

ASIAKASKOKEMUS JA ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN HYVINVOINTIPALVELUYRITYKSESSÄ

Case: Yritys X

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hartikainen Markus	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 72+1 liite	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen muodostuminen hyvinvointipalveluyrityksessä Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Nyky päivänä asiakaskokemuksen merkitys kilpailuetua luovana tekijänä on kasvussa. Yritykset pystyvät asiakaskokemuksen avulla kasvattamaan asiakkaille tuotua arvoa ja tämän avulla erottautumaan kilpailijoistaan. Kokemusten luomisen lähtökohtana on asiakkaan asettaminen yrityksen toiminnan keskiöön ja yrityksen muiden toimintojen järjestely asiakkaan ympärille.</p> <p>Kehittämistyön tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen asiakaskokemusta ja sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena oli kehittää yrityksen ymmärrystä asiakaskokemukseen liittyen ja tarjota yritykselle työkaluja asiakaskokemuksen johtamista ja kehittämistä varten.</p> <p>Kehittämistyössä kohdeyrityksen asiakaskokemusta ja sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä tutkittiin haastattelemalla kohdeyrityksen asiakkaita. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja havainnointia. Lisäksi menetelminä hyödynnettiin asiakaspolun kuvausta ja service blueprint -menetelmää. Näiden menetelmien avulla pyrittiin saamaan parempi ymmärrys kohdeyrityksen palveluprosessista sekä asiakaskokemuksen kannalta tärkeistä kohdista palveluprosessin aikana.</p> <p>Asiakkaita haastattelemalla saatiin luotua kokonaiskuva kohdeyrityksen asiakaskokemuksesta ja sen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä yrityksen palveluprosessin aikana. Haastattelujen pohjalta kohdeyrityksen palveluprosessista luotiin asiakasnäkökulman sisältävä service blueprint -palvelujärjestelmänkuvaus. Lisäksi kohdeyritykselle luotiin tietoperustan ja haastattelujen pohjalta asiakaskokemuksen mittausmalli yhdistettynä yrityksen palveluprosessiin. Kohdeyritys voi hyödyntää tämän kehitystyön tuloksina syntynyttä raporttia, service blueprintiä ja mittausmallia asiakaskokemuksensa johtamisen ja kehittämisen työkaluina.</p>		
Asiasanat Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaskokemuksen mittaaminen, asiakaspolku, service blueprint, palveluprosessi, kontaktipiste		

Abstract

Author(s) Hartikainen Markus	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 73	
Title of publication Customer experience and customer experience formation in a well-being service company Case: Company X		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The importance of customer experience as a competitive factor is growing. With customer experience, companies can grow the value created for customers and differentiate themselves from their competitors. The basis for creating experiences is to put customers to the center of a company's operations and organize other operations around the customer.</p> <p>The aim of the study was to research customer experience in the case company, Company X, and find out the factors that affect the formation of customer experience. The purpose was to improve the understanding of customer experience in the case company and to provide the company with tools for managing and developing customer experience.</p> <p>In the study, customer experience in the case company and the formation of customer experience were studied by interviewing the case company's customers. A thematic interview and an observation were used as the data collection methods. Other used research methods were customer journey mapping and service blueprinting. These methods were used to get a better understanding of the case company's service process and of the important points for forming customer experience during the process.</p> <p>An overall picture of the case company's customer experience and the factors affecting its formation during the service process were created by interviewing the customers. A service blueprint of case company's service process including customer insight was created based on the interviews. In addition, a model for measuring customer experience combined to the case company's service process was created based on the interviews and the theoretical part of the study. The case company can use the report, the service blueprint and the customer experience measurement model as tools for managing and developing customer experience.</p>		
Keywords customer experience, customer experience management, customer experience measurement, customer journey mapping, service process, touch point		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Kohdeorganisaation esittely	3
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	3
1.4	Tutkimusstrategia, tutkimusmenetelmät ja aineistoanalyysi	4
1.5	Työn rakenne.....	8
2	TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA	10
2.1	Asiakaskeskeinen ajattelu.....	10
2.2	Asiakaskokemus.....	12
2.3	Asiakaskokemuksen muodostuminen	15
2.4	Kontaktipisteet	18
2.5	Kanavat	21
2.6	Asiakaspolku ja service blueprint	22
2.7	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	24
2.8	Asiakaskokemuksen mittaaminen	28
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	35
3.1	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	35
3.2	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	36
3.3	Tutkimusjoukko.....	39
3.4	Aineiston käsittely ja analyysi	40
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
4.1	Nykytilan analyysi	41
4.2	Tutkimusaineisto.....	46
4.3	Asiakasnäkökulma palveluprosessissa	57
4.4	Asiakaskokemuksen mittausmalli	59
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	63
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	63
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	66
5.3	Tulosten käytettävyys ja jatkokehittämisehdotukset	68
	LÄHTEET	71
	LIITTEET	76

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Nykypäivänä tilanne markkinoilla on muuttumassa suuntaan, jossa asiakaskokemuksen merkitys kilpailuetua luovana tekijänä on kasvamassa. Yritykset pystyvät asiakkaille luotavan kokemuksen avulla kasvattamaan asiakkaille tuotettua arvoa ja tämän avulla saavuttamaan yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Aiemmin yritykset ovat pystyneet luomaan kilpailuetua muun muassa palveluilla, hinnalla tai uusilla teknologiaratkaisuilla. Nykyisin yritysten palvelu- ja tuotetarjoama muistuttavat monilla toimialoilla hyvin paljon toisiaan, jolloin hinta saattaa toimia ainoana yrityksiä erottavana tekijänä. Tällöin yritysten asiakaskokemuksen merkitys keinona erottautua kasvaa. Asiakaskokemuksen kehittämisessä asiakaslähtöinen ajattelu on välttämätöntä ja yritysten tulisi asettaa asiakas keskiöön omassa toiminnassaan.

Ennen palveluiden tuottamista kaupallinen toiminta keskittyi pääosin samankaltaisten raaka-aineiden vaihdantaan, joiden ainoa erottava tekijä liiketoiminnallisessa mielessä oli hinta. Teollistumisen aikana raaka-aineista alettiin jalostaa tuotteita, joita pyrittiin erilaistamaan kilpailuetujen löytämiseksi. Teknologisen kehityksen myötä differointi on käynyt haastavammaksi, sillä uusien innovaatioiden kopiointi on nopeaa. Näin tuotteet ovat alkaneet muistuttamaan toisiaan entistä enemmän ja hinta on muotoutunut tärkeimmäksi tuotteita erottavaksi tekijäksi. Kilpailuedun löytämiseksi hyödykkeiden rinnalle on alettu tuottaa erilaisia palveluita erilaistumisen ja asiakkaalle tuotettavan lisäarvon vuoksi. Palveluiden tuottamisessa on käynyt kuitenkin sama ilmiö kuin tuotteiden kanssa ja erottuminen palveluilla on nykyään vaikeaa. Samalla hinta on alkanut korostumaan palveluita erottavana tekijänä. Esimerkiksi valtaosalla teleoperaattoreita päätuotteena on puhelun ja datan välittäminen. Eri operaattoreiden palvelutarjoama onkin asiakkaan näkökulmasta lähes sama, jonka vuoksi hintakilpailu operaattoreiden välillä on kovaa. Usein teknologia kehittääkin tehokkuutta mutta vain harvoin sen avulla on saavutettavissa kestäväää kilpailukykyä. (Löytänä & Kortesus 2011, 16-19.) Teknologinen etumatka voidaan kuroa nopeasti kiinni mutta syvälliseen asiakastuntemukseen perustuvaa liiketoimintaa ja sen aikaansaamaa erinomaista asiakaskokemusta on haastavaa kopioida ja parantaa (Filenius 2015, 12).

Parhaiten markkinoilla pärjäävät pidemmällä aikavälillä yritykset, jotka suhtautuvat vakavasti differoimaan toimintaansa luomansa asiakaskokemuksen avulla (DiJulius 2008, 22). Kokemusten luoman arvon ymmärtävät yritykset pystyvät muuttamaan alkuperäisen hyödykkeen arvon moninkertaiseksi luomalla sen ympärille mieleenpainuvia kokemuksia.

Asiakkaan ostaessa kokemusta hän ostaa yritykseltä sarjan mieleenpainuvia tapahtumia, jotka kiehtovat asiakasta henkilökohtaisella tavalla. (Pine & Gilmore 1999, 1-2.)

Kokemusten luomisessa lähtökohtana on, että yritys asettaa asiakkaan omassa toiminnassaan keskiöön ja järjestelee omat toimintonsa asiakkaan ympärille. Näin asiakkaalle pyritään luomaan arvoa ja kokemuksia. Yrityksen luodessa kokemuksia on toiminta mahdollista differoida täysin uniikiksi. Kun yritys saavuttaa uniikin toiminnan, ei sen tarvitse pelätä hintakilpailua, koska kilpailijat eivät voi tarjota asiakkaille vastaavaa kokemusta. Suurin ero palveluiden tuottamisen ja kokemusten luomisen välillä on, että kokemus syntyy asiakkaan tulkintana. Yritysten on mahdollista kasvattaa asiakkailleen luomaa arvoa, kun ne keskittyvät palveluiden tuottamisen sijaan luomaan asiakkailleen parempia kokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 19.)

Asiakaskokemuksen ja palvelupolkujen ymmärtäminen on elintärkeää yrityksille. Nykypäivänä asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritysten kanssa lukemattomien kontaktipisteiden kautta monissa eri kanavissa ja medioissa. Lisäksi asiakaskokemukset ovat luonnoltaan nykyisin entistä sosiaalisempia. Tämän kehityksen takia yritysten tulee huomioida useita tehtäväkokonaisuuksia ja jopa ulkoisia kumppaneita positiivisia asiakaskokemuksia luodessa. (Lemon & Verhoef 2016, 69.) Asiakaskokemus on kaikkien asiakkaan ja palveluntai tuotteen tarjoajan välisten vuorovaikutusten kokonaisuus. Se voi sisältää tietoisuutta, havaintoja, vuorovaikutusta, ostoja, kuluttamista, kehittämistä ja kannatusta. Asiakaskokemuksen laatu määrittää sen onko asiakkaan ja yrityksen välinen suhde kertaluontoinen vai jatkuva. (Golding 2018, 14; Ismana-Ilisan 2018, 133.) Asiakaskokemus on kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Siinä on kyse kokonaisuudesta, joka muodostuu yksittäisten kokemusten tuottamien kokemusten summasta. Monesti asiakaskokemuksesta puhuttaessa keskitytään vain ostotapahtumaan, vaikka asiakaskokemus sisältää myös tapahtumat ennen ja jälkeen oston. (Filenius 2015, 14.) Asiakaskokemus on asiakkaan dynaaminen ja jatkuva arviointiprosessi näkemyksistä ja reaktioista, jotka toteutuvat epäsuorassa ja suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan ja yrityksen sekä sen sosiaalisen ympäristön välillä. Yritykset näkevät asiakaskokemuksen tärkeänä strategisena tekijänä, jonka avulla voidaan parantaa yrityksen taloudellista menestystä. (Klaus, Gorgoglione, Buonamassa, Panniello & Nguyen 2013, 509.) Asiakaskokemus syntyy aina asiakkaan ja yrityksen tai yritysten välisistä vuorovaikutuksista monissa rajapinnoissa. Rajapinnat sisältävät sekä yrityksen henkilöstöä että rajapintoja, joissa yrityksen henkilöstö ei näyttäyty fyysisesti kuten itsepalvelukanavia. (De Keyser, Lemon, Klaus & Keiningham 2015, 13.)

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi kohdeyrityksessä esille nousseesta tarpeesta selvittää, millaista asiakaskokemusta yritys asiakkailleen luo. Tarve oli noussut esille kohdeyrityksen yrittäjien välisissä palavereissa. Kohdeyrityksen yrittäjien mielestä asiakaskokemus on tärkeä osa heidän liiketoimintaansa ja sitä pidetään keinona, jolla on mahdollista erottautua markkinoilla ja luoda kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Yrittäjät ovat keskenään käyneet asiasta enemmän keskustelua ja määrittäneet sen osaksi yrityksen liiketoiminnan kehittämistä. Lisäksi asia on noussut esille henkilöstön kuukausittaisissa palaverissa. Kohdeyrityksessä asiakastyytyväisyyttä on tutkittu vuosittaisilla palautekyselyillä. Kuitenkin laajempaan asiakaskokemuksen mittaamiseen yrittäjillä on ollut haasteita löytää aikaa ja resursseja, vaikka asiasta on yrityksen sisällä käyty keskustelua.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeyrityksenä opinnäytetyössä toimii hyvinvointipalveluja tarjoava Yritys X. Yrityksen asiakaskunta koostuu sekä B2C- että B2B-asiakkaista. Yritys X:n tarjoamia palveluita ovat muun muassa fysioterapia, hieronta, personal training, erilaiset valmennukset ja koulutukset sekä yrityksille toteutetut työhyvinvointiprojektit. Lisäksi yritys tekee pienimuotoisesti tuotemyyntiä paikallisesti toimipisteiden sekä valtakunnallisesti verkkokauppansa kautta. Myydyt tuotteet koostuvat heidän palvelujaan tukevista tuotteista.

Yritys X on perustettu 2016. Tällä hetkellä yritys työllistää kahden yrittäjän lisäksi 5 muuta henkilöä. Toimipisteitä yrityksellä on kolme.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia asiakaskokemusta ja sen muodostumista kohdeyrityksessä. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kohdeyrityksen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Lisäksi tavoitteena on luoda parempi kokonaiskuva yrityksen palveluprosessin muodostumisesta. Lopputuotteena opinnäytetyössä syntyy yrityksen palvelujärjestelmän kuvaus (service blueprint), asiakaskokemuksen mittausmalli sekä raportti, joita yritys voi hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yrityksen henkilöstön ja yrittäjien ymmärrystä yrityksen asiakaskokemukseen liittyen ja tarjota heille työkaluja asiakaskokemuksen johtamista ja kehittämistä varten. Tarkoituksena on tuoda henkilöstölle esille, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen asiakaskokemukseen merkittävästi ja kuinka niihin voidaan vaikuttaa. Lisäksi tarkoituksena on saada tuotua asiakaskokemuksen huomioon ottaminen osaksi yrityksen toimintakulttuuria.

Opinnäytetyön tutkimuksen tekemistä ohjaa tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittäminen. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset muodostuivat kohdeyrityksen esille nousseesta tarpeesta selvittää, millaista asiakaskokemusta yritys asiakkailleen luo ja mitkä asiat siihen vaikuttavat.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Mitkä tekijät vaikuttavat kohdeyrityksen asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen?

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten kohdeyritys voi huomioida asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät toiminnassaan?
- Kuinka kohdeyritys voi hyödyntää service blueprint -palvelujärjestelmäkuvausta asiakaskokemuksen johtamisessa?

Tutkimuksesta rajataan ulkopuolelle yrityksen verkkokaupan asiakaskokemus. Työssä keskitytään asiakaskokemukseen, joka on muodostunut asiakkaille, jotka ovat käyneet asiakkaina yrityksen toimipisteissä. Verkkokauppa mainitaan työn aikana kuitenkin yhtenä kontaktipisteinä ja palvelukanavana yrityksen palveluprosessin aikana. Lisäksi työ rajataan koskemaan vain yrityksen B2C-asiakkaita. Tutkimushaastatteluun osallistuneet asiakkaat olivat asioineet kohdeyrityksen kahdessa toimipisteessä. Tämän vuoksi myös yrityksen kolmas toimipiste rajautui tutkimuksesta pois.

1.4 Tutkimusstrategia, tutkimusmenetelmät ja aineistoanalyysi

Tämän kehittämishankkeen tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus. Tapaustutkimus on hyvin tyypillinen tutkimusstrategia esimerkiksi liiketaloustieteessä. Kehittämistyössä tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimuksen lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen perinteessä ja se soveltuu hyvin kehittämistehtävän lähestymiskohdaksi, kun halutaan saavuttaa laaja ymmärrys kehittämisen kohteesta. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista tai viedä muutosta käytännössä eteenpäin. Sen avulla luodaan ratkaisuehdotuksia tapauksessa huomattuun ongelmaan tai luodaan kehittämisideoita ja -ehdotuksia. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa valitusta kohteesta eli siinä painottuvat tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti valittua kohdetta kohteen omassa ympäristössä. Tapauksen voi muodostaa esimerkiksi koko yritys tai yrityksen prosessi, järjestelmä, tuote-, asiakas- tai henkilöryhmä. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta

joukosta vähän. Tapaus ei ole otos jostakin isommasta joukosta eikä tutkimuksella pyritä tilastolliseen yleistämiseen: tapausta tutkitaan huomioimalla sosiaaliset, ajalliset ja paikalliset yhteydet ja tilanteet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37-56.) Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on yhden rajatun tutkimustapauksen tutkiminen mahdollisimman tarkkaan. Kyseisestä tutkimuksesta tehdään johtopäätöksiä sekä tapaukseen liittyen mahdollisia yleistyksiä sekä toimenpidesuosituksia. (Holopainen & Pulkkinen 2012, 21.)

Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä sekä määrällisin että laadullisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Usein tapaustutkimus liitetään erityisesti laadulliseen tutkimukseen, mutta siinä on mahdollista hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä kuten kyselyjä. (Ojasalo ym. 2014, 37-56.) Kehittämistyön tutkimuksessa käytetään laadullista menetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tuottamaan tilastollisia yleistyksiä. Tilastollisten yleistysten sijaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään esimerkiksi kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöillä, joilta tietoa kerätään, on kokemusta asiasta tai he tietävät asiasta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74.) Erityispiirteenä laadullisessa tutkimuksessa on, että sen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimista hyödyntäen tuoda esille esimerkiksi ihmisen toiminnasta tai ihmisen tuottamista kulttuurituotteista jotain, joka ei ole välittömän havainnon tavoitettavissa. Välittömän havainnon tavoittamattomissa olevat asiat ovat kuin arvoituksia. Tutkimuksen tavoite on näiden arvoitusten ratkaiseminen tutkimuksen avulla. (Vilka 2015, 76.)

Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä monella tavalla tutkimuksessa, joka on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kaikki ihmisen toteuttama materiaali kertoo jotain laadusta, joita ihmiset ovat elämässään kokeneet. Yleensä tutkimusaineistoiksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa. Tällöin aineisto tutkimusta varten kerätään haastatteluina. (Vilka 2015, 78.) Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista ja eri muodoissaan yksi käytetyimpiä menetelmiä. Menetelmänä tutkimushaastattelu on joustava, sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa ja sitä voidaan käyttää monenlaisiin tarkoituksiin sekä monissa ympäristöissä. Tiedonkeruussa sekä ihmisten mielipiteiden, uskosten ja käsitysten selvittämiseksi, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. Tutkimushaastattelun avulla voidaan luoda parempi ymmärrys myös siitä, miksi ihmiset toimivat jollain tavalla ja miten he arvottavat tapahtumia. Usein tutkimuksen eri osapuolet kokevat haastattelun miellyttäväksi metodiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11.)

Tapaustutkimuksessa hyödynnetään tiedonkeruumenetelmänä usein erilaisia haastatteluja. Haastattelut soveltuvat hyvin tapaustutkimuksen menetelmiksi, sillä tutkimus liittyy

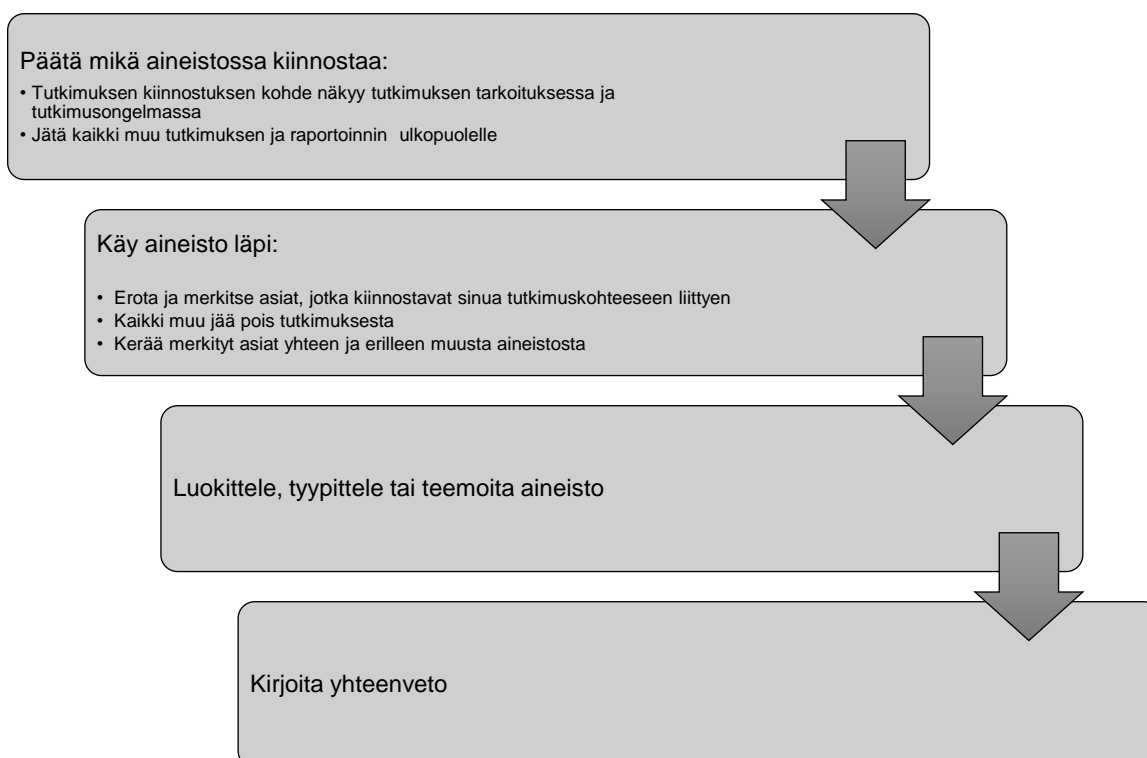
usein ihmisten toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. Tapaustutkimukseen hyvin soveltuvia menetelmiä ovat myös esimerkiksi aivoriihiyöskentely, havainnointi, benchmarking sekä erilaiset ennakoinnin menetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 37-56.) Tutkimuksessa aineistokeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastatellaan kohdeyrityksen asiakkaita ennalta valikoituihin teemoihin liittyen. Haastatteluteemat luodaan kehittämistyön tietoperustan pohjalta. Teemahaastattelun tukena aineistonkeruussa käytetään havainnointia. Havainnointia tapahtuu koko kehittämistyön ajan eri tilanteissa ja ympäristöissä. Havainnointia tapahtuu vieraillemalla yrityksen toimitiloissa, tarkkailemalla haastattelutilanteita ja henkilöstölle järjestettävää työpajaa. Yrityksen henkilöstölle järjestettävässä työpajassa hyödynnetään yrityksen asiakaspolun ja palveluprosessin hahmotteluun asiakaspolun kuvausta sekä service blueprint -menetelmää.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu on menetelmänä lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Sitä kutsutaan puolistrukturoiduksi menetelmäksi, koska yksi sen näkökulmista eli haastattelun teema-alueet, ovat kaikille haastateltaville samat. Muissa puolistrukturoiduissa haastattelumenetelmissä esimerkiksi kysymykset tai jopa niiden muoto on kaikille sama. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle ominainen kysymysten tarkka järjestys ja muoto, mutta se ei ole kuitenkaan täysin vapaa kuten syvähaastattelu. Teemahaastattelussa olennaisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Tämän avulla haastattelu vapautuu tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Se ottaa huomioon, että ihmisten asioille antamat merkitykset ja ihmisten tulkinnat asioista ovat keskeisiä. Lisäksi teemahaastattelu huomioi, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Havainnointi on hyvä menetelmä kaikkeen kehittämistyöhön. Havainnointia voidaan toteuttaa monella tavalla riippuen siitä, mitkä ovat kehittämisen tavoitteet. Usein hyödyllistä tietoa saadaan paremmin, kun mennään tarkkailemaan paikanpäälle todellisia tapahtumia kyselyiden tai haastattelujen sijaan. Esimerkiksi henkilöiden keskusteluja tai asiakkaiden käyttäytymistä seuraamalla voidaan löytää paljon uusia ideoita. Havainnoitsija voi seurata valitsemiaan tilanteita ulkopuolisena tai osallistua itse toimintaan tehden samalla havaintoja. Seurattavia tilanteita voivat olla esimerkiksi kokoukset tai asiakaspalvelutilanteet. (Ojasalo ym. 2014, 42.)

Tutkimushaastattelut nauhoitetaan ja nauhoittamisen jälkeen haastattelut litteroidaan. Teemahaastatteluilla ja havainnoinnilla kerätyn tutkimusaineiston analyysiin käytetään sisällönanalyysia sekä aineiston järjestelyyn teemoittelua. Lisäksi aineiston järjestelyyn hyödynnetään service blueprint -menetelmää sekä asiakaspolkua. Työpajassa asiakaspolkujen kuvausta ja service blueprintiä tehdessä tieto kootaan ensin post-it-lapuille, jonka jälkeen post-it-lapuille kirjatut asiat kirjoitetaan puhtaaksi hyödyntäen käyttötarkoitukseen soveltuvia digitaalisia ideointi- ja mallinnustyökaluja.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 78) esittelevät laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysirungon, joka mukailee Jyväskylän yliopiston tutkija Timo Laineen esittämää analyysimallia. Analyysimalli on nähtävissä kuviossa 1. Tätä runkoa hyödynnetään tämän kehittämistyön tutkimusaineiston analyysissa.



Kuvio 1. Laadullisen tutkimuksen analyysirunko (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Haastatteluaineiston analyysi aloitetaan litteroimalla haastattelut eli muuttamalla ne tekstiksi. Nämä tekstiksi puretut tallenteet muodostamat haastattelututkimuksessa tutkimusaineiston. Tutkimusaineiston kannalta ei ole yhdentekevää, kuinka tarkasti haastattelut litteroidaan. Litteroinnin tarkkuustason määrittelevät analyysitapa ja tutkimuskysymys. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori & Aho 2017, 367.) Litterointi helpottaa tärkeiden yksityiskohtien havaitsemista aineistosta ja toimii hyvänä muistiapuna (Ruusuvuori & Tiittula 2007,

13). Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puhtaaksikirjoittamista. Litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai valikoiden. Valikoiden tehty litterointi voi rajautua esimerkiksi vain teema-alueisiin tai vain haastateltavan puheeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysia voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä, joka on liitettävissä erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.) Sisällönanalyysissa analysoidaan haastattelussa puhuttuja sisältöjä. Tällöin litteroidaan usein sanatarkasti kaikki puhuttu. Tärkeää on litteroida kaikki, joita pidetään keskeisinä analysoitavan ongelman kannalta. Sisällönanalyysissa voidaan jättää merkitsemättä päällekkäispuhunnat, äänensävyt, tauot ja minimipalautteet. (Hyvärinen ym. 2017, 369.)

Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Sen avulla on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Teemoittelussa painottuu, mitä kustakin aihepiiristä on sanottu. Tutkimusaineisto voidaan ryhmitellä esimerkiksi tiedonantajien sukupuolen tai iän mukaan ennen varsinaisten teemojen etsimistä. Alustavasti tehdyn ryhmittelyn jälkeen aineistosta aletaan etsiä varsinaisia aiheita eli teemoja. Tarkoituksena on löytää aineistosta määritellyjä teemoja kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

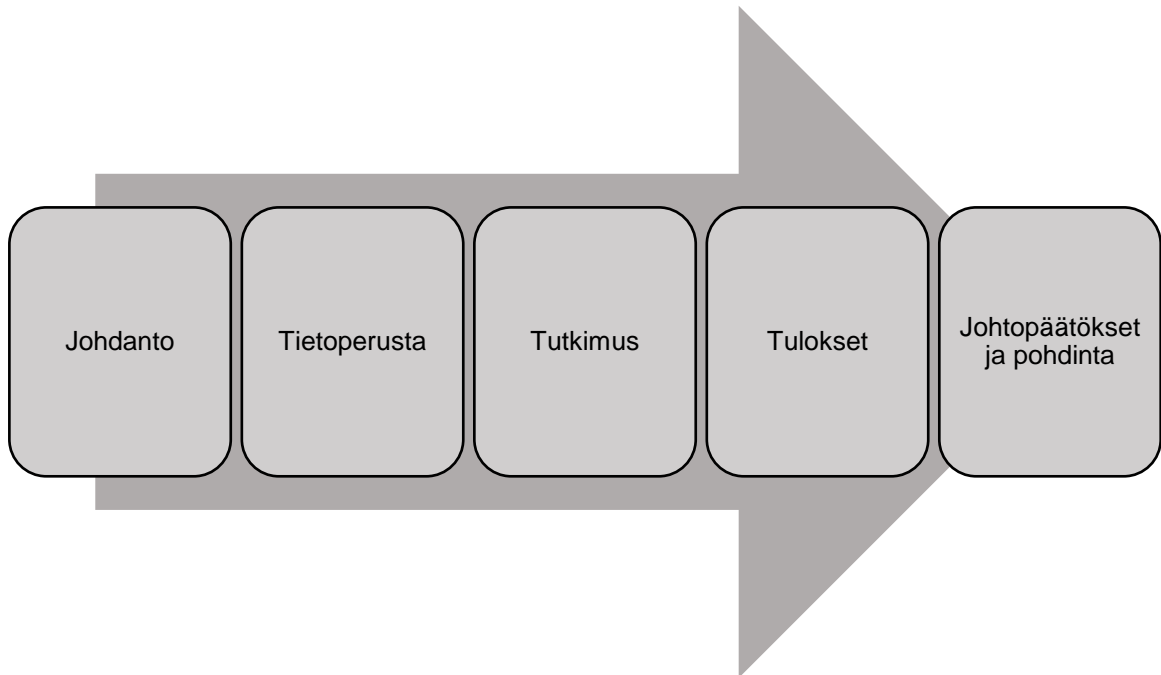
1.5 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta. Opinnäytetyön rakenne on nähtävissä kuviossa 2. Työn aloittaa ensimmäisessä luvussa johdanto. Toinen luku sisältää työn tietoperustan, jossa pääaiheita ovat asiakaskeskeisyys, asiakaskokemus ja sen muodostuminen, asiakaskokemuksen mittaaminen sekä johtaminen, kontaktipisteet, asiakaspolut ja niiden kuvaaminen sekä service blueprint.

Opinnäytetyön kolmas luku käsittelee työssä tehtyä tutkimusta. Luvussa kerrataan tutkimuksen tavoitteet ja opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät sekä esitellään tutkimusjoukko. Lisäksi kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimusaineiston analyysimenetelmästä.

Työn neljännessä luvussa esitellään kehittämistyön tutkimusaineisto. Luvussa käydään läpi tutkimuksen teemahaastattelun tulokset sekä kohdeyrityksen kanssa tehty asiakaspolku ja service blueprint -palveluprosessikuvaus. Lisäksi työssä esitellään haastattelujen ja havaintojen pohjalta täydennetty service blueprint sekä tutkimuksen ja tietoperustan

pohjalta luotu asiakaskokemuksen mittausmalli kohdeyritykselle. Viides luku sisältää vastaukset tutkimuskysymyksiin, johtopäätökset, kehitysideat ja pohdinnan.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.

2 TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA

2.1 Asiakaskeskeinen ajattelu

Perinteisesti yritykset ovat toimineet toimintamallin mukaan, jossa keskittyminen on ollut pääosin yritysten ydintoiminnoissa, jotka ovat tuotekeskeisiä. Samanaikaisesti näkemys ostokokemuksesta on rajoittunut silloihin yritysten sisällä. Jokainen näistä silloista sisältää oman näkemyksen ja odotuksen asiakasta kohtaan. Nämä erilliset näkemykset saattavat johtaa tehottomaan asiakaskokemukseen sisäisen lähestymistavan vuoksi, joka ei huomioi yrityksen toimintojen vaikutusta asiakkaaseen. (Kleinberger, Badgett & Boyce 2006, 3.)

Asiakaskeskeisyyden taustalla on asiakkaan edun laittaminen ensimmäiseksi kaikessa, mitä yritys tekee. Usein tämä tarkoittaa päätöksiä, jotka eivät ole lyhyellä aikavälillä tuottavia. Lopulta nämä päätökset johtavat parempaan asiakastyytyvyyteen ja asiakasuskollisuuteen, joiden ansiosta myös tuotot kasvavat. (Golding 2018, 14.) Asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin edellytyksenä on, että kaikki organisaation liiketoimintayksiköt asettavat asiakkaan liiketoimintaprosessiensa keskukseen. Eri yksiköiden yhteisenä tavoitteena tulee olla lisäarvon luominen asiakkaalle ja sen saavuttamiseksi yksiköiden on tehtävä yhteistyötä keskenään. (Sözer & Civelek 2018, 868.) Asiakaskeskeisissä yrityksissä kaikki yrityksen osa-alueet toimivat saumattomasti keskenään täyttääkseen asiakkaiden tarpeet (Kleinberger ym. 2006, 11).

Yrityksen toimintojen muuttaminen asiakaskeskeiseksi vaatii muutoksen yritysten ajattelumallissa ja toimintojen organisoinnissa. Yrityksen tulee muokata ajattelumalliaan perinteisestä tuotekeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeiseen ajatteluun. Muutos ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tuotekeskeinen ajattelu tarvitsisi hylätä täysin. Parhaan lopputuloksen saaminen edellyttää sekä tuote- että asiakaskeskeisyyden yhdistelmää, jonka avulla pyritään luomaan asiakkaille erinomaisia kokemuksia. (Kleinberger ym. 2006, 3.)

Asiakaskeskeisesti ajattelevat yritykset omaavat usein hyvän ymmärryksen asiakkaidensa palveluihin ja tuotteisiin liittyvistä tarpeista, odotuksista ja mieltymyksistä läpi kaikkien kanavien ja kosketuspisteiden. Yritykset keskittyvät investoimaan asioihin, jotka takaavat heidän asiakkailleen mahdollisimman hyvän kokemuksen. Asiakaskeskeisesti ajattelevissa yrityksissä asiakkaiden näkemyksille on annettu painoarvo päätöksissä, jotka koskevat tuotteita, markkinointia, hinnoittelua, tarjouksia, asiakaspalvelua ja viestintää. Lisäksi asiakaskeskeisesti ajattelevat yritykset keskittyvät asiakkaidensa kokemuksen tunnepuoleen. Yrityksiä kiinnostaa, mitä asiakkaat tuntevat tehdessään ostoja yritykseltä ja millaisia

tunteita yrityksen tuotteiden ja palveluiden käyttö herättää asiakkaissa. (Kleinberger ym. 2006, 3.)

Asiakaskeskeiset yritykset omaavat syvän ymmärryksen asiakkaidensa tarpeista ja ha-
luista. Tätä ymmärrystä hyödynnetään asiakaslähtöisessä asiakaskokemusten suunnitte-
lussa. Vahvan asiakasymmärryksen omaavat yritykset tietävät muun muassa ketkä ovat
heidän tärkeimmät asiakkaansa ja kuinka tuottavia he ovat, millaisia palveluita he suosi-
vat, miten heidän tarpeensa vaihtelevat tilanteen mukaan ja missä ja milloin he haluavat
tulla palveluksi. (Kleinberger ym. 2006, 3-7.) Yritykset voivat hyödyntää asiakasymmär-
rystä tunnistettaessa ongelmakohtia asiakkaiden palvelupolun aikana. Ymmärryksen
avulla voidaan luoda strategioita, joiden avulla ongelmakohtia voidaan purkaa ja asiak-
kaille pystytään luomaan parempaa asiakaskokemusta. (Mccoll-Kennedy, Zaki, Lemon,
Urmetzer & Neely 2019, 21.) Syvää asiakasymmärrystä voidaan käyttää apuna yrityksen
uusasiakashankinnassa ja entisten asiakkaiden asiakastyytyväisyyden säilyttämisessä
(Kleinberger ym. 2006, 8).

Asiakasymmärrys saavutetaan keräämällä tietoa asiakkaista laajasti eri lähteistä. Tieto voi
sisältää muun muassa demografista dataa asiakkaista tai dataa asiakkaan ostoista ja
kanssakäymisestä yrityksen kanssa. Tiedon keräämisen kannalta on hyvä tutkia ja ottaa
käyttöön uusia kuluttajatutkimuksen menetelmiä. Näiden avulla on mahdollista saavuttaa
parempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista, tunteista ja käytöksestä. Asiakkailta tulee myös
kerätä palautetta säännöllisesti ja asiakkaita on hyvä rohkaista palautteen antoon. Kerät-
tyä tietoa voidaan hyödyntää, kun halutaan tunnistaa liiketoiminnan kannalta tärkeät tilan-
teet asiakkaan kanssa. Kun tärkeät tilanteet on tunnistettu, tulee varmistaa, että brändilu-
paus toteutuu kaikissa asiakaskokemuksen kannalta tärkeissä kontaktipisteissä. Tietoa
voidaan hyödyntää myös ostokokemuksen suunnittelussa pitäen mielessä asiakkaiden
odotukset, tunteet ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen. Lisäksi tiedon avulla voidaan määri-
tellä asiakassegmentit ottamalla huomioon asiakkaiden elämänvaiheet, tuotteiden käytön,
psykografiset tekijät ja ostomieltymykset. (Kleinberger ym. 2006, 7-8.)

Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan, että yritykset ymmärtävät todellisuuden, jossa heidän
asiakkaansa toimivat ja elävät. Yritysten tulee tuntea asiakkaidensa tarpeet, odotukset,
motiivit ja mihin arvoihin he valintansa perustavat. Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan
arvonmuodostumisen ymmärrystä. Yritysten tulee ymmärtää, mistä palvelun osatekijöistä
arvo muodostuu asiakkaalle. Arvolupaus voidaan lunastaa vain, jos ymmärretään niiden
tarpeita, joille arvoa luodaan. Arvonmuodostumisen osatekijöitä ovat esimerkiksi asiak-
kaan tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat ja arvot. Lisäksi arvonmuodostumiseen

vaikuttavat muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta ja sen ominaisuudet sekä vastavien palveluiden hinta. (Tuulaniemi, 2011.)

Erinomaisen asiakaskokemuksen luomisen edellytyksenä on muutos kohti asiakaskeistä organisaatorakennetta. Muutoksen vaatimuksena on asiakkaan asettamisen liiketoimintaprosessien keskiöön. Lisäksi tärkeää on asiakkaiden näkemysten huomiointi liiketoimintaprosesseissa ja organisaatorakenteen muokkaaminen alhaalta ylöspäin suuntautuvaksi. Alhaalta ylöspäin suuntautuvan organisaatorakenteen avulla on mahdollista hyödyntää asiakkailta läpi palvelupolun kerättyä palautetta positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa. Palaute sekä muu asiakkaista kerätty data tulee analysoida ja jalostaa asiakasymmärrykseksi. Näiden muutosten avulla yritykset helpottavat uniikin ja erinomaisten asiakaskokemusten luontia, jonka avulla pystytään kasvattamaan asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta. (Sözer & Civelek 2018, 868-869.)

2.2 Asiakaskokemus

Löytänä ja Korteso (2011, 11) ovat määritelleet asiakaskokemuksen seuraavalla tavalla:

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.

Asiakaskokemuksen määrittely ja kehittäminen ovat tärkeä osa markkinatutkimusta, sillä kokemus on nousemassa laadun korvaavaksi kilpailutekijäksi markkinoilla. Palvelun laadun kehittämisen ongelmana on sen keskittyminen lähinnä palveluntuottajan toimintoihin sen sijaan, että keskityttäisiin asiakkaalle tuotettuun arvoon. Asiakaskokemus kuvaa kokonaisvaltaisesti kuluttajille tarkoitettua rakennetta ottamalla huomioon kaiken suoran ja epäsuoran vuorovaikutuksen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Tämä tarjoaa paremman kokonaiskuvan asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta sekä auttaa tunnistamaan tärkeimmät kehityskohdat palvelupolun aikana. Esimerkiksi hotelliyöpymisen mielekkyys asiakkaalle ei tarkoita sitä, että koko kokemus olisi ollut mielekäs. Kokemus kokonaisuudessaan sisältää sopivan hotellin etsimisen internetistä, varauksen tekemisen, matkustamisen hotelliin, uloskirjautumisen ja matkan jatkumisen seuraavaan kohteeseen. (Klaus & Maklan 2013, 227-239.) Kaikkien organisaatioiden toimialasta ja koosta riippumatta tulisi ymmärtää asiakaskokemuksen merkitys kilpailuetua tavoiteltaessa. Asiakaskokemuksella on vaikutus asiakkaille tuotettuun arvoon, asiakasuskollisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi sillä voidaan vaikuttaa yrityksen imagoon ja erilaistumiseen. Näiden syiden vuoksi asiakaskokemusta voidaan käsitellä kokonaisvaltaisena strategisena prosessina yrityksen liiketoimintaa kehitettäessä. (Jain, Aagja & Bagdare 2017, 657.) Asiakaskokemus vaikuttaa asiakasuskollisuuteen ja sen avulla voidaan parantaa asiakkaiden

luottamusta yritystä kohtaan sekä luoda tunnesiteitä asiakkaiden kanssa. Nämä asiat vaikuttavat asiakaspysyvyyteen, joka luo kilpailuetua. (Johnston & Kong 2011, 17-18.)

Asiakaskokemus on asiakkaan yrityksestä muodostama käsitys, joka syntyy kohtaamisissa eri kontaktipisteissä, asiakkaan uusien ja vanhojen mielikuvien sekä yrityksen herättämien tunteiden perusteella. Asiakaskokemus syntyy varhaisessa vaiheessa. Se alkaa hetkessä, jossa asiakas päättää esimerkiksi hankkia uuden auton tai hakea pankista lainaa. Päätökseen eivät vaikuta vain asiakkaan omat kokemukset, vaan kaikki asiakkaan aiheesta aiemmin käymät keskustelut ja lukemat jutut. (Korkiakoski 2019, 19.) Asiakaskokemus on yhdistelmä rationaalisia, tunteellisia, aistillisia, sosiaalisia, fyysisiä ja henkisiä kokemuksia (Jain ym. 2017, 657). Asiakaskokemus on moniulotteinen sisältäen aistillisia, tunnepitoisia, toiminnallisia, käytännöllisiä, sosiaalisia ja elämäntapaan liittyviä osatekijöitä (Gentile, Spiller & Giuliano 2007, 398). Asiakaskokemus on kokonaisuus, joka muodostuu tiedollisella, tiedostamattomalla, tunteellisella, sosiaalisella ja fyysisellä tasolla tapahtuvista reaktioista, joita asiakas kokee ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ennen ja jälkeen ostotapahtuman. Asiakaskokemus sisältää koko kokemuksen sisältäen tiedonhaun, oston, kulutuksen ja myynninjälkeiset tapahtumat. Lisäksi kokemus saattaa sisältää monikanavaisuutta. (Verhoef, Katherine, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009, 32; Klaus ym. 2013, 509; Batra 2017, 198; Bustamante & Rubio 2017, 889; Sözer & Civelek 2018, 857.) Asiakaskokemus sisältää laajan aikaikkunan, jonka aikana asiakas on suorassa ja epäsuorassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Kokemus sisältää sekä toiminnallista että tunnepitoista vuorovaikutusta. (Klaus 2014, 309; Batra 2017, 198.) Suoraa vuorovaikutusta on muun muassa tilanne, jossa asiakas suorittaa oston myyjän välityksellä. Epäsuoraa vuorovaikutusta on esimerkiksi, kun asiakas lukee Facebook-päivityksestä jonkun toisen asiakkaan vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. (Batra 2017, 198.)

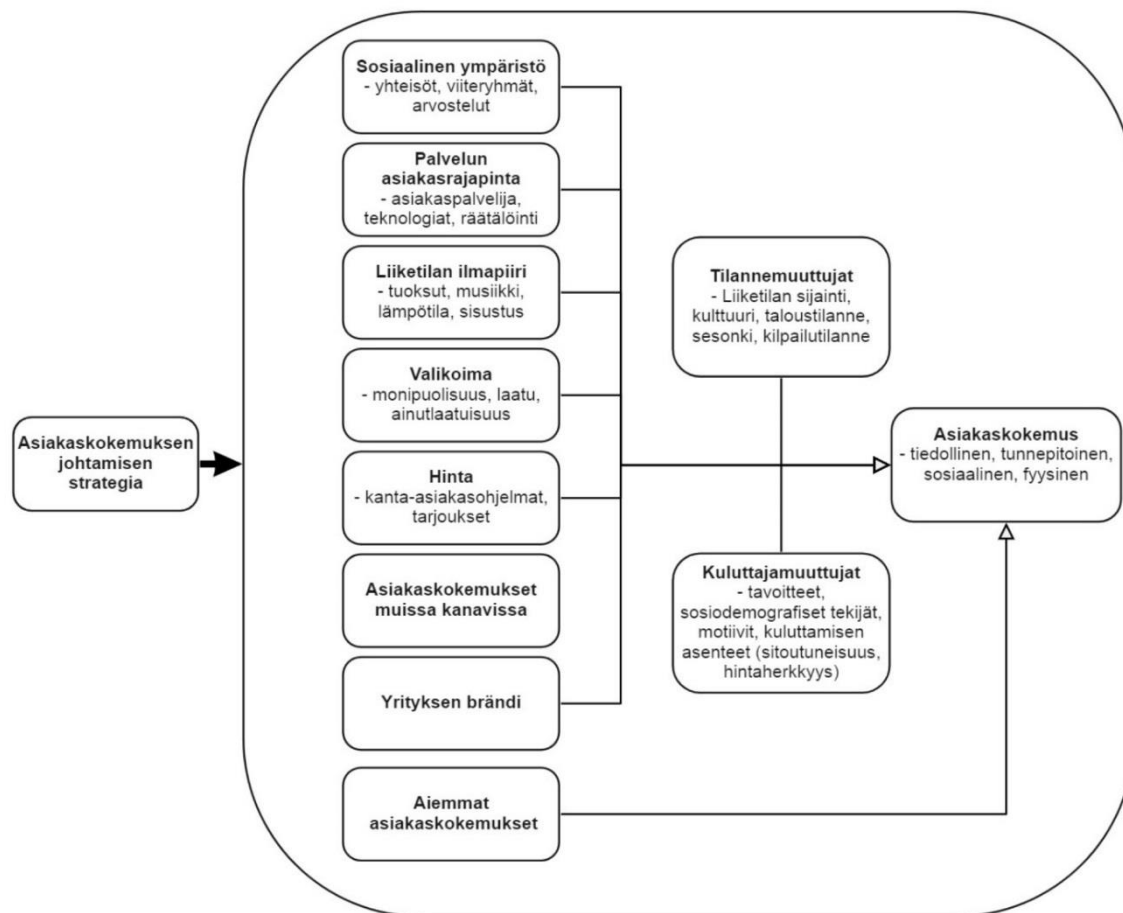
Asiakaskokemus on jaettavissa kolmeen eri tasoon: merkityksiin, toimintaan ja tunteisiin. Merkitystaso tarkoittaa kokemukseen liittyviä merkitys- ja mielikuvaulottuvuuksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta, unelmia, lupauksia, tarinoita, oivalluksia, kulttuurillisia koo-deja, suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. Toiminnan taso tarkoittaa palvelun tehokkuutta, käytettävyyttä, saavutettavuutta, hahmotettavuutta, prosessien sujuvuutta, monipuolisuutta ja palvelun kykyä vastata asiakkaan tarpeeseen. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaassa syntyviä henkilökohtaisia kokemuksia ja tunteita. Se sisältää kokemuksen tyylin, kyvyn koskettaa aisteja, miellyttävyyden, helppouden ja kiinnostavuuden. (Tuulaniemi, 2011.)

Asiakaskokemus on yksilöllinen ja henkilökohtainen (Filenius 2015, 15; Gorgoglione & Panniello 2017, 1311). Kokemus on luonteeltaan yksilöllinen ja kukaan ei voi kokea koke-
musta samalla tavalla kuin toinen. Se syntyy tapahtumista, jotka koskettavat ihmistä
omalla yksilöllisellä tavalla. (Pine & Gilmore 1999, 12.) Yksilön näkökulmasta tunteet ja
mielikuvat ovat itsestään selviä. Yksilölliseen näkökulmaan vaikuttavat muun muassa asi-
akkaan asenne, hintatietoisuus ja osaaminen. (Filenius 2015, 15.)

On tärkeää huomata, että asiakaskokemus on ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen
summa. Täten asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikutta-
vat merkittävästi asiakkaan tunteet ja alitajuisesti tekemät tulkinnat. Näiden syiden vuoksi
yritykset eivät pysty täysin vaikuttamaan siihen millaisen asiakaskokemuksen asiakkaat
muodostavat. Yritykset voivat kuitenkin vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia asiakkaille
pyritään luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Asiakaskokemus ei koostu ainoastaan
osatekijöistä, joihin yritys voi vaikuttaa vaan siihen vaikuttavat myös asiat, jotka eivät ole
yrityksen hallinnoitavissa (Verhoef ym. 2009, 32; Lemke, Clark & Wilson 2011, 863;
Mccoll-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Klaus, Radnor, Perks & Friman 2015, 431; Bol-
ton, Mccoll-Kennedy, Cheung, Gallan, Orsingher, Witell & Zaki 2018, 799). Asiakaskoke-
muksen muodostumisen kannalta yrityksen hallittavissa olevia asioita ovat muun muassa
liiketilän ilmapiiri, tuotevalikoima ja hinta (Verhoef ym. 2009, 32; Mccoll-Kennedy ym.
2015, 431; Mohd-Ramly & Omar 2017, 1150). Yrityksen hallinnan ulkopuolisia asioita ovat
esimerkiksi muiden asiakkaiden tai asiakkaiden ostopäätöksen taustalla olevien asioiden
vaikutus kokemukseen (Verhoef ym. 2009, 32; Lemke ym. 2011, 863). Yritykset eivät voi
vaikuttaa siihen, kuinka esimerkiksi asiakkaan käyttämä laite kuten älypuhelin tai muut
asiakkaat vaikuttavat kokemukseen (Mccoll-Kennedy ym. 2015, 431).

2.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen

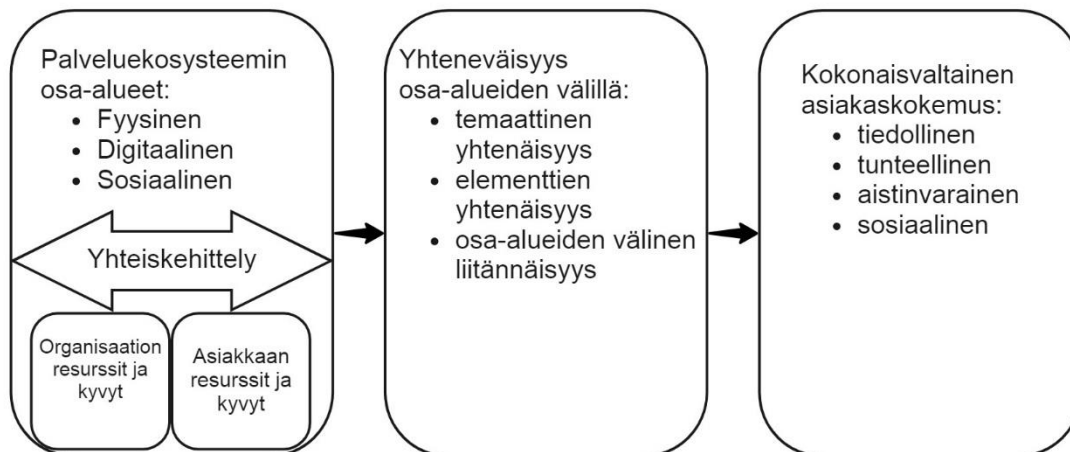
Asiakaskokemuksen muodostuminen on pidemmällä aikavälillä tapahtuva yrityksen ja asiakkaan välisiä vuorovaikutuksia sisältävä prosessi läpi monien kanavien. Muodostumisprosessi sisältää sekä toiminnallisia että tunnepitoisia tekijöitä. (Klaus & Maklan 2013, 227.) Asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa eri vaiheisiin sisältäen kokemuksen ennen ostoa, kokemuksen oston ja kulutuksen aikana sekä kokemuksen kulutuksen jälkeen (Jain ym. 2017, 657).



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Verhoef ym. 2009, 32.)

Verhoef ym. (2009, 32-33) esittävät mallin asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tämä malli on nähtävissä kuviossa 3. Mallin mukaan asiakaskokemukseen vaikuttavat sekä tekijät, joihin yritykset voivat vaikuttaa, että tekijät joihin yritykset eivät voi vaikuttaa. Tekijöitä, joihin yritykset voivat vaikuttaa, ovat muun muassa hinta, valikoima ja liiketilän ilmapiiri. Tekijöitä, joihin yritykset eivät voi vaikuttaa, ovat muun muassa muiden asiakkaiden vaikutus kokemukseen ja asiakkaan motiivit. Lisäksi mallin mukaan asiakaskokemukseen vaikuttavat myös asiakkaan aiemmat asiakaskokemukset.

Boltonin ym. (2018, 792) mukaan asiakaskokemus muodostuu kuvion 4 mukaisesti palveluekosysteemin kolmessa osa-alueessa, joita ovat fyysinen, digitaalinen ja sosiaalinen osa-alue.



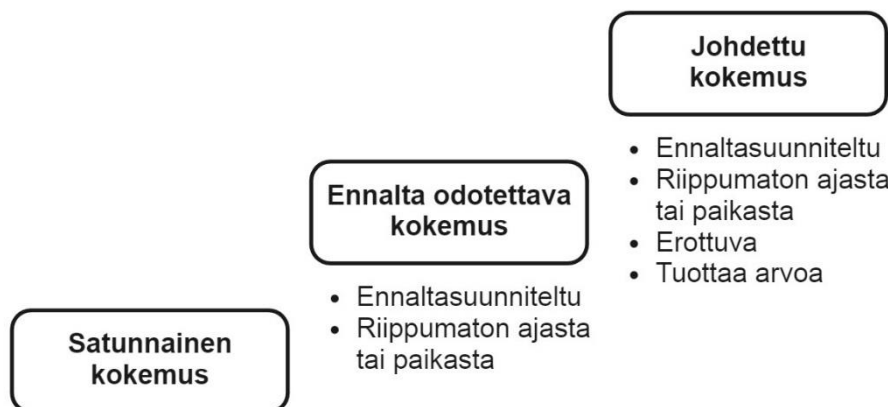
Kuvio 4. Asiakaskokemuksen muodostuminen palveluekosysteemin osa-alueissa (Bolton ym. 2018, 792.)

Asiakkaan näkökulmasta asiakaskokemus muodostuu valitsemalla eri elementtejä eri osa-alueista. Asiakas valitsee esimerkiksi missä yrityksen liikkeessä hän asioi, asioiko hän yksin vai jonkun toisen kanssa ja käyttääkö asiakas yrityksen digitaalisia kanavia asioinnissaan. Nämä valinnat saattavat tehdä kokemuksen muodostumisesta yhtenäisen eri osa-alueilla esimerkiksi tilanteessa, jossa digitaalinen kanava tukee sosiaalista kanssakäymistä muiden asiakkaiden kanssa. Muodostumisen yhtenäisyyttä taas heikentää tilanne, jossa sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuus on poistettu yrityksen digitaaliselta alustalta esimerkiksi sen pelossa, että asiakkaat suosittelisivat siellä toisilleen kilpailevan yrityksen tuotteita. Yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että osittain fyysisessä, digitaalisessa ja sosiaalisessa ympäristössä tapahtuvaa asiakaskokemuksen muodostumista voidaan hallita ja osittain se ei ole hallittavissa. Yritysten kannalta hyvää asiakaskokemusta luodessa tärkeää on pyrkiä tunnistamaan, mihin osa-alueisiin asiakaskokemuksen muodostumisessa voidaan vaikuttaa ja mihin ei. Lisäksi asiakaskokemuksen yhteneväisyyteen eri kanavissa on syytä panostaa. (Bolton ym. 2018, 792-799.)

Asiakaskokemuksen laadun kannalta on merkittävää, että yritykset panostavat yhteneväisyyteen ulkoasussa, tunnelmassa ja esteettisyydessä palvelunsa eri osa-alueilla. Näiden välinen yhteneväisyys ja integraatio helpottavat yrityksiä reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin asiakkaiden pyrkiessä tavoitteeseensa. Tässä prosessissa uusien resurssien

haaliminen ja uusien kykyjen oppiminen auttaa yrityksiä sujuvampaan vuorovaikutukseen asiakkaidensa kanssa asiakkaiden tarpeiden mukaan. Etenkin digitaalisissa ja sosiaalisissa ympäristöissä tämä korostuu, kun pyritään luomaan dynaamista ja reaaliajassa olevaa yrityksen muiden kanavien kanssa yhteneväistä palvelua. (Bolton ym. 2018, 799-800.)

Fileniuksen (2015, 14-15) mukaan asiakaskokemuksen muodostumisen voi jakaa neljään vaiheeseen: lähtötilaan, vaiheeseen ennen ostoa, ostotapahtumaan ja vaiheeseen oston jälkeen. Ensimmäisessä vaiheessa lähtötilassa asiakkaalla on usein asenteita ja ennakkoodotuksia yritystä ja sen tarjoamia palveluita kohtaan. Brändi on asiakkaalle harvoin täysin tuntematon ja yleensä asiakas on kuullut siitä jo aiemmin. Lisäksi asiakkaalla on usein valmiina odotuksia yrityksen kanssa asiointia kohtaan. Asenteet ja odotukset ovat saattaneet syntyä aiemmasta asiointista brändin kanssa, muiden kertomasta palautteesta tai esimerkiksi asiakkaan kohtaamasta yritystä koskevasta uutisesta. Asenne voi pohjautua myös kokemuksiin yrityksen toimialasta, vaikka kyseisestä yrityksestä ei aiempaa kokemusta olisikaan. Toisessa vaiheessa ennen asiakkaan tekemää ostosta hän altistuu yrityksen markkinoinnille ja viestinnälle. Tällöin asiakas ei ole vielä tehnyt lopullista päätöstään siitä, että haluaa tehdä ostonsa kyseiseltä yritykseltä. Asiakas saattaa käyttää paljon aikaa tuotteiden vertailuihin ja tutkimiseen ennen lopullista ostopäätöstä. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu asiakkaan tekemä ostos lopullisen ostopäätöksen muodostuttua. Ostotapahtumaan liittyy asiointi yrityksen kanssa sekä tuotteen ostaminen ja maksaminen. Neljännessä vaiheessa ostotapahtuman jälkeen kommunikointi yrityksen ja asiakkaan välillä usein jatkuu. Asiakas saattaa olla yhteydessä kysyäkseen neuvoja, tehdäkseen lisäostoja tai reklamoidakseen. Lisäksi yritys voi pyytää palautetta toiminnastaan.



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen tasot (Löytänä & Korteso 2011, 51.)

Löytänen ja Korteson (2011, 50-54) mukaan asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa myös tasoihin sen mukaan, kuinka johdettuja kokemukset ovat. Kuvio 5 esittää nämä tasot. Kokemuksen kolme eri tasoa ovat heidän mukaansa satunnainen, odotettavissa oleva ja johdettu kokemus. Satunnainen kokemus vaihtelee paikan, ajan ja henkilön mukaan. Lisäksi satunnaisessa kokemuksessa vaihtelua on sen mukaan, ketkä kokemuksessa ovat osallisia sekä milloin ja missä kokemus muodostuu. Odotettavissa oleva kokemus on suunniteltu sisältäen aina tarkoin määrätyt osatekijät mutta on riippumaton sekä ajasta että paikasta. Johdettu kokemus on myös ajasta ja paikasta riippumaton mutta se on suunniteltu sekä asiakkaalle arvoa tuottava.

2.4 Kontaktipisteet

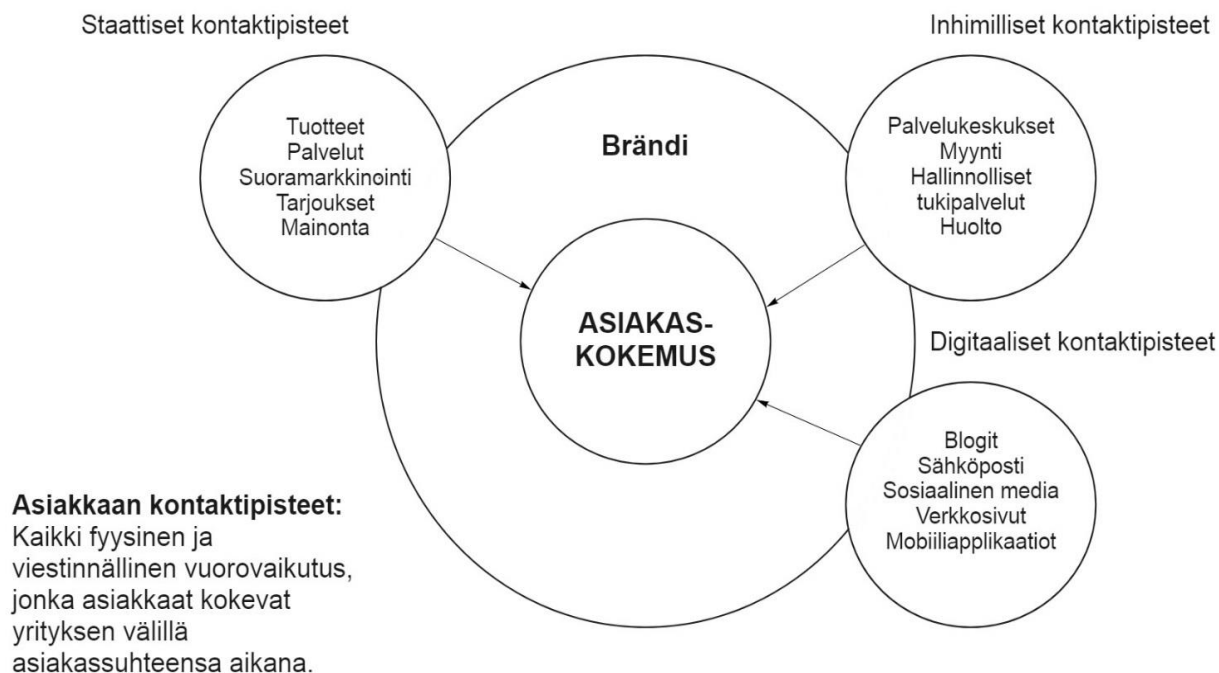
Yritysten kannalta kriittinen tekijä kestävän kilpailuedun luomisessa on niiden ketteryys toteuttaa kokonaisvaltaista markkinointistrategiaa keskittymällä jokaiseen vaiheeseen asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa yrityksen henkilökunnan, kanavien tai tuotteiden kanssa. Nämä vaiheet muodostavat kokonaisuutena asiakkaan kulkeman palvelupolun, joka toimii perustana ja alkuperänä kokonaisvaltaiselle asiakaskokemukselle. (Sözer & Civelek 2018, 857.) Yksi parhaita tapoja ymmärtää asiakkaiden kokemuksia on tutkia asiakkaiden palvelupolkuja (Gad 2016, 80). Asiakaskokemuksen kannalta yritysten on hyvä keskittyä tutkimaan asiakkaan kulkemaa palvelupolkua kokonaisuutena sisältäen kaikki kontaktipisteet sen sijaan, että keskityttäisiin vain yksittäisiin hetkiin palvelupolun aikana (De Keyser ym. 2015, 1).

Palvelupolku kuvaa, kuinka asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus ja se jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita

kontaktipisteitä. Palvelupolku voidaan jaotella vaiheisiin asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Vaiheita ovat esi-, ydin-, ja jälkipalvelu. Esipalveluvaihe valmistelee arvon muodostumista ja tässä vaiheessa asiakas on esimerkiksi varannut ajan palveluun puhelimitse tai verkkoajanvarauksella. Ydinpalveluvaiheessa asiakas saa varsinaisen arvon. Jälkipalveluvaihe sisältää asiakkaan kontaktit yrityksen kanssa ydinpalvelun jälkeen. Tämä kontakti voi olla esimerkiksi asiakaspalautteen antaminen. (Tuulaniemi, 2011.) Palvelupolku sisältää kaikki vaiheet asiakkaan asiakassuhteen aikana kohti heidän tavoitteensa suorittamista. Näitä vaiheita ovat esimerkiksi tiedon etsiminen, vaihtoehtojen vertailu ja tuotteen tai palvelun käyttö. (Golding 2018, 14.)

Palvelupolku sisältää eri vaiheita asiakkaan tuotteen tai palvelun käytön aikana. Esimerkiksi sairaalassa käydessään asiakas varaa ajan, saapuu sairaalaan, ilmoittautuu, odottaa lääkäriaikaa käytävällä, kutsutaan lääkärin huoneeseen, on lääkärin haastateltavana ja niin edelleen. Nämä asiakkaan vuorovaikutushetket ihmisten, käyttöliittymien, tilojen ja esineiden kanssa ovat kontaktipisteitä, joista asiakkaan palvelupolku muodostuu. (Hassi, Maila & Paju 2015, 136.) Kontaktipisteet ovat kohtia, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Vuorovaikutus voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suoraa vuorovaikutusta esiintyy esimerkiksi ostojen, palvelun tai kohdennettujen tarjousten kautta. Epäsuoraa vuorovaikutusta ovat esimerkiksi tilanteet, joissa asiakas kohtaa yrityksen median välityksellä tai kuulee yrityksestä sen asiakkailta tai muilta ihmisiltä kuten perheenjäseniltä tai ystäviltä. (Golding 2018, 14.)

Kontaktipisteet sisältävät kaikki fyysiset sekä viestinnälliset vuorovaikutuskohdat, jotka asiakas kokee asiakassuhteen aikana. Nykypäivänä yritysten toimiessa entistä suuremmissa määrässä kanavia, on kontaktipisteiden määrä kasvanut valtavasti, jonka vuoksi myös asiakassuhteet ovat muuttuneet monisyisemmiksi. Asiakas on yhteydessä yrityksen kontaktipisteeseen esimerkiksi silloin, kun hän vierailee yrityksen verkkosivuilla, näkee mainoksen yrityksestä, lukee arvostelun tai esittelyn yrityksestä, vierailee yrityksen liikkeessä tai on yhteydessä yrityksen asiakaspalveluun. Kontaktipisteitä ovat siis kaikki tilanteet, joissa asiakas kohtaa yrityksen brändin. (Gad 2016, 90.) Kontaktipisteitä ovat kaikki ne kanavat ja toimipisteet, joissa asiakas voi kohdata yrityksen brändin. Tällaisia ovat muun muassa mobiilisovellus, verkkosivu, kivijalkamyymälä ja puhelinkeskus. Brändi ei voi usein vaikuttaa siihen, mitä kanavaa asiakas asiointinsa käyttäessä mutta palvelukokemuksen pitäisi kuitenkin olla yhtä laadukas aina ja kaikkialla. (Filenius 2015, 31.)



Kuvio 6. Asiakkaan ja brändin väliset kontaktipisteet (Gad 2016, 91.)

Kuvio 6 esittää Gadin (2016, 91) mallin kontaktipisteistä asiakkaan ja brändin välillä. Kontaktipisteet voidaan jakaa staattisiin, inhimillisiin ja digitaalisiin pisteisiin. Staattiset kontaktipisteet ovat yksisuuntaisia perinteisiä kontaktipisteitä kuten tuotteet, palvelut, tarjoukset, suorat yhteydenotot, mainokset tai tiedotteet. Inhimilliset kontaktipisteet ovat kahden osapuolen välisiä ja näitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelukeskukset, huolto ja tuki, korvausvaatimukset, myyntitilanteet ja hallinnolliset yhteydenotot. Digitaalisia kontaktipisteet ovat monitahoisia kontaktipisteitä ja ne voivat olla myös vain asiakkaiden välisiä ilman varsinaista kontaktia yritykseen. Digitaalisia kontaktipisteitä ovat muun muassa verkkosivut, blogit, keskusteluryhmät, sähköpostit, sosiaalinen media ja mobiilisovellukset. Kaikissa näissä kontaktipisteissä asiakas on kosketuksissa yrityksen brändin kanssa ja ne vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Gad 2016, 91.) Kontaktipisteitä ovat sekä yrityksen henkilöstön jäsenet että yrityksen tilat, joissa asiakkaat vierailevat. Esimerkiksi myyjät, huoltotiimit, asiakaspalvelijat palvelukeskuksissa ja liiketilat sekä myyntitiskit ovat kontaktipisteitä. Lisäksi digitaaliset kanavat kuten vertailusivustot, keskustelupalstat, mobiilisivut, kotisivut ja sosiaalinen media ovat kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat myös vuorovaikutukset, joissa asiakas kohtaa yrityksen brändin. Esimerkiksi sähköpostit ja puhelinoitot yrityksen ja asiakkaan välillä tai tuotteen toimitus asiakkaalle ovat kontaktipisteitä. (Chidley & Pritchard 2014, 297-298.)

2.5 Kanavat

2000-luku on muuttanut kuluttajaliiketoimintaa huomattavasti. Verkkoliiketoiminnan kasvu, uudet digitaaliset kanavat ja sosiaalinen media ovat muokanneet liiketoimintamalleja ja asiakkaiden käyttäytymistä. (Verhoef, Kannan & Inman 2015, 174.) Yritysten asiakkaat toimivat monikanavaisesti, joka on pakottanut yritykset kehittämään monikanavaisuutta (Ilmarinen & Koskela 2015). Nykypäivänä monet yritykset ovat siirtyneet yksikanavaisuudesta monikanavaisuuteen ja tarjoavat tuotteitaan ja palveluitaan asiakkailleen monien kanavien kautta (Kotler & Armstrong 2014, 370). Kanavilla tarkoitetaan kontaktipistettä tai viestinnän välinettä, jonka kautta yritys ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Yleisiä yritysten kanavia ovat esimerkiksi verkkopalvelut, puhelinpalvelut, kivijalkaliikkeet ja suoramainonta. (Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas & Verhoef 2006, 96.) Monikanavaisuus ei ole terminä täysin jäsentynyt. Välillä termit sekoittuvat ja usein kuullaan puhuttavan ylikanavaisuudesta monikanavaisuuden yhteydessä. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Monikanavaisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksellä on enemmän kuin yksi markkinointikanava, jonka kautta tavoitellaan yhtä tai useampaa asiakassegmenttiä. Yrityksen kanavia ovat muun muassa puhelinpalvelut, katalogit, verkkopalvelut ja jälleenmyyjät. (Kotler & Armstrong 2014, 370.) Monikanavaisuudella (multi-channel) tarkoitetaan, että yrityksellä on useita kanavia, kuten myymälät, verkkokauppa ja puhelinpalvelu. Nämä kanavat toimivat erillään ja voivat jopa kilpailla keskenään. Ylikanavaisuus (omni-channel) tarkoittaa, että yrityksen monet kanavat ovat limittyneet toisiinsa tavalla, jossa siirtyminen kanavien välillä tapahtuu ilman erityisiä ponnisteluja ja kanavia voidaan käyttää myös yhtä aikaa. Ristikanavaisuudella (cross-channel) tarkoitetaan puolestaan sitä, että asiakkaita pyritään tietoisesti ohjaamaan kanavasta toiseen, jos se on lisämyynnin kannalta toimivaa tai asiakasprosessin kannalta välttämätöntä. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Monikanavaisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan vain vuorovaikutuksellisia kanavia kuten myymälöitä, verkkokauppoja ja suoramarkkinointia. Näiden lisäksi ylikanavaisuus sisältää mobiilikanavat, sosiaalisen median ja joukkoviestinnän kontaktipisteet kuten TV:n, radion ja printtime-dian. Monikanavaisuudessa kanavat ovat erillisiä ilman limittymistä. Ylikanavaisuudessa kanavat ovat integroitu toisiinsa tarjoten asiakkaalle saumattoman ostokokemuksen. (Verhoef ym. 2015, 176.) Monikanavaisessa liiketoiminnassa yritys tarjoaa palveluja asiakkailleen useassa kanavassa. Kanavien toteutus on kuitenkin tehty siiloutuneesti organisaation näkökulmasta. Kivijalkakauppa hoitaa omat palvelut, tuotteet sekä asiakkaat ja verkkokauppa hoitaa omansa. Toiminta on jakautunut näin, vaikka yritykset toimivat saman brändin alla. Ylikanavaisuutta kutsutaan myös kaikkikanavaisuudeksi. Se eroaa monikanavaisuudesta siinä, että toiminta on organisoitu asiakaslähtöisesti. Yrityksen toimiessa

kaikkikanavaisesti, se on ymmärtänyt, että sama asiakas saattaa asioida sekä kivijalka-että verkkokaupassa. Kaikkikanavaisessa toiminnassa on tarkoituksena, että asiakas voi hoitaa haluamansa asian brändin kanssa haluamassaan kanavassa ja milloin hän itse haluaa. Vaikka kanava ja aika muuttuvat, on palvelukokemuksen silti pysyttävä saumattomana. (Filenius 2015, 18.)

Yrityksen näkökulmasta asiakaspalvelun ja asiakkaan kontaktipisteitä kutsutaan yleensä asiakaspalvelukanaviksi. Asiakkaan ja yrityksen henkilöstön väliset henkilökohtaiset kohtaamiset kasvokkain tapahtuvat perinteisissä kanavissa kuten asiakaspalvelupisteissä tai myymälöissä. Näiden lisäksi kontaktipisteiksi ovat nousseet sosiaalisen median ympäristöt ja chatit. Kohtaamismääriltään suurimpia kanavista ovat asiakaspalvelukeskukset, joissa hoidetaan pääosin puheluita ja sähköposteja. Yrityksille on tärkeää tunnistaa erilaisten kontaktipisteiden rooli erilaisissa kanavissa. Esimerkiksi pankeissa rutiininomaiset ja nopeat asiat hoidetaan verkkopalveluissa, hieman laajemmat asiat puhelimesta ja tarkempia neuvotteluja vaativat asiat pankin neuvottelupisteissä ja konttoreissa. Monikanavaisuus aiheuttaa myös uudenlaisen ilmiön: asiakas saattaa soittaa tai varata ajan neuvotteluun, koska hänelle on syntynyt ongelma itsepalvelun aikana. Esimerkiksi asiakas ei ole pystynyt tai osannut tehdä haluamaansa asiaa verkkopalvelussa tai asiakkaan asia on niin monimutkainen, että sitä ei voi hoitaa puhelimitse. Tällöin asiakas on neuvotteluun tullessaan asioinut jo monessa kontaktipisteessä ja saanut niistä kokemuksia. Nämä kokemukset heijastuvat tapaan, jolla asiakas käyttäytyy seuraavassa kohtaamisessa. Tämä ilmiö on tärkeää huomioida suunnitellessa eri kanavien toimintaa ja resursseja. (Löytänä & Korteso 2011, 87-88.)

2.6 Asiakaspolku ja service blueprint

Asiakaspolku eli customer journey kuvaa palvelun käyttöä asiakkaan silmin. Asiakaspolun kuvaus sopii tilanteisiin, kun halutaan ymmärtää, kuinka asiakas kokee palvelun tai tuotteen käytön. Asiakaspolku kuvaa visuaalisesti asiakkaan kokemuksia ja havaintoja palvelun tai tuotteen käytön eri vaiheissa. Polkuun voidaan lisäksi kuvata vaiheet ennen ja jälkeen palvelun. Asiakaspolku etenee seuraten asiakkaan kokemusta kronologisessa järjestyksessä. Kuvaus voi sisältää sekä sanoja että kuvia jokaisesta vaiheesta. Sisällön avulla kuvauksesta muodostuu visuaalinen kokonaisuus, joka on helposti hahmotettavissa. (Hassi ym. 2015, 136.) Oletusten perusteella rakennettua visuaalista kuvausta asiakkaan polusta voidaan hyödyntää esimerkiksi työpajoissa ajatusten suuntaamisessa. Kun asiakaspolun kuvausta hyödynnetään päätöksenteon pohjana, tulee näkemykset perustaa oletusten sijaan tietoon. Tietoa voidaan kerätä muun muassa haastattelujen, kyselyjen ja tarkkailun avulla. Visuaalisesti muodostettu polku osoittaa, miten asiakas kokee ja

havaitsee tarjotun palvelun. Kun asiakaspolun nykytila ymmärretään, voidaan myös helpommin miettiä, miltä polku saattaisi näyttää tulevaisuudessa. Usein asiakaspolun kuvauksen lisäksi rakennetaan service blueprint. Service blueprintin tavoitteena on varmistaa vaihe vaiheelta, että organisaatiolla on kyky tuottaa asiakkaiden toivomat ja tarvitsemat palvelut. Tämän avulla voidaan varmistaa yhdenmukainen ja kokonaisvaltainen asiakaskokemus. (Pohjola & Maula 2019, 51-52.)

Prosessianalyysia voidaan käyttää prosessien tutkimiseen ja kehittämiseen. Sen avulla voidaan esimerkiksi selvittää, mitkä ovat prosessin kannalta kriittisiä vaiheita, mikä on eri osapuolten rooli prosessissa sekä miksi ja missä kohtaa prosessia ilmenee mahdollisia ongelmia. Blueprinting on palveluprosessien analysointiin kehitetty lähestymistapa. Service blueprint on yksityiskohtaisesti palveluprosessia ja palvelun eri osallistujien rooleja kuvaava prosessikaavio. Service blueprintin tehtävä on kuvata palveluprosessia objektiivisesti niin, että henkilöstö, johtajat ja asiakkaat ymmärtävät yhtenevällä tavalla, millainen palvelu on kokonaisuutena. Tämän avulla on helpompaa käydä keskustelua palvelun kehittämisestä. Service blueprintistä ilmenee palvelun tuotannon kokonaisprosessi, asiakas-kontaktit, asiakkaiden ja työntekijöiden roolit sekä palvelun asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät. (Ojasalo ym. 2014, 178.) Palvelujärjestelmän kuvauksen eli service blueprintin avulla voidaan oppia palvelun toteuttamiseksi tarvittavista toiminnoista, sidosryhmistä ja muista elementeistä. Palvelujärjestelmän kuvauksen avulla voidaan tunnistaa palvelun ongelmakohtia ja mahdollisuuksia. Palvelujärjestelmän visuaalisen kuvaamisen avulla voidaan hahmottaa kehitettävää ratkaisua eri näkökulmista ja miettiä laaja-alaisesti, kuinka ratkaisun voisi konkreettisesti toteuttaa. Kuvauksen avulla voidaan lisäksi arvioida ja analysoida kaikkien osapuolten vastuualueita ja päivittää niitä esimerkiksi asiakastarpeiden muutosten perusteella. Service blueprintin tekeminen aloitetaan asiakaspolun rajauksesta. Tämän jälkeen kirjataan polun eri vaiheet alku- ja päätöspisteen välillä sekä kuvataan niissä tapahtuva toiminta asiakkaan silmin. Jos tarkoituksena on oppia asiakaskokemuksen tuottavasta palvelujärjestelmästä, jatketaan kuvaamalla asiakaspolun ympärille esineitä, toimintoja ja osapuolia, joita palvelun tuottamisessa tarvitaan. Blueprinttiin lisätään asiakkaalle näkyvien palveluntarjoajan tapahtumien ja toimintojen lisäksi myös palveluun vaikuttavat asiakkaalle näkymättömät tukitoiminnot. Asiakaspolun yläpuolelle kuvataan omalle rivilleen konkreettiset esineet, tilat ja välineet, joita tarvitaan eri vaiheissa palveluprosessia. Esimerkiksi lenkokentällä tällaisia ovat lentolippu, itsepalveluautomaatti ja lentokenttäterminaali. Oma rivi tehdään myös toiminnoille, jotka palveluntarjoajan on minimissään järjestettävä ratkaisun toteuttamiseksi. Ensimmäiselle riville asiakaspolun alle kirjataan asiakkaalle näkyvät toiminnot. Esimerkiksi lentomat kustamisessa tällainen asiakkaalle näkyvä toiminto on matkatoimiston varausjärjestelmän nettisivu. Näkyvien

toimintojen alle kirjataan omalle rivilleen asiakkaalle näkymättömät toiminnot. Esimerkiksi lentomatkustamisessa yksi näkymätön toiminto on varauksen tietojen siirtyminen matkatoimistolta lentoyhtiölle. Alimmalle riville voidaan kirjata esimerkiksi tukitoimintoja ja tärkeitä sidosryhmiä. Tukitoimintoja ovat esimerkiksi laskutus ja järjestelmän ylläpito. (Hassi ym. 2015, 137-138.)

2.7 Asiakaskokemuksen johtaminen

Markkinoilla kehitys on siirtynyt asiakkaan aikakauteen, jossa asiakkaan valinta on ainoa yrityksiä erottava tekijä. Tämän vuoksi yritysten tulee keskittyä enemmän asiakaskokemuksen johtamiseen. (Du Plessis & de Vries 2016, 23.) Asiakaskokemuksen johtamista pidetään yhtenä nykypäivän ja tulevaisuuden tärkeimmistä markkinoinnin menetelmistä keskittyttäessä kuluttajamarkkinoiden haasteisiin (Homburg, Jozic & Kuehnl 2017, 398). Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltaista yrityksen strategista johtamista (Gerdt & Eskelinen 2018, 235). Asiakaskokemuksen johtamisen tarkoituksena on tuottaa onnistuneita kohtaamisia asiakkaan kanssa läpi asiakkaan kulkeman palvelupolun ja tämän avulla saavuttaa yrityksen liiketoiminnalleen asettamat tavoitteet (Golding 2018, 14). Se on prosessi, jolla hallitaan strategisesti asiakkaan kokemusta tuotteesta tai yrityksestä (Schmitt 2003, 17-18).

Asiakaskokemuksen johtaminen on asiakkuusjohtamisen seuraaja, jonka näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin on laajempi kuin asiakkuusjohtamisessa (Löytänä & Korteso 2011, 12). Asiakaskokemuksen johtaminen menee pidemmällä kuin asiakasjohtaminen, kun liiketoimintojen kirjaamisen sijaan keskitytään arvokkaiden asiakassuhteiden luomiseen (Schmitt 2003, 18). Asiakkuusjohtaminen ja asiakaskokemuksen johtaminen eroavat toisistaan monella tapaa. Asiakkuusjohtamisessa pyritään saamaan mahdollisimman hyvää tietoa tiettyyn asiakkaaseen liittyen. Tieto pitää sisällään muun muassa asiakkaan tekemät huoltopyynnöt, tuotepalautukset ja kyselyt. Lisäksi asiakkuusjohtamisessa kerätään tietoa asiakkaiden subjektiivisista ajatuksista yritykseen liittyen ja siihen, ovatko asiakkaat tyytyväisiä tai tyytymättömiä saamaansa palveluun. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on mennä syvemmälle kuin pelkän asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Asiakastyytyväisyyden taso ei kerro, kuinka se saavutetaan. Asiakaskokemus liittyy kontaktipisteisiin yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakastyytyväisyys ja luottamus ovat lopputulos sarjasta asiakaskokemuksia, joissa tyytyväisyys esiintyy, kun asiakkaiden odotukset ja asiakaskokemuksen laatu kohtaavat. (Kukkonen 2016, 42.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on ensisijaisesti tekemistä. Se vaatii hyvää suunnittelua, mutta silti vain tekemällä ja kokeilemalla on mahdollista saavuttaa tuloksia. Toimintaympäristöt ja toimialat ovat murroksessa ja muutokset tapahtuvat hyvin nopeasti. Teknologia,

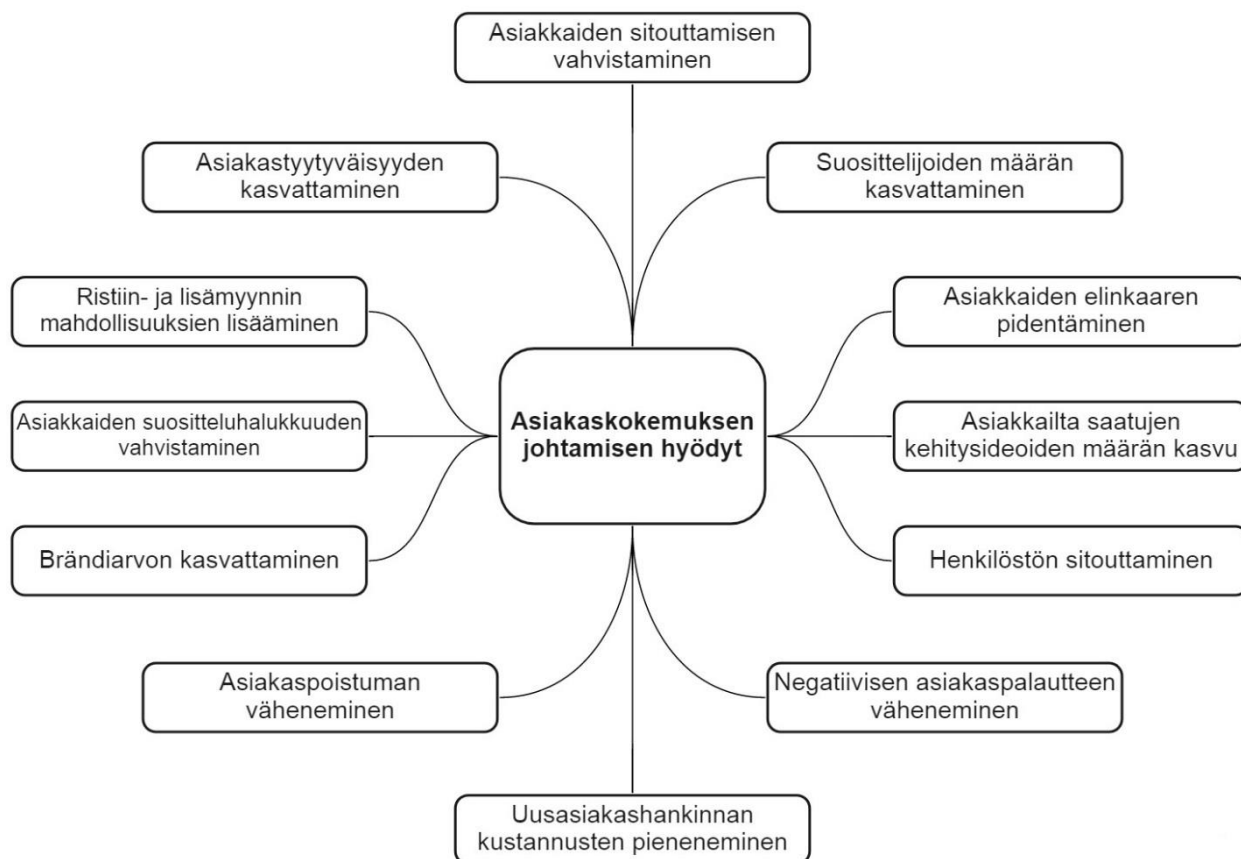
globalisaatio ja asiakkaiden halu kokeilla uusia palveluita muokkaavat toimintaympäristöä entistä nopeammin. Nopeudesta onkin tullut merkittävä kilpailutekijä ja usein ne yritykset menestyvät, jotka testaavat uudenlaisia palveluita ja toimintatapoja. Vahva teoriapohja on ilmiöiden tarkastelussa tärkeää. Parhaat lopputulokset kuitenkin saavutetaan, kun uskalletaan tarttua toimeen ja pyritään luomaan jotain uutta ennakkoluuloja murtavaa. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Positiivisten asiakaskokemusten luomista ajatellen yritysjohdolla tulee olla asianmukainen ymmärrys asiakkaiden odotuksista. Lisäksi on tärkeää määrittää, mitkä asiakkaan ja yrityksen roolit ovat tässä prosessissa. Ymmärrys tarvittavista resursseista, asiakaskokemusta määrittävistä tekijöistä, asiakaskokemuksen muodostumisesta ja asiakkaiden reaktioista auttavat yrityksiä tehokkaassa asiakaskokemusten johtamisessa. Organisaatiot voivat hyödyntää asianmukaisia työkaluja ja tekniikoita kartoitettaessa kokemusprosessia ja kontaktipisteitä asiakkaan palvelupolun aikana sekä silloin, kun pyritään vaikuttamaan asiakkaiden mielipiteeseen heidän kokemastaan kokemuksesta. (Jain ym. 2017, 657.) Asiakaskokemusta kehittäessä ja asiakkaiden brändiin sitoutumista edistäessä on tärkeää ymmärtää, kuinka asiakkaat hahmottavat oman kokemuksensa (Keiningham, Ball, Benoit, Bruce, Buoye, Dzenkovska, Nasr, Ou & Zaki 2017, 155). Yritysjohton täytyy muistaa, että yritykselle tärkeät asiat eivät useinkaan ole samoja mitä asiakkaat arvostavat eniten. Asiakkaiden kiinnostuksen kohteita tulee arvioida oman yrityksen ja sidosryhmien avulla, jotta välttyttäisiin ristiriidoilta yrityksen ja asiakkaiden prioriteettien välillä. Arviointia voidaan tehdä esimerkiksi tiedustelemalla asiakkailta, mitkä ovat heidän mielestään oleellisimmat kosketuspisteet heidän palvelupolullaan ja vertaamalla tätä yrityksen näkökulmaan asiasta. (Lipkin 2016, 697.)

Asiakaskokemuksen johtaminen sisältää laajan ymmärryksen yrityksen ja sen tuotteiden merkityksellisyydestä asiakkaan elämässä. Asiakaskokemuksen johtaminen on yhteydessä asiakkaan kanssa jokaisessa kontaktipisteessä ja se tuottaa arvoa asiakkaalle ennen ja jälkeen ostotapahtuman muun muassa tuottamalla informaatiota, palvelua ja vuorovaikutusta, jotka luovat positiivisia kokemuksia. Se kasvattaa asiakasuskollisuutta ja samalla myös yrityksen arvoa. (Schmitt 2003, 18.) Asiakaskokemuksen johtamisessa tärkeää on miettiä, kuinka haluttua asiakaskokemusta voidaan luoda, jotta se tuottaa arvoa asiakkaille ja tämän kautta yritykselle (Gentile ym. 2007, 395). Asiakaskokemuksen johtamisen tavoite on kasvattaa asiakkaille tuotettua arvoa luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Arvoa luomalla saadaan lisättyä yrityksen tuottoja, sillä yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Asiakaskokemuksen johtamisessa tarkoituksena on luoda asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia jokaisessa kohtaamisessa asiakkaan ja yrityksen välillä. Tämän avulla pyritään maksimoimaan

asiakkaalle tuotettu arvo. Asiakaskokemuksen muodostuminen tapahtuu erilaisissa kontaktipisteissä yrityksen ja asiakkaan välillä. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen luomiseen vaikuttaa kokonaisuus siitä, mitä yritys on ja mitä se tekee. Täten asiakaskokemusajattelua voidaan pitää laaja-alaisempana mallina kuin vastaavia edeltäviä johtamismalleja. (Löytänä & Kortesus 2011, 13-21.)

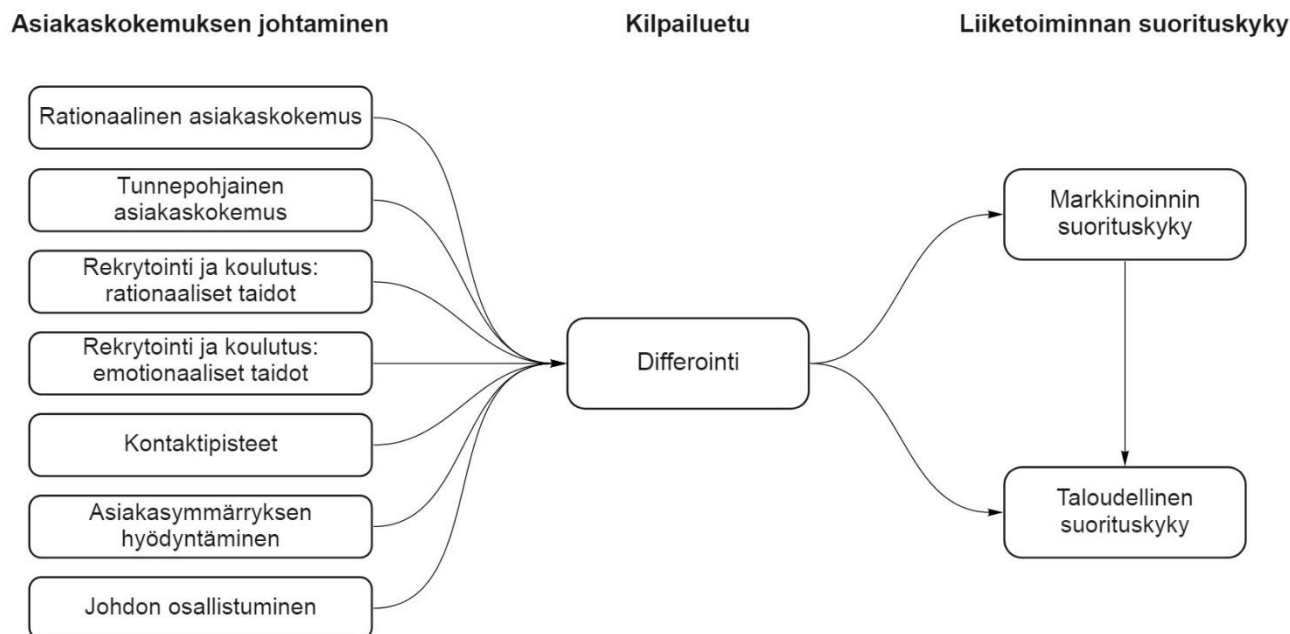
Asiakkaan kokema arvo on yksinkertaisimmillaan asiakkaan saamien hyötyjen ja asiakkaan tekemien uhrausten erotus. Hyötyjä ovat asiakkaalle tuotetut kokemukset, joilla tyydytetään asiakkaan jokin tarve tai tehdään asiakkaan elämää helpommaksi. Uhraus on useimmiten hinta, jonka asiakas joutuu maksamaan hyödystä. Myös asiakkaan menettämisen ajan merkitys uhrauksena on korostumassa. Asiakkaat arvostavat enemmän palveluita, jotka säästävät heidän aikaansa ja joissain tilanteissa nopeus ajaa jopa hinnan edelle ja nopeasta, sujuvasti toimivasta palvelusta ollaan valmiita maksamaan enemmän. (Löytänä & Kortesus 2011, 54-55.)



Kuvio 7. Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt (Löytänä & Kortesus 2011, 13.)

Kuvio 7 esittää Löytänen ja Kortesuson (2011, 13) esittämiä hyötyjä, joita asiakaskokemuksen johtamisesta on yrityksille. Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan vaikuttaa laajasti asiakassuhteisiin. Sen avulla voidaan muun muassa vahvistaa nykyisten asiakkaiden

sitoutumista ja pidentää asiakkaiden elinkaarta sekä kasvattaa asiakastyytyvyyttä. Lisäksi asiakaskokemuksen johtamisella on vaikutusta uusasiakashankinnan kustannuksiin ja asiakkaiden sitouttamisen lisäksi myös henkilöstön sitouttamiseen.



Kuvio 8. Asiakaskokemuksen johtamisen vaikutus liiketoiminnan suorituskykyyn (Grønholdt, Martensen, Jørgensen & Jensen 2015, 92.)

Kuviossa 8 on nähtävissä Grønholdtin ym. (2015, 92-103) esittämä malli, jonka mukaan asiakaskokemuksen johtaminen sisältää seitsemän eri osatekijää, jotka vaikuttavat positiivisesti differointiin ja tämän kautta yrityksen liiketoiminnan suorituskykyyn. Näihin asioihin panostavat yritykset luovat pääsääntöisesti parempia asiakaskokemuksia. Osatekijät ovat: rationaalinen ja tunnepohjainen asiakaskokemus, henkilöstön rationaaliset ja emotionaaliset taidot, kontaktipisteet, asiakasymmärryksen hyödyntäminen ja johdon osallistuminen. Usein rationaalisten tekijöiden ja näkökulmien eli brändilupausta vastaavien kokemusten tuottaminen on yrityksille helpompaa kuin tunnepitoisten asiakkaan mielialaan ja tunteuksiin liittyvien kokemusten. Tämä näkyy myös rekrytoinnissa ja koulutuksessa, joissa yritykset usein keskittyvät enemmän hakijoiden rationaalsiin taitoihin eli pätevyyteen ja ammattitaitoon emotionaalisten taitojen sijaan. Tärkeimpänä osatekijöistä voidaan kuitenkin pitää kontaktipisteitä. Kaikkien kontaktipisteiden tunnistamisen avulla on helpompaa varmistaa, että asiakkaille luotu kokemus vastaa asiakkaiden oletuksia. Tämä luo perustan sille, millainen kokemus asiakkaille tulisi muotoutua eri kontaktipisteissä. Kontaktipisteiden hallinnoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja kuten asiakaspolkujen kuvausta (customer journey map) tai palvelujärjestelmän kuvausta (service blueprint). (Grønholdt ym. 2015, 92-103.)

2.8 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Kaikessa liiketoimintaan liittyvässä tutkimuksessa ja mittaamisessa on tärkeää keskittyä asioihin, jotka ovat olennaisia ja joiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista. Valitettavan usein tutkimuksia ei tehdä johtamisen tai kehittämisen lähtökohdista vaan vain tavan tai tutkimisen vuoksi. Usein syynä tähän on, että merkittävää osaa yrityksiä johdetaan edelleen muista kuin asiakkaan lähtökohdista. (Löytänä & Kortesus, 188-189.) Mittausmallien suunnittelun täytyy alkaa asiakkaan näkökulmasta. Liian usein yritykset aloittavat mittaamisen mielestään tärkeästä kontaktista ja käyttävät mittaamiseen yrityksen kannalta helppoa teknistä ratkaisua. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Asiakaskokemusta tulisi mitata säännöllisin väliajoin. Mittaamisen avulla voidaan tunnistaa aukkoja asiakaskokemusta luodessa. Tämä on tärkeää, jos halutaan luoda uniikkia, miellyttävää ja mieleenpainuvaa asiakaskokemusta. Lisäksi mittaamista voidaan hyödyntää arvioidessa markkinointistrategioiden vaikutusta. Mittaustuloksia voidaan tarvittaessa hyödyntää asiakaskokemusjohtamisen strategioiden suunnittelussa ja muokkaamisessa. (Jain ym. 2017, 657.) Asiakaskokemus mittaa laajasti asiakkaiden kokemusta huomioiden kaiken suoran ja epäsuoran vuorovaikutuksen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Asiakaskokemusta tutkimalla saadaan luotua kokonaiskuva, jota hyödyntämällä saadaan laaja ymmärrys siitä, kuinka omat toimet vaikuttavat asiakkaiden kokemukseen ja tämän kautta muun muassa asiakasuskollisuuteen. (Klaus & Maklan 2013, 227-239.) Asiakaskokemuksen mittaamisen avulla voidaan tutkia palvelun nykytilaa ja tunnistaa kehityskohteita sekä asiointin esteitä. Säännöllisellä mittaamisella voidaan osoittaa myös kehityksen tapahtuminen verrattuna aiempaan tilanteeseen. Lisäksi mittaamista voidaan hyödyntää tehdessä benchmarkkausta ja mittauksen tuloksia voidaan hyödyntää auttamaan yrityksen johtoa päätöksenteossa. (Filenius 2015, 92.)

Asiakaskokemusta mitatessa voidaan hyödyntää ROIn mittaamista. ROIn (return on investment) eli investointien ja tuottojen osoittaminen on helppoa. Lukujen tulee löytyä tuloslaskelmalta viimeiseltä riviltä. Yksityiskohtaisempaa ROIn mittaamista voidaan tehdä useilla mittareilla. Nämä mittarit liittyvät tehokkuuteen, kannattavuuteen, asiakaskohtaisen myynnin kasvuun, läpimenoaikoihin ja asiakkaiden lojaliteetteihin. (Löytänä & Kortesus 2011, 204-207.) Asiakaskokemus on ensisijaisesti tunnetta, jonka vuoksi sen mittaaminen suoraan myynnin tai tuotteen mittareilla on haastavaa. Asiakaskokemusta mittaavat mittarit voidaan kuitenkin liittää liiketoimintamittareihin. Näin tehdessä asiakaskokemuksen kehittämiseksi on alusta lähtien myös liiketoiminnalliset tavoitteet. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Asiakaskokemuksen henkilökohtaisen ja subjektiivisen luonteen vuoksi

mittaamisessa voidaan hyödyntää yhdistelmää, joka sisältää laadullisia ja määrällisiä mittareita (Jain ym. 2017, 657).

Asiakaskokemus on yksilöllinen tiettyyn ajankohtaan liittyvä tunnetila. Tämän vuoksi sen absoluuttinen mittaaminen on mahdotonta. Kokemuksen mittaamiseen on kuitenkin olemassa erilaisia työkaluja ja tapoja, joiden avulla voidaan arvioida kokemuksen laatua sekä tunnistaa kehityskohteita. (Filenius 2015, 92.) Yritykset voivat hyödyntää mittaamisessa saatavilla olevia standardisoituja mittareita tai mittaamista varten voidaan kehittää oma järjestelmä (Jain ym. 2017, 657). Tarpeeksi kattavan ymmärryksen aikaansaamiseksi mittaamisessa on hyvä hyödyntää montaa tapaa sen sijaan, että keskitytään vain yhden työkalun käyttämiseen (De Keyser ym. 2015, 1). Asiakaskokemuksen mittaamiseen usein käytettyjä työkaluja ovat esimerkiksi kyselyt, haastattelut, fokusryhmät, palautelomakkeet ja mystery shopping menetelmä. Lisäksi nykypäivänä mittarina on hyödynnetty muun muassa sosiaalisen median keskustelujen analysointia. (Zolkiewski, Story, Burton, Chan, Gomes, Hunter-Jones, O'Malley, Peters, Raddats & Robinson 2017, 176.)

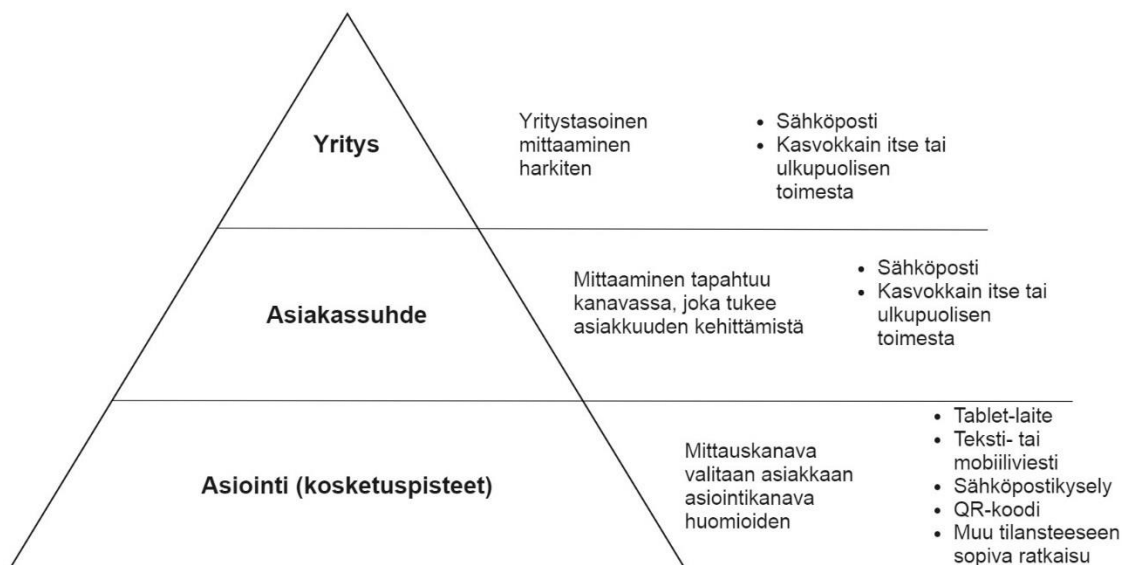
Asiakaskokemuksen mittaamisen ja tutkimusten keinojen valikoima on hyvin kattava. Kuvio 9 on nähtävissä Löytänän & Kortesuon (2011, 188) luoma asiakaskokemuksen mittaamisen spektri, jossa keinot on jaettu aktiivisiin ja passiivisiin. Aktiivisilla keinoilla asiakkaan kokemuksesta saadaan tietoa aktiivisesti tutkimalla ja kysymällä. Passiiviset keinot ovat puolestaan sellaisia, joissa asiakas antaa palautteen omasta aloitteestaan.



Kuvio 9. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (Löytänä & Korteso 2011, 188.)

Mittausmallin suunnittelussa ja mittareiden valinnassa on huomioitava tavoiteltu asiakaskokemus, liiketaloudelliset tavoitteet ja kohtaamisen luonne, jossa mittaaminen tapahtuu. Liiketoiminnalliset mittarit voidaan päättää sen mukaan, mitä liiketoiminnallisia tuloksia halutaan. Kuitenkaan aina ei löydy keinoa mitata liiketaloudellisia tuloksia, jolloin on syytä mitata toimenpiteitä, jotka edeltävät taloudellisia tuloksia. Asiakaskokemuksen kehittämisen liittyy tunteeseen, helppouteen ja tehokkuuteen. Asiakaskokemuksen kokemusmittarit tulisi valita näiden tuntemusten pohjalta. Kokemusmittareilla voidaan esimerkiksi mitata, kuinka asiakaspalvelijan käytös helpotti asiakasta suorittamaan tavoitteensa ja mitä tunteita tämä herätti asiakkaassa. Nämä asiat vaikuttavat lopulta liiketaloudellisiin tulostavoitteisiin. Liiketoiminta- ja kokemusmittareiden lisäksi on olemassa toimintamittarit. Toimintamittarit voivat mitata esimerkiksi asiakaspalvelujen jonotusaikaa tai asiakkaiden määrää myymälässä. Mittauksen avulla pyritään löytämään yhteys liiketoiminnallisen tuloksen ja toimintojen välillä. Välissä tapahtuvan kokemuksen mittauksen avulla ymmärretään, kuinka toimintoja tulisi kehittää niin, että asiakaskokemus paranee asiakkaan tahtomaan suuntaan, joka lopulta parantaa myös liiketaloudellista tulosta. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

ASIAKASKOKEMUKSEN MITTAAMINEN ERI TASOILLA



Kuvio 10. Asiakaskokemuksen mittaaminen eri tasoilla (Korkiakoski 2019, 78.)

Kuviossa 10 on nähtävillä Korkiakosken (2019, 78) malli asiakaskokemuksen mittaamisesta eri tasoilla. Mittaus kosketuspisteissä on suoraviivainen prosessi ja se toimii kaikille asiakkaille samalla tavalla. Mittaus tapahtuu kohtaamisen jälkeen ja mittauksen voi laukaista esimerkiksi käynti lääkärissä tai kaupassa, jonka jälkeen asiakkaalle lähtee kysely esimerkiksi sähköpostilla. Asiakassuhdetasolla mittaamisessa on enemmän vaihtoehtoja. Eri asiakkaiden mukaan kohtaamiset voivat olla säännöllisiä tai hyvin harvaan

tapahtuvia. Asiakassuhdetasoiseen mittaamiseen ei löydy yhtä tapaa tai teknologiaa, jolla koko mittaaminen on hoidettavissa. Mittaamisen voi hoitaa asiakkaista ja kohtaamisista riippuen esimerkiksi sähköpostikyselyllä tai kasvotusten. (Korkiakoski 2019, 78-79.)

Mittauksen kannalta on tärkeää tunnistaa asiakkaan kontaktipisteet yrityksen kanssa. Kontaktipisteistä on tärkeää tunnistaa keskeisimmät ja huomioida ne mittaamisessa. Mittaamista ei kuitenkaan tule rajata vain tärkeimpiin ja eniten käytettyihin kontaktipisteisiin. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Mittaamisessa on tärkeää huomioida koko asiakkaan palvelupolku tai muuten mittaaminen jää vajaaksi. Esimerkiksi pelkkien palvelutapahtuman aikana tapahtuvien kosketuspisteiden kuten myyntitilanteen mittaaminen ei riitä. Kun huomioidaan koko palvelupolku, saadaan parempi ymmärrys asiakassuhteen syistä ja seurauksista sekä siitä, mitkä parannukset vaikuttavat positiivisesti asiakaskokemukseen ja auttavat yritystä saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteet. (Golding 2018, 107-108.)

NPS-malli

Asiakaskokemuksen mittaamisessa yhtenä parhaimmista mittareista pidetään Net Promoter Score eli NPS-mallia. Mittari on hyvin yksinkertainen ja sen tarkoituksena on mitata asiakkaan halukkuutta suositella yritystä. Malli perustuu yhteen kysymykseen: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä ystävällesi tai kollegallesi?” (Löytänä & Korteso 2011, 202; Gad 2016, 87.) Vastaus annetaan asteikolla 0-10. Pienin todennäköisyys on nolla ja suurin kymmenen. Vastauksen 9-10 antavat asiakkaat lasketaan suosittelijoiksi, 7-8 neutraaleiksi ja 0-6 ei-suosittelijoiksi. (Löytänä & Korteso 2011, 203; Gad 2016, 87.) Net Promoter Score lasketaan suosittelijoiden (promoters) ja ei-suosittelijoiden prosentuaalisten osuuksien erotuksena (Löytänä & Korteso 2011, 203). Suosittelijat ovat asiakkaita, jotka ostavat todennäköisimmin lisää, pysyvät asiakkaina pidempään ja suosittelevat yritystä positiivisesti muille potentiaalisille asiakkaille. Ei-suosittelijat ovat asiakkaita, jotka eivät todennäköisesti tee yrityksen arvon kasvun kannalta positiivia asioita, kuten suositelevat yritystä eteenpäin. (Gad 2016, 87.) Neutraaleiksi laskettavat asiakkaat eivät vaikuta tulokseen (Löytänä & Korteso 2011, 203). Nimensä mukaisesti neutraalien asiakkaiden todennäköisyys suositella tai olla suosittelematta yritystä voidaan pitää neutraalina (Gad 2016, 87).

NPS-mallia käytetään pääsääntöisesti arvioimaan asiakasuskollisuutta. Se kertoo yritykselle, kuinka todennäköisesti asiakkaat ostavat lisää, puhuvat yrityksestä hyvää ja vastustavat kiusausta vaihtaa toisen yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. NPS-mallia voidaan hyödyntää motivoimaan yrityksen henkilökuntaa kehittämään yrityksen palveluita ja tuotteita enemmän asiakkaiden tarpeiden mukaan. NPS-mallia paljon käyttävät yritykset lisäävät usein suosittelukysymyksen perään avoimia kysymyksiä, joissa kysytään, miksi asiakkaat

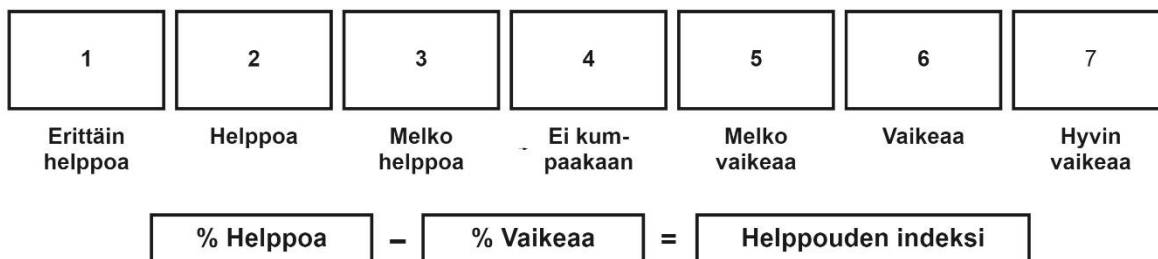
ovat päätyneet antamaansa vastaukseen suosittelukysymyksessä. Lisäksi kysely saattaa sisältää muita tarkentavia kysymyksiä. Näiden kysymysten vastaukset ovat tärkeitä jatko-toimenpiteitä ajatellen ja niiden avulla voidaan parantaa ymmärrystä siitä, kuinka asiakkaat mieltävät yrityksen ja sen palvelut. (Gad 2016, 87-88.)

NPS-mallilla on muutama selkeä heikkous. Mallin avulla ei voida tunnistaa, jos asiakkaan asiointiprosessi sisältää keskenään hyvin eritasoisia kokemuksia. Asiakas raportoi vain tunnetilan, joka hänelle on jäänyt asiointiprosessin jälkeen. Esimerkiksi erinomaisesti alkanut prosessi voi muuttua negatiiviseksi loppuvaiheessa. Tällöin päällimmäinen tunne aikaansaa hieman negatiivisemmän loppuarvion, kuin koko prosessista olisi tarpeen. NPS-malli ei myöskään osoita, missä asiointiprosessin vaiheessa onnistumiset ja epäonnistumiset tapahtuvat. Tällöin yrityksen kehitystoimenpiteet perustuvat omiin arviointeihin asiakkaiden osoittamien kehityskohteiden sijaan. Apuna tähän voidaan hyödyntää asiakkaalle esitettäviä avoimia kysymyksiä, joita analysoimalla palvelun pullonkaulat ovat helpommin tunnistettavissa. Erityisesti suomalaiset asiakkaat antavat hillitysti arvosanoja asiointikon yläpäästä. Sinällään tällä ei ole merkitystä seurattaessa asiakaskokemuksen kehitystä pitkällä aikavälillä ja sen muutosta aiempaan. (Filenius 2015, 92-93.)

CES-malli

Asiakaspalvelu- ja contact center -ympäristöihin alun perin rakennetun Customer Effort Score eli CES-mallin tarkoituksena on selvittää, kuinka helppoa ja vaivatonta asiakkaan asiointi oli yrityksen kanssa. CES-malli sopii hyvin tilanteisiin, joissa NPS-mallin tapainen suosittelun kysyminen ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Tällaisia ovat esimerkiksi tilanteet, joissa asiakas soittaa ratkaistakseen jonkin ongelman tai kysyäkseen jotain. CES-mallissa kysymys voi vaihdella kohtaamisen mukaan, mutta usein käytetään kysymystä: ”Kuinka helppoa asiointi oli kanssamme?”. Helppouden indeksi lasketaan samalla tavalla kuin NPS-mallin suositteluindeksi eli vähennetään asiointin vaikeaksi kokeneiden suhteellisesta osuudesta helpoksi kokeneiden osuus. Yritykset voivat hyödyntää CES-mallia vapaasti oman tarpeensa mukaan. Tärkeää mallin käyttämisessä on, että sen tarjoamat tulokset ohjaavat yrityksen toimintaa kohti parempaa asiakaskokemusta. (Korhikoski & Gerdt 2016.) CES-malli mittaa, kuinka helppoa asiakkaan oli asioida yrityksen kanssa tai kuinka paljon asiakkaan tarvitsi nähdä vaivaa asioidessaan yrityksen kanssa. CES-malli sopii parhaiten tietyn spesifin vuorovaikutuksen mittaamiseen. Sillä voidaan mitata esimerkiksi, kuinka helppoa asiakkaan on päivittää omat asiakastietonsa. CES-mallia käyttäessä olennaista on säännöllinen mittaaminen ja keskittyminen siihen, mitä vastaukset kertovat mitatusta tilanteesta. (Golding 2018, 104.)

Customer Effort Score on kehitetty palvelemaan ennen kaikkea asiakaspalveluorganisaatioita. Se soveltuu hyvin arkipäiväisten ja rutiininomaisten asiakaskohtaamisten mittaamiseen. Alkuperäinen asteikko CES-mallissa on ollut 1-5, mutta mallista käytetään variaatioita tarpeen mukaan. Nykypäivänä asteikon 1-7 käyttäminen on yleistynyt. Kuvio 11 esittää esimerkin CES-mallista. (Korkiakoski 2019, 67.)



Kuvio 11. CES-malli (Korkiakoski 2019, 67.)

CSAT-malli

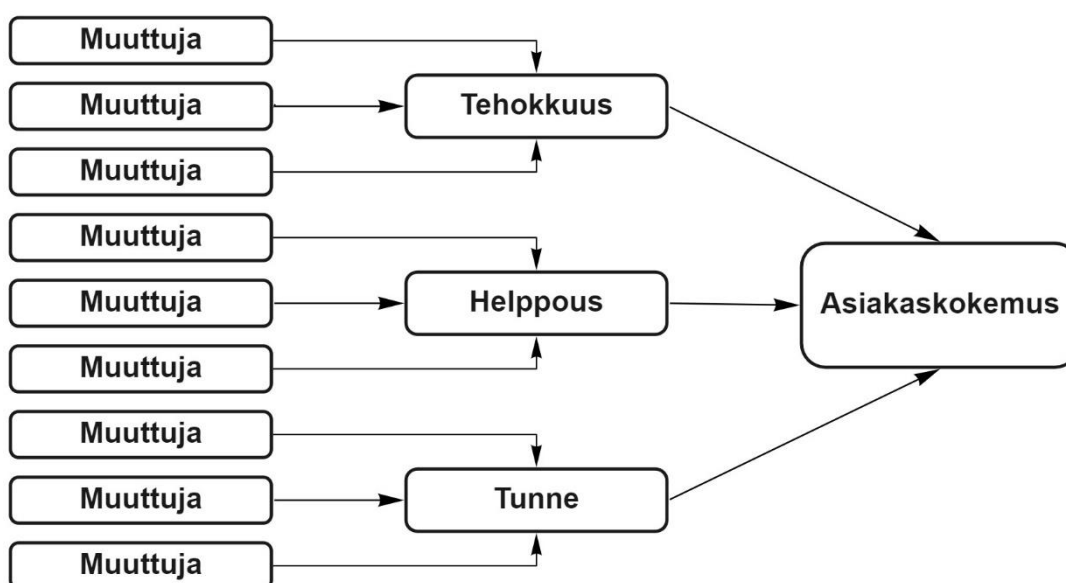
Customer Satisfaction Score eli CSAT-malli mittaa, kuinka tyytyväinen asiakas on ollut tekemäänsä oston yritykseltä tai asiointiin yrityksen kanssa. CSAT-mallissa kysymys voi olla muotoiltu esimerkiksi: "Kuinka tyytyväinen olit kokemukseesi tänään?". (Seaman, Allen & Seaman 2019, 55.) CSAT-malli sopii parhaiten asiointitapahtumien mittaamiseen. Kysymyksen asettelu kannattaa miettiä tarkkaan, jotta saadaan tietoa siitä, saavuttiko asiakas haluamansa tavoitteen. Mitattava tavoite voi olla esimerkiksi oikean tuotteen löytäminen myymälästä, vastauksen saaminen kysymykseen tai asiakaspalautteen antaminen. (Golding 2018, 104.)

CSAT-mallissa yleisesti käytettyjä asteikkoja ovat 1-3, 1-5 ja 1-10. Mitä korkeamman numeroarvosanan asiakas antaa tapahtumalle, sen paremmin tapahtuma on sujunut. (Seaman ym. 2019, 55.) CSAT-mallin tulosten laskeminen vaihtelee paljon sen mukaan, miten kysymys on aseteltu ja millaista asteikkoa käytetään. Yleisimmin käytetään kahden parhaimman arvosanan pisteytysmenetelmää. Tällöin kahden parhaimman vaihtoehdon valinneiden määrää verrataan kaikkien vastanneiden määrään. Vastaukseksi saadaan prosentti, joka kertoo, kuinka suuri osa asiakkaista oli tyytyväisiä asiointiinsa. (Golding 2018, 104.)

CX3D-malli

CX3D-malli yhdistää tehokkuuden, helppouden ja tunteet yhdeksi asiakaskokemusta mittaavaksi kokonaisuudeksi. Mallia voidaan hyödyntää osana muita mittauksia, mittausvälineestä riippumatta. CX3D-mallin ajatuksena on, että olemassa olevaan kyselyyn lisätään kysymykset, joilla mitataan kolmea päämuuttujaa. Päämuuttujia ovat tehokkuus, helppous

ja tunne. Päämuuttujia valitaan kuvaamaan kolme muuttujaa, joista lasketaan kunkin päämuuttujan keskiarvo. Jokaista kolmesta päämuuttujasta mitataan kolmen kysymyksen avulla. Nämä yhdeksän kysymystä mittaavat, kuinka yritys on onnistunut kullakin osa-alueella. Päämuuttujien ja kysymysten sisällöt ovat riippuvaisia yrityksestä ja toimialasta. Esimerkiksi verkkopalveluita mitattaessa tehokkuutta mittaavat kysymykset voivat liittyä internetyhteyden nopeuteen, toimivuuteen ja luotettavuuteen. Helppoutta mittaavat kysymykset voivat liittyä esimerkiksi liittymän käyttöönottoon, laskutukseen ja palvelun sujuvuuteen. Tunnetta mittaavilla kysymyksillä voidaan mitata muun muassa yrityksen henkilöstön palvelualltiuden vaikutusta kokemukseen tai sitä vastaako tuote ja palvelu sitä, mitä asiakkaalle on luvattu. Kuvio 12 esittää CX3D-mallia. (Korkiakoski 2019, 68.)



Kuvio 12. CX3D-malli (Korkiakoski 2019, 68.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä tutkimuksessa aineistokeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelujen tukena aineistonkeruussa hyödynnettiin myös havainnointia. Lisäksi kohdeyrityksen palveluprosessin hahmottamiseen hyödynnettiin asiakaspolkujen kuvausta sekä service blueprint -menetelmää. Tutkimuksessa oli tarkoituksenaan liittää asiakaskokemuksen mittaamiseen myös aktiivisesti kokemusta mittaava NPS-kysely. Aktiivisen palautteenkeruun ongelma NPS-mallin avulla osoittautui kohdeyrityksen tietojärjestelmä, joka ei mahdollistanut automatisoitua viestintää asiakkaille heidän asiointinsa jälkeen. Tietojärjestelmän toimittajalta tiedusteltiin tähän tarkoitukseen tarvittavaa tietojärjestelmän räätälöintiä kohdeyritykselle. Tietojärjestelmän toimittajayritys kuitenkin kertoi, että räätälöinnit olisivat olleet niin mittavia, että niiden tekeminen ei tässä tapauksessa ollut kohdeyritykselle mielekästä. Järjestelmän toimittajalta tuli kuitenkin tieto, että tulevaisuudessa järjestelmään on tulossa päivitys, jonka mukana tällaisen viestinnän mahdollistava elementti on mukana. Tämän päivityksen aikataulusta ei kuitenkaan ollut vielä varmuutta. Manuaalisesti kyselyjen lähettäminen asiakaskäyntien jälkeen koettiin toteutustapaa suunniteltaessa haastavaksi, joten aktiivisesta asiakaskokemuksen mittaamisesta luovuttiin tämän kehittämistyön osalta.

Teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman syvällinen ymmärrys tutkittavasta asiasta: kohdeyrityksen asiakaskokemuksesta ja sen muodostumisesta. Aineistoa kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen asiakkaita valikoituihin teemoihin liittyen. Haastatteluissa tarkoituksena oli, että asiakkaat pääsisivät kertomaan mahdollisimman syvällisesti omista kokemuksistaan yrityksestä ja sen toiminnasta. Kehittämistyön teemahaastattelujen runko rakennettiin työn tietoperustan pohjalta. Haastattelun teemoja olivat asiakaskokemus, asiakaskokemuksen muodostuminen, asiakaskokemuksen mittaaminen ja palvelukanavat. Haastattelut etenivät asiakkaan asiakaspolun mukaisesti. Teemoihin liittyvät kysymykset sisällytettiin haastatteluun niin, että samoihin teemoihin liittyviä kysymyksiä oli eri vaiheissa haastattelua.

Tässä kehittämistyössä tilanteiden havainnointia tapahtui koko kehittämistyön toteuttamisen ajan eri tilanteissa. Havainnoinnin avulla tutkija pyrki saamaan paremman kokonaiskuvan tutkimuskohteesta. Lisäksi havainnointi täydensi kehittämistyön aineiston keräämistä.

Asiakaspolun kuvausta ja service blueprintiä käytettiin kehittämistyössä tutkijan järjestämässä työpajassa yhteistyössä kohdeyrityksen henkilöstön ja yrittäjien kanssa. Näiden

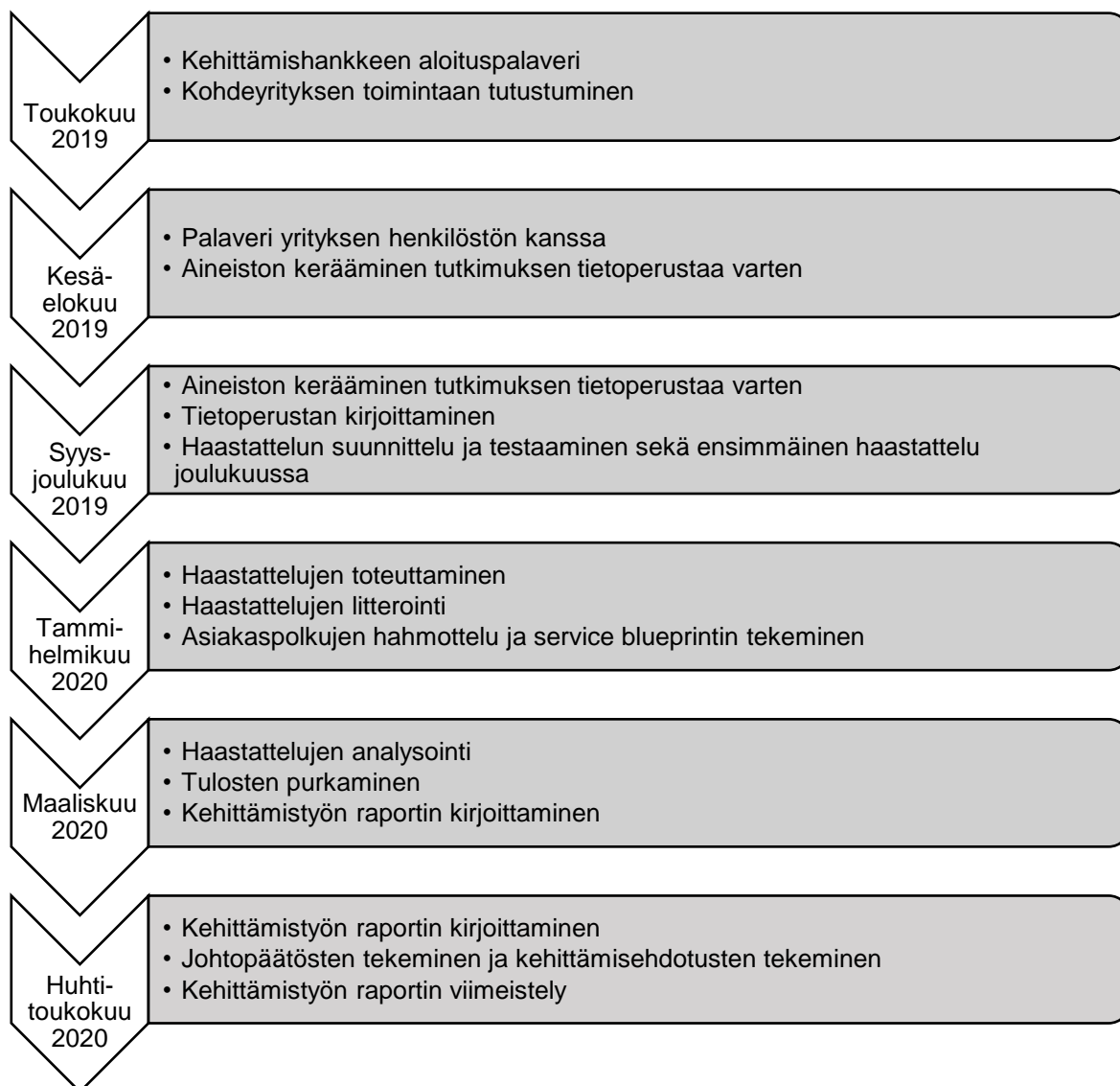
menetelmien avulla oli tarkoitus luoda parempi ymmärrys kohdeyrityksen palveluprosessin muodostumisesta, sen elementeistä ja siitä, kuinka asiakkaat kokevat kohdeyrityksen palvelun. Lisäksi service blueprint -menetelmän tavoitteena oli osoittaa kohdeyrityksen palveluprosessin kannalta kriittisimmät kohdat ja tuoda esille millainen kohdeyrityksen palvelu on kokonaisuutena. Palveluprosessin ja asiakaspolun ymmärtäminen ovat tärkeä osa asiakaskokemuksen johtamista. Kehittämistyössä muodostunutta blueprintiä on mahdollista hyödyntää jatkossa kohdeyrityksen asiakaskokemuksen kehittämisen työkaluna.

3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia asiakaskokemusta ja sen muodostumista kohdeyrityksessä. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kohdeyrityksen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Lisäksi tavoitteena on tarjota yrityksen henkilöstölle parempi kokonaiskuva yrityksen palveluprosessista. Lopputuotteena kehittämistyössä syntyy yrityksen palveluprosessin kuvaus, asiakaskokemuksen mittaussmalli ja raportti, joita yritys voi hyödyntää yrityksen asiakaskokemuksen kehittämisessä ja johtamisessa.

Kuviosta 13 on nähtävissä kehittämishankkeen eteneminen. Kehittämistyön tekeminen alkoi toukokuussa 2019 palaverilla tutkijan ja kohdeyrityksen yrittäjien kanssa yrityksen tiloissa. Lisäksi kesäkuussa 2019 järjestettiin seuraava palaveri, jolloin läsnä oli tutkijan ja yrittäjien lisäksi suurin osa yrityksen henkilöstöstä. Kesäaikana 2019 tutustuttiin aihepiiriin ja kerättiin aineistoa kehittämistyön tietoperustaa varten. Syyskuussa aineiston keräämisen lisäksi alkoi tietoperustan kirjoittaminen, jota jatkui joulukuuhun 2019 asti. Joulukuussa aloitettiin haastattelujen tekeminen ja viimeiset haastattelut toteutettiin helmikuussa 2020. Lisäksi helmikuun aikana oli vuorossa asiakaspolkujen ja service blueprintien tekeminen. Haastatteluissa kerätyn aineiston litteroiminen tapahtui osittain haastattelujen välissä samana ajankohtana kuin haastatteluja toteutettiin. Viimeisten haastattelujen jälkeen litteroinnit tehtiin loppuun ja litteroitu aineisto koottiin yhteen sekä analysoitiin.

Maalis-toukokuussa tutkimusaineiston pohjalta tehtiin johtopäätökset ja kehittämistyön raportti kirjoitettiin loppuun.



Kuvio 13. Kehittämishankkeen eteneminen.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin osittain puhelimitse ja osittain kasvotusten kohdeyrityksen toimitiloissa. Yksi haastattelu toteutettiin paikallisen ammattikorkeakoulun tiloissa. Puhelimitse tehdyt haastattelut nauhoitettiin hyödyntäen puheluiden nauhoittamiseen tarkoitettua Cube ACR -älypuhelinsovellusta. Kasvotusten tehdyt haastattelut äänitettiin älypuhelimella hyödyntäen käyttötarkoitukseen tarkoitettua puhelinsovellusta. Äänitysten onnistumisen varmistamiseksi, kaikki haastattelut äänitettiin varmuuden vuoksi myös kannettavan tietokoneen Puheentallennus-ohjelmalla. Haastateltavat saatiin lähettämällä saatekirje sähköpostitse joulukuussa 2019 jokaiselle kohdeyrityksessä vuonna 2019 asioineelle asiakkaalle yrityksen muun viestinnän mukana. Saatekirje lähti noin 1400 asiakkaalle. Haastateltavia asiakkaita saatiin yhdeksän, joten vastausprosentti

oli noin 0,64. Haastattelut kestivät noin puolesta tunnista puoleentoista tuntiin riippuen haastateltavasta. Haastatteluissa pyrittiin mahdollisimman vapaaseen keskusteluun, jolloin haastateltavat pystyivät kertomaan asioista mahdollisimman laajasti omin sanoin. Haastattelijalla oli apunaan teemahaastattelurunko, joka sisälsi ennalta valikoituihin teemoihin liittyviä tukikysymyksiä. Teemahaastattelurunko on nähtävissä liitteessä 1. Kysymysten avulla haastatteluja vietiin tarvittaessa eteenpäin. Haastattelut olivat luonteeltaan keskustelunomaisia ja kaikkia tukikysymyksiä ei käyty jokaisen haastateltavan kanssa läpi. Toisten haastateltujen kanssa joihinkin aihepiireihin syvennyttiin enemmän sen mukaan, kuinka paljon asiakkailta oli tietystä aihepiiristä kerrottavaa. Teemahaastattelurunko testattiin kahden ulkopuolisen henkilön kanssa ennen haastattelujen toteuttamista. Testauksessa havaittiin, että osa kysymyksistä vaati tarkennusta ja muotoilua, jotta asiakkaiden vastauksista ei tule liian rönsyileviä. Haastattelurunkoa muokattiin havaintojen perusteella toimivammaksi ennen haastatteluja.

Havainnointia tutkija teki koko kehittämistyön prosessin ajan erilaisissa tilanteissa. Havainnoista kirjattiin muistiinpanoja. Havainnoiden tehty aineistonkeruu tehtiin vieraillemalla yrityksen toimitiloissa, tarkkailemalla haastattelutilanteita, palaveriteita henkilöstön kanssa sekä henkilöstölle järjestettyä työpajaa. Havainnoinnin avulla saatiin täydennettyä teemahaastatteluun kerättyä aineistoa.

Service blueprint -menetelmää ja asiakaspolkua käytettiin kuvaamaan kohdeyrityksen palveluprosessia. Ensin hahmoteltiin yrityksen asiakkaiden asiakaspolkua, jonka ympärille service blueprint rakennettiin. Asiakaspolkuja ja service blueprintiä hahmoteltiin tutkijan järjestämässä työpajassa, jossa oli mukana kuusi henkeä yrityksen henkilöstöstä mukaan lukien kaksi yrittäjää. Kaikki mukana olleet olivat fysioterapeutteja. Lisäksi palvelupolkujen hahmottelua tehtiin erikseen aiemmin yrittäjien kanssa. Työpajassa yrityksen palvelupolku jaoteltiin ensin kolmeen vaiheeseen: palvelutilannetta edeltävään aikaan, palvelutilanteeseen ja palvelutilanteen jälkeiseen aikaan. Palvelupolun vaiheet kirjattiin yrityksen neuvottelutiloissa olevalle liitutaalulle. Kohdeyrityksen henkilöstö jaettiin kolmeen pariin ja kaikille pareille jaettiin post-it-lappuja. Tämän jälkeen tutkija antoi tehtäväksi yrityksen henkilöstölle kirjoittaa post-it-lapuille, mitä tapahtuu ennen kuin asiakkaat saapuvat yrityksen vaikutuksen piiriin, mitä tapahtuu palvelun aikana ja mitä tapahtuu palvelun jälkeen. Vaiheisiin kirjattiin, mitä asiakkaat tekevät eri vaiheissa ja mitä yrityksen palveluprosessin elementtejä he kohtaavat eri tilanteissa. Post-it-lapuille kirjatut asiat kirjoitettiin puhtaaksi hyödyntäen internetistä ilmaiseksi löytyviä ideointi- ja mallinnustyökaluja Miroa sekä Lucidchartia. Kehittämistyössä kohdeyrityksen asiakaspolun ympärille palveluprosessista luotiin kaksi service blueprint -palvelujärjestelmänkuvausta. Ensimmäisen asiakaspolun ja sen ympärille rakennetun blueprintin tarkoituksena oli hahmotella, miten kohdeyrityksen

henkilöstö näkee asiakkaidensa kokeman asiakaspolun ja yrityksen palveluprosessin. Toiseen service blueprintiin tuotiin mukaan asiakasnäkökulma haastatteluiden sekä havaintojen pohjalta. Asiakaspolkua varten ei tehty erikseen yksittäisten asiakkaiden kokemia asiakaspolkua vaan yksinkertaistettu polku, jossa yleistettiin asiakkaiden kulkemaa polkua.

3.3 Tutkimusjoukko

Taulukosta 1 on nähtävissä taustatietoa kehittämishankkeen tutkimusta varten haastatelluista asiakkaista. Haastateltuja asiakkaita oli yhteensä yhdeksän ja he kaikki olivat yksityisasiakkaita. Haastelluista kuusi oli naisia ja kolme miehiä. Kaikki asiakkaat olivat asioineet samassa toimipisteessä. Yksi asiakkaista oli asioinut tämän toimipisteen lisäksi myös yrityksen toisessa toimipisteessä. Yhtä haastateltua lukuun ottamatta kaikki asiakkaat käyttivät yrityksen palveluja säännöllisesti ja heidän asiakassuhteensa oli jatkunut ensimmäisestä käyntikerrasta lähtien. Haastatelluista viisi oli ollut yrityksen asiakkaina vähintään vuoden ajan ja neljä alle vuoden. Suuri osa haastatelluista hyödynsi yrityksen palveluja monipuolisesti ja käyttivät vähintään kahta yrityksen palvelua.

Taulukko 1. Haastatellut asiakkaat.

Asiakas	Sukupuoli	Ikä	Kuinka usein asioi keskimäärin
Asiakas 1.	Mies	31	kerran kuussa
Asiakas 2.	Nainen	55	1-2 kertaa kuussa
Asiakas 3.	Nainen	29	kerran kuussa
Asiakas 4.	Nainen	26	kerran kuussa
Asiakas 5.	Nainen	53	kerran viikossa
Asiakas 6.	Mies	29	kerran viikossa (asioinut viimeksi kesällä 2019, ei asioi säännöllisesti)
Asiakas 7.	Nainen	31	kaksi kertaa viikossa
Asiakas 8.	Nainen	38	kerran kuukaudessa
Asiakas 9.	Mies	32	1-2 kertaa kuussa

3.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Tässä kehittämistyössä jokainen haastattelu litteroitiin omaksi tiedostokseen haastattelujen jälkeen. Kehittämistyön tutkimusaineisto litteroitiin lähes sanatarkasti. Aineistoa selvennettiin poistamalla toistoja ja tutkimuksen kannalta epäolennaisia seikkoja. Lisäksi merkitsemättä jätettiin päällekkäispuhunnat, äänensävyt ja minimipalautteet. Litteroinnin jälkeen jokaisesta haastattelusta tehdyt omat tiedostot koottiin yhteen, jotta niiden jatkokäsittely oli helpompaa. Haastatteluilla ja havainnoinnilla kerätyn tutkimusaineiston analyysiin käytettiin sisällönanalyysia ja järjestelyyn teemoittelua. Lisäksi tutkimusaineiston järjestelyyn hyödynnettiin service blueprint -menetelmää sekä asiakaspolkua. Aineistoa teemoiteltiin teemahaastattelujen teemojen ja palveluprosessin vaiheiden mukaisesti.

Teema-alueisten kysymysten määrä vaihteli palveluprosessin vaiheiden mukaisesti ja jokaisessa vaiheessa ei ollut yhtä montaa kysymystä liittyen tiettyyn teemaan. Joissain vaiheissa ei myöskään ollut yhtään kysymystä liittyen johonkin teemaan ja toisessa kysymyksiä saattoi olla huomattavasti enemmän. Teemoittelun rakenne on nähtävissä taulukosta 2.

Taulukko 2. Teemoittelun rakenne.

Teemoittelun rakenne					
	Lähtötila	Ennen palvelua	Palvelutilanne	Palvelujen jälkeen	Palvelukanavat
Asiakaskokemus					
Asiakaskokemuksen muodostuminen					
Asiakaskokemuksen mittaaminen					

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Nykytilan analyysi

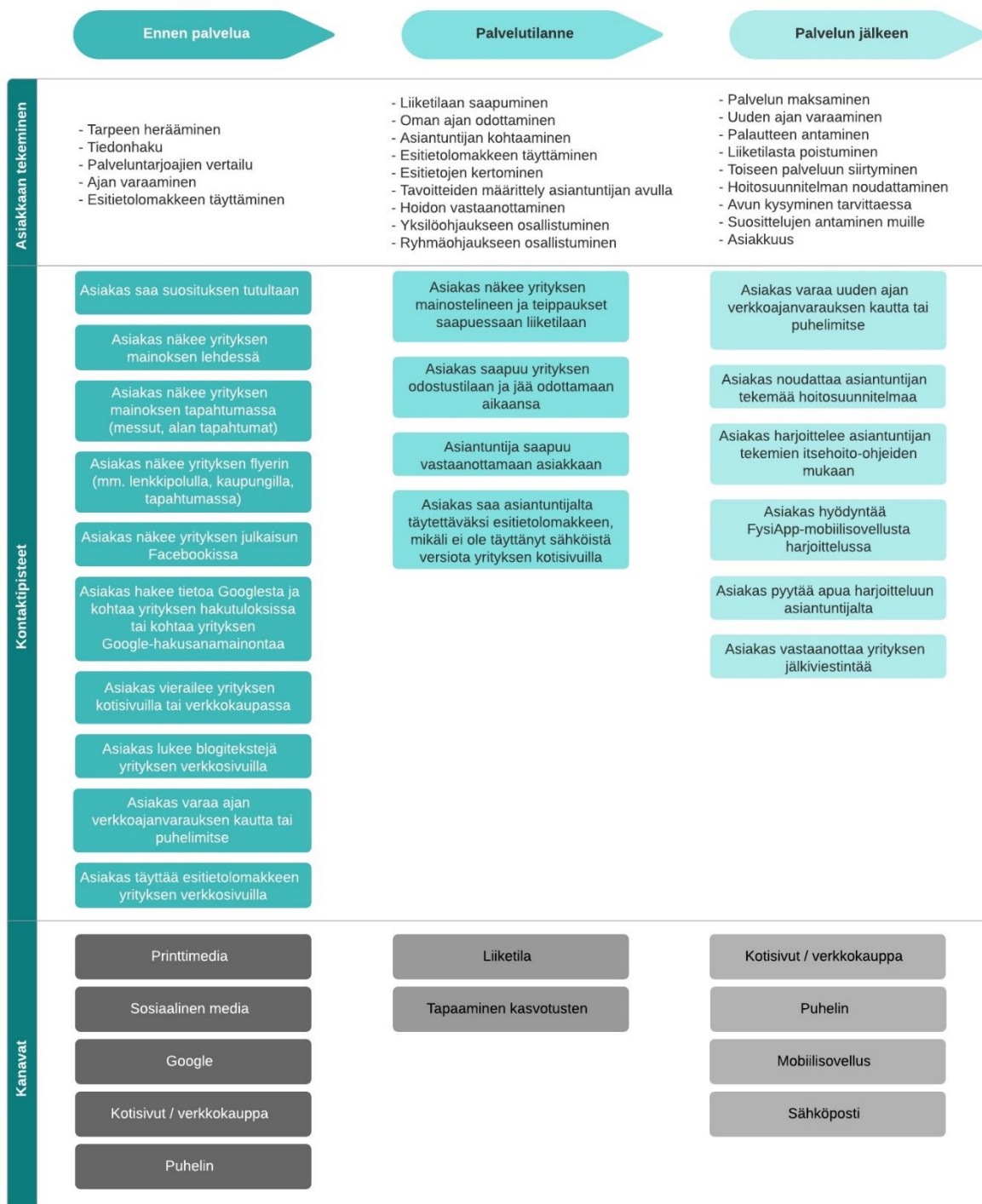
Kohdeyrityksessä ei ollut aiemmin tutkittu yrityksen asiakaskokemusta. Asiakastyytyväisyyttä oli tutkittu vuosittaisilla palautekyselyillä mutta laajempaan kokemuksen mittaamiseen yrityksessä on ollut haasteita löytää resursseja. Kuitenkin asiakaskokemusta pidetään yrityksessä tärkeänä kilpailukeinona ja mahdollisuutena markkinoilla erottautumiseen. Aihe on myös noussut esille yrityksen sisällä palavereissa ja sen tutkiminen on ollut suunnitelmissa. Palveluprosessia ja asiakaspolkua on käyty läpi jonkin verran mutta tarkemmin niihin ei ole paneuduttu.

Yrityksen henkilöstön kanssa pidetyssä työpajassa henkilöstö mallinsi ohjatusti sekä yrityksen asiakaspolkua että palveluprosessia henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstöstä työpajassa mukana oli kuusi henkilöä mukaan lukien kaksi yrittäjää. Kaikki mukana olleet olivat fysioterapeutteja. Post-it-lapuille kirjatusta asioista etsittiin yhteneväisyyksiä. Yhteneväisyyksien pohjalta luotiin yksinkertaistettu asiakaspolku, joka sisältää asiakkaiden kohtaamat kosketuspisteet ja kanavat palvelun aikana sekä asiakkaan tekemisen.

Kuviosta 14 on nähtävillä yrityksen henkilökunnan näkemyksen sisältävä yksinkertaistettu asiakaspolku. Asiakaspolku jaettiin kolmeen vaiheeseen: vaihe ennen palvelua, palvelutilanne ja vaihe palvelun jälkeen. Asiakaspolussa ennen palvelua asiakkaan toimet keskittyvät tarpeen heräämisen jälkeen tiedonhakuun ja vertailuun. Sopivan palvelun löydettyään asiakkaat varaavat ajan ja täyttävät yrityksen verkkosivuilla esitietolomakkeen. Kontaktipisteitä ennen palvelua ovat muilta saadut suosittelut, sosiaalisen median julkaisujen kohtaaminen, blogitekstien lukeminen, hakusanamainonnan ja orgaanisten Google-hakutulosten kohtaaminen, lehtimainosten ja flyerien sekä tapahtumissa olevien mainosten näkeminen, yrityksen kotisivuilla ja verkkokaupassa vierailu, ajanvaraus verkosta tai puhelimitse sekä esitietolomakkeen täyttö. Kanavia ennen palvelua ovat printtimedia, sosiaalinen media, puhelinasiakaspalvelu, Google-hakukone ja yrityksen kotisivut sekä verkkokauppa.

Palvelutilanteessa asiakkaan toimet liittyvät liiketilaan saapumiseen ja siellä tapahtuvaan toimintaan. Liiketilassa ollessaan asiakkaat odottelevat varaamaansa aikaa, kohtaavat asiantuntijan, kertovat esitietoja itsestään asiantuntijalle ja palvelun mukaan joko osallistuvat harjoitteluun tai ottavat vastaan hoitotoimenpiteitä. Lisäksi palvelutilanteeseen liittyy esitietolomakkeen täyttäminen uudestaan, mikäli sitä ei ole aiemmin täytetty. Tässä vaiheessa kontaktipisteitä ovat liiketilan ja mainostelineen näkeminen, liiketilassa vierailu, asiantuntijan kohtaaminen sekä mahdollisesti esitietolomakkeen täyttäminen. Kanavia ovat yrityksen liiketila ja henkilökohtainen palvelukontakti asiantuntijan kanssa.

Palvelun jälkeisessä vaiheessa asiakas hoitaa maksusuorituksen palvelusta, antaa palautteen asiantuntijalle ja poistuu liiketilasta. Uuden ajan varaaminen tapahtuu joko paikan päällä tai asiakkaan toimesta jälkikäteen. Asiakkaat saattavat mahdollisesti siirtyä toisen palvelun piiriin. Siirtyminen voi tapahtua esimerkiksi hieronnan jälkeen fysioterapiaan tai valmennuksiin. Mikäli asiakkaalle on laadittu hoitosuunnitelma, tapahtuu sen noudattaminen ohjeiden mukaan palvelun jälkeen. Palvelun jälkeen asiakkaat saattavat suositella palvelua muille. Lisäksi tässä vaiheessa syntyy asiakkuus. Kontaktpisteitä palvelun jälkeen ovat uuden ajan varaaminen joko puhelimitse tai verkosta, hoitosuunnitelman ja hoito-ohjeiden noudattaminen sekä jälkiviestintä. Palvelukanavia palvelun jälkeen ovat yrityksen kotisivut ja verkkokauppa, puhelinasiakaspalvelu, FysiApp-mobiilisovellus ja sähköposti.



Kuvio 14. Yritys X:n yksinkertaistettu asiakaspolku henkilöstön silmin.

Asiakaspolkua hyödynnettiin service blueprint -palvelujärjestelmäkuvauksen perustana. Palvelujärjestelmäkuvaukseen asiakaspolkua jaettiin pidemmäksi ja pilkottiin pienempiin osiin. Asiakaspolun ympärille lisättiin polun eri vaiheisiin palveluprosessissa tarvittavat asiat. Polun alapuolelle lisättiin ensin asiakkaalle näkyvät toiminnot. Tämän jälkeen näkyvien toimintojen alle lisättiin asiakkaalle näkymättömät toiminnot. Näiden alle alimmalle

riville kirjattiin esimerkiksi tukitoimintoja ja sidosryhmiä. Kohdeyrityksen henkilöstön näkökulmasta tehty service blueprint on nähtävillä kuviosta 15.

Asiakkaan toimet kuvion 15 palvelujärjestelmäkuvauksessa mukailevat asiakaspolkua. Asiakaspolkua pilkottiin service blueprintiä varten pienempiin osiin. Asiakaspolun alkupäässä prosessiin tarvittavia fyysisiä elementtejä ovat muun muassa Google-hakukone sekä digitaalisen että perinteisen median markkinointikanavat. Tiedonhaun jälkeen elementit liittyvät yrityksen verkkosivuihin ja siellä oleviin asioihin, verkkoajanvaraukseen, esitietolomakkeeseen ja varausvahvistukseen. Verkkosivujen jälkeen tulevat liiketila ja siihen liittyvät tilat ja asiat. Palvelun jälkeen elementteihin kuuluvat erilaiset asiakkaan ohjeistukset kuten itsehoito-ohjeet ja harjoitusohjelmat sekä verkkoajanvarausjärjestelmä.

Asiakaspolun alkuvaiheessa asiakkaalle näkyvät yrityksen toiminnot ja fyysiset elementit liittyvät markkinointiin ja verkkosivuihin. Palvelun aikana näkyvät toiminnot koskevat yrityksen henkilöstön toimia ja palvelun jälkeen näkyvät toimet liittyvät ajanvarausjärjestelmään. Toiminnoista yksi koski sekä asiakasta että henkilöstöä sen mukaan varattiinko asiakkaalle uusi aika asiantuntijan toimesta asiointikerralla vai käyttikö asiakas ajanvaraamiseen verkkoajanvarausta tai puhelinta. Näkymättömät toiminnot sisältävät koko asiakaspolun ajan suunnittelu- ja ylläpitotehtäviä. Asiakaspolun alkupäässä näkymättömät toiminnot liittyvät markkinoinnin suunnitteluun, blogien kirjoittamiseen ja sosiaalisen median ylläpitoon. Tämän jälkeen näkymättömiä toimia ovat verkkosivujen ja siellä olevan ajanvarausjärjestelmän ylläpito. Palveluprosessin keskivaiheella ylläpito liittyy liiketiloihin ja niiden siistimiseen sekä järjestelyyn. Palvelutilanteessa näkymättömät toimet liittyvät asiakas kohtaamisen ja palvelutilanteen suunnitteluun sekä palvelun valmisteluihin. Palvelun jälkeen näkymättömät toiminnot koskevat puolestaan ajanvarausjärjestelmän ylläpitoa sekä harjoitteiden suunnittelua.

Tukitoiminnoiksi kohdeyrityksen palveluprosessiin kirjattiin monessa vaiheessa tiedonhankinta ja kouluttautuminen. Kohdeyrityksen yrittäjät kertoivat, että tätä yrityksessä tehdään aktiivisesti tukemassa esimerkiksi blogien kirjoittamista, harjoitteiden suunnittelua, palvelun valmistelua ja asiakkaan kohtaamista. Muita tukitoimintoja prosessissa olivat markkinoinnissa auttava mainostoimisto, automaattinen varausvahvistus sekä erilaisten järjestelmien toimittajat.



Kuvio 15. Yritys X:n service blueprint henkilöstön näkökulmasta.

4.2 Tutkimusaineisto

Luvussa 4.2 esitellään tutkimuksen teemahaastatteluiden tulokset teemoittelun mukaisesti. Teemoittelun teemat ovat asiakaskokemus, asiakaskokemuksen muodostuminen ja asiakaskokemuksen mittaaminen palveluprosessin eri vaiheissa sekä palvelukanavissa. Teemahaastattelutuloksia on täydentänyt tutkijan havainnot.

Asiakaskokemus lähtötilassa

Lähes puolet haastatelluista oli kuullut yrityksestä tutuiltaan ja kertoivat saaneensa suosituksia yrityksestä. Heille yrityksestä oli muodostunut positiivinen kuva ennen kuin he itse asioivat yrityksessä. Lisäksi yksi haastatelluista kiitteli, että palvelua oli saatavilla nopeasti sen jälkeen, kun tarve oli syntynyt.

No semmonen mielikuva, että täällä oli ainakin tosi paljon tarjolla kaikkia aikoja, että ei tarte odottaa mitään montaa päivää tai viikkoa. Ja no mitä mä mun mieheltä olin kuullut, että siis tehokasta hierontaa ja hyvin aikoja saatavissa.

Ihan siis hyvä mielikuva. Tai sen verran mitä kaveri mulle sano, kun kysyin hyvää hierojaa. Sano, että tehokasta hierontaa ja on ollut tyytyväinen.

Siitä suosituksesta sain semmosen mielikuvan, että siitä on saatu hyvä vaikutus ja on tartuttu asiaan ja sieltä on löydetty sitten apuakin.

Haastattelujen perusteella osa haastatelluista koki, että heille ei ollut muodostunut kohdeyrityksestä minkäänlaista mielikuvaa ennen kuin he tekivät päätöksen yrityksen palvelujen hyödyntämisestä. Haastatellut kertoivat tämän johtuvan siitä, että yritys ei ollut heille millään lailla tuttu ennen kuin heille syntyi tarve alan palveluille. He eivät myöskään olleet kohdanneet yrityksen brändiä missään ennen kuin lähtivät etsimään tietoa alan palveluista.

No ei mulla kyllä oikeestaan ollu mielikuvaa, kun en tosiaan tuntenut sitä yritystä.

No ei oikeestaan ollut mitään sen kummempaa ajatusta.

Asiakaskokemuksen muodostuminen lähtötilassa

Nii kuin edellä mainittiin, haastatteluissa asiakkaista lähes puolet kertoi, että ensikosketus kohdeyrityksen kanssa oli tullut suosittelujen kautta. Tämä oli monille myös ensimmäinen kerta, kun he kohtasivat yrityksen brändin. Suosittelujen saamisen lisäksi muutama

haastateltu oli suositellut yritystä eteenpäin tuttavilleen, jotka olivat suosittelun perusteella päätyneet yrityksen asiakkaiksi.

Kuulin yrityksestä mun kaveriltani. Hän suositteli käymään siellä, kun olin muuttanut kaupunkiin ja kyselin hyvää hierojaa täältä.

Olin kuullut ja tyttäreni oli käynyt ja olin saanut positiivista palautetta. Sillä sitten lähdin kokeilemaan.

Avovaimo sitä mulle suositteli, että se oli käynyt siellä.

Mä oon suositellut sitten, että mun työkaveri on käynyt kans sitten ja päätynyt asiakkaaks.

Suosittelujen lisäksi tutkimuksessa nousi esille, että kolmasosa haastatelluista oli ollut yrityksen yrittäjien asiakkaita jo ennen yrityksen perustamista. Myös ensikosketus uuteen yritykseen oli tullut tätä kautta. Yksi haastatelluista oli löytänyt yrityksen etsiessään tietoa alan palveluista ja yksi asiakkaista kertoi päätyneensä asiakkaaksi yrityksen mainonnan vuoksi.

Etin vaan netistä urheiluhierojaa, kun mä muutin tänne. Ja tota sitä kautta löysin.

Kyllä mä jotain niitten mainoksia olin nähnyt, mitä kautta mä sinne avajaisiin menin.

Asiakaskokemuksen muodostuminen ennen palvelua

Tutkimuksessa korostui suosittelujen merkitys valinnassa yrityksen palvelujen käytöstä. Niin kuin edellä mainittiin, oli monen haastatellun ensikosketus yritykseen tullut suosittelun kautta. Sama toistui haastateltujen kertoessa, minkä vuoksi he päätyivät hyödyntämään kohdeyrityksen palveluja. Niin kuin edellä mainittiin, haastateltujen joukossa oli myös asiakkaita, jotka olivat olleet yrityksen yrittäjien asiakkaita ennen kohdeyrityksen perustamista. He olivat olleet tyytyväisiä jo ennen yrityksen perustusta saamaansa palveluun. Tämän vuoksi he olivat jatkaneet asiakassuhdetta yrittäjien mukana myös kohdeyrityksen asiakkaiksi. Aiempien hyvien kokemusten ja suosittelujen lisäksi hinta, sijainti, sekä nopea ja joustava palveluun pääsy olivat vaikuttavia tekijöitä haastateltujen valinnassa palveluntarjoajan suhteen.

No oikeestaan kaverin suosittelun takia ainoastaan. Toki kävin kattoon nettissä paljon toi hieronta maksaa mutta, kun hinnassa ei ollut valittamista niin päätin varata sitten ajan sinne.

Kun tarve tuli, niin rupesin katselemaan heidän nettisivujaan ja heille oli helppo päästä ja mun oli helppo siihen mennä.

Olin ollut asiakkaana aiemmin ja sitten toki hinta mun mielestä on ihan kilpailukykyinen, että sekin vaikuttaa ja tavallaan sijainti.

Haastatteluista asiakkaista suurin osa ei ollut kohdannut kohdeyrityksen markkinointia ennen ostopäätöstään. Vain kaksi haastateltua kertoivat nähneensä markkinointia ennen kuin olivat päättäneet asioida kohdeyrityksessä. Markkinointia kohdanneet asiakkaat kuvailivat sen antaneen positiivisen kuvan yrityksestä.

Kyllä siis aina facebookissa tulee joidenkin hierojien mainoksia, mutta ei oo kyllä he tullut vastaan.

Kyllä mä jossain oon törmännyt siihen. Ja sitten meillehän on muistaakseni joskus jo aiemmin ennenkö valitsin tän niin tullut jotain ilmoitusmainontaa.

Ihan hyvä kuva on jäänyt, ettei ainakaan huono kuva oo jäänyt siitä markkinoinnista.

En kyllä muista tarkkaan millasta se oli, mutta ihan sellainen positiivinen kuva jäänyt yrityksestä.

Asiakaskokemus palvelun aikana

Kaikki haastatellut asiakkaat kokivat, että yrityksen palvelu oli vastannut heidän odotuksiin tai ylittänyt odotukset. Monia palveluita käyttäneet asiakkaat olivat olleet kokonaisvaltaisesti tyytyväisiä ja kertoivat, että palvelu oli vastannut heidän odotuksiaan hyödynnetyistä palveluista riippumatta. Lisäksi haastatellut kertoivat, että yritys on kehittänyt palvelujaan aktiivisesti ja se on näkynyt toiminnassa.

On vastannut ja ylittänyt odotukset.

Ei mulla oo kyllä palvelusta mitään huonoa sanottavaa näillä kerroilla oo tullut, mitä oon käynyt.

Joo, kyllä. Ja nekin aina kehittyi siinä tässä vuosien varrella. Niin kun noi jumpatkin ja kaikki juoksukoulut ja kaikki ne vähän muokkautuu siinä sitten, ettei oo paikallansa.

Asiakaskokemuksen muodostuminen palvelun aikana

Kaikki haastatellut asiakkaat olivat kokeneet kohdeyrityksen palvelun kokonaisuutena hyväksi ja laadukkaaksi. Haastatteluissa korostuneita asioita, joilla palvelua kuvattiin

positiivisesti, olivat palvelun yksilöllisyys ja asiakaslähtöisyys. Haastatellut kokivat, että heitä kuunnellaan ja se näkyy myös palvelussa. Palveluista keskustellaan asiakkaiden kanssa ja esimerkiksi valmennuksia muokataan asiakkaiden toiveiden mukaan. Lisäksi muutama haastateltu korosti, että yksilöllinen palvelu näkyy tilanteesta ja palvelusta riippumatta. Esimerkiksi ryhmävalmennustunneilla henkilöstö osaa ottaa jokaisen valmennettavan tilan ja tarpeet huomioon ja muokata valmennusta sen mukaan jokaiselle yksilölle sopivaksi. Yksi haastatelluista asiakkaista myös korosti, että palvelu on parantunut selkeästi hänen asiakassuhteensa aikana.

Semmonen henkilökohtaisuus ja mun mielestä hommat tehdään ihan ammattitaidolla.

Palvelu oli yksilöllistä ja asiakkaan ongelmakohtat otetaan mun mielestä huomioon. Ja siis asiakasta kuunnellaan. Niin ja siis se on hyvä kans, että kysytään ihmisen vammoista ja taustoista ja se näkyy palvelussa.

Kuunnellaan, mitä oikeesti on vaivana. Että tulee kyllä sellanen ihan huomioitu olo.

Ne on semmosia aika asiakaslähtöisiä, että vaikka me ollaan esimerkiks tossa jumpassa ja meitä on muutama ihminen, niin siinä osataan ottaa jokaisen tila huomioon ja siinäkin antaa sellaisia henkilökohtaisia vinkkejä.

Palvelu on kehittynyt tosi paljon. Mun mielestä se henkilökunta on tällä hetkellä ihan eri maata mitä se oli vuosi sitten, että siellä on tosi hyviä tyyppejä, jotka aidosti haluaa hoitaa asiakkaat hyvin. Musta tuntuu vähän, että siellä oli semmosta, että hieman hapuili se palvelukulttuuri, mutta mun mielestä se on nyt hyvä.

Henkilökohtaisuuden ja asiakaslähtöisyyden lisäksi haastatteluissa korostui, että palvelu koettiin ammattitaitoiseksi ja asiantuntevaksi. Asiantuntijuutta korosti yrityksen henkilöstön jatkokouluttautuminen ja sen näkyminen myös yrityksen palveluiden kehittymisessä.

Sen myös huomaa, että kaikki perustuu, että se ei oo silleen tuulesta temmattua, että heillä on vahva tieteellinen osaaminen siinä taustalla, mikä on itelle ainakin tosi tärkeitä.

Se tuo kans luottamusta, kun on muutakin osaamista. On fyssariosaamista ja muutakin kaiken maailman koulutusta niin tietää sitten, että se hieroja vähän laajemmalti kättelee niitä asioita.

Mun mielestä se on sellasta asiakaslähtöistä ja asiantuntevaa. Siis koska se on tehty vähän sen mukaan, että mä oon varannut jonkin ajan, mutta oon ajatellu, että tarviin vaikka selkähieronnan. Mutta sitten, kun ollaan juteltu niin ois hyvä, jos vaikka ois käsitelty vähän jalkojakin. Että se mukautuu sen mukaan.

Palvelun toimivuuden lisäksi kaikki haastatellut kokivat, että yrityksen asiakaspalvelu oli ollut hyvää. Kohdeyrityksen asiakaspalvelua kuvattiin ystävälliseksi ja asiakkaat huomioivaksi. Lisäksi henkilöstöä kuvailtiin helposti lähestyttäväksi ja heiltä uskalletaan kysyä apua tarvittaessa.

Mun mielestä se on toiminut niin kuin sen on kuulunutkin. Ihan hyvää asiakaspalvelua oon saanut.

Kyllä mä oon ollut tosi tyytyväinen, aina on kyllä tosi ystävällistä. Ja vaikka silleenkin huomaa, että jos on vaikka joku hoito kesken ja vaikka puhelin soi, niin he aina kysyy, että sopiiko, jos käyn vastaamassa tai, jos käyn tiskillä tai näin. Että ne ei vaan silleen lähde, häviä sanomatta mitään.

Kaksi haastatelluista kuitenkin mainitsivat huomioineensa, että yrityksen vastaanotossa ei ole aina henkilöä ottamassa asiakkaita vastaan. Heidän mielestään tämä saattaa aiheuttaa hämmennystä asiakkaisissa etenkin ensimmäisellä asiointikerralla. Tähän myös havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota.

Asiakaspalvelu oli siis ihan hyvää mutta, jos ajattelee niin ehkä ekan kerran olin vähän hukassa, kun meni hierontaan ja sitten siinä respassa ei näkyny ketään.

Sitä mä mietin, että kun siellä vastaanotossa ei aina oo ketään, että jos mä tulisin ulkopuolisen silmin niin se on jotenkin haastavaa. Se voi vähän luoda sitä, jos mä tulisin suoraan kadulta, että hei tää vois olla uus paikka. Mutta mulla ei oo itellä kokemusta siitä niin en osaa sanoo, mutta toi on ehkä semmonen asia, että kuinka nopeesti siihen reagoidaan.

Kohdeyrityksen liiketilasta keskusteltaessa, haastatellut kokivat ne toimiviksi, ammattimaisiksi ja käyttötarkoitukseen sopiviksi. Muutama haastateltu korosti, että liiketilat ovat kooltaan pienehköt. Vaikka tiloja kuvailtiin pieniksi, silti ne koettiin toimintaansa riittäviksi. Tilojen suunnittelua ja järjestelyä keuhuttiin. Muutama haastateltu koki, että tilojen viihtyisyyteen voitaisiin panostaa ja he kuvailivat tiloja kylmiksi, klinisiksi ja kolkoiksi. Heidän mukaansa viihtyisyyttä voitaisiin parantaa pienillä sisustuksellisilla asioilla, joilla voitaisiin luoda tiloihin väriä ja lämpöä. Tilojen viihtyisyys koettiin tärkeäksi, sillä esimerkiksi hieronta koettiin

myös rentoutumiskokemukseksi. Lisäksi osa haastatelluista kaipasi tiloihin erillistä pukeutumistilaa.

Sitä mä kehittäisin, että ehkä joku pukuhuone juttu ois hyvä.

Se on siisti ja ne on tosi asialliset toimitilat, että se on hyvä. Mutta sellasta tiettyä lämpöä tai pehmeyttä, semmosta sisustuksellista. Sellasta tiettyä silmää.

No musta se on ehkä vähän kliininen, sellanen valkoinen ja kolkko, vähän kylmä. Niin en mä tiiä, ehkä se on tarkotus, että se ehkä viestii semmosta ammattimaisuutta, mutta jotenkin vähän kolkko.

Yksi haastateltu myös koki, että yritys voisi panostaa liiketiloihin vielä enemmän. Hänen mukaansa yrityksellä on vahva ja laadukas brändi mutta liiketilat eivät ole yhtenevät laadukkaan brändin kanssa. Kehitysehdotuksina hän mainitsi yrityksen liiketilojen teippaus-ten uusimisen brändin mukaiseksi, yleiseen siisteyteen panostamisen ja liiketilan tuotemyyntiosion järjestelyn uusiksi. Tavarapuolen uudelleenjärjestelyä varten kehitysideoiksi haastateltu mainitsi vanhojen tuotteiden poistamisen ja valikoiman uudelleen miettimisen myyvämmäksi.

Ikkuna kuntoon, teippaukset uudestaan sillain, että ne näkyy ja kuuluu sinne ihan joka paikkaan. Yritys ittessään luo laatumielikuvaa brändillä, imagolla, logolla niin se ei näy sinne mihinkään. Se on tummansininen, sen täytyy olla koko ikkuna. Jotain tehdä tavallaan sille.

Se näyteikkuna vasemmalla, missä on tavaroita myynnissä niin sitä kannattas miettiä ihan uudestaan, että mitä siinä myydään, mitä ihmiset ostaa. Ostaako ne mitään, pystyskö ne hyödyntään jossain muussa. Siellä on mun mielestä vanhentuneita, tai ei vanhentuneita tuotteita mutta sillain. Aurinko on haalistanut osan tuotteista.

Palveluiden hinnan haastatellut kokivat laatua vastaavaksi. Haastatteluissa ilmeni, että haastatellut pitivät alan palveluita yleisesti ottaen hintavina. Kohdeyrityksen palvelun laatu koettiin kuitenkin niin hyväksi, että palvelusta oltiin valmiita maksamaan sen hinta. Hinnoittelussa korostui jälleen ammattitaitoisuus ja haastateltavat mainitsivat, että yrityksen ammattitaitoinen palvelu on peruste sen hinnalle. Yksi haastatelluista mainitsi, että hinnoittelussa voisi hyödyntää myös pakettihinnoittelua, jossa asiakas sitoutuisi muutamaa käyntikertaan ja tämän saisi tietyllä pakettihinnalla. Hän korosti, että tällaisessa olisi kuitenkin tärkeää, että asiakkaalle olisi selitetty selkeästi, mitä tällä muutamalla käynnillä tavoitellaan ja mitä hinta sisältää. Kyseinen asiakas oli hyödyntänyt yrityksen äitiysfysioterapiaa

ja kertoi siinä hinnoittelun olleen kuvaillun pakettihinnoittelun mukainen. Hänen mielestään tämä oli toiminut hyvin ja antanut asiakkaalle läpinäkyvän kuvan siitä, mistä asiakas maksaa ja mitä maksetulla summalla saa.

Mun mielestä on ihan kohtuullista, että asiantuntijat saa työstään hyvän korvauksen.

Hinta on suhteellisen kallis, mutta se laatu on niin hyvää, että mieluummin maksaa siitä enemmän. Maksaa sen verran mitä se maksaa, niin mun mielestä se hinnottelu on tällä hetkellä ei liian halpa, eikä liian kallis. Se vastaa aika hyvin siihen laatuun, mitä sieltä saa.

Mulla oli tää äitiysfyssarihomma, mikä oli selkeesti vähän enempi tällänen jakso ja siinä oli heti alkuun, että sitoudutaan tiettyyn hintaan. Ei se nyt ollu ihan kiintee, että oliko ne neljä kertaa vai kolme kertaa tai muuta. Mutta nämä möset ehkä palvelut, vois olla sitten jotenki tossa fyssari- ja hierontapuolesakin.

Asiakaskokemus palvelun jälkeen

Kaikki haastatelluista asiakkaista olivat tyytyväisiä yrityksen palveluun. He olivat myös yksimielisiä siitä, että heidän käyttämänsä kohdeyrityksen palvelut olivat täyttäneet heidän tarpeensa. Osa haastetuista mainitsi myös erikseen, että yrityksen palvelu oli ylittänyt heidän odotuksensa. Lisäksi osa haastatelluista kertoi saaneensa palvelunsa lisäksi jotain ylimääräistä hoitoa tarpeen mukaan samalla hinnalla, joka oli yllättänyt heidät positiivisesti. Esimerkiksi jonkun hoidon rinnalla oli hyödynnetty muita hoitomuotoja ilman lisäveloitusta.

Haastatellut asiakkaat kertoivat, että heille oli jäänyt hyvä mielikuva yrityksen palveluista. Haastatelluista kaikki kokivat, että positiivinen mielikuva on joko pysynyt hyvänä koko asiakkuuden ajan tai vahvistunut. Lisäksi muutama haastatelluista sanoi huomanneensa yrityksen kehityksen, joka on osittain vaikuttanut heidän mielikuvaansa yrityksestä.

Mielikuva ei oo kauheesti muuttunut. Mun mielestä yritys tarjoaa yksilöllistä palvelua ja hieronta, missä oon käynyt on ollut hyvää niin kuin kaverini kehui ennen kuin kävin itse ekaa kertaa.

Ehkä se kun he avas ne kolme pistettä, niin tavallaan tuli enemmän sellainen, että tässä on oikeesti iso firma. Että se näyttäytyy siltä, että siinä on kasvuajatus ja pyritään eteenpäin. Ja kyllä sen itekin huomaa. Mullakin tavallaan vaikka sitä miten treenejä järjestetään ja mitkä apit siinä on ja miten

niitä suunnitellaan, että sekin on kehittynyt vaan tässä muutaman vuoden aikana. Mikä on tietysti tosi hyvä.

Haastatteluissa asiakkaiden kanssa keskusteltiin myös siitä, mikä kohdeyrityksen palvelussa oli heitä yllättänyt. Haastateltavien vastauksissa korostuivat samankaltaiset asiat, kun heidän kertoessaan millaisena he kokivat yrityksen palvelun. Haastateltuja oli yllättänyt positiivisesti yrityksen henkilökunnan ammattitaitoisuus, lisäkouluttautuminen ja sen näkyminen palvelun kehittämisessä sekä palvelun yksilöllisyys ja asiakaslähtöisyys. Lisäksi haastatellut kokivat, että henkilökunta osaa ottaa asiakkaiden tarpeet huomioon kokonaisvaltaisesti ja palvelemaan asiakkaita tämän mukaan. Tällöin haastatellut kokivat saavansa ostamansa palvelun lisäksi aina ylimääräistä palvelua samalla hintaa.

Mun mielestä se ainakin, että ainakin fyssari, jolla käyn on tosi ammattitaitoinen ja lisäkouluttaa itseään, joka on ainakin tosi positiivinen asia. Ja jos jotain kyselen niin saan aina aika hyviä vastauksia ja perusteluja.

Semmonen kokonaisvaltainen, että aina kysytään, kun sinne mennään, että miten on mennyt ja tolleen. Ehkä semmonen, koska musta tuntuu, että kyllä ne muistaa mitä mulla on just ollu. Että semmonen henkilökohtainen palvelu.

Kehitysideoina haastateltavat mainitsivat, että kohdeyrityksen olisi hyvä tuoda asiantuntijuutta esille enemmän markkinoinnissaan. Lisäksi haastatellut asiakkaat kokivat, että yrityksen olisi hyvä miettiä tapoja, jolla he erottautuvat muista alan toimijoista. Erottautumiseen ehdotettiin muun muassa palveluiden sisältöjen tarkempaa avausta niin, että kerrotaan jokaisessa palvelussa tarkasti sen sisällöstä, vaiheista ja tavoitteista. Haastatellut kaipasivat myös henkilöstön omia kokemuksia esimerkiksi blogien muodossa siitä, kuinka erilaisilla palveluilla on saavutettu konkreettisia tuloksia esimerkiksi jonkun asiakkaan tai henkilöstön jäsenen vaivojen hoidossa.

Ehkä kannattais enemmänkin itseensä mainostaa, kun näitä lisäkoulutuksia käy. Että sitten kun on ne käynyt, niin ehdottomasti kannattais niitä enemmän mainostaa.

Sellanen kehitysidea, että viestinnässä ei noussut esille mitään, joka erottaisi yrityksen muista. Että kannattais ehkä miettiä jotain.

Haastateltavat pääsivät myös kertomaan vapaasti, mitä heidän mielestään yritys voisi parantaa toiminnassaan. Vastauksissa nousi esille samanlaisia asioita, joista haastatellut asiakkaat olivat muiden kysymysten yhteydessä kertoneet yritykselle kehitysideoiksi. Kehitettävää heidän mielestään oli kohdeyrityksen toimitiloissa, näkyvyydessä ja markkinoinnissa. Toimitiloihin liittyen mainittiin viihtyisyyden kehittäminen esimerkiksi

sisustukseen panostamalla. Markkinointiin liittyen haastatellut sanoivat, että sitä voisi heidän mielestään tehdä enemmänkin ja sen laatuun voisi panostaa. Markkinoinnin kehittämistä ehdottaneet haastateltavat painottivat vastauksissaan ymmärtävänsä markkinointiin liittyvien asioiden olevan kustannuskysymys, mutta kehottivat silti yrittämään voisiko markkinoinnin laatua ja yrityksen näkyvyyttä parantaa esimerkiksi ammattilaisia hyödyntämällä.

Mainostaa kannattas ehkä enemmän, jos on tarvetta lisäasiakkaille. En tiedä paljonko siellä käy väkeä, mutta aina siellä on ollut porukkaa, kun oon käynyt siellä, että siitä päätellen siellä käy väkeä. Mutta aika vähän oon nähnyt mainosta.

Tietyllä tavalla sitä markkinointiakin ehkä vois tehdä vähän laadukkaammin, että oikeesti laittaa rahaa kiinni siihen. Hyödyntää ammattikuvaajia tai ammattilaisia, jotka tekee videoita.

Sitten kun, mä sanoinkin, että mä en tiedä kuinka paljon ne käyttää maksettua markkinointia niin ainakaan itte en oo huomannu siitä omasta fiidistä, että sieltä pomppais niin voimakkaasti.

Asiakaskokemuksen mittaaminen

Tutkimuksessa haastateltujen kanssa käytiin läpi, mikä olisi heille mieluisin tapa antaa palautetta yrityksen toiminnasta. Osa haastatelluista piti parhaana keinona antaa palaute välittömästi palvelun jälkeen joko kasvotusten tai muulla ratkaisulla. Vastauksissa painottui, että tavalla ei ole niin väliä, kunhan toteutus on asiakkaalle vaivaton. Osa haastatelluista koki palautteenantamisessa haastavimmaksi, että palautetta tulee harvemmin annettua, mikäli kaikki on sujunut hyvin. Myös tämän vuoksi haastatellut kokivat, että palautteenannon tulisi olla mahdollisimman vaivatonta. Palautteenantoa varten ratkaisuksi ehdotettiin esimerkiksi palautelaatikkoa ja tabletilla täytettävää kyselyä. Lisäksi osa haastatelluista mainitsi, että he ovat pitäneet yrityksen vuosittaista asiakastyytyväisyyskyselyä mieluisana tapana antaa palautetta.

Palaute annetaan yleensä tossa heti tilanteessa, ettei oo sellasta kynnystä, etteikö voisi sanoa jostain.

Vaikea mieltä miten sen tekisi hyvin. Välitön palaute, esimerkiksi HappyOrNot -tyylinen ratkaisu tai jokin vastaava paikan päällä. Ois hyvä, kun palautteen voisi antaa anonyymisti. Varmaan hankalinta on, kun palautetta tulee annettua harvemmin, jos kaikki on mennyt hyvin.

Se vois olla joku tabletti ehkä siinä, kun oot lähössä siitä, että voit antaa tähän palautetta siitä. Tosi huonosti tulee annettua ja kirjojettua mutta jos on muutama rasti ruutuun ja sitten joku sanallinen palaute. Ainakin se on itellä aina semmonen toimiva systeemi.

Sähköpostitse tai muita digitaalisia kanavia hyödyntävä palautteenantomahdollisuus herätti haastateltavissa risteäviä mielipiteitä. Osa haastatelluista ehdotti esimerkiksi sähköpostitse tulevaa kyselyä heidän mielestään toimivimpana vaihtoehtona. Muutama haastatelluista puolestaan koki, että sähköpostiin tuleviin kyselyihin ei tule kovinkaan usein vastattua. Useat sähköpostikyselyistä pitivät haastateltavat kuitenkin mainitsivat, että mielekkyyden kannalta tärkeää on taajuus, jolla sähköpostikyselyjä tulee. Esimerkiksi usein asioidut haastatellut kokivat, että jokaisen käyntikerran jälkeen tuleva palautekysely saattaisi olla hyvin ärsyttävä. Näin ollen se toimisi itseään vastaan. Muuten kuin kasvotusten annettavassa palautteessa tärkeinä asioina haastatellut näkivät palautteenannon anonymiteetin ja vaivattomuuden. Vaikka osalle haastatelluista asiakkaista kasvotusten annettava palaute oli luonnollista, osa taas koki sen vaivaannuttavaksi ja kaipasi myös tämän takia anonymiteetin turvin annettavan palautteen mahdollisuutta.

Mä tykkään ainakin kaikista sähköpostikyselyistä, että siellä on joku linkki ja sieltä menee vastaamaan. Ne on käteviä. Se on kivaa antaa aina anonymiä kuitenkin sitä palautetta.

Mä jotenkin ottasin tietynlaisen tämmösen NPS-tyylisen ratkasun siihen, että miten tavallaan sen palvelun jälkeen. Että yks mitä mä suosittelen ottaan käyttöön on sähköpostiin tuleva linkki, missä on hyvin yksinkertaisesti, että miten koit palvelun tänään. Toi NPS-toimii mun mielestä just näin, että se on anonymi ja sitten pystyy antaa. Ei tarvitse olla se NPS-asteikko, mutta joku vastaava. Kommentteihin voi laittaa, jos haluaa, mutta ehkä enemmän arvioida sitä jollain 1-10 arviolla.

Jos se sähköposti tulis aina, niin se kävis varmaan ärsyttäväks varsinkin niille, jotka käy siellä yhtä paljon, kuin minä. Mutta vaikka joku semmonen ekan kerran jälkeen tai sitten, jos sä palaat jonkun uuden palvelun takia, niin sen jälkeen.

Sähköposti on vähän silleen, ettei niihin aina tuu vastattua sitten, että jos sä et vastaa siihen heti niin sitten se saattaa vähän jäädä niin, ettei sitten palaa siihen enää.

Asiakaskokemus palvelukanavissa

Haastattelujen perusteella asiakkaiden mielestä parhaimmat kanavat yrityksen viestinnälle olivat digitaaliset kanavat. Digitaalisista kanavista haastatellut nostivat esille sähköpostin, sosiaalisen median ja kotisivut. Lähes puolet haastatelluista kokivat sosiaalisen median parhaana alustana, loppuille sähköposti toimii parhaiten. Sähköposti jakoi mielipiteitä ja moni sosiaalista mediaa suosiva koki sähköpostin huonoksi kanavaksi ja sosiaalinen media oli heille luontevampi paikka lukea heitä kiinnostavien yritysten toiminnasta. Yksi haastateltu myös kaipasi yritykseltä enemmän aktiivisuutta sosiaalisen median suhteen. Pari haastateltua muistuttivat, että he eivät käytä sosiaalista mediaa, jolloin kanavana se ei heille toimi. Yksi haastateltu muistutti myös hyvien kotisivujen tärkeydestä.

Mulla toimii sähköposti, Instagram, Facebook. Kaikista tulee luettua kyllä aktiivisesti juttuja.

Ei sähköposti, mä oon huono siinä. Ehkä se on kuitenkin some.

Toi Facebook alustana on kyllä paras.

Kyllä mä tykkään ihan, että on hyvät internet-sivut. Mua ärsyttää monessa paikassa, jos on vaan jotkut Facebook-sivut ja sitten sä joudut sieltä kaivaan sitä tietoa.

Asiakaskokemuksen muodostuminen palvelukanavissa

Lähes kaikkien haastateltavien mielestä yrityksen eri kanavat olivat yhteneväisiä keskenään. Niin kuin edellä mainittiin, yksi haastateltu koki, että yrityksen liiketilat eivät ole yhteneväiset yrityksen muissa kanavissa esille tulevan laadukkaan brändin kanssa. Yhteneväisyyttä toivat haastateltavien mukaan eri kanavissa yritykselle ominainen ulkoasu, logo ja yleisilme. Yhteneväisyyden koettiin toistuvan yrityksen kotisivuilla, sosiaalisen median kanavilla sekä liiketiloissa. Lisäksi kaikkialta oli löydettävissä haastateltujen mukaan tarpeeksi informaatiota yrityksen palveluista. Palvelukanavista keskustellessa nousi esille, että muutaman haastatellun mielestä yrityksen kotisivut kaipaisivat päivitystä. Kotisivuille kaivattiin yksinkertaisempaa asioiden esille tuontia ja selkeyttä. Lisäksi kotisivujen visuaalisen ilmeen päivittäminen koettiin ajankohtaiseksi. Näillä päivityksillä kotisivuista olisi mahdollista saada mielenkiintoisemmat ja asiakkaalle käytettävämmät. Konkreettisia kehitysehdotuksia ulkoasuun haastatellut asiakkaat eivät osanneet antaa.

Ainakin ilme on tosi yhteneväinen niin se on tietysti tärkeintä ja niitten logo on jotenkin tosi helposti tunnistettava. Niin sehän tekee, just se kaksvärisyys tekee siitä aika helpon.

Mun mielestä se on ihan, sen mitä mä oon kattonut, niin mun mielestä se on ihan riittävän yhteneväistä.

Mun mielestä vois olla yksinkertasemmin asiat siel netissä. Mun mielestä se on semmonen, aika paljon kaikkee, sellanen hädellä se sivu. Se vois olla enemmän yksinkertainen. Mutta ei mulla muuta tuu mieleen. Kyl se imago on mun mielestä ihan sama paikan päällä ja netissä.

Nekin vois ehkä visuaalisesti olla jotenkin mielenkiintoisemmat. Nekin on vähän kliiniset.

4.3 Asiakasnäkökulma palveluprosessissa

Kohdeyrityksen palveluprosessista muodostettiin haastattelujen jälkeen toinen service blueprint, joka on esitelty kuviossa 16. Toisen service blueprint -palvelujärjestelmäkuvaukseen oli tuotu mukaan asiakkaiden haastatteluissa kertomia kokemuksia ja havaintoja palveluprosessista. Sekä ensimmäisen henkilöstön näkemyksen sisältävä blueprint että toinen asiakasnäkökulman sisältävä blueprint muistuttavat monelta osaa toisiaan. Eroavaisuudet ovat nähtävissä palveluprosessin alku- ja loppupäässä.

Henkilöstön oletus oli, että asiakkaat olivat kohdanneet enemmän yrityksen kanavia ja kontaktipisteitä jo asiakaspolun alkupuolella. Vain pari haastateltua sanoivat kohdanneensa markkinointia asiakaspolun alkupuolella. Lisäksi haastatellut asiakkaat eivät olleet kohdanneet kohdeyrityksen sosiaalisen median kanavia ennen palvelua. Haastatellut kertoivat muun muassa kohdanneensa yrityksen blogeja vasta verkkosivuilla palvelujen etsimisen lomassa. Kukaan haastatelluista ei kertonut kohdanneensa yritystä tapahtumissa. Samankaltaisuutena korostui Googlen merkitys tietoa hakiessa. Usein ensimmäiset yrityksen asiakkaalle näkyvät toiminnot ovat Google-hakutulokset ja Googlessa tapahtuva hakusanamainonta. Lisäksi lehtimainoksista mainitsi pari haastateltua. Ne löytyivät myös yrityksen henkilöstön kanssa tehdystä palvelujärjestelmäkuvauksesta.

Palvelun jälkeen eroavaisuudet liittyivät samoihin asioihin kuin ennen palvelua: palvelukanaviin ja kosketuspisteisiin. Haastatellut asiakkaat kokivat, että yrityksen sosiaalisen median kanavat eivät ole olleet heille tuttuja ennen palvelua. Vasta palvelun jälkeen haastatellut asiakkaat olivat siirtyneet seuraamaan yrityksen sosiaalista mediaa. Asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien toimintojen sekä tukitoimintojen eroavaisuudet liittyivät prosessissa edellä mainittuihin asioihin.



Kuvio 16. Asiakasnäkökulman sisältävä Yritys X:n service blueprint.

4.4 Asiakaskokemuksen mittausmalli

Kehittämistyön aihe syntyi kohdeyrityksen tarpeesta selvittää, millaista asiakaskokemusta yritys luo ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Kohdeyrityksen yrittäjät kertoivat, että yrityksessä ei ole aiemmin tutkittu asiakaskokemusta. Asiakastyytyväisyyttä on mitattu vuosittaisilla kyselyillä mutta syvempää kokemuksen mittaamista ei ole tehty. Mittaaminen on tärkeää, jotta yritys pystyy luomaan kokonaiskuvan luomastaan asiakaskokemuksesta ja tunnistamaan aukkoja asiakaskokemuksen luomisessa. Mittaamisen tulosten avulla voidaan vertailla tapahtunutta kehitystä ja niitä voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena. Lisäksi mittaamisen avulla voidaan arvioida omien toimien vaikutusta asiakaskokemukseen.

Kehittämistyössä ehdotetaan, että kohdeyritys aloittaa säännöllisen asiakaskokemuksen mittaamisen. Kuviossa 17 esitetään yrityksen palveluprosessiin yhdistettynä asiakaskokemuksen mittausmalli, jota kohdeyritys voi hyödyntää asiakaskokemuksensa säännöllisessä mittaamisessa. Mittausmalli on johdettu kehittämistyön tietoperustasta sekä haastattelutuloksista. Mittausmalli osoittaa, mitä kohtaa palveluprosessista mitataan ja millä ratkaisulla.

Kohdeyrityksessä asiakastyytyväisyyttä on mitattu vuosittaisilla asiakastyytyväisyyskyselyillä. Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat osa aktiivisia keinoja asiakaskokemuksen mittaamiseen. Asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla voidaan arvioida yrityksen toimintaa kokonaisuudessaan läpi palveluprosessin. Kyselyt on koettu yrityksessä hyvänä keinona, joten niistä ei ole syytä luopua. Lisäksi haastattelujen yhteydessä osa haastatelluista mainitsi pitäneensä yrityksen asiakastyytyväisyyskyselyä miellyttävä tapana antaa palautetta.

Tutkimushaastatteluissa osa asiakkaista kertoi, että miellyttävin ja heidän mielestään helppoin tapa antaa palautetta oli kasvotusten välittömästi palvelun jälkeen. Näin vastanneet asiakkaat kuitenkin kertoivat, että muutkin tavat palautteenannolle käyvät, kunhan palautteenanto on asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta. Osa haastatteluista koki, että palautteenanto kasvotusten on vaivaannuttavaa ja tämän vuoksi muut ratkaisut toimivat heidän mielestään paremmin. Oleellisimpia asioita muuten kuin kasvotusten annettavan palautteen kannalta haastateltujen mielestä olivat palautteenantoratkaisun vaivattomuus asiakkaalle sekä anonymiteetin säilyvyys.

Kanavista keskustellessa osa haastatelluista koki sähköpostia hyödyntävän palautteenantomahdollisuuden parhaaksi vaihtoehdoksi. Kuitenkin muutama haastateltu koki, että sähköposti ei toimi heidän mielestään niin hyvin palautteenantoratkaisun toteuttamiseen. Sähköpostikyselyjen heikkoudeksi mainittiin muun muassa taajuus, millä kyselyjä lähtee yritykseltä. Varsinkin usein asioivat haastatellut kokivat, että heidän mielestään olisi

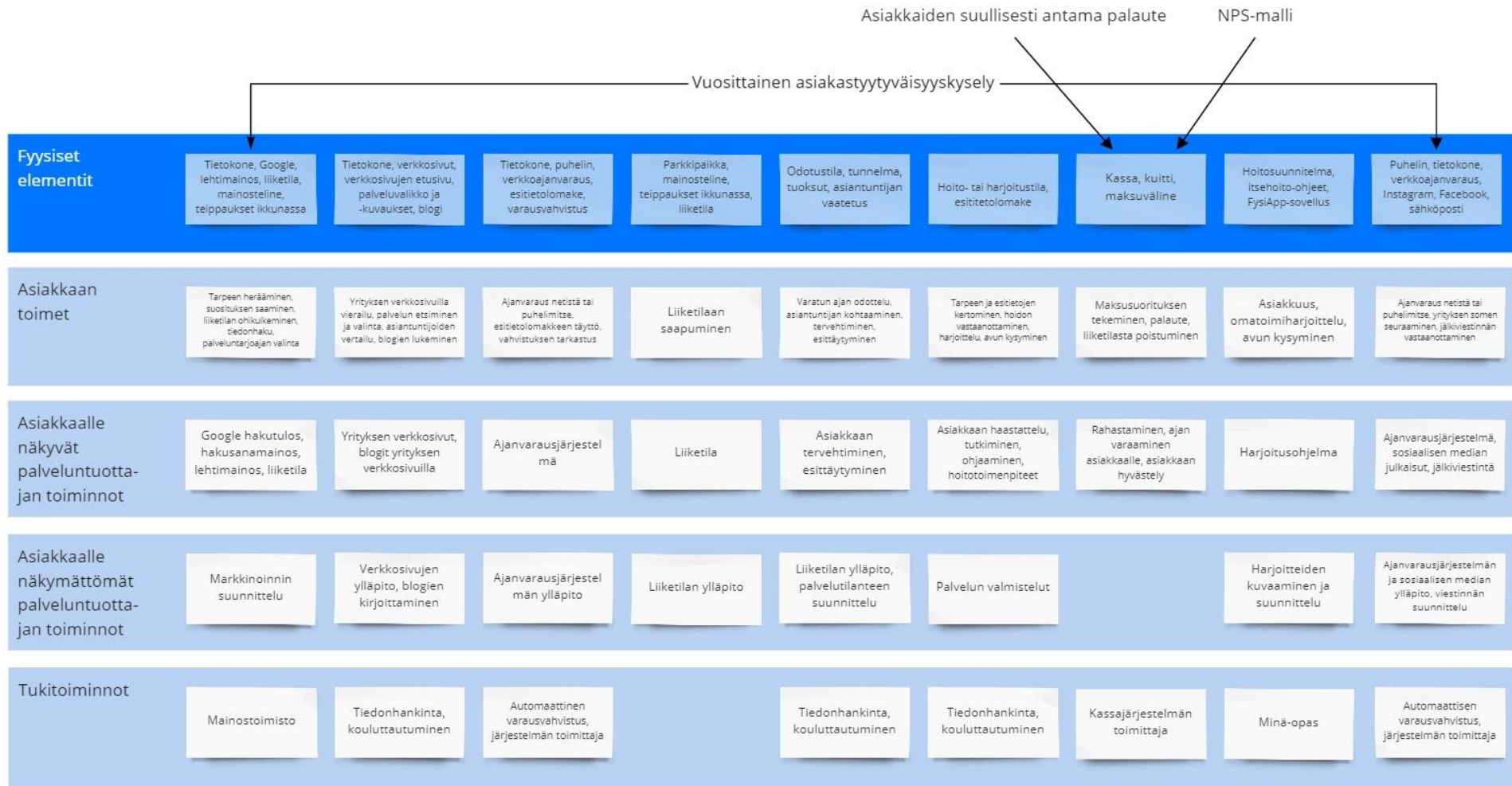
häiritsevää, mikäli yritykseltä lähtee jokaisen käyntikerran jälkeen tai hyvin usein kysely sähköpostiin. Sekä sähköpostikyselyjä vastustavat että kannattavat olivat yhtä mieltä siitä, että esimerkiksi tabletilla tai muulla ratkaisulla annettava palaute asiointin yhteydessä palvelutapahtuman jälkeen on heidän mielestään toimiva ratkaisu.

Jotta asiakkaiden mielipiteet ratkaisussa tulee huomioitua ja ratkaisu on myös yritykselle helposti toteutettavissa, valitaan kohdeyritykselle aktiiviseksi säännöllisen mittaamisen keinoksi NPS-malli. NPS-mallin mukainen kysely voidaan liittää yrityksen palvelutapahtuman yhteyteen niin, että palvelun jälkeen asiakkaat voivat vastata yrityksen aulatiloihin asetetulla tablet-laitteella NPS-kyselyyn. Palvelun jälkeen tapahtuva mittaus valitaan kontaktipisteeksi, koska kohdeyrityksen palvelun ja asiakaspalvelun laatu sekä toimitilat ovat haastattelujen perusteella merkittäviä asioita yrityksen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Niitä voidaan arvioida palvelun jälkeen tapahtuvalla NPS-mittauksella. Kohdeyrityksen on kuitenkin syytä arvioida, onko heidän palveluprosessinsa aikana muita kriittisiä kohtia, joiden mittaaminen on syytä huomioida. Kyselyn yhteyteen voidaan liittää usein NPS-mallissa olevia avoimia kysymyksiä, joiden avulla saadaan syvällisempää tietoa perusteista asiakkaiden vastausten taustalla. NPS-malli on valittu sen yksinkertaisuuden vuoksi. Lisäksi tablet-laitteen hankkiminen ei ole kohdeyritykselle merkittävä investointi. Tabletilla tapahtuva NPS-mallin mukainen kysely mahdollistaa myös asiakkaille kyselyn kohtaamisen sen mukaan, kuinka usein he itse tahtovat vastata. Näin ollen esimerkiksi jatkuvien sähköpostiin tulevien kyselyiden aiheuttaman negatiivisten tunteiden mahdollisuus saadaan minimoitua.

Valittujen aktiivisten keinojen eli käytössä olevan vuosittaisen asiakastytyväisyystutkimuksen sekä NPS-mittauksen lisäksi kolmanneksi mittaustavaksi valitaan passiivinen mitauskeino: asiakkaan spontaanisti antama palaute. Kohdeyrityksen asiakkaista osa kertoi haastatteluissa, että välitön palaute kasvatusten asiantuntijalle toimii heille parhaiten ja tätä he yleensä käyttävät palautteenantokeinona. Tämän palautteen kirjaaminen ylös henkilöstön puolesta auttaa arvioimaan yrityksen palvelua. Kun palaute on kirjattuna ylös, on se helpompaa jakaa muun henkilöstön kesken, jolloin sen hyödyntäminen myös päätöksenteossa onnistuu paremmin.

Kohdeyritys voi hyödyntää tätä mittausmallia yrityksensä asiakaskokemuksen mittaamisessa ja arvioidessa omien toimien vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Mittausmallia voidaan muokata tarpeen mukaan tai luoda oma malli kehittämistyössä esitettyjen ratkaisujen pohjalta. Tärkeää mittaamisessa on, että mittaustulokset jaetaan koko henkilöstölle. Tällöin jokainen henkilöstön jäsen ymmärtää asiakaskokemuksen merkityksen yrityksen liiketoiminnan kannalta. Jakaminen tuo myös esille koko henkilöstölle,

kuinka yrityksen eri toimet vaikuttavat asiakaskokemukseen ja mihin asioihin yrityksen on syytä panostaa asiakaskokemusta luodessa.



Kuvio 17. Yritys X:n asiakaskokemuksen mittaussmalli.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kehittämistyö sai alkunsa kohdeyrityksen tarpeesta selvittää, millaista asiakaskokemusta yritys luo ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Tarve määritteli kehittämistyölle tavoitteeksi selvittää kohdeyrityksen asiakaskokemusta ja sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitetta kohti lähdettiin tutkimalla, kuinka yrityksen asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan asiakaspolun eri vaiheissa.

Kehittämistyössä asiakaskokemusta on tutkittu haastattelemalla kohdeyrityksen asiakkaita. Teemahaastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, koska tutkimuksessa on haluttu tuoda ilmi asiakkaiden ajatukset ja kokemukset tutkitusta aiheesta. Teemahaastatteluin kerättyä aineistonkeruuta täydensi tutkimuksessa havainnointi. Tutkimuksen avulla on saatu luotua kuva asiakkaiden näkemyksestä ja tärkeistä elementeistä kohdeyrityksen asiakaskokemuksessa ja sen muodostumisessa. Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty asiakaspolun kuvausta ja blueprinting menetelmää. Näiden avulla asiakkaan kulkema asiakaspolku ja sen ympärillä tapahtuva palveluprosessi on tehty näkyväksi. Henkilöstön kanssa luotu blueprint sekä haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta luotu asiakasnäkökulman sisältävä blueprint myös osoittavat eroavaisuudet prosessissa asiakkaiden ja henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksen tietoperustan pohjalta määriteltiin, että asiakaskokemusta tutkittaessa on tärkeää ottaa huomioon koko asiakkaiden kulkema asiakaspolku. Tämän vuoksi teemahaastattelut etenivät asiakaspolun mukaisesti tutkien eri asiakaspolun vaiheita. Vaiheiksi määriteltiin lähtötila, vaihe ennen palvelua, palvelutilanne ja vaihe palvelun jälkeen. Eri vaiheet sisälsivät kysymyksiä ennalta määritellyistä samoista teemoista. Haastattelujen avulla vastauksia haettiin kehittämistyön alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät vaikuttavat kohdeyrityksen asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen?

Tämän tutkimuksen haastatteluiden perusteella kohdeyrityksenä olleessa hyvinvointipalveluyrityksessä asiakaskokemukseen ja asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat merkittävänä tekijöinä palvelun ja asiakaspalvelun laatu sekä muiden asiakkaiden suositukset. Näiden lisäksi tutkimuksessa esille nousi toimitilojen merkitys asiakaskokemukseen vaikuttavana tekijänä.

Kehittämistyön tutkimuksen mukaan asiakkaiden saama yksilöllinen, asiakaslähtöinen ja ammattitaitoinen palvelu on asia, jonka vuoksi he kokevat palvelun ylittäneen heidän odotuksensa. Kehittämistyön tulosten mukaan odotukset ylittänyt palvelu myös luo asiakkaille tunteen ylimääräisestä palvelusta. Haastatellut asiakkaat kokivat saaneensa palvelusta maksamallaan summalla enemmän kuin olivat ajatelleet. Palvelun laatua kohdeyrityksessä määrittävät sen asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys ja ammattitaitoisuus. Asiakaslähtöisyyteen ja yksilöllisyyteen vaikuttaa henkilöstön kyvykkyys huomioida asiakkaan tarpeet ja palvella asiakasta näiden tarpeiden mukaisesti. Asiakkaiden tarpeiden määrittelyssä auttaa henkilöstön kyvykkyys kuunnella asiakasta. Lisäksi tukea tarpeiden määrittelyyn luo henkilöstön ammattitaito, jotta osataan tunnistaa, millä keinoin asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata. Tutkimuksen mukaan siihen, kuinka ammattitaitoisena asiakkaat kokevat palvelun, vaikuttaa henkilöstön osaamisen kehittäminen ja kouluttautuminen sekä sen näkyminen palvelussa. Osaaminen luo luottamusta ja vahvistaa asiakkaiden kuvaa yrityksen toiminnan laadukkuudesta. Palvelun laadun voidaan todeta olevan merkittävä asia myös siitä näkökulmasta, että kohdeyrityksen asiakkaat kokivat valintaperusteissaan palvelua kohtaan laadun olevan esimerkiksi hintaa selvästi tärkeämpi asia. Jos asiakkaat kokevat palvelun laadun hyväksi, ovat he siitä myös valmiita maksamaan hieman enemmän.

Kehittämistyön tutkimuksen mukaan asiakaspalvelun laatuun vaikuttaa sen laatu toimipisteessä sekä muissa kanavissa kuten verkkosivuilla ja sosiaalisen median kanavissa. Asiakaspalvelun laatuun toimipisteessä vaikuttaa henkilöstön ystävällisyys ja kyky ottaa asiakkaat huomioon sekä henkilöstön helppo lähestyttävyyys tilanteesta riippumatta. Internet-sivuilla ja sosiaalisen median kanavissa asiakaspalvelun laatuun vaikuttaa, että kanavat ovat selkeitä ja tieto on helposti saatavilla. Selkeys on tärkeää myös toimipisteessä tilanteissa, joissa henkilökuntaa ei ole tavoitettavissa asiakkaan saapuessa tiloihin.

Kehittämistyön tulosten perusteella suosituksilla on merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen. Haastatelluista suurimmalle osalle ensikosketus yritykseen oli tullut suosittelujen kautta ja se oli myös vaikuttanut merkittävästi palveluntarjoajan valintaan. Ensikosketuksen lisäksi myös mielikuva yrityksestä on alkanut muodostumaan suosituksen pohjalta. Lisäksi tulosten mukaan asiakkaat olivat suosittelleet yritystä eteenpäin, jonka kautta myös heiltä suositteluja saaneet henkilöt olivat päätyneet yrityksen asiakkaiksi.

Palvelun ja asiakaspalvelun laadun sekä suosittelujen lisäksi kohdeyrityksen toimitilojen tunnelma vaikutti asiakaskokemuksen muodostumiseen. Toimitilojen viihtyisyys, siisteys, toimivuus ja yhteneväisyys yrityksen brändin kanssa olivat tuloksissa esille nousseita asioita. Tulosten mukaan toimitilojen koko vaikutti myös kokemukseen. Koolla ei kuitenkaan

ollut niin suurta merkitystä, kunhan toimitilat on järjestelty tarkoitukseensa toimiviksi ja asiakkaiden tarpeet on huomioitu tiloissa. Viihtyisyyteen vaikuttaa tulosten mukaan siisteys, sisustus ja värimaailma. Yhteneväisyys nousi esille tuloksissa yhden asiakkaan mainitessa, että kohdeyrityksen brändi on vahva ja laadukas mutta ei tule tarpeeksi hyvin esille yrityksen toimitiloissa.

- Miten kohdeyritys voi huomioida asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät toiminnassaan?

Palvelun ja asiakaspalvelun laadun yritys voi ottaa huomioon keskittymällä asioihin, jotka tekevät niistä asiakkaiden mielestä laadukasta. Niin kuin edellä mainittiin, voidaan yksilöllisyyteen ja asiakaslähtöisyyteen vaikuttaa ottamalla huomioon asiakkaiden tarpeet ja palvelemalla asiakkaita yksilöllisten tarpeiden mukaan. Palvelun ammattimaisuuteen voidaan vaikuttaa jatkokouluttautumalla ja kehittämällä palveluita kouluttautumisen mukaan. Asiakaspalveluun voidaan panostaa entistä enemmän vähentämällä yksittäisiä epäselviä tilanteita, joita asiakkaille muodostuu eri palvelukanavissa. Esimerkiksi liiketiloissa ottaa huomioon tilanteet, joissa kukaan ei ole vastaanottamassa asiakkaita heidän saapuessaan tiloihin. Digitaalisissa kanavissa tiedon helppo löytäminen, selkeys ja käytettävyys on tärkeää.

Toimitiloihin voidaan tutkimuksen mukaan panostaa pitämällä huolta yleisestä siisteydestä ja järjestyksestä. Käytännöllisyyden huomioiminen on myös kokonaisuuden kannalta tärkeää ja toimivat tilat ovat asiakkaiden mielestä tärkeitä. Lisäksi brändin esiin tuomiseen on tutkimuksen mukaan syytä panostaa.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi yrityksen on mahdollista huomioida asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä mittaamalla yrityksen asiakaskokemusta säännöllisesti. Kohdeyrityksessä asiakaskokemuksen mittaamisessa on ollut haasteita ja sitä ei ole tehty asiakastyytyväisyyden mittaamista lukuun ottamatta. Mittaamalla asiakaskokemusta säännöllisesti, saadaan asiakkailta ajan tasalla olevaa tietoa asiakaskokemuksen tilasta. Mittaamisen avulla voidaan myös saada tietoa, jonka avulla voidaan kehittää asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta merkittäviä asioita asiakaslähtöisesti. Kehittämistyön tutkimuksen perusteella toimivia mittaamistapoja on asiakkaiden mielestä monia. Mittaamistavan tulee vain olla asiakkaalle vaivaton ja anonyymi. Nämä olivat haastattelujen perusteella tärkeimmät kriteerit toimivalle mittaustavalle.

Asiakaskokemuksen mittaamisen lisäksi kohdeyritys voi huomioida osan näistä tekijöistä markkinoinnissaan erottautumistekijänä. Haastatteluissa osa asiakkaista koki, että yritys voisi tehdä markkinointia enemmän ja miettiä, miten markkinoinnissa voitaisiin tuoda esille keinoja, joilla erottautua muista toimijoista. Myöskin vain pieni osa haastatelluista oli

kohdannut yrityksen markkinointia ennen palvelua. Markkinoimalla enemmän ja tavoittamalle asiakkaita aiemmin, voidaan asiakkaiden mielikuviin vaikuttaa varhaisemmassa asiakaspolun vaiheessa. Vaikka tutkimus osoitti, että monikaan haastatelluista ei ollut kohdannut yrityksen markkinointia ennen palvelua, olivat markkinointia kohdanneet asiakkaat kokeneet sen kuitenkin antaneen positiivisen kuvan yrityksestä.

- Kuinka kohdeyritys voi hyödyntää service blueprint -palvelujärjestelmäkuvausta asiakaskokemuksen johtamisessa?

Kehittämistyön tutkimus osoittaa, että service blueprintin hyödyntäminen auttaa huomioimaan asiakkaan paremmin yrityksen toiminnassa. Sen avulla asiakkaiden kulkema asiakaspolku ja sen ympärillä tapahtuva palveluprosessi on mahdollista tuoda näkyväksi. Näkyväksi tuominen parantaa ymmärrystä asiakaspolun ja sen ympäröivän palveluprosessin muodostumisesta. Asiakaspolun ja palveluprosessin parempi ymmärtäminen helpottaa yritystä ymmärtämään, millainen asiakkaiden asiointiprosessi on ja mitä elementtejä ja prosesseja yritykseltä sen toteuttamiseksi vaaditaan eri vaiheissa asiakaspolkua. Tämä ymmärrys myös mahdollistaa yritykselle asiakaskokemuksen kannalta tärkeiden asioiden huomioinnin palveluprosessin aikana.

Service blueprintiä käyttäessä on syytä huomioida, että menetelmää hyödynnetään asiakaslähtöisesti. Mikäli menetelmää hyödynnetään päätöksenteossa, on tärkeää ottaa asiakkaat mukaan kehittämiseen ja kysyä asiakkailta, miten he kokevat kulkemansa asiakaspolun. Ilman asiakasnäkökulmaa menetelmien hyödyntäminen perustuu vain olettamuksiin. Myös tämä tutkimus osoitti, että asiakkaiden ja henkilöstön näkemys palveluprosessista erosivat toisistaan osittain, vaikka eroavaisuudet olivatkin pieniä. Service blueprintin ja muiden asiakaskokemuksen kehittämismenetelmien hyödyntämisessä tulee huomioida, että palveluprosessi ja asiakaskokemus kehittyvät ja muuttuvat yrityksen toiminnan mukana. Tämän vuoksi esimerkiksi service blueprintin päivittäminen aika ajoin on tarpeellista.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tämän tutkimuksen tietoperustan kirjoittamisessa hyödynnettiin tieteellisiä vertaisarvioituja kansainvälisiä artikkeleita ja kotimaisia sekä kansainvälisiä kirjallitteita. Artikkeleista löydettiin monia malleja työn aihepiiriin liittyen, joiden pohjalta päädyttiin valittujen tutkimusmenetelmien käyttöön ja suunniteltiin tutkimuksen haastattelu. Kirjallitteita hyödynnettiin pääosin termien avaamisessa. Näillä valinnoilla tietoperustan suhteen pyrittiin varmistamaan lähdeaineiston laadukkuus ja luotettavuus.

Teemahaastattelussa aineiston keruun laadukkuutta voidaan varmistaa tekemällä hyvä haastattelurunko. Laatua voidaan varmistaa myös pohtimalla ennakkoon vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja ja miettimällä, kuinka teemoja voidaan syventää. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että ennalta ei voida koskaan varautua kaikkiin lisäkysymyksiin tai niiden muotoiluun. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.) Tämän kehittämistyön tutkimuksen haastattelurunkoa suunniteltiin tarkkaan. Suunnittelun jälkeen haastattelurunkoa testattiin kahteen kertaan. Testauksen perusteella haastattelurunkoa muokattiin ja selvennettiin takaamaan kerätyn aineiston laadukkuus.

Saturaatiolla eli aineiston kylläntymisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään. Aineiston riittävyden yhteydessä puhutaan usein saturaatiosta eli siitä, että aineisto toistaa itseään eli tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75.) Kehittämistyön tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa voidaan pohtia, olisiko suurempi otanta vaikuttanut tuloksiin merkittävästi ja näin ollen vaikuttanut myös kehittämistyön johtopäätöksiin. Haastateltuja asiakkaita oli vain yhdeksän, vaikka saatekirje lähetettiin yli tuhannella asiakkaalle. Haastattelujen tuloksissa oli kuitenkin viimeisiä haastatteluja kohden nähtävissä toistoa kasvavassa määrin. Osaan tutkimuksen aihepiireistä muodostui paljon toistoa, kun taas toisissa aihepiireissä vastauksien hajonta oli suurempaa. Joitain aineiston kohtia, joissa ilmeni paljon toistoa, on silti syytä tarkastella kriittisesti. Esimerkiksi tämän tutkimuksen tuloksissa noin puolet haastatelluista asiakkaista olivat päätyneet kohdeyrityksen asiakkaiksi suosittelujen perusteella. Vaikka suositteluilla voidaankin tämän perusteella todeta olevan suuri merkitys palveluntarjoajan valinnassa, on oletettavaa, että näin suuri prosentuaalinen osuus ei välttämättä toistuisi suuremmassa otannassa.

Työelämälähtöisen kehittämistyön tekemistä ohjaa niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailman eettiset säännöt. Työ tulee tehdä huolellisesti, tarkasti ja rehellisesti. Kehittämistyön seurausten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. Kyse on samoista eettisistä säännöistä kuin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteiskunnassa yleensäkin. Tieteellisen tutkimuksen säännöt koskevat myös työelämälähtöisiä kehitystöitä tutkimusetiikassa. Kehittämisen ja tutkimisen kohteena olevien ihmisten tulee tietää, mitä kehittäjä tai tutkija tekee. Lisäksi heidän tulee tietää toiminnan kohde, tavoitteet ja heidän roolinsa yrityksen toimintaa kehittävässä hankkeessa. Todellisia ja rehellisiä vastauksia saadaan kohderyhmältä vain, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän anonymiteettinsä taataan. Vastaajien tulee tietää nämäkin asiat. (Ojasalo ym. 2014, 48.) Tämän kehittämistyön tekemisessä on huomioitu huolellisuus, tarkkuus ja rehellisyys. Tutkimuksen osapuolille on kerrottu, mitä tehdään, mitä työllä tavoitellaan ja mikä heidän roolinsa on kehittämistyössä. Lisäksi tutkimuksessa on painotettu haastateltaville, että heitä ei yksilöidä työssä ja heidän

anonymiteettinsä säilyy. Myös työn tuloksissa on tuotu esille vain tulosten kannalta merkittäviä perustietoja haastateltavista. Näiden tietojen perusteella henkilöitä ei kuitenkaan voida yksilöidä ja heidän anonymiteettinsä säilyy.

Kehittämiskohteen valinnassa on pohdittava, kenen ehdoilla kehittämistehtävä valitaan ja miksi siihen ylipäätään ryhdytään. On aiheellista pohtia esimerkiksi sitä, kuka päättää työn lopullisen aiheen. Usein aihe täsmentyy prosessin edetessä, jolloin myös toimeksiantaja joutuu miettimään kehittämisen uutta mahdollista suuntaa. (Ojasalo ym. 2014, 48.) Tämän kehittämistyön aihe muotoutui kohdeyrityksen tarpeesta. Aiheen määrittelystä keskusteltiin kohdeyrityksen yrittäjien kanssa ja mietittiin, mitä työssä halutaan tutkia. Kehittämishankkeen prosessin aikana aiheita myös tarkasteltiin uudestaan esimerkiksi haastatteluja suunniteltaessa. Tutkittavasta asiasta käytiin avointa keskustelua työn tekijän ja toimeksiantajan välillä koko tutkimusprosessin ajan.

5.3 Tulosten käytettävyys ja jatkokehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tuloksina syntyi raportti, asiakaskokemuksen mittausmalli ja service blueprint -palvelujärjestelmäkuvaus, joita kohdeyritys voi hyödyntää asiakaskokemuksensa kehittämisessä ja johtamisessa. Haastattelujen tuloksia voidaan hyödyntää ohjauksessa päätöksentekoa, kun pyritään kohti asiakaslähtöisempää toimintaa. Service blueprint -palvelujärjestelmäkuvausta voidaan hyödyntää myös asiakaspolkujen visualisoinnissa ja palveluprosessin suunnittelussa. Tämän avulla palveluprosessista on mahdollista tunnistaa asiakaskokemuksen kannalta kriittisimpiä kohtia ja tuoda esille asiakkaan näkemys palveluprosessista. Asiakkaiden näkökulman sisältävää palvelujärjestelmän kuvausta sekä haastattelujen tuloksia vertaamalla voidaan nähdä asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta tärkeimpien tekijöiden esiintyminen palveluprosessin vaiheissa. Tämän perusteella voidaan panostaa kyseisiin tekijöihin näissä tilanteissa. Lisäksi kohdeyritys voi ottaa työssä kehitetyn mittausmallin käyttöön, jonka avulla mittaamista voitaisiin tehdä säännöllisesti ja asiakkaan näkökulma tulee otettua huomioon yrityksen toiminnassa. Vaikka tutkimuksen tulosten perusteella voidaankin sanoa, että kohdeyrityksessä asiakaskokemuksen kannalta tärkeät asiat ovat hyvällä tasolla, voi tilanne muuttua toiminnan kehittyessä. Siksi mittaaminen on jatkossa tärkeää. Säännöllisen mittaaminen mahdollistaa asiakasnäkökulman jatkuvan huomioinnin toiminnan kehittämisessä. Koska kehittämistyössä tutkimusstrategiana on ollut tapaustutkimus ja tutkimuksen kohteena kohdeyritys ja sen asiakaskokemus, ei tuloksia ole mahdollista siirtää suoraan toisen organisaation käyttöön.

Jatkokehitysehdotukset

Jatkokehitysehdotuksena kohdeyritykselle on ottaa tämän tutkimuksen tulokset käyttöön asiakaskokemusta kehittäessä. Haastattelujen tuloksista ja tutkimusten johtopäätöksistä on nähtävissä, mitkä asiat vaikuttavat merkittävinä tekijöinä yrityksen asiakaskokemukseen. Näiden tekijöiden huomioiminen auttaa yritystä panostamaan asioihin, jotka yrityksen asiakkaat kokevat merkittäviksi. Lisäksi kohdeyritys voi ottaa asiakaspolun ja service blueprintin jatkossa osaksi asiakaskokemuksensa johtamista. Aika ajoin tehtävä asiakaspolun ja palveluprosessin kuvaus mahdollistaa näiden prosessien kriittisen arvioinnin yrityksen toiminnan kehittyessä. Mittausmallia on myös hyvä arvioida aika ajoin ja muokata tarpeen mukaan.

Asiakaspolun kuvaamista ja service blueprint -menetelmän hyödyntämistä voidaan viedä pidemmälle keskittymällä tiettyjen asiakkaiden tai asiakasryhmien asiakaspolkuihin tietyssä palvelussa. Kehittämistyössä kohdeyrityksen palveluprosessista luotiin yksinkertaistettu asiakaspolku, joka yleisti yrityksen asiakkaiden polkua. Kohdeyritys tarjoaa hyvin monenlaista palvelua ja yrityksen asiakkaat poikkeavat paljon toisistaan. Esimerkiksi jonkun asiakkaan tarve on herännyt omasta hyvinvoinnin ylläpitämisestä, kun toisella asiakkaalla tarve on saattanut syntyä jonkin vamman takia. Tämän vuoksi kohdeyrityksen on hyvä miettiä yrityksen eri asiakkaiden ja asiakasryhmien asiakaspolkujen ja polkujen ympärille muodostuvien palveluprosessien tarkempaa ja yksilöidämpää avaamista. Tämän kautta yrityksen on mahdollista arvioida kriittisesti yrityksen eri palveluita erilaisten asiakassegmenttien silmin.

Kohdeyrityksessä asiakaskokemus koetaan keinona, jolla on mahdollista erottautua markkinoilla ja luoda kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Aiemmin yrityksessä on kuitenkin ollut haasteita huomioida asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnassa ja asiakaskokemusta ei ole tutkittu tarkemmin. Jatkokehitysehdotuksena yritykselle on liittää asiakaskeskeinen ajattelu ja asiakaskokemus osaksi yrityksen strategiaa. Asiakaskeskeinen ajattelu toimii asiakaskokemuksen johtamisen perustana. Kun yritys ajattelee asiakaskeskeisesti, voidaan asiakkaille luoda merkittäviä kokemuksia, jotka erottavat yrityksen kilpailijoistaan.

Yrityksen on myös hyvä arvioida, mitkä tekijät tuottavat yrityksen asiakkaille lisäarvoa ja kuinka yrityksen luoma asiakaskokemus vaikuttaa asiakkaille tuotettuun arvoon. Arvon tuottamisen avulla yritystoiminta on mahdollista differoida täysin uniikiksi ja saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Arvon tuottamiseen keskityttäessä on tärkeää huomioida samat asiat kuin kokemusten luomisessa. Asiakkaan kokemukset läpi palveluprosessin vaikuttavat asiakkaalle tuotettuun arvoon. Näin ollen arvoa tuottaessa on syytä huomioida palvelun lisäksi tapahtumat ennen ja jälkeen palvelun. Hyvä palvelu ei välttämättä riitä

tuottamaan asiakkaalle tarvittavaa arvoa, mikäli muu palveluprosessi palvelun ympärillä sisältää asiakkaan kannalta negatiivisia kokemuksia. Kohdeyrityksen kannalta hyvä palvelu on avainasemassa kokemusten luonnissa, mutta myös muiden elementtien palveluprosessien aikana tulee olla asiakkaalle luodun kokemuksen kannalta toimivia.

LÄHTEET

- Batra, M. M. 2017. Customer Experience--An Emerging Frontier in Customer Service Excellence. *Competition Forum*, 15(1), p. 198. [viitattu 31.10.2019]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/1960320371?accountid=16407>
- Bolton, R. N., Mccoll-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L. & Zaki, M. 2018. Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), pp. 776-808. [viitattu 11.11.2019] Saatavissa: doi:10.1108/JOSM-04-2018-0113
- Bustamante, J. C. & Rubio, N. 2017. Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management*, 28(5), pp. 884-913. [viitattu 11.11.2019] Saatavissa: doi:10.1108/JOSM-06-2016-0142
- Chidley, J. & Pritchard, N. 2014. Drivers for creating value and enhancing customer experience through people. *Industrial and Commercial Training*, 46(6), pp. 293-301. [viitattu 26.11.2019] Saatavissa: doi:10.1108/ICT-04-2014-0026
- De Keyser, A., Lemon, K., Klaus, P., & Keiningham, T. 2015. A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience. Marketing Science Institute Working Paper Series 2015 Report No. 15-121. [viitattu 27.11.2019]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/336916723_A_Framework_for_Understanding_and_Managing_the_Customer_Experience
- DiJulius, J. R. 2008. What's the Secret?: To Providing a World-Class Customer Experience.
- Du Plessis, L. & de Vries, M. 2016. TOWARDS A HOLISTIC CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT FRAMEWORK FOR ENTERPRISES. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27 (3), pp. 23-36. [viitattu 6.6.2019]. Saatavissa: <http://dx.doi.org.aineistot.lamk.fi/10.7166/27-3-1624>
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Gad, T. 2016. Customer Experience Branding: Driving Engagement Through Surprise and Innovation. London: Kogan Page.
- Gentile, A., Spiller, N. & Giuliano, N. 2007. How to sustain the customer experience an overview of experience components to co-create value with the customer. *European*

management journal, 25(5), pp. 395-410. [viitattu 30.11.2019]. Saatavissa:
doi:10.1016/j.emj.2007.08.005

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Golding, I. 2018. Customer what?: The honest and practical guide to customer experience. [Kustannuspaikka tuntematon]: [Customer Experience Consultancy Ltd].

Gorgoglione, M. & Panniello, U. 2018. Beyond customer experience models: Identifying idiosyncratic perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36(7), pp. 1311-1328. [viitattu 11.11.2019] Saatavissa: doi:10.1108/IJBM-06-2017-0124

Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S. & Jensen, P. 2015. Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), pp. 90-106. [viitattu 20.11.2019] Saatavissa: doi:10.1108/IJQSS-01-2015-0008

Hassi, L., Maila, R. & Paju, S. 2015. Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja. [Helsinki]: Talentum Pro.

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

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2012. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanomapro

Homburg, C., Jozic, D. & Kuehnl, C. 2017. Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), pp. 377-401. [viitattu 3.10.2019] Saatavissa: doi:10.1007/s11747-015-0460-7

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Ismana-Ilisan, C-M. 2018. The main new driver of customer experience in Grocery retail - the Fresh opportunity. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 10(59)(2), pp. 133-140. [viitattu 19.11.2019]. Saatavissa:
<https://doaj.org/article/0dc1adef4c684787a01fbbc849a229cc>

Jain, R., Aagja, J. & Bagdare, S. 2017. Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), pp. 642-662. [viitattu 14.10.2019]. Saatavissa: doi:10.1108/JSTP-03-2015-0064

- Johnston, R. & Kong, X. 2011. The customer experience: A road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), pp. 5-24. [viitattu 16.11.2019] Saatavissa: doi:10.1108/09604521111100225
- Keiningham, T., Ball, J., Benoit (Née Moeller), S., Bruce, H. L., Buoye, A., Dzenkovska, J., Nasr, L., Ou, Y. & Zaki, M. 2017. The interplay of customer experience and commitment. *Journal of Services Marketing*, 31(2), pp. 148-160. [viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: doi:10.1108/JSM-09-2016-0337
- Klaus, P., Gorgoglione, M., Buonamassa, D., Panniello, U. & Nguyen, B. 2013. Are you providing the "right" customer experience? The case of Banca Popolare di Bari. *The International Journal of Bank Marketing*, 31(7), pp. 506-528. [viitattu 1.11.2019]. Saatavissa: doi:10.1108/IJBM-02-2013-0019
- Klaus, P. & Maklan, S. 2013. Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), pp. 227-246. [viitattu 1.11.2019] Saatavissa: doi:10.2501/IJMR-2013-021
- Klaus, P. 2014. Towards practical relevance — Delivering superior firm performance through digital customer experience strategies. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15 (4), p. 306. [viitattu 1.11.2019]. Saatavissa: <http://dx.doi.org.aineistot.lamk.fi/10.1057/dddmp.2014.20>
- Kleinberger, H., Badgett, M., Boyce, M. S. 2006. Turning shoppers into advocates: the customer focused retail enterprise. IBM Global Services. New York. [viitattu 5.11.2019]. Saatavissa: https://www.centromarca.pt/folder/conteudo/277_turning_shoppers_into_advocates.pdf
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. [Helsinki]: Talentum Pro.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2014. Principles of marketing. 15th ed, global ed. Boston, Mass: Pearson.
- Kukkonen, E. 2016. Gaining more Value from Customer Relationships in the Digital Business Environments. Väitöskirja. Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY, 1/2016. Aalto-yliopisto. [viitattu 18.09.2019]. Saatavissa: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/20376/isbn9789526067155.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. 2011. Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), pp. 846-869. [viitattu 19.11.2019]. Saatavissa: doi:10.1007/s11747-010-0219-0
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 69-96. [viitattu 8.10.2019]. Saatavissa: doi:10.1509/jm.15.0420
- Lipkin, M. 2016. Customer experience formation in today's service landscape. *Journal of Service Management*, 27(5), pp. 678-703. [viitattu 1.11.2019]. Saatavilla: doi:10.1108/JOSM-06-2015-0180
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mccoll-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H. & Friman, M. 2015. Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), pp. 430-435.[viitattu 3.10.2019]. Saatavissa: doi:10.1108/JSM-01-2015-0054
- Mccoll-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F. & Neely, A. 2019. Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of Service Research*, 22(1), pp. 8-26. [viitattu 20.11.2019] Saatavissa: doi:10.1177/1094670518812182
- Mohd-Ramly, S. & Omar, N. A. 2017. Exploring the influence of store attributes on customer experience and customer engagement. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(11), pp. 1138-1158. [viitattu 19.11.2019] Saatavissa: doi:10.1108/IJRDM-04-2016-0049
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J. & Verhoef, P. 2006. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, *Journal of Service Research*, 9(2), pp. 95–112. [viitattu 22.1.2020] Saatavissa: doi:10.1177/1094670506293559.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. [Helsinki]: Sanoma Pro.
- Pine, B. J., II & Gilmore, J. H. 1999. *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Pohjola, J. & Maula, J. 2019. *Design ja johtaminen*. [Helsinki]: Alma Talent Oy.

- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. p. Tampere: Vastapaino.
- Schmitt, B. 2003. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with your Customers. John Wiley & Sons, Inc.
- Seaman, C., Allen, I. & Seaman, J. 2019. The Complete Picture. Quality Progress, 52(2), pp. 52-56.
- Sözer, E. G. & Civelek, M. E. 2018. How Does Customer Experience Shape the Attitude Towards and Intention to Brand Switching? İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(1), pp. 856-875. [viitattu 7.11.2019] Saatavissa: doi:10.20491/isarder.2018.400
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. 2015. From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of retailing, 91(2), pp. 174-181. [viitattu 22.1.2020]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P. C., Katherine, N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing, 85(1), pp. 31-41. [viitattu 19.9.2019]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L. D., Raddats, C. & Robinson, W. 2017. Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures. Journal of Services Marketing, 31(2), pp. 172-184. [viitattu 30.11.2019]. Saatavissa: doi:10.1108/JSM-10-2016-0350

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1. Taustatiedot
 - Sukupuoli?
 - Ikä?
 - Toimipiste?
 - Kuinka usein käytät yrityksen palveluita keskimäärin?
 - Käyttämäsi yrityksen palvelut?
2. Lähtötila
 - Oliko yritys sinulle tuttu ennen kuin päätit käyttää sen palveluja?
 - Missä kohtasit yrityksen brändin ensimmäisen kerran?
 - Millainen mielikuva sinulle muodostui yrityksestä ennen palvelua?
 - Mitä kautta löysit yrityksen?
 - Oliko kukaan tuttava käyttänyt palveluita? Olitko saanut suosituksia?
3. Ennen palvelua
 - Minkä takia päädyit valitsemaan yrityksen?
 - Törmäsitkö yrityksen markkinointiin? Oliko markkinointi laadukasta?
 - Mitä kautta varasit ajan?
 - Miten ajanvaraus onnistui?
4. Palvelutilanne
 - Millaiseksi koit palvelun? Mikä palvelusta teki/ei tehnyt laadukasta?
 - Vastasiko palvelu odotuksiasi?
 - Millaisena koit yrityksen asiakaspalvelun?
 - Millaiseksi koit liiketilan ja sen ilmapiirin?
 - Vastasiko palvelun hinta sen laatua?
5. Palvelun jälkeen
 - Täyttikö palvelu tarpeenne?
 - Onko palvelussa ollut jotain, mikä on yllättänyt? Onko yritys maininnut asiasta viestinnässään?
 - Millainen mielikuva yrityksestä ja sen palvelusta jäi? Muuttuiko mielikuva?
 - Oletteko jatkaneet yrityksen asiakkaana?
 - Mikä olisi mielestänne mieluisin tapa antaa palautetta?
 - Mitä yritys voisi tehdä paremmin?
6. Palvelukanavat
 - Onko yrityksen eri kanavat mielestäsi yhteneviä keskenään? Onko palvelun laatu eri kanavissa yhteneväistä?
 - Minkä kanavan kautta haluaisit saada tietoa yrityksestä?