään tutkittavasta tapauksesta. Aiheeseen on hyvä perehtyä ennakkoon. Yleensä kehittämiskohde täsmenyy prosessin edetessä, ja kehittämiskohteen valinta ei olekaan aina prosessin ensimmäinen vaihe. Opinnäytetyössäni kehittämiskohde täsmenyy alkuperäisestä ajatuksesta nimenomaan teorioihin tutustumisen ja aiheeseen perehtymien myötä. Teoriaviitekehityksessä tutustuttiin asiakaskeskeisyyden sekä asiakaskokemuksen määritelmiin (asiakaskokeman vaikuttaessa vahvasti asiakaskeskeisyyteen). Näiden lisäksi perehdyttiin tiimin asiakaskokemuksen johtamiseen, tiedolla johtamiseen sekä asiakaskokemuksen mittaamiseen. Koin myös järkeväksi tarkastella yrityksen toimintaympäristöä sekä siihen

vaikuttavia trendejä asiakaskeskeisyyden näkökulmasta. Kehittämistyöni empiiristä eli kokemusperäistä aineistoa kerättiin ja analysoitiin eri menetelmillä, joista kerron lisää luvuissa 4.2 ja 4.3. Tapaustutkimusprosessin päämääränä syntyy lopputulos eli kehittämissuositus tai -malli. Omassa kehittämissuosituksessa se tarkoittaa kehityssuosituksia asiakaskeskeisyyden parantamiseksi kohdeyrityksen tiimissä. (Ojasalo ym. 2014, 54–55.)

4.2 Aineistonhankinnan menetelmät

Tapaustutkimuksessa on tyypillistä, että siinä käytetään useita menetelmiä. Näin saadaan laaja-alainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Puhutaan triangulaatiosta eli monimenetelmällisyydestä, missä voidaan käyttää niin laadullisia kuin määrällisiä menetelmiä tai niiden yhdistelmiä. Aineistoja kerätään niiden luonnollisissa ympäristöissä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että ihmisten toimintaa tutkitaan eri tilanteissa. Tällöin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat kuvaavat ja selittävät ilmiötä sekä niihin johtaneita syitä. (Ojasalo ym. 2014, 5; Vilkkä 2015, 70.) Seuraavissa alaluvuissa esitellään kehittämissuositusni menetelmiä.

4.2.1 Sähköinen kysely

Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa yksi eniten käytetyistä menetelmistä kerätä tietoa on kysely. Etu kyselyissä on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Suurelta massalta voidaan kysyä monia eri asioita. Menetelmänä kysely on nopea ja tehokas. Se tuottaa numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti tai laadullisia tuloksia avointen kysymysten avulla. Useasti niiden heikkoutena on kuitenkin tuotetun tiedon pinnallisuus. Myös vastaajien suhtautuminen vakavasti tutkimukseen on kyseenalaista. Tulkinta on, että kvantitatiivisilla menetelmillä voidaan saada aikaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa ja kvalitatiivisella syvällistä, mutta heikosti yleistettävää tietoa. Sähköisen kyselyn toteuttamiseen on nykyään olemassa useita eri internetsovelluksia. Näiden sovellusten vahvuutena on niiden helppokäyttöisyys sekä se, että samalla

ohjelmalla pystytään tuottamaan sekä kyselylomake, vastausten kerääminen että tulosten raportointi. Sähköinen tiedonkeruu kyselyiden avulla on lisäksi edullista, nopeaa ja vaivatonta. (Ojasalo ym. 2015, 121–134.)

Kehittämistyössä haluttiin kartoittaa mielipiteitä useasta eri asiakaskeskeisyyden osa-alueesta, joten kysymysten suuren määrän vuoksi päädyttiin sähköiseen kyselyyn. Lisäksi kehittämistyön kohderyhmä toimi hajautetusti eri puolella Suomea, joten yhteisen ajan löytäminen haastatteluihin koettiin liian aikaa vieväksi sekä kuormittavaksi. Sähköisen kyselyn avulla jokainen pystyi vastaamaan kyselyyn itselle sopivana ajankohtana. Työelämän hektisyydellä oli myös osansa kyselytutkimuksen valintaan. Kyselyn laatimisen nopeus ja vaivattomuus korostuivat valinnassa.

4.2.2 Avoin haastattelu

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on hyvä silloin, kun halutaan saada yksilöllistä, syvällistä ja selkeää tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelulla on hyvä täydentää muilla menetelmillä kerättyä aineistoa. Haastatteluja on monen muotoisia, esimerkiksi lomake-, teema tai avoin haastattelu. Avoimessa haastattelussa on olennaista, että keskustelu ei ole sidottu tiukkaan kaavaan, vaan se on hyvin lähellä vapaata keskustelua. Yleensä avoin haastattelu on validi silloin, jos on tarkoitus tutkia ilmiön merkitystä osallistujalle, tarvitaan taustatyötä ennen määrällisen tutkimuksen tekemistä tai sen jälkeisen tulosten tulkintaan. Haastattelulla voidaan myös vahvistaa yksittäisten mittarien pätevyyttä. (Hirsijärvi ym. 2008, 204; Ojasalo ym. 2014, 106–109; Vilkkä 2015, 127.)

Oman kehittämistyöni haastattelut toteutin avoimena haastatteluna, koska koin, että se oli itselle mielekkäämpi tapa hankkia tietoa, kuin tarkkaan strukturoitu haastattelu. Haastatteluja toteutin kehittämistyöni alkuvaiheessa, jolloin aiheeni haki vielä oikeaa suuntaa sekä aina, kun jokin asia vaati täsmentämistä. Toteuttamieni haastattelujen kautta sain selkiytettyä omaa tutkimusaiheeni sekä täsmennettyä epäselviä kohtia. Toteutin haastattelut Skypein videopuhelun avulla tehden samalla muistiinpanoja kirjaten kommentteja ylös.

4.2.3 Havainnointi

Havainnoinnin eli observoinnin kautta voidaan saada tietoa muun muassa siitä, kuinka ihmiset käyttäytyvät ja toimivat oikeassa tilanteessa. Havainnointia voidaan käyttää joko yksinään tai tukemaan esimerkiksi haastatteluja tai kyselyjä. Se sopii hyvin kehittämistehtäviin, joissa tarkkaillaan yksilön toimintaa sekä vuorovaikutusta muihin. Sen avulla saadaan välitöntä tietoa yksilön, ryhmän tai organisaation käyttäytymisestä ja toimimisesta. Havainnoija voi roolinsa puolesta joko osallistua tutkittavan organisaation toimintaan tai olla passiivinen, ei osallistuva havainnoija. Havainnoinnissa on tärkeää muistaa, että tutkija erottaa havainnot ja omat tulkintansa havainnoista. Havainnoinnin on oltava järjestelmällistä. Se kohdistuu ennalta määrättyyn kohteeseen ja tulokset kirjataan heti muistiin. (Hirsijärvi ym. 2008, 207– 212; Ojasalo ym. 2014, 114.)

Omassa kehittämistyössäni käytin menetelmänä osallistuvaa havainnointia, jossa itse osallistuin tutkittavien toimintaan. Koska työskentelen tiimissä, jolle kehittämistyö toteutettiin, oli loogista, että havainnoin ryhmän toimintaa ryhmässä osallistumalla itse toimintaan ja keskusteluihin. Pääsääntöisesti havainnointi tapahtui tiimipalaverien aikana, mutta myös muissa jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissa. Tiimi toimii hajautettuna tiiminä, joten havainnointi tapahtui Skype- ja Teams- videoneuvotteluiden sekä tiimichatin aikana Havainnointi oli tärkeä osa tätä kehittämistyötä, ja sen avulla saatiin selvyttä muun muassa siihen kuinka asiakaskeskeisyyttä tiimin sisällä ja sen johtamisessa hyödynnetään sekä miten henkilöt toimivat vuorovaikutustilanteessa aiheen tiimoilta. (Kananen 2010, 50.)

4.2.4 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysin tarkoituksena on pyrkiä tekemään päätelmiä kirjallisen aineiston pohjalta. Aineistoja voivat olla esimerkiksi litteroidut haastattelut, www-sivut, vuosikertomukset, lehtiartikkelit ja raportit. Dokumenttianalyysin tavoitteena on dokumenttien järjestelmällinen analysointi sekä selkeän ja sanallisen kuvauksen luominen tutkimuksen kohteena olevasta kehitettävästä aiheesta. Sisältö-

analyysilla voidaan järjestää suurempikin aineisto tiiviiksi ja selkeäksi. Näin tiedon informaatioaste kasvaa ja aineistosta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2014, 136.)

Kohdeyrityksen raportointijärjestelmät tuottavat runsaasti erilaisia dokumentteja, jotka liittyvät asiakaskokemuksen mittaamiseen. Ne olivat erinomainen aineistonkeruun lähde omassa kehittämistyössä. Tietojärjestelmistä löytyvien raporttien avulla saatiin lisäymmärrystä aiheeseen esimerkiksi yrityksen käyttämistä mittareista sekä uusia näkökulmia asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi organisaatiossa.

4.3 Aineiston analysointimenetelmät

Kehittämistyön yksi tärkeimmistä asioista on kerätyn aineiston analysointi. Onkin hyvä, että aineiston käsitteleminen ja analysoiminen aloitetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa heti aineiston keruuvaiheen jälkeen. Analyysimenetelmillä ja niiden valinnalla vaikutetaan siihen, miten saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan tai vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ne ovat vahvasti sidoksissa tiedonkeruumenetelmiin sekä tutkimusotteisiin. Aineiston analysointia voidaan tehdä usealla eri tavalla. Tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa käytetään selittämiseen pyrkivässä lähestymisessä tilastotieteen menetelmillä. Laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa taas ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa esimerkiksi sisältöanalyysin avulla. On hyvä valita sellainen tapa, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Olennaisinta on, että analysointimenetelmät perustellaan ja selitetään mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimus on luotettava. Tutkimusongelman rajoituessa ilmiön kuvailun tasolle tilastollisiksi analyysimenetelmiksi riittävät aineiston rakennetta kuvaavat tunnusluvut esimerkiksi riippuvuusanalyysit sekä ristiintaulukointi. (Jyväskylän yliopisto 2009; Hirsijärvi ym. 2008, 216–218; Kananen 2014, 42; Kananen 2011, 85; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Oma tutustuminen tutkimusaiheeseen alkoi haastattelujen tekemisellä sekä teoriaan tutustumisella. Avoimia haastatteluja tehtiin myös pitkin opinnäytetyöprosessia. Haastattelujen analysointi aloitettiin lukemalla haastattelumuistiinpanoista koostetut aineistot ja niiden kautta pyrittiin löytämään yhteyksiä teoriaan. Tämän avulla saatiin täsmennettyä omaa tutkimusaihetta ja ongelmaa. (Ojasalo ym. 2014, 110.)

Sähköinen kysely oli kehittämistyön tiedonhankinnan menetelmistä suurimmassa ja tärkeimmässä roolissa. Vaikka kohderyhmän koko oli pieni (N=7), saatiin kyselyn avulla kysyttyä suuri määrä kysymyksiä. Perusjoukon ollessa pieni, tutkimus oli järkevintä toteuttaa kokonaistutkimuksena, joka käsitti kaikki tutkimuksen kohteena olevat. Kysely tehtiin kaikille tiimin jäsenille sekä esimiehen esimiehelle. Kyselyllä voitiin tuottaa sekä määrällistä että laadullista (avoimet kysymykset) dataa. Kyselystä saatu tutkimusaineisto kuvattiin tilastollisesti ja havainnollistettiin graafisesti. Tilastollisella analyysillä saatiin todettua esimerkiksi ilmiöiden määriä ja jakautumista. Kyselyn perustavista menetelmistä eli aineiston kuvailuun kohdistuvista menetelmistä käytettiin keskiluvuista keskiarvoa sekä ristiintaulukointia. Mitattaessa keskiarvoa, saatiin tietoa siitä, mitä mieltä tiimi oli kokonaisuudessaan väittämistä. Ristiintaulukoinnin avulla tutkittiin muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia. Toisin sanoen kyselyn tuloksia analysoitiin ristiintaulukoinnin avulla vertaamalla esimiesten vastauksia asiantuntijoiden vastauksiin. Avoimilla kysymyksillä saatiin kullannarvoista laadullista tietoa, ja ne täydensivät määrällisten väittämien vastauksia ja toivat lisäarvoa kyselylle. Kohderyhmän ollessa pieni, avoimia kysymyksiä ei tarkisteltu erillisten tilasto-ohjelmien tai tekstinkäsittelyn avulla. Jokainen avoin vastaus luettiin ja aihepiirien vastaukset huomioitiin. Lisäksi vastauksista koostettiin yhteenveto. (Tilastokeskus 2019; Ojasalo ym. 2014, 134; Jyväskylän yliopisto 2009; Kananen 2011, 77.)

Havainnoinnissa aineistonkeruu ja analyysivaihe kulkevat käsi kädessä. Analysoinnin avulla voidaan selvittää, tarvitaanko tietoa vielä lisää. Tutkijan käsitys ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä syvenee havainnoiteja analysoidessa. (Kananen 2015, 138–141.) Dokumenttianalyysin analysoinnin tarkoituksena on lisätä informaatioarvoa. Informaatioarvo luo selkeyttä aineistoon, jolloin siitä voidaan

tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä. Analysointia voidaan tehdä aineistoille monella eri tavalla. (Ojasalo ym. 2014, 136–137.) Tarkasteltavien aineistojen kohteina tässä kehittämistyössä olivat muun muassa avoimista haastatteluista ja havainnoinnista kerätyt aineistot, yrityksen raportointijärjestelmistä saadut raportit, www-sivut sekä muistiot.

Aineistojen tarkastelua pyrittiin tekemään järjestelmällisesti, kehittämistyön viitekehystä unohtamatta. Näin eri materiaaleista ja dokumenteista voitiin saada esiin kehittämistyön tärkeimmät asiat. Analysointien ja tärkeimpien löydösten läpikäymisen jälkeen tuloksia tulkittiin ja niistä tehtiin johtopäätöksiä. Aineistojen tulkinnaissa on tärkeää tuoda esiin uusia näkökulmia. Tämän kehittämistyön osalta johtopäätökset ja uusien asioiden esiin tuominen oli tärkeää.

5 Asiakaskeskeisyyden kehittäminen

Kehittämistyön tarkoituksena oli saada syvällistä tietoa kohdeorganisaatiossa toimivan tiimin asiakaskeskeisyyden nykytilasta sekä laatia kartoituksen pohjalta kehitysehdotuksia siitä, miten asiakaskeskeisyyttä voitaisiin tiimissä ja sen johtamisessa kehittää. Tapaukselle on tyypillistä, että muutoksia ei viedä käytännössä eteenpäin, vaan luodaan kehittämisideoita tai -ehdotuksia havaittuun ongelmaan (Ojasalo ym. 2014, 37).

Tiimissä toimi kehitystyön toteutuksen aikana kuusi asiantuntijaa sekä heidän esimiehensä (kehityspäällikkö). Koska asiakaskeskeisyys on osa yrityksen strategiaa ja arvoja, tutkimuksen kohderyhmään haluttiin ottaa mukaan organisaation ylempi esimies (organisaation kehitysjohtaja), joka toimi tiimin esimiehen esimiehenä, muttei tiimin varsinaisena jäsenenä. Tässä luvussa kerron kehittämistyöni etenemisestä sekä tutkimustuloksista.

5.1 Kehittämistyön eteneminen

Tapaustutkimuksena toteutettava kehittämistyö aloitettiin tutustumalla kirjallisiin teoria- ja tutkimusaineistoihin. Niistä saatujen tietojen kautta päädyttiin kartoittamaan kohdeorganisaatiossa toimivan tiimin asiakaskeskeisyyden nykytilaa. Nykytilan kartoituksen avulla pyrittiin saamaan selville mitkä ovat tämän hetkisen toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet asiakaskeskeisyyden näkökulmasta.

Asiakaskeskeisyyden nykytilan kartoituksesta laadittiin ensin kyselylomake (liite 1). Kyselytutkimuksen kysymykset mukailtiin Johanna Vesterisen kirjoittaman englanninkielisen kirjan ”Committed to customers – A 5-step model for delivering great customer experience” mukaan. Malli on esitelty luvussa 3.6. Kirjan kysymykset on tarkoitettu yrityksen asiakaskeskeisten käytäntöjen tarkasteluun. Tiimit voivat hyödyntää kysymyksiä analysoidessaan toimintansa vahvuuksia ja priorisoidessaan kehitysalueitaan. (Vesterinen 2014.) Asiakaskeskeisyyden nykytilan kartoituksen tavoitteena oli saada kokonaiskuva siitä, miten hyvin tiimin näkökulmasta asiakas on otettu huomioon eri osa-alueilla.

Kyselyn kohderyhmään valittiin tiimin viisi asiantuntijaa (A5) sekä esimies ja esimiehen esimies (E2). Tutkija ei itse vastannut kyselyyn. Kohderyhmän ollessa pieni, kyselyn alussa selvitettiin taustatietona vain vastaajan rooli organisaatiossa. Vastausvaihtoehtoja olivat: asiantuntija (A1–5) , kehityspäällikkö ja kehitysjohtaja (E2). Roolien perusteella kyselyssä vertailtiin johdon vastausten eroavuutta asiantuntijoiden vastauksiin. Kyselyn aluksi esitettiin avoin kysymys ”Mitä asiakaskeskeisyys sinulle tarkoittaa?” Kysymyksellä haluttiin kartoittaa, mitä asiakaskeskeisyys -käsite henkilölle tarkoittaa.

Kokonaisuudessaan kysely jaoteltiin Vesterisen (2014) mallin mukaisesti viiteen osa-alueeseen, josta kustakin alueesta esitettiin väittämiä, johon tuli vastata neliportaisen asteikon mukaisesti. Vastausvaihtoehtoina olivat:

1. täysin eri mieltä (arvo 1)
2. eri mieltä (arvo 2)
3. samaa mieltä (arvo 3)
4. täysin samaa mieltä (arvo 4).

Vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa” jätettiin pois, koska haluttiin, että vastaajat ottavat kantaa kaikkiin kysymyksiin. Mikäli vastaajalla ei ole selkeää mielipidettä, on hänellä kuitenkin kokemukseen tai tunteeseen pohjautuva näkökulma asiasta. Näin vastauksesta saadaan vähintään trendinäköymä vallitsevaan tilanteeseen tai asiaan. Jokaisen osa-alueen lopuksi kysyttiin avoimia kysymyksiä. Kysymyksillä kartoitettiin mitkä olisivat aihealueiden kehityskohtia sekä millaisia toimenpiteitä aiheet vaatisivat välittömästi ja pidemmällä (3 – 6 kuukauden) aikavälillä.

Kyselyn väittämät ja kysymykset oli luokiteltu viiteen eri kategoriaan. *Johdon sitoutumisen* osiossa (liite 1, sivu 2) oli tarkoituksena selvittää, miten hyvin yrityksen strateginen sitoutuminen hyvien asiakaskokemusten tuottamiseksi on yrityksessä hoidettu. Tässä osiossa väittämät koskivat asiakaskeskeisyyttä osana yrityksen strategiaa ja arvoja. Asiakaskokemukseen käytettäviä resursseja, asiakaskokemukseen liittyvien aiheiden säännöllistä seuraamista kokouksissa sekä sitä, kuinka asiakaskokemus näkyy yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. *Asiakkaan kuuntelemisen* osion (liite 1, sivu 3) tarkoituksena oli saada selville, miten yritys kuuntelee ja ymmärtää asiakkaita. Tässä osiossa väitteet liittyivät asiakastietojen keräämisen suunnitelmallisuuteen. Onko sidosryhmien tarpeet huomioitu, onko asiakastietojen kerääminen määritelty hyvin. Onko palautteen antaminen helppoa, kerätäänkö sekä määrällistä että laadullista palautetta ja vastaako asiakasdata yrityksen tarpeita. *Analysoinnin* osa-alueessa (liite 1, sivu 4) haluttiin kartoittaa, miten asiakasdata analysoidaan sellaiseen muotoon, että sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä ja toimenpiteitä. Väittämät koskivat analysoinnin vastuita, määrällisen ja laadullisen palautteen analysointia, mittareiden määrittelyä sekä tuloksien laajuutta. Ovatko mittareihin vaikuttavat tekijät ymmärrettäviä sekä onko tärkeisiin kehityskohtiin löydetty parannusehdotuksia. Myös vakiomuotoisten raporttien näkyvyyttä kysyttiin. *Henkilöstön osallistumisen* osiossa (liite 1, sivu 5) tarkoituksena oli selvittää miten johto ja koko henkilöstö innostetaan mukaan asiakaskokemusten parantamiseen. Väittämät liittyivät siihen ovatko asiakaslähtöisen toiminnan sidosryhmät selvillä, ovatko asiakaskeskeisyyden hyödyt selkeitä ja viestitty hyvin. Onko tavoitteet selkeät ja onko toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi määritelty. Lisäksi haluttiin selvittää onko sisäiset viestintäkanavat määritelty ja kaikkien tiedossa. Ovatko

asiakaspalautteet helposti kaikkien saatavilla sekä onko aiheesta järjestetty koulutusta. *Toimintaan sitoutumisen* osa-alueessa (liite 1, sivu 6) selvitettiin tehdäänkö asiakaskokemuksen parantamiseksi toimenpiteitä, joiden vaikutukset ovat asiakkaalle näkyviä. Ovatko palautteiden käsittelyn roolit ja vastuut selkeät, onko toimintamallit määritely. Onko vastuulliset tahot nimetty eri osioihin, toteutetaanko kehityskohteiden seuranta säännöllisesti. Seurataanko vaikutuksia sekä jaetaanko ja kommunikoidaanko tuloksista. Kerrotaanko asiakkaille palautteisiin liittyvistä parannuksista.

Sähköinen kyselylomake laadittiin Questback-ohjelmiston avulla, johon kehitystyön tekijällä oli jo olemassa olevat käyttöoikeudet. Kyselylomakkeen toimivuus sekä kyselyn vastaamiseen tarvittava aika testattiin ennen varsinaista kyselyn toimittamista vastaajille tutkijan sekä yhden ulkopuolisen testaajan toimesta. Varsinainen sähköinen kyselylinkki lähetettiin kohderyhmään kuuluvien työsähköpostiosoitteisiin.

Kyselyn yhteydessä oli saatekirje (liite 1, Sivu 1), missä kerrottiin, että kysely on osa Karelia ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyötä. Saatteessa kerrottiin myös kyselyn taustoista, tavoitteista sekä luottamuksellisuudesta. Lisäksi ilmoitettiin kyselyyn vastaamiseen tarvittavasta ajasta (15 minuuttia) sekä kyselyn voimassaoloaika. Kyselyssä informoitiin datan käsittelystä tietosuojan näkökulmasta. Kyselyn lopuksi kiitettiin kyselyyn osallistumisesta. Kysely toteutettiin ajalla 25.3 – 5.4.2019. Kysely lähetettiin kohderyhmän kaikille seitsemälle jäsenelle. Kaikki henkilöt vastasivat kyselyyn, joten kyselyn vastausprosentti oli 100.

Kyselyn ollessa merkittävin ja tärkein osa tämän kehitystyön tiedonkeruuta on sen tuloksia käsitelty tässä raportissa eniten. Kyselyn tulokset on esitelty seuraavassa luvussa 5.2. Kyselyn lisäksi tiedonhankinnan menetelminä käytettiin havainnointia, avoimia haastatteluja sekä dokumenttianalyysiä. Niiden avulla saatiin hankittua tarpeellista, kyselyä tukevaa tietoa tiimin toiminnasta sekä yrityksen tarjoamista raportointityökaluista. Yhteenveto kaikista tuloksista löytyy luvusta 5.3.

5.2 Kyselyn tulokset

Kyselyn sulkeutumisen jälkeen, vastaukset saatiin raportoitua sähköisesti Questback-ohjelmistolla. Ohjelmisto tuottaa valmisraportin, mistä tulokset saadaan suoraan taulukkomallimuotoon. Tuloksia käsiteltiin myös Excel-ohjelmistolla, missä niitä voitiin myös itse laskea ja analysoida.

Vastaajista viisi oli asiantuntija-roolissa (A1–5) ja kaksi esimiesroolissa (E2). Esimiesroolit jakaantuivat kyselyssä kehityspäällikkö ja kehitysjohtaja -rooleihin. Näissä tuloksissa ei eritellä esimiesten vastauksia roolien perusteella tulosten identifioinnin vuoksi. Esimiesten tuloksia käsitellään roolien perusteella erikseen yrityksen sisällä. Tuloksien kommentit ovat suoria lainauksia avoimista vastauksista. A1-5 tarkoittaa asiantuntijakomenttia ja E2 esimiesten eli kehityspäällikön tai kehitysjohtajan kommenttia.

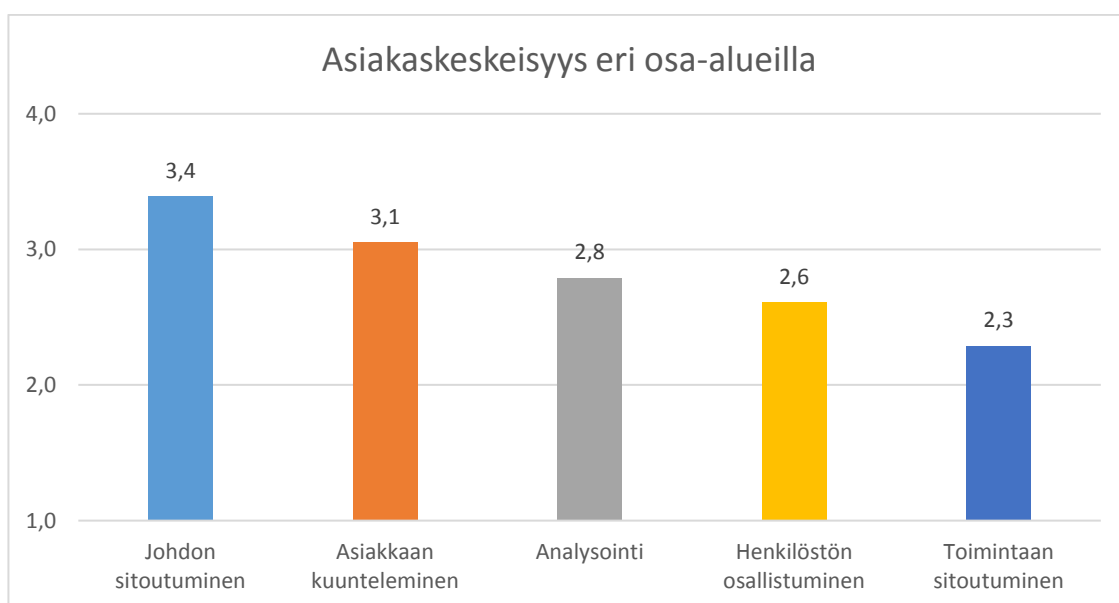
Kyselyn alussa esitettiin yksi avoin kysymys: ”Mitä asiakaskeskeisyys sinulle merkitsee?” Vastauksista kävi ilmi asiakkaan tärkeys ja se, että asiakasta ajatellaan kaikessa tekemisessä. Myös asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin vastaaminen sekä se, että asiakas maksaa palkan nousivat esille. Muun muassa seuraavia avoimia kommentteja kirjattiin:

Tapaa ajatella asiakasta kaiken keskiössä. Asiakas maksaa palkan (E1).

Asiakkaiden ja asiakaspalautteiden huomioimista kaikessa tekemisessä, kehittämisessä, ohjeistamisessa, asiakasviestinnässä jne. Ymmärrystä siitä että jokainen asiakas on tärkeä (A3).

Asiakaskeskeisyyden nykytilaa kartoitettiin viidellä eri osa-alueella: johdon sitoutuminen, asiakkaan kuunteleminen, analysointi, henkilöstön osallistuminen sekä toimintaan sitoutuminen. Kuviossa 13 on esitetty asiakaskeskeisyyskyselyn tulokset eri osa-alueilla. Tulokset on esitetty taulukossa kaikkien vastausten keskiarvotuloksen mukaan. Keskiarvojen perusteella eniten samaa mieltä oltiin johdon sitoutumisen osa-alueen väittämien kanssa eli siinä kuinka vastaajien mielestä yrityksen strateginen sitoutuminen asiakaskeskeisyyden näkökulmasta on hoidettu. Johdon sitoutumiseen liittyvät väittämät antoivat keskiarvotuloksen

3,4. Toiseksi parhaimman keskiarvotuloksen sai Asiakkaan kuuntelemiseen liittyvät väittämät. Niiden keskiarvo oli 3,1. Analysointiin liittyvät väittämät saivat tulokseksi 2,8 ja Henkilöstön osallistumiseen liittyvät väittämät 2,6. Heikoimmat pisteet tulivat Toimintaan sitoutumiseen liittyvien väittämien osalta. Niissä tulokset jäivät 2,3:een. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että kaikissa osioissa on parannettavaa, mutta eniten kehitettävää on analysoinnissa, henkilöstön osallistumisessa sekä toimintaan sitoutumiseen liittyvissä aiheissa. Seuraavissa alaluissa käydään läpi vielä tarkemmin tuloksia yksittäisten kysymysten osalta asiakaskeskeisyyden eri osa-alueissa.



Kuvio 13. Asiakaskeskeisyys eri osa-alueilla (keskiarvotulokset).

5.2.1 Johdon sitoutuminen

Johdon sitoutumiseen liittyvien väittämien kanssa kyselyyn osallistujat olivat eniten samaa mieltä. Asiakaskeskeisyys koettiin olevan vahvasti osa yrityksen strategiaa sekä sen nähtiin näkyvän yrityksen arvoissa. Asiakaskeskeisyyden aiheiden säännöllinen seurattavuus sekä asiakaskeskeisyyden näkyminen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä saivat tämän osion heikoimmat arvosanat, mutta keskiarvotuloksen mukaan vastausten kanssa oltiin samaa mieltä. Kuviossa 14 on esitetty Johdon sitoutumisen -osa-alueen keskiarvovastaukset.



Kuvio 14. Johdon sitoutuminen -aihealueen tulokset.

Kun johdon sitoutumisen tuloksia tarkisteltiin roolien mukaan, esimiesroolissa olevat olivat kaikista väittämistä samaa tai täysin samaa mieltä, kun taas asiantuntijoiden osalta osassa väittämistä yksi vastaaja oli eri mieltä. Näitä olivat asiakaskokemuksen hallintaan varatut resurssit, aiheiden säännöllinen seuraaminen kokouksissa sekä asiakaskokemuksen näkyminen yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä.

Avoimissa kysymyksissä pyydettiin kertomaan johdon sitoutumisen väittämiin liittyviä kehityskohteita. Kehityskohteissa nousi esille, että asiakaskeskeisyyttä ei toteuteta kaikkialla organisaatiossa ja toimintaa johdetaan enemmän eurojen kautta. Johdon tulisi olla enemmän tietoinen siitä, mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu, ja tuoda henkilöstölle tiedoksi mitä toimenpiteitä aiheeseen liittyen on menossa. Yksi asiantuntija nosti esille: ”Ainakaan ei viestitä että johto kävisi läpi asiakaskokemaa, tapahtuukohan näin?” (A5). Kehitysideana oli, että eri organisaatioiden pitäisi seurata asiakaskeskeisyyttä tiiviimmin. Lisäksi toivottiin kokonaisvaltaista asiakaskokemuksen parantamista. Yksi esimies nosti tarvelähtöisen myyntiosaamisen kehittämisen.

Kehityskohteiden lisäksi pyydettiin kertomaan mitä toimenpiteitä tulisi tehdä välittömästi. Välittöminä toimenpiteinä nostettiin asiakaskeskeisyyden tuomista työntekijöiden arkeen ja näin merkityksen luomista sekä keskustelua johdon aloitteesta. Johdon tulisi jalkautua asiakasrajapintaan säännöllisin väliajoin, jolloin

heidän ymmärrys tekemisestä kasvaisi ja asiakaskokemusta saataisiin lähemmäs johtoa. Tuotteiden ja palveluiden osalta tulisi tehdä suunnitelma asiakaskokemuksen parantamiseksi. Yksi asiantuntija koki, että jo nyt toteutuvaa, jatkuvaa asiakaskeskeisyyteen panostamista tulisi jatkaa. Toisen asiantuntijan mielestä: ”Asiakaskokemaan tarvitaan lisää ajatuksia ja ideoita yhteistyössä eri organisaatioiden välillä” (A4).

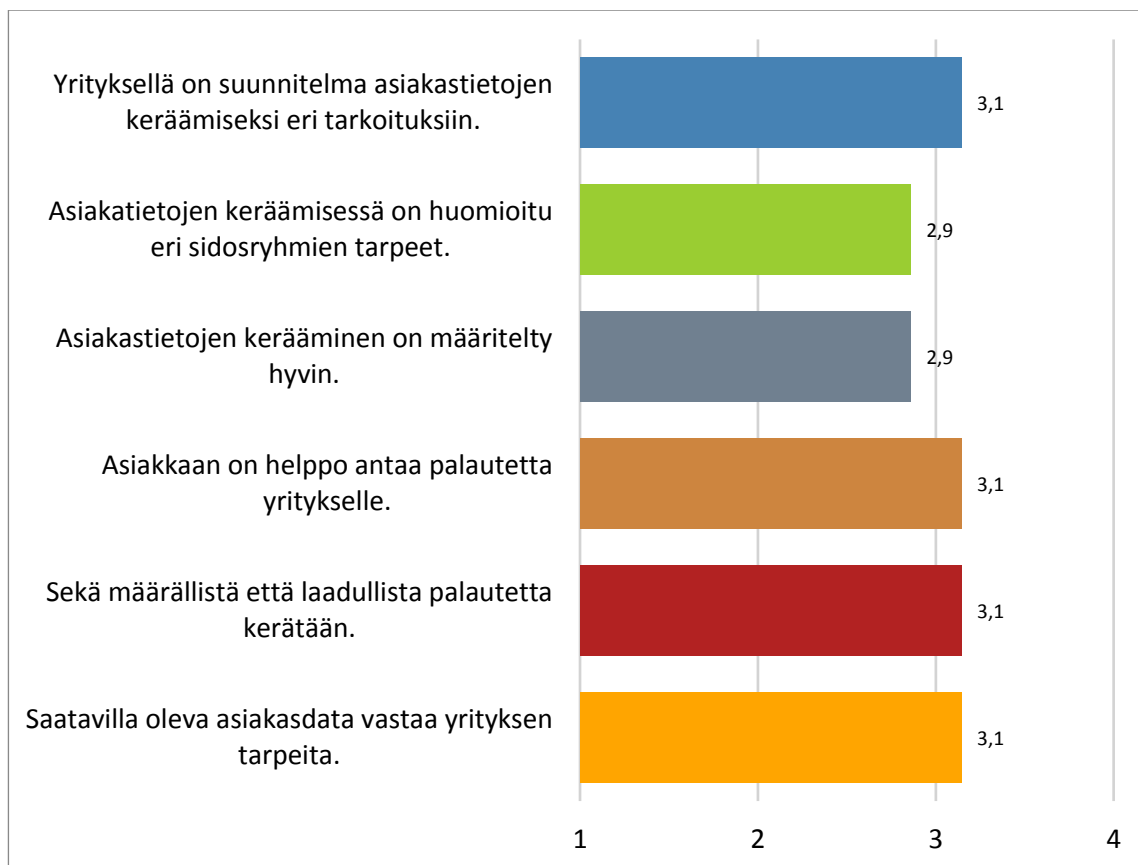
Pidemmän aikavälin toimenpiteisiin (3 kk ja 6 kk) oli kirjattu muun muassa seuraavia asioita. Myyntikanavien kannustepalkkiomallien tulisi tukea asiakaskeskeisyyttä. Aihetta pitäisi mitata enemmän, ja olisi hyvä selvittää mikä olisi paras tapa mittaamiseen. Asiakasrajapintaa haluttiin osallistaa kehittämistyöhön. Yksi asiantuntija toivoi lisää asiakaskyselyjä, jolloin saataisiin tietoja asiakkaan tarpeista ja kokemuksista. Asiakasrajapinnalle toivottiin prosessien läpinäkyvyyttä. Lisäksi ehdotettiin, että joka tuotteen ja palvelun asiakaspolku pitäisi kuvata palvelumuotoilijoiden kanssa. Yksi esimies toivoi seuraavaa: ”Transaktionaalisen kohtaamislaadun yhtenäinen mittaaminen kaikissa kanavissa. Vapaan asiakaspalautteen luokittelu ja mitallistaminen analytiikan keinoin” (E2). Sisäisten palautteiden tarkempaa käsittelyä toivottiin sekä yleisesti aiheen tiiviimpää seuranta ja toimenpiteitä. Taulukossa 2 on esitetty yhteenveto johdon sitoutuminen -osion toimenpiteistä.

Taulukko 2. Johdon sitoutuminen: Toimenpiteet nyt ja lähitulevaisuudessa.

Välittömät toimenpiteet	Toimenpiteet 3 kk:n aikana	Toimenpiteet 6 kk:n aikana
<ul style="list-style-type: none"> • asiakaskeskeisyys lähemmäksi arkea • merkityksen luominen • johdon jalkautuminen • johdon ymmärryksen lisääminen • suunnitelma asiakaskokemuksen parantamiseksi tuotealueittain • yhteistyö eri organisaatioiden kanssa asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> • kannustepalkkiomallien kehittäminen asiakaskeskeisyyttä tukeviksi • asiakasrajapinnan osallistaminen kehitystyöhön • prosessien läpinäkyvyyden parantaminen • transaktionaalisen kohtaamislaadun yhtenäinen mittaaminen kaikissa kanavissa • seurantaa ja työstöä • sisäisten palautteiden tarkempaa läpikäyntiä 	<ul style="list-style-type: none"> • asiakaskeskeisyysmittareiden tarkastelu ja määrittely • asiakaskyselyiden lisääminen • tuotteen/palvelun asiakaspolun läpikäyminen palvelumuotoilun kanssa • sisäisten palautteiden läpikäyminen ja johdon ymmärryksen lisääminen palautteisiin liittyen

5.2.2 Asiakkaan kuunteleminen

Asiakkaan kuuntelemiseen liittyvien väittämien keskiarvotulokset näkyvät kuviossa 15. Suunnitelmallisuus asiakastietojen keräämiseksi eri tarkoituksiin, palautteen antamisen helppous, laadullisen ja määrällisen palautteen kerääminen sekä saatavilla olevan asiakasdatan vastaavuus yrityksen tarpeisiin koettiin toimivan. Väittämässä, jotka liittyivät eri sidosryhmien tarpeisiin, asiakastiedon keräämisen määrittelyihin sekä laadullisen ja määrällisen palautteen keräämiseen, oli enemmän erimielisyyttä. Näissä vastauksissa kaksi vastaajaa seitsemästä oli aiheesta eri mieltä.



Kuvio 15. Asiakkaan kuunteleminen -aihealueen tulokset.

Vertailtaessa esimiesten ja asiantuntijoiden vastauksia asiakkaan kuuntelun väittämässä, eri sidosryhmien tarpeiden huomiointi asiakastietojen keräämisessä sai aikaan erimielisyyttä. Yksi esimies sekä asiantuntija koki olevansa eri mieltä väittämän kanssa, muut olivat samaa tai täysin samaa mieltä. Muissa väittämässä esimiestasolla oltiin samaa tai täysin samaa mieltä, mutta asiantuntijavastauksissa oli erimielisyyttä.

Kehityskohteina asiakkaan kuuntelun osalta toivottiin olevan suunnitellumpi ja keskitetympi palautteiden kerääminen: ”Nyt sitä tehdään monessa eri paikassa monella eri tapaa” (E1). Asiakkaalta tulevan palautteen antaminen pitäisi tehdä helpommaksi. Kyselyt tulisi suunnata oikeille kohderyhmille (oikeanlaisen datan kautta), niin että saadaan sitä tietoa mitä tarvitaan. Vastauksissa nousi esille myös ristiriitoja asiantuntijan ja esimiehen vastausten välillä. Muutaman asiantuntijan mielestä asiakastieto koettiin hajalliseksi sekä samalla sen hyödyntämistä ei koettu olevan tarpeeksi. Kun taas yhden esimiehen mielestä asiakastietoja kerätään säännöllisesti ja hyödynnetään. Tosin esimiehen mielestä

parannettavaa löytyi esimerkiksi analytiikasta ja ennustamisesta. Myös siiloutuminen nousi esiin vastauksista: palautteita ei hyödynnetä kokonaisvaltaisesti: ”Laadullista palautetta kerätään, mutta hyödynnetäänkö tarpeeksi. Kun kerätään palautteita, kerätään helposti vain oman osa-alueen palautteita, eikä jaeta huomioita muille” (A4).

Välittöminä toimenpiteinä asiakkaan kuuntelemisen osalta ehdotettiin läpinäkyvyyden lisäämistä siihen, millaisia asiakastutkimuksia tai -kyselyjä on käynnissä ja mille kohderyhmille niitä tehdään. Palautteiden seuranta ja hyödyntämistä tulisi parantaa yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa. Ehdotuksissa nousi yleisesti asiakastietojen sekä palautteiden huomioiminen ja kerääminen. Kaksi vastaajaa nosti esiin, että tiedonkeruuta pitäisi tehdä ja hyödyntää myyntiin liittyen. Toinen esimiehistä nosti, että seuranta pitäisi parantaa nimenomaan päällikkötasolla eri myyntikanavissa ja hakea oppeja sieltä. Kahdella vastaajalla ei ollut antaa välitöntä toimenpide-ehdotusta aiheeseen.

Pidemmän aikavälin toimenpide-ehdotuksiin nostettiin data-analytiikan parempi hyödyntäminen palautteiden osalta. Toivottiin, että tieto olisi paremmin löydettävissä ja kaikkien saatavilla. Tutkimuksista ja kyselyistä saatavaa tietoa tulisi tutkia ja informoida yrityksen sisällä paremmin sekä hyödyntää sitä. Analysoinnin avulla pitäisi kehittää asiakastietoa. Esimiesvastauksessa ehdotettiin mittaamisen ja palautteen keruun yhdistämistä. Lisäksi tämän hetkisen asiakasdatan oikeellisuus tulisi varmistaa. Osa vastaajista ei keksinyt uusia kehitysehdotuksia pidemmän ajan toimenpiteiksi, vaan käytti samoja vastauksia kuin aiemmissa kommentteissa. Taulukossa 3 on nähtävillä yhteenveto tämän osion toimenpide-ehdotuksista.

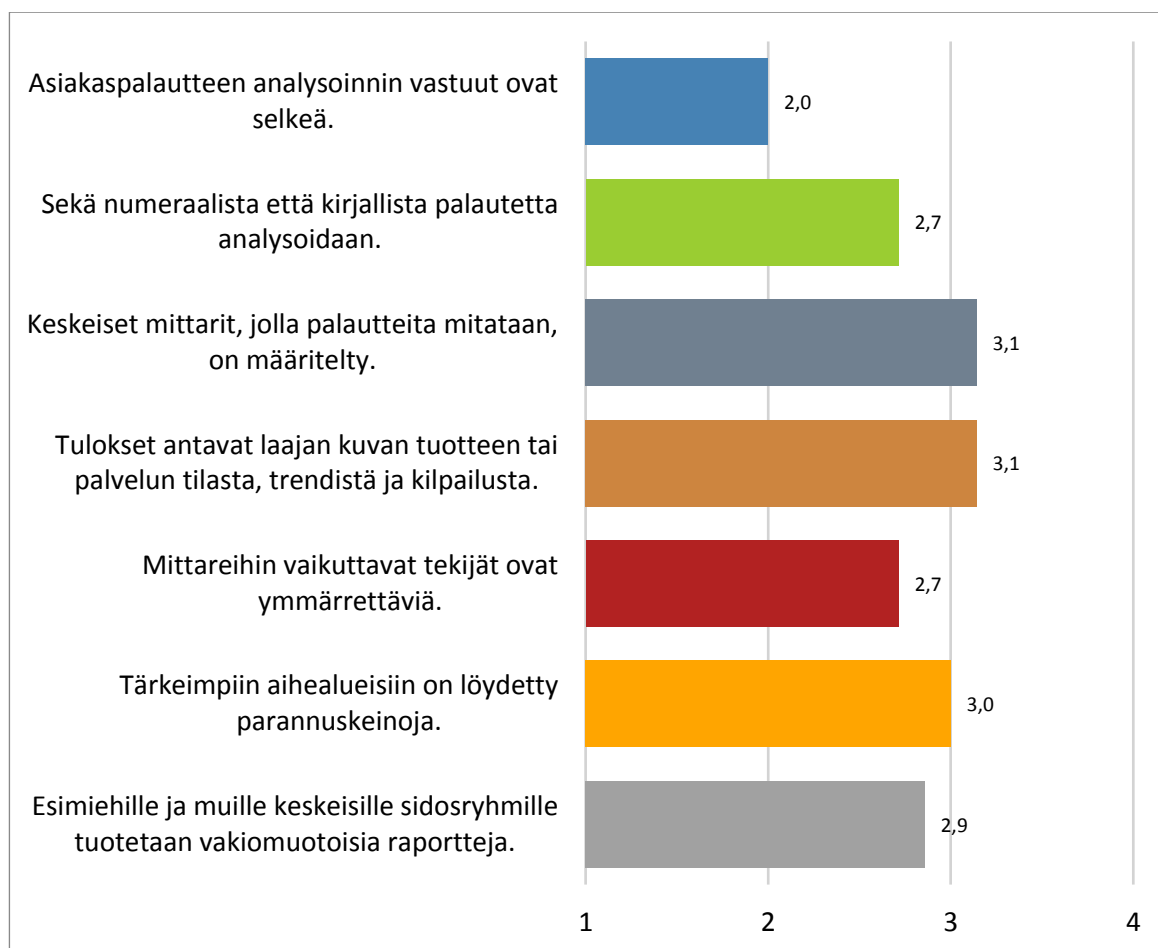
Taulukko 3. Asiakkaan kuunteleminen: Välittömät sekä pidemmän aikavälin toimenpiteet.

Välittömät toimenpiteet	Toimenpiteet 3 kk:n aikana	Toimenpiteet 6 kk:n aikana
<ul style="list-style-type: none"> • läpinäkyvyyden lisääminen • palautteiden seuranta ja hyödyntäminen yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa • asiakaspalautteen parempi kerääminen ja dokumentointi • tietojen keruu ja hyödyntäminen myynnin kehittämisessä • seurannan parantaminen päällikkötasolla 	<ul style="list-style-type: none"> • data-analytiikan parempi hyödyntäminen • tietojen parempi saatavuus jokaiselle • tutkimustiedon hyödyntäminen ja informointi • mittaamisen ja palautteen keräämisen yhdistäminen • tietojen keruu ja hyödyntäminen myynnin kehittämisessä 	<ul style="list-style-type: none"> • data-analytiikan parempi hyödyntäminen • jo tehtyjen kyselyiden ymmärrys ja hyödyntäminen • asiakastiedon kehittäminen analysoinnin avulla • tietojen keruu ja hyödyntäminen myynnin kehittämisessä • asiakasdatan oikeellisuuden varmistaminen

5.2.3 Analysointi

Analysointiosion väittämien vastauksissa oli enemmän hajontaa ja erimielisyyttä aiempiin osioihin verrattuna. Kukin vastaaja oli sitä mieltä, että asiakaspalautteen analysoinnin vastuut eivät olleet selkeät. Kaikki olivat väittämästä eri mieltä. Väittämä numeraalisen että kirjallisen palautteen analysoinnista jakoi mielipiteitä. Molemmat esimiehet olivat aiheesta samaa mieltä, kun taas asiantuntijoiden vastaukset vaihtelivat eri mieltä ja täysin samaa mieltä välillä. Keskeisten mittareiden osalta sekä tulosten antamasta markkinakuvasta oltiin lähes samaa mieltä, ainoastaan yksi asiantuntija oli vastannut olevansa väittämien kanssa eri tai täysin eri mieltä. Mittareihin vaikuttavien tekijöiden ymmärrettävyys koettiin kahden vastaajan osalta epäselväksi, kun taas viisi vastaajaa koki tekijät ymmärrettäviksi. Va-

kiemuotoisten raporttien tuottaminen esimiehille ja keskeisille sidosryhmille ei toteudu neljän vastaajan mielestä, näistä vastaajista yksi on esimies. Kolmen vastaajan osalta nämä toteutuvat erittäin hyvin. Kuviossa 16 on esitetty analysointiosion vastausten keskiarvot.



Kuvio 16. Analysointi -aihealueen tulokset.

Avoimien kysymysten kehityskohteita kysyttäessä, vastauksissa nousi esille, että asiakaspalautteita ei seurata ja analysoida tarvittavasti: ”Monesti tehdään erinäisiä tutkimuksia/palautekyselyjä, mutta niiden purku jää vähäiselle. Myös läpinäkyvyyttä pitäisi saada enemmän talon sisällä näihin tietoihin” (A1). Koettiin, että palautteiden osalta puuttuu vakioraportti, joka kertoisi myynnin ja asiakaspalvelun tilan. Vastuita analysoinnin osalta toivottiin selkiytettävän ja muutama vastaaja toivoi, että palautteita käyväisiin läpi enemmän tiimissä, oman organisaation sisällä. Esille nousi myös, että olisi hyvä saada aikaan mittareihin vaikut-

tavia toimenpiteitä: ”Mittareihin perustuvien toimenpiteiden keksiminen ja toteutus. Ulkoa odotetun avun sijaan ratkaisuhakuinen analysointi ja toiminta.” (E2), ”Asiakaspalautteen pitäisi aiheuttaa toimenpiteitä” (A5).

Vastaajat toivoivat välittömiksi toimenpiteiksi selkeiden vastuiden jakamista asiakaspalautteen analysoinnissa: ”Rakentaa uudestaan prosessi ja jakaa vastuut asiakasdatan seuraamiselle” (A2). Huomiota pitäisi kiinnittää tiimissä enemmän palautteiden analysointiin. Yhden vastaajan mielestä omassa tiimissä palautteiden annetaan mennä ohi, joten ne tulisi ottaa osaksi prosessia. Toinen esimiehistä ehdotti KATA-tyyppistä kehittämisen aktivointia.

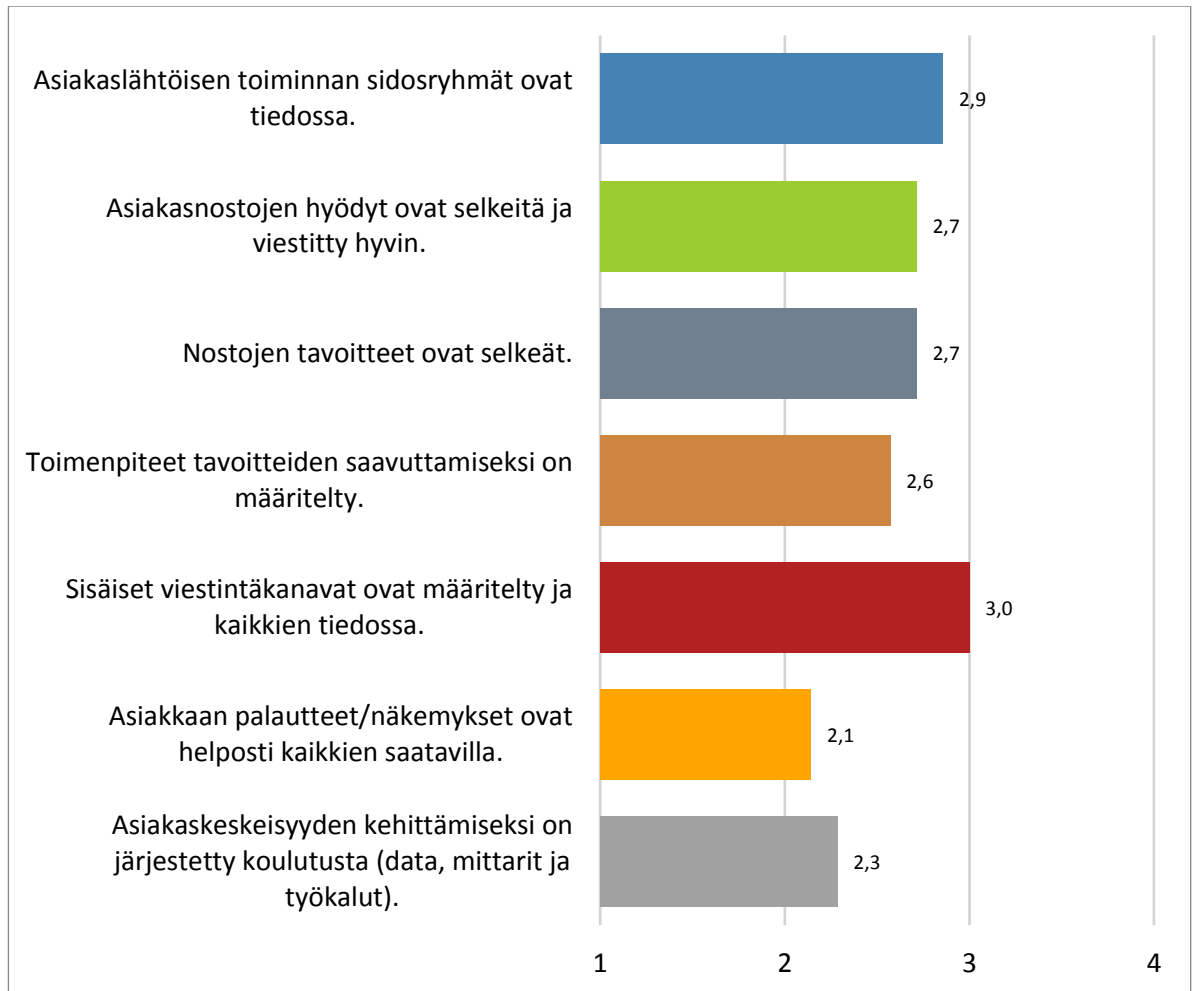
Pidemmän aikavälin toimenpiteiksi ehdotettiin korjaavien palautteiden voimakkaampaa reagoitua myyntikanavissa. Dataa pitäisi tutkia enemmän ja tuoda henkilöstön tietoisuuteen. Henkilökohtaisissa palautteissa työntekijälle ehdotettiin tiukempaa otetta ja esimerkiksi varoitusta väärinkäytöksistä. Toivottiin uuden prosessin ja vastuiden jalkauttamista sekä ”Perustaa ”laaturyhmiä” jotka säännöllisesti käyvät palautteita läpi” (A4). Palautejärjestelmiin toivottiin kehitystä siten, että järjestelmät osaisivat nostaa kriittiset palautteet johdolle automaattisesti. ”Kun tutkimukset/kyselyt ovat kaikkien nähtävillä (myös analyysit) pystyttäisiin entistä enemmän parantamaan asiakaskokemaa ja tekemään kehitystä asiakkaiden tarpeeseen.” (A1). Palautteen analysoinnin seuraamista toivottiin johtotasolta. Pidemmän aikavälin toiveissa oli myös samoja kommentteja kuin välittömissä toimenpiteissä. Taulukkoon 4 on koottu Analysointi -osion toimenpideehdotukset.

Taulukko 4. Analysointi: Toimenpiteet nyt ja lähitulevaisuudessa.

Välittömät toimenpiteet	Toimenpiteet 3 kk:n aikana	Toimenpiteet 6 kk:n aikana
<ul style="list-style-type: none"> vastuiden jakaminen ja selkiyttäminen asiakaspalautteen analysoinnissa läpinäkyvyys ja analysoinnin parantaminen olemassa oleviin tutkimuksiin/kyselyihin palauteprosessin uudelleen rakentaminen (KATA) palautteiden analysointi tiimissä 	<ul style="list-style-type: none"> palautteisiin reagoiminen myyntikanavissa datan tutkiminen ja tuominen näkyväksi uuden palauteprosessin jalkauttaminen laaturyhmien perustaminen palautteiden analysointi tiimissä 	<ul style="list-style-type: none"> järjestelmäkehitystä palautteiden nostamiseen johdolle palautteen analysoinnin parantaminen ja johdon seuranta palautteiden analysointi tiimissä

5.2.4 Henkilöstön osallistuminen

Henkilöstön osallistumiseen liittyvien väittämien vastauksissa heijastui kokonaisuudessaan eniten erimielisyyttä. Asiakaslähtöisen toiminnan sidosryhmät koettiin olevan tiedossa. Hyödyt ja viestintä vaikutti toimivan viiden vastaajan osalta. Neljä vastaajaa seitsemästä koki tavoitteiden olevan selkeitä. Sisäisten viestintäkanavien osalta viisi seitsemästä oli sitä mieltä, että kanavat on määritelty ja kaikkien tiedossa, kun taas kaksi oli eri mieltä. Asiakaspalautteiden saatavuus koettiin huonoksi, ainoastaan yksi koki niiden saatavuuden hyväksi. Myös aiheeseen liittyvän datan, mittarien ja työkalujen käyttöön järjestettyjä koulutuksia ei koettu olevan tarpeeksi neljän vastaajan mielestä. Kuviossa 17 on näkyvissä henkilöstön osallistumisen vastausten keskiarvotulokset.



Kuvio 17. Henkilöstön osallistuminen -aihealueen tulokset.

Avoimissa vastauksissa nousi esille sama linja kuin väittämien vastauksissa. Kehitysehdotuksissa toivottiin koulutuksia asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi. Koettiin, että palautteita ja asiakkaan näkemyksiä ei ole helposti saatavilla, eikä asiakaskeskeisyyden kehitykselle ole määritelty vastuuhenkilöitä. Palautteiden hyödyntäminen koettiin olevan järjestelmäosaamisen takana. Toinen esimiehistä nosti seuraavaa: ”Mittareiden ja tavoitteiden suuri määrä, osallistavien kehitysmallien laajempi hyödyntäminen (A3)” Asiantuntija nosti kehitysideaksi: ”Myyjän tai asiakaspalvelijan pitäisi nähdä itse omasta työkalusta minkälaista palautetta hänestä on jätetty” (A5).

Toimenpiteitä kysyttäessä välittöminä toimenpiteinä toinen esimiehistä nosti: ”Tietoisuutta tulisi laajentaa ja palautteiden seuraamisesta/lukemisesta tulisi tehdä avoimempaa” (E2). Toinen esimies oli sitä mieltä, että tulisi valita ja indek-

soida oikeanlaiset mittarit. Asiantuntijoiden vastauksista nousi myös esiin tietoisuuden laajentaminen ja sisäisten viestintäkanavien tietoisuuden lisääminen: ”Järjestää asiakasrajapinnoille koulutusta ja käydä myös heidän kanssa asiakaspalautteita läpi. Myös johdolle pitäisi tuoda asiakaspalautteet näkyville, jotta heilläkin olisi ymmärrystä tekemisestään” (A1). Toivottiin, että esimies kävisi työntekijäänsä liittyvän palautteen kokonaisuudessaan läpi. Lisäksi nousi esille, että olisi hyvä nimetä vastuulliset asiakaskeskeisyyden kehittämiseen. Tässä osiossa nousi esiin myös toimenpiteiden viestiminen henkilöstölle.

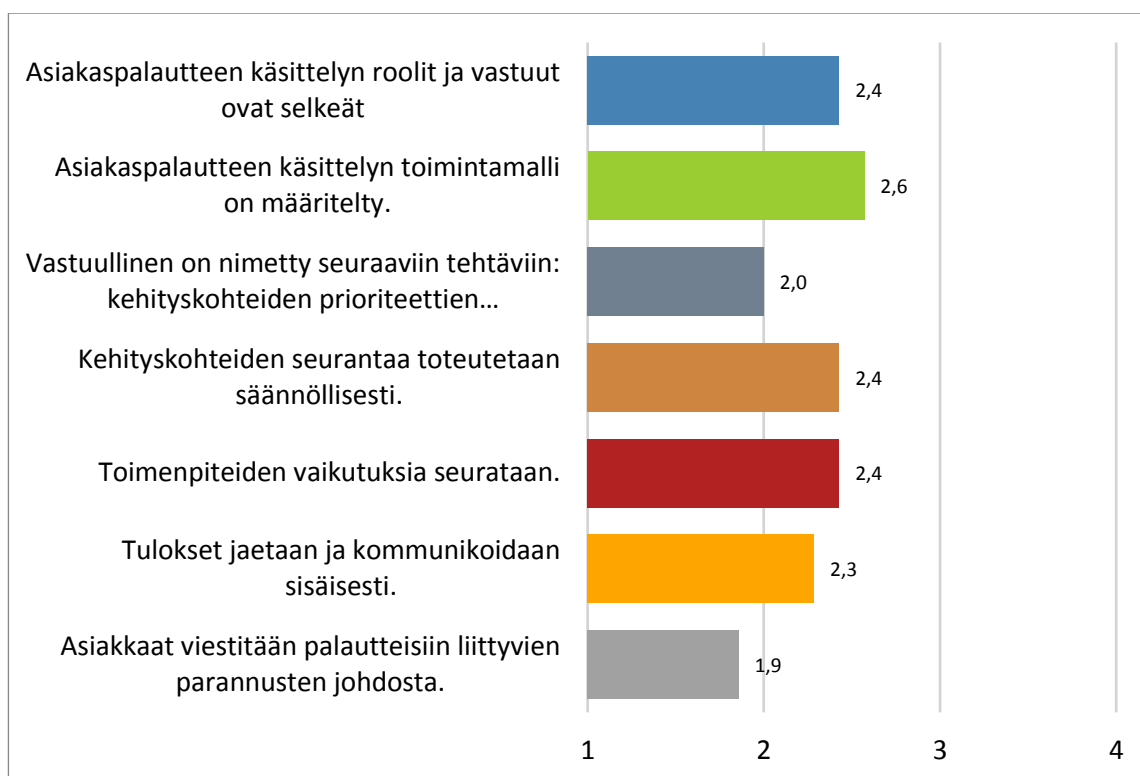
Pidemmän aikavälin toimenpiteinä nousi selkeästi koulutusten järjestäminen ja sitä kautta tietoisuuden lisääminen. Henkilöstöä pitäisi osallistua mukaan enemmän. Kehityksen ja asiakasrajapinnan välille tulisi lisätä yhteistyötä sekä rakentaa yhteisiä toimintamalleja. ”Pitäisi olla nimetty ryhmä tai henkilö joka koostaa palautteiden perusteella analyysin” (A5). Henkilöstön osallistumisen toimenpideehdotusten yhteenveto on koottu seuraavaan taulukkoon (taulukko 5).

Taulukko 5. Henkilöstön osallistuminen: Toimenpiteet nyt ja lähitulevaisuudessa.

Välittömät toimenpiteet	Toimenpiteet 3 kk:n aikana	Toimenpiteet 6 kk:n aikana
<ul style="list-style-type: none"> tietoisuuden ja avoimuuden lisääminen (esim. viestintäkanaavat) asiakasrajapinnan koulutus palautteet näkyväksi johdolle vastuuhenkilöiden nimeäminen mittareiden valinta ja indeksointi viestiä toimenpiteistä henkilöstölle palautteen läpikäynti työntekijälle esimiehen kautta 	<ul style="list-style-type: none"> asiakaspalautteiden käsittelyn laajentaminen koulutukset kehityksen ja asiakasrajapinnan välille yhteistyötä ja toimintamalleja nimetty ryhmä tekemään analyyseja 	<ul style="list-style-type: none"> koulutukset henkilöstö mukaan kehitykseen nimetty ryhmä tekemään analyyseja

5.2.5 Toimintaan sitoutuminen

Toimintaan sitoutumisen osa-alueen vastauksista voitiin tulkita, että väittämiin liittyvien aiheiden kanssa oltiin vähiten samaa mieltä koko kyselyssä. Asiakkaiden viestintä palautteisiin liittyvien parannusten johdosta sai huonoimmat pisteet. Kuusi vastaajaa seitsemästä oli väittämän kanssa eri mieltä ja yksi vastaaja täysin eri mieltä. Keskiarvotulokset jäivät kaikissa väittämissä alle kolmosen, eli kokonaisuudessaan väittämien kanssa oltiin eri mieltä. Toimintaan sitoutuminen -osion vastausten keskiarvot ovat nähtävissä kuviossa 18.



Kuvio 18. Toimintaan sitoutuminen -aihealueen tulokset.

Kehityskohteissa nousi selkeästi esille, että asiakaspalautteen keräämisestä ja sen hyödyntämisestä ei ole tietoa: ”Myöskään ei ole tietoa mitä eri kanavia pitkin asiakaspalautetta kysytään ja mitä näille vastauksille tapahtuu.” (A1). Asiantuntijoiden osalta koettiin, että omassa työssä palautteen käsittelyn toimintamalli ei näy. Lisäksi palautteen käsittely ei ole pakollista ja sen vuoksi siihen ei ole sitouduttu. Esimiestasolla toivottiin johtamis- ja kehitysvastuiden kirkastamista.

Toimenpiteitä kysyttäessä, välittöminä toimenpiteinä ehdotettiin tässäkin osiossa läpinäkyvyyden parantamista yrityksen sisällä asiakaspalautteisiin liittyen: ”Avata ihmisille asiakaspalautteiden käsittelyä ja sen toimintamallia, sekä käydä läpi miten on toteutettu kehityskohteiden prioriteettien asettaminen, resursointi ja tavoitteiden asettaminen (A4).” Toivottiin, että aihetta korostettaisiin johdon kautta. Sekä esimies- että asiantuntijatasolla ehdotettiin käsittelyn roolien ja vastuiden nimeämistä: ”...selkeä vastuu ja vaikutusten seuranta toimintamalliksi” (E2).

Pidemmän aikavälin toimenpiteiksi ehdotettiin palautteiden avoimempaa jakamista sekä toimenpiteiden esiintuomista yrityksen sisällä. Yksi asiantuntijoista

ehdotti, että pitäisi käydä kokonaisuudessaan läpi mistä kaikkialta palautetta saadaan ja mitä palautteelle tehdään. Toivottiin, että vastuut ja roolit sekä koko asiakaspalauteprosessi uudistettaisiin sekä analysointiin nimettäisiin vastuuhenkilö tai -ryhmä. Toinen esimiehistä myös nosti esille johtamis- ja kehitysvastuiden kirkastamisen. Resursseja toimintaan sitoutumiseksi tarvitaan, mutta se pitää tehdä jostain muusta luopumalla. Asiantuntijoista yksi nosti esiin, että datan analysointiin sekä jalkautumiseen asiakasrajapinnassa tulisi keskittyä. Yksi vastaaja nosti esille myös asiakkaalle viestimisen tärkeyden. Seuraavassa taulukossa (taulukko 6) on listattu yhteenveto toimintaan sitoutumisen toimenpiteistä.

Taulukko 6. Toimintaan sitoutuminen: Toimenpiteet nyt ja lähitulevaisuudessa.

Välittömät toimenpiteet	Toimenpiteet 3 kk:n aikana	Toimenpiteet 6 kk:n aikana
<ul style="list-style-type: none"> • läpinäkyvyyden parantaminen • johdon esimerkki • roolien ja vastuiden selkeyttäminen • resurssien varaaminen ja priorisointi 	<ul style="list-style-type: none"> • palautemallin ja toimenpiteiden läpikäynti • asiakaspalauteprosessin uudistaminen • johtamis- ja kehitysvastuiden kirkastaminen • asiakasviestinnän parantaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • palautteiden vaikutukset ja toimenpiteet • datan analysointi ja palautteen jalkauttaminen asiakasrajapintaan • henkilökohtaisen palautteen toimintamalli

5.3 Yhteenveto tuloksista

Eri menetelmillä (kysely, haastattelu, dokumenttianalyysi ja havainnointi) saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että asiakaskeskeisyyttä pidetään vastaajien mielestä tärkeänä kaikessa tekemisessä ja sen ymmärretään olevan osa yrityksen strategiaa ja arvoja.

Havainnoinnin ja avointen haastattelujen perusteella on nähtävissä, että kohde-ryhmän tiimissä jokainen jäsen toteuttaa asiakaskeskeisyyttä oman harkintansa

mukaan sekä tiimissä erikseen määriteltyjen mittareiden seurannan avulla. Päämittarina toimii jo aiemmin mainittu Active contracts-mittari. Yritystasolla asiakasnäkökulmaa mitataan esimerkiksi NPS-suosittelevuasteella sekä CES- ja CARE-mittareilla, joista kerrottiin aiemmin luvussa 3.4. Niitä ei kuitenkaan ole erikseen määritelty mittareiksi, joita tiimissä seurattaisiin.

Johdon sitoutumisen aihepiiriin osalta koettiin, että johdon pitäisi tulla lähemmäksi asiakasrajapintaa ja oikeaa tekemistä, jolloin johto saisi lisäymmärrystä asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi. Läpinäkyvyyttä siihen, miten johto käsittelee aihetta, toivottiin lisää. Lisäksi jokaisen organisaation ja osaston tulisi seurata asiakaskeskeisyyttä tiiviimmin. Myös omassa tiimissä tätä pitäisi tehdä enemmän. Asiakkaan kuuntelemisen osiossa eri sidosryhmien huomiointi sekä asiakastietojen keräämisen määrittely ja hyödyntäminen kaipaisi lisää panostusta. Tässäkin osiossa toivottiin lisää läpinäkyvyyttä millaisia eri kyselyjä tällä hetkellä toteutetaan ja miten niitä hyödynnetään.

Analysointi-osiossa nousi esiin vastuut, joita ei koettu selkeiksi. Missä ja kenen toimesta analysointia tällä hetkellä toteutetaan oli epäselvää. Tiimin johto oli tietoinen, että laadullista ja määrällistä palautetta analysoidaan, mutta asiantuntijoille tämä aiheutti epävarmuutta. Dokumenttianalyysin pohjalta voidaan todeta, että yrityksellä on käytössään raportointityökaluja, joilla saadaan tuotettua useita erilaisia raportteja, joiden avulla asiakaskeskeisyyttä voidaan mitata ja analysoida. Tiimin jäsenillä on käyttöoikeuksia raportteihin, mutta niitä ei seurata tai hyödynnetä aktiivisesti. Huomion kiinnittämistä oman tiimin osalta analysointiin toivottiin enemmän.

Henkilöstön osallistumiseen liittyen asiakaspalautteiden ja näkemysten helppo saatavuus koettiin huonoksi. Raportit, joista tietoja saadaan ovat järjestelmäosaamisen sekä käyttöoikeuksien takana, eikä niitä sen vuoksi välttämättä osata käyttää tai hyödyntää. Koulutusta aiheeseen ei myöskään ole erikseen järjestetty. Toimintaan sitoutumisen osalta nousi esiin ettei vastuullisia ole nimetty tai ne eivät ole tiedossa. Myös asiakkaalle viestiminen ja vastaaminen parannusten

osalta ontuu. Eri menetelmillä saatujen tulosten pohjalta saatiin selville, että tiimissä ei ole systemaattista seuranta- ja toimintamallia asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Kehittämistyön lopputuloksena Asiakashankinnan kehitystiimille on tehty toimenpide-ehdotuksia asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi. Kehitystoimenpiteet esitellään luvussa 6.2. Johdon roolien osalta tulokset käydään erikseen läpi sisäisesti, joten niitä ei erikseen käydä läpi tässä raportissa. Lähtökohtina kehitysehdotuksille ovat olleet teoriaviitekehyksessä esitellyt asiakaskeskeisen organisaatioon liittyvät teemat sekä asiakaskeskeisyyden mallin kautta nykytilan kartoituksessa nousseet asiat.

Asiakaskeskeisyyden arvostus yrityksen ja työyhteisön menestystekijänä on noussut merkittävästi vuosien saatossa. Tuotokeskeisestä liiketoiminnasta ollaan siirrytty asiakaskeskeiseen palveluliiketoimintaan. Asiakaskeskeisyyden huomiointi keskittymällä oikeisiin asioihin mahdollistaa edelläkävijämäisen sekä tuloksellisen toiminnan organisaatiossa. Yrityksen organisoituessa eri toiminteisiin muodostuu siloja, minkä vuoksi on tärkeää, että asiakaskeskeisyyteen keskitytään kaikissa toiminteissa.

6.1 Tiimin asiakaskeskeisyyden kehittäminen

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen asiakashankinnan kehitystiimin asiakaskeskeisyyttä sekä asiakaskeskeisyyden johtamista. Kehittämistyössä on tutkittu asiakaskeskeisyyden ilmentymistä asiakashankinnan kehitystiimin mielipiteissä, asenteissa ja toiminnassa. Tutkimus tehtiin kartoittamalla asiakaskeskeisyyden nykytilaa tiimissä asiakaskeskeisyyden mallin mukaisesti (Aarnikoivu 2018; Vesterinen 2014, 14).

Asiakaskeskeisyyden näkyminen yrityksen strategiassa ja arvoissa on tiimin jäsenille ymmärrettävää. Tiimi ymmärtää aiheen tärkeyden, mutta jalkautuakseen käytännön toimenpiteiksi, aihe vaatii johdon sitoutumista ja aiheen tuomista esiin ja sitä kautta ymmärryksen lisäämistä tiimille. Johdon toivottiin tulevan lähemmäksi asiakasrajapintaa, mikä lisää aiheen tärkeyttä ja johdon sitoutumista. Osana sitoutumista on, että johto priorisoi sekä resursoi tekemistä siten, että asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi on tiimissä aikaa.

Yritykselle arvokkaimpien asiakkaiden tunnistaminen on tärkeä osa asiakaskeskeisyyttä, mutta tulosten perusteella tämä ei ole tiimille selkeää. Tiimin toiminnan ja kehitystoimenpiteiden toteuttamiseksi olisi hyvä kasvattaa tiimin tietoisuutta sille tärkeistä asiakkaista sekä asiakassegmentoinnista. On tärkeää saada laaja käsitys nykyisistä, poistuneista sekä potentiaalisista asiakkaista. (Vesterinen 2014, 20–54; Fader 2012, 10.)

Asiakaspalautteen keräämisen osalta on hyvä saada kokonaiskäsitys millaista palautetta yritys kerää, kuka palautetta hyödyntää ja mitä toimenpiteitä on käynnissä (Vesterinen 2014, 55). Tutkimuksessa ilmeni, että tiimillä ei ole ymmärrystä palautteiden kokonaiskuvasta. Tällaisella tiedolla on merkitystä myös siihen, että turha päällekkäisen työn tekeminen vähenee, kun saadaan kokonaiskuva aiheesta. Asiantuntija toimii myynnin syväosaajana löytäen ja jalostaen havaittuja kehityskohteita itsenäisesti. Olemassa olevan datan hyötykäyttö ja analysointi on kehitystyössä tärkeää. Tiimille kuuluvien palautteiden ymmärrys ja organisoiminen on hyvä määritellä, jolloin datasta saadaan juuri se tieto, joka koetaan tarpeelliseksi omassa työssä. Asiakaskeskeisyyden ja -kokeman parantamiseksi oikeiden mittareiden valinta sekä niihin liittyvien toimenpiteiden ja tavoitteiden säännöllinen seuraaminen tuo ymmärrystä ja tehokkuutta tekemiseen. Onkin hyvä valita juuri oman tiimin tekemiseen ja tavoitteisiin sopivat mittarit. Kuten yrityksessäkin käytetty lause kuuluu: Sitä saa, mitä mittaa. Yrityksellä on käytössään eri mittareita asiakaskokemuksen ja asiakaskokemuksen johtamisen mittaamiseksi, mutta niitä ei juurikaan hyödynnetä asiakashankinnan kehitystiimissä. Näistä mittareista olisi hyvä saada lisäymmärrystä ja seurantaa tiimissä.

Asiakaskeskeisyys ja asiakasymmärryksen kehittäminen vaatii kaikkien työntekijöiden, ei pelkästään johdon sitoutumista. Työntekijöille kannattaa korostaa sitä, miksi asiakaskeskeisyyteen panostaminen on tärkeää ja luoda asialle merkitystä. Esimies on tässä tärkeässä roolissa. Tiimin työntekijöille asiakaskeskeisyyteen keskittyminen tuo työhön mielekkyyttä. Se asettaa selkeät tavoitteet esimerkiksi seurattavien mittareiden kautta. Yhteisten tavoitteiden kautta tiimin yhteishenki lisääntyy sekä motivaatio parantuu, mikä auttaa saavuttamaan tuloksia. Henkilöstön osallistumiseen auttava tekijä on asiakaspalautteiden ja analyysien saataavuus. On hyvä, että asiakaspalautteet ovat helposti saatavilla ja hyödynnettävissä. Tutkimustulosten perusteella näin ei kuitenkaan ole, ja se vaatii selkeästi toimenpiteitä.

Toimintaan sitoutuminen on kriittinen osa asiakaskeskeisyyttä. Ilman toimenpiteitä ei asiakaskeskeisyyttä voida kehittää. Tiimissä on hyvä tiedostaa asiakaskeskeisen toiminnan roolit, vastuut ja toimintamallit. Analysointien pohjalta löydettyjen kehitystoimenpiteiden vastuuttaminen ja oikeiden sidosryhmien mukaan ottaminen kehitystyöhön kannattaa huomioida.

Tiimityön kannalta tieto ja tiedolla johtaminen auttaa tiimiä saavuttamaan tuloksia. Tiimissä päätetään asioista yhdessä ja tieto tukee päätöksentekoa. Asiakaskeskeisyys edellyttää organisaatiossa luovuutta ja innovatiivisuutta kaikilta siihen osallistuvilta. Tiimillä on mahdollisuus ”kohota” huipputiimiksi yhdessä tekemällä, oppimalla, innovoimalla ja ajattelemalla asiakaskeskeisesti.

6.2 Kehitysehdotukset

Kehittämistyön lopputuloksena saatiin tutkimustuloksia ja teoriaviitekehitystä yhdistämällä kehittämissuhteita tiimin asiakaskeskeisyyden sekä tiimin asiakaskeskeisyyden johtamisen kehittämiseksi. Toimenpide-ehdotukset on koottu taulukoihin 7–11 aihealueittain. Taulukoihin on kirjattu toimenpide-ehdotus, toimenpiteestä vastuullinen henkilö sekä syklisyys eli kuinka usein toimenpidettä on tarkoitus seurata. Kehitysehdotukset on luokiteltu aihe-alueittain Vesterisen

(2014) asiakaskeskeisyyden mallin mukaisesti viiteen eri osa-alueeseen. Jokaisen osion alle on listattu kolme toimenpide-ehdotusta. Näin kehitystoimet voidaan pitää realistisina ja ne saadaan jalkautettua käytäntöön. Lähes kaikissa toimenpiteissä päävastuulliseksi on nimetty yksi henkilö. Nimetty vastuullinen helpottaa raportointia ja jatkoseurantaa. Oma käsitykseni on se, että jaettu vastuu ei yleensä toimi.

Johdon sitoutumisen (taulukko 7) osalta ensimmäisenä toimenpiteenä on tiimin resursointi asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi. Esimiehen on varattava tiimille resursseja sekä priorisoida tekemistä siten, että asiakaskeskeisyyden kehittämiseen on aikaa. Resursointia seurataan vuositasolla. Toisena toimenpiteenä on asiakaskeskeisyyden kehittämisen säännöllinen seuranta tiimipalavereissa. Esimies vastaa siitä, että aihetta käsitellään säännöllisesti vähintään kerran kuukaudessa tiimin yhteisissä palavereissa. Kolmantena toimenpiteenä johdon sitoutumisen osa-alueella on johdon jalkautuminen asiakasrajapintaan. Vastuu tästä on esimiehen esimiehellä, koska ylempi johto on kauempana operatiivista tekemistä. Jalkautumista seurataan kuukausittain.

Taulukko 7. Toimenpide-ehdotukset johdon sitoutumisen aihealueella.

Toimenpide	Vastuullinen	Syklisyys
Tiimin resursointi	Esimies	12 kk
Aiheen säännöllinen seuranta	Esimies	1 kk
Johdon jalkautuminen	Esimiehen esimies	1 kk

Asiakkaan kuuntelemisen (taulukko 8) osa-alueella toimenpide-ehdotuksena on asiakaspalautteiden koostaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiimin on hyvä koostaa millaista asiakaspalautetta ja -tietoa tällä hetkellä on saatavilla ja kuka sitä hyödyntää. Vastuullisina ovat tiimin asiantuntijat, jotka voivat yhteistyössä koostaa tätä tietoa. Syklisyys on vaihtelevaa (1 – 3 kk), riippuen asiakastiedon muodostumisesta. Asiakaspalautteet rajataan tiimin tehtävän ja tavoitteiden mu-

kaisiksi. Se mitä asiakaspalautteita tiimi seuraa ja kerää määritellään. Tämä tehdään vuositasolla, kun tiimin tehtäviä ja tavoitteita vahvistetaan. Asiakaskeskeytyksen kehittämiseksi tiimin toimenpiteenä on tunnistaa tiimille arvokkaat asiakkaat. Toisin sanoen asiakassegmentoinnin ja -priorisoinnin viestintää tiimissä kehitetään. Tässä vastuullisena on esimiehen esimies. Seuranta toteutetaan puolivuositain.

Taulukko 8. Toimenpide-ehdotukset asiakkaan kuuntelun aihe-alueella.

Toimenpide	Vastuullinen	Syklisyys
Asiakaspalautteiden koostaminen	Asiantuntijat	1–3 kk
Asiakaspalautteiden rajaaminen tiimin tehtävän ja tavoitteiden mukaisiksi	Esimies	12 kk
Asiakassegmentoinnin ja priorisoinnin viestintä tiimissä	Esimiehen esimies	6 kk

Analysoinnin (taulukko 9) aihealueen toimenpide-ehdotuksissa ensimmäisenä on tiimin asiakaskokemuksen mittareiden ja tulosten läpikäynti. Toimenpide sisältää tiimin arvioinnin heille tärkeistä asiakaskokemuksen mittareista. Tällä tehtävällä on vaikutus asiakaspalautteiden rajaamiseen tiimin tehtävän kanssa. Mittareiden ja tulosten läpikäynti pitää sisällään asiakaspalautteen ja asiakaskokemuksen tulosten tulkinnan sekä johtopäätöksiä teon. Analysoinnin aihe-alueella toimenpiteenä on tuote- ja palvelukohtaisten palautteiden esittely tiimille. Tiimin ulkopuolinen tuote- ja palveluvastaava esittelee tuotekohtaisesti esimerkiksi tuotevastuulliselle asiantuntijalle tuotteeseen liittyvät palautekanavat. Jokaisella asiantuntijalla on oma tuote- ja palveluvastuu myynnin näkökulmasta. Asiantuntijat ovat vastuullisia tietojen keräämisestä. Tiedot raportoidaan ja viestitään tiimissä.

Taulukko 9. Toimenpide-ehdotukset analysoinnin aihealueella.

Toimenpide	Vastuullinen	Syklisyys
Tiimin asiakaskokemuksen mittareiden ja tulosten läpikäynti	Esimies	1 kk
Asiakaspalautteiden mittareiden ja tulosten läpikäynti	Esimies	1 kk
Tuote- ja palvelukohtaisten palautteiden esittely tiimille	Asiantuntijat	6 kk

Henkilöstön osallistumisen (taulukko 10) kehitysehdotukset liittyvät tarvittavien käyttöoikeuksien määrittämiseen sekä koulutuksen järjestämiseen. Analysoidakseen tuloksia, asiantuntijatiimillä on oltava pääsy ja osaaminen tarvittaviin tietolähteisiin. Vastuussa on tiimin esimies ja aihetta seurataan vuositasolla. Jatko-toimenpiteiden määrittäminen sisältää asiakaskokemuksen mittareista sekä asiakaspalautteista johdettujen toimenpiteiden esiin nostamisen, toimintamallista sopimisen sekä vastuullisten nimeämisen. Tätä seurataan kuukausittain.

Taulukko 10. Toimenpide-ehdotukset henkilöstön osallistumisen aihealueella.

Toimenpide	Vastuullinen	Syklisyys
Asiakasdatan ja siihen liittyvien analyysien käyttöoikeuksien määrittäminen	Esimies	12 kk
Tarvittavan koulutuksen järjestäminen	Esimies	12 kk
Jatkotoimenpiteiden määrittäminen	Esimies	1 kk

Toimintaan sitoutumisen (taulukko 11) alueella toimenpiteenä on jatkotoimenpiteiden seuranta ja viestintä. Jotta toimenpiteitä asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi toteutetaan, seurataan niitä säännöllisesti. Tämän lisäksi toimenpiteistä viestitään eteenpäin niin talon sisällä kuin ulkoisesti asiakkaalle. Yhtenä tärkeänä toimenpiteenä on asiakaskeskeisyyden kehittämisen mallin jatkokehittäminen. Tiimin omaa asiakaskeskeisyyden mallia jatkokehitetään ja seurataan säännöllisesti.

Taulukko 11. Toimenpide-ehdotukset Toimintaan sitoutumisen aihe-alueella.

Toimenpide	Vastuullinen	Syklisyys
Jatkotoimenpiteiden seuranta	Esimies	1–3 kk
Jatkotoimenpiteiden viestintä	Asiantuntijat	1–3 kk
Asiakaskeskeisyyden kehittämisen mallin jatkokehittäminen	Esimies + tiimi	6 kk

6.3 Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, ja koska kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa kehittämisehdotuksia asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi, toteutettiin työ tapaustutkimuksena. Tiedonhankinnan menetelminä käytettiin haastattelua, sähköistä kyselyä, dokumenttianalyysiä sekä havainnointia. Sähköinen kysely oli menetelmistä kaikkein isoimmassa roolissa, ja muilla menetelmillä tuettiin tutkimusta. Tutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen. Kehittämistyön lähestymistavasta sekä menetelmistä on kerrottu tarkemmin luvussa neljä.

Kehittämisen kohteesta saatiin tapaustutkimukselle ominaisilla useiden menetelmien käytöllä syvä ja monipuolinen kuva. Monimenetelmällisyydellä saatiin

tuotettua kehittämis ehdotuksia tiimille ja sen johdolle. Lopputuloksena toteutettiin dokumentoitu listaus toimenpiteistä, asiakas keskeisyyden mallin aihe-alueet huomioiden (johdon sitoutuminen, asiakkaan kuunteleminen, analysointi, henkilöstön osallistumisen sekä toimintaan sitoutuminen).

Dokumenttianalyysia eli kirjallisten lähteiden analyysia käytettäessä saatiin teoriaa tukevaa taustatietoa muun muassa yrityksen käytössä olevista asiakas keskeisyyden mittareista, jotka toivat lisänäkökulmia valittuun aiheeseen. Havainnointia tapahtui kvalitatiivisesti päivittäisessä työssä työyhteisön jäsenen roolissa. Havaintoja dokumentoitiin tilannekohtaisesti strukturoimattomalla ylöskirjaamisella. Avoimien haastattelujen avulla saatiin hyödyllistä tietoa muun muassa tutkimusaiheen täsmentämiseksi sekä tiimin tämän hetkisestä tilanteesta asiakas keskeisyyden kehittämiseksi.

Sähköinen kysely menetelmänä oli kehittämistyön tärkeimmässä roolissa. Kyselyn idea lähti Johanna Vesterisen (2014) mielenkiintoiseen kirjaan tutustumalla teoriaviitekehystä laadittaessa. Sähköisen kyselyn avulla saatiin kerättyä suurin osa tiedosta asiakas keskeisyyden eri osa-alueilta. Kyselyn kysymysten asetanta oli tärkeä osa kyselyä. Kyselyn laatimista helpotti se, että Vesterisen (2014) kirjasta sai hyvän pohjan kyselylle. Kirjasta löytyi valmiit englanninkieliset kysymykset aihealueittain. Koen, että kirjan kysymykset ovat luotettavia ja valideja, koska kirjan kirjoittajalla on pitkä, kansainvälinen ura asiakas keskeisyyden kouluttajana ja asiantuntijana. Hän on myös kirjoittanut yli kymmenen oppi- ja opaskirjaa. Aikaa kului kysymysten suomentamiseen ja niissä voi olla sävyeroja alkuperäisiin kysymyksiin verrattaessa.

Kysymykset ymmärretään jokaisen vastaajan omasta näkökulmasta, joten ne ovat jo siinä vaiheessa subjektiivinen kokemus. Kohderyhmän ollessa pieni (N=7) tuloksissa huomioidaan myös se, että jo pienikin vaihtelu vastauksissa vaikuttaa tulokseen merkittävästi. Kyselyn avoimista vastauksista pystyi tekemään tulkinnan, että vastaajat eivät välttämättä ymmärtäneet kyselyn luokittelua eri aihealueisiin koska avoimissa vastauksissa sivuttiin eri teemoja, vaikka vastaus oli kirjattu tietyn teeman aihealueeseen. Tällä ei kuitenkaan ollut merkitystä

numeraalisiin tuloksiin. Teemoja oltaisiin voitu avata hieman enemmän kyselylomaketta laadittaessa, mikä olisi voinut lisätä vastaajan ymmärrystä.

Mietittäessä kehittämistyön luotettavuutta ja pätevyyttä, nousee esille termit reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti kertoo tutkimustulosten pysyvyydestä. Tutkimus tulisi olla toistettavissa, joten mittaustulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todentaa sillä, että tutkimuksen vaiheet toistetaan edellyttäen, että kaikki vaiheet on riittävän tarkkaan dokumentoitu sekä ratkaisut perusteltu. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista eli vastaavuutta. Triangulaation eli monimenetelmällisyyden käyttö tarkentaa tutkimuksen validiteettia. Kvantitatiivisessa työssä arvioidaan aina työn luotettavuus, mutta laadullisessa se ei ole välttämätöntä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tuoda esille avaamalla toteuttamisen eri vaiheita mahdollisimman tarkasti (Hirsijärvi ym. 2008, 226–228; Kananen 2010, 68; Kananen 2011, 118–124.) Tässä opinnäytetyössä voidaan todeta, että tutkimus on toistettavissa sellaisenaan sekä tutkimuksessa käytetty monimenetelmällisyys antaa kehitystyölle luotettavuutta.

Kehittämistyön ollessa työelämälähtöinen, on otettava huomioon tieteen tekemisen sekä yritysmaailman eettiset säännöt. Tavoitteet ovat moraalisia ja työ tehdään huolellisesti, tarkasti ja rehellisesti. Seuraukset ovat käytäntöä hyödyttäviä. (Ojasalo ym. 2014, 48.) Kohderyhmänä olevalle tiimille on kerrottu kerätyn tiedon luottamuksellisuudesta ja tuloksia on säilytetty sekä analysoitu nimettöminä. Tuloksia on käsitelty vain tutkimuksen tekijän toimesta.

Pitkä työura (yli 12 vuotta) yrityksen palveluksessa antaa hyvän pohjan kohdeyrityksen kehittämistyölle, mutta luo haastetta objektiivisuuteen liian läheisen suhteen vuoksi kehitettävään kohteeseen. En kuitenkaan kokenut tätä haasteeksi, sillä olen toiminut kehittämistyön kohderyhmän tiimin jäsenenä vasta alkuvuodesta 2019 lähtien, joten kohderyhmän tiimi ja siinä työskentely oli vielä varsin tuoretta itselle.

6.4 Jatkotoimenpiteet ja pohdinta

Asiakaskeskeinen ajattelutapa on ollut itselleni aina tärkeä ja mielenkiintoinen aihe. Olen saanut positiivista palautetta työurani aikana asiakaskeskeisyyden huomioimisesta. Vaikka kohdeyrityksen asiakaskeskeisyys on vuosien myötä parantunut huomattavasti ja siitä puhutaan paljon, aihetta ei mielestäni voi koskaan korostaa liikaa. Se vaatii jokaisen työyhteisön ja työntekijän panostusta. Olisi hienoa, että jokainen organisaatio ja yksikkö arvioisi omalta osaltaan asiakaskeskeisyyden nykytilansa. Mielestäni tässä tutkimuksessa käytetty nykytilan kartoitus toimi hyvin, ja siksi voinkin suositella sen käyttöä myös muille. Jatkotoimenpiteenä vastaavanlaisen tutkimuksen voisi toteuttaa kohdeyrityksen muissa tiimeissä ja työyhteisöissä asiakaskeskeisyyden nykytilan kartoittamiseksi. Olisi mielenkiintoista nähdä, millaisia eroja työyhteisöjen välillä on, ja mitkä asiat niihin vaikuttavat. Tulosten pohjalta yritys voisi toteuttaa benchmarkingia eri tiimien välillä. Benchmarkingin avulla oppeja voitaisiin jakaa työyhteisöjen kesken ja näin kehittää oman työyhteisön asiakaskeskeisyyttä. Mielestäni tällaisen tutkimuksen voisi tehdä riippumatta yrityksestä. Lähtökohtana pitäisi kuitenkin olla se, että yrityksessä on aito innostus kehittää asiakaskeskeisyyttä. On hyvä muistaa, kun asiakaskeskeisyyttä kehitetään, se lisää arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle (Loshin & Reifer 2013, 7).

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda kehitysehdotuksia yrityksen asiakashankinnan kehitystiimille asiakaskeskeisyyden ja sen johtamisen kehittämiseksi. Lopputuloksena saatiin teoriapohjaa ja tutkimustuloksia yhdistämällä toimenpideehdotuksia asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi tiimissä. Tavoitteiden saavuttamiseksi kehittämistyölle asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset: Mikä on asiakaskeskeisyyden nykytila tiimissä ja miten asiakaskeskeisyys huomioidaan jatkossa tiimin toiminnassa sekä tiimin johtamisessa. Mielestäni näihin kysymyksiin saatiin hyvin vastauksia. Kehittämisehdotusten kehittämistoimet eivät kuuluneet tämän opinnäytetyön viitekehykseen ja ne tullaan toteuttamaan myöhemmin.

Kehittämistehtävän ajallisesti suurin kokonaisuus oli teoriaviitepohjan kerääminen. Tiedonhankinnassa päädyttiin hankkimaan mahdollisimman uutta ja ajankohtaista teoriaa myös sähköisiä lähteitä hyödyntäen. Teoria on tuonut lisäymmärrystä aiheeseen ja kehittämiskohteen ymmärtämiseen. On ollut mielenkiintoista tutustua aiheen kirjallisuuteen, ja huomata, että aiheesta on saatavilla yllättävän tuoretta materiaalia. Selkeästi aiheeseen on herätty ja sitä pidetään tärkeänä. Teoriapohjaa etsiessä on tullut vastaan aineistoja, jotka eivät ole sopineet tämän kehittämistyön viitekehukseen, mutta joita olen päässyt hyödyntämään omassa työssäni asiantuntijana. Koen tiedonkeruuvaiheen olleen hyödyllinen ei pelkästään opinnäytetyön vaan oman oppimiseni kannalta.

Olen työskennellyt kehittämistyön kohderyhmän tiimin jäsenenä vasta alkuvuodesta 2019 lähtien. Kehitystyöllä on ollut suuri merkitys oman oppimisen ja uudessa tiimissä työskentelyn kannalta. Kehittämistyön tekeminen omalle tiimille oli mielenkiintoista ja opettavaista jo sen vuoksi. Tiimissä toimivat henkilöt ovat tulleet itselle tutuksi, tosin hajautetussa tiimissä työskentely tuo tekemiseen omat haasteensa. Esimerkiksi havainnointia voitiin tehdä lähinnä videon välityksellä. Opinnäytetyön aihe ei tullut toimeksiantona kohdeyritykseltä, vaan löysin itse aiheen. Kanasen (2011, 144) mukaan se osoittaa opiskelijan innovatiivisuutta sekä määrätietoisuutta (Kananen 2011, 143.) Vaikka aihe on itse löydetty, koen kehittämistyön olevan hyödyksi kohdeyritykselle. Kun aihe on lähellä omaa mielenkiinnon kohdetta, on myös sillä merkitystä työn tekemisen motivaation ja innokkuuteen käsitellä aihetta.

Opinnäytetyöprosessi on yksinäistä puurtamista, vaikka sainkin paljon tukea sen toteuttamiseksi. Työnantajan joustavuuden ansiosta sain sovittua lyhyellä aikavälillä opintovapaan opinnäytetyön loppuun saattamiseksi. Lisäksi ohjaava opettaja antoi aina tarvittaessa sparrausapua sekä kannustavaa palautetta työhön liittyen. Tästä oli suuri apu itselle ja työn etenemiselle. Oma työtiimi oli myös kullannarvoinen tekijä tässä kehittämistyössä. Vaikka paljon asiaa jää vielä kehitysehdotusten toteuttamisen myötä tehtäväksi, uskon tiimin ottavan asiakaskeisyyden kehittämistehtävät mielellään vastaan.

Kehittämistyöprosessin aikana ymmärrykseni ja tietoisuuteni asiakaskeskeisyydestä kasvoi. Tiedostaminen on tärkeä osa henkilökohtaisen kehittymisen kannalta, sillä voimme kasvaa ja kehittyä vain niiltä osin, jotka olemme tiedostaneet. Emme voi muuttaa asioita, joita emme tiedosta. On hyvä muistaa, että muutos lähtee aina itsestä. (Rytikangas 2011, 155–156.) Voin samaistua näihin ajatuksiin, sillä mielestäni tiedostamisella ja omalla tekemisellä on vaikutusta siihen, miten asioita tapahtuu. Voinkin kiteyttää nämä ajatukset kahteen viisaaseen si- taattiin:

Tietoisuus on muutoksen paras agentti. -Ekhart Tollen

Ne jotka ovat tarpeeksi hulluja uskoakseen, että voivat muuttaa maailman, vielä tekevät sen. -Steve Jobbs

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2016. Provad Oy.
<https://www.youtube.com/watch?v=8NOqRnoXC4k> 10.4.2019
- Aarnikoivu, H. 2017. Oulun kauppakamari.
https://www.oulunkauppakamari.fi/?id=46&event_id=298 12.11.2019.
- Ahvenainen P., Gylling, J. & Leino S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki : Kauppakamari.
- Bisnode. 2019. NPS vs CES -kumpi on parempi asiakaskokemuksen mittari?
<https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/nps-vs-ces-kumpi-on-parempi-mittari/> 4.10.2019
<https://www.youtube.com/watch?v=9rxcfBmOUIA> 13.9.2019.
- Fader, P. 2011. Peter Fader on Customer Centricity and Why It Matters. Wharton University of Pennsylvania. Knowledge@wharton.
<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/peter-fader-on-customer-centricity-and-why-it-matters/> 31.8.2019.
- Fader, P. 2012. Customer centricity. Focus on the right customers for strategic advantage. Wharton digital press. Philadelphia.
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=MhMwX_PUxpkC&oi=fnd&pg=PA7&dq=customer+centricity+model&ots=RDxldgG0dD&sig=ePSO8bwJJJe2xlssQLtUbjX-rc8&redir_esc=y#v=onepage&q=customer%20centricity%20model&f=false 1.10.2019.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.
- Havunen, R. 2017. Asiakaskokemuksen johtaminen Esimiehen avaimet asiakaskokemuksen johtamiseen. Työelämä 2020. http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/asiakaskokemuksen_johtaminen/blogit/esimiehen_avaimet_asiakaskokemuksen_johtamiseen.5138.blog 21.9.2019
- Hernesniemi, H. (Toim.) 2010. Teknologiateollisuus ry.
https://teknologiainfo.net/files/documents/pdf/digitaalinen_suomi-ekirja.pdf 13.9.2019.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Holma L., 2019. Miksi aito asiakaskeskeisyys on vaikeaa. Bonfire.
<https://www.bonfire.fi/miksi-aito-asiakaskeskeisyys-on-vaikeaa/> 20.9.2019
- Jokinen, P. 2017. Asiakaskokemuksen johtaminen – Asiakkaat haluavat enemmän. http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/asiakaskokemuksen_johtaminen/blogit/asiakkaat_haluvat_enemman.5139.blog 20.9.2019
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopisto. 2009. KOPPA. Etusivu / Avoimet / Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta / Menetelmäpolkuja humanisteille / Menetelmäpolku / Aineiston analyysimenetelmät <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat> 6.11.2019.

- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toim. Risto Heikkinen.
- Kananen J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -Sarja. Toim. Risto Heikkinen.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Toim. Teemu Makkonen.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Suom. Tillmann, M. Helsinki: WSOY.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa – Tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Liettua: Talentum Media Oy.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0 Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum Oy.
- Käpylä, J. & Salenius H. 2013. Tietojohdajan taskukirja. Tietojohdamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tietojohdamisen tutkimuskeskus NOVI.
- Lauronen, H. 2014. Mitä asiakaskeisyys oikeasti tarkoittaa? <https://www.johdamisenkehitys.fi/mita-asiakaskeisyys-oikeasti-tarκοittaa/> 8.11.2019.
- Leväinen, K. 2017. Onko asiakastyytyväisyys aidosti yksi liiketoimintamittareistasi? Suomen digimarkkinointi, blogi.
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2014. Big datan hyödyntäminen. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 20/2014. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/77879/Julkaisuja_20-2014.pdf 15.9.2019
- Loshin, D. & Reifer, A. 2013. Using information to develop a culture of customer centricity – Customer centricity, analytics, and information utilization. MA: Elsevier.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso K. 2015. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osti, R. 2019 How to build customer centric culture PART 1-3. YouTube. https://youtu.be/ns6_bsVO1jQ
<https://youtu.be/h7idGluEFY>
<https://youtu.be/MPLxAHwp9Ak> 10.9.2019
- Pennanen, E. 2018. Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata? Kauppalehti. Blogit. <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata> 8.10.2019.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. 12.11.2019.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact.
- Seppälä, M. & Ruokolainen, T. 2016. Sytyke ry. <http://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/asiakaskeisyys-ja-palvelumuotoilu-osana-toiminnan-kehittamista/> 12.11.2019.

- Tilastokeskus. 2018. Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2018. https://www.stat.fi/til/icte/2018/icte_2018_2018-11-30_fi.pdf 15.9.2019
- Tilastokeskus. 2019. Kokonaistutkimus. Etusivu > Tietoa tilastoista > Käsitteet > K > Kokonaistutkimus <https://www.stat.fi/meta/kas/kokonaistutkimu.html> 30.10.2019.
- Vesterinen, J. 2014. Committed to customers – A 5-step model for delivering great customer experiences. Helsinki: Suomen liikekirjat 2014.
- Vilka, H. 2016. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.
- Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P. H. (Toim.) 2015. Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere.
- Yritys. 2019a. Yrityksen intra. 31.8.2019.
- Yritys. 2019b. Yrityksen www-sivut. 31.8.2019.

Kyselylomake

Asiakaskeskeisyyden kehittäminen - Nykytilan kartoituskysely

Hei!

Opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa Liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa: Tradenomi (ylempi AMK - johtaminen ja liiketoiminta-osaaminen). Tämä kysely on osa tutkinnon opinnäytetyötä.

Opinnäytetyöni aiheena on Asiakaskeskeisyyden kehittäminen organisaation kehitystiimissä. Tämän kyselyn pohjalta kartoitan tiimin asiakaskeskeisyyden nykytilaa. Tavoitteenani on löytää kehityskohteita ja parantaa asiakaskeskeisyyttä sekä sen johtamista.

Kyselyyn vastaaminen kestää n. 15 minuuttia ja osallistuminen on luottamuksellista. **Toivon, että vastaat kyselyyn perjantaihin 5.4 mennessä.**

Ystävällisin terveisin

Tanja Kokkonen

1) * Roolisi organisaatiossa

- Asiantuntija
- Kehityspäällikkö
- Kehitysjohtaja

2) * Mitä asiakaskeskeisyys sinulle tarkoittaa?

Kyselylomake

Tämän osa-alueen kysymykset tarkastelevat johdon sitoutumisen nykytilaa.

3) * Johdon sitoutuminen: Valitse väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Asiakaskeskeisyys on osa yrityksen strategiaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaslähtöisyys näkyy yrityksen arvoissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskokemuksen hallintaan on varattu resursseja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskokemukseen liittyviä aiheita seurataan säännöllisesti kokouksissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskokemus näkyy yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) * Johdon sitoutuminen: Avoimet kysymykset

* Mitä kehityskohteita yllämainituissa aiheissa mielestäsi on?

* Mitä toimenpiteitä pitäisi tehdä välittömästi?

* Mitä toimenpiteitä olisi mahdollista tehdä seuraavan 3 kk:n aikana?

* Mitä toimenpiteitä olisi mahdollista tehdä seuraavan 6 kk:n aikana?

Kyselylomake

Tämän osa-alueen kysymykset tarkastelevat asiakkaan kuuntelemisen nykytilaa.**5) * Asiakkaan kuunteleminen: Valitse väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto**

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yrityksellä on suunnitelma asiakastietojen keräämiseksi eri tarkoituksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastietojen keräämisessä on huomioitu eri sidosryhmien tarpeet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastietojen kerääminen on määritelty hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan on helppo antaa palautetta yritykselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sekä määrällistä että laadullista palautetta kerätään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatavilla oleva asiakasdata vastaa yrityksen tarpeita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) * Asiakkaan kuunteleminen: Avoimet kysymykset* Mitä kehityskohteita yllämainituissa aiheissa mielestäsi on? * Mitä toimenpiteitä pitäisi tehdä välittömästi? * Mitä toimenpiteitä olisi mahdollista tehdä seuraavan 3 kk:n aikana? * Mitä toimenpiteitä olisi mahdollista tehdä seuraavan 6 kk:n aikana?

Kyselylomake

Tämän osa-alueen kysymykset tarkastelevat asiakaspalautteen analysoinnin nykytilaa.

7) * Analysointi: Valitse väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Asiakaspalautteen analysoinnin vastuut ovat selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sekä numeraalista että kirjallista palautetta analysoidaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskeiset mittarit, jolla palautteita mitataan, on määritetty.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulokset antavat laajan kuvan tuotteen tai palvelun tilasta, trendistä ja kilpailusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittareihin vaikuttavat tekijät ovat ymmärrettäviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tärkeimpiin aihealueisiin on löydetty parannuskeinoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehille ja muille keskeisille sidosryhmille tuotetaan vakiomuotoisia raportteja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) * Analysointi: Avoimet kysymykset

* Mitä kehityskohteita yllämainituissa aiheissa mielestäsi on?

* Mitä toimenpiteitä pitäisi tehdä välittömästi?

* Mitä toimenpiteitä olisi mahdollista tehdä seuraavan 3 kk:n aikana?

* Mitä toimenpiteitä olisi mahdollista tehdä seuraavan 6 kk:n aikana? ai-

Kyselylomake

Tämän osa-alueen kysymykset tarkastelevat henkilöstön osallistumisen nykytilaa.

9) * Henkilöstön osallistuminen: Valitse väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Asiakaslähtöisen toiminnan sidosryhmät ovat tiedossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasnostojen hyödyt ovat selkeitä ja viestitty hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nostojen tavoitteet ovat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi on määritetty.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäiset viestintäkanavat ovat määritetty ja kaikkien tiedossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan palautteet/näkemykset ovat helposti kaikkien saatavilla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi on järjestetty koulutusta (data, mittarit ja työkalut).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) * Henkilöstön osallistuminen: Avoimet kysymykset

* Mitä kehityskohteita yllämainituissa aiheissa mielestäsi on?

* Mitä toimenpiteitä pitäisi tehdä välittömästi?

* Mitä toimenpiteitä olisi mahdollista tehdä seuraavan 3 kk:n aikana?

* Mitä toimenpiteitä olisi mahdollista tehdä seuraavan 6 kk:n aikana?

Kyselylomake

Tämän osa-alueen kysymykset tarkastelevat toimintaan sitoutumisen nykytilaa.

11) * Toimintaan sitoutuminen: Valitse väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Asiakaspalautteen käsittelyn roolit ja vastuut ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalautteen käsittelyn toimintamalli on määritelty.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuullinen on nimetty seuraaviin tehtäviin: kehityskohteiden prioriteettien asettaminen, resursointi, välitavoitteiden ja tavoitteiden asettaminen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskohteiden seuranta toteutetaan säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimenpiteiden vaikutuksia seurataan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulokset jaetaan ja kommunikoidaan sisäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaat viestitään palautteisiin liittyvien parannusten johdosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) * Toimintaan sitoutuminen: Avoimet kysymykset

* Mitä kehityskohteita yllämainituissa aiheissa mielestäsi on?

* Mitä toimenpiteitä pitäisi tehdä välittömästi?

* Mitä toimenpiteitä olisi mahdollista tehdä seuraavan 3 kk:n aikana?

* Mitä toimenpiteitä olisi mahdollista tehdä seuraavan 6 kk:n aikana?