



Laura Väli-Torala

Asiakaskokemuksen mittaaminen

KPI-mittaristo Nelonen Media Liven festivaaleille

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

15.11.2021

Tiivistelmä

Tekijä:	Laura Väli-Torala
Otsikko:	Asiakaskokemuksen mittaaminen
Sivumäärä:	57 sivua + 3 liitettä
Aika:	15.11.2021
Tutkinto:	Kulttuurituottaja AMK
Tutkinto-ohjelma:	Kulttuurituotanto
Ohjaaja:	Eeva-Katri Ahola, tuntiopettaja

Tämä opinnäytetyö on konstrukttiivinen tutkimus, jonka kehittämistehtävänä oli laatia konkreettinen suorituskykymittaristo asiakaskokemuksen tutkimiseen festivaaleilla. Työn tilaaja Nelonen Media Live Oy järjestää Suomessa vuosittain yli 20 tapahtumaa, konserttia ja festivaalia. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka KPI:tä eli Key Performance Indicators -mittaristoa voidaan hyödyntää festivaalin asiakaskokemuksen kehittämisessä. Työssä perehdyttiin erityisesti suorituskykymittariston suunnitteluvaiheeseen sekä siihen, miten mittaristo saadaan toimimaan juuri tilaajan liiketoiminnan kaltaisessa ympäristössä.

Opinnäytetyön tietopohjassa käsitellään suorituskykymittaamisen ja asiakaskokemuksen aihepiirejä. Aineistonhankintamenetelminä käytettiin Nelonen Media Liven edustajien kanssa käytyjä aivoriihikeskusteluja, benchmarkingia, dokumenttianalyysejä sekä haastattelua. Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että suorituskyvyn mittausta voidaan käyttää johtamisen välineenä sekä kehittämistyön tukena myös festivaaliorganisaatiossa.

Työn tuloksena syntyi tilaajan käyttöön asiakaskokemuksen KPI-mittaristo, joka on salaisena liitteenä osana tätä opinnäytetyötä. Muita tutkimuksessa yleisesti esiin nousseita tuloksia olivat esimerkiksi mittarivaihtoehdot asiakaskokemuksen mittaamiseen sekä käytännön huomiot mittaamisen toteuttamisesta. Tuloksena syntyi myös huomioita mittariston suunnitteluprosessista.

Avainsanat: asiakaskokemus, suorituskyvyn mittaaminen, tapahtuma-ala, festivaalit

Abstract

Author: Laura Väli-Torala
Title: Measurement of the Customer Experience
Number of Pages: 57 pages + 3 appendices
Date: 15th of November 2021

Degree: Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme: Cultural Management
Instructor: Eeva-Katri Ahola, Part-time lecturer

This thesis is a constructive study in which the development task was to develop concrete Key Performance Indicators for researching the customer experience at festivals. The client of the work, Nelonen Media Live Oy, organizes more than 20 events, concerts and festivals in Finland every year. The aim of the thesis was to find out how the KPI or Key Performance Indicators can be used to develop the festival's customer experience. The design phase of the performance metrics was specifically studied in this thesis. as the thesis also studies how the measure systems operate in an environment such as the client's business.

The theoretical framework of this thesis consists of Key Performance Indicators and customer experience topics. Brainstorming discussions with Nelonen Media Live representatives, benchmarking, documentary analysis, and an interview were used as data acquisition methods.

The results of the thesis showed that KPI measurement can be used as a management tool, as well as to support development work in a festival organization. The result of the work was the Key Performance Indicators metric, which is a secret appendix as part of this thesis. Other results that emerged in general in the study were, for example, meter options for measuring the customer experience, as well as practical observations on the implementation of the measurement. As a result, observations were also made about the design process of the instrumentation.

Keywords: customer experience, Key Performance Indicators, event industry, festivals

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Asiakaskokemuksen suorituskyvyn mittaaminen - sitä saa mitä mittaa	6
2.1	Mittaaminen liiketoiminnassa	7
2.2	Mitä on suorituskyvyn mittaaminen?	8
2.3	Mittareita ja mittaristoja	9
2.4	Suorituskykymittariston käyttöönoton prosessi	12
2.4.1	Suorituskyvyn mittaamisen hyödyt ja onnistuneet mittarit	15
2.4.2	Suorituskyvyn mittaamiseen liittyvät riskit	17
2.5	Asiakas liiketoiminnan keskiössä	19
2.5.1	Asiakaskokemus	20
2.5.2	Asiakaskokemus festivaaleilla	22
2.5.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	24
2.5.4	Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot	25
2.6	Asiakaskokemuksen KPI-mittaamisen yhteenveto	29
3	Nelonen Media Live	30
4	Asiakaskokemuksen KPI-mittaamisen mahdollisuudet	31
5	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät	31
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa	32
5.2	Aivoriihi	33
5.3	Dokumenttianalyysi	34
5.4	Benchmarking	35
5.5	Haastattelu	36
6	Miten KPI-mittaamista voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen tutkimisessa?	37
6.1	Millainen on festivaalin asiakaskokemuksen KPI- mittariston suunnitteluprosessi?	37
6.1.1	Mittaristoprojektin aloittaminen	38
6.1.2	Mitä mittaamisella tavoitellaan?	38
6.1.3	Mittarivaihtoehtojen pallottelua ja menestystekijöiden kartoitusta	39
6.1.4	Mittareiden käyttöperiaatteiden määrittäminen	40
6.1.5	Mittariston suunnittelutyön prosessin yhteenveto	42
6.2	Millaisia KPI-mittareita voidaan hyödyntää festivaalin asiakaskokemuksen tutkimisessa?	43
6.3	Mitä festivaalin asiakaskokemuksen mittaamisessa tulee ottaa huomioon?	47
6.4	Miten mittaristoa voidaan hyödyntää festivaalin asiakaskokemuksen kehittämistyössä?	49
6.5	Tulosten yhteenveto	52
7	Kehittämisehdotukset	53
8	Pohdinta	55
9	Lähteet	58
10	Liitteet	60
	Liite 1. Haastattelun runko, Kaija Syväoja	60
	Liite 2. Euroopan Akateemisten kirjastojen Key Performance Indicators	61
	Liite 3. Nelonen Media Liven festivaalien asiakaskokemuksen KPI-mittaristo (salainen)	62

1 Johdanto

Mikä on avain menestyvään tarinaan? Yksityiskohtat. Jotta organisaatio, tässä opinnäytetyössä festivaalitapahtumia tuottava yritys, voisi saavuttaa yhä hienomman tarinan, on syytä keskittyä isojen linjojen lisäksi myös yksityiskohtiin. Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Gerdt & Korhikoski 2016, 99.) Asiakaskokemus festivaaleilla on täynnä kosketuspisteitä, pieniä hetkiä: yksityiskohtia, joista tapahtumakävijän kokemus muodostuu. Tapahtuman tekijöillä on tietotaito siitä, miten hyvä tapahtuma rakentuu. Mutta kokeeko asiakas asiat samalla tavalla? Mitä painotuksia kokemukseen liittyy ja mitkä asiat ovat erityisen tärkeitä? Mitä pieniä asioita jää huomaamatta? KPI eli *Key Performance Indicator* tarkoittaa suomeksi suorituskyvyn mittaamista, ja sen avulla voidaan hakea vastauksia näihin kysymyksiin.

Suorituskyvyn mittaaminen on perinteinen johtamisen työkalu, jonka avulla voidaan määritellä jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Mittaamisen prosessissa tunnistetaan strategian kannalta keskeisiä menestystekijöitä, mitataan niitä ja käytetään mittareista saatua informaatiota kehittämisen apuna. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11–14.) Tässä opinnäytetyössä perehdytään KPI-mittamiseen ja haetaan vastauksia siihen, kuinka mittaaminen taipuu festivaaliympäristöön ja mitä hyötyjä organisaatio voi mittaamisella tavoittaa.

Opinnäytetyöni tilaajana toimii Nelonen Media Live, joka Suomen suurimpana tapahtumajärjestäjänä järjestää lukuisia elämyksiä vuoden aikana. Yritys tuottaa erilaisia tapahtumia, mutta tässä työssä keskitytään juuri festivaalitapahtumien asiakaskokemuksen mittaamiseen. Työskentelen itse Nelonen Media Liven tuotantojen parissa ja koen opinnäytetyön tukevan ammatillista oppimistani. Suorituskyvyn mittaaminen mielletään usein teollisuustuotantoon ja talouteen liittyväksi analyttiseksi välineeksi. Tässä työssä tutkitaankin KPI-mittaamisen mahdollisuuksia ja hyötyjä perinteisestä toimintaympäristöstä poikkeavassa paikassa, eli festivaaleilla. Näen suorituskyvyn tutkimiseen perehtymisen

hyödyllisenä kulttuurituottajille. Mittaamisella tavoitellaan päätöksentekoa tukevaa informaatiota, joka voi olla merkittäväksi hyödyksi tuotannon prosessissa. Myös asiakaskokemus on aikamme tärkeä aihe, joka jokaisen organisaation on otettava huomioon. Sen kehittäminen on kiristyvässä kilpailussa pärjäämisen edellytys.

Nelonen Media Liven organisaatiossa on käynnissä asiakaskokemuksen kehittämisen projekti. Opinnäytetyöni on osa tätä kehittämistyötä ja työn tuloksena on mittaristo, jonka pohjalta yritys voi pilotoida asiakaskokemuksen mittaamista kesän 2021 festivaaleilla. Työn aihe syntyi tilaajan ajatuksesta ja olen iloinen mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyötä olemassa olevaan tarpeeseen. Tämän työn lähestymistapana on konstrukttiivinen tutkimus, sillä kehittämistehtävänä on luoda konkreettinen mittaristo.

Työni tavoitteena on teoriapohjan sekä dokumenttianalyysin ja benchmarking-menettelmän avulla, selvittää erilaisia suorituskykymittareita.

Aivoriihitapaamisissa kartoitan Nelonen Media Liven strategiaa ja tavoitteita mittaamiselle sekä vien mittareiden suunnitteluprosessia eteenpäin. Selvitän työssäni myös mittareiden käytännön toimivuutta, laskentakaavoja ja tulosten analysointia. Haastattelen organisaation ravintolapäällikköä, jotta saan monipuolisesti näkemystä mittareiden toimivuudesta. Työn tavoitteena on tutkia, millaiset KPI-mittarit voisivat sopia festivaalin asiakaskokemuksen mittaamiseen ja miten mittaamista voitaisiin hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämistyössä. Konkreettisenä tuloksena työssäni tavoitellaan organisaation tarpeet ja toiveet huomioiden toteutettua KPI-mittaristoa, joka siirtyy tilaajan käyttöön.

2 Asiakaskokemuksen suorituskyvyn mittaaminen - sitä saa mitä mittaa

Suorituskyvyn mittaamisessa nostetaan usein esille organisaation liiketoiminnan kannalta oleellisten asioiden mittaaminen. Mittaamisesta sanotaankin, että *sitä saa mitä mittaa*. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään siihen, mitä mittaaminen on, mitä pitäisi mitata ja millaisia mittareita organisaation tulisi valita. Lisäksi

tarkastellaan, mitä suorituskyvyn mittaamisella tutkitaan ja miten sitä voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä.

2.1 Mittaaminen liiketoiminnassa

Mittaaminen on liiketoiminnassa väline, jolla pyritään tuottamaan lisäarvoa. Kun halutaan kvantitatiivista tietoa tietystä asiasta tai ilmiöstä, otetaan käyttöön erilaisia mittareita. Näin saadaan parempaa tietoa kohdeasiasta ja voidaan lisätä ymmärrystä kohdeasian tilasta. Mittaustiedon perusteella pystytään lopulta tekemään oikeampia päätelmiä ja hallitsemaan haluttua kohdeasiaa paremmin. (Saari 2006, 34.)

F.W Tayloria pidetään yleisesti mittaamisen uranuurtajana liiketoiminnan kentällä. Vuonna 1911 hän julkaisi teoksen *The Principles of Scientific Management*, joka loi perustan tieteelliselle liikkeenjohdolle. Intuiitiivinen ja sisäiseen näkemykseen perustuva johtaminen haluttiin korvata menetelmillä, joita sovelletaan empiirisissä tieteissä. Keskeisenä ajatuksena Taylorilla oli soveltaa päätöksenteossa mittaamisella hankittua tietoa organisaation menestystekijöistä. Liiketoiminnan johtamisen kehityshistoriassa on aiemmin vahvasti uskottu, että kvantitatiiviset menetelmät ja mallit syrjäyttävät intuiitiivisen johtamisen. Tunnettu kirjailija, professori ja yritysjohton konsultti Peter Ducker (1954) esimerkiksi totesikin, että intuiitiivisen johtamisen päivät ovat luetut. Nykypäivänä huomataan kuitenkin, että vaikka johtamista on rationalisoitu ja kvantitatiivisia menetelmiä kehitetty, on johdon työssä säilynyt kokemusperäinen ja intuiitiivinen piirre. (Saari 2006, 34.)

1900-luvun alkupuolelta lähtenyt teollistumisen aikaansaama mittaaminen kehittyi vuosituhaten aikana. Kun yritykset kasvoivat, alkoi niiden hallinta muuttua haastavammaksi. Alkuvaiheessa huomio kohdistettiin lähinnä taloudellisiin asioihin, mutta myöhemmin alkoi nousta kritiikkiä yksipuolista mittausta vastaan. 1990-luvun loppupuolella alettiin keskustelemaan aineettomien menestystekijöiden mittaamisesta, ja kehitystyö on ollut aktiivista siitä lähtien. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 159.)

Nykyään mittaaminen on monissa organisaatioissa konkreettinen johtamisen työkalu. Mittaamisessa kiinnitetään huomiota tulosten lisäksi myös toimintatapoihin. Nykyään pyritäänkin tasapainotettuun mittaamiseen, jolloin valitut mittarit kuvaavat tasapainoisesti, useasta näkökulmasta, organisaation kilpailuasemaa ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11.)

2.2 Mitä on suorituskyvyn mittaaminen?

KPI eli *Key Performance Indicators* tarkoittaa suomeksi suorituskyvyn mittaamista, mutta tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin termin merkitykseen. Seuraavissa luvuissa tarkistellaan myös suorituskyvyn mittaamisen mahdollisuuksia sekä haasteita. Mittariston kehittämisen tueksi käydään läpi myös yleisimmät mittarityypit, joita yhdistämällä erilaisia mittarikokonaisuuksia voidaan luoda.

Kai Laamanen (2005, 18–19) määrittää suorituskykyä käsitteenä seuraavasti: "Suorituskyky on osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla". Organisaation suorituskyvyllä (engl. *business performance*) tarkoitetaan jonkun organisaatioyksikön menestymistä valitusta näkökulmasta tarkasteltuna. Moniulotteisuutta asiaan tuovat organisaation erilaiset sidosryhmät, joiden tarpeet ja tavoitteet voivat erota toisistaan. Usein liiketoiminnan keskeisenä tavoitteena on tuottaa voittoa omistajille. Näin yksiselitteistä suorituskyvyn määrittäminen ei kuitenkaan ole, sillä yrityksen on otettava huomioon myös muut sidosryhmät kuten johto, työntekijät sekä asiakkaat. Tämän takia organisaation tavoitteet voivat toisinaan olla ristiriidassa. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19–20.)

Suorituskyvyn mittaaminen (engl. *performance measurement*) taas voidaan määrittää niin, että sillä tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää jonkin liiketoimintamallin tekijän tila. Suorituskyvyn mittaamisen prosessissa tunnistetaan menestystekijöitä, jotka ovat keskeisiä yrityksen menestymisen kannalta, mitataan niitä ja käytetään syntynyttä informaatiota

toiminnan kehittämiseen. (Lönqvist & Kujansivu & Antikainen 2006, 11.) Menestystekijät (engl. *success factors*) ovat siis usein suorituskyvyn mittaamisen yhteydessä mitattavia asioita (Lönqvist & Kujansivu & Antola 2005, 185). Mitattavia menestystekijöitä ovat esimerkiksi kannattavuus sekä asiakastyytyväisyys, tai prosessin suorituskyky, kuten läpimenoaika. Suorituskykyä voidaan mitata vain menneisyydessä, sillä toimintaa pystytään arvioimaan vain olemassa olevaa toimintaa mittaamalla. Jälkikäteen tarkastellaan kriteerien avulla tuliko tehtävä suoritettua niin, että tavoite tai tarkoitus toteutui. Kun tuloksia verrataan oletuksiin, syntyy mahdollinen oppiminen. (Laamanen 2005, 19.) KPI eli Key Performance Indicators on yläkäsite mittareille, joilla tarkoitetaan organisaation strategiset valinnat huomioiden tärkeimpiä operatiivisia mittareita. Operatiivinen toiminta toteuttaa yrityksen strategiassa valittua reittiä kohti tavoitteita. Näitä päivittäisen toiminnan pisteitä mitataan, jotta voidaan todeta, toteutuuko reitinvalinta käytännössä. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

2.3 Mittareita ja mittaristoja

Mittari (engl. *measure*) on täsmällisesti määritelty menetelmä, joka kuvaa tietyn menestystekijän suorituskykyä. Mittaristo (engl. *measure system*) puolestaan koostuu useista mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 13.)

Mittareita on lukuisia erilaisia ja niitä voidaan luokitella monella tavalla. Usein kuulee puhuttavan taloudellisista, eli rahamittaiseen tietoon perustuvista, ja ei-taloudellisista mittareista. Liikevaihto tai käyttökate ovat perinteisiä taloudellisia mittareita. Taloudellista dataa on usein melko helppo saada ja se on helposti analysoitavaa, jolloin mittareita pidetään luotettavina. Taloudellisia mittaustuloksia on organisaatiosta saatettu kerätä vuosien ajalta, jolloin vertailu on helppoa. Taloudelliset mittarit antavat kuitenkin vain osittaisen kuvan organisaation tilanteesta, ja pelkästään sen perusteella johtaminen voi johtaa lyhyen tähtäimen voittojen tavoitteluun. On kuitenkin muistettava, että taloudelliset mittarit kertovat sen tuloksen, joka on kaikkein tärkeintä

liiketoiminnan jatkumisen kannalta. Yritysten pääasiallisena tavoitteena on kannattavan liiketoiminnan harjoittaminen, ja usein voiton tuottaminen omistajilleen. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 29–31.)

Ei-taloudellisista mittareita ovat esimerkiksi toimitusaika, varaston kierto tai asiakastyytyväisyys. Ei-taloudellisten mittareiden avulla tarkastellaan niitä organisaation osa-alueita, jotka eivät perustu rahamittaiseen tietoon. Ei-taloudellisilla mittareilla voidaan tuottaa konkreettisempaa ja helpommin ymmärrettävää tietoa henkilöstölle sekä luoda mittaustuloksia, joiden avulla johto voi kehittää toimintaa haluamaansa suuntaan. Ei-taloudellisilta mittareilta puuttuvat kuitenkin rahamittaisen mittaamisen hyvät ominaisuudet: laskentaperusteet eivät ole vakiintuneita, jolloin tuloksia ei välttämättä pidetä luotettavina. Laskentaperusteilla tarkoitetaan tapoja, joilla ei-taloudellisten mittareiden menestystekijöistä kerättyä dataa analysoidaan sekä niitä tapoja, joilla tuloksia esitetään. Tiedon kerääminen voi olla aikaa vievää ja sen vertailukelpoisuus eri organisaatioiden välillä heikkoa. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 29–31.)

Toinen yleisesti käytettävä luokittelu on jako koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovat mittarit perustuvat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, kuten liiketapahtumiin tai suoritusmääriin, ja pehmeät mittarit puolestaan perustuvat ihmisten asenteisiin, näkemyksiin ja tuntemuksiin. Mittareiden jako taloudellisiin ja ei-taloudellisiin sekä koviin ja pehmeisiin ei siis tarkoita samaa asiaa. Taloudelliset mittarit ovat tyypillisesti kovia, kuten liikevaihto, mutta kovia mittareita voi olla myös toimitusaika. Pehmeä ei-taloudellinen mittari taas on esimerkiksi henkilöstön ilmapiirikysely. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 31.)

Mittarit voidaan jaotella myös objektiivisiin ja subjektiivisiin. Objektiiviset mittarit perustuvat määrälliseen tietoon, joka saadaan yrityksen tuloksista tai toiminnasta. Subjektiiviset mittarit puolestaan perustuvat arvioihin mitattavan menestystekijän takana. Subjektiivisilla mittareilla kerätään usein ihmisten kokemuksia, tunteita ja mielipiteitä, joita organisaatio voi hyödyntää kehittämistarpeiden taustana. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 31.)

Toinen lajittelutapa on suora tai välillinen mittaaminen. Suoralla mittarilla kerätään tuloksia suoraan siitä aiheesta, jota pyritään mittaamaan. Aina suora mittaaminen ei kuitenkaan ole käytännössä mahdollista. Tällöin mitataan välillisesti toista tekijää, jonka tiedetään tai arvioidaan olevan yhteydessä alkuperäiseen mitattavaan menestystekijään. (Lönqvist, Kujansivu & Anttola 2005, 192.)

Asiakaskokemusta mitattaessa korostuvat subjektiivisuus sekä välillinen mittaaminen. Asiakaskokemukseen vaikuttaa moni eri osa-alue, jolloin suora mittaaminen on mahdotonta. Välillisten mittareiden avulla voidaan kuitenkin tutkia niitä menestystekijöitä, joilla on vaikutusta asiakaskokemuksen syntyyn. Palveluilla tuotettu kokonaisuus on aina asiakkaan subjektiivinen kokemus (Löytänä & Korteso 2011.) Näin ollen subjektiivisten mittareiden hyödyntäminen on oleellista, mutta ei tule unohtaa myöskään objektiivisesti tuotettua mittausdataa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa palveluiden määrä ja asiakkaiden tunnelmaa voidaan mitata esimerkiksi reklamaatioiden määrää selvittämällä.

Mittarit luokitellaan usein myös määrällisiin ja laadullisiin. Määrälliset mittarit on suunniteltu keräämään tietoa määristä. Ne ovat lukuja, jotka kuvaavat esimerkiksi, ostotapahtumia tai vaikka tuotteiden menekkiä. Laadullisella mittauksella pyritään taas kuvailemaan liiketoimintaa ja tuloksia kerätään mielipiteistä, näkökannoista ja mielikuvista. Määrällisiä mittareita, kuten toimitettujen tuotteiden määrää tai toimitusajan pituuden mittaamista, kannattaa käyttää, mikäli niistä selviävä arvo on oleellista liiketoiminnan kannalta. Valitettavan monet suorituskyvyn kannalta tärkeät menestystekijät ovat laadullisia ja niitä voidaan mitata vain subjektiivisten arvojen kautta. Tämän kaltaisia laadullisia arvoja voivat olla ystävällisyys, tuotteen laatu tai helppokäyttöisyys. (Laamanen 2005, 30.) Laadullisten mittareiden rinnalle on kuitenkin hyvä luoda myös määrällisiä mittareita, sillä oikein yhdistettynä ne täydentävät toisiaan. Tulosten analysoinnissa määrällisiä eli numeraalisia mittareiden arvoja tulisi verrata laadullisiin eli sanallisiin vastauksiin, arvioiden niiden syy-seuraussuhdetta. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Määrällisen ja laadullisen mittaamisen tasapaino on tärkeä ottaa huomioon myös asiakaskokemuksen mittaristoa suunniteltaessa. Voidaan ajatella, että laadullisilla mittaustuloksilla saadaan syvempää dataa, joka voi olla hyödyllistä asiakaskokemuksen johtamisessa. Asiakkaiden avoimilla vastauksilla, mielipiteillä sekä kehittämisehdotuksilla voidaan saada merkittävää hyötyä kehittämistyöhön. Määrällisten mittareiden osuutta ei kuitenkaan sovi unohtaa. Osaa asiakaskokemukseen välillisesti vaikuttavista asioista voidaan laskea määrällisesti ja tuloksia voidaan verrata vuosien tai eri organisaatioiden välillä. Syy-seurausjohtopäätösten analysoinnin kannalta on myös kiinnitettävä huomiota määrälliseen mittaamiseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa asiakaskokemuksen mittaristo, jossa keskitytään keräämään paljon laadullista ja pehmeää tietoa, joka tukisi toiminnan kehittämistä. Mittaristoon halutaan tuoda myös määrällisiä ja kovia mittareita, jotta voidaan havaita epäkohtia ja asiakaskokemuksen osa-alueiden vertailukelpoisuus eri tapahtumien välillä olisi mahdollisimman luotettavaa. Myös syy-seuraussuhteiden todentamista tavoitellaan mittareiden tasapainolla. Kuitenkin menestystekijän huomioon ottaen on oletettavaa, että monet asiakaskokemusta mittaavat mittarit ovat subjektiivisia ja perustuvat asiakkaan kokemukseen, mielipiteeseen ja havainnointiin.

2.4 Suorituskykymittariston käyttöönoton prosessi

Suorituskykymittariston käyttöönotto on prosessi, joka muotoutuu aina organisaation tavoitteiden ja tarpeiden mukaan erilaiseksi. Mittariston suunnitteluun, ylläpitoon ja kehittämiseen vaikuttaa myös se, millainen mittaristo on päätetty valita. Mittaamisen periaatteet ovat kuitenkin varsin yleisiä, joten esittelen seuraavaksi prosessin vaihteita, jotka ovat samankaltaisia monien erilaisten mittareiden kohdalla.

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy lyhykäisyydessään neljä eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa mittaristoa lähdetään suunnittelemaan, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että kartoitetaan mitä mitataan ja millä mittareilla

mittaaminen tehdään. Organisaatio voi huomata vanhan mittarin olevan puutteellinen tai tunnistaa tarpeen kehityskohteen tueksi tarvittavasta uudesta mittarista. Toisessa vaiheessa mittarit viedään käytäntöön eli implementoidaan. Mittareiden käyttöönottoon liittyy sekä teknisiä että toiminnallisia asioita. Teknisten järjestelmien kehittämisessä kerätään mittausinfoa, käsitellään sitä laskentaperusteiden mukaisesti ja raportoidaan mittareiden tuloksia. Toiminnallisessa vaiheessa esimerkiksi koulutetaan ja sitoutetaan henkilöstöä mittareiden käyttöön. Mittareita kehitetään käytännön kokemuksen avulla ja ne pyritään ottamaan käyttöön osaksi normaalia toimintaa ja johtamista. Välillä käyttöönoton aikana voidaan joutua suunnittelemaan uudestaan mittareita, mikäli ne eivät toimi käytännössä. Viimeinen vaihe prosessissa on mittareiden päivittäminen. Tämä on erityisen tärkeää, koska liiketoiminnan tavoitteet voivat muuttua ja olemassa olevat mittarit voivat menettää merkityksensä. (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 12; Lönngqvist, Kujansivu & Anttola 2005, 194–196.)

Palataan vielä hetkeksi suorituskykymittariston suunnittelun vaiheeseen, sillä se on oleellinen osa tätä opinnäytetyötä. Lönngqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006) esittelevät viisi suunnitteluprosessin vaihetta, joita voidaan soveltaa yleisesti erilaisiin mittaristoihin. *1. Hankkeen aloittaminen.* Mittariston suunnittelun lähtökohtana on jokin syy mittaamiselle. Kun tarve on tunnistettu, on suunnitteluun yleisesti suositeltavaa koota työryhmä, joka koostuu organisaation keskeisistä henkilöistä eri osastoilta. Hankkeen aloitusvaiheeseen kuuluu myös käytännön asioista, aikatauluista, odotuksista ja resursseista keskustelu.

2. Tavoitteiden ja mittausnäkökulmien määrittely. Yrityksen visio ja mitattavaan osa-alueeseen liittyvä strategia, ovat tärkeitä täsmennettäviä asioita suunnittelutyössä. Strategiasta johdetaan mittaamisen tavoitteet. Mittausnäkökulmista pyritään muodostamaan järkevä tasapainoinen kokonaisuus. Mittausnäkökulmia voivat olla esimerkiksi: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma tai kehittymisen näkökulma. Mittausnäkökulmat voidaan määritellä myös muilla tavoin mitattavan

liiketoiminnan osa-alueen tai vaikka sidosryhmien mukaan. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 103–116.)

3. Menestystekijöiden määrittäminen. Mittaamisen tavoitteiden avulla määritellään seuraavaksi menestystekijät. Menestystekijät voivat olla joko taloudellisia ja fyysisiä tai aineettomia menestystekijöitä. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 103–116.)

4. Mittareiden määrittelemine. Seuraavaksi menestystekijöille määritellään yksi tai useampi mittari. Mittareita valitessa tulee kiinnittää erityisesti huomiota hyvän mittarin ominaisuuksiin. Näitä käsittelen luvussa 2.2.1. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 103–116.)

5. Mittareiden käyttöperiaatteiden määrittäminen. Koska mittareiden käyttötilanteita, mittaajia ja mittareita on erilaisia, on jokaisen mittarin kohdalla sovittava käyttöperiaatteista. Käyttöperiaatteita ovat muun muassa: kuinka usein data kerätään? Kuka datan kerää? Mistä data saadaan? Millainen on laskentakaava? Kuka laskee ja raportoi? Kuka reagoi tuloksiin? Mikä on tavoitearvo? (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 103–116.)

Kun lähdetään suunnittelemaan mittaristoa, otetaan hankkeeseen usein esimerkiksi ulkopuolinen konsultti tai organisaation sisäinen vastuhenkilö, jonka tarkoituksen on viedä projektia eteenpäin. Suunnitteluvaihe etenee yleensä niin, että yhteisten tapaamisten välissä asiantuntija tekee selvitystyötä. Varsinaiset mittareiden ja mitattavien asioiden valinnan tekee kuitenkin yleensä organisaation sisäinen työryhmä. Mittariston käyttöönottovaiheessa henkilöstön rooli kasvaa ja ulkopuolisen asiantuntijan rooli pienenee. Suunnittelun jälkeen käyttöönottovaiheessa mittareita aletaan testaamaan ja tähän liittyy myös yleensä kouluttautumista ja tietojärjestelmien kehittämistä. Kun mittari on siirretty käytäntöön, työllistää se yhä vähemmän organisaation henkilökuntaa, sillä onnistuessaan mittari toimii rutiininomaisesti. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 99–100.)

Mittausjärjestelmän luominen on usein järkevää aloittaa pienemmistä projekteista, varsinkin silloin, jos organisaatiossa ei ennestään ole mittausosaamista. Järjestelmää ei tarvitse luoda yhtenä kokonaisuutena, sillä pilotointiprojektien avulla organisaatio voi kehittää havaittuja puutteita ennen mittauskäytännön laajentamista koko organisaatioon. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 117.)

2.4.1 Suorituskyvyn mittaamisen hyödyt ja onnistuneet mittarit

Suorituskyvyn mittaamisessa on kyse tiedosta, jota käytetään "raaka-aineena". Organisaatio hyötyy tiedon käyttämisestä ja voi menestyä tiedon avulla, ja sen vuoksi tietoa halutaan mitata. (Laamanen 2005, 23.)

Laamanen (2005, 24) kertoo, mitä hyötyä suorituskyvyn mittaamisesta on:

1. Ymmärtää toimintaympäristön muutoksia ajoissa
2. Toiminnan tasapainoinen suunnittelu
3. Toiminnan tehokkuuden analysointi päätöksentekoa varten
4. Tehtyjen valintojen tehokas viestintä
5. Valtaistaminen, delegointi ja valvonta
6. Suorituskyvyn seuranta ja korvaavat toimenpiteet
7. Oikeudenmukainen ja innostava palkitseminen
8. Kehittämisprojektien tehokas toteutus
9. Muutoksen aikaan saaminen
10. Organisaation oppiminen
11. Asiakkaiden ja omistajien vakuuttaminen.

Festivaalin asiakaskokemuksen suorituskyvyn mittaamisen näkökulmasta haluaisin tarkistella muutamaa mainittua hyötyä tarkemmin.

Kehittämisprojektien tehokas toteutus on tärkeää jatkuvassa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Ihmisillä on taipumus lähteä suoraan ratkaisemaan ongelmaa, vaikka tilanne vaatisi laajempaa tarkastelua. Ongelmien perussyyt saattavat jäädä heikentämään suorituskykyä, vaikka

yksittäinen ongelma olisikin ratkaistu. Tarvitaan tietoa todellisesta suorituskyvystä, sen taustalla olevista tekijöistä ja ratkaisuvaihtoehdoista. On myös hyvä seurata onnistumista ja varmistaa, että ongelma on varmasti poistunut. Ainut pysyvä kilpailuetu on kyky oppia ja kehittyä nopeammin kuin muut.

Muutoksen aikaansaaminen suorituskymittauksen avulla on myös oleellista. Esimerkiksi toimintamallien muutoksen, palveluiden uudistamisen tai konseptin hiomisen vaikutukset voidaan tehdä näkyviksi mittaamisen avulla. Vaikutusten näkyväksi tekeminen voi estää muutoksen vastustamista ja suunnata voimavarat tehokkaasti uudistamiseen. Organisaation menestyminen perustuu oikeanlaisiin oletuksiin ja valintoihin siitä, miten organisaation olosuhteet ja sen oma suorituskky kehittyvät. Oletukset voivat liittyä siihen, millaisia palveluita asiakkaat kaipaavat, millaista osaamista tarvitaan tai mikä on omien prosessien suorituskky. Aina oletus ei ole oikeassa ja silloin syntyy *organisaation oppimista*. Mittaaminen voi mahdollistaa uuden oppimisen, sillä joitain eroja emme pysty edes huomaamaan ilman mittareiden tuottamaa tietoa. (Laamanen 2005, 27–28.)

Asiakaskokemuksen suorituskkyä mittaamalla voidaan myös *vakuuttaa asiakkaita ja omistajia*. Esimerkiksi toteutuuko myös käytännössä se, mitä markkinoidaan asiakkaille tai kerrotaan sijoittajille? Mittaaminen sekä siihen liittyvä viestintä mahdollistaa sidosryhmäsuhteiden kestäväen kehittämisen organisaatiossa. Henkilöstön motivaatioon voidaan vaikuttaa myös *oikeudenmukaisella ja innostavalla palkitsemisella*. Palkitseminen voi toimia kiitoksena tai sitä voidaan käyttää toiminnan ohjaajana. Tarvitaan kuitenkin kriteerit, joihin palkitseminen perustuu. (Laamanen 2005, 24–28.) Jo pelkkä mittaaminen lähettää henkilöstölle signaalia, että mitattava asia on tärkeä ja siihen halutaan panostaa. Jos mittaukseen yhdistetään myös tavoitearvoja ja ihmisiä palkitaan onnistumisista, on mittaamisen ohjaava vaikutus vielä tehokkaampi. (Andersin, Karjalainen & Laakso 1994, 7.)

Onnistunut mittari seuraa mahdollisimman hyvin mittausteoreettisia ominaisuuksia. Hyvä validiteetti takaa, että mittari mittaa juuri sitä valittua menestystekijää, jota on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti taas viittaa mittarin luotettavuuteen. Se kuvaa mittarin arvon satunnaisvirheitä: reliabiliteetin mittarin tulokset eivät vaihtele satunnaisesti, vaan ne ovat johdonmukaisia. Mittaustulokseen ei tällöin vaikuta esimerkiksi mittaajan vaihtuminen. Relevanssi kertoo mittarista: miten olennainen se on käyttäjän kannalta, ja miten tärkeäksi sen tuottama informaatio koetaan. Käytännöllisyys taas muodostuu mittarin käytettävyydestä ja siitä muodostuvista kustannuksista. Kustannustehokkuuden eli hyötysuhteen on oltava kunnossa, jotta mittarin käyttö on järkevää. (Lönqvist, Kujansivu & Antola 2005, 194; Lönqvist, Kujansivu & Antikainen, 2006, 32.)

Joissakin tilanteissa voi olla kuitenkin hyödyllistä käyttää puutteellisiltakin vaikuttavia mittareita, jos ne palvelevat aiottua käyttötarkoitusta, eikä parempia mittareita pystytä kehittämään (Lönqvist, Kujansivu & Antola 2005, 194). Täydellisen mittarin kehittäminen on usein haastavaa, varsinkin, jos mitataan subjektiivisia ja ei-taloudellisia asioita. Organisaation sisäisesti on mietittävä, millaisiin mittaustuloksiin voidaan luottaa ja mitä virhemarginaaleja voidaan hyväksyä.

2.4.2 Suorituskyvyn mittaamiseen liittyvät riskit

Suorituskyvyn mittaamisella haetaan myönteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan, mutta on myös mahdollista, että mittaaminen voi kääntyä itseään vastaan. Organisaation tulee olla tarkkana ja huomioida riskitekijöitä jo mittariston kehittämisen alkuvaiheessa.

Laamanen (2005, 29) mainitsee seuraavia suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä haasteita ja riskejä:

1. Mittaaminen saa aikaan vääränlaista toimintaa
2. Mitataan strategian kannalta väärä asioita

3. Henkilöihin menevä mittaus saattaa tuhota ihmissuhteita ja polttaa loppuun ylisuorittajia
4. Määrää vai laatua
5. Mitataan suorituskykyä, joka tuhoaa motivaation
6. Mitataan asioita, joihin ei voi vaikuttaa
7. Valvotaan liian tarkasti ja reagoidaan väärin tuloksiin
8. Tunnusluvun tietoa ei osata tulkita
9. Huono suorituskyky selitetään pois
10. Tavoitteista tulee katto
11. Varo numerojohtamista.

Koska suorituskyvyn mittaamisella on voimakas ohjaava vaikutus, voi se epäonnistuessaan *saada aikaan vääränlaista toimintaa*. Tyypillisen esimerkkinä voidaan käsitellä hankintatoiminnan mittaamista hintaindeksillä. Mikäli hankinnan suorituskykyä halutaan parantaa ja markkinoilta ostetaan suuria eriä halpoja tuotteita, näkyy vaikutus nopeasti laadussa ja asiakastyytyväisyydessä. Toisiaan tasapainottavat mittarit vähentävät jonkin verran riskiä vääränlaisen toiminnan syntymiseen, mutta erityisesti syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen on tärkeä lähestymistapa mittareita valittaessa. (Laamanen 2005, 28–29.)

Toinen yleinen ongelma mittaamisessa havaitaan, mikäli mittaristo *mittaa strategian kannalta väärinä asioita*. Monessa organisaatiossa keskitytään taloudellisten tunnuslukujen määrittelyyn ja seuraamiseen, vaikka on helppo ymmärtää, että taloudellinen ohjaus pystyy melko heikosti kuvaamaan tärkeitä strategisia valintoja. (Laamanen 2005, 29.)

Henkilöihin kohdistuvat suorituskykymittarit ovat *riski yksilön jaksamiselle ja työyhteisön yhteistyölle*. Suorituskyvyn erinomaisuus selviää usein vertailussa muihin ja suorituskyky on suhteellista. Jos yksilö saa esimerkiksi henkilökohtaisen myyntitavoitteen, voi sen tavoittelu estää työntekijöiden välisen yhteistyön, sillä vinkin antaminen kollegalle voi heikentää omaa suhteellista asemaa. Kilpailua pahentaa myös, mikäli toimintakulttuuriin kuuluu tulosten julkistaminen. Henkilökohtaisen suorituksen suora mittaaminen

vaikuttaa erityisesti ylisuorittajiin ja voi edesauttaa uupumista. (Laamanen 2005, 30.)

Mittaamisen riskinä on myös tilanne, jossa ajaudutaan *valvomaan toimintaa liian tarkasti ja reagoimaan tuloksiin väärin*. Kun informaatiota saadaan paljon, johto saattaa seurata liiaksi yksityiskohtia ja reagoida herkästi pieniinkin muutoksiin. Tähän liittyy mikrojohtaminen, jolla ei saada aikaan hyviä tuloksia. Jokaiselle muutokselle ei välttämättä löydy syytä, joka vaatisi välitöntä reagointia. Liian tarkka valvonta voi vaikuttaa negatiivisesti ilmapiiriin ja henkilöstön motivaatioon. (Laamanen 2005, 32.)

Suorituskyvyn mittaamisessa tulee myös *varoa numerojohtamista*. Mikäli asioita voidaan entistä enemmän esittää numeroina mielipiteiden sijaan, ovat ihmiset luonnollisesti taipuvaisia pitämään asiaa uskottavampana. Tämä pitää paikkansa, mikäli tiedon hankintatapa on luotettava. Numeroiden perusteella ei voida tehdä liian yksioikoisia päätöksiä, sillä yksipuolinen tulkinta voi viedä harhapoluille. On otettava huomioon virhelähteet ja vaihtelut. Kuvaavana esimerkkinä voidaan käyttää tehokkuustunnuslukuja. Palvelua voidaan tehostaa lyhentämällä aukioloaikoja ja vähentämällä henkilökuntaa, mutta samalla ei pystytä mittaamaan, montako potentiaalista asiakasta organisaatio menettää toiminnan takia. (Laamanen 2005, 34.)

2.5 Asiakas liiketoiminnan keskiössä

Organisaation kyky olemassa olemisen säilymiseen on lopulta kiinni siitä, miten se pystyy kannattavasti luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Kiristyvässä kilpailutilanteessa luo turvaa, mikäli yrityksen yksi pääoman muoto on tyytyväiset, uskolliset ja suosittelua tekevät asiakkaat. (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Yrityksen tulisi siis tavoitella laaja-alaista asiakaskokemuksen kehittämistä, eikä asiakkaan kokemuksia saisi jättää sattuman varaan. Tähän vaaditaan prosessin kehittämistä asiakaslähtöisesti. Jotta organisaatio voi hioa kohtaamisia asiakkaan käyttäytymistä paremmin vastaaviksi, on tehtävä

systemaattista mittaamista ja ymmärrettävä asiakkaan polkua. (Gerdt & Korhikoski, 2011.)

Toimeksiantajayrityksen Nelonen Media Liven liiketoimintana on tuottaa erilaisia tapahtumia ja elämyksiä asiakkailleen, jolloin luonnollisesti asiakkaan saama kokemus on nostettava keskiöön. Tässä luvussa perehdytään asiakaskokemuksen määritelmään yleisesti ja pureudutaan käsitteisiin aiheen sisällä. Festivaalitapahtumiin liittyvää asiakaskokemusta käsitellään myös erikseen. Lopuksi avataan asiakaskokemuksen mittaamista ja esitellään muutamia yleisiä keinoja.

2.5.1 Asiakaskokemus

2000-luvun alussa termi *customer experience* yleistyi bisneskielessä ja aihealueen pioneereina pidetään B. Joseph Pine II:a ja James H. Gilmorea, jotka ovat kirjoittaneet vuonna 1999 julkaistun Experience Economy -teoksen. Yhdysvalloissa ja Euroopassa aiheesta on teoksen ilmestymisen jälkeen käsitelty laajasti. Eräs suomalaisten asiantuntijoiden määritelmä aiheelle löytyy kirjasta *Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytävä & Korteso 2011). Gerdt ja Korhikoski (2016, 99) taas määrittelevät yksinkertaisesti että ”asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena”.

Asiakaskokemuksen määrittelyssä on keskeistä huomata, että se on aina ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Rationaalisen päätöksen sijaan asiakaskokemus on kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös alitajuisesti tehdyt tulkinnat ja tunteet. Tästä johtuen yritys ei ikinä voi täysin ohjailta asiakkaalle syntyvää kokemusta, mutta organisaatio voi valita, millaista asiakaskokemusta pyritään luomaan. (Löytävä & Korteso 2011, 9.)

Asiakaskokemus on kuuma puheenaihe, joka on noussut isoksi kilpailutekijäksi. Yritysten tulee jatkuvasti tarkkailla sitä, mitä asiakkaat odottavat. Mikäli yritys pystyy esimerkiksi empatian kautta löytämään käyttäytymismallin, jota kukaan

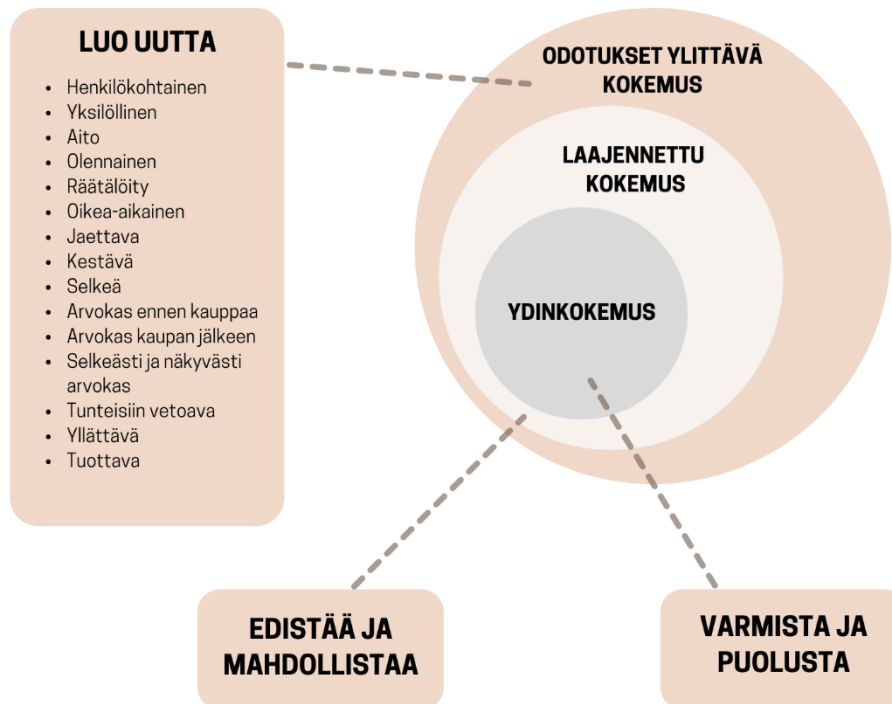
kilpailijoista ei ole yhtä hyvin ratkaissut, voi syntyä merkittävä kilpailuetu. Kun lähdetään kartoittamaan asiakaskokemusta, on sen päämääränä sukeltaa pintaa syvemmälle. Siksi etnografiset menetelmät, joissa yhdistetään käyttäytymisen havainnointia ja haastatteluja, sopivat asiakaskokemuksen mittaamiseen. (Kortela, 2018.)

Asiakaskokemuksen johtaminen eli CEM (*customer experience management*) maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon. Tämän nähdään olevan suoraan verrannollinen yrityksen tuottoon. (Löytänä & Korteso 2011, 10.)

Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen on selkeästi yritysmaailman trendi, johon panostetaan yhä useammin strategiassa. Asiakaskokemus on kuitenkin aina subjektiivista, joten yhtä oikeaa tapaa toteuttaa täydellinen asiakaskokemus ei voida määritellä (Gerdt & Korhikoski 2016). Heti aiheeseen perehdyttäessä esiin nousee kuitenkin palvelun ja kokemuksen erottaminen. Monessa yhteydessä asiakaskokemusta käsitellään käytännössä vain asiakaspalvelun ja siihen liittyvän kokonaisuuden yhteydessä, vaikka se on oikeasti paljon laajempi käsite. Asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi luonnollisesti toteuttavat eniten niitä aktiviteetteja, joita asiakas kohtaa, joten ne tulevat ensimmäisenä mieleen, kun asiakaskokemusta lähdetään hahmottelemaan. Asiakaskokemukseen kuuluvat kuitenkin kaikki yrityksen toiminnot, aina talousosaston oikea-aikaisten laskujen lähettämisestä ITC-ammattilaisten luomiin toimiviin verkkopalveluihin. (Löytänä & Korteso 2011, 23.)

Asiakaskokemuksessa keskeistä on odotusten ylittäminen, ja sellainen kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus. Ydinkokemus on kaiken perusta, joka yksinkertaisuudessaan on se hyöty, minkä vuoksi asiakas on käyttänyt rahaansa palveluun tai tuotteeseen. Ydinkokemusta tulee aina puolustaa ja organisaation on vältettävä innovaatioita tai projekteja, jotka voivat vaarantaa perustehtävän toteutumisen. Ydinkokemuksen on oltava kunnossa, jotta yritys voi olla tuottamaan odotuksia ylittäviä kokemuksia. Tätä ennen on kuitenkin laajennettu kokemus, jossa tuodaan ydinkokemukseen mukaan jotain, joka

lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Odotukset ylittävät kokemukset syntyvät, kun ihminen kokee elementtejä, joita ei ole osannut odottaa. Tämänkaltaisia ominaisuuksia on listattu seuraavassa kaaviossa: (Löytjä & Korteso 2011, 53–58.)



Kuvio 1. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytjä & Korteso 2011, 54).

2.5.2 Asiakaskokemus festivaaleilla

Tapahtumien asiakaskokemus muodostuu laajasta kokonaisuudesta, mutta esiin nousee vahvasti elämyksen merkitys. ”Elämyksellä tarkoitamme voimakasta positiivista kokemusta, johon liittyy vahva tunne – käytännössä ilo, onni, oivallus tai ilahtuminen” (Löytjä & Korteso 2011, 41.) Elämys on usein yhteydessä myös yllätyksellisyyteen, sillä arkinen tai tavallinen harvoin luo merkittävää elämystä.

Yritys pyrkii aina tuottamaan asiakkaalleen arvoa ja hedonistiset lähteet ovat eräs arvoa tuottava kokonaisuus, jotka ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irrationaalisia. Tällainen arvo muodostuu tuotteen tai palvelun synnyttämistä tunteista, joita tapahtumissa voivat olla esimerkiksi turvallisuus, hauskuus, jännitys tai tapahtumabrändiin liittyvät mielikuvat. (Löytjä & Korteso 2011, 41, 50.)

Asiakaskokemus rakentuu aina erilaisten kohtaamisten ja niistä syntyvien tunteiden ja mielikuvien summasta. Asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä syntyy aina, kun asiakas kohtaa yrityksen toimintoja. (Löytjä & Korteso 2011, 107.) Tapahtumatuotannossa kosketuspisteistä syntyy ensimmäisestä mainoksen huomaamisesta alkaen aina After Movien katselemiseen asti. Tähän väliin mahtuu kosketuspisteitä aina rannekkeen vaihdosta ruokakojun myyjän hymyn kautta suosikkiartistin mykistävään livekeikkaan.

Daniel Kahneman on Nobel-palkittu psykologi, joka on kehittänyt teorian *peak-end rule*, jonka mukaan erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota kohtaamisen huippukohtiin sekä loppuun. Kahnemanin mukaan ihminen muodostaa kokemuksensa valtaosin huippukohtaan, eli erityisen positiivisen tai negatiivisen kohtaamisen, sekä lopun perusteella. (Löytjä & Korteso 2011, 111.) Tästä esimerkkinä voitaisiin käyttää isojen festivaalitapahtumien käytäntöä, jossa kiinnitetään erityistä huomiota isojen ihmismassojen sujuvaan poistumiseen. Pääesiintyjän jälkeen pyritään avaamaan useita poistumisreittejä, jottei keikkaelämys vesity asiakkaan mielessä lopun kohtuuttomassa tungoksessa. Kahnemanin teorian herättää ajatuksia myös siitä, että asiakkaan kokemat huippukohtat voivat olla nähtävissä avoimissa asiakaspalautteissa. Erityisen iloinen asiakaspalvelukohtaaminen tai ikävästi täynnä oleva bajamaja näkyvät usein palautteissa. Näiden pyytämättä tulevien palautteiden voidaan ajatella olevan huippukohtia tapahtumakokemusta tarkasteltaessa.

2.5.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

”Haluatko tietää, miten yrityksellä menee? Tilinpäätös kertoo eilisen, asiakkaat nykytilanteen ja henkilökunta näyttää huomisen” (Gerd & Korkiakoski 2016).

Johtaminen edellyttää mittaamista, sillä mittareiden avulla saadaan informaatiota johdettavista syy-seuraussuhteista (Saarikivi & Puustinen 2020.) Mittaaminen kannattaa aloittaa mahdollisimman varhain, jotta saadaan käsitys mistä on lähdetty liikkeelle ja mikä on mittaamisen merkitys. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Organisaatiot syyllistyvät välillä yksinkertaistamaan asiakaskokemuksen mittaamista tiivistämällä asiakaskokemuksen yhteen mittariin tai lukuun, joka raportoidaan kuukausittain johtoryhmässä (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Asiakaskokemuksen mittaaminen alkaa kuitenkin asiakaspolun kuvauksesta, jossa selvitetään kaikki asiakkaan kohtaamispisteet. Kaikkien pisteiden kokemusta ei luonnollisesti ole tarpeen mitata, mutta keskeisimmät ja eniten käytetyt kosketuspisteet tulee huomioida. Jos asiakaspolkuun tarjotaan jotakin uutta kosketuspistettä, esimerkiksi chat-palvelua, sen mittaaminen etenkin alkuvaiheessa voi olla tärkeää. Tämän jälkeen mittaaminen etenee muiden mittaristoprosessien mukaisesti suunnitteluun, jossa kartoitetaan mitkä ovat oikeita mittareita asiakaskokemuksen mittaamiseen. Tehokkuus, helppous ja tunne ovat aina avainasemassa, kun tarkastellaan asiakaskokemusta, joten mittarit tulisi valita näiden tuntemusten pohjalta. Viimeiseksi mittaristoa pilotoidaan ja sen jälkeen seuraa käyttöönotto. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Asiakaskokemus on ennen kaikkea tunnetta, joten sen onnistumista ei voida mitata suoraan taloudellisilla mittareilla. Liiketaloudellisia tavoitteita on kuitenkin hyvä asettaa ja myös asiakaskokemuksen voi kytkeä liiketoimintamittareihin. Näiden yhteyksien löytyminen ei kuitenkaan onnistu ilman pehmeitä mittareita, joilla ensin todennetaan, mitkä asiat aidosti vaikuttavat kokemukseen ja miten niissä onnistutaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016.) Festivaaliympäristössä esimerkkinä voisi käyttää lisämyynnin syntymistä. Voidaan asettaa tavoitteita,

joilla anniskelun tai ruokamyynnin keskiostosta pyritään kasvattamaan. Tavoitteeseen voidaan pyrkiä palvelua parantamalla, esimerkiksi kokeneempaa henkilökuntaa palkkaamalla tai koulutuksella. Tyytyväinen asiakas luonnollisesti kuluttaa enemmän rahaa. On yleistä, että yrityksissä mitataan liiketoiminnan tuottavuutta lyhyellä tähtämellä ja seurataan sisäisten prosessien toimivuutta. Näiden tärkeiden asioiden lisäksi on liiketoiminnan kannalta oleellista ottaa huomioon myös pitkän tähtäimen tavoitteita. Asiakaskokemus on suora indikaattori myös taloudellisille tavoitteille. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Välillä esiin nousee käsitys siitä, ettei kyselyiden ja muiden kanavien kehitykseen kannata käyttää resursseja, koska vastauksia ei kuitenkaan saada. Asiakkaat ovat kuitenkin halukkaita antamaan palautetta nopeasti – niin hyvää kuin huonoakin -, mutta yrityksen on tarjottava siihen helpot ja selkeät keinot. Parhaita asiakaskokemuksia tarjoavat yritykset ovat myös intohimoisimpia mittaajia. (Gerdt & Korkiakoski 2016.) Mittaamisen ähkyä on kuitenkin vältettävä. Asiakkaat helposti ärtyvät jatkuvaan vastaamiseen. Asiakkaiden motivoinnilla on tässä suuri merkitys: mieti, mitä voisit tarjota kiitokseksi tiedoista. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

2.5.4 Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot

Asiakaskokemuksen mittaamiseen ja tutkimukseen on erilaisia keinoja, jotka voidaan jakaa passiivisiin ja aktiivisiin. Jako tapahtuu sen mukaan, saadaanko tieto asiakkaan kokemuksesta aktiivisesti kysymällä vai antaako asiakas palautteen omasta näkökulmastaan. Passiivisen palautteen ominaispiirre on ääripäiden korostuminen. Passiivisessa, kysymättä saadussa palautteessa näkyy usein vahva negatiivisuus tai huippuposiitivisuus. Asiakkaan spontaanisti antama palaute lähtee aina asiakkaan omasta aloitteesta, hänen haluamallaan tavalla ja haluamassaan paikassa ja ajankohdassa. Näistä palautteista voidaan saada arvokasta tietoa, sillä palaute on suoraa ja voi mahdollistaa syvällisemmän dialogin. Nykyajan organisaatio hyödyntää myös sosiaalista mediaa mittaamisessa. Kommenttikenttien tai asiakkailta tulevien viestien analysoinnilla voidaan huomata kehityskohteita, jotka eivät tule esiin muilla

mittaamisen tai palautteenkeruun keinoilla. Asiakas kannattaa toisinaan myös aktivoida antamaan palautetta ja linkittää palautekanava haluttuun kosketuspisteeseen. Verkkosivuilta helposti löytyvä palautelaatikko tai suoraan palvelun jälkeen toteutettu pieni haastattelu voivat antaa laadukasta tietoa, joilla kokemusta voidaan mitata. (Löytänä & Korteso 2011.) Seuraavaksi tutustumme muutamiin yleisesti käytössä oleviin asiakaskokemuksen mittaamisen menetelmiin ja mittareihin.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (Löytänä & Korteso 2011).

Asiakastyytyväisyyskysely

Varmasti yksi tunnetuimmista mittareista on asiakastyytyväisyystutkimukset. Asiakastyytyväisyystutkimus on kuitenkin kerännyt kritiikkiä. Löytäjän ja Korteson (2011, 180) mukaan tutkimuksissa selvitetään usein tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä liian laajasti. Vastaaja saattaa kyllästyä jo ennen puolta väliä, mutta se mikä on aloitettu, tehdään loppuun – vaikka sitten paneutumatta ja vain satunnaisesti vaihtoehtoja valiten. Toisena ongelmana nähdään se, että kysymykset asetetaan yrityksen näkökulmasta, ei asiakkaan. Jos kysytään, miten hyvin yritys on palvellut asiakkaistaan tai miten toimintaa voitaisiin kehittää, syyllistytään yrityskeskeisyyteen, vaikka tarkoituksena oli kysyä

asiakkaan kokemuksista. Kyselyissä myös unohdetaan usein emotionaaliset tekijät. Täytyisi rationaalisten asioiden lisäksi muistaa kartoittaa millaisia tunteita yritys on pystynyt luomaan. Lopuksi tulosten analysointi jää usein liian abstraktille tasolle. Usein isotkin yritykset raportoivat asiakastytyvyyden parantuneen viime vuoden 4,6:sta 4,8:aan. Mitä tulos tarkoittaa? Laajemmalla ja yksityiskohtaisemmalla mittaamisella voidaan pureutua myös siihen, mihin jatkossa tulisi keskittyä. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Jatkuva palautekysely kosketuspisteissä

Asiakaskokemuksen mittaamisessa ja palautteen keräämisessä olennaista on systemaattisuus ja jatkuvuus. Ideaalitulanteessa mittaukset on rakennettu osaksi liiketoiminnan prosesseja ja palautetta saadaan jatkuvasti mahdollisimman monesta kosketuspisteestä. Keinoja jatkuvan palautekyselyn toteuttamiseen on useita. Usein nähdään lyhyitä netti- tai tekstiviestikyselyitä, joihin kutsu lähetetään asiakkaalle pian kohtaamisen jälkeen. Muita keinoja ovat lomakekyselyt, puhelinhaastattelut, erilaiset point-of-sale -kyselyt, joissa asiakas asiakkaalta kysytään palautetta välittömästi esimerkiksi ostotapahtuman jälkeen. Tällaisten mittausten onnistumisen avain on kiteyttäminen ja olennaisiin asioihin keskittyminen. Hyödyt jatkuvasta palautekyselystä ovat ennen kaikkea reaaliaikaisuus, mahdollisiin ongelma-kohtiin puuttumisen mahdollisuus sekä jatkuva dialogi asiakkaan kanssa. (Löytäjä & Kortesus 2011.)

Mystery shopping -tutkimukset

Mystery shopping -tutkimuksessa tutkija asioi tavallisen asiakkaan tapaan eri kosketuspisteissä ja tekee havaintoja kohtaamisesta ennalta määriteltyjen asioiden perusteella. Asiakaskokemuksen mittaamisen näkökulmasta tämä tutkimusmalli on ennen kaikkea väline, jolla varmistetaan prosessien ja toimintatapojen toimivuus ja toteutuminen arjessa. Tavoitteena on löytää sekä onnistumiset että kehittämiskohteet. Mystery shopping -tutkimuksella ei saada juurikaan tietoa asiakkaan tunteista, eikä tutkijoiden omia kokemuksia voida

suoraan verrata asiakkaan tunnekokemuksiin. Mystery shopping antaa kuitenkin arvokasta tietoa siitä, toimitaanko kosketuspisteessä sovittujen prosessien ja toimintatapojen mukaisesti. Valeasiakas myös tuntee tavoitteet ja osaa tunnistaa esimerkiksi puuttuvan lisäarvon, jota tavallinen asiakas ei osaa odottaa, eikä niiden puuttumista voida todentaa kysymällä. Mystery shoppingin tutkijoita valitessa hyötyä on siitä, jos työtä tekevät ammattilaiset, eivät tavalliset kuluttajat. Myös ohjeistamiseen ja objektiivisuuteen tulee kiinnittää huomiota luotettavien tulosten saavuttamiseksi. (Löytänä & Korteso 2011.)

NPS

NPS eli *Net Promoter Score* on viime vuosina suosiota kasvattanut suositteluun perustuva mittari. Mittarissa kysytään asiakkaalta heti palvelun tai tuotteen saamisen jälkeen, kuinka todennäköisesti asiakas olisi valmis suosittelemaan yritystä asteikolla 1–10. NPS-mittarin arvo saadaan, kun arvosanan 9 tai 10 antaneiden suhteellisesta osuudesta vähennetään arvosanan 0–6 antaneet. NPS:n hyötyjä ovat se, että asiakkaan on yksinkertainen vastata siihen ja se on yrityksille halpa ja helppo toteuttaa. NPS:llä on myös heikkoutensa. Yksinkertaisuutensa takia se ei kuvaa, miten organisaatio onnistui asiakaspulun kosketuspisteissä tai erilaisissa ulottuvuuksissa. Myös mittarin karkeahkot raja-arvot ovat keränneet kritiikkiä: NPS luokittelee vastaajat suosittelijoihin (9–10, neutraaleihin (7–8) ja kriittisiin (0–6). Kriittisten asiakkaiden joukko on iso, jolloin relevanttia tietoa voi jäädä saamatta. 0 arvosanan antanut asiakas on luultavasti hyvin pettynyt ja valmis kertomaan kokemuksistaan eteenpäin seuraaville potentiaalisille asiakkaille, kun taas 6 arvosanan antanut voi olla vain vaativampi asiakas, joka ei yleisesti harrasta suosittelua. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

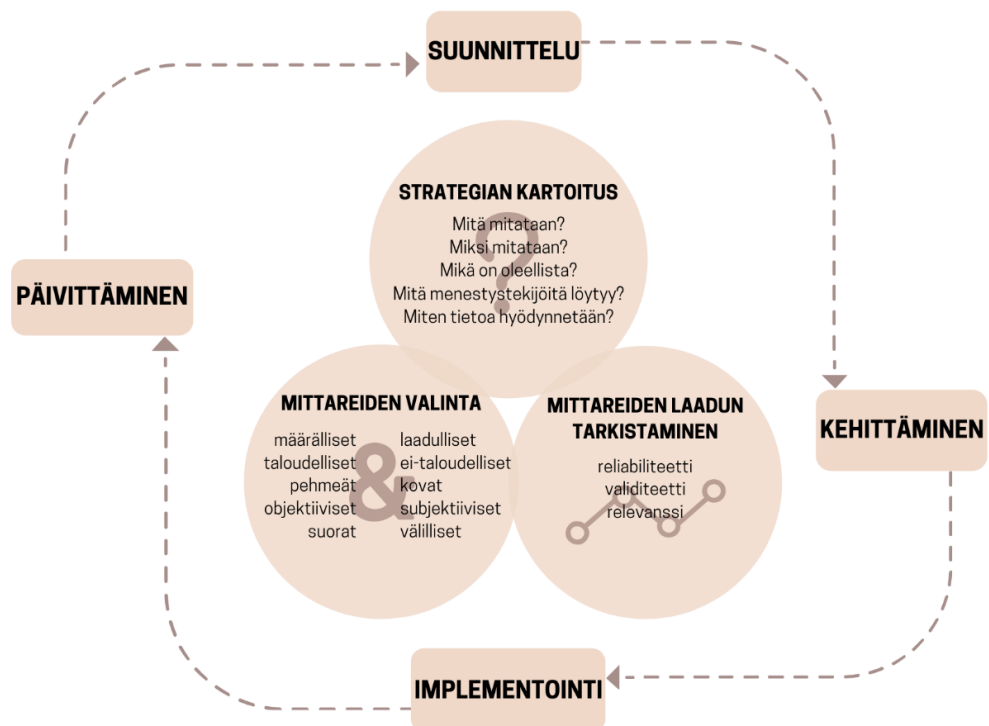
CES

CES eli *Customer Effort Score* on myös suosittu mittaustapa, mutta mallin käyttämiseen ei toistaiseksi ole yhtä selkeää ohjetta kuin NPS:llä. Tällä mittarilla tutkitaan käyttäjäkokemusta, sitä kuinka helpoksi asiakas on kokenut palvelun

tai tuotteen saamisen. Tämä helppouden indeksi lasketaan samalla tavalla kuin NPS-indeksi eli vähennetään asiointiin vaikeaksi kokoneiden suhteellisesta osuudesta helpoksi kokoneiden osuus. (Saarikivi & Puustinen 2020.)

2.6 Asiakaskokemuksen KPI-mittaamisen yhteenveto

Suorituskyvyn mittaaminen muotoutuu aina organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Kuvioon 3 on kuitenkin koottu edellisistä alaluvuista oleellimmat huomioon otettavat osa-alueet. Mittariston prosessi etenee neljän eri vaiheen kautta, kohti strategiaan pohjautuvaa, käytännössä toimivaa ja luotettavaa mittaristoa kohti. Strategisesti oleellisten menestystekijöiden löytäminen on erityisen tärkeää, ja siksi niihin liittyvät kysymykset onkin hyvä käsitellä heti suunnittelun alkuvaiheessa. Erityyppisiä KPI-mittareita tulee myös hyödyntää tasapainoisesti. Laadukas mittaristo tuottaa asiakaskokemuksesta tuloksia, joilla voidaan todentaa asiakkaan rehellisiä mielipiteitä ja tunteita, sekä kerätä tietoa lukuihin pohjautuvista realiteeteista. Näiden avulla tapahtumasta voidaan kehittää yhä toimivampi kokonaisuus, erityisesti asiakasta varten.



Kuvio 3. KPI-mittariston muistilista.

Kaikkien kuvion keskeltä löytyvien osa-alueiden on kuljettava mittariston käyttöönottoprosessin mukana jokaisessa vaiheessa. Oikein valituilla, toimivilla ja luotettavilla mittareilla päästään käsiksi strategian kannalta oleellisiin tuloksiin.

3 Nelonen Media Live

Suomen suurin festivaali- ja tapahtumajärjestäjä Nelonen Media Live tuottaa vuosittain yli 20 konserttia ja festivaalia. Nelonen Media Liven tapahtumia ovat mm. Himos Juhannus, RMJ, Iskelmä Festivaalit Himoksella ja Porissa, Tammerfest, Kuopiorock, Suomipop Festivaalit Oulussa ja Jyväskylässä sekä Wanaja Festival. Yhtiö tuottaa myös Abi- ja Goom-opiskelijaristeilyitä. Nelonen Media Liven toimitusjohtajana toimii Anssi Nevalainen ja tapahtumajohtajana Riikka Fagerholm. (Nelonen Media Live 2021.) Nelonen Media Live on osa Sanoma-konsernia. Sanoma Media Finland on vuonna 2018 toteuttanut liiketoimintakaupan, jonka yhteydessä N.C.D Production Oy:n tapahtumat ovat siirtyneet viihdetalon omistukseen. Oston yhteydessä perustettiin yhtiö nimeltä Nelonen Media Live Oy, josta Sanoman omistusosuus oli 60 prosenttia (Sanoma 2018.) Vuonna 2021 Sanoma osti loputkin festivaali- ja tapahtumaliiketoiminnan osakkeet ja kasvatti omistusosuutensa 100 prosenttiin (Sanoma 2021). Viime vuosien aikana Nelonen Media Live on noudattanut kasvustrategiaansa ostamalla myös Tikkurila Festivaalin sekä Rockfest - tapahtuman. Nelonen Media Liven toimipisteitä sijaitsee vuonna 2021 Helsingissä, Jyväskylässä, Tampereella, Kuopiossa ja Lahdessa. Koronapandemia aiheutti vuonna 2020 festivaalitapahtumien siirtämisen, mutta kesällä 2021 tapahtumia päästiin poikkeusjärjestelyin toteuttamaan.

Nelonen Media Live on viime vuosina kiinnittänyt liiketoiminnan kehittämisessä huomiota erilaisiin osa-alueisiin, joista yhtenä keskeisimpänä esiin on noussut asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen kehittäminen on tärkeä osa elämysten toteuttamista ja asiakkaiden palvelupolun muodostumisen pohjalta tilaaja on jo aikaisemmin kartoittanut tärkeimpiä kohtaamispisteitä. Mahdollisimman laadukkaan asiakaskokemuksen nähdään myös olevan merkittävä kilpailuetu laajenevilla markkinoilla. Nelonen Media Liven asiakaskokemuksen

ohjausryhmä koki keväällä 2021 tarpeelliseksi kartoittaa KPI-mittaamisen mahdollisuuksia, josta syntyi ajatus tähän opinnäytetyöhön.

4 Asiakaskokemuksen KPI-mittaamisen mahdollisuudet

Tämä opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, millaisia KPI-mittareita festivaalin asiakaskokemuksen mittaamiseksi voidaan toteuttaa ja miten mittaristoa voidaan hyödyntää kehittämistyössä. Työn tavoitteena on tutkia aihetta erityisesti tapahtumatuotannon näkökulmasta ja konstruktivisen tutkimuksen lopputuotteena on konkreettinen mittaristo. Opinnäytetyön laajan aiheen takia tutkimus rajautuu mittariston suunnitteluun. Mittaristoprosessiin oleellisesti kuuluvat mittariston käyttöönotto, mittaustulosten esittäminen sekä jatkokehittäminen on rajattu pois tästä opinnäytetyöstä niiden jäädessä Nelonen Media Liven organisaation käsiteltäväksi.

Päätutkimuskysymys:

Kuinka KPI eli Key Performance Indicators -mittaristoa voidaan hyödyntää festivaalin asiakaskokemuksen kehittämisessä?

Alatutkimuskysymykset:

- Miten asiakaskokemuksen KPI-mittariston suunnitteluprosessi etenee?
- Mitkä KPI-mittarit toimivat asiakaskokemuksen mittaamisessa parhaiten festivaali ympäristössä?
- Miten mittaristo toimii käytännössä ja mitä asioita KPI-mittaamisessa on otettava huomioon festivaaliympäristössä?

5 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät

Kehittämistyön prosessini lähti käyntiin tilaajan kanssa käydystä keskustelusta, jossa minulle esiteltiin tarve asiakaskokemuksen KPI-mittariston kehittämisestä. Tämän jälkeen etenin tiedon keräämiseen, niin teoriaan tutustuen kuin organisaation lähtökohtiin ja tarpeisiin perehtyen. Kehittämistehtävän

määrittelemistä ja kehittämiskohteen rajaamista hiottiin tilaajan kanssa prosessin aikana työmäärän hahmottuessa molemmille osapuolille.

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Seuraavaksi oli aika valita tutkimuksen lähestymistapa, johon muotoutui kehittämistehtävä huomioon ottaen luontaisesti konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivinen tutkimus sopii konkreettisen tuotoksen, kuten suunnitelman, mittarin tai mallin luomiseen. Konstruktiiivisen tutkimuksen avulla etsitään käytännön ongelmaan uudenlaista ja teoreettisesti perusteltua ratkaisua. Tavoitteena pidetään myös lopputulosta, joka luo liiketoimintaa ja tiedeyhteisöön uutta tietoa. Ratkaisun tulee osoittautua käytännössä toimivaksi, mahdollisesti myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2015, 65.)

KONSTRUKTIIVISEN TUTKIMUKSEN PROSESSI



Kuvio 4. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym 2015, 67).

Prosessi eteni vaiheeseen, jossa pääsin hyödyntämään erilaisia tutkimusmenetelmiä. KPI-mittariston toteuttamiseksi tavoitteenani oli tutustua

suorituskykymittaamisen teoriaan sekä asiakaskokemukseen kattavasti ymmärtääkseni aiheita laajemmin. Valitsin tutkimusmenetelmiksi erilaisia keinoja, joiden avulla pyrin tarkastelemaan mittaamista eri näkökulmista. Dokumenttianalyysin lisäksi valitsin tutkimusmenetelmiksi vertaisanalyysin kartoittaakseni mahdollisimman paljon erilaisia vaihtoehtoja muiden toimijoiden käytännöistä. Erittäin tärkeänä menetelmänä mukana kulkivat myös säännölliset aivoriihitapaamiset Nelonen Media Liven edustajien kanssa. Ojasalo (ym. 2015, 66) mainitseekin että konstruktivisessa tutkimuksessa korostuu tutkimuksen hyödyntäjän ja toteuttajan välinen kommunikointi. Kohdeorganisaatio saa näillä keinoin puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaansa.

Opinnäytetyöhön kuuluvan tutkimuksen toteuttamisen jälkeen toimitin Nelonen Media Livelle asiakaskokemuksen KPI-mittariston, joka siirtyi pilotointivaiheeseen festivaaleille. Tutkimukseni tulosten jakamisen jälkeen siirryin itse tekemään opinnäytetyöni kirjallisen version loppuun. Kehittämistyössä saavutetun ratkaisun, tässä työssä mittariston, testaaminen, teoriakytöntöjen näyttäminen ja uutuusarvon osoittaminen jäivät ulkopuolelle tästä opinnäytetyön prosessista. Tämä konstruktiviselle tutkimukselle tyypillinen vaihe tullaan toteuttamaan tilaajaorganisaatiossa myöhemmin, kun mittariston toimivuutta arvioidaan käytännössä.

5.2 Aivoriihi

Ryhmäkeskustelut ja niissä käyty aivoriihityöskentely olivat merkittävä osa opinnäytetyötäni. Aivoriihi on menetelmänä tapa, jossa tutustutaan kehittämisen kohteeseen käytännössä, tunnistetaan kehittämisen tarpeita ja voidaan yhdessä pohtia ja suunnata kehittämisen kohdetta eteenpäin. Aivoriihen tavoitteena on myös lisätä ymmärrystä yrityksen päätöksenteon motiiveista ja muista kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä. (Ojasalo ym 2015, 29.)

Kävin koko opinnäytetyön prosessin ajan tiivistä keskustelua tilaajan kanssa, koska kyseessä oli konstruktivinen tutkimus, jonka päämääränä oli

konkreettisen käyttöön siirtyvän KPI-mittariston kehittäminen. Halusin hyödyntää Nelonen Media Liven sisältä löytyvää ammattitaitoa, jotta työn tuotos olisi mahdollisimman toimiva ja hyödyllinen. Nelonen Media Liven asiakaskokemuksen ohjausryhmän jäsenet Jonna Myllykangas ja Jessica Toivonen toimivat työni ohjaajina ja osallistuivat järjestämiini aivoriihitapaamisiin. Kokoonnuimme etäyhteyksiä hyödyntäen noin kerran kuukaudessa ja keskustelimme projektin etenemisestä. Aivoriihitapaamisia järjestettiin kevään aikana yhteensä neljä kertaa: 20.3.2021, 12.4.2021, 3.5.2021 ja 24.5.2021. Teemoittelin ja suunnittelin tapaamiset etukäteen keskustelun sujuvan etenemisen varmistamiseksi. Käsittelimme aivoriihissä mittaristojen tavoitteita, lähtötilannetta, toiveita, käytännön asioita ja resursseja sekä pallottelimme ajatuksia mittareista. Esittelin tapaamisissa dokumenttianalyysin ja benchmarkingin kautta keräämääni tietoa sekä konkreettisia mittarivaihtoehtoja. Tämän jälkeen kävimme keskustelua, joka tuki merkittävästi työtäni ja ohjasi sen suuntaa. Työni tuotos on tulos esittämieni vaihtoehtojen pohjalta ammattilaisten valikoimista mittareista.

Äänitin jokaisen tapaamisen, jotta sain keskustelun aikana keskittyä kuuntelemiseen, eivätkä ajatukseni harhautuneet muistiinpanojen tekemiseen. Tapaamisten jälkeen kirjoitin auki käydyt keskustelut ja poimin oleelliset huomiot tarkasti ylös. Ojasalon (2015, 29) mukaan kaikki kehittämiskohteesta kerätty tieto ja heränneet ajatukset onkin syytä dokumentoida, jotta kaikkeen kerättyyn aineistoon olisi helppo palata myös tulevaisuudessa. On myös tärkeää koko prosessin ajan kirjata tarkasti ylös kaikki ne lähteet, joista tieto on saatu, koska niiden yksityiskohtia on yleensä vaikea muistaa jälkikäteen.

5.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa kerätään aineistoa erilaisista dokumenteista, kuten esimerkiksi www-sivuilta, lehtiartikkeleista, vuosikertomuksista, markkinointimateriaaleista, ideointipalavereista, valokuvista tai kirjallisista materiaaleista. Dokumenttianalyysissä päätelmät pyritään aineiston perusteella saattamaan kirjalliseen muotoon. Tavoitteena on

analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen ja selkeä tulos tutkittavasta asiasta. (Ojasalo ym 2015, 136.)

Kehittämistyöni pohjana toimii kattava dokumenttianalyysi, jonka avulla olen kerännyt aiheen ympäriltä tietoa ja kartuttanut mittariston rakentamiseen vaadittavaa teoriaa. Käytin työssäni sisällön analyysia tutustuessani eri materiaaleihin. Ojasalon ym (2015, 136) mukaan sisällön analyysi tarkoittaa pyrkimystä kuvata dokumentin sisältöä sanallisesti. Tavoitteena on tunnistaa ja etsiä tiedon merkitystä. Etsin tietoa kirjallisuudesta, artikkeleista ja suorituskäytännön tai asiakaskokemukseen erikoistuneiden yritysten verkkosivuilta. Dokumenttianalyysissa olen poiminut erilaisia KPI-mittareita tutkimustani varten.

Dokumenttianalyysin tuloksena on yhdistynyt katsaus teoriaan ja mittareiden yleisiin käytäntöihin peilaten niitä tilaajan liiketoimintaan. Dokumenttianalyysi oli edellytys kehittämistyön toteutumiselle, sillä mittaristoprosessin suunnittelutyö vaatii taustalleen tutkittua tietoa. Taustatiedon kartuttaminen oli välttämätöntä myös oman oppimiseni kannalta, sillä ilman teoriaan pohjautuvia perusteluita en olisi saanut luotua KPI-mittaristoa.

5.4 Benchmarking

Benchmarking perustuu kiinnostukseen siitä, miten toiset toimivat ja menestyvät. Benchmarkingissa tutkitaan usein toista organisaatiota, sen toimintatapoja ja menestystekijöitä. Menetelmä perustuu siihen, että vertailulla pyritään oppimaan toisen yrityksen menestyksen syitä ja ottamaan omaan käyttöön hyväksi havaittuja tapoja toimia. Benchmarking vaatii perusteellisen pohjatyön, jossa identifioidaan kehittämistä kaipaava kohde. Sen jälkeen etsitään kehittämiskohteelle vertailukumppani, jolla useimmiten on enemmän osaamista kyseisen asian hoitamiseen, tai esimerkiksi paremmat tunnusluvut tai parempi maine. Järjestelmällisen tiedonkeruun apuna voidaan käyttää monenlaisia tiedonhankinnan menetelmiä aina internetin hakukoneista tutustumiskäytänteihin. (Ojasalo ym 2015, 186.)

Suoritin benchmarkingia tutkien, miten muut samankaltaiset organisaatiot, tapahtumat, kulttuurialan toimijat tai muut palveluita ja elämyksiä mittaavat yritykset toimivat. Hain tietoa myös täysin muilla aloilla käytössä olevista KPI-mittaristoista saadakseni esimerkkiä mahdollisuuksista. Suoritin tiedonhakua internetissä käyttäen hakukoneissa laajasti mittaamiseen liittyviä termejä. Hain systemaattisesti kaikkien suomalaisten tilaajaa vastaavien organisaatioiden suorituskykymittaukseen liittyviä tietoja. Sen lisäksi hain ulkomaisten festivaalien nimillä ja erilaisilla termeillä tietoa kansainvälisesti käytössä olevista toimintamalleista. Kartoitin myös hakutuloksia tutkimuksessani valittujen tunnuslukujen eli asiakaspalvelun, palveluiden sujuvuuden ja alueviihtyvyyden näkökulmasta. Etsin tietoa lehtiartikkeleista, tutkimuksista, verkkosivuilta, sosiaalisesta mediasta ja raporteista. Halusin pitää benchmarking-vertailun laajana, enkä rajata tarkasti miltä alalta etsin toisten toimijoiden menestystekijöitä. Tavoitteenani oli löytää konkreettisia esimerkkejä ja malleja siitä, millaisia mittareita perinteisten vaihtoehtojen lisäksi on käytössä.

5.5 Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruunmenetelmistä ja sen tehtävänä on usein asioiden selvittäminen ja syventäminen. Haastattelu sisältää vuorovaikutusta, joka on etukäteen suunniteltua ja haastattelijan alulle panemaa ja ohjaamaa. Haastattelu voidaan toteuttaa monella erilaisella tavalla riippuen siitä, millaista tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan. Usein haastattelumenetelmien erot liittyvät strukturointiasteeseen, eli siihen, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106–107.)

Haastattelin asiakaskokemuksen KPI-mittareiden kehittämisprosessin aikana ravintolapäällikkö Kaija Syväojaa, joka vastaa Nelonen Media Liven tapahtumien anniskelupalveluiden tuotannosta. Tutkimusmenetelmänä käytin avointa haastattelua, jossa keskustelimme yhdessä asiakaskokemuksen mittaamisesta sekä mittareiden käyttöönotosta. Haastattelutilanteessa oli piirteitä myös puolistrukturoidusta haastattelusta, sillä olin valmistellut joitakin

kysymyksiä keskustelua ohjaamaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa valmiiksi laadittujen kysymysten järjestystä voidaan muuttaa, jättää pois tai lisätä haastattelun aikana. Haastattelija voi näin reagoida keskustelun kulkuun. (Ojasalo ym 2015, 108.) Haastattelu toteutettiin Teams-etäyhteyden välityksellä ja tallensin tapaamisen, jotta siihen palaaminen jälkikäteen olisi helppoa. Haastattelun kuunteleminen jälkikäteen mahdollistaa myös puheen sävyjen sekä uusien näkökantojen ymmärtämisen. (Ojasalo ym 2015, 107.)

6 Miten KPI-mittaamista voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen tutkimisessa?

Tässä luvussa perehdyn tämän tutkimustyön tuloksiin, joita olen kartuttanut edellisessä luvussa mainittujen tutkimusmenetelmien avulla. Konstrukttiivisen tutkimuksen konkreettisenä tuotoksena on tässä työssä festivaalin asiakaskokemuksen KPI-mittaristo. Mittaristo sisältää koosteen valikoituneista KPI-mittareista, niiden käyttötarkoituksesta, laskentakaavoista datan keräämisestä ja ohjeistuksen mittaamisesta viestimiseen. Kyseinen mittaristo sisältää tilaajan kannalta oleellisia liike- ja ammattisalaisuuksia, joten mittaristo on salattuna liitteenä osana tätä opinnäytetyötä. Käsittelen tässä kappaleessa siis löydöksiäni tulosten osalta yleisellä tasolla sekä kuvaan KPI-mittariston suunnitteluprosessia.

6.1 Millainen on festivaalin asiakaskokemuksen KPI- mittariston suunnitteluprosessi?

Nelonen Media Liven organisaatiossa on haluttu kehittää festivaalien asiakaskokemusta ja kehittämistyön tueksi tunnistettiin tarve mittaamiselle. Asiakaskokemuksen KPI-mittariston suunnittelusta muotoutui tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys, kun sain yritykseltä toimeksiannon mittariston kehittämistyöstä. Mittaristohankkeelle tyypillistä onkin, että prosessia vie eteenpäin joko organisaation sisäinen vastuuhenkilö tai ulkopuolinen tehtävään valittu ihminen. Vastuuhenkilön ehdotusten perusteella käydään keskustelua mitattavista asioista sekä mittareista. Lopullisen päätöksen mittaristoon valituista

mittareista tekee kuitenkin organisaation oma henkilöstö. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 99.) Toimimme Nelonen Media Liven mittaristohankkeessa näiden toimintatapojen mukaisesti. Asiakaskokemuksen mittarihanketta vietin eteenpäin aivoriihitapaamisissa, joista nousikin tämän työn tärkein tutkimusmenetelmä. Nelonen Media Liven edustajien, tuotantopäällikkö Jonna Myllykankaan sekä tuottaja Jessica Toivosen kanssa pidettiin neljä aivoriihitapaamista kevään 2021 aikana.

6.1.1 Mittaristoprojektin aloittaminen

Ensimmäisessä aivoriihitapaamisessa keskustelimme työn tavoitteista ja kokonaisuudesta. Kartoitimme projektin lähtötilannetta ja sitä, miksi mittaristohanke on haluttu käynnistää. Keskeisenä teemana meillä olivat mittaamisen tavoitteet ja mitä halutaan mitata. Usein prosessi alkaa tilanteesta, jossa yritys on tunnistanut tarpeen mittaustiedolle. Lähtötilanteessa joko huomataan jonkun mittarin olevan puutteellinen, tai tunnistetaan kokonaan uusi liiketoiminnan osa-alue, jota halutaan kehittää mittaamista hyödyntäen. (Kujansivu, Lönqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007.) Tässä mittaristohankkeessa kyse oli uuden mittariston kehittämisestä. Mittaristohankkeen tavoitteena oli kerätä kehittämistyötä tukevaa, reaaliaikaista tulosta asiakaskokemuksen kosketuspisteistä. (Myllykangas & Toivonen 2021.) Työn tilaajan toiveesta rajasimme KPI-mittaamisen koskemaan tapahtuman aikaista asiakaskokemusta, joka tapahtuu festivaalialueella. Sain toimeksiannon, jossa mittarit keskitettäisiin mittaamaan kolmea erilaista tunnuslukua: asiakaspalvelua, palveluiden sujuvuutta sekä alueen viihtyisyyttä. Kävimme ensimmäisessä tapaamisessa läpi myös työn aikataulua ja projektin käytännön toteutusta.

6.1.2 Mitä mittaamisella tavoitellaan?

Toisessa aivoriihitapaamisessa esittelin aluksi opinnäytetyöni prosessia ja kerroin tilaajalle, minkä tutkimusmenetelmien avulla lähdän KPI-mittaristoa kehittämään. Tämän jälkeen siirryimme keskustelemaan syvällisemmin siitä,

mihin asiakaskokemuksen mittaamisella pyritään. Olin suorituskyvyn mittaamisen teoriaan nojaten muodostanut listan mittaamisen tavoitteista ja hyödyistä. Pyysin Myllykangasta ja Toivosta valitsemaan listalta ne asiat, joita erityisesti tavoiteltaisiin tässä projektissa. Toivelistatekniikalla pyritään selvittämään odotuksia ja tarpeita, jolloin se sopii erityisesti tuotteen tai palvelun kehittämiseen (Ojasalo ym 2015, 172). Toivelistaan liittyvässä keskustelussamme esiin nousi seuraavia asiakaskokemuksen KPI-mittariston tavoitteita: lähtötilanteen selvittäminen, päätöksiä tukevan informaation tuottaminen, henkilökunnan motivointi, tapahtumien vertailu keskenään sekä hälytystasojen löytyminen. Käsittelimme aivoriihessä jokaisen mittaamisen tavoitteen erikseen ja pohdimme, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita niihin liittyi. (Myllykangas & Toivonen 2021.)

6.1.3. Mittarivaihtoehtojen pallottelua ja menestystekijöiden kartoitusta

Kolmannen aivoriihitapaamisen aluksi kertasin millaisia ovat onnistuneet mittarit mittausteoreettisten ominaisuuksiin peilaten. Halusin käsitellä Myllykankaan ja Toivosen kanssa reliabiliteetin eli luotettavan, validin eli oikeellisen ja relevantin, eli päätöksenteon kannalta oleellisen mittarin piirteet. Reliaabelin mittarin tulokset eivät vaihtelee satunnaisesti, vaan ne ovat johdonmukaisia ja relevanssi kertoo mittarista sen, miten tärkeäksi sen tuottama informaatio koetaan. (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2005, 194.) Muistutin myös siitä, että mittareiden tulee kohdistua niihin kriittisiin tekijöihin, joilla on merkitystä tulevaisuuden kilpailutilanteessa sekä tietenkin mittariston pohjautumisesta organisaation strategiaan. Käytännön toteutuksen kannalta pyysin kommentoimaan myös mittareiden hyöty-kustannussuhdetta, sekä sitä, ettei mittarin toteutuminen tuota kohtuutonta lisätyötä työntekijöille. Näitä asioita käsittelimme tapaamisen aluksi, jotta ne pysyisivät mielessä koko aivoriihen ajan, kun keskustelu etenisi konkreettisiin mittariehdotuksiini.

Nelonen Media Liven asiakaskokemuksen KPI-mittariston tavoitteena oli kerätä yhteen sekä määrällisiä, eli tilastotieteellisiä ja helposti jäseneltäviä, että laadullisia, eli kuvailevia ja mielipiteitä sisältäviä mittareita. Aivoriihen aikana

esittelin erilaisia asiakaskokemuksen menestystekijöitä, joihin tällaisia mittareita voitaisiin kohdistaa. Samalla esittelin mittareita, joiden avulla dataa kyseisistä kohtaamispaikoista voitaisiin kerätä. Osa mittareista oli suoraan benchmarkingin tai dokumenttianalyysin kautta löytyneitä muiden organisaatioiden käytössä olevia mittareita, jotka olin soveltanut festivaaliympäristöön. Esittelin näiden vaihtoehtojen yhteydessä esimerkkejä toisten toimijoiden käytännöistä tai laskentakaavoista. Osa mittareista taas oli omia ajatuksiani, jotka olin soveltanut teorian tai edellisten aivoriihitapaamistemme pohjalta.

Kannustin Myllykangasta ja Toivosta antamaan rohkeasti palautetta mittariehdotuksistani, sillä tarkoituksena oli hyödyntää heidän ammattitaitoaan. Keskustelimmekin avoimesti, mitkä mittarit strategiaa ja kehittämistyötä silmällä pitäen tuntuivat hyödyllisimmiltä. Keskityimme pohtimaan, oliko mitattava menestystekijä asiakkaan kokemuksen kannalta oleellinen ja olisiko siitä saatava tieto hyödyllistä. Joidenkin mittareiden kohdalla pohdimme käytännön toteutusta, datan keräämistä ja kustannuksia. Myös otannan määrästä käytiin keskustelua, sillä osa mittareista vaatii festivaaliympäristössä paljon manuaalista työtä ja työntekijöiden resurssia. Aivoriihessä keskusteltiin myös siitä, miten VIP-alueen erilliset palvelut tulisi ottaa huomioon. Osassa mittareissa datan kerääminen päätettiin erottaa VIP- ja tavallisen tapahtuma-alueen välillä. Karsimme aivoriihen aikana alustavista mittariehdotuksista osan pois, ja kartoitimme ne, jotka siirtyivät jatkokehitykseen. Muutama mittari päätettiin jättää pois pilotoinnista niiden resurssien kuluttavan työmäärän vuoksi, mutta ne kirjattiin ylös tulevaisuuden kehittämistyötä varten. (Myllykangas & Toivonen 2021.)

6.1.4 Mittareiden käyttöperiaatteiden määrittäminen

Neljännessä aivoriihitapaamisessa esittelin Myllykankaalle ja Toivoselle konkreettisesti mittareiden käyttöperiaatteita, käytännön toteutusta ja laskentakaavoja. Käsittelimme sekä määrällisiä että laadullisia mittareita jokaiseen tunnuslukuun eli asiakaspalveluun, palveluiden sujuvuuteen ja alueviihtyvyyteen liittyen. Keskustelumme keskittyi kuitenkin eniten laadullisiin

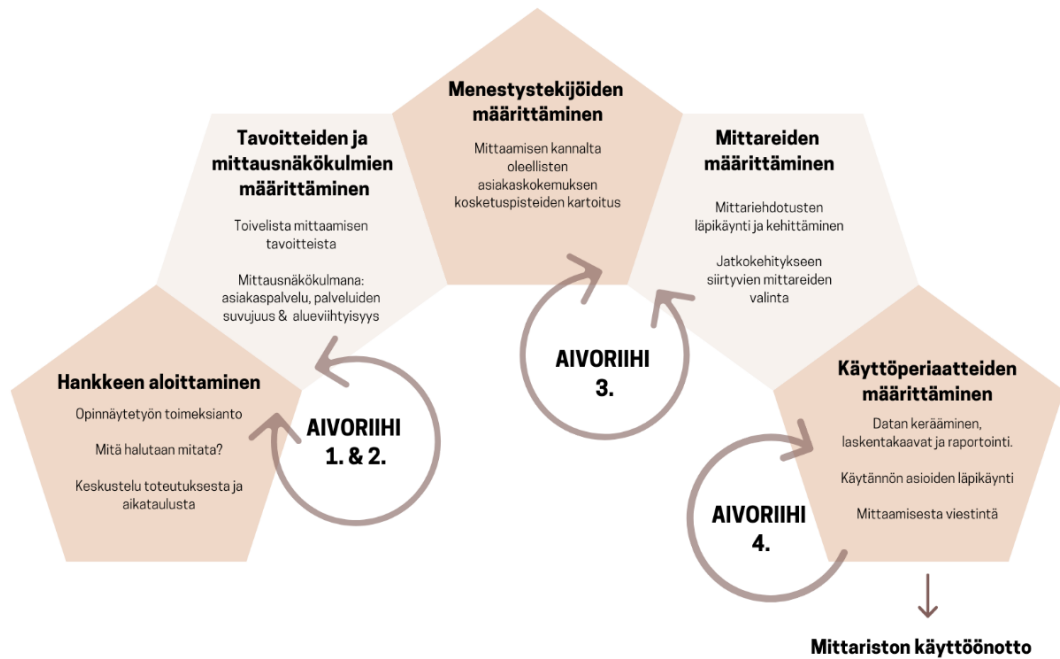
mittareihin, sillä niiden datan keräämiseen ja mittareiden käytännön toteutukseen liittyi enemmän läpikäytäviä asioita. Laadullisella mittauksella pyritään kuvailemaan liiketoimintaa, ja tuloksia kerätään mielipiteistä, näkökannoista ja mielikuvista. Monia asiakaskokemuksen menestystekijöitä voidaan mitata vain subjektiivisten arvojen kautta. (Laamanen 2005, 30.)

Määrällisissä mittareissa taas korostui fyysisten asioiden kartoittaminen tai kerättävä numeraalinen data, joten ne olivat yksinkertaisempia kokonaisuuksia. Kävimme jokaisen mittarin yksityiskohtaisesti läpi ja teimme muutoksia sekä lisäyksiä keskustelun pohjalta. Käsittelimme mittareiden käytännön toteutusta, esimerkiksi sitä, kuka dataa kerää ja miten tarvittavat rekrytointiprosessit etenevät, miten ohjeistuksia tai mittareita kirjallisesti muotoillaan ja miten mittauksista halutaan viestiä henkilökunnalle. (Myllykangas & Toivonen 2021.)

Viimeisen aivoriihikeskustelun jälkeen viimeistelin Nelonen Media Liven asiakaskokemuksen KPI-mittariston koonnin. Koonti sisälsi projektin kuvauksen ja mittauksien tavoitteiden määrittelyn sekä konkreettiset ohjeet mittariston käytöstä. Jokaisen mittarin kohdalla määriteltiin mittarin tavoite, datan keräämisen ajankohta, datan keräämiseen liittyvät huomiot, kuka datan kerää, laskentakaava sekä raportoinnin muoto. Laadullisissa mittareissa datan keräämistä varten oli muodostettu mittarista riippuen kokonaisuus, joka voidaan käyttöönottovaiheessa suoraan siirtää käytäntöön. Kirjoitin myös käytännön huomioista sekä muistettavista asioista. Mittariston koonnissa kerrottiin myös mittareihin kohdistuvista huomioista, jotka tulee ottaa huomioon reliabiliteettia tai validiteettia tarkisteltaessa. Asiakaskokemuksen KPI-mittariston mukana oli myös liiteitä, jotka liittyivät mittaamisesta viestimiseen henkilökunnalle ja muille sidosryhmille. Myllykangas ja Toivonen hyväksyivät vielä KPI-mittariston koonnin kirjallisesti, jonka jälkeen se siirtyi organisaatiossa käyttöönoton pilotointivaiheeseen.

6.1.5 Mittariston suunnittelutyön prosessin yhteenveto

Luvussa 2.2 käsittelin suorituskykymittauksen suunnitteluprosessia, johon voidaan peilata myös tämän KPI-mittariston vaiheita. Nelonen Media Liven asiakaskokemuksen KPI-mittaristo kehittyi teoriassa määriteltyjen päävaiheiden mukaan, mutta osittain erilaisessa järjestyksessä. Mittaristojen suunnittelumalleja ei ole tarpeen noudattaa orjallisesti, vaan prosessia tulee muokata niin, että ne sopivat kyseisen organisaation tarpeisiin (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 102.) Tässä työssä asiakaskokemuksen mittausrakenteet eli asiakaspalvelu, palveluiden sujuvuus ja alueen viihtyisyys oli määritelty organisaation edustajien ammattitaidon pohjalta jo projektin alussa. Se selkeytti ja ohjasi suunnittelutyön prosessia oikeaan suuntaan. Näiden sisältä etsittiin tarkempia menestystekijöitä, eli tässä työssä asiakaskokemuksen kohtaamispisteitä, joihin mittareita asetettiin. Mittareiden määrittelemisen ja menestystekijöiden kartoittaminen kulkivat mukana samoissa keskusteluissa. Festivaaliympäristön ominaispiirteiden, kuten vaihtelevuuden ja hektisyyden, vuoksi mittariston suunnittelussa edettiin myös käytännönläheisyys edellä. Mittarit muodostuivat mittaamaan niitä kosketuspisteitä, joista datan keräämisen koettiin oleva oleellisuuden lisäksi käytännössä toteutettavissa. Oheisessa kaaviossa on yhdistetty teoriasta suorituskykymittariston suunnitteluprosessin vaiheet ja tiivistelmä tässä työssä toteutuneiden avorihien sisällöistä



Kuvio 5. Mittariston suunnittelun päävaiheet ja aivoriihissä käytyjen keskustelujen sisältö. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 104.)

Suunnitteluprosessin vaiheet sekoittuivat siis osittain aivorihiin keskusteluissa, mutta koen, että se oli organisaation erityispiirteet huomioon ottaen tarpeellista. Jokaisessa vaiheessa aina tavoitteiden määrittelemisestä käyttöperiaatteiden linjaamiseen tulee pitää mielessä organisaation strategia ja käytännön arjen realiteetit.

6.2 Millaisia KPI-mittareita voidaan hyödyntää festivaalin asiakaskokemuksen tutkimisessa?

Benhmarkingin avulla perehdyin erilaisten kulttuurialan ja muiden palveluita tuottavien organisaatioiden suorituskykymittaamiseen. Seuraavaksi esittelen ja arvioin tämän tutkimuksen osalta mielenkiintoisimpia esimerkkejä KPI-mittaamisesta erilaisissa toimintaympäristöissä. Kerron Euroopan eri maiden kirjastojen arjessa sekä Finavian Oyj:n lentokenttien turvatarkastuksessa, käytössä olevista mittaamisen menetelmistä sekä löytämistäni perinteisimmistä festivaaliorganisaatioiden hyödyntämistä mittaamisen keinoista.

Euroopan yliopistojen ja akateemisten kirjastojen toimintaa on tutkittu KPI-mittareita hyödyntäen vuosina 2013–2017. Tutkimustyö sai alkunsa Ranskan akateemisten kirjastojen johtajien yhdistyksestä (ADBU), joka teki aloitteen Euroopan laajuisesta vertailevasta suorituskykymittauksesta. Tietoja kerättiin tutkimuksen aikana 14 eri maasta. Kirjastojen suorituskykyä tutkittiin kohdistuen mittareita esimerkiksi lainausmääriin, istumapaikkoihin tai kirjaston valikoiman laajuuteen. Taloudellisilla mittareilla tutkittiin henkilöstö- ja materiaalikulujen määrää suhteutettuna opiskelijoiden määrään. (Swiatek Cecile 2019.) Kaikki kyseisen tutkimuksen KPI-mittarit on listattu tämän työn liitteeseen2.

Jokainen tässä vertailukohteessa esitelty mittari ei luonnollisesti ole käyttökelpoinen festivaaliympäristössä, mutta esimerkit antavat kuvaa mittareiden monipuolisuudesta. Kyseisen akateemisiin kirjastoihin suuntautuvan tutkimuksen tavoitteena oli erityisesti vertailukelpoisuuden painottaminen. Eri maiden toimintatavat, kirjastojen erilaiset palvelut ja aineistot sekä mahdolliset inhimilliset kirjaukseen liittyvät virheet vaikuttivat joidenkin mittareiden vertailukelpoisuuteen. Hyvän raportointitavan mukaisesti näihin liittyvät ongelmat oli kuitenkin kartoitettu tutkimuksen lopussa. Mittaristo onkin hyvä kehittää niin, että vertailukelpoisuus otetaan erityisesti huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Nelonen Media Liven tapauksessa yritys tuottaa vuosittain lukuisia erilaisia festivaaleja, mutta asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteet yhdistävät jokaista tapahtumaa. Mittaamisen skaalautuvuus erilaisiin tapahtumaympäristöihin on siis otettava huomioon. Mikäli mittaus-, keräämis- ja analysointitavat ovat samanlaisia, ovat tiedot mahdollisesti vertailukelpoisia tapahtumien välillä. (Myllykangas & Toivonen 2021.)

Myös Finavia Oyj:n lentokenttien turvatarkastusprosessi sisältää mielenkiintoisia esimerkkejä suorituskyvyn KPI-mittaamisesta. Tärkeimpiä mittauskohteita ovat jonotusaika, turvatarkastuksen läpimenneiden matkustajien ja käsimatkatavaroiden määrä sekä keskimääräinen läpimenoaika. Lisäksi lentokentillä voidaan mitata esimerkiksi käsimatkatavaroiden tai henkilötarkastuksen hälytysprosenttia. Antti-Ville Vaarin tutkimuksen havainnointivaiheessa nousi esille myös osaprosessin KPI-arvojen merkitys.

Osaprosessin aikoja turvatarkastuksen yhteydessä ovat esimerkiksi tavaroiden purkaminen, henkilötarkistus, kuvatulkin ja käsimatkatavaroiden tarkistus. Osaprosessin läpimenoaikoja voidaan hyödyntää kokonaisprosessin optimoinnissa ja kehittämistyössä. (Vaari 2018, 6–18.)

Lentokentän toiminnassa on havaittu, että läpimenoajan mittaamisessa ihmisen tekemällä seurannalla saadaan tarkin mahdollinen tulos. Tällöin saadaan karsittua prosessiin kuulumattomat tulokset, kuten henkilökunnan liikkeet metallinpaljastimien välissä. Mittausmenetelmä on kuitenkin työlästä ja merkittävästi resursseja kuluttava vaihtoehto. Teknisillä ratkaisuilla voidaan mittausta suorittaa jatkuvasti ja otannan määrä kasvattaa merkittävästi. Näin ollen tutkimusdatan suuruus vähentää yksittäisen poikkeaman aiheuttamaa virhettä. Jatkuvaa mittaamista pidetään pistemäistä mittaamista parempana vaihtoehtona, myös reaaliaikaisten tulosten saamiseksi. Laitteiden kertainvestoinnit ovat kuitenkin merkittäviä, eikä automatisoitu tekniikka osaa sulkea pois esimerkiksi saman matkatavaran edestakaista liikettä tarkistusprosessissa. Lentokentillä on turvatarkastuksen teknisten ratkaisujen takia jo olemassa olevaa anturitekniikkaa, joihin mittaaminen voidaan yhdistää. Jonotusajan mittaamiseen voidaan käyttää myös esimerkiksi matkustajan mukana olevaan laitteeseen lähetettäviä signaaleja Wifi- tai Bluetooth-yhteyksiä hyödyntäen. Vielä tarkempaa mittaustulosta saadaan koneälyä hyödyntävillä antureilla, joilla voidaan seurata jokaisen asiakkaan jonotusaikoja ja reittejä. (Vaari 2018, 24–27.)

Benchmarkingia tehdessä ja tapahtuma-alan mittauskeinoja tarkastellessa esiin nousee usein asiakastyytyväisyyskysely. Lähes jokainen festivaali Suomessa kartoittaa asiakkaidensa tyytyväisyyttä jälkikäteen toteutettavan kyselyn keinoin. Myös Nelonen Media Live on jo vuosia mitannut asiakaskokemusta tämän tyyppisellä kyselyllä. Sama asiakastyytyväisyyskysely on toteutettu jokaiselle festivaalille erikseen mahdollisimman vertailukelpoisten tulosten saavuttamiseksi. Sosiaalinen media on mahdollistanut kyselyn laajan levittämisen ja usein vastauksiin on kannustettu lippuarvonnalla. Kyselyissä saavutetaan yleensä hyvä otanta vastauksien määrässä. (Myllykangas &

Toivonen 2021.) Asiakastyytyväisyyskyselyllä voidaan siis saavuttaa laadukkaita ja hyödyllisiä tutkimustuloksia. Tulokset kuitenkin raportoidaan ja analysoidaan vasta syksyllä, kun festivaalikesän kiireet ovat jääneet taakse. Merkittävänä erona tässä opinnäytetyössä käsiteltävään KPI-mittaristoon esiin nouseekin reaaliaikaisuuden puuttuminen. Jälkikäteen raportoitavan mittarin tuloksia ei voida analysoida tapahtuman aikana, jolloin myöskin korjausliikkeet huomattuihin epäkohtiin voidaan toteuttaa vasta seuraavana vuonna. (Myllykangas & Toivonen 2021.)

Myös valeasiakkaita eli mystery shopping -menetelmää käytetään festivaaliympäristössä useissa eri organisaatioissa. Benchmarkingin myötä löysin tutkimuksia, joissa oli hyödynnetty tätä havainnointia suomalaisissa tapahtumissa. Esimerkiksi Elisa Laukko ja Anni Mikkola ovat suorittaneet mystery shopping -tutkimusta Ruisrockissa vuonna 2012. Työssään he tutkivat asiakkaan näkökulmasta erityisesti festivaalialueen ja oheispalveluiden, kuten leirintäalueen toimivuutta. (Laukko & Mikkola 2013.) Opinnäytetyö aiheesta on tehty myös ExtremeRun -juoksutapahtumaan. Mystery shopping -havainnointia suoritettiin koko tapahtuman ajan, aina tapahtumaan saapumisen sujuvuudesta esteiden ja radan arvosteluun ja AfterRun -oheisohjelmana toimineeseen iltatapahtumaan saakka. Valeasiakas antoi arvionsa myös tapahtuman verkkosivuista sekä käytännön järjestelyistä, kuten wc-tiloista ja peseytymismahdollisuuksista. (Leminen 2014.) Mystery shopping -menetelmää käytetään myös muilla toimialoilla, usein palvelukokemusta mitattaessa. Monet markkinatutkimusyrietykset myös tarjoavat tapahtumajärjestäjille valmista palvelua mystery shoppingin toteuttamisesta. Benchmarkingin avulla en kuitenkaan löytänyt vastausta siihen, kuinka säännöllisesti tapahtumaorganisaatiot Suomessa käyttävät valeasiakkaita mittaamisen keinona.

Tämän työn benchmarkingin perusteella suomalaiset tapahtumajärjestäjät hyödyntävät pääasiassa perinteisimpiä asiakaskokemuksen mittaamisen keinoja, kuten asiakastyytyväisyyskyselyä ja mystery shoppingia. Toki organisaatioiden sisällä voi olla laajojakin mittaristoja, joilla asiakaskokemusta

tutkitaan myös kattavasti ja reaaliaikaisesti. Luonnollisesti tämän kaltaiset liiketoiminnan osa-alueet harvoin ovat julkista tietoa. Benchmarking-tutkimuksen haasteena olikin osittain vertailukohteiden löytyminen, sillä strategisesti mittarit ja niiden käyttö ovat pitkälti organisaatioiden sisäistä tietoa. Voi myös olla, että tapahtumien asiakaskokemuksen systemaattinen ja suunniteltu mittaaminen ei vielä ole arkipäivää tuotannoissa. Eikä ihme, sillä asiakaskokemuksen mittareiden kehittäminen ei ole aivan yksinkertaista. Tutkimuskirjallisuudessa ei ole vielä määritelty yksiselitteisesti parasta mittaristoa, joka voitaisiin kytkeä asiakaskokemuksen mittaamiseen. Tämä johtuu organisaatioiden hyvin erilaisia asiakaskokemuksen tavoitteista. (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Inspiraatiota mahdollisista mittareista voidaan kuitenkin hakea myös muilta toimialoilta, ja niitä voidaan jalostaa omaa liiketoimintaa tukeviksi.

6.3 Mitä festivaalin asiakaskokemuksen mittaamisessa tulee ottaa huomioon?

Festivaalin ominaispiirteitä ovat hektisyys, tiukat aikataulut ja muuttuvat tekijät. Näitä käytännön olosuhteita sekä asiakaskokemuksen subjektiivista näkökulmaa käsiteltiin jokaisessa aivoriihitapaamisessa. Tässä alaluvussa on muutamia poimintoja keskustelustamme – mitä erityisesti festivaaleilla mittaamisessa tulee huomioida?

Hyvä asiakaskokemuksen mittaristo on suunniteltu etukäteen, jotta tapahtuman aikainen datan kerääminen olisi mahdollisemman kivutonta. Mittaamisen ei tulisi kohtuuttomasti kuormittaa yksittäistä työntekijää. Tätä voidaan välttää sillä, että mahdolliset konkreettiset datan keräämiseen liittyvät tehtävät on suunniteltu huolellisesti ja tehtävät jaettu tasaisesti. Mikäli mittaristolla tavoitellaan reaaliaikaista mittaamista, jonka tuloksia analysoidaan myös tapahtuman aikana, on työvoimaresurssin suunnittelu erityisen tärkeää. Myös mittareiden määrän rajaaminen on oleellista resurssitehokkuuden vuoksi. Mittariston tulee mitata vain päätöksenteon kannalta oleellisia eli relevantteja asioita.

Asiakaskokemuksen mittaamisessa korostuvat usein laadulliset mittaukset, joihin sisältyy myös avointa vastausdataa. Manuaalisesti käsiteltävä data on huomattavasti työläämpää kuin määrälliset tai kovat helpommin analysoitavissa

olevat KPI-arvot. Hyöty-kustannussuhteeltaan mittarin tulee olla edullinen, joten nämä asiat on otettava huomioon mittareiden suunnittelussa. (Myllykangas & Toivonen 2021.)

Mittaamisella tavoitellaan myös henkilökunnan motivointia ja kannustamista. Vertailukelpoiseksi laadittu mittaristo mahdollistaa tervehenkisen kilvoittelun eri yksiköiden tai tapahtumien välillä. Operatiivisen tason mittaaminen tuo mukanaan kuitenkin haasteita, sillä palveluympäristöt saattavat vaihdella, erityisesti muuttuvissa festivaaliolosuhteissa. Tapahtumaprojekti vaatii onnistuakseen suuren määrän työvoimaa, joka työskentelee tapahtuman parissa vain lyhyen ajan. Usein festivaalituotannot ovat ulkoistaneet henkilökunnan rekrytoimisen alihankkijoilleen. Mittaamisesta viestimisen tärkeys korostuu, kun työntekijöiden määrä on suuri. Viestinnässä tulee ottaa huomioon erityisesti strategia, jonka mukaan mittarit on laadittu. Minkälaisia asioita työntekijöiden toiminnasta mitataan? Ovatko työntekijät tietoisia siitä, miten organisaatio toivoisi heidän tekevän työnsä? Riskinä on, että puutteellisella viestinnällä ja liian työläillä mittareilla ärsytetään tapahtumatuotannon omaa henkilökuntaa tai mittauksen kohteena olevia tekijöitä. Tämänkaltaista tilannetta on erityisesti vältettävä, sillä henkilökunnan tyytyväisyydellä voidaan nähdä olevan välillisesti merkittävää vaikutusta asiakaskokemukseen. (Myllykangas & Toivonen, 2021.)

Mittaamisen ohjausvoima korostuu, mikäli palkitsemisjärjestelmä liitetään osaksi KPI-arvojen analysointia. Hallinnollisen ja operatiivisen tason työntekijöille voidaan luoda erilaisia kannustimia parempien tulosten saavuttamiseksi. On kuitenkin varmistuttava siitä, että työntekijällä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa työllään tulokseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Festivaaliympäristössä operatiivisen tason palkitsemisjärjestelmänä voidaan käyttää esimerkiksi valeasiakkaan antamaa pientä palkintoa ostotapahtuman yhteydessä, mikäli asiakaspalvelija on suoriutunut työstään asetettujen kriteereiden mukaisesti. Tai tapahtuman jälkeen parhaimmat asiakaskyselyn pisteet saavuttaneen palvelutiskin tiimille voidaan lähettää kiitoksena lahjakortti. Festivaalin

asiakaskokemuksen mittaamisessa palkitsemisjärjestelmät voivat toimia kevyinä kokonaisuuksina, joilla pyritään ennen kaikkea kannustamiseen.

Aivoriihikeskusteluissakin käsiteltiin henkilökunnan motivointia ja keskusteltiin erityisesti avoimen viestinnän merkityksestä. Mittaamista ei haluta piilottaa henkilökunnalta, vaan aiheesta halutaan keskustella läpinäkyvästi. Mittaamisesta kertomisella viestitään tekijöille, että heidän työpanostaan pidetään tärkeänä tapahtuman onnistumisen kannalta. Myllykangas ja Toivonen painottivat myös, ettei mittaamisella ole tarkoitus valvoa yksittäisen henkilökunnan jäsenen suoriutumista. Mittaamisella tavoitellaan kokonaiskuva palvelukokemuksista ja asiakkaiden kokemista kohtaamisista. Näin ollen asiakaspalveluun keskittyvissä mittareissa ei haluta henkilöidä ketään yksittäistä tekijää. Mittaamisen käytännön toteutuksessa otettiin myös huomioon, ettei datan kerääminen vaikeuta henkilökunnan työntekoa. (Myllykangas & Toivonen 2021.)

Festivaalin asiakaskokemuksen mittaamisessa on otettava huomioon reliabiliteettiin vaikuttavat tapahtuman vaihtuvat olosuhteet sekä suuri asiakasmäärä. Mittauksen riittävän suurella otannalla voidaankin lisätä tulosten luotettavuutta. Lisäksi etukäteen suunniteltu datan keräämisen toteuttaminen nousee erityiseen arvoonsa, sillä festivaali järjestetään yleisesti vain kerran vuodessa, jolloin datan keräämisen ajankohta on erityisen rajattu. Hektisessä ympäristössä kattava suunnittelu ja mittausten operatiivinen organisointi nousee tärkeäksi.

6.4 Miten mittaristoa voidaan hyödyntää festivaalin asiakaskokemuksen kehittämistyössä?

Nelonen Media Liven edustajien kanssa käydyissä aivoriihitapaamisissa keskustelimme niistä toiveista, joita mittariston voisi mahdollistaa. Toiminnan nykytason arviointi nousi vahvasti esille ja se onkin tyypillinen mittauksen käyttötarkoitus. Toimintaa on vaikea kehittää ja kehityksen tuloksia havaita, jos ei tiedetä lähtötasoa. Nykytason tunteminen on myös perusta täsmällisten suunnitelmien tekemiselle (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 124.)

Koska asiakaskokemusta mitataan Nelonen Media Livellä KPI-mittareilla ensimmäistä kertaa, tullaan mittauksen pilotoinnin jälkeen saamaan käsitys siitä, millainen lähtötilanne festivaalien asiakaskokemuksessa on tällä hetkellä. Tämän jälkeen tulevaisuudessa voidaan asettaa myös hälytysarvoja eri mittareille. Toivosen mukaan hälytysarvoihin nopeasti reagoiminen olisi yksi reaaliaikaisen asiakaskokemuksen mittaamisen kiinnostavista mahdollisuuksista. (Myllykangas & Toivonen 2021.) Mittaaminen mahdollistaa reagoinnin operatiiviseen toimintaan, jonka tilanne ei välttämättä selviäisi ilman reaaliaikaista mittaamista. Huomiota toimintaan voidaan kiinnittää ongelmien ilmaantuessa, eli hälytysarvon rikkoutuessa. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 124–125.)

Tapahtumien vertailu keskenään nähtiin myös mielenkiintoisena mahdollisuutena. Myllykangas nosti kuitenkin esille haasteen festivaalitapahtumien erilaisten kävijäryhmien, sijainnin ja muiden erityispiirteiden poikkeamista. Vaikka asiakaskokemuksen data kerättäisiin samalla tavalla jokaisessa tapahtumassa ja laskentaperusteet pidettäisiin yhtenäisinä, vaikuttavat olosuhteet ja erilaiset kävijät sekä heidän tarpeensa väistämättä tuloksiin. Nämä reliabiliteettiin eli luotettavuuteen liittyvät haasteet ovat osa tulevaisuudessa mittariston kehittämistä. Ratkaisuja voitaisiin hakea esimerkiksi festivaalien kategorisoinnilla, jolloin vertailua tehtäisiin pääasiassa samankaltaisten tapahtumien kesken. Mittariston reliabiliteetti on otettava huomioon myös muita mittaustuloksia analysoidessa esimerkiksi vaihtelevien olosuhteiden näkökulmasta. Ravintolapäällikkö Kaija Syväojan haastattelussa keskustelimme eri vuosien vertailukelpoisuuden haasteesta myös saman tapahtuman sisäisesti. Vaikka kyseisessä anniskelualueen baarissa työskentelisi vuodesta toiseen sama työntekijä ja valikoimassa olisi samoja tuotteita, samoilla hinnoilla, voi jonotuksen tai kassavirran mittaustulokseen vaikuttaa vallitseva sää tai esiintyvä artisti. Toisiaan tasapainottavat mittarit vähentävät virheiden riskiä, sillä määrällisiä mittaustuloksia voidaan peilata esimerkiksi laadullisen mittarin tuloksiin. (Laamanen 2005, 28–29.)

Tätä opinnäytetyötä toteutetaan koronapandemian aikana vuonna 2021. Aivoriihessä nousi esiin myös pilotoinnista syntyvien mittaustulosten heikko vertailukelpoisuus tulevien vuosien välillä. Kesällä 2021 kaikki Nelonen Media Liven festivaalit toteutettiin poikkeusjärjestelyin ja suurin osa myös rajoitetulla kävijäkapasiteetilla. Tämän arvioidaan vaikuttavan merkittävästi mittaukseen. Vaikka luotettavaa vertailukelpoista mittaustulosta ei tässä projektissa seuraavien vuosien osalta saada, on se vain yksi osa mittaamisen tavoitteista. Ensimmäisen vuoden mittariston käyttöönoton pilotoinnissa voidaan testata sen toimivuutta käytännössä ja tulosten mielenkiintoisuutta kehittämistyön kannalta. Asiakaskokemukseen vaikuttaa olosuhteiden lisäksi myös useiden mittareiden kohdalla subjektiivisuus. Vaikka luotettavuus ei olisi täysin aukoton, voi menestystekijän mittaaminen olla kehittämistyön kannalta silti oleellista. (Mylykangas & Toivonen 2021.)

Asiakaskokemusta tutkittaessa kiinnostavaa on myös sen liiketaloudelliset vaikutukset. Tyytyväisillä asiakkailla tavoitellaan merkittävää kilpailuetua, ja taloudellisia vaikutuksia voidaan mitata tietyn ajanjakson kuluttua. Operatiivisia asiakas- ja henkilöstömittareita voidaan siis linkittää myös taloudellisiin mittareihin. Myös palvelupisteiden sujuvuutta, henkilöstöresurssia ja sen vaikutusta kassavirtaan voidaan tutkia mittaamisen tulosten analysoinnissa. Millaisia syy-seuraussuhteita tuloksista voidaan johtaa? Miten asiakaskokemuksen parantuminen tai heikkeneminen eri osa-alueilla näkyy taloudellisessa tuloksessa isommassa mittakaavassa? Asiakaskokemukseen tehtävillä investoinneilla oletetaan olevan taloudellisia hyötyjä, joten niiden todentaminen on tärkeää.

Asiakaskokemuksen KPI-mittaamisella tavoitellaan lopulta pääasiassa päätöksentekoa tukevaa informaatiota, joihin kaikki edellä mainitut hyödyt sisältyvät. Aivoriihikeskustelussa nousi esiin, että kehittämistyön tueksi toivottiin tiivistettyä informaatiota, joka tukisi päätöksentekoa sekä auttaisi konkreettisten tavoitteiden löytymisessä. (Mylykangas & Toivonen 2021.) Aikaisemmin mainittiinkin, että suorituskyvyn mittaamisessa on kyse tiedosta, jota käytetään ”raaka-aineena” (Laamanen 2005, 23). Festivaalien KPI-mittaamisella voidaan

saavuttaa esimerkiksi tietoa siitä, mitkä kosketuspisteet vaikuttavat erityisen positiivisesti tai negatiivisesti asiakkaan kokemukseen: miten käytännön asiat toimivat, miten resurssit jakautuvat tai mitä asiakkaat mahdollisesti toivoisivat kokemukseensa lisää. Tätä raaka-ainetta voidaan hyödyntää seuraavan vuoden tapahtumaa tuottaessa.

6.5 Tulosten yhteenveto

Hyvin suunniteltu suorituskyvyn mittaaminen tukee parhaiten kehittämistyötä ja organisaation oppimista. Strategian kirkastaminen on yksi ensimmäisistä tehtävistä. Sitten valitaan mitattava asia: festivaaliympäristössä menestystekijänä toimii jokin asiakaskokemuksen kosketuspisteistä. Organisaatiossa tulee miettiä, mitä kohtaa asiakaskokemuksesta halutaan kehittää ja mistä informaatiota kerätä. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 168.) Seuraavaksi määritellään yksi tai useampi mittari. Kun teoriassa toimiva mittaristo on saatu kasaan, on ensimmäinen vaihe valmis. Tämän jälkeen siirrytään mittariston käyttöönottoon ja lopulta mittaristoa päivitetään säännöllisesti.

Asiakaskokemuksen mittaaminen on festivaalikävijän ja tapahtuman välisen vuorovaikutussuhteen tutkimista. Tunteiden ja mielikuvien kartoittamisessa korostuvat erityisesti laadullinen ja menestystekijöiden välillinen mittaaminen sekä subjektiivisuus. Mittaamisen tulee olla myös oikea-aikaista ja systemaattista. Mittareiden määrää kannattaa tarkistella jo suunnitteluvaiheessa. Liian suuri mittareiden lukumäärä paitsi kuormittaa organisaatiota, voi aiheuttaa asiakkaalle mittaamisen ähkyn. Enemmän ei ole paremmin. Reliabiliteetin ja validiteetin tärkeyttä ei voi myöskään ylikorostaa. Epämääräistä mittaustulosta ei voida hyödyntää johtamisessa. Festivaalin asiakaskokemuksessa luotettavuuteen vaikuttavat kuitenkin lähes aina operatiiviset ja olosuhteisiin liittyvät asiat. Tulee muistaa, mitä mittari kertoo ja mitä jättää kertomatta. Määrällisten ja laadullisten mittareiden tasapaino on tärkeää, jotta numeraalisilla arvoilla voidaan selittää asiakkaiden sanallisia tuloksia. Festivaaliympäristössä vaihtuvuus ja suuri asiakas- sekä

henkilökuntamäärä sekä ajanjakson rajallisuus on otettava huomioon. Hyvin suunniteltu mittaristo ei kuormita henkilökuntaa kohtuuttomasti ja mittaaminen on hyöty-kustannussuhteeltaan edullista. Mittaamisella voidaan myös motivoida henkilökuntaa. (Myllykangas & Toivonen 2021.)

Asiakaskokemukseen panostamalla voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua kiristyvillä markkinoilla. Lähtötason selvittäminen ja sen jälkeen tavoite- ja hälytystasojen asettaminen on yksi KPI-mittaamisen mahdollistamista johtamisen välineistä. Mittaamisen tulos kertoo tiivistetyn informaation avulla missä mennään ja muuttaa sormituntumalla johtamisen konkreettisesti. Mittaamisella voidaan saavuttaa mielenkiintoista, syy-seuraussuhteita selventävää vertailukelpoista informaatiota, jolla kehittämistyötä päästään tehostamaan. (Myllykangas & Toivonen 2021.)

7 Kehittämisehdotukset

Huomattava osa suorituskyvyn mittaamisen teoriasta keskittyy edelleen teollisuustuotantolähtöiseen ajatteluun. Tehokkuutta, prosessia, lopputuotteen laadukkuutta tai taloudellisia osa-alueita mitataan perinteisesti monen yrityksen KPI-mittaristoissa. Festivaalin asiakaskokemuksen mittaaminen perustuu kuitenkin pitkälti palveluiden, elämysten ja muiden aineettomien menestystekijöiden mittaamiseen. Näiden arvojen mittaaminen on haastavampaa kuin konkreettisten tavaroiden tai lukujen.

Festivaalin asiakkaan asiakaspolku on myös pitkä verrattuna moniin muihin palveluihin. Ravintolaillallinen tai supermarketissa ostosten tekeminen ovat ajallisesti lyhyempiä asiakaskokemuksia kuin kolmen päivän festivaaliviikonloppu. Suorituskykymittauksen ensimmäisenä haasteena onkin organisaation strategian kannalta merkittävien kohtaamispisteiden tunnistaminen. Mitä asiakkaan kohtaamia palveluita, elämyksiä tai aktiviteetteja halutaan mitata? Millaisia strategisia tavoitteita valittujen kohtaamispisteiden toiminnalle on asetettu? Miten niiden halutaan toimivan ja millaisia tunteita asiakas ihannetilanteessa kokisi? Mittarit tulee kohdistaa niihin kriittisiin

tekijöihin, joilla on merkitystä tulevaisuuden kilpailutilanteessa. Tulevina vuosina huomiota voitaisiin kiinnittää entistä enemmän uusiin tapahtuma-alueen tai kokemuksen elementteihin. Jos festivaalille on kehitetty uusi merkittävä oheisohjelma tai alueen visuaalisuuteen on lisätty jokin näkyvä elementti, voidaan mittaamista hyödyntää näiden kehittämisessä. Millaisia vaikutuksia investoinneilla on asiakkaan kokemukseen?

Kuten teoriassa käsiteltiin, on muistettava, että hyvän asiakaskokemuksen perustana on aina positiivinen ydinkokemus. Ilman toimivaa ydinkokemusta ei voida lähteä kehittämään toimintaa kohti odotukset ylittävää asiakaskokemusta. (Löytäjä & Korteso 2011, 53–58.) Voidaan siis ajatella, että festivaaliympäristössä olisi hyvä kohdistaa suorituskymittareita aluksi tapahtuman päätuotteen sekä välttämättömien palveluiden ympärille. Festivaalivessojen siisteyden, jonotusaikojen, sisääntulon sujuvuuden sekä tietenkin laadukkaan musiikkitarjonnan tiedetään kokemuksesta olevan perinteisiä tapahtuman ydinkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Kuitenkin myös laajennetun ja odotukset ylittävän kokemuksen mittaaminen voi olla erityisen tärkeää kehittämistyön kannalta. Millaiset asiat ovat luoneet lisäarvoa tapahtumassa tai millaisia kokemuksia asiakas ei ole osannut odottaa? Näihin kaikkiin asiakaskokemuksen tasoihin tulee jatkuvasti kiinnittää huomiota.

Tulevaisuudessa mittaamista voitaisiin tehostaa myös teknologialla. Mikäli organisaatio investoi esimerkiksi kulunvalvontaan tai viestimiseen liittyviin ratkaisuihin, voidaan samalla lisätä mittaamisen mahdollisuuksia.

Vertailuanalyysissä esille nousseet lentokenttien mittauskeinot osoittivat, että teknologialla saadaan usein kasvatettua merkittävästi otantaa ja näin saavutettua mahdollisesti luotettavampia tuloksia.

Mittariston tarkoituksena on aina helpottaa ja kehittää positiivisesti toimintaa, ei olla esteenä, hidasteena tai kohtuuttomana kuluna tuotannon prosessissa.

Mittaamisen käytännönläheisellä suunnittelulla onkin prosessin onnistumisen kannalta suuri merkitys. Mittariston suunnittelussa kannattaa hyödyntää myös mahdollisimman laajasti organisaation eri osastojen mielipiteitä ja antaa heille

alusta alkaen mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa mittaamiseen. Tässä työssä haastattelin ravintolapäällikkö Kaija Syväojaa saadakseni vielä Myllykankaan ja Toivosen mielipiteiden lisäksi erilaista asiantuntemusta mittareiden kehittämiseen. Mittariston pilotoinnin jälkeen mittareita tullaan kehittämään ja tulevaisuudessa Nelonen Media Liven asiakaskokemuksen mittaukseen voidaan mahdollisesti hyödyntää organisaation sisäistä osaamista vielä laajemmin. Myllykangas nostikin jo ensimmäisessä aivoriihitapaamisessa esille, että mittariston kehittäminen on monen vuoden prosessi. (Myllykangas & Toivonen 2021.)

On myös muistettava investoida resursseja ja energiaa myös mittaamisesta kertyvän informaation soveltamiseen. Mittaaminen menettää merkityksensä, jos se ei tuota kehittämistyötä ja johtamista hyödyttävää dataa, tai sitä ei hyödynnetä. (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Tämä opinnäytetyö on vain pieni alku kohti toimivaa mittaristoa. Mittarien määrää, käyttöperusteita ja mitattavia menestystekijöitä tulee tulevaisuudessa päivittää. Myös tulosten analysoinnissa tullaan varmasti huomaamaan mittareita, joista kerätystä datasta ei saada johdettua mielenkiintoista informaatiota. Tällaiset mittarit voidaan suoraan poistaa käytöstä. Tilalle saattaa kokemuksen kautta löytyä vielä kiinnostavampia menestystekijöitä ja helposti toteutettavia mittareita.

8 Pohdinta

Tämän työn tavoitteena oli tuottaa Nelonen Media Livelle festivaalien asiakaskokemuksen KPI-mittaristo ja tutkia, miten sitä voidaan hyödyntää tapahtuman kehittämistyössä. Onnistuin tavoitteessani, sillä tilaaja sai käyttöönsä mittariston, joka sisälsi oleellisiin menestystekijöihin, eli tässä työssä asiakaspolun kosketuspisteisiin kohdistuvia mittareita. Mittaamisen tasapainoa parannettiin kehittämällä sekä määrällisiä että laadullisia mittareita jokaista valikoitua tunnuslukua, asiakaskokemusta, palveluiden sujuvuutta ja alueen viihtyisyyttä, kohti.

Käytin työssäni erilaisia tutkimusmenetelmiä ja perehdyin teoriaan kattavasti, joten näen tutkimuksen tulokset luotettavana. Toki festivaaliympäristön asiakaskokemuksen mittaaminen on niin moniulotteinen aihe, että kaikki työn tuloksena syntyneet mittarit eivät luultavasti tule käytännössä toimimaan suunnitellulla tavalla. Se kuitenkin kuuluu mittariston kehittämisen prosessiin. Varmasti tulevaisuudessa tullaan myös löytämään uusia mittareita, joita ei tässä prosessissa osattu edes ajatella. Jos tekisin opinnäytetyöni uudestaan, olisi kiinnostavaa haastatella myös suorituskyvyn mittaamisen tai erityisesti asiakaskokemuksen mittaamisen asiantuntijoita. Heidän ammattitaitonsa olisi varmistanut tämän työn teoriaa ja antanut konkreettista tukea. Lisäksi olisin mittaamiseen perehtyneiden ammattilaisten avulla voinut löytää vielä kattavammin festivaaliympäristöön soveltuvia mittareita.

Alun teoriaähkyn jälkeen tämä tutkimus osoitti, että suorituskyvyn mittaaminen voi olla myös käytännönläheistä ja ymmärrettävää. Mielenkiintoista dataa voidaan kerätä yksinkertaisillakin mittareilla, joista voidaan johtaa syy-seuraussuhteita toisiin esimerkiksi avoimiin vastauksiin pohjautuviin mittareihin. Laadullisten mittareiden kohdalla työmäärän suuruudesta ei teoriassa turhaan varoiteltu. Avointen vastausten tai laajojen mielipidekartoitusten valmistelemiseen ja käyttöperiaatteiden hiomiseen kuluu suunnittelussa paljon resursseja. Tärkeintä tässä mittariston kokonaisuudessa oli saada aikaan kehittämistyötä tukevia ja mielenkiintoisia tuloksia, ja toivon, että organisaatio voi hyödyntää työtäni tulevaisuudessa. Toki KPI-mittaaminen on myös loputonta oppimista ja jatkotutkimusajatuksia heräsi projektin aikana lukuisia. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää esimerkiksi, miten suorituskyvyn mittaamista voitaisiin hyödyntää festivaalituotannon muilla osa-alueilla, tai sitä, mitkä kaikki asiat painottuvat festivaalin kävijän asiakaskokemuksessa, jos tarkistellaan alueen viihtyvyyttä. Myös luonnollisena jatkona tälle opinnäytetyölle olisi näiden asiakaskokemuksen mittareiden käytännön toimivuuden sekä datan analysoinnin tutkiminen.

Kokonaisuudessa opinnäytetyön prosessi oli itselleni opettavainen kokemus, sillä tietotasoni suorituskyvyn mittaamisesta oli projektin aluksi hyvin vähäistä.

Syventyessäni aiheeseen se kehittyi aina vain kiinnostavammaksi kokonaisuudeksi. Koen, että suorituskyvyn mittaamisen mahdollisuuksien ymmärtäminen kehittää ammattitaitoani kohti resurssitehokkaampaa tapahtuma-alan tekijää. Myös asiakaskokemuksen syvempi ymmärtäminen on mielestäni edellytys työssäni. Uskon että kulttuurituottajien työkentällä tämän kaltaiset mittaamisen työvälineet ovat tulevaisuudessa tarpeellisia. Operatiivisen toiminnan ohjauksessa ja kokonaisuuksien johtamisessa työskentelevät tuottajat tarvitsevat mittaamista päätöksiensä tueksi.

9 Lähteet

Andersin Hans, Karjalainen, Jouko, & Laakso, Terho 1994. *Suoritusten mittaus ohjauksvälineenä*. Metalliteollisuuden kustannus.

Gerdt Belinda, Korkiakoski Kari 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus Työkalupakki. Talentum Pro.

Kortela Anne, 2018. Empatia on seuraava buumi asiakkaiden kohtaamisessa <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.metropolia.fi/fi/app/asiakkuudet/empatia-seuraava-buumi-asiakkaiden-kohtaamisessa> (luettu 30.5.2020)

Kujansivu Paula, Lönnqvist Antti, Jääskeläinen Aki, Sillanpää Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Löytänä Janne, Korteso Katleena 2011. *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.

Lönnqvist Antti, Kujansivu Paula, Antikainen Riikka 2006 *Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki: Edita.

Lönnqvist Antti, Kujansivu Paula, Antola Juha 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tammerpaino Oy.

Laukko Elisa, Mikkola Anna 2013. Valeasiakkaana Ruisrockissa. Tutkimus palveluiden toimivuudesta. Opinnäytetyö. Tampere: Tampereen Ammattikorkeakoulu. Luettavissa osoitteessa:<
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63619/Mikkola_Ana.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Leminen Tiia-Maria 2014. Haamuasiakkaana ExtremeRunissa. Tutkimus palveluiden sujuvuudesta. Opinnäytetyö. Tampere: Tampereen Ammattikorkeakoulu. Luettavissa osoitteessa: < https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84830/Leminen_Tiia-Maria.pdf?sequenc

Nelonen Media Live n.d < <https://www.nelonenmedialive.fi/>> (luettu 15.9.2021)

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Saari, Seppo 2006. *Tuottavuus: teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa; tuottavuuden käsikirja*. Mido.

Saarijärvi, H., & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Helsinki: Docendo.

Sanoma, 2021. < <https://www.sanoma.fi/news/2021/nasdaq/sanoma-ostaa-loput-festivaali--ja-tapahtumaliiketoimintansa-osakkeet/>> (luettu 15.9.2021)

Sanoma, 2018. < <https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/2018-03-07-sanoma-ostaa-ncd-productionin-festariliiketoiminnan>> (luettu 15.9.2021)

Swiatek Cecile, 2019. European academic libraries Key Performance Indicators (KPI).<<https://www-emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/PMM-08-2019-0041/full/html>> (luettu 17.9.2021)

Vaari, Antti-Ville 2018. Matkustajien turvatarkastusprosessin mittaaminen – Case Finavia. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Luettavissa osoitteessa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143451/Vaari_Antti-Ville.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valvio Timo 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Aineistot

Syväoja Kaija 2021. Ravintolapäällikkö. Nelonen Media Live. Haastattelu: 2.6.2021

Asiakaskokemuksen KPI-mittaamisen aivoriihi tapaamiset, osallistujat: Myllykangas Jonna, tuotantopäällikkö ja Toivonen Jessica tuottaja, Nelonen Media Live. Aivoriihi: 20.3.2021, 12.4.2021, 3.5.2021, 24.5.2021

10Liitteet

Liite 1. Haastattelun runko, Kaija Syväoja

1 Millaista festivaalin anniskelutoimintaan liittyvää tehoseurantaa tehdään organisaatiossa tällä hetkellä?

2 Miten tehoseurantaa voitaisiin mahdollisesti kehittää?

Alustavien asiakaskokemuksen KPI-mittareiden esittely

3 Millaisia ajatuksia suunnitellut mittarit herättävät?

4 Mitkä asiat koet kokemuksesi mukaan tärkeimmiksi, jos tarkastellaan mahdollisimman onnistunutta asiakaspalvelutilannetta?

5 Mitä osa-alueita toivoisit, että asiakaskokemuksen mittaamisessa mitattaisiin?

6 Kuinka tärkeänä koet lisämyynnin merkityksen asiakaskokemuksen muodostumisessa? Millaisia riskejä ja vahvuuksia siihen liittyy?

7 Millaisia asioita koet, että henkilökunnan kokemuksista voitaisiin kartoittaa asiakaskokemuksen näkökulmasta?

8 Miten mittaamisesta viestiminen henkilökunnalle tulisi mielestäsi toteuttaa?

Kysymyksiä konkreettisesti muutamien mittareiden toteutuksesta

Liite 2. Euroopan Akateemisten kirjastojen Key Performance Indicators.

Tutkimuksessa käytetyt suorituskyvyn mittarit:

- fyysisten kirjastokäyntien määrä / opiskelijoista / vuosi
- virtuaalikäyntien määrä / opiskelijoista / vuosi
- oppilaiden lukumäärä / istumapaikkojen määrä
- käyttäjien pinta-ala / opiskelijoiden määrä
- pääkirjaston aukioloajat viikossa
- pääkirjaston päivät ovat avoinna vuodessa
- käyttäjäkoulutukseen osallistuvien opiskelijoiden lukumäärä / opiskelijoiden määrä (%)
- tarjottujen käyttäjäkoulutusten tuntimäärä / ryhmien määrä (10 opiskelijaa)
- henkilöstön määrä / 1000 opiskelijaa
- kirjaston kulut (palkat mukaan lukien) / opiskelijoiden määrä
- painettujen kirjojen lainojen lukumäärä / opiskelijoiden määrä
- henkilökunnan koulutuspäivien lukumäärä / henkilökunnan määrä / vuosi
- % sähköisten resurssien määrä materiaalikustannuksista
- sähköisten lehti artikkeleiden lukumäärä / opiskelijoiden määrä
- sähköisten kirjojen lukumäärä / opiskelijoiden määrä
- henkilöstökulut / opiskelijoiden määrä
- materiaalikulut / opiskelijoiden määrä

(Swiatek Cecile, 2019.)

Liite 3. Nelonen Media Liven festivaalien asiakaskokemuksen KPI-mittaristo (salainen)

Mittaristo sisältää suorituskykymittariston, joka on suunnattu asiakaskokemuksen mittaamiseen festivaaleilla. KPI-mittaristo sisältää Nelonen Media Liven liiketoiminta- ja ammattisalaisuuksia, joten se on salattuna liitteenä osana tätä opinnäytetyötä.