

Opinnäytetyö AMK

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Irma Keskimäki

# ASIAKASKOKEMUS YRITYS X STRATEGISENA KEHITYSKOHTENA

OPINNÄYTETYÖ (AMK) TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan kehittäminen

Kevät 2020 | 38 sivua

Irma Keskimäki

# ASIAKASKOKEMUS YRITYS X STRATEGISENA KEHITYSKOHTEENA

Case: Yritys X

Asiakaskokemus on olennainen kilpailutekijä. Ylivertaisen asiakaskokemuksen luominen vaatii määrätietoista työtä, rohkeutta ja asiakkaan aitoa kuuntelua.

Tämän opinnäytetyön teoriaosan tavoitteena oli selvittää mitä on asiakaskokemus, mikä vaikuttaa sen muodostumiseen sekä selvittää asiakaskokemuksen mittaamisen työkaluja. Asiakaskokemuksen johtamista tarkasteltiin teoriaosassa siksi että sen kautta voidaan kasvattaa asiakassuhteiden arvoa ja liikevaihtoa. Myös yksilöiden vastuu liiketoiminnan onnistumisessa on valtava.

Toimeksiantaja yritykselle x oli tärkeää saada tietoa saatavienhallinnan asiakkaiden tyytyväisyydestä ja kehityskohteista. Asiaa tutkittiin rajatulta asiakasryhmältä kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksessa olevia tutkittuja teemoja olivat suositeltavuus, palvelun laatu, puhelinpalvelut, verkkopalvelut, brändi ja ennakko-odotukset sekä taloudelliset tekijät.

Tulosten perusteella muodostettiin johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Tutkimuksen perusteella asiakkaat arvostivat helppoutta, joustavuutta, käsittelynopeutta, luotettavuutta, asiantuntijuutta sekä kuuntelemista. Tutkimustulosten perusteella havaittiin myös että raportointi asiakkaille on puutteellista ja verkkopalveluihin tarvitaan reaaliaikaisuutta.

Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa yritys x:n asiakaskokemuksen parantamisessa ja strategian kehittämisessä. Tutkimustyön tulokset sisältävät yrityssalaisuuksia, joten niitä ei julkaista.

ASIASANAT:

Asiakkuus, asiakaskokemus, strategia, johtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business development

Completion year of the 2020 | 38 pages

Irma Keskimäki

# CUSTOMER EXPERIENCE AS A PART OF COMPANY X STRATEGY DEVELOPMENT

Case: Company X

Customer experience is an important competitive weapon. Customer experience should be actively analyzed and developed from the customers perspective. To achieve the second to none customer experience it requires determined work, courage and listening of the customer.

Theoretical framework main purpose was to find out what is customer experience, what influences its developing and what are the tools to measurement. Customer experience leadership was also studied because through that company can grow customership value and revenue. Also noticeable is the power of individual.

To the client company x it was important to get more information about the satisfaction level of debt collection and development targets. The survey was targeted to certain group of clients. In the survey there were themes like recommendation, service quality, call center functionality, brand expectations and economic factors.

Based on the results there were made conclusions and development ideas. Based on the results customers appreciate simplicity, quick processing, flexibility, reliability, expertise and listening. There was also acknowledged that reporting is inadequate and online services need more real time operating.

The results of this work can be used in the future to upgrade the customer experience and development of strategy. Results of this work are under corporate secrets, so those will not be published.

KEYWORDS:

Customership, customer experience, strategy, leadership

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 ASIAKASKOKEMUS</b>	<b>6</b>
2.1 Mitä on asiakaskokemus	6
2.2 Asiakaskokemuksen merkitys	6
2.3 Odotukset ylittävän kokemuksen elementit	7
2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen	7
2.4.1 NPS	9
2.4.2 CSAT	10
2.2.3 CES	10
<b>3 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN</b>	<b>12</b>
3.1. CRM vs. CEM	12
3.2. Strategia ja Visio	12
3.3 Yksilön merkitys strategian toteutumisessa	13
3.4 Asiakaskokemuksen johtamisen portaikko	14
<b>LÄHTEET</b>	<b>15</b>

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia mitä on asiakaskokemus, mitkä osatekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen ja miten asiakaskokemusta johdetaan. Haluan perehtyä eri osatekijöihin siksi että itse työskentelen asiakaspalvelutehtävissä ja haluan kehittää itseäni asiantuntijana.

Kiinnostukseni kirjoittaa syvemmin asiakaskokemuksesta lähti omista kokemuksista saatavienhallinnan asiakaspalvelutehtävissä toimimisesta.

Tämän työn olisi tarkoitus olla osa yrityksen x strategian suunnittelua. Teoria osuudessa kerrotaan tarkemmin asiakaskokemuksen mittareista ja yksilön vaikutuksesta asiakaspalvelukokemukseen.

Asiakaspalvelussa yksittäisten tilanteiden ennakointi ja niihin valmistautuminen on niiden arvaamattomuuden luonteen takia harvoin mahdollista. Mielestäni asiakaspalvelun kehittämiseen sopii erinomaisesti toimintatapa, jossa työssä onnistumisesta saadut opit jaetaan työyhteisön kesken. Tällä opinnäytetyöllä saan parempia eväitä omaan ja koko tiimin työskentelyyn.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää asiakkaan kokemien odotusten ja toiveiden täyttymistä. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluamme kohtaan ja löytää mahdolliset kehityskohteet. Tämä tieto olisi hyvin tärkeää kerätä, sillä jotta voimme kehittää palvelujamme ja antaa asiakkaillemme yliveraisen palvelukokemuksen.

## 2 ASIAKASKOKEMUS

### 2.1 Mitä on asiakaskokemus

Asiakaskokemus on asiakkaan tuntemien mielikuvien, kohtaamisten summa joka muodostuu asiakkaille yrityksen palveluita käytettyään. Asiakaskokemus muodostuu ihmisen yksittäisten tulkintojen summasta. Yritykset voivat valita millaisia kokemuksia haluavat luoda asiakkailleen. (Löytänä & Korteso 2011, 11)

Asiakaskokemus luodaan ennen kaikkea yhdessä. Työyhteisön sisällä olemme vastuussa tuottamastamme palvelusta. Liiketoiminnan päässä on aina maksava asiakas. Tulee muistaa että asiakas lähestyy meitä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Palvelun nopeus tai saatavuus muokkaa asiakkaan tyytyväisyysasteen. Asiakaskokemukseen vaikuttavat koko organisaation toiminnan ketjujen tulokset. (Fischer & Vainio 2014, 165)

Positiivinen asiakaskokemus syntyy että asiakas huomioidaan, asiakasta kuunnellaan tarkasti, ymmärretään hänen tilanteensa ja asiakkaaseen pidetään yhteyttä. On tärkeää pitää tehdyt lupaukset ja palvelun laatu korkeana. Jotta yrityksessä jokainen työntekijä ja yksikkö ymmärtää oman toiminnan vaikutukset asiakaskokemuksen syntymiseen, tulee olla läpinäkyvyyttä, prosessien sujuvia ja yksinkertaisia. Lisäksi työntekijöiden kouluttaminen on avainasemassa onnistuneeseen palveluketjuun. (Fischer & Vainio 2014, 9)

Asiakaskokemus koostuu kolmesta eri tasosta. *Satunnainen kokemus* vaihtelee lähinnä paikan, ajan ja henkilön mukaan. *Odottavissa oleva kokemus* on etukäteen suunniteltu ja se sisältää aina tietyt elementit. *Johdettu kokemus* puolestaan hyvin suunniteltu, riippumaton ajasta tai paikasta ja tuottaa asiakkaalle arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 50-53)

### 2.2 Asiakaskokemuksen merkitys

Asiakkaan kokema on arvo on palvelusta saadun hyödyn ja tehtyjen uhrausten erotus. Hyöty asiakkaalle on saatu kokemus joka helpottaa asiakkaan elämää. Uhraus on yleensä hinta. Nykyään oma aika on arvokasta ja asiakkaat arvostavat tuotteita ja palveluja jotka säästävät heiltä aikaa. Tästä asiakkaat voivat olla valmiita maksamaan enemmän. Arvon lähteissä on kaksi ulottuvuutta, utilitaariset ja hedonistiset. Utilitaariset lähteet ovat lähinnä rationaalisia ja ne liittyvät kokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin. Esimerkiksi autoa ostaessa voidaan miettiä auton teknisiä ominaisuuksia kuten nopeutta ja kestävyyttä. Ja lisäksi voidaan mitata palvelun ominaisuuksia kuten toimitusaikaa ja mahdollisia huoltopalveluita. Hedonistiset lähteet ovat lähinnä hyvin subjektiivisia ja irratiionaalisia.

Ne herättävät asiakkaassa tuntemuksia ja aisteja. Arvo voi muodostua tuotteesta tai palvelusta esimerkiksi turvallisuuden tunteena. (Löytänä & Korteso 2011, 54-55)

Asiakaskokemus on tunnetila, siksi sitä ei voida mitata esimerkiksi myynnin mittareilla. Asiakaskokemus mittarit voidaan kuitenkin yhdistää liiketoimintamittareihin, näin saadaan asiakaskokemuksen kehittämiseksi selkeät taloudelliset tavoitteet. Asiakaskokemusta parantamalla voidaan parantaa asiakkaiden elinkaaren arvoa. Lisäksi asiakaspalvelun kustannuksia voidaan vähentää esimerkiksi verkkopalveluja parantamalla. (Gerdt & Korhikoski 2016, 42-43)

Fischer & Vainio (2014, 10) kertoo että yritys voi luoda kilpailuetua sillä että yrityksen sisällä kommunikointi toimii, esimerkiksi dialogi on kunnossa ja prosessit läpinäkyviä. Kilpailukyky ei synny tuotteiden tai palvelujen ansiosta vaan kyse on lähinnä yksilöiden kyvyillä luoda positiivisia laatu yhteyksiä.

### 2.3 Odotukset ylittävän kokemuksen elementit

Asiakaskokemuksissa on kyse asiakkaan odotusten ylittämisestä. Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen alkaa ensin ydinkokemuksesta. Ydinkokemus tarkoittaa yrityksen perustehtävän toteutumisesta. On hienoa että asiakkaan odotuksia ylitetään, mutta asiakas ennen kaikkea arvostaa että perusodotukset täytetään. Esimerkiksi lähteneiden asiakkaiden kokemuksista saattaa löytyä tekijöitä jotka estävät ydinkokemuksen muodostumisen. Ydinkokemuksen jälkeen seuraava elementti on laajennettu kokemus. Laajennettu kokemus syntyy lähinnä kahdesta asiasta, edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistäminen lähinnä tarkoittaa sitä että ydinkokemukseen tuodaan lisäksi sellaisia elementtejä esimerkiksi lisäpalveluja jotka laajentavat asiakaskokemusta. Mahdollistaminen tarkoittaa sitä luodaan sellaisia palveluja tai ratkaisuja jotka laajentavat ydinkokemusta. Odotukset ylittävä kokemus puolestaan saadaan aikaan kun asiakas kokee palvelussa esimerkiksi henkilökohtaisuutta, aitoutta, tuottavuutta, jaettavuutta sekä sen että palvelu on räätälöity häntä varten sekä se että palvelua saadaan oikeaan aikaan. (Löytänä & Korteso 2011 59-65)

### 2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

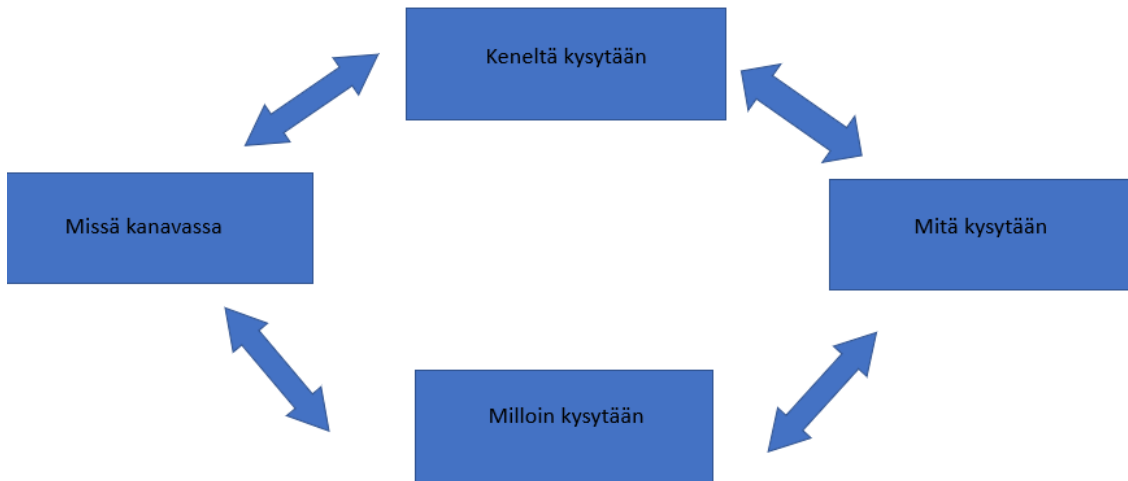
Asiakaskokemus on yksilöllinen kokemus ja liittyy tiettyyn ajanhetkeen liittyvä tunnetila. Asiakaskokemuksen aivan absoluuttinen mittaaminen on mahdotonta. Jotta yritys pystyy kehittämään toimintaansa, tulee pystyä arvioimaan millaista asiakaskokemusta tuotetaan tällä hetkellä ja miten voitaisiin suoriutua paremmin. Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteena on tunnistaa palvelun nykytila, tiedostaa kehittämiskohteet ja mahdolliset asiainninnin esteet. Mittaamisella

voidaan myös esittää tapahtunut kehitys aikaisempaan tilanteeseen. Mittaamisen ansiosta voidaan auttaa yrityksen johtoa päätöksenteossa. Asiakaskokemuksen mittareita ja mittaustuloksia tulee peilata liiketoiminnan tunnuslukuja vastaan ja etsiä yhteyksiä niiden välillä. Asiakaspalautetta keräämällä, saadaan selvyys mitä mieltä asiakkaat ovat palvelustamme. Asiakaspalautetta voidaan kerätä eri menetelmillä. Esimerkiksi verkkopalveluissa voidaan käyttää strukturoitua palautekyselyitä. Näihin vastaaminen on asiakkaalle usein nopeaa. Myös palautteen vastaanottajalle vastauksien analysointi ja on helppoa. Mikäli esitetään avoimia kysymyksiä niiden analysointi on kalliimpaa ja vie paljon aikaa. Kuitenkin avoimet kysymykset strukturoitua kysymyksiä arvokkaampia. Lisäksi yritykset vastaanottavat asiakaspalautetta päivittäin. Asiakaspalvelu kohtaa asiakkaiden monentyyppisiä kysymyksiä ja näissä kohtaamisissa syntyy tietämystä asiakkaiden reaktioista ja tunteista. (Filenius 2015, 122-135)

Asiakkaiden kokemuksia voidaan mitata eri tavoilla. Keinot on jaettu aktiivisiin ja passiivisiin. Aktiivisia keinoja ovat esimerkiksi erilaiset asiakastyytyväisyystutkimukset, asiakaspaneelit, mystery shopping tutkimukset ja palautekyselyt eri kosketuspisteissä. Passiivisilla keinoilla tarkoitetaan lähinnä palautteen saamista kohtaamisten kautta kuten puhelutallenteista tai sähköposteista. Paljon tietoa saadaan myös reklamaatioiden ja sosiaalisen median kautta. Jokaisen yrityksen on tärkeää miettiä hyvä ja toimiva palautekanava. On tärkeää huomioida keneltä palautetta saadaan. Kaikkeen palautteeseen on aina hyvä vastata ja kiittää sen lähettäjää. Näin palautteen antaja saa tunteen että yritys arvostaa saatua palautetta. ( Löytänä & Korteso 2011, 187-190)

Gert&Korkiakoski( 2016 ,161) kertovat kirjassaan muun muassa että asiakaskokemuksen mittaamisessa tulee ottaa huomioon neljä osa-aluetta jotka ovat, keneltä, mitä, miten ja milloin kysytään. Esimerkiksi b2b-ympäristössä sitä että on tärkeää kysyä päätöksentekijöiltä. On tärkeää myös tietää mitä kysytään eri kosketuspisteissä. On tärkeää huomioida kanava jossa kysytään, se vaikuttaa merkittävästi kysymykseen .Mittaamisen ajankohta tulee ajoittaa myös tarkasti. Tämä on havainnollistettu kuvassa 1.





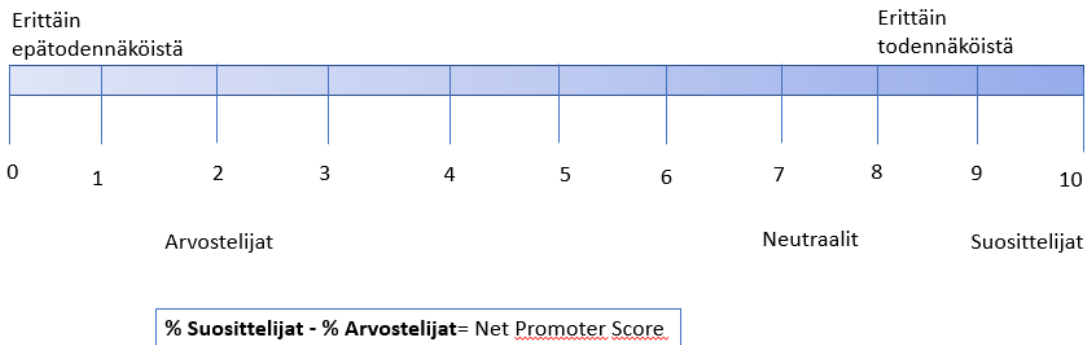
Kuva 1. Asiakaskokemuksen mittaamisessa olevista tekijöistä (Gerdt&Korkiakoski 2016, 161)

#### 2.4.1 NPS

Net Promoter Score on asiakaskokemuksen mittausmenetelmä. Mittausmenetelmä perustuu yhteen kysymykseen. Kyseinen mittausmenetelmä on havainnollistettu kuvassa 2. Asiakkaalta tiedustellaan kuinka halukkaita he olisivat suosittelemaan tuotetta tai palvelua muille asiakkaille. Suosittelemista mitataan arvosteluasteikolla 1-10. Suositteleviksi vastaajista ovat vain ne jotka antavat asteikolla arvot 9 ja 10. Arvostelijoita ovat ne joiden vastaukset ovat välillä 1-6. Arvosanan 7 ja 8 antaneet ovat neutraaleja, nämä vastaukset poistetaan varsinaisesta analyysistä. Kun NPS-mittaria käytetään pitkäjänteisesti voidaan nähdä miten asiakaskokemus kehittyy. NPS-mittausmenetelmällä on kuitenkin heikkouksia. Nimittäin asiakas antaa tiedon tunnetilasta, joka jää koko asiointikokemuksen jälkeen. Mallissa ei voida erottaa missä vaiheessa asiointiaan asiakas kokee onnistumista ja epäonnistumista. NPS-menetelmää hyödynnetään kaikilla toimialoilla ja se on yksi liiketoiminnan kehittämisen työkaluista. (Filenius 2015, 124-125)

Net Promoter Score-suosittelemalli on suosittu. Se on suoraviivainen toimintatapa. Numeroiden avulla on helppo löytää yrityksen toiminnasta hyvät ja myös huonot kohdat. Mutta palautteen saamisen jälkeen olisikin hyvä tutustua numeroon ja miksi kyseinen asiakas antoi kyseisen arvion. Avoimia kysymyksiä tekemällä saadaan hyvin vastauksia mahdollisiin ongelmatilanteisiin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 166)

Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti kysyttäessä suosittelisit tätä yritystä?



Kuva 2. Net Promoter Score malli. ( Gerdt& Korhikoski 2016, 167)

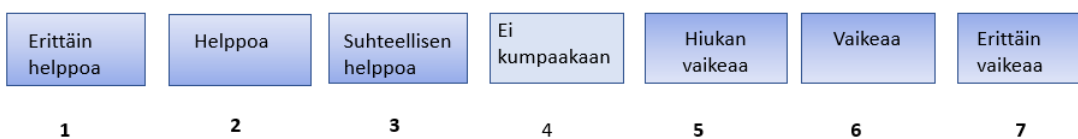
### 2.4.2 CSAT

Customer Satisfaction Scorella mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä ja asiakkaalta tiedustellaan tyytyväisyyttä saatuun palveluun asteikolla 1-5. Mikäli asiakas ilmaisee tyytymättömyyttä häneen voidaan olla yhteydessä. (Tenhunen 2016)

### 2.2.3 CES

Customer Effort Score sopii paremmin asiakaskokemuksen mittaamiseen digitaalisissa kanavissa ja on havainnollistettu kuvassa 3. Kyseinen menetelmä perustuu yksinkertaiseen kysymykseen. Kyseisessä mallissa keskitytään yksittäisiin toimintoihin ja tiedustellaan sen helppoutta. Mittausasteikko on 1-5 ja kehittyneempi asteikko 1-7. asiakkaalta tiedustellaan kuinka paljon vaivaa hänen piti nähdä suoriutuakseen tehtävästä. Mittausta voidaan käyttää palveluprosessin eri vaiheissa. Tämän menetelmän avulla voidaan saada paljon tietoa asiakkaan asiointiprosessista ja missä kohtaa prosessia on kehittämisen varaa. (Filenius 2015, 125)

Kiitos soitosta! Kuinka helppoa asiointi oli kanssamme?



$\% \text{Helppoa} - \% \text{Vaikeaa} = \text{Helppouden indeksi}$

Kuva 3. Customer Effort malli. (Gerdt& Korhikoski (2016, 169)

## 3 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

### 3.1. CRM vs. CEM

Customer relationship management eli asiakassuhteiden johtaminen on yksi laajimmin levinneitä johtamisen ajattelumalleja. Sen perusajatuksena on kerätä järjestelmällisesti ja analysoida tietoa asiakkaista ja sitä kautta kasvattaa asiakassuhteiden arvoa ja myös samalla yrityksen liikevaihtoa. Tärkeimpiä asioita asiakassuhteiden johtamisessa on tunnistaa asiakastarpeet, muokata palveluja tai tuotteita asiakaskohtaisesti, jakaa asiakaskunta pienempiin joukkoihin sekä tunnistaa kannattavimmat asiakkaat. Erilaisilla tietojärjestelmillä on tärkeä rooli CRM-ajattelun toteutumisessa. Tietojärjestelmät tuovat yrityksiin tehokkuutta ja lisää tietoa asiakkaista. (Löytänä & Kortesus 2011, 20-21)

Customer experience management eli asiakaskokemuksen johtaminen tarkoittaa sitä miten asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa. CEM-ajattelu vaatii yritykseltä vielä enemmän kuin CRM-ajattelu. CEM-ajattelu lähtee aina asiakkaiden muodostamista kokemuksista. Asiakaskokemuksen johtaminen on kuitenkin eniten strateginen ajattelutapa. (Löytänä & Kortesus 2011, 21-22)

### 3.2. Strategia ja Visio

Sanalla strategia tarkoitetaan yrityksen tarkoin määriteltyä tulevaisuuden näkemystä, jolla on tavoitteena on saavuttaa haluttu liikevaihto ja mahdollisesti tavoitua kilpailuetua. (Seikkula-Leino J, 2020)

Sana visio tarkoittaa näkyä, ilmestystä. Vision myös voidaan edustavan sellaista mitä ei olla vielä saavutettu. Visiolla tarkoitetaan tulevaisuuden tahtotilaa. Vision toteutumisessa on tärkeintä aito uskominen. Vision on hyvä olla selkeä ja mitä enemmän sen toteutumiseen uskotaan, sitä varmemmin se tulee myös toteutumaan. Hyvä visio on haastava ja se innostaa työntekijöitä. Vaikka visio ulottuisi pitkälle tulevaisuuteen, tulee sitä tarkistaa ja mahdollisesti täydentää tarvittaessa. Tulevaisuuden visiota suunniteltaessa tulee ottaa huomioon muun muassa markkinoiden suuntaa, millainen me olemme yrityksenä. Millä tavoin liikevaihtomme ja tuloksemme on kehittynyt vuosien varrella. On tärkeää miettiä asiakkaitamme nykyään ja tulevaisuudessa. Haemmeko tulevaisuudessa liikevaihtoa edelleen samoilta asiakkailta vai uusilta asiakkailta. On myös hyvä miettiä sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita ja heidän kanssa tehdyn lisäarvon merkitys. Tulee

mieltä myös kilpailijoiden merkitystä, mitä he tuottavat jota meillä ei mahdollisesti ole vielä. (Selin & Selin 2013, 67-71)

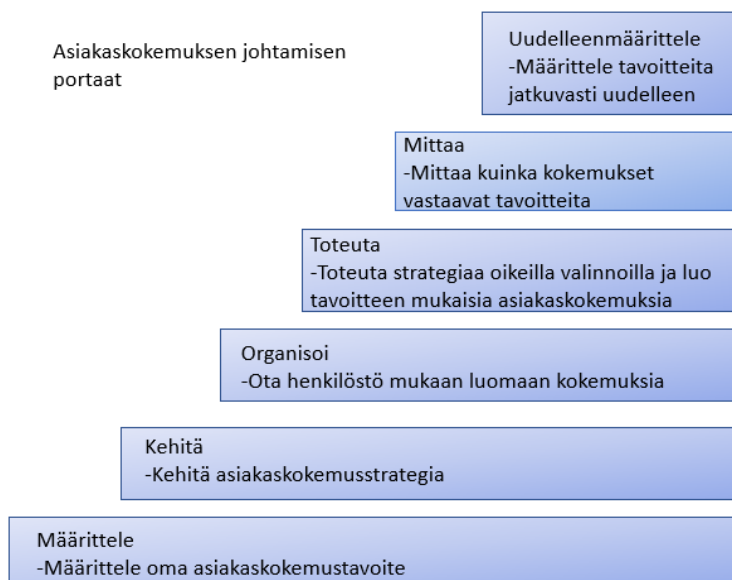
### 3.3 Yksilön merkitys strategian toteutumisessa

Palveluliiketoiminta perustuu yksilöiden väliseen toimintaan. Vaikka palveluja tuotettaisiin verkossa tai ilman ihmiskontaktia. Yksilön vastuu palveluliiketoiminnan onnistumisessa on valtava. Yksilö on vastuussa omista asenteistaan, tunteista ja valinnoista joita tulee tekemään elämänsä aikana. Positiivista asiakaskokemusta ei pystytä rakentamaan pelkällä johtamisella, strategialla taikka tavoitteilla. Koko organisaation kyky toimia perustuu yksilöiden valinnoista että laatuysteistä. Yksilön mahdollisesti kokema huono tai hyvä kohtelu vaikuttaa häneen käyttäytymiseen tulevaisuudessa. Erityisesti asiakaspalvelussa koettu palvelukokemus ohjaa asennetta ja käyttäytymistä. Jos asiakas kokee että sai huonon kokemuksen, saattaa hän etsiä uuden palveluntoimittajan. Asiakaspalveluhenkilöstön sitoutuminen vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin ja lopulta asiakaskokemukseen. (Fisher & Vainio 2014, 16)

Asiakaskokemuksen johtaminen tarkoittaa ennen kaikkea yhteistyötä organisaation sisällä sekä asiakkaiden kanssa. Hyvä asiakaskokemus tarjoaa uusia toimintamalleja ja kasvavaa liikevaihtoa. Hyvä ja positiivinen asiakaskokemus syntyy kun asiakas kokee että hänet on huomioitu, häneen pidetään aktiivisesti yhteyttä, pidetään annetut lupaukset ja työn laatu pidetään korkeana. Yhteistyötä kannattelee usein palvelutuottajan ja asiakkaan välinen tunne-energia. Asiakaspalvelijoilla tunne-energia välittyy sekä fyysisessä kohtaamisessa kuten myös puhelimitse tapahtuvassa palvelussa. Tähän vaikuttaa miten asiakaspalvelija kokee esimiesten ja työkavereiden arvostuksen häntä kohtaan. Sisäisten yksiköiden välinen yhteistyö on merkittävässä asemassa, siinä miten laatu näkyy asiakkaalle. Jokainen on vastuussa asiakaskokemuksesta, mutta esimiesten vastuulla on varmistaa että yksilö tietää mitä häneltä odotetaan, miten yksilön työ vaikuttaa kokonaistavoitteisiin ja koko strategia toteutumiseen. Kun kaikki organisaatiossa ovat tekemisessä mukana täydellä työpanoksella, syntyy positiivinen meininki, joka näkyy asiakkaalle asti. Jotta organisaatiossa päästään haluttuun tulokseen, tulee joukko ihmisiä saada sitoutuneeksi yhteiseen päämäärään. Koko yrityksen tahtotila näkyy sinnikkäänä ponnisteluna esimerkiksi tietynlaisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Tahtotilaan kuuluu se että merkittävä osa yrityksen työntekijöistä tiedostaa yhteisen suunnan eli vision ja strategian ja sitä tukee juuri se yhteinen tunne-energia. (Fisher & Vainio 2014, 110-119)

### 3.4 Asiakaskokemuksen johtamisen portaikko

Asiakaskokemuksen johtamisessa on kuusi osa- aluetta jotka muodostuvat limittäin toistensa päälle. Kyseinen portaikko on havainnollistettu kuvassa 4. Ensimmäisenä tulee asettaa mahdolliset tavoitteet. Asiakaskokemustavoite kertoo millaisia kokemuksia yritys haluaa tarjota asiakkailleen. Tavoite voi olla yrityksen sisäinen tavoite, mutta tavoite voi olla myös sellainen jota hyödynnetään yrityksen brändin viestinä. Kun mahdollinen tavoite on saatu selville, lähdetään miettimään ne toimintatavat jolla päästää tavoitteeseen. Asiakashan luonnollisesti muodostaa mielipiteensä kohtaamisissa yrityksen kanssa, joten tavoitteet pitää olla konkreettisesti havaittavissa jokaisessa kosketuspisteessä. Seuraavaksi on tärkeää organisoida henkilöstöä luomaan tavoitteen mukaisia kokemuksia. Näihin tärkeimpinä teemoina katsotaan olevan muun muassa rekrytointi, kouluttaminen, erilaiset kannustepalkkiot sekä johdon osallistuminen. Asiakaskokemuksen toteuttamisessa on tärkeää huomata miten suuri vaikutus on työntekijöiden omilla valinnoilla. Tekeekö työntekijä todella kaikkensa asiakkaan vuoksi vai tyytykö keskinkertaisuuteen. Asiakaskokemusta mittaamalla saadaan selville miten asiakkaan kokemukset vastaavat yrityksen tavoitteita. Asiakaskokemuksen mittaamisen lisäksi on hyvä mitata myös miten hyvin johtaminen oikeasti onnistuu yrityksessä. Asiakaskokemuksen johtamisen katsotaankin yleisesti olevan muutosjohtamista ja muutoksen mittaaminen katsotaan välttämättömäksi. Viimeisempänä on erittäin tärkeää muistaa että asiakaskokemuksen johtamistyö on jatkuvaa ja sen takia viimeinen osa-alue on jatkuva uudelleenmäärittely ja innovointityö. Yrityksen tulee olla valmis kysymään itseltään mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme, mitä hyötyä meistä on asiakkaillemme ja millaisia kokemuksia haluamme tulevaisuudessa luoda asiakkaillemme. (Löytänä & Korteso 2011, 165-179)



Kuva 4 Asiakaskokemuksen johtamisen portaat.(Löytänä & Korteso 2011, 167)

# LÄHTEET

Filenius M.2015. Digitaalinen asiakaskokemus, menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä Docendo Oy.

Fischer M.; Vainio S. 2014.Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki:Talentum Media Oy.

Gerdt, B.;Korkiakoski K.2016.Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Greelane 2019.Likertin asteikkoon: mitä se on ja miten sitä käytetään?, Viitattu 11.5.2020  
<https://www.greelane.com/fi/science-tech-matematiikka/yhteiskuntatieteet/likert-scale-4685788/>

Heikkilä T. 2014, Kvantitatiivinen tutkimus, Viitattu 11.5.2020  
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Jyväskylän Yliopisto 2015,Tilastollisesti kuvaava analyysi, , Viitattu 11.5.2020  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>

Jyväskylän yliopisto 2014, Aineistonhankintamenetelmät. Viitattu 11.5.2020  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kyselyt>

Löytänä J.; Korteso K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mattinen H. 2006. Asiakkuusosaaminen, kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Menetelmäopetuksen tietovaranto 2011, Postikyselyaineiston kokoaminen,Viitattu 11.5.2020  
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html>

Mäntyneva M, Heinonen J, Wrange K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY

Ojasalo K.; Moilanen T.;Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät- Uudenlaista osaamista liiketoimintaan, Sanoma Pro.

PEDA 2020.Likert.Viitattu 11.5.2020  
<https://peda.net/ohjeet/ty%C3%B6v%C3%A4lineet/lomake/likert>

Selin E.; Selin J.2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta, avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan.2.uudistettu painos. Espoo: Hansaprint Oy.

Seikkula-Leino J.Strategia.Yvistä energiaa yrittäjäyyskasvatukseen. Viitattu 18.3.2020  
<http://www.yvi.fi/sanakirja/289-strategia-strategy>

Taanila A.2019, Määrällisen datan kerääminen, Viitattu 11.5.2020  
<http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>

Tenhunen Marika,2016.NPS,CES,CSAT-miten asiakaskokemusta kannattaa mitata?.Viitattu 16.3.2020.<https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>

Taideteollinen korkeakoulu 2020.Luokittelu. Viitattu 11.5.2020  
[http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/14113\\_totea.html](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14113_totea.html)

Vehkalahti K. 2014, Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät,Viitattu11.5.2020  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

