



Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksen liiketoiminnassa

Casper Suovalo

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Master-opinnäytetyö

Palveluiden johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Casper Suovalo

Tutkinto

Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma (Yamk)

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksen liiketoiminnassa

Sivu- ja liitesivumäärä

108+87

Samalla kun asiakaskokemukseen liittyvä tutkimustieto ja keskustelu on lisääntynyt, on ollut havaittavissa tarve tutkia teemaa erityisesti vieraanvaraisuusalan organisaatioiden näkökulmasta Suomessa. Ajantasaista tutkimusdataa voidaan hyödyntää liiketoimintojen kehittämisessä ja tuoda esille toimivia käytänteitä eri asiantuntijalähteitä käyttäen.

Tutkimusongelmana oli selvittää, onko asiakaskokemuksen kehittämisellä yhteys liiketoiminnan taloudelliseen menestykseen. Toisena ongelmana selvitettiin, minkälaisia haasteita yrityksillä asiakaskokemuksen kehittämisessä on. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mitä eri resursseja tässä kehitystyössä tällä hetkellä käytetään. Tämän tiedon avulla saatiin luotua käsitys, onko järkevää perustaa uutta konsultointityyppeistä liiketoimintaa erityisesti vieraanvaraisuusalan yritysten toiminnan kehittämiseksi.

Syy-yhteyksiä selvitettiin teoriaosuudessa, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin tähän teema-haastattelua. Haastateltavina oli kuusi suomalaista asiakaskokemuksen ammattilaista. Yli sata osallistujaa matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalan yrityksistä vastasi kyselytutkimukseen, joka oli toinen käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Nämä menetelmät täydensivät toisiaan, ja näin saatiin luotua kehittämis ehdotuksia alan yritysten käyttöön.

Tutkimustiedon ja asiantuntijahaastatteluiden perusteella tehtiin selkeä havainto siitä, että asiakaskokemuksen kehittämisellä on selkeä yhteys liiketoiminnan tuloksellisuuteen ja organisaation kasvuun. Erityisesti asiakasuskollisuuteen panostamalla ja tietoisella tunteiden herättämisellä voidaan saada aikaan merkittävää liiketoiminnan kasvua. Työssä käsiteltiin myös henkilöstökokemuksen yhteyttä asiakaskokemukseen ja näiden välinen yhteys kävi ilmi. Erityisesti tämä korostuu palvelualoilla. Lisäksi haluttiin selvittää mittaamisen työkaluja ja niiden merkitystä kehitystyössä. Tuloksista selvisi, että mittaamisella on tärkeä rooli toiminnan kehittämisessä. Yritykset pääsääntöisesti myös käyttävät monipuolisia mittaamisen tapoja liiketoiminnan kehittämiseen.

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella 80 prosentissa yrityksistä on kohdattu kehitystyön haasteita, joista mainittiin mm. aikaresurssi, osaamisvajeet, koulutuksen tarve, työvoimapula ja mittaaminen. Yritykset haluavat käyttöönsä yhä enemmän tutkimustietoa asiakaskokemuksen kehittämisestä, ja selkeä havainto tehtiin kasvavalle tarpeelle konsultointiavun käyttämiseksi toimintojen kehittämisessä. Toisaalta kompaktista markkina-alueesta johtuen on hyvä ottaa huomioon kansainvälinen toimintakenttä tämän tyyppistä liiketoimintaa perustettaessa, jos kohderyhmärajauksena on vieraanvaraisuusala.

Asiasanat

Asiakaskokemus, asiakasuskollisuus, yrityskulttuuri, vieraanvaraisuus, resurssit, mittaus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelmat.....	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	3
2	Asiakaskokemus liiketoiminnassa	5
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmiä	5
2.2	Asiakaskokemuksen yhteys liiketoiminnan kehittämiseen	10
2.2.1	Asiakaskokemuksen yhteys liiketoimintavaikutuksiin B2B-sektorilla	11
2.2.2	Asiakaskokemuksen yhteys liiketoimintavaikutuksiin B2C-sektorilla.....	12
2.3	Asiakaskokemuksen johtaminen	13
2.3.1	Asiakasyymmärryksen yhteys asiakaskokemuksen johtamiseen	17
2.3.2	Brändin rakentamisen yhteys asiakaskokemuksen johtamiseen	19
2.4	Verkossa tapahtuva asiakaskokemus	20
2.5	Erilaistaminen kilpailijoista	22
2.6	Asiakaskokemuksen mittaaminen	25
2.7	Asiakaskokemuksen trendien yhteys liiketoiminnan kehitykseen	27
2.8	Asiakasuskollisuuden kehittäminen ja tunteisiin vaikuttaminen	30
2.8.1	Asiakasuskollisuuteen vaikuttavat asiat.....	33
2.8.2	Asiakasuskollisuuden kehittämisen merkitys	35
2.9	Service Logic Business Model Canvas työkaluna	38
3	Henkilöstökokemus ja yrityskulttuuri.....	41
3.1	Henkilöstökokemuksen ja yrityskulttuurin käsitteitä	41
3.2	Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys.....	42
3.3	Henkilöstökokemuksen merkitys	44
3.4	Henkilöstökokemuksen mittaaminen	46
3.5	Yrityskulttuuri ja sen kehittäminen päivittäisessä arjessa	46
4	Asiakaskokemus matkailussa.....	48
4.1	Asiakaskohtaamisten erityispiirteitä matkailualalla	48
4.2	Matkailupalvelun kokemuksellisuus ja elämyksellisyys.....	49
4.3	Yhteiskehittäminen matkailupalveluissa	49
4.4	Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen matkailuliiketoiminnassa	50
5	Tutkimusmenetelmät	52
5.1	Monimenetelmällinen tutkimus	52
5.2	Tapaustutkimus.....	52
5.3	Laadullisen tutkimuksen pääpiirteet	53
5.4	Teemahaastattelu	53
5.4.1	Asiantuntijahaastattelu laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä	54

5.4.2	Haastateltavien henkilöiden valinta ja haastattelututkimuksen toteutus	55
5.4.3	Litterointi ja käytetty aineiston analyysi	56
5.4.4	Aineiston validiteetti ja reliabiliteetti	57
5.5	Kyselytutkimus määrällisenä tutkimusmenetelmänä	58
5.5.1	Kyselylomakkeen valmisteleminen	58
5.5.2	Kyselytutkimuksen suunnitteleminen ja testaaminen	59
5.5.3	Kyselytutkimuksen otanta ja valitut yritykset	60
5.5.4	Kyselylomakkeen lähettäminen	61
6	Tulokset	64
6.1	Asiantuntijahaastattelut	64
6.1.1	Asiakaskokemuksen yhteys liiketoiminnan kehitykseen ja strategiaan	64
6.1.2	Henkilöstökokemuksen yhteys asiakaskokemuksen kehittämiseen	65
6.1.3	Haasteet, kehittämiskohteet ja mittaaminen	67
6.1.4	Konsultoinnin merkitys asiakaskokemuksen kehittämisessä	70
6.1.5	Asiakaskokemuksen ammattilainen johtoryhmässä ja päätöksenteossa	73
6.1.6	Viimeaikaiset ja näköpiirissä olevat trendit	75
6.1.7	Asiakaskokemuksen yhteys liiketoiminnan tuloksellisuuteen	77
6.2	Kyselytutkimuksen tulokset	78
6.2.1	Vastaajien taustatiedot	79
6.2.2	Asiakaskokemuksen huomioiminen yrityksessä	79
6.2.3	Tiedostetut kehittämistarpeet ja käytettävissä olevat resurssit	80
6.2.4	Tiedon etsiminen asiakaskokemuksen kehittämistä varten	82
6.2.5	Asiakaskokemuksen proaktiivinen kehittäminen ja tarvittavat resurssit	83
6.2.6	Kehittämisen haasteet ja ulkopuolisen avun tarve	85
6.2.7	Asiakaskokemuksen mittaaminen	90
6.3	Kyselytutkimusaineiston keskeiset löydökset	91
7	Johtopäätökset ja yhteenveto	93
7.1	Päätutkimusongelmiin vastaaminen	93
7.1.1	Asiakaskokemuksen kehittämisen vaikutus liiketoiminnassa	93
7.1.2	Haasteet asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen	94
7.2	Muut johtopäätökset	97
7.2.1	Henkilöstökulttuurin ja yrityskulttuurin merkityksellisyys	97
7.2.2	Mittaamisen merkitys	98
7.2.3	Käytössä olevat resurssit ja niiden kehittäminen	99
7.2.4	Muut johtopäätökset	101
7.3	Kehittämisehdotukset	103
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	106
7.5	Pohdinta ja oman oppimisen arviointi	106
	Lähteet	109
	Liitteet	119

Liite 1. Asiantuntijahaastattelun saateviesti	119
Liite 2. Kyselytutkimuksen saatekirje	120
Liite 3. Kyselylomake.....	121
Liite 4. Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksen liiketoiminnassa	126
Liite 5. Teemahaastatteluiden kysymysrunko	171
Liite 6. Service Logic Business Model Canvas	172
Liite 7. Litteroinnit	173

1 Johdanto

Asiakaskokemuksesta puhuminen ja keskusteleminen on lisääntynyt eri kanavissa viime vuosien aikana. Kun aikaisemmin keskusteltiin markkinoinnin roolista myynnin vauhdittajana, on asiakaskokemus ja palvelumuotoilu yhtenä sen kehittämisen keinona enenevässä määrin vallannut tilaa ammattilaisten keskusteluissa ja eri medioiden artikkeleissa. Aihepiiriä käsittelevän kirjallisuuden määrä on kasvanut huomasti ja myös suomenkielistä kirjallisuutta on julkaistu tihenevään tahtiin 2010-luvun aikana. 2020-luvun alussa huomionarvoista on ollut myös tutkitun tiedon lisääntyminen globaalilla tasolla.

Kuitenkin samaan aikaan vieraanvaraisuusalaan keskittyvä data on ollut rajatumpaa, ja asiakaskokemuksen tutkimustieto on ollut harvalukuista. Lisäksi kevään 2020 alusta alkanut covid-19 pandemia on vaikuttanut yritysten liiketoimintaan ja kehittämistyöhön, mikä on heijastunut myös asiakaspalvelun tuottamiseen usealla eri tavalla. Näin ollen olen kokenut tarpeelliseksi selvittää ja tutkia, mitkä ovat matkailu-, ravitsemis- ja majoitusalan suurimmat haasteet asiakaskokemuksen kehittämisessä ja tuottamisessa vuonna 2021.

Perinteisen myynnin ja markkinoinnin kokonaisuuden ohella yritykset ja organisaatiot niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla ovat alkaneet kiinnittämään huomiota asiakaskokemuksen merkitykseen omassa toiminnassaan viime vuosien aikana. Yleisesti on huomattu, että asiakaslähtöisyys luo kannattavampaa liiketoimintaa usealla toimialalla. Asiakaskokemus myös ohjaa markkinoita, ja siitä on tullut pääasiallinen kilpailuedun lähde eikä organisaatio voi jättää huomioimatta sitä (Clatworthy 2019, 3).

Tämän lisäksi on hyvä huomioida myös julkisen sektorin toimintojen kehittäminen entistä enemmän asiakasta ja loppukäyttäjää huomioiden. Kuitenkin tässä opinnäytetyössä raja- jaus on tehty käsittelemään asiakaskokemuksen kehittämismahdollisuuksia B2B- ja B2C -liiketoiminnoissa. Työ ja tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä hyvin myös julkiselle sektorille.

Tässä työssä tuodaan esille viime vuosien tutkimustiedon valossa mahdollisimman selkeästi, monipuolisesti ja helposti ymmärrettävästi asiakaskokemuksen eri näkökulmia relevantilla tavalla, keskittyen liiketoimintayhteyksiin. Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen on kokonaisuus, joka vaikuttaa yrityksen liikevaihtoon ja tulokseen kaikkien tähän opinnäytetyöhön haastateltujen asiantuntijoiden mukaan. Vieraanvaraisuusalalla elämyksen merkitys on suuri, ja tästä näkökulmasta päivitetyn tiedon saaminen ja kokoaminen on tärkeää Suomen elinkeinoelämälle.

Luvussa kaksi määritellään viime vuosien tutkimustiedon valossa sitä, mistä asiakaskokemus tarkalleen ottaen muodostuu ja minkälaisia vaikutuksia sekä yhteyksiä sillä on liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen kannalta. Luvussa kolme käsitellään henkilöstökokemuksen ja yrityskulttuurin merkitystä ja yhteyksiä asiakaskokemuksen tuottamiseen. Aihepiiristä tehdyt niin alemman kuin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt eivät pääsääntöisesti ole käsitelleet asiakaskokemusta matkailualan erityispiirteitä huomioon ottaen, joten aiheen lähempi tarkastelu myös siitä näkökulmasta on ajankohtaista ja tärkeää luvussa neljä. Käytetyt tutkimusmenetelmät ja metodit käydään läpi luvussa viisi, ja tämän jälkeen luvussa kuusi esitellään asiantuntijahaastatteluiden tulokset sekä kyselytutkimuksen kautta saatu data suomalaisen vieraanvaraisuusalan asiakaskokemuksen tilanteesta vuonna 2021.

Lopuksi kansainvälisestä teoriasta ja tämän opinnäytteen tutkimusaineistosta tehdään johtopäätökset, yhteenveto sekä kehittämissuhteudet niin elinkeinoelämää ajatellen kuin myös jatkotutkimuksen kohteiksi.

1.1 Tutkimusongelmat

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena ja tavoitteena on selvittää asiakaskokemuksen vaikutusta ja yhteyksiä yrityksen liiketoimintaan. Pääongelmana on selvittää, onko asiakaskokemuksen kehittämisellä osana yrityksen liiketoimintaa vaikutusta taloudelliseen menestykseen ja kehitykseen. Toisena tutkimusongelmana on selvittää, minkälaisia haasteita yrityksillä tällä hetkellä on asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen, ja edelleen alaongelmana minkälaisia resursseja yritykset kehitystyössä käyttävät. Haluttiin myös selvittää, kuinka yleistä ulkopuolisten resurssien käyttäminen on.

Asiantuntijahaastatteluiden avulla on tarkoitus löytää vastauksia toiseen jo edellä mainittuun päätutkimusongelmaan, eli minkälainen tilanne tällä hetkellä suomalaisissa yrityksissä asiakaskokemuksen ja sen johtamisen osalta on, ja minkä tyyppisiä kehittämisen kohteita on havaittavissa. Vastaavasti kysyttäessä samaa asiaa yrityksiltä suoraan, saadaan luotua ajantasainen käsitys alan haasteista ja kehittämisen kohteista.

Samassa yhteydessä on huomioitava myös henkilöstökokemuksen ja yrityskulttuurin yhteys asiakaskokemukseen sekä sen kehittämistyöhön, ja tämän syy-yhteyden avaaminen teemahaastatteluiden kautta, mikä luo tarkemman kuvan tästä kokonaisuudesta myös tutkimusongelman laaja-alaisempaa analyysiä ja johtopäätöksiä varten.

Kehitystyöhön liittyen mittaaminen on tärkeää, ja yhtenä alaongelmana tämän asian selvittäminen oli myös otettava huomioon tutkimuskysymyksiä määriteltäessä niin

haastatteluita kuin kyselytutkimusta varten. Miten tärkeänä asiantuntijat tämän asian näkevät, ja miten tämä käytännössä toteutuu yrityksissä.

Lähtökohtana on etsiä ajantasaista tietoa käyttämällä tutkimusmenetelminä teemahaastattelua ja kyselytutkimusta. Kuuden teemahaastattelun kautta avautuu näkemys siitä, miten eri asiantuntijat näkevät yritysten tilanteen kokonaisuutena tällä hetkellä: miksi asiakaskokemuksen kehittäminen on tärkeää liiketoiminnan kannalta, onko jotain trendejä havaittavissa ja miten se vaikuttaa yrityksen taloudelliseen kehittymiseen ja menestymiseen.

Tutkimusmenetelmänä tässä kehittämistyössä käytetään tapaustutkimusta, joka soveltuu hyvin lähestymistavaksi tuotettaessa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Siinä ei varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista, vaan tarkoituksena on luoda kehittämisideoita ja ehdotuksia, tai voidaan myös luoda ratkaisuehdotus olemassa olevaan ongelmaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37.) Liiketaloustieteissä sitä pidetään tyypillisenä tutkimusstrategiana (Ojasalo ym. 2015, 52).

Tutkimustiedon löytäminen asiakaskokemuksen johtamisen yhteydestä yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen on tärkeää ensinnäkin siitä syystä, että kansainvälisesti tästä aihepiiristä on olemassa rajattu määrä tutkimusdataa (Klink ym. 2021, 841), puhumattakaan siitä, että Suomesta vastaavaa tietoa ei ole saatavana juuri lainkaan. Toiseksi relevantin datan saaminen on tärkeää uuden liiketoiminnan perustamisen näkökulmasta, joka liittyy erityisesti yrityksille tarjottavan asiakaskokemuksen johtamisen konsultointiin. Haluttiin selvittää, kuinka asiakaskokemuksen johtaminen on otettu huomioon 2020-luvun liiketoiminnoissa Suomessa.

Tämän opinnäytetyön avulla halutaan saada myös taustatietoa siihen, onko tarkoituksenmukaista ja mahdollisesti kannattavaa luoda liiketoimintaa asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvän konsultoinnin ympärille vieraanvaraisuusalaan painottuen. Toisin sanoen onko tämän tutkimustiedon valossa järkevää perustaa uutta konsultointiyritystä, joka on erikoistunut pienten ja keskisuurten yritysten asiakaskokemuksen kehittämiseen ja parantamiseen. Tutkimustietoa on edelleen hyödyllistä käyttää oman perustettavan liiketoiminnan alussa sen määrittämiseen, minkälaista konsultointipalvelua ja tukea yritykset oikeasti tarvitsevat.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tavoitteena on tämän opinnäytetyön avulla selvittää, miten asiakaskokemusta tällä hetkellä kehitetään ja johdetaan suomalaisissa vieraanvaraisuusalan yrityksissä. Tästä tiedosta on näkemykseni mukaan hyötyä kootusti koko alalle, koska yritykset oppivat kokemukseni mukaan hyviä käytänteitä niin omalta toimialalta suoraan kuin myös toisilta

toimialoilta epäsuorasti. Matkailu-, majoitus- ja ravitsemistoimialojen yritykset ovat tässä työssä korostettuina, jolloin hyviä käytänteitä voidaan alan sisältä omaksua omaan toimintaan. Valitut asiantuntijat tuovat haastatteluissa esille monipuolisia näkemyksiä tutkimusongelmiin, joita voidaan soveltaa omaan liiketoimintaan. Mikäli tällä opinnäytetyöllä pystytään edesauttamaan tämänkaltaista liiketoiminnallista oppimista, havainnointia ja soveltamista, on jotain arvokasta onnistuttu saavuttamaan.

Työn rajauksen kannalta on perusteltua käsitellä samassa kehittämistyössä sekä asiakaskokemusta että myöskin henkilöstökokemusta, koska nämä usein ovat toisiaan tukevia asioita liiketoiminnan kehittämisessä. En kokenut mielekkäänä rajata tutkimustyötä käsittelemään ainoastaan asiakaskokemusta ilman henkilöstökokemuksen liittämistä aihepiiriin. Työn ulkopuolelle on tietoisesti rajattu rahoitukseen liittyvät aspektit resurssina.

Liiketoimintaa on mahdollista kehittää käyttämällä Lean -menetelmiä, ja tätä voidaan hyödyntää myös asiakaskokemuksen kehitystyössä. Tutkimusaikataulun puitteissa oli kuitenkin hyvä tehdä rajaus, ja jättää tämä osa-alue työn ulkopuolelle. Samoin brändin, markkinoinnin ja myynnin osa-alueet olivat tarkoituksenmukaista jättää tästä työstä pois. Toisaalta nämä teemat asiakaskokemukseen linkittyen luovat mahdollisuuksia uusille tulevaisuuden tutkimusnäkökulmille.

2 Asiakaskokemus liiketoiminnassa

Tässä kappaleessa määritellään asiakaskokemuksen olemus sekä sen ominaispiirteet teollisesta näkökulmasta, hyödyntäen tausta-aineistona viimeaikaista kansainvälistä tutkimustietoa sekä suomalaisia alan ammattilaisia. Aluksi määritellään asiakaskokemuksen piirteet ja siihen liittyvät lähestymistavat. Tämän jälkeen lukijalle avautuu sen yhteys liiketoiminnallisiin kokonaisuuksiin, johtamiseen, asiakasyymmärryksen tärkeyteen, brändin rakentamiseen ja mittaamiseen. Lopuksi havaitaan kuinka selkeä merkitys tunteiden herättämisellä sekä asiakasuskollisuuteen panostamisella kansainvälisen tutkimustiedon valossa on, kun puhutaan kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksen kehittämisestä. Service Logic Business Model Canvasin potentiaali laaja-alaisena ja tehokkaana työkaluna yritysten liiketoiminnan kehittämisessä päättää tämän kappaleen.

Ainut tapa erottautua ja pärjätä yhä kiristyvämmässä kilpailussa digitaalisella aikakaudella, on panostaa ainutlaatuiseen ja mieleenpainuvaan asiakaskokemukseen. Palveluntarjoajia ja sitä kautta valinnanvaraa on runsaasti, joten mielikuvat, aiemmat omat kokemukset sekä toisten asiakkaiden kokemukset vaikuttavat kokonaisuutena ostopäätöksen syntymiseen. Tämän ymmärtäminen ja sisäistäminen varmistaa yritysten pärjäämisen yhä kovenevassa kilpailussa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9.)

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmiä

Asiakkaalle muodostuu yrityksen toiminnasta kokonaisvaltainen näkemys, kokemus ja ennen kaikkea tunne. Tunne siitä, kuinka yritys kohtelee asiakasta. Asiakaskokemus on toisin sanoen kaikkien mielikuvien, kohtaamisten ja tunteiden summa asiakkaan ostopolun aikana. Kirjallisuudessa yrityksen ja asiakkaan välisiä vuorovaikutushetkiä kutsutaan kontaktipisteiksi. Ostopolku koostuu kontaktipisteistä ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. Kaiken tämän pohjalle rakentuu myös asiakasuskollisuus. Asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi ja asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi, on yrityksen panostettava kontaktipisteiden johtamiseen ja kehittämiseen. Se miten asiakas käyttäytyy jatkossa, on suora seurausta asiakkaan aiemmista kokemuksista. Mieluisaan yhteistyöhön asiakkaan ja yrityksen välillä vaikuttaa asiakkaan kokemus arvonsa saamisesta silloin, kun hän viettää aikaa yrityksen tuotteiden parissa. Tällöin yhteistyön tekeminen yrityksen kanssa on mielekästä, ja myös yrityksen suositteluun sekä kollegoille että laajemmalle verkostolle mahdollistuu. Ennen kaikkea se on toimivaa vuorovaikutusta, jossa välittyvät yhtenäiset viestit ja käytännöt, se rakentuu asiakkaan etua ajavista palveluista sekä on myös eri kanavien ja toimintojen yhteispeliä. Kun yritys on asiakaslähtöinen, se toteuttaa tätä strategiaa asiakaskokemuksen kautta. (Ahvenainen ym. 2017, 10; Filenius 2015, 24; Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 24; Keskinen & Lipiäinen 2013, 140; Klink,

Zhang & Athaide 2020, 842; Kurvinen & Seppä 2016, 26; Saarijärvi & Puustinen 2020, 20-23.)

Ensimmäisen kerran asiakaskokemus käsitteenä on esiintynyt markkinoinnissa vuonna 1982 Holbrookin ja Hirschmanin julkaisussa ”The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun” (Batat 2019, 35). Lemon & Verhoef (2016, 70) kuvaavat tieteen näkökulmasta asiakaskokemuksen koostuvan moniulotteisista kognitiivisista, emotionaalisisista, käytökseen liittyvistä, aistimuksellisista ja sosiaalisista komponenteista. Lisäksi asiakaskokemus voidaan eriyttää kuuluvaksi brändiin tai teknologiaan, ja tämä kokemus muodostuu yksittäisistä kohtaamisista yrityksen ja asiakkaan välisissä kontaktipisteissä (Lemon & Verhoef 2016, 70; Tavsan & Erdem 2018, 12-13). Jokainen kohtaaminen asiakkaan ja yrityksen välillä joko vahvistaa tai heikentää asiakassuhteen muodostumista, ja nämä kohtaamiset voivat olla esimerkiksi tapaamisissa, puhelinkeskusteluissa tai sähköisessä muodossa netin kautta (Hyken 2020, 143).

Hulténin (2020, 206) mukaan uusien brändien ja tuotteiden tulisi vedota yksilöiden tunteisiin ja tajuntaan niin usean aistimuksen kautta kuin mahdollista. Jokainen asiakkaan ja brändin välinen kohtaaminen tuottaa vaikutelmia sekä asiakasarvioita, näin muokaten asiakkaan asenteita ja käyttäytymistä (Tavsan & Erdem 2018, 13). Asiakaskokemus nähdään asiakkaalle muodostuvana kokemuksena yrityksen markkinoinnista, myynnistä ja sen tuotteiden vaikutelmasta. Tämä taas tukee asiakasuskollisuuden syntymistä päättömänä prosessina. (Solis 2015, 14.) Pennington (2016,172) huomioi lisäksi luottamuksen rakentumisen brändiä tai yritystä kohtaan, alkaen nähdystä mainosviestinnästä ja palvelulupauksista aina varsinaiseen kokemukseen asti. Myös Weber (2021, 8) mainitsee luottamuksen luomisen erittäin tärkeänä asiakaspoistuman minimoimiseksi ja asiakaslupauksen vahvistamiseksi.

Clatworthy (2019, 162-163) kuvaa kosketuspisteiden olevan palveluntuottajan ja asiakkaan välisiä yhteyspisteitä, joista suurin osa on konkreettisia ja osa on interaktiivisia. Asiakkaan näkemys palvelusta muodostuu kaikkien kosketuspisteiden summana. Näiden kosketuspisteiden jatkuva työstäminen on edellytys asiakkaiden ilahduttamiseksi.

Kosketuspisteiden lisäksi jokaisessa liiketoiminnossa on aina mukana vaikutuspisteet. Tällä tarkoitetaan asiakkaalle näkymättömiä toimintoja, jotka mahdollistavat asiakkaalle näkyvät kosketuspisteet. Esimerkiksi lentokentällä matkalaukut eivät kulje itsestään, vaan vaikutuspisteinä on matkalaukkujen käsittelemistä varten eri toimijoiden sisäiset operatiot. Tämä taas vaikuttaa suoraan asiakaskokemuksen muodostumiseen toimivuuden tai toimimattomuuden kautta. Mikäli vaikutuspisteet on suunniteltu hyvin, ja ne toimivat saumattomasti myös toisten vaikutuspisteiden kanssa yhteen, ne ovat näkymättömiä

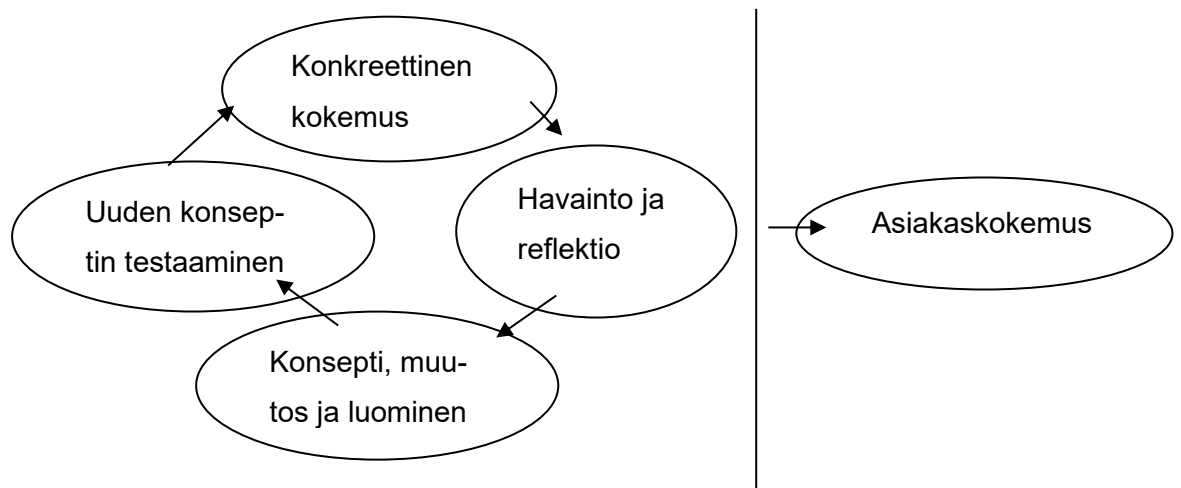
asiakkaalle. Käytännössä ne tulevat asiakkaalle näkyviksi ainoastaan, mikäli prosessi on toimimaton jossakin kohtaa. Kontaktipisteet ja vaikutuspisteet yhdessä muodostavat palvelukokemuksen. (Hyken 2020, 145.)

Asiakaskokemus eroaa palvelun laadusta ja asiakastyytyväisyydestä sen ollessa kontekstisidonnainen ja kompleksinen kokonaisuus. Näin ollen tutkijoiden, konsulttien ja liiketoimintajohtajien on monesti haastavaa ymmärtää asiakaskokemusta sekä määritellä aihepiirin parhaita käytänteitä. Tästä johtuen asiakaskokemusta tulkitaan ja sitä toteutetaan, kehitetään ja johdetaan eri tavoilla siitä vastaavasta henkilöstä riippuen. (Klaus 2015, 1.)

Walden (2017, 11) tiivistää asiakkaan ajattelun, tunteiden ja käyttäytymisen vaikuttavan asiakaskokemukseen, joka tekee siitä aina subjektiivisen. Hän on koonnut useita tutkimuslähteitä yhteen, ja yhden määritelmän mukaan asiakaskokemus on henkilökohtainen, sen koostuessa muistettavista hetkistä. Näin arvo muodostuu hyvin käytetystä ajasta. Kiteytettynä asiakaskokemus määritellään hetkessä tapahtuvaksi, kvalitatiiviseksi, alitajuiseksi, tunnepitoiseksi, aistilliseksi ja rationaaliseksi vaikuttaen käyttäytymiseen (Walden 2017, 21).

Asiakkaan saama kokemus muodostuu lopulta hänen ja yrityksen välisestä kommunikaatiosta, ja tämä kokemus saa hänet joko jatkamaan yhteistyötä yrityksen kanssa tai lopettamaan yhteistyön tai asiointin. Tästä johtuen yrityksen on aina tehtävä kaikkensa sen eteen, että yhteistyö ja asiointi sen kanssa on mahdollisimman arvokas asiakkaalle. Ainoastaan positiivisen vaikutelman tuottaessaan yritys voi edesauttaa asiakasta jatkamaan asiakassuhdetta yrityksen kanssa. Samanaikaisesti yrityksen on kuunneltava asiakkaan ääntä ja vaatimuksia tuottaakseen positiivisen vaikutuksen asiakkaan tahtotilaan jatkaa yhteistyötä ja asiointia yrityksen kanssa. Yrityksen on oltava aina valmis kehittämään asiakaskokemusta perustuen olemassa olevaan kokemukseen, tiedon määrään ja käyttämällä hyödyksi Lewinianin empiiristä oppimiskehää kuvan 1 mukaisesti. Oppimiskehän osa-alueiden tuloksena muodostuu asiakaskokemus, jota voidaan mallia hyödyksi käyttämällä muokata haluttuun suuntaan. (Aliekperov 2021, 6-7.)

- *konkreettinen kokemus* on yrityksen asiakkaalle esittämä ja tuottama asiakaskokemus
- *havainto ja reflektio* on arviointi toteutuneesta asiakaskokemuksesta, ja analyysi sen kehittämiseksi sekä uudelleen luomiseksi
- *konsepti, muutos ja luominen* on kokonaan uuden asiakaskokemuksen kehittämistä, muuttamista tai luomista
- *uuden konseptin testaaminen* on saavutettujen tulosten testaamista käytännössä.



Kuva 1. Lewianin empirinen oppimiskehä auttaa kehittämään asiakaskokemusta (Aliekperov 2021, 6-7)

Yritys voi aloittaa Lewianin oppimiskehän hyödyntämisen mistä vaiheesta tahansa, riippuen yrityksen tarpeista. Oppimiskehä mahdollistaa yritykselle (Aliekperov 2021, 7-8):

1. kokemukseen pohjautuvan tiedon hyödyntämisen tulevaisuutta ja jatkokehittämistä varten
2. määrittämään mitkä yrityksen toimet onnistuivat tai epäonnistuivat tuottamaan arvoa asiakkaalle
3. määrittämään osa-alueet, jotka vaativat kehittämistä tai kokonaan niiden muuttamista
4. muokkaamaan nykyistä tai luomaan uuden asiakaskokemuksen, joka on asiakkaalle arvokas.

Asiakaskokemus on luonteeltaan dynaamista, koska aiemmat kokemukset vaikuttavat nykyisiin kokemuksiin, jolloin aiemmat kokemukset myös muokkaavat odotuksia nykyisiä kokemuksia kohtaan. Toisaalta asiakassuhteen muodostuessa asiakkaan ja yrityksen välille, myös asenteet odotuksia kohtaan voivat muuttua. (Klink ym. 2020, 842.)

Taulukko 1. Asiakaskokemus muodostuu eri vaiheiden kautta (Filenius 2015, 25)

Asiakaskokemuksen muodostumisen neljä vaihetta	
Lähtötila	Ennakko-odotukset ja asenteet
Ennen ostosta	Valinnan tekeminen
Ostotapahtuma	Asiointi yrityksen kanssa
Oston jälkeen	Kommunikointi

Asiakaskokemus on selkeää hahmottaa neljän vaiheen kautta (taulukko 1). Asteet ja ennakko-odotukset yritystä ja palvelua kohtaan liittyvät lähtötilanteeseen. Näihin vaikuttavat asiakkaan mahdolliset aiemmat asioinnit yrityksen kanssa, ystävien palaute tai esimerkiksi mediassa olleet yritystä koskevat uutiset. Ennen varsinaista ostosta altistuminen yrityksen mainosviestinnälle, ja myös vertailuiden tekeminen tapahtuvat ennen ostotapahtumaa. Tuotteen ostaminen ja maksaminen liittyvät ostotapahtumaan, ja oston jälkeen usein tapahtuu vielä kommunikointia esimerkiksi palautteen antamisen muodossa tai neuvoa kysyttäessä. (Filenius 2015, 25.) Samassa yhteydessä on hyvä huomioida, että ideaalitalanteessa asiakaskokemusta mitataan ennen ostotapahtumaa, sen aikana ja sen jälkeen kaikissa kontaktipisteissä (Kuppelwieser & Klaus 2021, 624).

Yrityksellä on ainoastaan voitettavaa asiakaskokemukseen panostamisessa. Asiakaskokemus on merkityksellistä niin B2C- kuin B2B-bisneksessä. Jo ennen asiakassuhteen syntymistä asiakkaalle alkaa muodostumaan asiakaskokemus ennakko-odotusten kautta. Nämä voivat liittyä käsityksiin ja mielikuviin yrityksen brändiviestinnän pohjalta, jotka taas syntyvät jokaisessa yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa kaikilla tasoilla. Asiakaskokemus on tunnetta siitä, että yritys oikeasti välittää hänestä, on kiinnostunut hänestä ja on aidosti sitoutunut asiakassuhteeseen. (Holma ym. 2021, 24-24.) Parhaat asiakassuhteet muodostuvat aitouden ja rehellisyyden kautta (Ojanen 2013, 50).

Asiakaskokemukseen liittyy aina vuorovaikutteisuus asiakkaan ja yrityksen välillä. Siihen vaikuttaa kanssakäyminen asiakaspalvelijoiden ja erilaisten itsepalveluteknologioiden kanssa. Voidaan todeta myös, että jokainen asiakaskokemus on ainutlaatuinen ja moniulotteinen (taulukko 2) luonteeltaan. (Keiningham, Aksoy, Bruce, Cadet, Clennell, Hodgkinson & Kearney 2020, 432.)

Taulukko 2. Asiakaskokemuksen elementit ovat luonteeltaan moniulotteisia (Keiningham ym. 2020, 432)

Kognitiivinen	ajattelumaailma
Fyysinen	vuorovaikutus
Sensoritiivinen	aistikokemukset
Emotionaalinen	tunnekokemukset
Sosiaalinen	jakamiskokemukset

Kontaktipisteiden määrä on lisääntynyt, ja samalla organisaatioiden mahdollisuus kontrolloida niitä on vähentynyt. Tästä kehityksestä johtuen useiden eri liiketoimintojen integroiminen on tullut edellytykseksi, jotta positiivisten asiakaskokemusten voidaan luoda ja toteuttaa. Näitä liiketoimintoja ovat esimerkiksi informaatioteknologia, palvelutoiminnot, logistiikka, HR, markkinointi sekä lisäksi ulkoiset sidosryhmät ja partnerit. Yksittäisen asiakkaan kokemuksen ja asiakaspolun luominen, johtaminen ja kontrolloiminen onkin hyvin kompleksinen tehtävä organisaatioille. (Lemon & Verhoef 2016, 69.)

2.2 Asiakaskokemuksen yhteys liiketoiminnan kehittämiseen

Lähtökohtaisesti yritykset haluavat toimia kannattavasti ja rakentaa pysyviä asiakassuhteita sekä ylläpitää hyvää mainetta. Tästä näkökulmasta asiakaskokemukseen panostaminen on erittäin merkityksellistä yritysten liiketoiminnassa: tahtotila luoda kokemuksia, jotka kehittävät ja kasvattavat asiakkaiden uskollisuutta sekä luovat uusia kasvun mahdollisuuksia. Tämä kokonaisuus edelleen johtaa menestymiseen. (Holma ym. 2021, 25.) On myös paljon tutkimusnäyttöä asiakastytyvyyden suorasta yhteydestä yrityksen menestykseen, joskin vaikutukset tunnusluvussa voivat näkyä pidemmällä viiveellä (Filenius 2015, 31). Britt (2021, 12) osoittaa asiakaskesteisten yritysten olevan kaksi ja puoli kertaa tuotavampia kuin verrokkiyritykset, ja lisäksi niillä on yli kaksi kertaa suurempi asiakaspysyvyys ja henkilöstön sitoutuvuus. Lisäksi kuuden vuoden ajanjaksolla yrityksen tuotot kasvavat 200 prosenttia ja 12 vuoden ajanjaksolla 700 prosenttia. Juuri tästä syystä johtuen yli 70 prosenttia Forresterin tutkimukseen osallistuneista yrityksistä näkee asiakaskokemuksen kehittämisen kriittiseksi tai vähintäänkin erittäin tärkeäksi liiketoiminnan prioriteetiksi.

Taloudellisesti on kannattavampaa keskittyä palveluiden ja kokemusten luomiseen pitkäkestoisille asiakkaille, koska he voivat ostaa palveluita myös tulevaisuudessa. (Holma ym. 2021, 52). Riippumatta siitä, toimiiko organisaatio julkisella sektorilla tai yksityisellä B2B- tai B2C -sektorilla, asiakassuhteiden hoitaminen korreloi suoraan organisaation taloudellisen tuloksen kanssa (Cook 2015, 8). Newmanin (2021, 8) mukaan on jopa hämmästyttävää, mikäli joku ei tänä päivänä huomioi sitä tosiasiaa, että asiakaskesteisyydellä ja

liiketoiminnallisella tuloksella on suora keskinäinen yhteys. Sheehan (2021, 31) toteaaakin, että asiakaskeskeisessä organisaatiossa asiakas on kaiken toiminnan keskiössä, ja jokainen päätös perustuu asiakasymmärrykseen. Asiakkaalle tuotettavat henkilökohtaiset kokemukset heijastuvat positiivisina liiketoiminnallisina vaikutuksina organisaation tulokseen.

Asiakaskokemuksen yhteyttä liiketoimintaan ei ole nähty suomalaisissa yrityksissä yhtä merkityksellisenä kuin kansainvälisissä yrityksissä. Kun kansainvälisten yhtiöiden johtajista valtaosa kokee asiakaskokemuksen arvoa tuottavana kilpailuetuna, niin Suomessa alle puolet yritysjohtajista pitää sitä yhtä tärkeänä asiana. Asiakaskokemuksen kehittäminen ei myöskään toteudu yrityksissä, koska ainoastaan noin viidessä prosentissa suomalaisista pörssiyrityksistä johtoryhmässä istuu asiakaskokemuksesta vastaava henkilö. (Ahvenainen ym. 2017, 16-19.) Strategisen johtamisen näkökulmasta tätä olisi hyvä kehittää, sillä johdonmukainen ja muistettava asiakas- ja käyttäjäkokemus on tärkein strateginen ominaisuus, joka liiketoiminnalla voi olla (Clatworthy 2019, 13).

Tarkasteltaessa lähemmin asiakaskokemuksen yhteyttä yrityksen liiketoiminnan kasvuun huomataan, että 57 prosenttia yrityksistä kasvattaa liikevaihtoaan silloin, kun asiakaskokemus on yrityksen strategisissa linjauksissa mukana. Lyhyellä aikajänteellä asiakaskokemuksen liittäminen osaksi yrityksen strategiaa, yrityksen kannattavuus laskee keskimäärin jonkin verran, mutta pidemmällä ajanjaksolla tapahtuvat positiiviset muutokset kannattavuuteen ovat tavoittelemisen arvoisia. (Ahvenainen ym. 2017, 20.) Aliekperovin (2021, 6) mukaan asiakaskokemuksella on suora yhteys yrityksen taloudelliseen tulokseen, ja 86 prosenttia asiakkaista on valmiita maksamaan enemmän paremmasta asiakaskokemuksesta. Todennäköisyys lisämyynnin tekemiseen kasvaa 16 prosentista 82 prosenttiin, ja uudelleen ostamisen tiheys 30 prosentista 84 prosenttiin (Smith & Milligan 2015, 81). Osakemarkkinoilla on todistettu, että asiakaskokemukseen panostavat yritykset voivat kasvattaa tulosta kolminkertaisesti verrokkiyrityksiin nähden (Hyken 2020, 22).

Asiakaskokemusta ei voida kuitenkaan lähteä kehittämään, mikäli ei pohdita osatekijöitä, joista kokonaisuus muodostuu. Yksilön kokemukset, vuorovaikutus, brändi, asiakkaan kontaktit brändin kanssa, ajanjakso ja asiakas yksilönä on kaikki otettava huomioon kehitysprosessissa, koska nämä kaikki muodostavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen. Kun kehitetään yhtä osatekijää, se vaikuttaa kaikkiin muihin tekijöihin samalla. (Peppers 2016, 8-9.)

2.2.1 Asiakaskokemuksen yhteys liiketoimintavaikutuksiin B2B-sektorilla

Kuten edellä on kuvattu, on asiakaskokemuksen merkitys tärkeää kuluttajakaupassa kuin myös yritysten välisessä B2B-liiketoiminnassa. Erilaiset asiakaskokemuksen piirteet korostuvat yritysten välisessä liiketoiminnassa. Tällöin korostuvat asiakasyrityksen myynti,

kustannusten aleneminen, tuottavuuden parantuminen sekä asiakasyrityksen asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttaminen. Kaikki tämä pitää vielä tehdä mitattavasti, jolloin voidaan osoittaa asiakasyritykselle edellä mainitut parantuneet tunnusluvut. B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen eroaa kuluttajien asiakaskokemuksen muodostumisesta monimutkaisempana ja vaikeammin hahmotettavan kokonaisuutena. Jo päätöksenteko muodostuu useasti monen eri ihmisen osallistumisesta ja vaikuttamisesta. Näin myös kosketuspisteiden määrä lisääntyy B2B-liiketoiminnassa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85-87.) Weberin (2021, 103) mukaan asiakassuhteen ensimmäiset 90 vuorokautta määrittävät asiakassuhteen jatkuvuuden, joten on erityisen tärkeää kiinnittää asiakaspolkujen alkuvaiheisiin huomiota.

On perusteltua suunnitella ja kehittää asiakaskokemusta B2B-liiketoiminnassa, koska jokaisella asiakkaalla on merkittävä arvo mietittäessä asiakkaiden elinkaarituottoja. B2B- ja B2C-liiketoiminnoilla on havaittavissa suora yhteys toisiinsa hyvän kokemuksen muodostumisen kannalta, johon vaikuttavat yrityksen maine, brändimielikuva, hyvä ilmapiiri, palvelun arvo suhteessa hintaan, omien verkostojen kokemukset, luottamus jne. (Holma ym. 2021, 34.) Asiakaskokemus näkyy yritysten parempana kannattavuutena, parempana asiakaspysyvyytenä ja oikeiden asioiden tekemisessä luoden arvoa asiakkaalle (Holma ym. 2021, 149).

2.2.2 Asiakaskokemuksen yhteys liiketoimintavaikutuksiin B2C-sektorilla

Asiakaskokemuksen kehittäminen kiinnostaa enenevässä määrin yrityksiä, jotka kokevat sen auttavan hintapreemion käyttämisessä kilpailukeinona, ja pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden kasvattamisessa sekä parantamisessa. Globaalisti noin 80 prosenttia kuluttajista on valmiita maksamaan paremmasta kokemuksesta enemmän. Vastaavasti 32 prosenttia kuluttajista on valmiita vaihtamaan brändiä jo yhdenkin huonon asiakaskokemuksen takia. (Klink ym. 2020, 840-844.) 53 prosenttia asiakkaista on hylännyt tai jättänyt kesken aiotun oston huonosta palvelusta johtuen, ja 74 prosenttia vaihtaa todennäköisesti brändiä monimutkaisesta tai vaikeasta ostokokemuksesta (Clatworthy 2019, 5).

Tämä heikentää yrityksen taloudellista tulosta, ja näin ollen asiakaskokemuksen johtamiseen panostavat yritykset synnyttävät positiivisia asiakaskokemuksia, josta on seurauksena parempi taloudellinen menestys. Huomionarvoista on myös, että asiakaskokemuksen johtamisesta seuraa lisääntyviä kustannuksia, jotka näkyvät konkreettisesti yrityksen liiketoiminnassa. Asiakaskokemukseen liittyvään teknologiaan käytetyn rahan määrän globaalisti on arvioitu lisääntyvän vuoden 2019 508 miljardista dollarista vuoteen 2022 mennessä 641 miljardiin dollariin. Tämän taas on arvioitu pienentävän yritysten taloudellista tulosta, koska yritykset aktiivisesti korottavat teknologiaan panostamisen kautta asiakasodotusten tasoa. Taloudelliseen tulokseen ovat sidoksissa markkinanäkymät, eri asiakastyypit

ominaispiirteet, vallitseva kilpailutilanne ja teknologiset epävarmuudet. Erityisesti asiakaskokemuksen johtamisen positiiviset vaikutukset yrityksen taloudelliseen tulokseen lisääntyvät markkinaturbulenssin, kilpailun intensiivisyyden ja teknologisen turbulenssin myötä. Toisin sanoen, mitä enemmän markkinoilla on edellä mainittuja tekijöitä, sitä enemmän asiakaskokemukseen panostaminen hyödyttää yrityksen taloudellista kehitystä. (Klink ym. 2020, 840-844.)

2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Päätavoite asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä on yrityksen kannattavuuden parantaminen ja liiketoiminnan kasvu (MCS 2020). Net Promoter Score/System (NPS) -mittarin kehittäjä ja luoja Fred Reichheld vie asian jopa pidemmälle. Hänen mukaansa menestyvimät ja sitkeimmät yritykset valitsevat pääsääntöisesti yhden tarkoituksen liiketoiminnalle, joka on asiakkaiden elämän rikastuttaminen. (Reichheld 2021, 1.) Asiakaskokemuksen johtaminen (CXM) edellyttää organisaatiolta asiakaskeskeistä fokusta, koska poikkeuksellisen asiakaskokemuksen varmistaminen jokaiselle asiakkaalle edellyttää koordinoitua lähestymistapaa usealta sisäiseltä sidosryhmältä. Lisäksi pitää ottaa huomioon mahdollisten kolmansien osapuolten tai sidosryhmien vaikutus osaan kontaktipisteistä, jolloin allianssi perspektiivi -ajattelu korostuu. (Klink ym. 2020, 842.) Asiakkaat odottavat helppoa ja sujuvaa palveluprosessia heidän omilla ehdoillaan, eivätkä pidä epämiellyttävistä yllätyksistä. Asian on ratkettava ensimmäisellä yhteydenotolla, mikäli yhteydenotto yritykseen tulee kyseeseen. Yrityksen on annettava vaikutelma, että se oikeasti välittää asiakkaasta. Joskin asiakasodotusten täyttäminen on aina kompleksista. (Goodman 2014, 12-13.)

Samassa yhteydessä on huomioitava, että ylivertaisen asiakaskokemuksen tuottaminen edellyttää asiakaskokemuksen johtamiselta jatkuvaa asiakaskontaktipisteiden tarkkailua ja niiden proaktiivista mukauttamista. Mitä epävakammilla markkinoilla yritys operoi, sitä tärkeämmäksi muodostuu asiakaskokemuksen johtamisen merkitys asiakaskokemuksen hallinnan kannalta sekä sitä kautta taloudellisen tehokkuuden parantamisessa. (Klink ym. 2020, 845.) Usealle yritykselle asiakaskokemuksesta on muodostunut olennainen kilpailutekijä. Sen johtamisessa asiakkaan ja yrityksen väliset kontaktipisteet on suunniteltava aina asiakkaan kokemusten näkökulmasta, alkaen ensimmäisestä kerrasta asiakkaan huomatessa yrityksen olemassaolon. Tästä hetkestä alkava prosessi ei pääty milloinkaan. (Pesonen 2020a, 81.) Yritykset, jotka kehittävät maineen ylivertaisen asiakastyytyväisyyden tuottamisessa, saavat selkeän hyödyn kilpailijoihin nähden. Asiakastyytyväisyys on suora seuraus siitä, kuinka yrityksen tuotteet ja palvelut kohtaavat asiakkaan odotukset. (Payne & Frow 2013, 53.)

Erityisen kilpailuilla markkinoilla asiakaskokemuksen johtaminen korostuu entisestään, asiakastarpeiden täyttämiseksi ja ylivertaisten tuotteiden luomiseksi. Yritykset, jotka panostavat asiakaskokemuksen johtamiseen, myös todennäköisimmin panostavat yksittäisiin asiakastarpeisiin, ja sitä kautta löytävät myös uusia mahdollisuuksia erottautua kilpailijoista. Vastaavasti yrityksillä, jotka eivät panosta asiakaskokemuksen johtamiseen tai se on heikkotasoinen, asiakaskokemus on puutteellista. Toisaalta kilpailun puuttuessa myöskään näiden yritysten asiakkaat eivät todennäköisesti vaihda asiakkuuttaan kilpailijoille. Korkeassa kilpailutilanteessa asiakaskokemuksen johtamiseen panostamattomuus johtaa yrityksen asiakkaiden menettämiseen kilpailijoille erittäin suurella todennäköisyydellä. (Klink ym. 2020, 845.)

Asiakaskokemusta ei voi jättää huomiotta yhdessäkään itseään kunnioittavassa yrityksessä, ja sen edistäminen kuuluu toimitusjohtajalle. Tämä mahdollistaa menestymisen yhdistettynä muihin liiketoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. (Jones 18.8.2021.) Johtajan tehtävänä on luoda oikeat olosuhteet ja riittävät edellytykset asiakaskokemuksen kehittämiseksi (Filenius 2015, 202). Menestymistä ei pääse kuitenkaan syntymään ilman strategian muuttamista operatiiviseksi toiminnaksi (Saarijärvi & Puustinen 2020, 119). Tätä ei tapahdu ilman tunnetta strategian kokemuksellisuudesta. Kansainvälisen tutkimusaineiston perusteella yli 80 prosentilla yrityksistä missio on kirjattu strategiaan linjauksiin, mutta näiden yritysten päättävässä asemassa olevista henkilöistä 60 prosenttia ei usko kyseisten linjausten näkyvän päivittäisessä toiminnassa. Tässä voi auttaa muotoiluajattelu eli Design Thinking, jolloin strategia ei jää ainoastaan muutaman ydinhenkilön päätettäväksi ja toteuttamaksi, vaan jokaisella on mahdollisuus osallistua sen muotoilemiseen ja luomiseen. Strategiat ovat luonteeltaan abstrakteja, eli ne alkavat muotoutumaan vasta operatiivisessa käytännön toiminnassa uusien kokemusten kautta. Tähän muotoiluajattelu tuo osaltaan parannusta. (Liedtka, Hold & Eldridge 2021, 225-226.)

Tuottaakseen pitkäaikaista asiakastytyvyyttä ja asiakasuskollisuutta, yritysten on otettava kokonaisvaltaisesti huomioon oman toimintansa suunnittelemisessa tekijät, jotka aidosti tuottavat asiakkaille arvoa. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen johtotasolla on äärimmäisen tärkeää, koska menestyvät yritykset muokkaavat asiakkaiden kokemuksia ymmärtämällä, mitkä elementit ovat heidän asiakkaille kaikista tärkeimpiä ja arvokkaimpia. Tästä näkökulmasta asiakaspysyvyys on tärkeämpää kuin myynnin tekeminen. Asiakaskokemuksen johtamisessa tulee ottaa huomioon resurssien ja osaamisen oikea suuntaaminen asiakaskokemuksen tietämykseen, tiedostamalla myös mitkä sidosryhmät vaikuttavat arvon muodostumiseen. (Ceesay 2020, 163.) Yrityksen kannattavuutta kasvatetaan siirtämällä asiakkaat aidosti toiminnan keskiöön ja luomalla heille arvoa. Tämä on asiakaskokemuksen ja sen johtamisen tärkein asia. Positiivisia vaikutuksia ovat lisääntynyt asiakastytyvyyttä, kohonnut brändin arvo, henkilöstön sitouttaminen, negatiivisen

asiakaspalautteen määrän väheneminen, suosittelijoiden määrän kasvaminen ja yritykseen sitoutumisen lisääntyminen. (MCS 2020.)

Mitä pidemmälle asiakaskokemuksen kehitys yrityksessä viedään, sitä korostuneemmin esille nousevat yrityksen tarkoitus, visio ja arvot. Mikäli asiakkaan merkitys on yrityksen arvoissa mukana kirjatussa muodossa, yrityksen johto ja omistajat ovat silloin myös keskeisessä roolissa hyvän asiakaskokemuksen johtamisessa ja rakentamisessa. (Holma ym. 2021, 50.) Muutos kohti asiakaskeskeisempää toimintatapaa vaatii panostuksia yrityksen johdolta, samoin kuin se vaatii kärsivällisyyttä ja päättäväisyyttä (Holma ym. 148). Johtamis- ja kehittämistyössä on tarpeen huomioida ulkoa sisälle tapahtuva kehityskulku siten, että asiakasnäkemykset eivät jää ainoastaan tuote- ja palvelukehityksen irrallisiksi elementeiksi. Sen sijaan asiakkaat on otettava arvonluonti prosessin aktiivisiksi toimijoiksi, varmistuen samalla fyysisen ja digitaalisen kokemuksen toimivuudesta. (Shift Actions 2019, 6.)

Ylimmän johdon, strategian ja johtamisen kautta tapahtuu organisaation toimintaan asiakaslähtöisyyden ja sen kehittämisen jalkauttaminen. Lisäksi tarvitaan aktiivista ja selkeää otetta, jotta tämä tahtotila voidaan viestiä yrityksen sisällä sekä kirkastaa eri roolien tehtäviä. Näin on mahdollista saada toiminnasta osa arkea. Asiakaskokemuksen operatiivisen kehittämisen johtaminen ja vastuu olisi hyvä sisällyttää yhden henkilön toimenkuvaan. Tämän henkilön olisi myös hyvä olla johtoryhmän jäsen, jolloin hänellä on mandaatti ja tarvittavat resurssit asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Muiden johtoryhmän jäsenten on hyvä myös ymmärtää asiakaskokemuksen merkityksen ja myös siitä vastaavan henkilön roolin. Asiakaskokemuksen merkitys yrityksen johdon prioriteeteissa voidaan varmistaa juuri sillä, että sen kehittäminen otetaan osaksi johtoryhmän agendaa. Näin viestitään koko henkilökunnalle ja sidosryhmille asian tärkeydestä. (Holma ym. 2021, 156.) Asiakaskokemuksen strategian tulee olla linjassa organisaation kokonaisstrategian, mission ja arvojen kanssa. Näin se ohjaa suuntaa, ja vaikuttaa ekosysteemin kehittymiseen ja suoriutumiseen päivittäisessä tekemisessä. (Villani 2019, 36.)

Toimitusjohtajalla on suurin vastuu asiakkaalle muodostuvasta kokemuksesta, joskaan asiakaskokemuksen kehittämisestä tai sen käytännön tasolla tapahtuvasta johtamisesta he eivät vastaa. Asiakaskokemusjohtaja on vastuuroolissa siitä, että teemaa kehitetään arkitoiminnoissa, ja että se pysyy yrityksen agendassa. Organisaation kaikki osat ovat merkityksellisiä asiakaskokemusten muodostumisessa. Vastuu on myös yrityksen omistajilla ja hallituksella, jotta omistajaohjauksessa asiakkaiden ja asiakaskokemuksen merkitys korostuu osana yrityksen strategiaa ja painotuksia. Asiakaskokemusosaamisen varmistaminen yrityksen hallituksessa kuuluu omistajan tehtäviin. (Holma ym. 2021, 158-159.)

Systemaattinen asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeää, koska näin edesautetaan erittäin vahvasti hyvien kokemusten tuottamista, liiketoiminnan kehittämistä ja uskollisten asiakkaiden määrän lisäämistä. Tämä edellyttää aktiivista työtä ja resurssien varaamista. Johdon pitää olla sitoutunut myötävaikuttamaan asiakaskokemuksen systemaattista johtamista. Näin mahdollistetaan se, että asiakkaalle muodostuva kokemus ei ole sattumanvarainen, (kuva 2) vaan sen eteen on tehty tietoista ja aktiivista kehittämistä. Johdettu asiakaskokemus on tavoiteltavin taso, jolloin brändin antama lupaus on mahdollista lunastaa kokonaisvaltaisesti organisaation toiminnan ansiosta. Tällöin koko toiminta perustuu asiakaspolkuun, joka on mallinnettu ja se myös toistuu ajasta ja paikasta riippumatta tasalaatuisena. Asiakkaan tarpeet täytetään ja arvon luominen toteutuu. Ennakoitavassa kokemuksessa taas on suunnittelua käytetty jonkin verran, ja se on myöskin tasalaatuista. Se ei kuitenkaan luo erottuvaa arvoa asiakkaalle eikä siten myöskään kilpailuetua. Satunnaisista ja sattumanvaraisista kokemuksista nämä edellä mainitut piirteet puuttuvat täysin. Asiakaskokemuksen tietoinen johtaminen muodostaa erinomaisia asiakaskokemuksia, ja yrityksen on mahdollista tehdä asiakaskokemuksesta kilpailuedun lähteen itselleen. (Holma ym. 159-161.)

Johdettu kokemus	Ennalta odotettava kokemus	Satunnainen kokemus
<ul style="list-style-type: none"> • Ajasta tai paikasta riippumaton • Arvoa tuottava • Ennalta suunniteltu • Erottuva • Tasalaatuinen toistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajasta tai paikasta riippumaton • Ennalta suunniteltu • Tasalaatuinen toistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei suunniteltua johtamista

Kuva 2. Asiakaskokemusta voidaan johtaa kolmella eri tavalla (mukaillen Holma ym. 2021, 159-161)

Shaw & Hamilton (2016, 163) esittävät viiden portaan mallin asiakaskokemuksen kehittämisessä seuraavalle tasolle. Kuten kuvasta 3 huomataan, kehittämisen kokonaisuus muodostuu useasta eri aspektista. Ensin tulee pohtia sitä, mikä kehityksen aste organisaatiossa tällä hetkellä vallitsee. Tähän liittyy asiakkaan maailman täydellinen ymmärtäminen, ennen kuin voidaan pohtia tavoiteasetantaa sen osalta, minkälaisia kokemuksia haluamme asiakkaalle tuottaa ja mitä haluamme toiminnassamme muuttaa. Näiden asioiden jälkeen seuraa asiakassegmentointi ottaen huomioon myös asiakastarpeet, ennusteiden laatiminen ja käytännön toteuttamisen roadmap. Tästä seuraava vaihe on mittareiden päättäminen ja valinta sekä asiakaspalautteen hyödyntäminen kehitystyössä.

Vastuullisuus on otettava huomioon koko prosessissa, ja siihen kuuluu henkilökunnan sitouttaminen ja kouluttaminen sekä asiakaskeskeisen toimintakulttuurin rakentaminen.



Kuva 3. Asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä useita tasoja (Mukaiillen Shaw & Hamilton 2016, 163)

Asiakaskokemuksen kehittäminen voi myös epäonnistua useistakin eri syistä johtuen. Yleisimmät syyt siihen ovat työntekijöiden muutosvastarinta, kaikki eivät sitoudu uusiin toimintatapoihin, tavoitteiden epävarmuus, teknologinen toimimattomuus, pikavoittojen saamattomuus, resurssipula ja epärealistiset odotukset. (Tavsan & Erdem 2018, 239.)

2.3.1 Asiakasymmärryksen yhteys asiakaskokemuksen johtamiseen

Asiakaskokemusta ei voida kehittää eikä johtaa ilman kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakkaista. Mitkä ovat asiakkaiden motiivit, miksi he ostavat juuri meiltä, mitkä kontakti- ja

kohtaamispaikat ovat heille merkityksellisiä ja miten voimme vaikuttaa niihin? (Holma ym. 2021, 54.) Asiakkaan tarpeet on ymmärrettävä, täytettävä ja parhaassa tapauksessa ylittettävä, jotta ylivoimainen asiakaskokemus on mahdollista toteuttaa (Gerdt & Korkiakoski 2016, 127).

Taulukko 3 havainnollistaa asiakassuhteen kehityksen eri vaiheet. Asiakkaan polku tasolta toiselle vaatii organisaatiolta huomattavan määrän energiaa, jotta asiakkaan suhde saadaan syventymään ja muutos on mahdollinen. Ensimmäinen tehtävä on saada prospekti muuttumaan ostajaksi, jonka jälkeen tavoitteena on saada hänet säännöllisesti ostavaksi asiakkaaksi. Seuraavaksi hänet pyritään saamaan tukijaksi, jota seuraa yritykselle erittäin hyödyllinen suositteluasiakas. Tämän tyyppinen asiakas aktiivisesti kertoo yrityksen palveluista eteenpäin, ja suositteluasiakkaan kokemukseen luotetaan myös todella vahvasti. B2B -liiketoiminnassa suositteluasiakas voi kehittyä asiakassuhteessa partneriksi, jolloin luottamuksellinen ja strateginen liikesuhde on mahdollinen. (Payne & Frow 2013, 86; Pesonen 2020a, 83-84.) Yrityksen pitäisi omassa toiminnassaan keskittyä suositteluasiakkaiden hankkimiseen, koska tämä on merkityksellisempää ja arvokkaampaa kuin yrityksen omat markkinointi- ja myyntitoimenpiteet (Korkiakoski 1.9.2021).

Taulukko 3. Asiakassuhteen kehittymiseen liittyvät eri vaiheet (mukaillen Payne & Frow 2013; Pesonen 2020a, 84)

Prospekti/Tunnistava	Henkilö, joka ei ole vielä organisaation asiakas
Ostaja	Henkilö, joka on asioinut kerran organisaation kanssa
Asiakas/Käyttäjä	Toistuvasti asioiva henkilö, joka saattaa suhtautua negatiivisesti tai neutraalisti organisaatioon
Tukija/Uskollinen	Henkilö, joka pitää organisaatiosta, mutta asioi passiivisesti
Suosittelija/Kannattaja	Henkilö, joka suosittelee aktiivisesti organisaatiota toisille. Tekee ”ilmaista” markkinointia organisaation puolesta.
Partneri/Brändilähettiläs	Liiketoiminnan partneri. Molemmat osapuolet etsivät jatkuvaa tuottavaa suhdetta.

Asiakaskokemuksen kehittämistä ajatellen on olennaista ymmärtää, että asiakaskokemus on lopputulos, joka muodostuu aina asiakasymmärryksen kasvamisen tuloksena (Holma 2021, 58; Seppä 25.8.2021). Näin ollen osaamisen kasvattaminen nähdään kyvykkyytenä,

jota voidaan kehittää yrityksen strategianäkökulmasta. Asiakasymmärryksen lisääntymisen on seurausta tästä prosessista sitä mukaa kuin yrityksessä tiedostetaan kilpailuetua tuovat kyvykkyudet. Niitä vahvistetaan, ja tähän luodaan toimintasuunnitelmat kaikilla yrityksen tasoilla. Yrityksen tulevaisuuden visio on tämän toiminnan ytimessä, ja myös tieto tarvittavista kyvykkyyksistä, jotta tämän vision saavuttaminen tulee mahdolliseksi. (Holma 2021, 58.) Asiakaskeskeisissä yrityksissä asiakasymmärryksestä muodostuu osa yrityskulttuuria ja sen tapaa toimia. Resurssien käyttäminen asiakkaalle arvoa tuottamattomaan tekemiseen tulee myös yritykselle kalliimmaksi kuin asiakasymmärryksen lisäämisen eteen tehty työ. (Holma ym. 2021, 148-149.)

Asiakaskeskeisyys nähdään strategiana, joka yhdistää yrityksen tuotteet ja palvelut sen arvokkaimpien asiakkaiden tarpeisiin maksimoidakseen näiden asiakkaiden pitkäaikaisen taloudellisen arvon yritykselle. Tämän tyyppisen strategian omaksuminen mahdollistaa organisaatiolle sen, että se on valmis koordinoimaan asiakaskokemuksen muotoilemista, ymmärtämistä ja johtamista. (Lemon & Verhoef 2016, 73.)

2.3.2 Brändin rakentamisen yhteys asiakaskokemuksen johtamiseen

Usean vuoden aikana on vahvistunut kehityskulku perinteisen markkinoinnin roolin heikkenemisestä yrityksen kasvun edistäjänä. Suurempaan ja tärkeämpään rooliin ovat muodostuneet ihmisten omat kokemukset, toisten ihmisten kokemukset ja muiden tietolähteiden merkitys. Tämä tarkoittaa, että brändin rakentamisessa kasvaa jatkuvasti oman ja ansaitun median merkitys. Asiakaskokemuksen näkökulmasta tällä on merkittäviä vaikutuksia kosketuspisteiden kautta, jotka muodostuvat entistä olennaisemmiksi tekijöiksi brändilupauksen lunastamisessa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 74; Holma ym. 2021, 72-73.)

Myöskään Korkiakosken mukaan (21.11.2018) perinteinen mediapeitto, sloganit ja hienot kuvat eivät enää riitä, vaan tarvitaan aidompaa vuoropuhelua, johon yritys osallistuu aktiivisena tekijänä. Frawleyn (2015, 43) mukaan toteutettavat brändi-ideat ovat avainkokemuksen ja sitoutumisen yhdistämiseksi. Tämä heijastuu markkinointistrategiassa siten, että brändin perusajatus näkyy asiakaspolussa, ja se muodostaa sitouttavia asiakaskokemuksia. Näin halutut tulokset on mahdollista saavuttaa.

Asiakaskokemuksen johtamiselle ja sen käytännön toteuttamiselle parhaiten toimivan pohjan luo hyvin määritelty brändi. Tämä tarkoittaa erottuvan ja aidon tavoitemielikuvan rakentamista. Brändiä kannattaa rakentaa kestäväällä tavalla, jolloin tuotetaan kokemuksia, jotka taas synnyttävät brändin puolestapuhujia. Heihin myös luotetaan enemmän kuin mainos- ja some-kanaviin. (Korkiakoski 21.11.2018.) Asiakaskokemusta suunniteltaessa yrityksen visio ja brändi tulisi pitää mielessä, koska yhteys brändin ja asiakaskokemuksen välillä on vahva (Gerdt & Korkiakoski 2016, 71). Kun brändi on määritelty innostavasti ja

selkeästi, se myös motivoi yrityksen henkilökuntaa. Näin se toimii sisäisen johtamisen työkaluna. Brändin määrittämisessä on aina otettava kantaa siihen, mikä on brändin olemassaolon tarkoitus. Määrittelytyö voidaan tehdä yrityksen omin voimin tai se voidaan tehdä yhteistyössä ulkoisen palveluntarjoajan kanssa. (Holma ym. 2021, 73-74.)

Brändin rakentamisessa on tärkeää määritellä brändilupaus, eli minkälaisia kokemuksia asiakkaille halutaan tuottaa ja toteuttaa. Tämä brändilupaus tulisi pystyä konkretisoimaan jokaisessa kohtaamisessa asiakkaiden kanssa. Näin luodaan erinomaisia asiakaskokemuksia, jotka erottuvat kilpailijoiden tuottamista kokemuksista. Jotta brändiä voidaan rakentaa kokemusten kautta, pitää yrityksen hyödyntää sen kaikkia toimintoja. Kaikkien työntekijöiden on työskenneltävä saumattomasti yhteen, ja myös brändikokemuksen kehittämiseen liittyvät yhteistyökumppanit on otettava tässä huomioon. (Holma ym. 2021, 77-79.)

Brändi muodostaa kehikon kaikille asiakkaiden kokemuksille sen vision ja olemassaolon tarkoituksen kautta. Brändikokemus muodostuu yksilön ja brändin välisessä vuorovaikutuksessa, ja se on aina tunnetta jostakin. Brändikokemus, käyttäjäkokemus ja asiakaskokemus yhdessä muodostavat yksilölle kokonaisvaltaisen kokemuksen. (Solis 2015, 133.) Ainutlaatuisen asiakaskokemuksen luominen alkaa brändistä, ideoimalla ja kiteyttämällä brändi- ja asiakaskokemusstrategia. Tämän jälkeen seuraa markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun konkreettinen suunnittelutyö. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 83.)

2.4 Verkossa tapahtuva asiakaskokemus

Tasalaatuinen kokemus mahdollistuu digitaalisissa kanavissa, jolloin jokaiselle asiakkaalle tuotetaan samaa laatua niin hyvässä kuin huonossa toimivuudessa. Erytishaasteena tässä on digitaalisen palvelukokemuksen kehittäminen asiakkaan tarpeita täyttäväksi ja siten, että se muodostaa positiivisen tunteen ja mielikuvan. (Filenius 2015, 26.) Amazon toimii hyvänä esimerkkinä yrityksestä, joka on tehnyt pitkäjänteistä ja systemaattista työtä verkossa tapahtuvan asiakaskokemuksen kehittämisen eteen. Heidän tahtotilana on ollut periksiantamattomasti kehittää verkossa tapahtuvaa asiointia ja ostamista, mikä on taas näkynyt asiakaskokemuksen mittauksissa. (Korkiakoski 2019, 16.)

Kosketuspisteiden määrä on kasvanut digitalisaation myötä, mikä johtaa kokonaisvaltaiseen tarpeeseen johtaa asiakaskokemuksen muodostumista (Saarijärvi & Puustinen 2020, 28). Tämän myötä myös yritysten käytettävissä olevien työkalujen määrä on entisestään kasvanut todella monipuoliseksi. Näiden työkalujen avulla on useita mahdollisuuksia tuottaa elämyksellisiä tunnetiloja asiakkaille. Tässä yhteydessä puhutaan monesti ”WOW” -efektistä. Asiakaskokemuksen tuottamisen taustalla on yleensä aina ihminen, tai teknologian ja ihmisen yhdistelmä. Tällöin kyseessä on analogisen ja digitaalisen

maailman yhdistäminen saumattomaksi asiakaskokemukseksi. (Ahvenainen ym. 2017, 11.) On todella tärkeää panostaa ensivaikutelman tekemiseen, tapahtuu se sitten kasvotusten tai digitaalisesti. Tästä johtuen ei voida liikaa painottaa asiakkaan mielenkiinnon herättämiseksi nähtyä vaivaa. Tämän jälkeen asiakkaan ensikokemus palvelun käyttämisestä on seuraava kohtaamispiste, jolloin palvelun käytön helppous ja vaivattomuus ovat avainroolissa positiivisen käyttökokemuksen muodostumiseksi. Parhaassa tapauksessa asiakas palaa yhä uudelleen tuotteen pariin ja suosittelee sitä vielä eteenpäin. Tämä on se, minkä parhaat yritykset ymmärtävät, ja asiakkaalle syntyy spontaani hymy. (Ahvenainen 2017, 43.) Myös konversion parantamiseksi on olennaista keskittyä kehittämään digitaalista asiakaskokemusta. Muuten markkinointiin käytettävät panostukset eivät tuota haluttuja liiketoiminnallisia tavoitteita, koska sivuston kasvava kävijämäärä ei poista alhaista konversioastetta. Toisin sanoen, mikäli asiakaskokemusta ei oteta liiketoiminnan kehittämisen keskiöön, siirtyy kilpailijalle koko ajan prosentuaalisesti suurin osa asiakkaista. (Filenius 2015, 33-34.)

Vaikka käyttöliittymä olisi toiminnallinen tai räätälöity tiettyä kohdeyleisöä ajatellen, voi asiakaskokemus silti olla epäonnistunut, mikäli myyntipuhelu ilmaisen kokeilujakson jälkeen on huonosti toteutettu, tai se tapahtuu ennen aikaisesti. Ostamisen helpoksi tekeminen kokeilujakson päättymisen jälkeen on tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen toimivuuden kannalta. (Suomen Digimarkkinointi 2021.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen digitaalisessa ympäristössä vaikuttaa positiivisesti yrityksen liiketoimintaan seuraavilla tavoilla (Filenius 2015, 34):

- asiakkaan keskiostoksen määrä lisääntyy
- asiakasuskollisuus kasvaa
- konversio kehittyy positiivisesti
- verkkopalveluun palataan ahkerammin ja useammin
- asiakkuuden elinkaaren arvo parantuu
- palvelua suositellaan aktiivisemmin
- asiakashankintakustannukset alenevat
- asiakaspalvelua kuormitetaan vähemmän.

Digitaalisessa ympäristössä tapahtuva asiakaskokemus on tärkeä osa kokonaisuutta, kun asiakas tutustuu eri vaihtoehtoihin verkossa ja etsii ongelmiinsa sopivia ratkaisuja (Ahvenainen ym. 2017, 34). Puhutaankin käyttökokemuksesta ja sen merkittävydestä kilpailutekijänä. Käyttäjän hyödyntäessä päätelaitetta suorittaakseen halutun toimenpiteen, muodostuu digitaalinen asiakaskokemus. Tämä edellyttää kolmannen osapuolen palvelua, joka on tuotettu digitaalisesti kyseiseen päätelaitteeseen. (Filenius 2015, 29-30.)

Ostoprosessi itsessään alkaa hyvin usein verkosta, ja näin tapahtuu alasta riippumatta. Tästä johtuen ensimmäinen kohtaamispiste asiakkaan ja yrityksen välillä on joko

hakukone, sosiaalisen median profiili tai verkkosisältö. Mikäli tämä vaihe unohdetaan yrityksen edustajien toimesta, eivätkä he ole läsnä tässä ostoprosessin tiedonhakuvaiheessa, varsinaiseen neuvotteluvaiheeseen ja kaupalliseen keskusteluun mukaan pääseminen muodostuu haastavaksi. (Ahvenainen ym. 2017, 36.) Organisaatio voikin itse määrittää, miten eri kanavissa kohtaa asiakkaansa, koska ei voida varmuudella tietää asiakkaan ensimmäistä kohtaamispaikkaa (Ahvenainen ym. 2017, 38).

Uudenlaiset liiketoimintamahdollisuudet, tehokkaampi liiketoiminta ja mahdollisuus tuottaa entistä suurempaa arvoa yhteistoiminnassa asiakkaiden kanssa ovat mahdollisia digitalisaation avulla. Kuitenkaan kaikki yritykset eivät ole valmiita nopeasti muuttuvaan maailmaan, joten digitalisaatiosta on tullut myös haaste liiketoiminnalle. (Pesonen 2020a, 70.) Sosiaalisen median ja mobiiliteknologian olennaispiirteenä nähdään asiakkaiden lisääntynyt mahdollisuus arvon tuottamiseen yhteiskehittämistä käyttämällä. Näin asiakkaan rooli passiivisesta vastaanottajasta on muuttunut aktiiviseksi toimijaksi, jolloin paras markkinointi tapahtuukin asiakkaan toimesta ja samalla yrityksen puolesta levittämällä hyviä kokemuksia sanallisesti eteenpäin. (Payne & Frow 2013, 157.)

2.5 Erilaistaminen kilpailijoista

Miten asiakaskokemusta parantamalla ja siihen panostamalla voidaan parhaiten erottautua kilpailijoista? Seuraavassa esitellään (taulukko 4) muutamia vaihtoehtoja tähän. Näiden keinojen avulla on mahdollista parantaa ja kehittää asiakaskokemuksen laatua. Tärkeintä on tunnistaa ja löytää se osa ostajista, jotka arvostavat valittuja vahvuuksia. Mikäli asiakkaasta saadaan suositteluva asiakas, houkuttelee se edelleen lisää asiakkaita yritykselle. (Apunen 2020, 81-84.)

Taulukko 4. Kilpailijoista erottautuminen on mahdollista eri keinoja apuna käyttäen (Apunen 2020, 81-84)

Asiakaslähtöisyys	Palautteen kerääminen palvelukehityksen toimintaa ohjaavana periaatteena, tavoitteena käyttäjäkokemuksen jatkuva parantaminen.
Ongelmanratkaisu	Palvelun miettiminen asiakkaan näkökulmasta eikä yrityksen näkökulmasta.
Asiantuntemus	Asiakkaan luottamus heille arvokkaan tiedon, kokemuksen tai vastaavan saamiseen.
Joustavuus	Joustavuus vahvuutena asiakkaille, jotka voivat maksaa ainutlaatuisesta lopputuloksesta ylimääräistä.
Viestintä ja sisältö	Hyvä tuotekuvaus ja sisällön kuvaus yhdistettynä hyvään viestintään – palvelun aikana ja sen jälkeen.
Toimintamallien yhteensopivuus	Asiakkaan arvomaailmaan sopiva palvelu.
Soveltuvuus	Aidosti hyödyllinen palvelu ilman ylimääräisiä ja turhia ominaisuuksia.
Vastuullisuus	Toimintatapa, joka viestii toimivista arvoista.
Tuttuus	Luottamuksen ympärille rakentuva ostamisen peruste.

Erittäin tehokas keino erottautua kilpailijoista, on panostaminen oikeiden ongelmien ratkaisemiseen. Ongelman pitää olla potentiaalisen ostajan tunnistettavissa, ja siihen halutaan myös pikainen ratkaisu. Onkin todella tärkeää miettiä, minkä ongelman ratkaisemisessa yritys on tehokkain. Lisäksi tämän ongelman ratkaisemisesta asiakkaan on oltava valmis maksamaan, ollakseen tuotteistettavissa. Kaikki ylimääräiset ominaisuudet on oltava valmis hylkäämään ja karsimaan pois, toisin sanoen ne mitkä eivät liity ratkaistavaan ongelmaan. (Apunen 2020, 93-96.) Palvelut ja ideat ovat kilpailijoiden kopioitavissa, joten asioiden tekeminen muita paremmin ja keskittymällä omien prosessien jatkuvaan kehittämiseen ovat toimivia tapoja erottautua edukseen. Myös asiakkaiden palautetta pitäisi pystyä kuuntelemaan ja hyödyntämään kehitystyössä. (Filenius 2015, 36.)

Asiakaskeskeisyydestä muodostuu onnistuessaan toimiva kilpailuetu. Yrityskeskeisyydestä se eroaa lähinnä siten, että jokapäiväisessä toiminnassa asiakaskeskeisyys ei ole

ainoastaan sanahelinää, vaan yritys aidosti tunnistaa asiakkaalle merkitykselliset asiat. Tästä lähtökohdasta palveluiden kehittäminen tapahtuu asiakkaan näkökulmasta eikä tuotannon näkökulmasta. (Kurvinen & Seppä 2016, 27-28.) Koko kehittämistyön pitää lähteä asiakkaiden tarpeista kohti yrityksen resursseja, ja siirtyä tuoteajattelusta palveluajatteluun (Vierula 2021, 108). Asiakaskeskeistä strategiaa mietittäessä yritys luonnollisesti määrittelee asiakaskokemukseen liittyvät tavoitteet ja niihin liittyvät kehityshankkeet, luo budjetin, jakaa vastuut ja miettii mitkä mittarit tukevat onnistunutta kokonaisuutta. Kilpailueduksi asiakaslähtöisyys konkretisoituu silloin, kun yritys pystyy ennakoimaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja myös reagoimaan niihin. Reagointi tarkoittaa ylivertaisten tuotteiden ja palveluiden tarjoamista näihin asiakkaiden tarpeisiin. Kuitenkin vain harva yritys pystyy tämän tekemään Suomen sisämarkkinoiden pienuudesta johtuen, jolloin kasvua haetaan maamme rajojen ulkopuolelta (Holma ym. 2021, 59-60.)

Tärkeää on havaita, että raha tulee aina asiakkaalta, joten kaupallisesti järkevää toimintaa on asiakasarvon tuottaminen ja asiakkaan ymmärtäminen. Tästä kokonaisuudesta on mahdollista muodostaa kilpailijoita parempaa palvelua tarjoavaa liiketoimintaa. (Holma 16.5.2021.) On myös hyvä havaita, että onnistuessaan useamman kanavan hallitsemisessa yritys luo kilpailuetua asiakaskokemuksen tuottamisessa. Asiakaskokemuksen luominen yhdessäkin kanavassa onnistuneesti ja hyvin on tarpeeksi haasteellista, joten kokonaisuus muodostuu sitä vaikeammaksi mitä enemmän kanavia yrityksellä on samaan aikaan käytössä. Asiakkuuden elinkaaren aikana asiakas useimmiten asioi useammassa kuin yhdessä kanavassa, joten välttämättömäksi muodostuu usean kanavan hallitseminen. (Filenius 2016, 26; Keronen & Tammi 2017, 11.)

Yritys erottuu edukseen tekemällä strategiatyön hyvin. Hyvään strategiaan kuuluu toimitasuunnitelma, jossa kerrotaan yrityksen keinoista saavuttaa tavoitteensa. Siinä linjataan tavoitteita tukevat toimenpiteet ja resurssit. Olemassa olevien avainosaamisten lisäksi yritys luo vahvuuksia ja muotoilee niitä osana strategiatyötä. Erityisesti tilanteessa, jossa tavoitteena on vahvistaa kilpailuetua valitussa arvoketjussa, on erillinen strategia järkevää laatia asiakaskokemukselle erikseen. Silloin korostuu niiden strategisten kyvykkyyksien ja avainosaamisten määrittäminen, joita pyritään vahvistamaan ja jotka johtavat ylivoimaiseen asiakaskokemukseen. Yrityksissä on viisasta pohtia henkilöstön osaamisen lisäämistä hyödyntämällä erilaisia datalähteitä, kehittämällä tunneälykkyyttä asiakasrajapinnassa, signaalien keräämistä, strategisen ennakoinnin kehittämistä ja myös kasvattamalla sensemaking-kyvykkyyttä. Lisäksi on hyvä pohtia, tarvitaanko näiden aspektien osalta asiantuntijoita esimerkiksi uusien rekrytointien kautta vai onko tulevaisuuden vision saavuttaminen mahdollista nykyosaamisella. (Holma ym. 2021, 62-63.) Strategista kilpailuetua saadaan luotua keskittymällä palvelun laadukkuuteen, ja tähän vaikuttaa omistajien,

päälliköiden ja työntekijöiden asenne sekä taidot. Tällöin puhutaan koko HR-ketjun toimivuudesta. (Evans 2020, 129.)

Yrityksen sisäinen ja ulkoinen ymmärrys otetaan huomioon hyvässä strategiassa. Strategiaa voidaan sanoa asiakaslähtöiseksi, kun siinä yhdistyvät asiantuntijoiden, asiakkaiden, ei-asiakkaiden ja alan edelläkävijöiden kuunteleminen. (Holma 16.5.2021.) Yrityksen kasvussa kilpailuetu on aivan olennainen osa strategiaa, ja sitä on kuvattu yrityksen sydämeiksi ja aivoiksi Vierula 2021, 165). Myös yrityskulttuuri toimii erottautumistekijänä. Se on aina yritysکوhtainen, ja kilpailuetu siitä muodostuu ainoastaan hyvin johdettuna (Kurvinen & Seppä 2016, 33).

Mikäli yritys haluaa saavuttaa aitoa kilpailuetua ja edistää taloudellisen arvon muodostumista, sen on Pinen ja Gilmoren mukaan (2020, 132) keskityttävä kolmeen asiaan:

1. asiakastytyväisyyden lisäämiseen
2. asiakasuhrausten poistamiseen
3. asiakasyllätysten luomiseen.

Näin toimimalla asiakkaat itseasiassa alkavat odottamaan, että heidät yllätetään.

2.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Voidakseen välttää useiden yritysten, kuten Nokian, Yahoon, Pan Amin tai Kodakin kaltaisen markkinaosuuden laskun, asiakaskokemuksen mittaaminen on otettava liiketoiminnan kaikille tasoille mukaan (Tavsan & Erdem 2018, 215). Kehittyäkseen asiakaspalvelun prosesseissa, on mitattava asiakaskokemusta. Pelkkien numeeristen arvojen sijasta yrityksen tulee keskittyä käyttäytymisen ja asenteiden mittaamiseen. (Tavsan & Erdem 2018, 224.) Mittaaminen pitäisi aloittaa kysymällä mikä on seuraaville kolmelle, kuudelle tai kahdeksitoista kuukaudelle tärkeintä. Menestyvät organisaatiot keskittyvät tärkeimpiin asioihin, ja niiden johtajat sitoutuvat näihin valintoihin sanoin ja teoin. (Doerr 2018, 47.)

Yleisiä mittareita asiakaskokemukseen liittyen ovat NPS, CSAT ja CES. NPS on lyhenne Net Promoter Score -sanoista, CES Customer Effort Score -sanoista ja CSAT lyhentyy Customer Satisfaction Score -sanoista. Mittarit eivät ole täydellisiä, ja ne eroavatkin siltä osin, että NPS mittaa suositteluhalukkuutta, CSAT kertoo palvelun laadusta, ja CES paljastaa palveluiden pullonkauloja. (Tenhunen 24.5.2016; Trustmary 2021.)

NPS perustuu siihen, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelee yritystä kollegalle tai ystävälle asteikolla 0-10. Tämän perusteella saadaan nettosuosittelevuus, joka on suosittelijoiden ja ei-suositelijoiden prosentuaalisten osuuksien erotus. Mittari on yksinkertainen, mutta kritiikkiä on esitetty sen luotettavuutta kohtaan. (MCS 2020; Villani 2019, 154.) Se

on kuitenkin toimiva ja suosittu työkalu asiakkaan äänen kuuntelemiseksi (Tavsan & Erdem 2018, 232).

Palautelomakkeissa tai kyselyissä esitetään yleensä kysymys ”kuinka todennäköisesti suosittelet yritystämme ystävillesi tai kollegoillesi?” 0-6 ovat arvostelijoita ja jostain syystä tyytymättömiä asiakkaita, jotka voivat olla vahingollisia brändille kertomalla eteenpäin kokemuksistaan. Yritys voi myös oppia tästä joukosta kehittämään palveluaan paremmaksi. 7-8 ovat neutraaleita asiakkaita, jotka eivät ole sitoutuneita yritykseen. He vaihtavat kiinnostavamman toimijan palveluihin helpostikin. 9-10 ovat suosittelevia sekä lojalleja asiakkaita ja samalla myös sitoutuneita yrityksen palveluiden käyttämiseen. (Ahvenainen ym. 2017, 24; Daffy 2019, 205; Pennington 2016, 149-150; Tavsan & Erdem 2018, 232; Tuulaniemi 2016, 243.)

Tutkimusten mukaan yritykset, jotka saavat vähintään kolmen vuoden ajan erinomaiset NPS lukemat, kasvattavat liikevaihtoa kaksi ja puoli kertaa nopeammin kuin verrokkirytykset. Lisäksi osakkeenomistajien tuotot ovat kahdesta viiteen kertaa suuremmat seuraavan vuosikymmenen aikana. (Dew, Russell, Allen & Bej 2021, 153.) Myös Reichheld (2021, 3) mainitsee sen auttavan sijoittajia saamaan huomattavan etulyöntiaseman. NPS ei ole hänen mukaansa hyödyllinen ainoastaan yrityksen liiketoiminnan monitoroinnille, vaan lisäksi siitä on hyötyä työnhakijoille, joille se toimii indikaattorina hyvästä työpaikasta.

CSAT on yhtä kuin asiakastyytyväisyysindeksi, ja sen avulla saadaan tietää ovatko asiakkaat tyytyväisiä asiointiin tai yritykseen. Tällä menetelmällä voidaan mitata esimerkiksi tietyn ajanjakson aikana koettua asiakastyytyväisyyttä tietyn asian suhteen, ja yritys voi käyttää näin saatua tietoa hyödyksi jatkokehityksessä sekä verrata tuloksia kilpailijoihin tai sisäisesti. Pisteytys tapahtuu asteikolla 0-100, ja tyytyväisten asiakkaiden määrä suhteessa kaikkiin vastanneisiin lasketaan. (Ahvenainen ym. 2017, 26.) Työkalu ei kuitenkaan kerro perimmäistä syytä siihen, miksi asiakas on tyytyväinen tai tyytymätön. Menetelmää voi käyttää kuitenkin jatkokehittämistä ja kokemusten syiden selvittämistä varten. (Tavsan & Erdem 2018, 230.) Se vastaa ”mitä” ja ”miksi” -kysymyksiin tuotteeseen, palveluun ja yritykseen liittyen: ”Miten tyytyväinen olet tuotteeseen/palveluun X ?” ”Asteikolla 1-5, kuinka tyytyväinen olet asiointiin yrityksen X kanssa?” Tällöin vastaaminen tapahtuu Likert -asteikolla 1-5. (Villani 2019, 152.) Itse asiassa NPS:n kehittäjä Fred Reichheld (2021, 24) esittää, että Net Promoter Score voi muuttua organisaation Net Purpose Scoreksi, ja näin sillä voidaan mitata organisaation edistystä ja matkaa kohti tätä merkityksellisyyttä.

CES-mittarin avulla saadaan selville, vaatiiko asiointi asiakkaalta vaivannäköä valitussa kanavassa tai tapahtumassa ja kuinka paljon. Mittarissa on vastausasteikko välillä 1-5, jossa vaihtoehdot ovat vahvasti samaa mieltä, samaa mieltä, neutraali, eri mieltä ja

vahvasti eri mieltä. (Ahvenainen ym. 2017, 27.) Vastausasteikko voi olla myös välillä 1-7 (Tavsan & Erdem 2018, 235). Menetelmä pohjautuu Matthew Dixonin, Nick Tomanin ja Rick DeLisin tutkimuksiin, joissa he havaitsivat asiainninn sujuvuuden ja mahdollisimman pienen vaivannäön vaikuttavan merkittäväällä tavalla asiakaskokemukseen. (Ahvenainen ym. 2017, 27.) Mittari ei kerro asiakastytyväisyydestä eikä se takaa uudelleenostoja. Se kertookin yrityksen valmiudesta poistaa raja-aitoja asiainnista sekä reagoimiskyvystä. (Tavsan & Erdem 2018, 235.) Menetelmä kuitenkin sopii asiakasuskollisuuden indikoimiseen, koska tarkoituksena on nimenomaan poistaa asiainninn esteitä, ja näin edesauttaa asiainninn helpottamista ja ylivertaisen asiakaspalvelun kehittämistä. Asiakkaalle esitetään ainoastaan yksi kysymys: ”Yritys teki asian käsittelemisen helpoksi”. CES-menetelmää voidaan käyttää täydentämään NPS-menetelmää. (Villani 2019, 157.)

Mittaaminen on entistä helpompaa monipuolisten kyselylomakkeiden luomisen kautta. Laajojen asiakastytyväisyyskyselyiden aikakauden on ajateltu olevan ohi. Asiakaspolun tiettyjen vaiheiden kehittämistä voidaan tehdä räätälöidyillä kyselyillä asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Kuitenkin asiakastytyväisyyttä mitattaessa se tulee nähdä luontevana osana asiakkaan polkua, ja erityisesti siinä ympäristössä, joka on asiakkaalle luontevin. (Suomen Digimarkkinointi 2021.)

Valitusta mittarista riippumatta on kiinnitettävä huomiota siihen, että asiakassegmentit on priorisoitu ja määritelty, päätetään mitattavat kokemukset, valituille kokemuksille määritetään mittarit ja tiedonkeruun strategia suunnitellaan, mittareille asetetaan tarkat tavoitteet, kokemusten kehityskohteet tunnistetaan ja priorisoidaan sekä tieto ja huomiot mittaamisesta jaetaan myös sisäisesti. (Ahvenainen ym. 2017, 31.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen on ollut vielä toistaiseksi vähäistä, eikä mittaamisen tuloksia ole usein edes yhdistetty liiketoimintaan (Filenius 2015, 31). Mittaaminen tulee kuitenkin kasvamaan ja kehittymään, ja mikäli se yleistyy laajemminkin trendinä, on se liiketoiminnalle hyvä asia (Filenius 26.8.2021). Mittaamisen pitäisi tapahtua systemaattisesti, ja sen tulisi olla osa yrityksen jatkuvaa kehitystyötä asiakasuskollisuuden parantamiseksi. Kerran tai kahdesti vuodessa tapahtuva asiakaspalautteen kerääminen ei ole riittävää, mikäli yritys haluaa pysyä kilpailussa mukana. (Daffy 2019, 207.) Mittaaminen mahdollistaa asiakaskokemuksen ja kehitystyöhön käytetyn rahan optimoimisen (Kihn & O’Hara 2021, 114). On myös tärkeää jakaa mittaustulokset organisaation kaikkien työntekijöiden kesken (Frawley 2015, 176).

2.7 Asiakaskokemuksen trendien yhteys liiketoiminnan kehitykseen

Asiakkaiden käyttäytymiseen ja odotuksiin yritysten tarjonnasta vaikuttavat lyhyen aikavälin trendit, erilaiset ilmiöt, ennakoimattomat markkinoilla tapahtuvat muutokset sekä

globaalit megatrendit (Holma ym. 2021, 235). Vaihtuvista trendeistä ja markkinamuutoksista huolimatta varma asia on, että asiakasuskollisuus lisää liiketoiminnan menestystä ja vastaavasti asiakaskokemus lisää asiakasuskollisuutta. Yli 45 000 yrityksen kansainvälisessä tutkimuksessa vuodelta 2020 hinnan merkitys on asiakkaan päätöksenteossa suurin yksittäinen tekijä ja palvelu tulee heti tämän jälkeen toisena. (Zendesk 2021, 6.)

Asiakkaille on tärkeää kommunikoida yritysten kanssa käyttäen samoja tuttuja kanavia kuin ystävien ja perheen kanssa kommunikoidessa. Vieläkin tärkeämpänä nähdään nopea ja tehokas vastaaminen yhteydenottoihin. Ainoastaan alle 30 prosenttia yrityksistä hyödyntää digitaalisuuden tarjoamaa mahdollisuutta erottautua kilpailijoista, esimerkiksi chatbottien, in-app-viestittelyn, live chatin tai vastaavan avulla. Erityisesti Z-sukupolvi ja milleniaalit käyttävät näitä viestintäkanavia, joten kilpailuedun saavuttamiseksi tässä on suuri potentiaali. Samoin vain noin 30 prosenttia yrityksistä hyödyntää itsepalvelun käyttämistä, kuten FAQ- tai help center -osioita nettisivuilla. Asiakasdataa hyödyntävät yritykset ratkaisevat asiakasongelmia 35 prosenttia nopeammin, ja ne myös pystyvät ratkaisemaan asiakkaiden pyyntöjä neljä kertaa enemmän verrattuna asiakasdataa hyödyntämättömiin yrityksiin. Todennäköisyys palvella asiakasta oikeissa kanavissa, lisätä uusia ominaisuuksia palveluvalikoimaan ja tiimin voimaannuttaminen koulutusten ja autonomian avulla on suurempaa näiden yritysten keskuudessa. (Zendesk 2020, 9.)

Globaalisti kaikista kuluttajien verkkovierailuista vuonna 2019 63,3 prosenttia tapahtui mobiililaitteilla, ja vuonna 2020 68,1 prosenttia. Pöytäkoneilla ja kannettavilla tietokoneilla tehtiin verkkovierailuista vuonna 2020 28,9 prosenttia, mutta niiden merkitys on kuitenkin suuri, sillä ne muodostavat 46,4 prosenttia kokonaisajankäytöstä sivustoilla. Mobiilioptimointi on tärkeää kaikilla toimialoilla, koska suurin osa asiakkaista käyttää mobiilikäyttöliittymää pääasiallisena kanavana. Datan hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämässä on entistäkin tärkeämpää, koska kävijöistä saatavan analytiikan hyödyntäminen auttaa liiketoiminnan optimoinnissa. Esimerkiksi sivustovierailuista suurin osa saattaa muodostua mobiililaitteiden kautta, mutta sivustolla käytetään enemmän aikaa pöytäko-
neiden kautta tulevilla vierailuilla. (Enge 23.3.2021.)

Näin ollen kaikilla toimialoilla kasvaa mobiiliin priorisointi asiakaskokemuksessa. Tekoäly tulee lisääntymään palvelukokemuksissa, samoin hyper-personalisaatio eli kohdentaminen yhden asiakkaan kokoiselle segmentille erityisesti isoilla brändeillä. Tunteet vaikuttavat asiakasuskollisuuden syntyymiseen, ja emotionaalisesti sitoutuneista asiakkaista 70 prosenttia kuluttaa vähintään kaksinkertaisen määrän rahaa brändeihin, joille he ovat lojaaleja. Kuitenkin ainoastaan 15 prosenttia brändeistä onnistuu muodostamaan tunnesiiteen asiakkaaseen. Ratkaisevaa 2020-luvulla onkin arvojen ja tunteiden yhteys asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Kytösalmi 27.11.2019.)

Tekoälyn ja muiden uusien teknologioiden avulla yritysten on entistä helpompi kerätä dataa asiakastarpeista osana jokapäiväistä liiketoimintaa. Uudet teknologiat muuttavat asiakaskokemuksen kehittämistä perustavanlaatuisella tavalla, jolloin suuri osa asiakaskokemuksesta on mahdollista automatisoida, ja siihen vaikuttavat seikat ovat entistä paremmin tunnistettavissa. Yritykset ja organisaatiot, jotka omaksuvat tekoälyn, IoT:n ja laajennetun todellisuuden (AR) kaltaiset teknologiset innovaatiot ensimmäisinä, myös tuottavat palveluita joista on voitu tähän asti ainoastaan haaveilla. Teknologioiden omaksuminen ei tarkoita kuitenkaan ihmisen roolin poistamista palvelutuotannossa, vaan päinvastoin sillä tulee olemaan aina merkittävä rooli asiakaskokemuksen tuottamisessa. (Villani 2019, 228.)

Viimeisen viiden vuoden aikana aloittaneissa yrityksissä on arviolta 63 prosenttia todennäköisemmin asiakaskokemuksen kehittämistä varten erityinen asiakaskokemusjohtaja kuin ennen vuotta 2016 perustetuissa yrityksissä. Nämä yritykset katsovat aktiivisesti tulevaisuuteen, ja niitä yhdistää se, että ne haluavat johtajan, jolla on asiakasymmärrys ja joka on keskittynyt priorisoimaan heidän tarpeensa liiketoiminnan jokaisella osa-alueella. (Zendesk 2020, 10.)

Asiakkaiden odotukset entistä parempaa palvelua kohtaan kasvaa jatkuvasti, samoin asiakkaan ääni on tullut yhä kuuluvammaksi. Yritysten on entistä haastavampaa vastata asiakasodotuksiin, jolloin uhkana on liian suuret odotukset verrattuna yrityksen realistisiin mahdollisuuksiin täyttää ne. (Villani 2019, 227.) Samalla kun asiakkaan ääni on voimistunut, myös yrityksen on hyvä miettiä olemassaolon tarkoitusta. Korkiakoski nostaa esille asiakkaan olemassaolon tarkoituksena (Korkiakoski 10.1.2022), ja keskustelun siitä, miksi yritykset ja organisaatiot ovat olemassa. Hänen mukaansa on hyvä miettiä sitä, että voittoa tehdään oikeita asioita tekemällä. On liian vähän yrityksiä, jotka ovat olemassa asiakkaiden hyvinvointia varten.

Kilpailuetua tullaan yhä voimakkaammin rakentamaan uuden luomisen ja innovoinnin kautta sen sijaan, että ainoastaan korjataan ongelmia. Asiakaskokemuksen innovointi löytämällä ja uudistamalla tapoja asiakaskohtaamisiin on yksi keino kilpailuedun rakentamiseen. Proaktiivisuus asiakaskokemuksessa on hyvä tapa ennakoida ja huomioida mahdolliset muutokset esimerkiksi saatavuuteen liittyvissä asioissa. Asiakkaat arvostavat avoimuutta ja asioista tiedottamista. Lisäksi aito erottautuminen kilpailija-analyysin tekemisellä, ja sitä kautta erottautumisen keinoja hakemalla mahdollistaa uudistumisen ja erottautumisen kilpailijoista. (Korkiakoski 10.1.2022.)

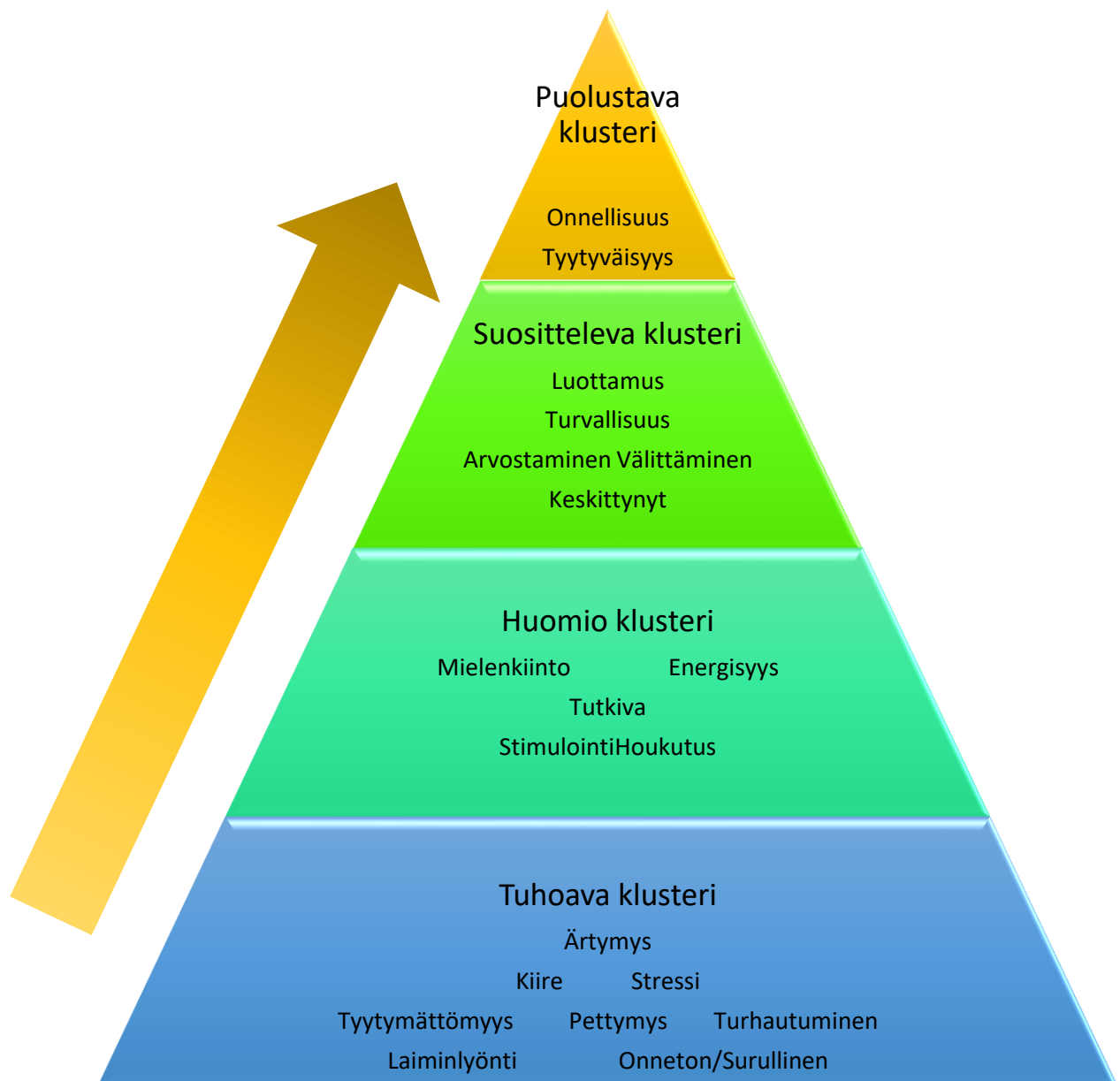
2.8 Asiakasuskollisuuden kehittäminen ja tunteisiin vaikuttaminen

Kansainvälisten tutkimusten mukaan asiakaskokemuksesta yli 50 prosenttia on tunnetta tietoisella ja tiedostamattomalla tasolla (Korkiakoski 10.1.2022; Shaw & Hamilton 2016, 11-12). Tämä tarkoittaa, että suurin osa ihmisistä tekee ostopäätöksen tunteiden perusteella, jonka jälkeen se perustellaan järjellä. Tunteet saavat ihmiset käyttäytymään epäloogisesti, mikä aiheuttaa liiketoiminnassa epämukavuutta. Organisaatiot, jotka ymmärtävät ja ottavat tämän aspektin huomioon omassa toiminnassaan, saavat parempia tuloksia aikaan haluttujen tunteiden herättämiseksi heidän asiakkailleensa. Tämä taas johtaa paremman asiakasarvon tuottamiseen, ja näkyy positiivisena kehityksenä liiketoiminnassa. (Shaw & Hamilton 2016, 11-12.) Vuorovaikutus palvelun tai tuotteen kanssa herättää ajatuksia ja tunteita, jotka voivat olla neutraaleja, positiivisia, negatiivisia tai sekoitus näitä kaikkia. Näiden tunteiden seurauksena vuorovaikutus voi tuottaa pysyviä muistoja tai ne voivat hävitä saman tien. (Risdon & Quattlebaum 2018, 89.)

Asiakaskokemuksen ollessa erityisen hyvä, se vaikuttaa tunteisiin (Gerdt & Korkiakoski 2016, 42; Saarijärvi & Puustinen 2020, 106). Asiakaskohtaamisissa ympäristön ja tunnelman vaikutus on myös suuri (Kurvinen & Seppä 2016, 103). Yrityksen asiakkaassa herättämät positiiviset ja negatiiviset tunteet vaikuttavat siihen, palaako hän yrityksen asiakkaaksi jatkossa. Useimmat yritykset eivät ole tietoisia siitä, että oikeanlaisten tunteiden herättäminen asiakkaissa lisää yrityksen liikevaihtoa. Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää, on aivan olennaista olla tietoinen päätöksentekoon vaikuttavista intuitiivisista aspekteista. Ihmiset eivät voi tehdä päätöksiä ilman tunteita. (Shaw & Hamilton 2016, 30-31; Walden 2017, 151.)

Ihmisellä on 150 erilaista tunnetta, joten organisaation on ensin päätettävä oman liiketoimintansa kannalta tärkeimmät tunteet, joita se haluaa asiakkailleen luoda. Halutaanko lisätä liikevaihtoa, uskollisten asiakkaiden määrää, vai valitaanko jokin muu liiketoiminnan mittari. Tunteet vaikuttavat ostopäätökseen B2B- ja B2C-liiketoiminnoissa. Kuten kuvasta 4 havaitaan, haluttaessa luoda pitkäaikaista asiakasarvoa, on pyrittävä välttämään tuottamasta mm. ärtymystä, kiirettä, tyytymättömyyttä, pettymystä, turhautumista ja stressiä. Huomion herättämiseksi markkinointi pyrkii herättämään asiakkaissa kiinnostusta, stimulointia, energiaa, houkuttelevuutta ja tutkivuutta. Tarkoituksena on saada asiakas kokeilemaan tarjolla olevaa tuotetta tai palvelua, mutta tämä ei kuitenkaan vielä saa asiakasta kiintymään yritykseen. Jotta voidaan ajatella pitkäaikaisia asiakkuuksia, on herätettävä tunteita, jotka luovat positiivisia tunteita ja luodaan mahdolliseksi suositteluvien asiakkaiden saaminen. Näitä tunteita ovat esimerkiksi turvallisuus, luottamus, välittäminen ja arvostaminen. Tärkeimmäksi ja tavoiteltavimmaksi muodostuvat organisaatiota puolustavan asiakkuuden muodostava onnellisuuden ja tyytyväisyyden tunne. Puolustavan ja suositteluvan klusterin mukaiset tunteet ovat pitkäaikaista arvoa tuottavia. Huomio klusterissa ja

tuhoavassa klusterissa olevat tunteet ovat lyhytaikaista arvoa tuottavia. (Shaw & Hamilton 2016, 24.)



Kuva 4. Tavoiteltavat tunteet löytyvät pyramidin huipulta (mukaan Shaw & Hamilton 2016, 24)

Daffyn (2019, 106-107) mukaan asiakkaan tunteisiin vaikutetaan erittäin positiivisesti luomalla ikimuistoisia kokemuksia, joita kutsutaan wow -hetkiksi:

$$\text{Wow} = \text{odotukset} + 1$$

Tämän kaavan mukaan wow -hetki tapahtuu silloin, kun asiakas ei ainoastaan koe sitä, mikä on luvattu, vaan jotain lisäarvoa on tuotettu kokemukseen. Tämä lisäarvo tai ylimääräinen ominaisuus tuottaa +1-osan kokemuksesta, luoden wow-hetken. (Daffy 2019, 107.)

Wow-hetki ei tarkoita ylimääräisen rahan käyttämistä lisäarvon tuottamiseksi, vaan päinvastoin sen tulee olla mahdollisimman kustannustehokas sekä yksinkertainen tuottaa ja kokea (Daffy 2019, 107; Pennington 2016, 128). Lisäksi yrityksen sisällä se on tarkoitettu kollegoiden ja johtajien opittavaksi kehitystyötä varten. Asiakkaiden kannalta wow-hetki tarkoittaa kilpailijoista erilaistamista ja asiakasuskollisuuden rakentamista. (Daffy 2019, 107.) Reichheldin (2021, 149) mukaan tarvitsemme wow-hetkiä, joista voimme kertoa eteenpäin kollegoille ja ystäville. Kuitenkin sen sijaan, että yritys loisi strategian, jossa keskitytään toteuttamaan ainoastaan näitä yllätyksellisiä hetkiä jokaisessa asiakaskohtamisessa, on järkevämpää luoda strategia olla keskimääräistä parempi joka kerta. Tähän riittää 10 prosenttia keskivertoa parempi johdonmukainen ja ennustettava tekeminen jokaisessa asiakaskohtamisessa tai -kontaktissa. (Hyken 2021, 73-75.)

Jotta yritys ja sen tuottamat kokemukset on mahdollista muistaa, tulee kokemuksia innovoida ja kehittää sille tasolle, että asiakasodotusten suhteen organisaatio erilaistaa oman toimintansa kilpailijoista (Clatworthy 2019, 121). Tämä edellyttää johtajilta luovuutta ja rutini-odotusten luomisen lopettamista (Pine & Gilmore 2020, 130). Kuitenkaan ei ole järkevää luvata asiakkaiden odotusten ylittämistä jokaisella kohtaamisella ja asiointilla, koska yksikään yritys ei ole virheetön. Näin ollen on katteetonta luvata jatkuvaa odotusten ylittävää palvelua tai asiakaskokemusta. Epäonnistumisen mahdollisuus on suuri erityisesti aloilla, joilla henkilöstön vaikutus palveluprosessissa on merkittävä. Odotusten johtamiseen onkin parempi suunnata hieman ylimääräisiä resursseja sen sijaan, että strategiana on odotusten jatkuva ylittäminen. (Fornell, Morgeson, Hult & Vanamburg 2020, 35-37.)

Suunnittelemalla yllätyksellisiä hetkiä asiakaspolulle, tarinallistamalla palveluita sekä hyödyntämällä jatkuvaa kokeilua ja innovointia, tunteita on mahdollista rakentaa tietoisesti lisää ja näin systemaattisesti kehittää asiakaskokemuksen laatua (Saarijärvi & Puustinen 2020, 107). Panostamalla yllätyksellisiin hetkiin, yritys mahdollistaa asiakasuskollisuuden lisääntymisen (Hyken 2020, 22). Samalla on hyvä huomioida asiakkaiden tottuminen yllätyksellisiin hetkiin ja palvelun laadun parantumiseen, koska kilpailijat voivat kopioida samat asiat. Tästä johtuen strategisen kehitystyön on oltava jatkuvaa, ja uusia yllätyksellisiä Wow-hetkiä on pystyttävä luomaan koko ajan. (Fitzgerald & Fitzgerald 2017, 212; Pennington 2016, 13.)

Kokemusten tulee jatkuvasti täyttää brändin luomat asiakasodotukset, mutta tunnistaa kriittiset hetket, jolloin odotukset on mahdollista ylittää (Pennington 2016, 13). Penningtonin (2016, 128) mukaan wow-hetkien luomisessa ja suunnittelemisessa on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että ne ovat erityisiä ja ajoitettu juuri oikeaan hetkeen. Kuitenkin tulee huomioida wow-hetkien luominen ensin omalle henkilökunnalle ennen kuin heidän on mahdollista luoda niitä asiakkaille (Hyken 2020, 122).

Yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpää, kuin ensivaikutuksen tekeminen asiakkaaseen, on viimeisen vaikutuksen tekeminen. Ne ovat asioita, joita asiakas kokee kohtaamisissa yritysten ja sen ihmisten kanssa asioinnin loppuvaiheessa. Voimakas viimeinen kokemus voi olla vaikuttavampi kuin sitä edeltävät kokemukset, ja näin se voi olla ainut asia, jonka asiakas kohtaamisesta muistaa. Ensivaikutuksen voi tehdä ainoastaan yhden kerran, mutta näihin viimeisiin kokemuksiin tarjoutuu useita mahdollisuuksia, sillä niitä tuotetaan jatkuvasti kohtaamisten aikana. (Daffy 2019, 102.)

2.8.1 Asiakasuskollisuuden vaikuttavat asiat

Asiakasuskollisuuden määrittää asiakkaan kokemus, ja mahdollisuus uudelleen ostoihin syntyy positiivisten kokemusten kautta. Huonon kokemuksen saadessaan tätä tuskin tapahtuu. (Tavsan & Erdem 2018, 13.) Asiakasuskollisuus ei enää muodostu pelkän tuotteen, brändin tai hinnan mukaan, vaan se muodostuu nimenomaan yksilöllisten kokemusten perusteella (Dew ym. 2021, 2). Hyvästä palvelusta ilahtunut asiakas ostaa todennäköisemmin uudelleen, kuin pelkästään tyytyväinen asiakas (Villani 2019, 33). Näin asiakas-kokemuksen suorat vaikutukset liiketoimintaan muodostuvatkin juuri uskollisten asiakkaiden kautta (Holma 8.9.2021). Kun palvelukokemus on hyvä, se edesauttaa asiakasuskollisuuden muodostumista ja myös korkeampien hintojen sekä hintojen nostamisen hyväksymistä. Palveluyritysten tulisikin juuri tästä syystä keskittyä luomaan hyviä palvelukokemuksia, mikä voi tapahtua esimerkiksi kouluttamalla, ja kehittämällä palveluita asiakaspalautteiden perusteella. Myös lisäpalveluiden innovoiminen osaksi muita palveluita on hyvä keino luoda uusia palvelukokemuksia. (Bryson, Sundbo, Guglsang & Daniels 2020, 153.) Lisäksi milleniaalien kuluttajakäyttäytymistä tutkittaessa on havaittu, että 75 prosenttia heistä ostaa haluamansa tavaran sijaan mieluummin kokemuksia. Tämä kertoo kokemus-talouden vahvuudesta luoda tunnesiteitä, mieleenpainuvuutta ja kehittää asiakasuskollisuuden rakentumista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 119.)

Aito uskollisuus edellyttää tunnesidettä, joten ainut tapa rakentaa asiakasuskollisuutta on pyrkiä luomaan asiakkaalle pysyviä muistijälkiä. Uskolliset asiakkaat ostavat enemmän tuotteita ja palveluita, antavat palveluiden virheitä anteeksi ja myös todennäköisesti suosittelevat brändiä toisille. Asiakasuskollisuus edesauttaa liiketoiminnan kasvua, tuottoja sekä ennustettavuutta. Asiakasuskollisuutta on kuitenkin haastavaa ylläpitää ja kehittää, vaikkakin asiakas tekee uhrauksen siinä, että hän jatkaa asiointia uskollisesti yrityksen kanssa, vaikka toinen ja jopa parempi vaihtoehto olisikin olemassa. On äärimmäisen tärkeää ymmärtää, kuinka positiiviset ja negatiiviset muistijäljet muodostuvat, koska asiakasuskollisuus on muistitoiminto. (Shaw & Hamilton 2016, 143-144.) Olennaista on myös havaita, että äärimmäiset tunteet kuten erittäin hyvä ja erittäin huono, luovat kaikista

voimakkaimmat muistot kokemuksesta. Mitä neutraalimpi kokemus on, sitä huonommin se on mahdollista muistaa. (Daffy 2019, 98.)

Valintoihin ja päätöksiin vaikuttaa odotus tulevaa kokemusta kohtaan sekä muistikuvat siitä minkälainen kokemus on aiemmin ollut, kuten taulukosta 5 käy ilmi. Näillä odotuksilla kokemusta kohtaan ja muistikuvilla koetusta kokemuksesta on suora yhteys asiakasuskollisuuden muodostumiseen, ei niinkään kokemuksella itsessään. (Daffy 2019, 96.)

Taulukko 5. Asiakasuskollisuus muodostuu vahvojen muistijälkien perusteella (Daffy 2019, 96)

Kokemuksen vaihe	Vaikutus asiakasuskollisuuteen	Analyysi
Todellinen kokemus	Heikko	Kokemus vaikuttaa päätöksentekoon nykyhetkessä, mutta sillä on heikoin vaikutus tulevaisuuden päätöksiin ja sitä kautta asiakasuskollisuuden muodostumiseen.
Odotus kokemuksesta	Vahva	Odotukset kokemusta kohtaan määrittävät sen, kuinka varsinaisen kokemuksen koemme. Tämä vaikuttaa tulevaisuudessa asiakasuskollisuuteen.
Muistijälki kokemuksesta	Vahvin	Muistolla koetusta kokemuksesta on vahvin vaikutus tulevaan päätöksentekoon, ja sitä kautta asiakasuskollisuuteen.

Vahvoja tunteita aikaansaavat asiakaskokemukset, ovat ne sitten hyviä tai huonoja, myös muistetaan todennäköisesti hyvin (Cook 2015, 1; Daffy 2019, 13; Huhta & Myllyntaus 2021, 119; Pine & Gilmore 2020, 15; Shaw & Hamilton 2016, 146). Vihaa, turhautumista tai aitoa iloa aiheuttavat asiakaskokemukset jättävät vahvan kemiallisen jäljen aivoihin, ja näin luovat kestävän muiston tapahtuneesta. Epätavalliset tai yllättävät asiakaskokemukset tekevät myös tämän, koska ne katkaisevat automaattisen ja intuitiivisen tietojen käsittelyn. Kokemuksesta muistetaan parhaiten sen intensiivisin kohta ja kokemuksen loppu.

Asiakkaan muistijälkeä koko kokemuksesta parannetaan keskittämällä toimenpiteitä positiiviseen huippukohtaan ja palvelun loppuhuipentumaan. (Shaw & Hamilton 2016, 146-149.)

Negatiivisista kokemuksista kerrotaan keskimäärin yhdeksästä viidelletoista ihmiselle, kun taas positiivisista kokemuksista kerrotaan ainoastaan neljästä kuuteen ihmiselle. Kun asiakas kertoo huonosta kokemuksesta monta kertaa eri henkilöille, kokemus samalla juurtuu syvemmälle hänen aivoihinsa. (Shaw & Hamilton 2016, 154.)

2.8.2 Asiakasuskollisuuden kehittämisen merkitys

Asiakaskokemuksen kehittämisen tärkein päämäärä on asiakasuskollisuuden kasvattaminen (Hyken 2020, 21; Tavsan & Erdem 2018, 2015). Asiakasuskollisuus on liiketoiminnan kasvun tärkein indikaattori (Hayes 2013, 158). Yrityksen tuotot kasvavat keskimäärin 11 prosenttia ja asiakasuskollisuus 21 prosenttia asiakaskokemuksen kehittämisen kautta (Korkiakoski 2019, 28). Vastaavasti viiden prosentin lisäys asiakasuskollisuudessa johtaa 25-85 prosentin tai jopa 95 prosentin kehitykseen tuotoissa (Cook 2015, 9; Newman 2021,1; Palmer 2021, 170).

Yhdysvalloissa on osoitettu, että asiakasuskollisuuden lisääntyessä kymmenellä prosentilla, yrityksen arvo voi kasvaa 30 prosenttia. Asiakashankinta ei lisää yrityksen arvoa, mutta panostamalla asiakasuskollisuuden kehittämiseen näin tapahtuu. (Peppers & Rogers 2017, 377.)

Uskollinen asiakas on organisaatiolle tuottavampi kuin ainoastaan kerran ostava asiakas. Uskollisia asiakkaita kannattaa tavoitella, koska tämä johtaa vastuulliseen liiketoiminnan kasvuun pienemmillä kustannuksilla. Asiakashankintakustannukset ovat aina korkeammat kuin asiakaspysyvyyden kustannukset, ja juuri tästä syystä asiakasuskollisuus on tärkeää. Kuitenkin usea yritys keskittyy enemmän asiakashankintaan kuin asiakasuskollisuuteen. (Shaw & Hamilton 2016, 142.)

Shaw & Hamilton (2016, 141-142) ovat koonneet 15 kohdan listan, jotka liittyvät uskollisiin asiakkaisiin:

1. asiakaspoistuman suurin aiheuttaja ei ole hinta vaan asiakaspalvelun huono laatu
2. asiakas vaihtaa neljä kertaa todennäköisemmin kilpailijan palveluiden tai tuotteiden käyttäjäksi, mikäli ongelma on palvelussa eikä hinnassa tai tuotteessa
3. todennäköisyys myydä uudelle asiakkaalle on 5-20 prosenttia, ja todennäköisyys myydä nykyiselle asiakkaalle on 60-70 prosenttia
4. jokaista asiakasvalitusta kohden on 26 tyytymätöntä asiakasta, jotka eivät ole valittaneet
5. kahden prosentin lisäys asiakaspysyvyydessä vastaa 10 prosentin alennusta kustannuksista
6. tyytymättömistä asiakkaista 96 prosenttia ei kerro huonosta palvelusta, mutta heistä 91 prosenttia ei palaa enää yrityksen asiakkaaksi
7. tyytymätön asiakas kertoo saamastaan palvelusta keskimäärin 9-15 henkilölle, ja noin 13 prosenttia heistä kertoo kokemuksestaan yli 20 henkilölle
8. tyytyväinen asiakas, joka saa ongelmansa ratkaistua, kertoo kokemuksesta noin 4-6 henkilölle
9. ostokokemuksista 70 prosenttia perustuu asiakkaan tuntemukseen siitä, miten häntä kohdellaan
10. parempaa palvelun laatua saadakseen, 55 prosenttia asiakkaista on valmiita maksamaan siitä lisää
11. todennäköisyys uudelleenostoon lisääntyy kuusinkertaiseksi silloin, kun asiakas arvioi palvelun laadun numerolla 5 asteikolla yhdestä viiteen, verrattuna tilanteeseen, jolloin hän antaa arvosanaksi 4.8
12. yhtä ratkaisematonta negatiivista kokemusta kohden tarvitaan 12 positiivista kokemusta
13. kun asiakaspoistumaa onnistutaan vähentämään viidellä prosentilla, se voi lisätä tuottoja 5-95 prosenttia
14. uuden asiakkaan hankkiminen maksaa keskimäärin seitsemän kertaa enemmän, kuin olemassa olevan asiakkaan säilyttäminen
15. uudelleen ostavat asiakkaat käyttävät noin kaksi kertaa enemmän rahaa verkkokauppaostuksiin kuin uudet asiakkaat.

Mikäli asiakasodotukset ylitetään toistuvasti, on todennäköistä, että asiakassuhteesta kehittyy uskollisempi ja tuottavampi. Vastaavasti asiakasodotusten alittuessa tämä on epätodennäköisempää. Odotuksilla on vahva yhteys asiakasuskollisuuteen tulevaisuudessa, ja tämä luo tarpeen asiakasodotusten hallinnalle. Daffyn (2019, 13) mukaan on ymmärrettävä ja oltava taitava kolmen erilaisen ja toisiinsa liittyvän tekniikan hahmottamisessa, mikäli halutaan saavuttaa ja tavoitella pitkäaikaista asiakasuskollisuutta:

- asiakasodotusten johtaminen
- asiakaskokemuksen johtaminen
- asiakasmuistojen johtaminen.

Yhtenäisesti näitä kutsutaan asiakasuskollisuuden johtamiseksi (Daffy 2019, 13).

Asiakaskokemuksen kehittäminen nähdään yleisesti tärkeänä keinona uuden liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakkaiden nykyisten kontaktipisteiden parantaminen ja uusien

kehittäminen mahdollistaa uuden tiedon saamisen entistä paremmin, joka taas lisää tietoa siitä, kuinka asiakkaita on mahdollista palvella paremmin ja päästä näin myös lähemmäksi asiakkaan maailmaa. Tämä taas on yhteydessä kehittyneeseen ja parantuneeseen asiakasuskollisuuteen, mikä vuorostaan voi näkyä lisääntyneinä innovaatioina organisaatioissa. Hanken Handelshögskolanin ja Shift Actionsin selvityksen mukaan vain 15 prosentilla yrityksistä on asiakaskokemuksen kehittämisprojekti käynnissä. (Shift Actions 2019, 10.)



Kuva 5. Asiakkaan ilahduttaminen on tavoiteltavampaa kuin asiakkaan tyytyväisyys (muokailen Palmer 2021, 168)

Palmer (2021, 168-169) tuo esille asiakaskokemuksen skaalan, jossa tärkeintä on hahmottaa ilahduttamisen yhteys asiakasuskollisuuteen (kuva 5). Tyytyväinen asiakas ei vielä tarkoita uskollista asiakasta. Asiakas on tyytyväinen tai tyytymätön hänen ennako-odotuksista riippuen. Vaikka asiakasodotukset täytetään täydellisesti, asiakas on silti tyytyväinen, ei ilahdunut. Ilahduttaminen vaatii lisätyötä ja se voi osoittautua kalliiksikin, mitä sen ei kuitenkaan tarvitse olla. Kuitenkin se on vaivannäön arvoista, koska todennäköisyys asiakasuskollisuuden muodostumiseen on ilahduneiden asiakkaiden keskuudessa peräti 86 prosenttia Mercedes-Benzin teettämän tutkimuksen mukaan.

Lukuisat kansainväliset tutkimukset osoittavat asiakaskokemuksen yhteyden asiakasuskollisuuteen, liikevaihtoon ja tuottavuuteen (Palmer 2021, 169; Tavsan & Erdem 2018, 239). Yrityksillä, jotka tietoisesti johtavat asiakkaiden kokemuksia, nähdään selkeästi paras tulevaisuuden kasvupotentiaali. Mikäli asiakkaiden kokemusten kehittäminen ei kuulu yrityksen liiketoimintaan, tai sen ajatellaan olevan ainoastaan markkinointiin kuuluva toimenpide, yritys jää auttamatta kilpailijoista jälkeen. (Tavsan & Erdem 2018, 239.) On hyvä muistaa myös, ettei asiakassuhdetta voida rakentaa ilman kokemuksen henkilökohtaistamista. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi oikeilla kanavavalinnoilla, asiakasymmärryksellä, ostokäyttäytymisen ja ostotiheyden tiedostamisella ja aidolla personoinnilla. Globaalistikin yritykset, jotka toimivat tämän kaltaisesti, ovat erittäin harvassa B2C-sektorilla. B2B-sektorilla tätä ei juuri koskaan tapahdu. (Newman 2021, 19.)

2.9 Service Logic Business Model Canvas työkaluna

Liiketoimintaympäristö on muuttunut haastavammaksi, jossa asiakasymmärryksen tulee olla entistä syvempää. Asiakkaan tuominen toiminnan kohteesta toiminnan keskiöön on ollut perinteisen Business Model Canvasin uudistamisen lähtökohtana. Service Logic Business Model Canvasin taustalla on noin puolitoista vuotta kestänyt kehittämisprosessi. Kehitystyöhön osallistui paljon Finnish Service Alliancen kehittäjiä ja tutkijoita, ja tarkoituksena oli tuoda palvelulogiikan näkökulmaa liiketoimintamallin kuvaamiseen. Mukana oli Suomen yliopistoista palvelututkijoita ja paljon eri yrityksiä. Perinteiseen arvoketjuajatteluun perustuva Business Model Canvas toimi pohjana teemaryhmän työskentelylle, mutta eri tapaamisissa oli herännyt ajatus, että BMC ei perustu palvelulogiikkaan vaan tuotantologiikkaan. Organisaation näkökulman lisäksi SLBMC:ssa otetaan huomioon asiakkaan näkökulma jokaisessa yhdeksässä osa-alueessa, jolloin asiakas on kaiken suunnittelun keskiössä. (Ojasalo 7.9.2021; Ojasalo & Ojasalo 2015, 317-318; Ojasalo & Ojasalo 2016, 71-72.)

Service Logic Business Model Canvas (liite 6) syntyi usean työpajan tuloksena, joihin osallistui liike-elämän johtajia, akateemisia tutkijoita muun muassa Aalto Yliopistosta ja Tampereen yliopistosta, sekä Tekesin ja VTT:n asiantuntijoita ynnä muita eri alojen toimijoita. Palvelumuotoilun menetelmillä ja pienpöydissä työstettiin Canvasta. Vastakohtana perinteiselle tuotanto- ja palvelulogiikalle, että asiakas on sivussa ja tuote tai palvelu on keskiössä, ytimenä oli joka laatikon miettiminen asiakkaan näkökulmasta sekä yrityksen näkökulmasta. Lähtökohtana on aina se, minkä hyödyn asiakas saa eli arvo on keskiössä. Tämän jälkeen asia katsotaan yrityksen näkökulmasta. Työkalusta haluttiin tehdä selkeä, joten ulkoasultaan se on samannäköinen kuin perinteinen Business Model Canvas, jolloin on helpompi havaita tuotantologiikan ja asiakaslogiikan näkökulmat. (Ojasalo 7.9.2021.)

Ensimmäisessä vaiheessa asiakkaan arjen haasteista ja tulevaisuuden tarpeista hankitaan syvälinen ymmärrys. Yrityksen rooli asiakkaan arjessa, käytännön arvolupaus sekä eri osapuolien resurssien ja kumppanuuksien hyödyntäminen arvoa luodessa seuraa tämän jälkeen. Canvasissa on yhdeksän eri kohtaa, joissa jokaisessa on kysymykset, liittyen asiakkaan maailmaan. Näihin kysymyksiin vastaamalla saadaan luotua valmis Canvas. (Ojasalo & Ojasalo 2016, 72.)

Laatikoiden täyttämisyjärjestyksessä kysymykset ovat (Ojasalo & Ojasalo 2016, 72-73 sekä liite 5):

1. **Asiakkaan maailma ja hänen tarvitsemansa ideaalinen arvo:** (Oma näkökulma) Kuinka saamme syvällisen ja kattavan ymmärryksen asiakkaan (myös asiakkaan asiakkaan) maailmasta ja tulevaisuuden strategioista? (Asiakkaan näkökulma) Miksi asiakas ostaa? Minkälaisia hyötyjä asiakas tarvitsee (käytännöllisiä, taloudellisia, ympäristöön liittyviä, sosiaalisia, eettisiä, symbolisia)?
2. **Arvolupaus:** (O) Mitä arvoa myymme? Mistä elementeistä tarjoamamme muodostuu? Mikä tai mitkä tekijät tekevät tarjoamastamme ainutlaatuisen? (A) Mitä arvoa asiakas ostaa? Mistä elementeistä asiakkaan tarpeet muodostuvat? Mitkä asiakkaan ongelmat ja haasteet pitää saada ratkaistua?
3. **Arvon luominen:** (O) Miten tarjoamamme sulautuu asiakkaan maailmaan? Kuinka parhaiten autamme asiakasta saavuttamaan heidän tavoitteensa? (A) Miten arvo käytännössä ilmenee asiakkaan toiminnoissa (mukaan lukien tunteikkaat ja psyykkiset kokemukset)? Mitkä ovat asiakkaan pitkäaikaiset hyödyt?
4. **Vuorovaikutus ja yhteiskehittäminen:** (O) Kuinka voimme edesauttaa yhteiskehittämistä sekä vuorovaikutteisuutta meidän ja asiakkaan välillä? (A) Miten asiakas käytännössä osallistuu vuorovaikutukseen ja kehittämistyöhön? Mitkä ovat asiakkaan käyttäytymismallit yhteisessä vuorovaikutuksessa?
5. **Tulovirrat ja mittarit:** (O) Mikä on ansaintamallimme ja mistä osatekijöistä kassavirta muodostuu? Miten voimme hyödyntää ja soveltaa arvoperusteista hinnanmuodostusta? Mitä muuta arvokasta kuin rahaa meille muodostuu liiketoimintamme seurauksena? Mitä mittareita käytämme liiketoimintamme seurantaan? (A) Mistä hyödyistä asiakas on valmis maksamaan, miksi ja miten? Mikä on asiakkaan saama taloudellinen arvo? Mitkä ovat asiakkaan liiketoiminnan avainmittarit, ja kuinka itse seuraamme niitä?
6. **Avainresurssit:** (O) Mitä tietoja ja taitoja tarvitsemme? Mitä muita taitoja, osaamista tai fyysisiä resursseja tarvitsemme? (A) Mitä tietoja ja taitoja asiakas tarvitsee? Mitä muita taitoja, osaamista tai fyysisiä resursseja asiakas tarvitsee?
7. **Avainkumppanit:** (O) Ketkä ovat avainkumppanimme? Mikä on kumppaneidemme rooli? Mitä eri resursseja kumppaneiltamme tarvitsemme? Miten kumppanimme hyötyvät yhteiskehittämisestä ja yhteistyöstä? (A) Kuinka asiakas kokee kumppanimme? Minkälaisia kumppanuuksia asiakkaalla on, ja kuinka ne pitäisi ottaa huomioon?
8. **Kumppanuudet ja resurssit käytännössä:** (O) Kuinka pystymme parhaiten koordinoimaan eri toimijoiden ja osapuolten arvon tuottamista? Kuinka hyödynnämme ja kehitämme kumppanuuksia sekä resursseja? (A) Kuinka asiakas hyödyntää ja kehittää kumppanuuksia sekä resursseja?
9. **Kustannusrakenne:** (O) Mitkä ovat liiketoiminnastamme aiheutuvat luonnolliset kustannukset? Mitä muita kustannusrakenteita meillä on? (A) Mitkä ovat asiakkaan liiketoiminnan kustannukset ja kustannusrakenteet?

Service Business Logic Model Canvasin käytön edellytyksenä ei ole asiakkaan osallistuminen Canvasin käyttöön. Kuitenkin asiakkaan äänen on oltava läsnä koko kehitystyön ajan. Asiakkaan maailmasta onkin kerättävä tietoa järjestelmällisesti ja kokonaisvaltaisesti. Yrityksen sisällä ja eri sidosryhmien välillä on todella tärkeää hyödyntää

yhteiskehittämisen monipuolisia menetelmiä, jotta erilaiset toimijaryhmät saadaan mukaan liiketoimintamallin työstämiseen. Ainoastaan tällä tavalla toimien voidaan luoda kokemuksia, jotka ovat merkityksellisiä ja jotka aidosti luovat arvoa eri osapuolille yhteisissä liikesuhteissa sekä päivittäisessä arjessa. (Ojasalo & Ojasalo 2016, 73.)

Työkalun edut yritysedustajien palautteen mukaan ovat sen helppokäyttöisyys ja yksinkertaisuus liiketoimintamallin kuvaamiseen ja sen kehittämiseen. Uudistettavaa liiketoimintamallia on mahdollista testata nopeasti ilman suunnittelutyöhön kuluva ajankäyttöä. Haluttaessa soveltaa ja syventää asiakaskeskeistä ajattelua laajemmin organisaatiossa sekä luodessa yhteistä näkemystä organisaation toiminnasta ja tavoitteista, työkalu on koettu toimivana välineenä. Näin ollen asiakaslähtöisen toimintakulttuurin rakentaminen ja luominen helpottuvat, ja se toimii myös viestintävälineenä antaen selkeän kokonaiskuvan organisaation toiminnasta ja tavoitteista. Näistä ominaisuuksista johtuen se eroaa täysin perinteisistä liiketoimintasuunnitelmista. (Ojasalo & Ojasalo 2016, 73-74.)

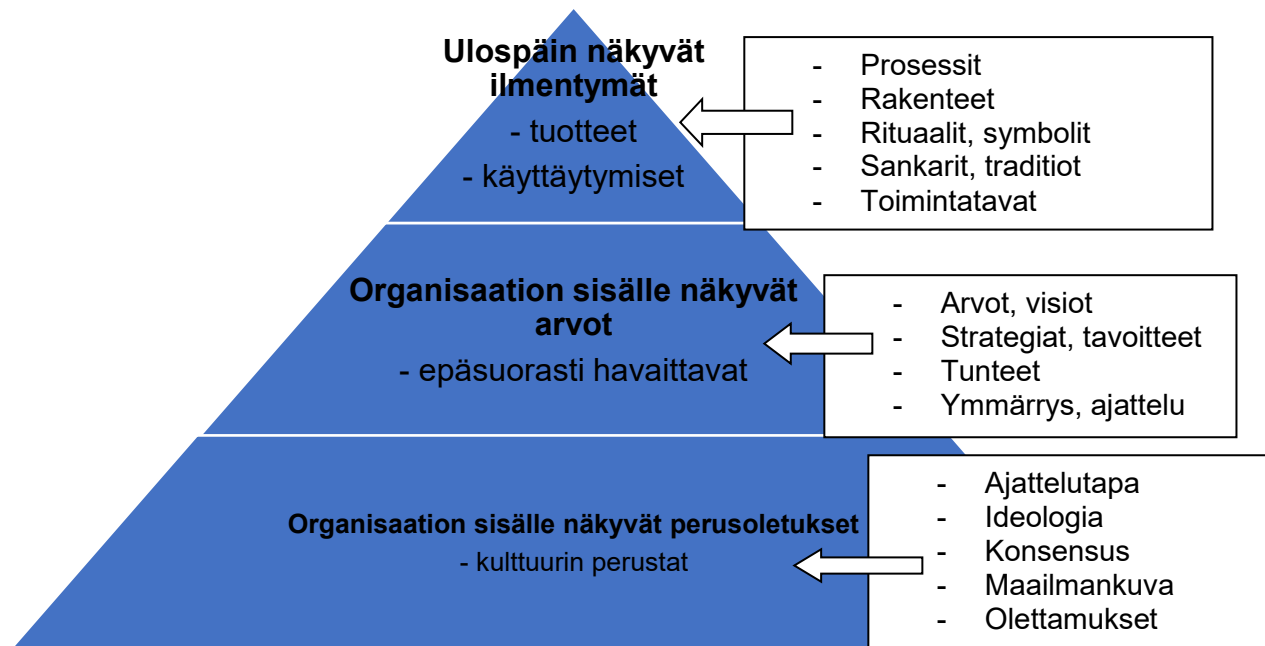
3 Henkilöstökokemus ja yrityskulttuuri

Tässä luvussa määritellään henkilöstökokemuksen yhteys asiakaskokemukseen, ja sen merkitys, mittaaminen sekä kehittäminen osana organisaation toimintaa.

3.1 Henkilöstökokemuksen ja yrityskulttuurin käsitteitä

Työntekijän näkemys työnantajasta muodostuu mielikuvien, vuorovaikutuksen ja tunteiden pohjalta. Näistä muodostuu työntekijän henkilöstökokemus. Vastaavasti yrityskulttuuri, teknologia ja työympäristö ovat henkilöstökokemuksen osa-alueet. Nämä heijastuvat edelleen asiakaskokemukseen. (Holma ym. 2021, 93; Korkiakoski 2019, 121-123.) Vastaavasti asiointikokemukseen heijastuu aivan suoraan yrityskulttuurin taso (Huhta & Myllyntaus 2021, 23-24; Kurvinen & Seppä 2016, 34). Jokaisella organisaatiolla on jonkinasteinen kulttuuri, joka heijastuu organisaation toimintaan. Päätävässä asemassa olevien henkilöiden on oltava perillä organisaationsa kulttuurista ja sen vaikutuksesta liiketoimintaan. (Evans 2020, 138.) Samoin heidän on näytettävä esimerkkiä ja sitouduttava yrityskulttuurin rakentamiseen, jotta muutos voi olla mahdollinen (Cook 2021, 10-11; Sarkia & Vehkaperä 3.11.2021). Mikäli näin ei tapahdu, ei sitä tapahdu muuallakaan organisaatiossa (Hyken 2021, 54).

Scheinin (2017, 5) mukaan kulttuuri sisältää kaiken, minkä ryhmä on kehittyessään ja yhdessä toimien oppinut. Yrityskulttuuri voidaan hahmottaa klassisella kolmiomallilla (Schein 2010, 25-32). Mallin mukaan yrityskulttuuri muodostuu ulospäin näkyvistä ilmentymistä ja organisaation sisälle näkyvistä arvoista ja perusoletuksista, kuten kuvasta 6 voidaan havaita. Ulospäin näkyvät esimerkiksi rekrytointiprosessi ja siihen kuuluvat työpaikkailmoitukset, palkitsemistavat ja palkittavat henkilöt, henkilökunnan tapa vastata puhelimeen ja sähköpostiin sekä yritykseen liittyvät tarinat. Yrityksen sisällä näkyviä asioita ovat yrityksen arvot ja perusoletukset. (Luukka 2019, 31-32.) Kurvinen & Seppä (2016, 34) mainitsevatkin arvopohjaisen rekrytoinnin johtavan menestykseen, jonka eteen on nähtävä vaivaa. Kuitenkin tällä tavalla toimien tiimi toimii hyvin yhdessä, ja resurssipanostukset maksavat itsensä takaisin moninkertaisesti. Kiinnittämällä erityistä huomiota oikeanlaisen asenteen omaksuvien henkilöiden rekrytoimiseen, voidaan asiakaskeskeisen kulttuurin toteutuminen varmistaa kaikista parhaiten (Gerdt & Korkiakoski 2016, 109).



Kuva 6. Kulttuurijäävuorimalli auttaa hahmottamaan sisäisen kulttuurin perustaa ja arvoja sekä ulospäin näkyviä aspekteja (mukaillen Schein 2010; Luukka 2019, 31-32)

Asiakkaiden odotukset voidaan lunastaa ja ylittää ainoastaan silloin, kun työntekijä on tunnetasolla sitoutunut työnantajaansa ja hän on aidosti innostunut työstään ja yrityksen asiakkaista. Tällöin asiakkaalle välittyy työntekijän hyvä positiivinen kokemus. (Korkiakoski 2019, 119.) Ilman ihmisiä ei ole organisaatiota, joten koko ekosysteemi riippuu täysin työntekijäkokemuksesta. On olennaista varmistaa oikeanlaisen osaamisen houkuttelemisen ja pitäminen organisaation palveluksessa. (Villani 2019, 35.)

3.2 Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys

Henkilöstökokemuksella ja asiakaskokemuksella on selkeä havaittava yhteys toisiinsa (Korkiakoski 2019, 9; Korkiakoski 1.9.2021; Ojasalo 7.9.2021). Ainutlaatuisen ja lähtemättömän asiakaskokemuksen tuottamiseksi, täytyy henkilöstökokemuksen olla erittäin hyvä. Näin jo siitä syystä, että työntekijät jaksavat kohdata asiakkaat toistuvasti ja joka kerta yhtä innostuneesti. (Korkiakoski 2019, 9.) Hyvä asiakaskokemus vahvistuu hyvän henkilöstökokemuksen vaikutuksesta, erityisesti työntekijöiden viihtyessä työssään sekä selkeiden vastuualueiden tiedostamisen kautta. Näin mahdollistuu sujuvan asiakaskokemuksen muodostuminen työntekijän aidosti kiinnostuessa asiakkaan tarpeista ja halusta auttaa. Ainoastaan koko henkilöstön toimiessa yhteistyössä voi kulttuuri olla merkityksellinen, ja ainoastaan silloin se voi edistää asiakasuskollisuuden muodostumista (Hyken 2021, 54).

Työntekijällä on hyvä olla valta reagoida ja päättää kulloisestakin asiakastilanteesta. Tällöin on mahdollista myös ratkaista asiakkaan haasteet yhdellä yhteydenotolla, ja välittää asiakkaalle välittämisen tunne. (Holma ym. 2021, 85-86; Korhikoski 2019, 192.) Kun työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen toimintaan, muodostaa se myös vahvan yrityksen (Smith & Milligan 2015, 140). Työntekijöiden onkin oltava tunnetasolla sitoutuneita työnantajaansa asiakasodotusten ylittämiseksi. Tämä taas näkyy työstä ja asiakkaista innostumisena. (Korhikoski 2019, 119). Lisäksi on havaittavissa, että hyvä yrityskulttuuri heijastuu myönteisesti yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana, mikä taas näkyy sekä hyvien asiakaskokemusten jakamisena eri verkostoissa kuin myös edelleen lisääntyneenä työhaakemusten määränä avoimiin tehtäviin (Sarkia & Vehkaperä 3.11.2021).

Työhönsä ja työnantajaansa sitoutuneet työntekijät ovat heitä, jotka arvioidaan onnistuneen asiakaspalvelun tuottajiksi asiakasmittauksissa. Hyvällä henkilöstökokemuksella ja työhön sitoutumisella on myös yhteys liiketoiminnan tuloksellisuuteen, sillä laajan tutkimuksen mukaan se voi edesauttaa tuottavuuden kasvua jopa 12 prosentilla. (Cook 2015, 11.) Huhta ja Myllyntaus (2021, 41) toteavat hyvän työntekijäkokemuksen rakentavan asiakaskokemusta, jolloin parantunut asiakaskokemus kasvattaa liikevaihtoa sitoutuneiden ja tyytyväisten asiakkaiden palatessa kaupankäyntiin. Näin on osoitettu myös IBM instituutin selvityksessä, jonka perusteella asiakaskokemuksen ansiosta kasvanut liike-tilos on suorassa yhteydessä henkilöstökokemuksen asettamisessa yrityksen tärkeäksi prioriteetiksi (Coleman 2018, 176).

Yrityskulttuuri ja henkilöstökokemus muodostavat yhdessä kilpailuedun lähteen, kun niitä päätetään kehittää (HR Legal Services 8.3.2021). Toisaalta kaikki sisäiset ongelmat kuten yllättävät poissaolot ja korkea uupumisen aste, vaikuttavat asiakaskokemuksen laatuun heikentävästi horjuttaen samalla organisaation brändiä ja heikentäen liikevaihtoa (Villani 2019, 47). Asiakasnäkökulmasta yrityksen työntekijä on yhtä kuin itse yritys, joten yrityskulttuuri onkin vahvin työkalu sen varmistamiseksi, että jokainen työntekijä on yhteiseen tekemiseen sitoutunut (Peppers & Rogers 2017, 538). Hyvä asiakaskokemus on aina seurausta hyvästä työntekijäkokemuksesta (Villani 2019, 35). Hyvään työntekijäkokemukseen taas voidaan vaikuttaa suoraan esimerkiksi koulutuksen kautta, koska asiakkaat kohtaavat joka tapauksessa henkilökuntaa riippumatta palvelun automatisaation asteesta. Nämä kohtaamiset vuorostaan vaikuttavat asiakkaan näkemykseen organisaatiosta sen perusteella, minkälaisia vaikutelmia heillä on toisista organisaatioista. (Martin 2021, 56.)

Työntekijäkokemuksella selittyy jopa 60 prosenttia asiakaskokemuksesta silloin, kun liiketoiminnan ydin muodostuu päivittäisestä vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa. Näin tapahtuu esimerkiksi matkailu- ja ravintola-alalla sekä kaupan alalla. Toisaalta teollisuudessa sekä sosiaalisen median alalla asiakaskokemuksella ja työntekijäkokemuksella on

suhteellisen pieni yhteys keskenään. (Huhta & Myllyntaus 2021, 23.) Asiakkaan kokiessa, että hänestä välitetään, häntä kuunnellaan, ja että hänen tarpeensa ovat yritykselle oikeasti tärkeitä, on parhaiden asiakaskokemusten syntyminen mahdollista. Tällöin yritys on tietoinen sen asiakaskeskeisestä kulttuurista ja toimintatavoista, se luottaa asiakasrajapinnassa työskenteleviin työntekijöihin ja siihen, että nämä toimivat asiakkaan parhaaksi harkintansa mukaan. Parhaiden asiakaskokemusten taustalla on myös työntekijän ymmärrys yrityksen tavoittelemasta asiakaskokemuksesta ja sen tuottamisen vaatimuksista. Tähän voidaan vielä lisätä yrityksen onnistunut sisäinen yhteistyö, jolloin huonoa asiakaskokemusta edistäviä sisäisiä ristiriitoja ei pääse syntymään. Lisäksi henkilöstön sitoutumista ja työmotivaatiota lisätään olemalla työntekijöitä kohtaan reilu ja arvostava. (Holma ym. 2021, 88-89; Luukka 2019, 41.)

3.3 Henkilöstökokemuksen merkitys

Luukka (2019, 129) nostaa esille työnantajalupauksen, employee value proposition, merkityksen työntekijäkokemuksen johtamisessa. Se kuvaa työntekijän organisaatiolta saamaa arvoa vastineena omasta työpanoksesta. Näiden lupauksen pitää olla huolellisesti pohdittuja sekä yrityksen kulttuuria kuvaavia asioita, jotka ovat aitoja ja realistisia. Niiden toteuttamiseen tulee panostaa, jotta työntekijöiden odotukset voidaan täyttää ja annetut lupaukset toteuttaa. Korhonen (2019, 156) mainitsee saman asian nimellä henkilöstölupaus. Yhdessä asiakaslupauksen kanssa henkilöstölle annetut lupaukset muodostavat parin, joka on todella voimakas kohti muutosta asiakaskeskeisempään suuntaan. Lisäksi kun henkilöstön hyvinvointiin kiinnitetään huomiota, henkilöstö kokee, että heitä arvostetaan ja samalla tämä näkyy liiketoiminnan tuloksessa (Newman 2021, 96).

Työntekijöitä motivoi asiakaslähtöinen toimintatapa. Kun yritys ratkaisee asiakkaiden tarpeita, innostaa se myös henkilöstöä ja yrityksen kulkien konkreettisella tasolla tähän suuntaan, henkilöstölle on selkeää heidän roolinsa muutoksessa. Oikeanlaisia henkilöitä voidaan myös saada houkutelua työnhakijoiksi, kun yrityksellä on selkeä suunta ja siitä viestitään innostavasti. (Holma 16.5.2021.) Suora linkki on siinä, mitä enemmän asiakkaan kanssa ollaan tekemisissä, sitä enemmän henkilöstön hyvinvointi näkyy ja onko henkilöstölle selvää mistä asioista he saavat päättää ja mistä he eivät saa päättää. Eli asiakasrajapinnassa pitää olla sen verran joustoa, että siihen asiakastilanteeseen pystytään mukautumaan. (Holma 8.9.2021)

Tutkimukset osoittavat, että useassa organisaatiossa kulttuuri on heikkoa, mikä johtaa usein työntekijöiden sitoutumattomuuteen tavoitteisiin nähden. Kansainvälisellä tasolla noin 30 prosenttia työntekijöistä on sitoutuneita työnantajaan ja yrityksen tavoitteisiin. Työntekijän sitoutumisella, henkilökohtaisella menestymisellä ja organisaation tuloksilla on

suora yhteys. Liiketoiminnallisesti onkin järkevää rakentaa työntekijöitä sitouttavaa toimintakulttuuria kaikin mahdollisin keinoin. (Daffy 2019, 38.)

Sitoutunut henkilöstö vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen seuraavasti (Daffy 2019, 39):

- asiakkaat puolustavat ja kannattavat yritystä 12-20 prosenttia enemmän
- tuottavuus lisääntyy 18-30 prosenttia
- työtaturmien määrä vähenee 30-50 prosenttia
- tuotevirheiden määrä laskee 35-45 prosenttia
- työntekijöiden vaihtuvuus vähenee 50-75 prosenttia
- kannattavuus kasvaa 12-30 prosenttia
- yritys voi kasvattaa toimintaa jopa 2,6-kertaisesti.

On myös kansainvälisesti osoitettu, että yritykset, joiden henkilöstö on sitoutunut yrityksen toimintaan, ovat jopa 147 prosenttia tuottavampia osaketta kohden kuin verrokkiyritykset (Coleman 2018, 176).

Henkilöstön sitoutumiseen taas voidaan Newmanin (2021, 99) mukaan vaikuttaa toimimalla työntekijäkeskeisesti, ja tämä lisää myös innovointia sekä luo turvallista ilmapiiriä uusien ideoiden ja ehdotusten esittämiseen. Lisäksi luovuus lisääntyy, kommunikaatio on avoimempaa ja työntekijät pystyvät rohkeammin myös haastamaan olemassa olevia liiketoiminnan käytänteitä. Hän mainitsee usean työntekijäkeskeisen toimintamallin hyödyn:

- asiakaspalvelun laatu paranee, kun työntekijät ovat tyytyväisiä: samalla asiakkaidenkin tyytyväisyys lisääntyy ja he käyttävät enemmän rahaa sekä ostavat useammin ja suosittelevat yritystä eteenpäin
- tyytyväiset työntekijät ovat tuottavampia
- he pysyvät yrityksen palveluksessa pidempään, näin säästäen samalla yrityksen rekrytointikustannuksia
- he houkuttelevat uusia potentiaalisia työntekijöitä
- yrityksen sisäiset projektit pysyvät paremmin aikataulussa ja budjetissa
- hyvä kulttuuri rohkaisee tiimejä ehdottamaan säännöllisemmin parannusehdotuksia, innovaatioita ja se parantaa kommunikaatiota sekä asiakaspalvelun laatua
- johtajuutta tarvitaan monesti vähemmän henkilöstökeskeisessä kulttuurissa, koska asiat tulevat ketterästi tehdyiksi.

Yrityksen kulttuuri on merkityksellinen kilpailuetua rakennettaessa. Yrityskulttuuria onkin kehitettävä asiakkaista innostuvaan suuntaan, ja asiakkaita on rakastettava. Koko organisaation on ymmärrettävä asiakaskokemuksen merkitys, jotta parempien palveluiden tarjoaminen on mahdollista. (Löytänä & Korhikoski 2014, 163-164.) Myös kilpailukyvyyn kehittämisen ja uusien konseptien luomisen näkökulmasta yritysten on oltava muuntautumiskykyisiä, joka puolestaan edellyttää hyvää yrityskulttuuria ja erinomaista työntekijäkokeamista (Sarkia & Vehkaperä 3.11.2021).

3.4 Henkilöstökokemuksen mittaaminen

Henkilöstön kehittämiseen liittyvät päätökset ja toimenpiteet pohjautuvat parhaassa tapauksessa hyvään mittaamisen suunnitteluun ja sen avulla saatuun tietoon. Vuokra- ja kausityövoima tulisi myös pystyä huomioimaan henkilöstökokemuksen mittaamisessa. Kerran vuodessa tapahtuvan mittaamisen sijaan tulisi sen olla monipuolisempaa, ja pyrkiä ottamaan mukaan henkilökunnan arkiset hetket ja avainhetket. Tämä siitä syystä, että asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu nopeaan tahtiin eri suosittelujen perusteella, samoin kuin myös työpaikan vaihtoa suunnittelevien ammattilaisten näkemykset muuttuvat. (Korkiakoski 2019, 135-136.)

Oikea henkilöstökokemuksen analytiikka varmistaa mitattavuuden ja palkitsemisen. Asiakaspalautteita tapahtuneeseen asiakaskontaktiin ja vuorovaikutukseen liittyen voidaan käyttää sisäisissä koulutuksissa hyödyksi. Työntekijän oma arvio omasta suorituksesta on tärkeää, sillä näin hän voi verrata sitä annettuun palautteeseen. Tämä myötävaikuttaa itseluottamuksen rakentumiseen, koska työntekijä arvioi omaa tekemistään usein kriittisemmin kuin hänen esimiehensä. (Villani 2019, 55-56.) Yrityksen tuloksella ja henkilöstön palkitsemisella on vahva yhteys, koska palkitsemisen kautta myös tulos paranee. Käyttäytymisen ohjaamisen kannalta palkitseminen on tärkeää, samoin fokusalueiden tarkentamisessa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 114.)

Henkilöstökokemuksen mittaamisessa voidaan käyttää hyödyksi NPS-menetelmän kysymystä muuttamalla se muotoon ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit työpaikkaamme ystäväille?”. Kyselyn tulokset (eNPS) analysoidaan samalla tavalla asteikolla 0-10, kuin asiakkaille suunnatussa NPS-kyselyssäkin. (Villani 2019, 161.)

Työpaikan hakeminen, rekrytointiprosessi, perehdyttäminen, uudet tehtävät yrityksen sisällä sekä työpaikan vaihtaminen ovat työntekijän avainhetkiä. Nämä hetket kattava henkilöstökokemuksen mittaussmalli on suositeltava työkalu yritykselle, koska sen perusteella saatava tieto edesauttaa avainhetkien kohdalla tapahtunutta onnistumista. Näin on mahdollista edelleen analysoida avainhetkien yhteys työsuhteen onnistumiseen ja sen keston. Mittausta voidaan tehdä sähköpostikyselyllä työsuhteeseen liittyvien muutosten yhteydessä, ja vuosittain tapahtuvalla laajemmalla arviolla tätä voidaan täydentää. (Korkiakoski 2019, 137-138.)

3.5 Yrityskulttuuri ja sen kehittäminen päivittäisessä arjessa

Onnistuneen asiakas- ja henkilöstökokemuksen ytimessä on hyvin toimiva tiimityö, joka mahdollistaa laadukkaat lopputulokset ja työssään viihtyvät työntekijät. Työn suunnittelu ja ideointi tapahtuvat yhteistyössä, jolloin kerätään kaikkien ehdotukset ja ajatuksia

kehitetään yhdessä eteenpäin. Näin saavutetaan laadukas työnjälki, ja ajatteluvirheet on mahdollista huomata hyvissä ajoin. Asiakkaan saamaa arvoa ja laatua on mahdollista vähentää tehokkuutta lisäämällä. Näinkin voidaan viestiä yrityksen arvoista sen työntekijöille. (Holma ym. 2021, 100-101.)

Kulttuuri voidaan nähdä työntekijät yhteen sitovana liimana, joka saa jokaisen yhteisön jäsenen työskentelemään synkronoidusti yhdessä. Jokaisen tiimin jäsenen on omaksuttava yhteinen kulttuuri ja tehtävä työtä sen kehittämisen eteen, sillä ihmiset vaikuttavat kulttuuriin ja muodostavat sen käytännön tekemisen kautta. (Bhargava & Herman 2020, 389.)

Tässä onkin hyvä huomioida koko organisaation kutsuminen mukaan keskusteluun, jotta toimintamallit olisivat mahdollisimman aitoja ja sitouttavia. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen kehittää kulttuuria, mutta se edellyttää toisten arvostamista, lupauksen lunastamista ja avointa sekä reilua vuorovaikutusta. (Sarkia & Vehkaperä 3.11.2021.)

Läpinäkyvyys organisaatiossa varmistaa sen, että jokainen ymmärtää liiketoiminnalliset tavoitteet, ja työskennellään samaa päämäärää kohti. Avoimet kommunikaatiokanavat edesauttavat ongelmatilanteiden esiintuomisessa ja niistä keskustelemisessä ilman kiusaamista. (Villani 2019, 53.)

Ollakseen toimivaa, tiimityön pitää perustua luottamukseen, yhteistyöhön ja ihmisten kanssakäymiseen. Tätä eivät tue nykyiset palaveri- ja tiimikäytännöt, joissa ihmiset eivät tapaa toisiaan eikä aitoa kollegoiden tuntemista pääse muodostumaan. Yhteistyölle omistetun ajan tappaa myös projektien epäonnistunut aikatauluttaminen ja hinnoittelu. Näin ollen asiakastyön suuri haaste onkin huomion kiinnittyminen tehokkuuden ja kannattavuuden maksimointiin, kun organisaatiolle pitäisi päinvastaisesti viestiä asiakaskokemuksen tärkeydestä ja tehokkuuden optimoisesta tästä näkökulmasta. (Holma ym. 2021, 101.)

Tarinoilla on suuri voima ja merkitys, kun mietitään kulttuurin ja uskomusten syntymistä sekä niihin vaikuttamista. Niiden avulla on helpompi muistaa, minkälainen yrityksen kulttuuri on. Asiakaskeskeistä kulttuuria voidaan rakentaa tarinallistamisen näkökulmasta. Sitä voidaan rakentaa myös johtajan ja tiimin välisessä kanssakäymisessä siten, että tiimiä haastetaan ajattelemaan miltä sen mielestä kokemukset, uskomukset, toiminta ja tulokset näyttävät. Minkälaisia kokemuksia kannattaa pyrkiä luomaan, jotta asiakas saadaan tuntemaan itsensä tärkeältä. (Holma ym. 2021, 102.)

4 Asiakaskokemus matkailussa

Matkailu toimialana on hyvin asiakaslähtöinen, ja asiakaskohtaukset ovat alalle ominaisia. Tässä opinnäytetyössä matkailun näkökulma on korostunut jo siitä perspektiivistä, että kyselytutkimukseen osallistuneet yritysten ja organisaatioiden edustajat edustavat matkailualaa. Näin ollen on hyvä käsitellä omassa luvussa tämän toimialan erityispiirteitä.

4.1 Asiakaskohtaamisten erityispiirteitä matkailualalla

Yritysten ja matkailijoista kiinnostuneiden yhteisöjen palvelutoiminta ennen matkaa, sen aikana ja sen jälkeen matkailijoiden palvelemiseksi on matkailuliiketoimintaa. Tämä yhdistää matkakohteet, matkailuyritykset ja asiakkaat toisiinsa. Näiden osa-alueiden vuorovaikutuksesta vastaavasti muodostuu asiakkaan kokema matkailuelämys. (Konu, Pesonen & Reijonen 2020b, 11.) Tunteita herättäviä elämyksiä matkailijat haluavatkin matkoillaan kokea, koska ne hyvin usein jättävät pysyvän muistijäljen. Tähän on herätty matkailuyrityksissä ja matkakohteissa enenevässä määrin, ja niissä on alettu miettimään, miten elämyksiä voidaan mahdollistaa heidän asiakkaille. (Konu 2020a, 45; Pesonen 2020a, 69.)

Monikanavaiset palvelukohtaukset ovat osa matkailu- ja palveluliiketoimintaa. Näitä kohtaamisia syntyy esimerkiksi huvipuistoissa, hotelleissa, lentoyhtiöissä tai vaikkapa risteilyn aikana. Näihin palveluihin liittyen markkinointi, valinta ja ostaminen ovat itsessään palvelukokemuksia. Edelleen itse palvelun käyttäminen muodostuu useammasta pienemmästä palveluhetkestä kohtaamisissa eri henkilöiden kanssa. Näin ollen tämänkaltaisen ympäristö mahdollistaa asiakaskokemuksen kehittämiseksi monipuolisen ympäristön, ja myös lisäpalveluiden sekä lisäarvoa tuottavien tuotteiden myynti on mahdollista. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 140.)

Matkailualan toimijoiden tulisi ottaa asiakaskokemus olennaisena tekijänä huomioon markkinointistrategioiden suunnittelemisessa, johtuen alalle tyypillisten monipuolisten vuorovaikutustilanteiden runsaasta esiintymisestä. Laadukkaan asiakaskokemuksen tuottaminen on ehdottomasti oltava liiketoiminnallisena kärkeä alan ammattilaisten keskuudessa. Kilpailu on erittäin intensiivistä, ja yritysten on keskityttävä sitouttavien, funktionaalisten ja tunteisiin vaikuttavien kokemusten luomiseen. Asiakkaat seuraavatkin toisten asiakkaiden verkkoalustoille kirjoittamia palautteita, ja muodostavat mielikuvia sen pohjalta. Asiakasarviot vaikuttavat matkailualalla yritysten liiketoimintaan enemmän kuin millään toisella alalla. Näin ollen asiakaskokemus on tärkein prioriteetti matkailuyrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. (Batat 2021, 101.)

4.2 Matkailupalvelun kokemuksellisuus ja elämyksellisyys

Elämyksellisen matkailupalvelun keskiössä ei ole palvelun toiminnallinen hyöty, vaan olennaista on se elämys minkä kuluttaja-asiakas palvelukokemuksesta saa. Voidaan puhua matkailutuotteesta ja matkailupalvelusta. Matkailutuote on kokonaisuus, johon kaikki käytetyt palvelut majoituksesta kuljetuksiin ja nähtävyyksiin kuuluvat. Vastaavasti palvelukokonaisuus koostuu yksittäisistä edellä mainituista matkailupalvelumoduuleista. Matkailutuote onkin aina palvelu, sen koostuessa palvelulle ominaisista ainutkertaisista, vaihtelevista ja aineettomista piirteistä. (Konu 2020a, 45.) Matkailuliiketoiminnassa kaikkien aistien huomioon ottaminen korostuu erityisen voimakkaasti. Tämä pohjautuu näkemiseen, tuntemiseen, kuulemiseen, haistamiseen ja maistamiseen. (Hultén 2020, 203.)

Elämyksellisyyden kokemus on aina yksilöllistä, joten matkailupalveluiden sisällön kehittämisessä tulee huomioida mahdollisimman syvälinen asiakasymmärrys kulloisenkin kohderyhmän mukaan, joille palveluita kehitetään. Matkailupalvelua voidaan kuitenkin pitää elämyksellisenä silloin, kun se resonoi asiakkaan mielihyvää ja nautintoa tuottavien motiivien kanssa tai se edistää henkistä kasvua ja itsensä kehittämistä. Tunteisiin vetoava ja vahva kokemuksellinen matkailupalvelun luoma elämys muodostuu, kun asiakas kokee motiiviansa luomiin odotuksiin vastattavan. (Konu 2020a, 46-47.) Matkailupalvelun elämyksellisyys mahdollistaa korkeamman hintapyynnön ja luo kilpailuetua sekä myös jonkin verran korreloi asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden kanssa (Pesonen 2020a, 69). Matkailupalvelun elämyksellisyys on olennainen seikka asiakassuhteen kannalta. Matkailupalveluissa on suhteellisen helppoa herättää tunteita ja sitouttaa näin asiakkaita, ja tässä onkin suuri potentiaali asiakassuhdemarkkinointia ajatellen. (Pesonen 2020, 85.)

4.3 Yhteiskehittäminen matkailupalveluissa

Palveluissa ja palvelukokemuksen muodostumisessa asiakkailla on keskeinen rooli, joten on tärkeää osallistaa ja ottaa heidät mukaan palveluiden kehittämiseen. Kun ajatellaan tuotekehitysprosessia ja sen eri vaiheita, voivat asiakkaat olla yrityksen apuna tässä prosessissa. Yrityksen on mietittävä, miten se käytännössä pystyy mahdollistamaan asiakkaille suunnitellut elämykset sekä otettava huomioon tarvittavat puitteet niitä varten. (Konu 2020a, 47.) Tuotteiden ja palveluiden yhteiskehittämiseen eri sidosryhmien kanssa on siirrytty myös markkinoinnissa, jolloin toimijoiden välillä vallitsevat suhteet muodostavat markkinoinnin ytimen (Pesonen 2020a, 70).

Jotta uusi palvelu voi olla onnistunut ja sen lanseeraus voi onnistua, on tunnistettava asiakastarpeet ja osallistaa asiakkaat kehitystyöhön mukaan. Tämä on tärkeää jo senkin takia, että asiakkaita on mahdollista sitouttaa, ja heidät on mahdollista saada hyväksymään uusia palveluita tämän kehitysprosessin aikana. Näin edesautetaan uusien palveluiden

menestymistä markkinoilla. Asiakasymmärryksen ollessa puutteellista tai markkinatiedon ja asiakasnäkemyksen hyödyntämättömyys voi johtaa uusien palveluiden kehittämisen epäonnistumiseen. Asiakastarpeisiin vastataan yhteiskehittämisellä, mikä myös lisää kilpailuetua. Asiakassuhteet paranevat samalla, uusien palveluiden kehittäminen nopeutuu, innovaatiot leviävät nopeammin ja uusien palveluiden lanseeraaminen tehostuu. Lisäksi on hyvä huomioida, että yhteiskehittämisen hyödyt ovat yleensä pitkäaikaisia, joskin hankalasti tunnistettavissa ja mitattavissa olevia. (Konu 2020a, 50.)

Asiakkaiden saaminen osallistumaan uusien palveluiden kehittämiseen voi osoittautua haastavaksi, mutta toisaalta pyydettyä heidän mielipiteitä ja panosta kehittämisprosessiin, koetaan se arvokkaaksi. Halukkuutta osallistua on todettu lisäävän kehittämisprosessin tarjotessa myönteisiä kokemuksia, ja erityisesti asiakkaiden kokiessa uusien palveluiden olevan kohdistettuja heille. Tavoitteenasetanta on oltava selkeä kehittämistoimia kohtaan, ja riskit sekä haasteet on ymmärrettävä. (Konu 2020a, 62-64.)

4.4 Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen matkailuliiketoiminnassa

Pesosen (2020a, 79) mukaan panostukset asiakaskokemukseen ovat kannattavia, koska tyytyväinen asiakas käyttää todennäköisesti matkakohteessa enemmän rahaa, ja todennäköisesti suosittelee sitä myös muille. Dialogi yrityksen ja asiakkaan välillä, yhteisten arvojen jakaminen ja myös yhteiset mielenkiinnon kohteet edesauttavat luottamuksen syntymistä sitouttaen asiakkaan matkakohteeseen, brändiin tai yritykseen. Tästä seuraa myös pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Asiakaskokemuksella on merkittävä rooli matkailuyritysten liiketoiminnassa, sillä sosiaalinen media tarjoaa jokaiselle asiakkaalle merkittäviä vaikuttamisen mahdollisuuksia. Mitä näkyvämmiin yrityksiin tai matkakohde on esillä ja löydettävissä digitaalisissa markkinapaikoissa, sitä houkuttelevampia ne ovat ja sitä kyvykkäämpiä niistä muodostuu asiakastarpeiden kohtaamista ajatellen. Asiakaskokemuksen kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta on aivan olennaista, että alan toimijat oppivat uusia taitoja. Näitä ovat esimerkiksi testauskulttuuri ja avoimuus, asiakasymmärryksen kehittäminen sekä uusien digitaalisten ohjelmistojen ja sovellusten käyttäminen markkinoinnin käytännön tekemistä varten. (Pesonen 2020a, 72.) Sosiaalisella medially on myös merkittävä vaikutus asiakassuhteiden rakentamisessa, ja erityisesti suositteluvien ja partneriasiakkaiden saamiseksi. Tutkimusten mukaan sosiaalisen median kanavissa olevat toisten asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kommentit ovat luotettavampia tiedon lähteitä kuin yrityksen oma asiakasviestintä. (Payne & Frow 2013, 88.)

Mikäli uudet asiakkaat saapuvat toisten asiakkaiden suosittelujen perusteella, voidaan puhua asiakaselämykseen pohjautuvasta mallista. Asiakkaalle tuotetaan arvoa ja häntä

autetaan sisältömarkkinoinnin avulla. Asiakkuuden varhaisessa vaiheessa on opittava tuntemaan asiakkaan motivaatiot ja päämäärät sekä rakennettava viestintää niiden ympärille. Yhteistyössä asiakkaan kanssa personoidaan elämys, joka on juuri hänelle kohdennettu ja rakennettu. Tässä olennaisessa roolissa on asiakastarpeiden huomioiminen, koko asiakassuhde ja matkailijan päämäärät. Tavoitteena tulisi parhaassa tapauksessa olla jatkuva asiakasarvon rakentaminen aina uusien tarpeiden ja mahdollisuuksien ilmetessä. Elämyksiä muodostetaan keskittymällä ylivertaisen palvelun tuottamiseen ja hyvään asiakastuntemukseen. Näin mahdolliset ongelmatilanteet voidaan muuttaa hyviksi asiakaskokemuksiksi. Personalisointi on avain elämyksellisiin asiakassuhteisiin, mikä pitäisikin olla asiakassuhteen tavoitteena. Elämyksiä mahdollistavien asioiden tarjoaminen on mahdollista, kun yritys tai matkailukohde ymmärtää asiakkaita yksityiskohtaisesti. Tällöin voidaan olla asiakasta edellä ja yllättää hänet positiivisesti - samalla huolehtien siitä, ettei asiakastietoa käytetä väärin aiheuttaen asiakkaalle epämiellyttävää oloa. (Pesonen 2020a, 87-88.)

5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiksi tähän opinnäytetyöhön valikoituivat puolistrukturoitu teemahaastattelu sekä Webropolin avulla tehty kyselytutkimus. Teemahaastattelut toivat ajantasaista asiantuntijätietoa asiakaskokemuksesta kokonaisuutena, linkittyen liiketoiminnalliseen kehittämiseen. Kyselytutkimuksen avulla saatiin tietoa Suomen hotelli- ja matkailualan yritysten tilanteesta ja kehittämistarpeista asiakaskokemuksen suhteen. Asiantuntijahaastatteluiden kautta saatu tieto on arvokasta yritysten liiketoiminnan kehittämisessä, ja vastavasti kyselytutkimukseen vastanneet henkilöt tuovat ilmi tärkeää tietoa perustettavalle konsultointipalvelulle, jotta oikeisiin asiakastarpeisiin voidaan vastata oikealla tavalla.

5.1 Monimenetelmällinen tutkimus

Hyödynnettäessä vähintään yhtä laadullista ja yhtä määrällistä tutkimusmenetelmää samassa tutkimusasetelmassa, puhutaan monimenetelmällisestä tutkimuksesta (Eriksson & Koistinen 2014, 9-10). Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 28) mukaan tällaista mainittua tutkimusten yhdistämistä kuvataan monistrategialliseksi. Tutkijalla on vapaus valita parhaaksi katsomansa menetelmät, ja näin yhdistää niitä tukien tutkimusongelman vastausten etsimistä. Laadulliset ja määrälliset menetelmät voidaan toteuttaa joko vuorotellen peräkkäin tai rinnakkain. Usein tapaustutkimuksessa ja monimenetelmällisessä tutkimuksessa hyödynnetään monipuolista aineistoa ja menetelmiä samassa tutkimuksessa. (Eriksson & Koistinen 2014, 9-10.) Tarkoituksena on lisätä tutkimuksen validiutta yhdistämällä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivisia tuloksia voidaan myös selittää kvalitatiivisilla tuloksilla. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 28.) Tässä työssä ja valittuja tutkimusmetodeja hyödyntäen, on tarkoituksenmukaista tehdä juuri näin johtopäätöksien osiossa luvussa seitsemän.

5.2 Tapaustutkimus

Kun halutaan kuvata, tulkita ja ymmärtää ainutlaatuista ja näin ollen teoreettisesti mielenkiintoista tapausta, kutsutaan tutkimusmenetelmää intensiiviseksi tapaustutkimukseksi. Tutkittavan asian asettaminen yhteiskunnalliseen kontekstiin mahdollisimman monipuolisesti tutkien on tälle menetelmälle olennaista. Erityisesti mielenkiinnon kohteena ovat itse tapaus, toimijoiden näkökulmat ja tähän liittyvät piirteet. Menetelmässä on tarkoituksena tehdä tutkittavasta tapauksesta mahdollisimman kiinnostava ja ymmärrettävä tutkimukseen osallistuneille henkilöille ja asian kanssa tekemisissä oleville yhteiskunnallisille päättäjille sekä alan asiantuntijoille. Kuitenkin tutkijalla on valta ja valinnan vapaus päättää perustelluilla kriteereillä, mitä puolia aiheesta hän haluaa tutkimuksessa korostaa. Yleisenä haasteena on tämän tyyppisessä tutkimuksessa teoreettisten käsitteiden yhdistäminen

empiiriseen analyysiin siten, että se on mahdollisimman innostava lukijan näkökulmasta ja inspiroi oppimaan. (Eriksson & Koistinen 2014, 18-19.)

Teoreettiset käsitteet on pyritty mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti yhdistämään alan teemahaastatteluiden kautta asiantuntijoiden esille tuomiin näkemyksiin ja kyselytutkimuksen avulla ilmenneisiin alan ilmiöihin. Kuten edellä todettua, näiden asioiden yhdistäminen on haasteellista lukijan näkökulmasta, ja näin ollen tähän on kiinnitetty tässä työssä erityistä huomiota. Tapauksittomalle tyypilliset kehittämissideat ja ratkaisuehdotukset (Ojasalo ym. 2015, 37) esitetään luvussa seitsemän johtopäätöksien ja kehittämissideotuksien osiossa. Tutkija voi rakentaa tapauksen esimerkiksi koko yrityksen, sen henkilöstön tai osaston ympärille, tai tutkia tuote- tai asiakasryhmää. Tässä työssä asiakaskokemuksen prosessi ja siihen olennaisesti liittyvät piirteet sekä kehittämissideotuksien muodostavat tutkittavan tapauksen. Tapauksittomalle ominaisesti (Ojasalo ym. 2015, 37) useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä käytetään tapauksen tutkimiseen. Näin siitä syystä, että mahdollisimman kokonaisvaltainen ja syvälinen käsitys tutkittavasta kohteesta on mahdollista muodostaa.

5.3 Laadullisen tutkimuksen pääpiirteet

Ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa tarkastellaan laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa (Vilka 2021b, 118). Erityispiirteenä laadullisessa tutkimusmenetelmässä on tulkintojen tekeminen ihmisten kuvaamista käsityksistä ja kokemuksista, eli totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta ei ole tavoitteena. Tulkintojen tekemisellä luodaan tietoa, kuvauksia ja toimintaperiaatteita tutkittavasta asiasta. (Vilka 2021b, 120.)

5.4 Teemahaastattelu

Puolistrukturoitu teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi, koska haluttiin selvittää tarkemmin asiantuntijoiden näkemyksiä asiakaskokemuksen yhteydestä yritysten liiketoiminnan kehittämiseen. Haastateltavia asiantuntijoita oli kuusi henkilöä. Haastattelut litteroitiin muistiinpanoja varten, ja näin edelleen hyödynnettiin olennaisilta osin tässä työssä.

Haastattelumuotoja teemahaastattelun ohella ovat esimerkiksi lomakehaastattelu, syvähaastattelu, strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja kvalitatiivinen haastattelu. Lisäksi lomakehaastattelujen ulkopuoliset haastattelut luokitellaan strukturoimattomiin ja puolistrukturoituihin haastatteluihin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43-44; Vilka 2021b, 123.) Haastattelua pidetään tärkeänä ja tehokkaana tiedonhankintamenetelmänä (Järvinen & Järvinen 2011, 146). Anttilan (2006, 196) mukaan haastattelun jälkikäsitteily

pois lukien, haastattelua pidetään helppona ja nopeana tapana suurienkin aineistojen koaamiseen sen ollessa vähätöinen.

Teemahaastattelu menetelmänä sijoittuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin, ollen puolistrukturoitu haastattelu. Siinä keskustellaan tietyistä teemoista, ja se etenee määriteltyjen teemojen mukaisesti. Tyypillistä on myös, että haastattelun teema-alueet ovat kaikille samat, jolloin kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Joskaan aivan täysin vapaa haastattelu se ei ole syvähaastattelun tapaan. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 29-30; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48; Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.)

Erityisesti joustavuus nähdään haastattelun etuna, ja sen avulla on mahdollista saada halutusta asiasta mahdollisimman paljon tietoa. Onkin hyvä jo etukäteen ennen varsinaisen haastattelun tapahtumista antaa haastattelukysymykset haastateltaville henkilöille tutustuttavaksi. Näin samalla voidaan sopia haastattelun ajankohta, ja haastateltavat saavat paremman käsityksen aihealueista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.) On tärkeää, että haastattelija pitää huolta asetetuissa teemoissa pysymisestä (Vilka 2021b, 126).

Tutkimushaastattelussa haastateltavalla on tieto, ja haastattelijan rooli on tietämätön osapuoli. Haastattelu on syntynyt tutkijan aloitteesta, ja on myös tutkijan tehtävänä ohjata haastattelun kulkua. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 22.) Näin erityisesti haastattelija saa haastateltavan henkilön ajatuksista ja elämysmaailmasta käsityksen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 41). Kysymykset ja vastaukset rakentavat tutkimushaastattelun rungon (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 27). Haastattelutilanne on aina vuorovaikutteinen riippumatta avoimesta tai strukturoidusta tilanteesta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 41; Ruusuvoori & Tiittula 2005, 29).

Luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä edellyttää totuudenmukaisuutta haastattelijan puolelta siten, että haastattelun tarkoitus kerrotaan selkeästi ja saadut tiedot pidetään luottamuksellisina. Haastateltavaa henkilöä kohtaan osoitetaan kiinnostusta, ja hänen kertomiaan asioita kuunnellaan. Haastattelun hyvän toimivuuden kannalta miellyttävä yhteistyösuhde on tärkeää. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 41.)

5.4.1 Asiantuntijahaastattelu laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä

Kun puhutaan asiantuntijahaastattelusta tutkimusmenetelmän tyyppinä, ei kiinnostuksen kohteena tyypillisesti ole itse asiantuntija, vaan tarkoituksena on haastatella häntä informanttina tutkittavaan aihealueeseen liittyen. Myös haastateltavien valinta näin ollen tapahtuu institutionaalisen aseman tai muun aihepiiriin olennaisesti liittyvän seikan johdosta. Aineistoa kerätään, jotta voidaan muodostaa käsitys ja kuvaus tietyistä tapahtumakulusta tai ilmiöstä. Näin asiantuntijahaastattelu eroaa oman elämänsä ja kulttuurinsa asiantuntijoihin liittyvistä haastatteluista, jotka puolestaan liittyvät kulttuuritutkimuksen piirissä

ilmenevään ajattelutapaan. Hyvin tyypillinen asiantuntijahaastatteluihin liittyvä aspekti on, että aihepiirin asiantuntijoiden määrä on rajallinen, eikä sitä voida välttämättä vaihtaa lainkaan. Vastaavasti kulttuurintutkimuksessa voidaan haastatella ketä tahansa ryhmän tai kulttuurin jäsentä. (Alastalo & Åkerman 2011, 373-374.) Valittuja henkilöitä yhdistää hyvä koulutus, vaikutusvalta ja myös se, että he ovat oman alansa asiantuntijoina tunnustettuja ja edustavat organisaatiota. Haasteena pidetään asiantuntijoiden tavoitettavuutta ja heidän aikansa saamista tunnin tai kahden ajaksi. (Anttila 2006, 198-199.)

Lähtökohtana on haastattelutiedon tuottaminen vuorovaikutuksessa, jolloin se kuuluu haastatteluaineiston ominaispiirteisiin (Alastalo & Åkerman 2011, 377). Kullekin haastateltavalle on hyvä olla personoitu haastattelurunko, sillä haastateltavan tausta, taustaorganisaatio ja hänen kirjoittamansa tekstit tulisi tarkistaa etukäteen ennen haastattelutilannetta. Tämä tarkoittaa huolellista valmistautumista, mikä näkyy haastattelijan keskittymisenä kysymyksiin ja asioihin oman asiantuntemuksen ja perehtyneisyyden kautta. (Alastalo & Åkerman 2011, 379.)

5.4.2 Haastateltavien henkilöiden valinta ja haastattelututkimuksen toteutus

Tutkimusongelma määrittelee haastateltavien henkilöiden valintaa, joten tutkittavan aihepiirin kokemukseen tai asiantuntemukseen perustuen on hyvä tehdä haastatteluvalinnat. Omakohtaisen kokemuksen kyseessä olevasta aiheesta tulisi olla valintakriteerinä. (Eskola ym. 2018, 30; Vilkkä 2021b, 135.) Myös tutkimuksen kohteeksi valittavien henkilöiden määrä on hyvä harkita huolellisesti. Tutkimuksen tarkoitus määrittää myös haastateltavien henkilöiden määrän. Määrä ei kuitenkaan saisi olla liian pieni tai liian suuri, koska tilastolisten yleistyksien ja ryhmien välisten erojen testaaminen on mahdotonta pienestä aineistosta. Vastaavasti liian suuri joukko estää syvälliset tulkinnot. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58.) Voidaan ajatella myös niin, että saturaatiopiste saavutetaan silloin, kun uusien haastattelujen avulla ei enää saada olennaisesti uutta tietoa (Eskola ym. 2018, 33; Hirsjärvi & Hurme 2011, 60).

Eskola ym. (2018, 32) toteaa itse haastattelukutsun asettavan asiantuntijahenkilön asiantuntija-asemaan, jolloin hän edustaa tiettyä roolia tai instanssia.

Tässä opinnäytetyössä haastateltavat henkilöt valittiin heidän ammatillisen profiilin mukaan siten, että kaikilla oli pitkä kokemus asiakaskokemuksen parissa työskentelemisestä asiantuntijana. Jokainen haastateltava on myös kirjoittanut aihepiiristä kirjallisuutta sekä tehnyt siihen liittyvää tutkimustyötä. Yhteydenotot tapahtuivat pääsääntöisesti LinkedIn:n kautta (Liite 1), ja jokaiselle haastateltavalle laitettiin etukäteen hyvissä ajoin ennen haastattelua teemarunko sähköpostitse (Liite 5), jonka mukaisia teemoja haastattelussa tullaan käsittelemään. Yhteydenottoja LinkedIn:n viestikannan kautta laitettiin kymmenkunta, ja

lopullinen haastateltavien määrä oli kuusi kappaletta. Kaikki haastateltavat henkilöt ovat kirjoittaneet aiheesta kirjan tai tehneet tutkimustyötä tai molempia. Näin ollen oli loogista mainita asiasta jo ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä, että kirjoitettua kirjaa käytetään tässä tutkimustyössä yhtenä lähteenä. Kaikki yhteydenotot johtivat haastatteluun suostumiseen, mikä osaltaan kertoo myös aihepiiriin kiinnostavuudesta asiantuntijoiden keskuudessa sekä valmiudesta oman tiedon jakamiseen tutkimuskäyttöön. Näin ollen Anttilan (2006, 199) mainitsema haaste asiantuntijoiden tavoittamisesta ja haastatteluun suostumisesta ei tämän tutkimustyön kohdalla käynyt toteen. Viisi haastattelua toteutettiin etättyökalujen Teamsin ja Zoomin avulla, ja yksi haastattelu tapahtui haastateltavan henkilön omalla työpaikalla Helsingin keskustassa.

Haastateltavia henkilöitä olisi ollut useampikin kuin tähän tutkimukseen valittu määrä. On kuitenkin hyvä huomioida jo haastatteluiden suunnitteluvaiheessa tutkimusongelman ja kysymyksen näkökulmasta, tuoko useampi haastateltava lisäarvoa vai onko parempi rajata heidän määrä pienemmäksi. Tämän tutkimuksen puitteissa saturaatio saavutettiin juuri määrää rajaamalla, ja kuusi henkilöä osoittautui erittäin sopivaksi haastattelumääräksi. Heiltä saatu ajantasainen tieto on painoarvoltaan merkittävä. Aineiston litterointiin käytettävä aika on myös hyvä ottaa huomioon, kun tutkimusta lähdetään toteuttamaan.

Haastatteluiden kestot vaihtelivat 40 minuutin ja reilun tunnin välillä. Liitteessä viisi on lueteltu teemahaastatteluiden kysymysrunko. Kysymysten esittämisjärjestys vaihteli hieman haastateltavan henkilön mukaan, kuitenkin siten että käsiteltävät tutkimusongelmat tulivat jokaisessa haastattelussa käsitellyiksi. Kulloisenkin henkilön asiantuntemus otettiin huomioon haastattelukysymyksiä suunniteltaessa, ja haastattelun painotukset vaihtelivat tämän mukaisesti.

5.4.3 Litterointi ja käytetty aineiston analyysi

Kerättyä tutkimusaineistoa voidaan tutkia sen jälkeen, kun se on litteroitu. Haastattelut toisin sanoen muutetaan tekstimuotoon. Tämä on työläs vaihe, mutta on hyvä muistaa, että näin lisätään tutkijan ja tutkimusaineiston välistä vuoropuhelua. Tutkimusaineiston analysointi eli järjestelmällinen tutkimusaineiston läpikäynti helpottuu litteroinnin avulla, samoin aineiston luokittelu ja ryhmittely. Koska litterointi vie aikaa ja on työlästä, on päätettävä, litteroidaanko aineisto kokonaan vai ainoastaan osittain. Tähän taas vaikuttaa se, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet. Osittainen litterointi on mahdollista, mikäli tutkimuksen tavoitteet sekä aineiston analyysitapa mahdollistavat tämän. Kuitenkin litteroinnin pitää olla yhdenmukainen haastateltujen henkilöiden lausuntojen ja merkitysten kanssa, riippumatta aineiston osittaisesta tai täydellisestä litteroinnista. Suoraan tallenteista päätelmien tekeminen soveltuu ainoastaan, mikäli haastattelut ovat lyhytkestoisia tai haastateltavia on ainoastaan muutama henkilö. (Vilkkä 2021b, 137-138.)

Litterointi on työläs vaihe, ja pääsääntöisesti lasketaan yksi työpäivä kuluvaaksi yhtä haastattelutuntia kohden. Litteroidun aineiston purkamisessa voidaan käyttää sisällönanalyysiä, jolloin painotuksia, taukoja ja äännähdyksiä ei tarvitse merkitä litteroituun materiaaliin. (Eskola ym. 2018, 49.) Anttila (2006, 358) toteaa induktiivisen päättelyn olevan usein käytetty keino, kun analysoidaan laadullista aineistoa. Se etenee yksittäisistä havainnoista pääättelemällä kohti yleistä ilmiön kuvaamista, päätyen tulkintaan ja ymmärtämiseen. Pyrkimyksenä on lopulta hahmottaa uutta teoriaa.

Haastattelumateriaalia kertyi kuudesta haastattelusta yhteensä 54 sivun verran, kun se litteroitiin tekstimuotoon (liite 7). Tähän työhön valittiin sisällönanalyysi juuri sen vaivattomuuden ansiosta, jolloin ylimääräinen ja tutkimustyön kannalta tarpeeton ylimääräisten merkkien merkitseminen jäi pois. Näin voitiin keskittyä haastatteluiden avulla saatuun olennaiseen asiantuntijatietoon, joka litteroiduista teksteistä siirrettiin tähän varsinaiseen työhön.

Aineiston reflektiivinen lukeminen on ensimmäinen vaihe litteroitua tekstiä analysoitaessa, ja aineisto on luettava keskittyneesti ja myös useampaan otteeseen. Näin sen sisältö hahmottuu. Aineistosta pyritään saamaan mahdollisimman hyvä yleiskuva tässä vaiheessa. (Anttila 2006, 276.)

5.4.4 Aineiston validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan kaikissa tutkimuksissa, koska tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Reliaabelius viittaa tutkimustulosten toistettavuuteen, joka voidaankin todeta eri tavoilla. Mikäli samaan tulokseen voidaan päätyä kahden eri arvioijan toimesta, tulos on reliaabeli. Myös samaa henkilöä tutkittaessa uudelleen, ja sama tutkimustulos saavutettaessa näillä kerroilla, on tulos myös reliaabeli. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231.)

Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa tulkintojen soveltuvuuden arviointia kerättyä aineistoa kohtaan. Onko valittu oikea aineisto, jotta voidaan vastata tutkimuskysymyksiin mahdollisimman hyvin ja osuvasti. Onko analyysi tehty ja avattu lukijoille laadukkaasti ja järjestelmällisesti. Ovatko tulkinnat perusteltuja siten, että lukija pystyy vakuuttamaan niistä. (Hirsjärvi ym. 2010, 231; Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2011, 26-27.) Validiteetti tarkoittaa erityisesti tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta, ja onko selvitetty sitä, mitä oli tarkoitus selvittää. On hyvä myös arvioida sitä, ovatko käytetyt tutkimusmenetelmät olleet oikeat suhteessa tutkittavaan ilmiöön. (Anttila 2006, 512-513.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa on myös otettava kantaa siihen, saavutettiin tutkimuksen tavoitteet. Niitä ei välttämättä pystytä aina saavuttamaan, joten tutkijan itsearviointi on tärkeää. (Vilka 2021b, 101.) Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan pitää luotettavana ja täydellisenä, kun teoreettinen materiaali ja tutkimuskohde ovat keskenään yhteensopivia, ja olennaiset tekijät ovat vaikuttaneet teorianmuodostukseen (Anttila 2006, 512; Vilka 2021b, 196). Anttilan mukaan (2006, 519) luotettavuudella on tärkeä merkitys siten, että lukijan on helppo lähestyä tutkimusta kommunikoinnin näkökulmasta.

5.5 Kyselytutkimus määrällisenä tutkimusmenetelmänä

Määrällisistä tutkimusmenetelmistä tavallisin on kyselylomake. Tästä aineiston keräämisen tavasta käytetään myös nimitystä survey-tutkimus, joka viittaa vakiointiin. Tämä tarkoittaa standardoitua tapaa kysyä kaikilta kyselyyn vastaavilta sama asiasisältö juuri samalla tavalla. Kyselytutkimus soveltuu hyvin menetelmäksi silloin, kun vastaajia halutaan paljon. Etuna nähdään se, että vastaaja jää tuntemattomaksi. Toisaalta yleinen haitta on, että vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi, jolloin puhutaan tutkimusaineiston kadosta. Toinen haittapuoli on vastauslomakkeiden palautuksen viivästykset. (Hirsjärvi ym. 2010, 193; Vilka 2021b, 94.)

Kyselytutkimuksesta käytetään myös nimitystä survey-tutkimus, ja siinä pieni tai suuri kohderyhmä on otoksella valikoitu tietystä populaatiosta. Jokaiseen kysymykseen pitää pystyä vastaamaan empimättä ja yksiselitteisesti. (Anttila 2006, 260.)

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, onko suomalaisilla pk-yrityksillä olemassa olevaa tarvetta asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tarkemmat kysymykset ovat liitteessä 3 ja lisäksi kyselyyn osallistujien vastaukset liitteessä 4.

5.5.1 Kyselylomakkeen valmisteleminen

Kun tutkimussuunnitelmaa ideoidaan ja kirjoitetaan, pitää varmistua tutkittavan asian mitattavuudesta ja testattavuudesta. Mikä tahansa teoreettinen asia tai ilmiö voi olla tutkittavissa, mikäli se pystytään muuttamaan mitattavaan muotoon, eli se on operoitavissa. Näin siirrytään teoreettiselta tasolta empiiriselle tasolle: määritelmistä ja osatekijöistä kyselylomakkeelle. Vastaavasti kyselylomakkeelta siirrytään takaisin teoreettiselle tasolle. (Vilka 2021b, 101.)

Valmisteluvaiheessa korostui tutkimusongelmien miettiminen kysymysmuodossa, ja sen pohtiminen kysytäänkö oikeita asioita mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Valmistelemiseen kuului suljettujen ja avoimien kysymysten pohtiminen siten, että

pääongelmiin saataisiin mahdollisimman kattavasti ja rehellisesti monipuolisia vastauksia. Myös anonymiteetti oli otettava huomioon siitä näkökulmasta, että vastaaja voi luottaa kyselyn luottamuksellisuuden toteutumiseen. Lisäkysymyksiä mietittiin suunnitteluvaiheessa niin, että kysymyksiä ei muodostuisi liian paljon. Haasteena olikin pitää kyselyyn kuuluva vastausaika mahdollisimman lyhyenä, mutta samalla kuitenkin koko kysely mahdollisimman kattavana, jotta kaikki tutkimuksen kannalta tärkeiksi koetut osa-alueet tulevat käsitellyiksi. Kyselyä muokattiin kolme kertaa ennen sen ensimmäistä testaamisvaihetta, ja sitä kautta palautteen saamista.

5.5.2 Kyselytutkimuksen suunnitleminen ja testaaminen

Kyselylomakkeen suunnittelu on tärkein asia määrällisellä tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa. Suunnittelu edellyttää, että tutkimuksen tavoite on tutkijan tiedossa, eli mihin kysymykseen etsitään vastauksia. Tutkija voi edelleen näistä tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä määritellä mitkä ovat taustamuuttujat kuten koulutus, sukupuoli ja sosioekonominen asema, jotka vaikuttavat tutkittaviin asioihin. Ainoastaan tutkimussuunnitelman mukaisia asioita tulee kysyä kyselylomakkeessa. (Vilkkä 2021b, 105.)

Kysymyksinä voidaan käyttää sekamuotoisia, avoimia ja monivalintakysymyksiä (suljettu kysymys). Vastausvaihtoehdoista osa on annettu sekamuotoisissa kysymyksissä. Kun halutaan saada spontaaneja mielipiteitä, käytetään avoimia kysymyksiä. Vakioitu eli standardoitu kysymysmuoto liittyy monivalintakysymykseen. Määrällisessä tutkimuksessa avoimien kysymysten käyttämistä suositellaan harkittavaksi tarkkaan, koska tutkittava asia on usein helpompi laatia monivalintakysymyksiä esitutkimuksen avulla. Monivalintakysymysten avulla saatu tieto on usein avoimia kysymyksiä helpompaa käsitellä ja analysoida. (Vilkkä 2021b, 106.)

Tässä opinnäytetyössä avoimia kysymyksiä oli yhteensä seitsemän kappaletta, monivalintakysymyksiä 27 kappaletta ja sekamuotoisia kysymyksiä kaksi kappaletta. Avointen kysymysten kysymyksenasettelu tuki tutkimusongelmaa tuomalla ajantasaista ja tärkeää tietoa asiakaskokemuksen nykytilasta, tavoitteista ja kehittämishaasteista vieraanvaraisuusalalta Suomessa. Näitä kysymyksiä oli myös riittävä määrä suhteessa monivalintakysymysten määrään. Kyselylomaketta testattiin kokeneella ammattilaisella etukäteen ennen kyselylomakkeen julkaisemista Webropol -alustan kautta. Näin saatiin arvokasta palautetta, ja osa kysymyksistä karsiutui testausvaiheessa pois tutkimusongelmaan nähden tarpeettomina. Tämä testausvaihe toistettiin kolme kertaa muokkauksineen ja korjauksineen ennen kyselyn julkaisemista. Lopulta valmiin version vastaamisaika oli noin 15 minuuttia, riippuen vastaajan ajankäytöstä avoimien kysymysten kohdalla.

5.5.3 Kyselytutkimuksen otanta ja valitut yritykset

Käytännössä tutkimuksen ideointivaiheessa päätetään tutkimuksen sisällöt, jota seuraa tutkimusmenetelmien valinta, jonka jälkeen aineiston keräämisen tapa päätetään. Jotta tutkimusongelmaan voidaan vastata kattavasti, tulee tutkimusaineiston koko määritellä vielä lisäksi. Tutkittavaa kohdetta kutsutaan havaintoyksiköksi eli tilastoyksiköksi. Näitä ovat esimerkiksi ihminen, kuva, teksti tai tuote. Näistä havaintoyksiköistä puolestaan muodostuu otos. Tutkimuksessa määritettyä joukkoa ihmisiä, yrityksiä, tekstejä, kuvia jne. kutsutaan perusjoukoksi, joka sisältää kaikki tutkimuksessa halutut tiedot havaintoyksiköistä. (Vilkkä 2021b, 98.)

Otantatoteutus on ryväotanta, kokonaisotanta, systemaattinen, ositettu tai yksinkertainen satunnaisotanta. Valittava otantamenetelmä riippuu perusjoukon koosta, ja sen perusteella tehdään päätökset. Kokonaistutkimuksessa otetaan koko perusjoukko tutkimukseen mukaan otantamenetelmän käyttämisen sijasta. Tällöin otoskokona on yli puolet perusjoukosta. Mikäli tutkimusaineisto on suuri, eri otantamenetelmät ovat suosittuja kustannussäästöjensä ansiosta. (Vilkkä 2021a, 71-73; Vilkkä 2021b, 98-99.)

Tässä tutkimustyössä käytetty otantamenetelmä oli ryväotanta, joka sopii luonnollisen ryhmän kuten yritysten ja organisaatioiden tutkimiseen. Valintaan voidaan käyttää systemaattista tai satunnaista lähestymistapaa. Ryväotannalla voidaan säästää aikaa sekä taloudellisia resursseja. Perusjoukon koko, tutkimuksen tarkkuus ja määritellyn perusjoukon ominaisuudet vaikuttavat edustavaan otoskokoon. Mitä heterogeenisempi perusjoukko on, eli mitä enemmän erilaisia ominaisuuksia perusjoukossa ilmenee, sitä suurempi otoskoko on. Vastaavasti mitä homogeenisempi, eli pienempi hajonta perusjoukossa on, sitä pienempi otoskoko tarvitaan. (Vilkkä 2021b, 100.)

Tähän tutkimustyöhön valittiin suhteellisen heterogeeninen perusjoukko vieraanvaraisuusalalla operoivia yrityksiä ja organisaatioita kuitenkin sillä periaatteella, että liiketoiminta tapahtuu pääsääntöisesti Suomessa. Mukaan valittiin toimijoita matkailualalta, ravintolalalta sekä päivittäistavarakaupan alalta mahdollisimman monipuolisesti joka puolelta Suomea. Yrityksiä ja organisaatioita etsittiin laajalti eri lähteitä käyttäen kesäkuusta 2021 elokuuhun 2021. Googlen kautta löytyi monipuolisesti eri palveluita, joista Suomen Yritykset -niminen tietokanta osoittautui luotettavaksi ja kattavaksi hakupalveluksi toimialakohteisine hakumahdollisuuksineen. Lisäksi Booking.com oli toimiva lähde majoitusalan yritysten etsimiseen ja ravintoloiden etsimiseen eat.fi osoittautui hyväksi hakupalveluksi. Alueelliset DMC ja DMO toimijat olivat erinomaisia tietokantoja, kuten esimerkiksi Visit Turku, Visit Helsinki, Visit Jyväskylä, Visit Oulu ja Visit Rovaniemi. Näistä erityisesti Visit Rovaniemen sivuston kautta löytyi runsaasti Lapin alueella toimivia yrityksiä.

Kyselyn otanta oli 103 (n=103) vastaajaa, joista kuusi vastausta tuli julkisen nettilinkin kautta ajanjaksolla 1.8-15.9.2021. Loput vastaukset saatiin sähköpostilinkin kautta, yhteensä 97 kappaletta ajanjaksolla 31.7-15.9.2021. Kyselyn vastausaika oli tarkoituksella pitkä, koska ensinnäkin kysely toteutettiin lomakaudella loppukesästä, jolloin matkailu- ja ravitsemisalalla on korkeasesonki matkailijoiden suuremmasta määrästä johtuen. Tämä aiheuttaa vuorostaan sen, että yrityspäätäjät ja yrittäjät ovat yleisesti kiireisiä eikä kyselyihin vastaamiselle välttämättä jää aikaa. Näin haluttiin pidentää vastausaikaa syyskuun puolelle. Toiseksi haluttiin varmistua myös siitä, että optimaalisen vastausprosentin varmistamiseksi vastausaika on tarpeeksi pitkä myös muistutusviestien lähettämiseen varattu aika huomioon ottaen. Voidaan jälkikäteen todeta, että tämä osoittautui onnistuneeksi päätökseksi saavutetun vastausten määrän ja sitä kautta hyvän vastausprosentin toteuttua.

Haastatteluihin tai kyselylomakkeisiin vastanneiden määrä on toteutunut otos, ja tämän tuloksen tulee vastata tilannetta, jossa koko perusjoukko tutkitaan kokonaistutkimuksella. Toteutuneen otoksen tulee olla riittävä, jotta voidaan vastata tutkimusongelmaan. Muussa tapauksessa joudutaan uusimaan aineiston keräys joko kokonaan tai osittain. Lomakkeisiin vastaaminen arvioidaan, koska toteutuneen otoksen arviointiin ei riitä pelkkä palautusmäärä. Aina onkin kyse tulosten tarkkuuden, kustannusten ja tutkimuksen aikataulun välillä. (Vilkkä 2021b, 100-101.)

5.5.4 Kyselylomakkeen lähettäminen

Sähköpostitse kyselylomakkeen lähettäminen on hyvä tapa tavoittaa perusjoukkoon kuuluvat vastaanottajat (liite 2). Perusjoukon tulee olla riittävän suuri siten, että se koostuu organisaatioiden ja yritysten toimijoista. Tutkimuseettisiä ongelmia muodostuu kuitenkin anonymiteetin turvaamisen kannalta, sillä sähköpostiosoite paljastaa vastaajan, ja IP-numeron perusteella voidaan paikallistaa internetissä vastaajan tietokone. Yhtä lailla esimerkiksi käyntihaastatteluna tai tapahtumassa toteutettu kysely sisältää tutkimuseettisiä ongelmia vastaajan anonymiteetin turvaamiseksi, samoin organisaatioissa ja yrityksissä tehtävät kyselyt. Vaitiolovelvollisuus tutkimukseen vastaajista kuuluu tutkimuseetiikkaan. (Vilkkä 2021b, 95-96.)

Perusjoukko oli tässä tutkimuksessa riittävän suuri, koska kyselylinkki tavoitti 758 yritystä ja organisaatiota pääsääntöisesti yksityiseltä sektorilta, mutta mukana oli myös muutama julkisen sektorin toimija. Vastaanottajat segmentoitiin siten, että he edustavat mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti vieraanvaraisuusalan toimijoita Suomessa. Tähän kuuluvat hotelli-, ravintola- ja matkailualan toimijat, jotka ovat niin sanottuja high touch -toimijoita. Tällä tarkoitetaan ihmiskeskeistä toimintaa, jossa palvelun tuottaa ihminen eikä esimerkiksi tekoäly tai jokin digitaalinen alusta. Myös tutkimuksen rajauksen näkökulmasta

tämä oli perusteltu valinta. Näin ollen vastaanottajien määrää voidaan pitää jopa hyvinkin suurena Suomen mittasuhteissa. Vastauksia saatiin jo edellä mainittu 103 kappaletta, jolloin vastausprosentti on 13,6 yritysten ja organisaatioiden määrään suhteutettuna. Tätä voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina (SurveyMonkey 2021). Näin tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä johtopäätökset luotettavasti, ja se edustaa perusjoukkoa oikeassa suhteessa. Myös saturaatiopiste saavutettiin elokuussa 2021, kun enempää vastaanottajia ei ollut enää mielekästä etsiä eri maakunnista.

Ensimmäiseksi avattiin julkinen nettilinkki 1.8.2021, jota jaettiin Facebookissa ”matkailun parhaaksi” -ryhmässä sekä LinkedIn -kanavan kautta. Kovin moni ei löytänyt tätä linkkiä, mikä oli toisaalta odotettavissakin. Paras vastausmäärä saavutettiin sähköpostilinkin lähettämisen avulla, jota varten suuri vaiva nähtiinkin. Aikaa kului eniten kohderyhmään kuuluvien vastaanottajien löytämiseen, ja tähän käytettiin aikaa yhden kuukauden verran kesällä 2021. Sähköpostilinkin lähettämisen etuna oli myös vastaajien tarkempi seuranta Webropol -palvelussa. Julkisen nettilinkin huono puoli on se, että vastaaja jää täysin anonyymiksi, ellei kyselyn yhteydessä erikseen kysytä yhteystietoja. Sähköpostilinkki taas voidaan lähettää kohdennetusti muistutuksena osoitteisiin, joista vastausta ei olla tiettyyn päivämäärään mennessä saatu.

Muistutuksia lähetettiin vielä elokuun lopulla. On hyvä huomioida, että kaikkia sähköpostilinkkejä ei lähetetty kerralla, vaan kysely toteutettiin useassa pienemmässä erässä. Tämä voidaan havaita taulukosta 6. Ensimmäiset linkit lähetettiin 31.7 ja viimeiset 29.8. Tuolloin lähetettiin myös muistutussähköposti vastaamisesta 754 vastaanottajalle, jotka olivat aiemmin saaneet kutsun osallistua tutkimukseen. Tämän jälkeen saatiin syyskuun alussa useita kymmeniä vastauksia.

Taulukko 6. Sähköpostikyselylinkit lähetettiin heinä-elokuussa 2021.

Sähköpostikyselylinkkien lähetys pvm	(N)
31.7.2021	23
1.8.2021	34
2.8.2021	104
2.8.2021	37
4.8.2021	99
8.8.2021	97
10.8.2021	100
12.8.2021	72
15.8.2021	87
15.8.2021	40
17.8.2021	59
19.8.2021	15
29.8.2021	33
29.8.2021	754

6 Tulokset

Tässä kappaleessa esitetään yhteenveto laadullisen ja määrällisen tutkimusaineiston materiaalin pohjalta saadusta aineistosta. Ensin kuusi haastateltua asiantuntijaa luovat lukijalle kuvauksen asiakaskokemuksen nykytilasta yleisellä tasolla Suomen liike-elämässä. Tähän liittyvät teemat käydään läpi, jonka jälkeen vieraanvaraisuusalan kyselytutkimuksen materiaali esitetään kootusti.

Suorat sitaattit on nähty mielekkääksi tavaksi esittää haastateltavan ajatukset aina, kun sillä saadaan vastattua ytimekkäästi ja tarkoituksenmukaisesti suoraan tutkimusongelmaan. Muussa tapauksessa sitaattit on jätetty pois, ja esitetty vastaus tutkimuskysymyseen muuten selkeästi.

6.1 Asiantuntijahaastattelut

Kuusi suomalaisen elinkeinoelämän asiantuntijaa tuovat tässä alaluvussa esille asiakaskokemuksen ajantasaista tilannetta. Tutkimuskysymykset ovat liitteessä 5: teemahaastatteluiden kysymysrunko. Alalukujen 6.1.1 - 6.1.6 otsikot sisältävät tiivistetysti haastatteluiden teemat ja vastaavat suoraan tutkimuskysymyksiin.

Haastateltavat asiantuntijat olivat haastattelujärjestyksessä sarjayrittäjä Mikko Seppä 25.8.2021, hallitusten neuvonantaja Kirsti Laasio 25.8.2021, yrittäjä Marko Filenius 26.8.2021, Futurelab Oy:n toimitusjohtaja Kari Korkiakoski 1.9.2021, Laurea-ammattikorkeakoulun vararehtori Katri Ojasalo 7.9.2021 sekä un/known Oy:n toimitusjohtaja Liisa Holma 8.9.2021. Kaikki haastateltavat ovat kirjoittaneet asiakaskokemuksesta ja/tai tutki- neet aihealuetta jo pidemmän aikaa, joten haastateltavien nimet on tarkoituksenmukaista myös esittää seuraavissa alaluvuissa.

6.1.1 Asiakaskokemuksen yhteys liiketoiminnan kehitykseen ja strategiaan

Haastatteluiden alussa haluttiin luoda yleinen näkemys siitä, minkälainen yhteys asiakaskokemuksella on organisaation liiketoiminnalliseen kehitykseen. Lisäksi oli tarkoituksenmukaista saada näkemyksiä siihen, miten tämä linkittyy myyntiin ja markkinointiin. Asiakaskokemuksella nähdään yleisesti hyvin merkittävä yhteys yrityksen menestyksen ja kasvun kannalta.

Laasion mukaan asiakaskokemus lunastaa odotukset siinä missä myynti ja markkinointi perinteisesti ovat kysynnän kasvattajia sekä brändin rakentajia ja odotuksen luoja. Asiakas tulee uudelleen, kun asiakaskokemus on hyvä. Kasvun varrella syy-seuraussuhteet ovat hyvin selkeitä, ja yrityksillä, jotka ovat panostaneet markkinointiin, myyntiin ja hyvään

asiakaskokemukseen, kasvu ja menestystekijät ovat tutkitustikin vahvempia. Kasvua suunniteltaessa pitää myös miettiä, mitä kokemus on. Lopputulemana asiakas kokee asioita, joita yritys on suunnitellut, tuottaa tai tarjoaa.

Samoin myös Sepän mukaan asiakaskokemus on lopputulema. Hän nostaa esille hyvistä ja huonoista kokemuksista kertomisen omille verkostoille, jolloin myynnin ja markkinoinnin onnistumiset tai epäonnistumiset kertautuvat hyvinkin nopeasti.

”Asiakaskokemus on merkityksellistä kasvun kannalta, ja suora vaikutus tulee lojaaliuden ja palaavien asiakkaiden kautta. On parempi ja helpompi pitää olemassa olevat asiakkaat tyytyväisinä kuin hankkia uusia. Vastaavasti kasvua hidastaa asiakkaiden menettäminen, koska silloin pitää jatkuvasti houkuttaa enemmän ja enemmän asiakkaita. Kokemus ja tunne ovat merkittävämpiä tekijöitä kuin hinta, kun vertaillaan netissäkin eri palveluntarjoajia. Miten läpinäkyvää toiminta on, kuinka sujuvaa kanssakäyminen on sekä miten tyytyväinen olen saamaani palveluun ja kokemukseen.” (Holma 8.9.2021.)

”Kun annetaan törkeä asiakaslupaus, ja luodaan samalla ylisuuria odotuksia, unohtuu samalla totuudenmukaisuus ja realismi. Lyhytkestoista myynnin kasvua voidaan näin saavuttaa, mutta tämä on myös pitkäjänteisen menestyksen este, koska asiakaspoistuma on hetken päästä aika kova. Pitkäkestoinen menestys ja kasvu perustuvat tutkimusten valossa siihen, että asiakaskokemus ja asiakaslupaus ovat tasapainossa.” (Filenius 26.8.2021.)

Korkiakoski toteaa, että prosessi pitäisi aloittaa askelta taaempaa strategisesta suunnittelusta ja tahtotilasta suhteessa asiakaskokemukseen. Strategisia kannanottoja ”toimialan paras asiakaskokemus”, ”ainutlaatuinen asiakaskokemus” tai Superior Customer Experience” löytyy monelta yritykseltä, mutta se pitäisi pystyä kiteyttämään yrityksen näkökulmasta tahtotilaksi: minkälaisia kokemuksia haluamme tarjota, kenelle, mihin suuntaan haluamme mennä, mikä on brändimme ja mikä on strategiamme. Tästä tullaan suoraan markkinointiin ja samaan aikaan täytyy tunnistaa se, että asiakaskokemus on uusi brändi. Brändi rakennetaan kokemuksen kautta entistä enemmän. Markkinointi on vuoropuhelua, asiakasymmärryksen hyödyntämistä, asiakaspolun hahmottamista ja kohtaamista asiakaspolun varrella oikeissa pisteissä oikealla tavalla. Ennen kaikkea suositteluvien asiakkaiden merkitys on yrityksen omaa markkinointia ja myyntiä arvokkaampaa, ja tähän pitäisi pyrkiä.

6.1.2 Henkilöstökokemuksen yhteys asiakaskokemuksen kehittämiseen

Henkilöstökokemuksella ja asiakaskokemuksella nähtiin yleisesti selkeä syy-yhteys toisiinsa, joskin alakohtaisia eroavaisuuksia tuli haastatteluissa esille. Esimerkkinä toistui

kahdenkin eri haastateltavan kommenteissa Amazon, jonka nähdään polkevan henkilöstökulttuuria jopa murskaton työntekijöitensä työkuorman alle. Mutta samaan aikaan sen asiakaskokemus on erittäinkin hyvä.

”Siitä on turha keskustella, että liittyykö asiakaskokemus ja henkilöstökokemus toisiinsa. Ne liittyvät toisiinsa ja niiden välillä on selkeä yhteys. High Touch toimialoja ovat esimerkiksi hotellit ja ravintolat, joissa henkilökunnan rooli on todella tärkeä. Näillä toimialoilla suhde asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välillä on äärettömän paljon isompi kuin Low Touch toimialoilla kuten energiapalveluissa, sähköyhtiöissä ja vastaavissa. Toimialan sisällä pitäisi miettiä, mikä yrityksen oma strategia on. Esimerkiksi Kämp hotellissa yksittäisen työntekijän rooli kokemuksen rakentamisessa on hyvin tärkeä. Yksittäinen työntekijä vaikuttaa siellä merkittävästi asiakaskokemukseen omalla persoonallaan ja omalla toiminnallaan. Saman alan yrityksenä Omena Hotellilla ei ole työntekijöitä, jolloin se kokemus rakentuu täysin muista asioista eli siitä, ettei siellä ole yhtään ihmisiä. Koko idea on siinä, että siellä ei ole henkilökuntaa. Ei ole siis olemassa yhtä oikeaa ratkaisua, että näiden välillä on yhteys. Se riippuu täysin yrityksen toimialasta ja yrityksen strategiasta. Näin myös rekrytointikin on erilainen, ja sitä kautta yrityskulttuuri.” (Korkiakoski 1.9.2021.)

Sepän mukaan huono henkilöstökokemus näkyy asiakkaalle aloilla, joissa bisnes perustuu palvelemiseen esimerkiksi hieronnassa ja markkinointipalvelussa. Keskeinen aspekti on siinä, mikä tai kuka sen palvelun tuottaa. Jos palvelu on valtaosin softan tekemä, itsepalvelubisnekseksi tarkoitettu, niin sitten on kyse siitä, miten hyvin se tehdään. Amazonista saa kaiken ja se toimii kuin unelma, ja sen asiakaskokemus on kutakuinkin erinomainen. Mutta työntekijäkokemus ei välttämättä ole sitä, paitsi jos haluaa kuolla ennenaikaisesti valtavaan stressiin, työpaikkakiusaamiseen tai muuhun vastaavaan.

Seppä uskoo myös, että yritykset, joissa laiminlyödään työntekijäkokemus, samalla menettään paras talentti. Erityisesti tämä korostuu organisaatioissa, joiden liiketoiminta on palvelubisneksessä. Hyvä työntekijäkokemus on edellytys siellä. ”Kaikki ongelmat mitä yrityksessä on, niin yhdeksän kertaa kymmenestä ei johdu ylimmästä johdosta vaan se johdetaan Middle Managementista. Eli kun organisaatioon kertyy riittävästi läskikudosta eli turhaa kerrostumaa organisaation osien ja muitten välille, niin se on se missä ongelma tulee. Siellä kun tulee huonoo kokemusta, sitä ei kerrota eteenpäin koska se voi vaikuttaa valta-asemaan.”

Ojasalon mukaan henkilöstö on se, joka palvelun toteuttaa. Digimaailmassakin henkilökohtaisia on, joka taas välittyy asiakkaalle. Henkilöstökokemus ja asiakaskokemus kulkevat käsikädessä, eikä voida ainoastaan kiinnittää huomiota näistä jompaankumpaan.

Nämä ovat olleet vanhoissa palveluteorioissa jo läsnä ennen kuin palvelumuotoilusta on alettu puhua. Tähän SLBMC tuo lisää ymmärrystä työkaluna.

”Mitä enemmän asiakaskokemusta on kehitetty, sitä tärkeämpää on hyvä henkilöstökokemus. Luurangot löytävät tiensä kaapista ulos joka tapauksessa, vaikka suuressa osassa asiakaskokemuksista se henkilöstökokemus jäisi näkemättä. On valtava maineriski, jos henkilöstökokemus on huono, koska huonosta johtamisesta tai huonoista kokemuksista voidaan avautua. Koronan jälkimainingeissa ihmiset ovat alkaneet lähtemään työpaikoista huonon johtamisen takia. Tämä taas kostaatuu asiakaskokemukseen, jos parhaat työntekijät ovat sitä mieltä, että ei ole ok jos vaikka turvallisuusasioita ei ole otettu huomioon tai työtilana ollut toimisto lopetetaan ja siirrytään kotitoimistolle.” (Holma 8.9.2021.)

Laasion mukaan erityisesti toimitusjohtajan ja johtoryhmän tehtävänä on huolehtia, että siellä on oikeanlainen kulttuuri ja ohjata sitä siihen suuntaan, että voidaan oikeasti olla asiakaskeskeisiä tai asiakaslähtöisiä. ”Vaikka yritys automatisoi tiettyyn asiakaskohtamiseen liittyviä asioita, mutta jos ei henkilöstö koe jollain tavalla merkityksellisyyttä työssä ja oma henkilöstökokemus ei ole hyvä, niin se ei hyvänä peilaudu sinne asiakaskokemukseen. Eli sanon todella vahvasti, että tästä on tutkittua tietoa ja omakohtaista kokemusta useammasta yrityksestä, että kun se henkilöstökokemus on hyvä ja ihmiset ovat omaksuneet sen, mitä se tarkoittaa olla asiakaslähtöinen ja jos tämä on organisaatorakenteenkin myötä tuettu niin, että kun sulla on hyvät työskentelyolosuhteet, sulla on hyvä kokemus, johtamistapa on asiakaskokemusta ja työntekijäkokemusta edistävä, niin silloin automaattisesti työntekijät kokevat voivansa paljon paremmin ja tämä edesauttaa hyvän asiakaskokemuksen syntymistä. Vastaus sun kysymykseen, että erittäin vahva korrelaatio, tästä on paljon kokemusta ja tutkittua tietoa, että nämä menee käsikädessä ja on tällä iso merkitys.”

6.1.3 Haasteet, kehittämiskohteet ja mittaaminen

”Ensimmäinen asia on se, että varmistat että ostajalla on kaikki tarvittava tieto ostamiseen ja että se on siellä saitilla. Jos kaikki tieto ei ole siellä, että jos sulla on jotain tietoa mitä sä panttaat itelläs aivan turhan takia. Ja mun mielestä siinä on se ensimmäinen oivallus. Tää löytyy kaikilta niiltä firmoilta, joka ikiseltä ketkä tekee kv-viitekehityksessä asioita hyvin. Joka ikisellä firmalla on tää sama juttu. Kaikki tarvittava tieto ostamiseen on verkossa. Eli se on itsepalveluna saatavana. Sitten se, että kuinka hyvin ton haluaa tehdä asiakaskokemuksen kannalta, tullaan siihen, että mihin aikaan sulla on vaikka sen verkon jatkeena itsepalvelun tuki eli käytännössä voit ottaa myyjään yhteyden, kuinka helposti saat sen, millä kielillä, varsinkin kv-organisaatio joka toimii ympäri maailman. Toi on sellainen, mikä vaikuttaa radikaalisti asiakaskokemukseen.” (Seppä 25.8.2021.)

Sama havainto on Fileniuksella usean keskustelun pohjalta yrittäjien kanssa, että asiakkaat kysyvät yrityksiltä usein niitä samoja asioita. Sehän on merkki siitä, ettei yrityksen sivuilla kerrota näitä asioita valmiiksi. Nämä ovat välillä erittäin yksinkertaisia asioita ja valtaosa siitä hyödystä tehdään tämän kaltaisilla arkipäiväisillä oivalluksilla, kun vain halutaan ymmärtää se. Mutta monessa kohdin kaikki muut asiat koetaan tärkeämmiksi.

”Syvä ymmärrys asiakaskeskeisestä toiminnasta on vielä opin tiellä, joskin siihen ollaan heräämässä. Moni on tavallaan ymmärtänyt asiakaskeskeisen toiminnan tärkeyden, mutta ei sitä mihin kaikkeen se vaikuttaa. Eli jos oikeasti haluaisi toimia asiakaskeskeisesti, niin voisi ajatella kaikkia liiketoimintojaan ja niiden järjestämistä asiakaspolkujen, tuotteiden ja palveluiden ympärille. Sen sijaan että tehdään alueellinen jako maantieteellisten tavoitteiden perusteella, tehdäänkin se jako asiakastarpeiden perusteella. Jos on esimerkiksi hin- taohjautuvat asiakassegmentit ja toisaalla valintaperuste on jokin toinen, niin tämä voi olla joissakin tapauksissa liiketoiminnan ohjaamisen kannalta järkevämpi peruste kuin maantieteellinen. Netin kautta tapahtuvassa liiketoiminnassa maantieteellisellä jaolla ei kovin monella toimialalla ole merkitystä.” (Holma 8.9.2021.)

Sepän mukaan asioita katsotaan liikaa sisältä ulospäin. Isossa B2B yrityksessä oikeiden tietojen löytäminen on tehty erittäin vaikeaksi, kun jokaisella osastolla on eri asiat, jossa taas näkyy organisaation sisäinen hierarkia ja organisaation rajat. Tämä taas on sen seurausta, ettei mietitä asioita asiakkaan kautta. Tästä syntyy ainoastaan asiakaskokemukseen negatiivisesti vaikuttavia asioita. Asiakaskokemukseen liittyvät asiakkaan odotukset ja arvot isosti. Valtaosa asiakaskokemuksesta muodostuu sen kautta, kun nähdään miten lupaus ja lunastus osuvat yhteen. Miten asiat sujuvat arjessa ja kuinka paljon pystytään asioimaan sujuvasti.

Yksi hyvä esimerkki haasteista ja kehittämiskohteista on kontaktipisteiden yllättävänkin suuri määrä. Laasion käytännön kokemuksen mukaan, kun yritykseltä on kysytty, paljonko kontaktipistettä on, niin heidän arvionsa mukaan niitä on noin 25 kpl. Niitä oli kuitenkin yli 250 kpl. Käyntikorttikin omalla tavallaan on kokemus. Voidaan puhua myös kokemuspisteistä, joita syntyy. ”Mutta tämä kuvastaa sitä, että tämä on aika massiivinen työ. Se on se haaste. Ei kannatakaan lähteä syömään koko kakkua kerrallaan, vaan että pala kerrallaan ja pienestäkin voi aloittaa. Ja tavallaan listaamaan näitä kohtaamispisteitä, jolloin sitten aukee. Rupeet sitten näkee, että tässäkin välissä tapahtuu jotakin. Ja sitten kun pääset liikkeelle, niin sieltä löytyy enemmän ja enemmän.”

Saman huomion on tehnyt Filenius, kun asioita aletaan käymään läpi jonkun yrityksen tai toimijan kanssa, niin nopeasti tulee huomioita, ettei ole tullut koskaan ajatelleeksi, että näitäkin kosketuspisteitä on. Alkupäässä varsinkin markkinointipisteen roolia

kosketuspisteenä ei välillä ymmärretä riittävän vahvasti. Se antaa kuitenkin alkusysäyksen ja luo lupauksen ”tämähän kiinnostaa minua”, ”minä haluan tietää lisää” tai ”haluan jopa saman tien hankkia tuon”. Tämän jälkeen ollaan kovaa vauhtia jo menossa jonnekin. Sitten se, että löydämmekö me sen palvelun, pystyykö se vielä siinä kohtaa vastaamaan vielä sillä hetkellä avoimiin kysymyksiin joita meillä on. Niin se ratkaisee sen, syntykö kauppaa.

Toinen asia, joka Laasion näkemyksen mukaan on haasteellista yrityksille, niin tämä tuntuu todella isolta asialta, että ei saada ikinä ratkaistua näitä kaikkia. Lopulta on kyse priorisoinnista ja sen tunnistamisesta milloin on riittävän hyvä. Erityisesti tuotteen kehittämisessä lähdetään hakemaan täydellisyyttä. Mutta mikä on riittävän hyvä piste lanseeraamiseen tai markkinalle päästämiseen. Asiakasymmärrys on äärimmäisen tärkeä osio yrityksessä. Pala kerrallaan ja priorisoi ne tärkeimmät. Jos yrityksen nettisivuilta ei löydy helposti tapaa ottaa yhteyttä, voi olla että sitä kauppaa ei ikinä synny. Se voi olla oston este ja siitä voi jäädä niin negatiivinen fiilis, kun on mahdotonta ottaa yhteyttä yritykseen. ”Esimerkiksi miten näe kulttuurit eroaa. Niin sitä polkua tai niitä kohtaamispisteitä täytyy tarkastella niiden kulttuurien näkökulmasta. Toi kieli oli hyvä esimerkki, että vaikka nyt ranskalaisille erityisesti, että jos sä otat yhteyttä siis kaikki on hoidettu hienosti ranskaksi mutta sitten tulee joku automatisoitu viesti takaisin että kiitos kun otit yhteyttä, ja se tuleekin englanniksi. Sitten ensimmäinen asia, että mä en ehkä koe, että mua on otettu henkilökohtaisesti huomioon tässä ja kieli saattaa vaihtua. Tietyllä tapaa nää on pikku juttuja ja IT-puolella selvittää vielä mutta perinteisemmillä toimialoilla se voi olla showstopperi ja kauppa tyssä siihen. Tai se asiakkuus jossain vaiheessa katkeaa, koska se kokemus ei ole kauhean tasainen tai että siellä tulee yhtäkkiä tällaisia kieliasioita.” (Laasio 25.8.2021)

Holman mukaan yritykset alkavat ymmärtämään, että ensimmäiset asiakaskokemuselähdöt, joita yrityksillä on ollut, eivät ole olleet ehkä ihan onnistuneita. On luotettu paljon NPS -työkaluun mittarina ja se oli todella suosittua kolme neljä vuotta sitten, kun lähdettiin NPS edellä ja sitten mittaroitiin. Mutta NPS:n ympärille ei olla onnistuttu miettimään, miten sitä käytetään hyödyksi sisäisessä kehityksessä ja minkälaisia muutoksia sen perusteella tehdään. Se on ollut enemmän mittarointia, sijoittajia, johtoryhmää ja muuta sisäistä toimintaa varten. Mittaamisen pitäisi olla kuitenkin tapa tunnistaa ongelmakohtia, parantaa niitä ja löytää se missä meidän pitää parantaa meidän tekemistä.

Mittaamisen tärkeyttä peräänkuuluttaa myös Korkiakoski keinona tuoda asiakkaan ääni keskiöön. Mittaamalla saadaan asiakaspalaute, jonka kautta kehittämisen pitää tapahtua. Palautetta pitäisi tuoda keskustelun keskiöön pelkkien mielipiteiden sijaan. Katsotaan mitä asiakkaat sanoo, ja silloin on helpompi hahmottaa mitä mieltä asiakkaat ovat. Tästä lähtökohdasta meidän pitää miettiä tulevaisuutta ja kokemuksen kehittämistä. Palaute auttaa

meitä yksittäisen asiakkaan tasolla, mutta se auttaa meitä myös kehittämisen ytimen löytämisessä. Siksi mittaus on tärkeää. Se on myös osa johtamista ja sen pitäisi olla koko ajan mukana omassa toiminnassa. Sitten kun kysely lähetetään asiakkaalle asioinnin jälkeen, niin sen pitää olla todella tiivis, maksimissaan viisi kysymystä.

Korkiakoski myös toteaa, että mittaamisen työkaluja on valtava määrä. Yksi taso on, min-kälaisella työkalulla mitataan ja toinen taso on mitä kysytään. NPS on yksi kysymys, joka liittyy suositteluhaluuteen. NPS täyttää 20 vuotta vuonna 2022, ja sen rinnalle on tullut vaihtoehtoja, voidaan mitata vaikka helppoutta Customer Effort Scorella. First Call Resolutionilla saatiinko asiat kerralla kuntoon. Myös tunnetta voidaan mitata. Tärkeämpää kuin yksittäiset mittarit, on mitata sitä tahtotilaa ja niitä tavoitteita mitä meillä on. Yritysten pitäisi entistä enemmän miettiä kysymyksiä, jotka tukevat niiden omaa tahtotilaa.

”Usein kun puhutaan asiakaskokemuksesta, jäädään luuppiin, jossa se asiakas on ikuisesti meidän asiakas. Se miten asiakassuhteen lopun hoitaa, niin sillä voidaan vaikuttaa hyvinkin paljon asiakkaaseen. Lähtemisen kokemuksen pitää siis olla asiakaskokemuksen mukainen, jotta ihminen voi ajatella, että tämä suhde on helppo aloittaa uudestaan ja lähteminen on tehty helpoksi. Se on asiakkaalle riskien hallintaa.” (Holma 8.9.2021.)

Laasio toteaa, että positiiviseen suuntaan ollaan menossa ja asiakaskokemus näkyy yhä useammin johdon agendalla siten, että asioita mitataan ja yritetään saada kiinni siitä, min-käläinen meidän asiakaskokemus on. Siinä mielessä voidaan sanoa, että yhä useampi yritys on ymmärtänyt tämän tärkeyden. Matkailussa huomio on laajentunut asiakaskokemukseen, mikä on hyvä. Lentokentät yhtenä matkailuun liittyvänä kokemuspisteinä, kuinka montaa kohtaa siellä halutaan kehittää ja mitata sekä käytetään sitä dataa reaaliaikaisesti. ”Aikaisemmin kun on sanottu, että täältä lähtee tosi hyviä tuotelähtöisiä yrityksiä, niin mä toivon ja mun oma missio on, että tulevaisuudessa Suomi tunnettaisiin hyvän kokemuksen tuottavasta teollisuudesta tai liiketoiminnasta tai tarjoamasta tai mitä ikinä me sitten täällä tarjotaankaan. Mutta siihen on vielä matkaa, hyvällä polulla ollaan, sanotaan näin.”

6.1.4 Konsultoinnin merkitys asiakaskokemuksen kehittämisessä

Haastatteluissa nähtiin poikkeuksetta ulkopuolisen konsultoinnin merkitys tärkeänä osana asiakaskokemuksen kehittämistyössä ja organisaation liiketoiminnan kasvattamisessa.

Holman mukaan todella usein on todella vaikeaa nähdä miltä yritys näyttää ulkopuolelta, kun itse on sisäpuolella. On vaikea olla tietämättä niitä asioita, joita tietää. Näinpä on hyvin tarpeellista, että ulkopuolinen kertoo, että hei tältä te näytätte ulkoapäin. Yrityksessä on myös tärkeää viestiä sisäisesti, että ulkopuolisesta avusta on maksettu ja se koetaan

tärkeäksi, jotta työntekijöitä saadaan paremmin sitoutettua kehittämiseen mukaan. Pitäisi myös miettiä muutoshankkeiden määrää, ettei yhdelle ihmiselle koidu määräänsä enempää tekemistä kuin mitä oman päivätyön ohella pystyy oikeasti tekemään. Muutoshankkeet eivät etene kovin hyvin, jos niiden määrää ei pystytä rajoittamaan ja ymmärtämään priorisoinnin merkitystä. Ainut, joka pystyy ratkaisemaan yrityksen ongelmat on joku, joka ymmärtää sitä yritystä myös sisältä päin. Konsultti ei ole tämän korvaava ratkaisu. Konsultti katsoo miltä yritys näyttää ulkopuolelta ja yritys tietää minkälaista osaamista ja asioita heillä on. Tämän jälkeen fasilitoidaan työpaja, jossa nämä näkemykset tuodaan yhteen ja mietitään mikä lopputulema on.

Samoin Laasio on sitä mieltä, että ulkopuolinen pystyy huomioimaan ja näkemään sellaisia asioita, joita yrityksen arjessa ei nähdä. Toisaalta avun tarve riippuu myös elinkaaren vaiheesta. Ulkopuolinen apu avaa monesti silmät ja pääsemään vauhtiin. Konsultoinnin haaste on, että läpivieminen jää organisaatioon, sinne asiakasyritykseen, jolloin täytyy varmistua osana sitä konsultatiivista apua, että siellä on myös käytäntöön panevia tahoja. Ja myös että johdolle syntyy projektin myötä riittävä ymmärrys ja osaaminen siitä, miten tätä viedään käytäntöön.

Filenius toteaa, että konsultointi toimii herättelyssä ja ehkä opitaan näkemään asiat uudella tavalla. Omalle tekemiselle sokeudutaan, oli se sitten mitä tahansa. Siinä mielessä on hyvä, että ulkopuolinen tulee vähän herättelemään ja kertomaan miten muualla tehdään. Mutta itse se työ pitää jokaisen tehdä itse, eli toteuttamista ei voi ulkoistaa. Asiakkaiden ja henkilöstön kuuntelemiseen ei konsulttiroolia tarvita. Asiakaskokemus pitää lunastaa joka ikinen päivä ja joka ikinen hetki. Kohtaamisissa pitää onnistua riittäväällä tavalla, eli kun asiakaskyselydataa kerätään muutaman kerran vuodessa, niin aika monta sataa päivää jää täysin pimentoon. Datan hyödyntämisessä, analysoinnissa, johtopäätösten tekemisessä ja toimenpiteissä on selkeästi kehitettävää.

Sepän ensimmäinen huomio tulee siitä, että aika usein mistä tahansa organisaatiosta löytyy niitä ihmisiä, jotka tietää miten tämä asia pitäisi tehdä oikein. Mutta sitten on eritasoisia ihmisiä, ei osaamiseltaan vaan perustelutaidoiltaan ja myyntitaidoiltaan, jotka eivät saa näkemyksiään myytyä ylöspäin. Eli voi olla vaikka kuinka viisas ja oikeassa, mutta ei osaa perustella niitä ylemmäs organisaatiossa. Ja sitten on asenteellista ongelmaa, eli ylempiarvoinen ei kuuntele mitä sieltä tulee. Kuunnellaan ainoastaan mielipiteenä eikä oteta riittävän tosissaan. Fiksu konsultti haastattelee relevantin ryhmän talon sisältä, ja valtaosa vastauksista löytyy sieltä. Näin löytyvät muutosagentit, joita aina tarvitaan tällaisissa asioissa. ”Sanon aina tällain että eihän se nyt mikään ihme ole, että konsultin kanssa ne asiat tapahtuu. Ne tapahtuu sen takia, että yleensä ylin johto on ostanut sen asian, että käytetään konsulttia jolloin he on sitoutuneita siihen muutokseen ja kun ne on sitoutuneita

muutokseen niin muutos voi tapahtua. Silloin kun se tulee alhaaltapäin ylös myyden, niin sun pitää saada kateelliset kollegat, esimiehet ja toimitusjohtaja mukaan ja se tapahtuu helvetin harvoin.”

Toinen huomio Sepän havaintojen perusteella on, että harvasta organisaatiosta löytyy niin paljon kokemusta tällaisten asioiden kehittämisestä, etteikö asian ympäriltä kaksi keikkaa enemmän tehneellä millä tahansa peruskonsultilla olisi enemmän kokemusta. Eli on enemmän ammattilainen kuin joku toinen. Jos joku toinen on parempi jossain kuin itse olen, niin ehkä sitten mieluummin ostan palvelun ja keskityn omiin ydinjuttuihin Tottakai ostan palvelun, jos mulla on selkeä osaamiskapeikko. Rohkeammin ihmisten pitäisi ymmärtää, että ne on keinoja päästä nopeasti eteenpäin.

”En mene siis puhumaan vaan mä meen keskustelemaan. Niiden tarkoituksena on saada sille ryhmälle joka päättää asioista, ulkopuolelta tuotuna uusia ajatuksia, saada ne ymmärtämään joku ongelma. Eli mä myyn heille heidän ongelman. Tässä on tällainen amerikkalainen myyntiviisaus. Muutosta ei tapahdu jos Pain of Same, eli kipu joka aiheutuu siitä että mä jatkan tällä tavalla mikä mulla nyt on, ei ole suurempi kuin Pain of Change eli kipu joka aiheutuu siitä että mä yritän muuttaa asioita. Tosi monessa paikassa on semmoinen hassu ajatus, että mitään palveluita ei osteta vaan kaikki tehdään itse. Se onkin sitten vähän vaikeampi juttu.” (Seppä 25.8.2021.)

”On erittäin hyvä välillä katsoa ulkopuolisen silmin prosesseja ja ottaa ulkopuolisia sparraajia mukaan. Ei niin, että odotetaan että joku ulkopuolinen sen tekee vaan nimenomaan laittaa ne omat porukat sitten työstämään näitä asioita. Nimenomaan sellainen fasilitaattori tai sparraaja ulkopuolelta on silloin tällöin hyvä, kun on vain joku tietty selkeä fokus, miten lähdetään tekemään. Fasilitaattoreita tarvitaan, jotka tuntevat työvälineitä ja prosesseja, potkivat eteenpäin ja vievät asioita tavoitteellisesti loppuun.” (Ojasalo 7.9.2021.)

Korkiakoski toteaa ulkopuolisen kumppanin hyödylliseksi ja painottaa sen tärkeyttä. Yrityksen sisällä on useita haasteita ja asiakaskokemus näyttäytyy kaikille erilaisena. Johtoryhmässä yksi ajattelee digitaalisuutta, toinen miettii myynnin prosesseja, yksi on sitä mieltä että asiakaspalvelu tarvitsee lisää resursseja jne. Ulkopuolisen rooli on usein rakentaa yhteinen ymmärrys siitä mitä asiakaskokemus ylipäänsä tarkoittaa ja käydään läpi perusteet. Tämän jälkeen lähdetään rakentamaan tahtotilaa. Ulkopuolelta tavallaan autetaan yrityksen kaikkia toimijoita asettumaan uudenlaiseen rooliin.

”Siinä mielessä ulkopuolinen kumppani kyllä pystyy sparraamaan ja varmistamaan, että siihen tulee ne kaikki tärkeät ja tarvittavat elementit ja osa-alueet mukaan siihen keskusteluun. Että se ei jää sellaiseksi, että puhutaan vaan asiakaskokemuksesta tai vain

palvelumuotoilusta tai vain digitaalisesta asiakaskokemuksesta, kun pitäisi puhua kokonaisuudesta. Että se on usein se riski, että alitajuisesti rajataan sitä omaa ajattelua. Siinä mielessä ulkopuolinen kumppani voi auttaa rakentamaan sitä näkemystä, niitä valintoja ja myöskin sitä kehityssuunnitelman sisältöä.” (Korkiakoski 1.9.2021.)

Korkeakoski lisää vielä, että ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö on lisääntynyt Suomessa, mikä antaa asiantuntijapalveluille mahdollisuuksia. Asiakaskunnassa on yritysten lisäksi julkisyhteisöjä, kaupunkeja, valtionhallinnon laitoksia ja kunnan puolelta organisaatioita. Tämä kuvastaa sitä, että yritysten lisäksi julkisyhteisöt, erilaiset kolmannen sektorin toimijat miettivät mitä tämä tarkoittaa, miten me olemme tässä mukana tulevaisuudessa. Hyvä palvelu kuuluu myöskin julkisiin palveluihin.

6.1.5 Asiakaskokemuksen ammattilainen johtoryhmässä ja päätöksenteossa

Asiakaskokemuksesta vastaava henkilö, joka toimii yrityksessä tai organisaatiossa tietyllä nimikkeellä kuten esimerkiksi asiakaskokemusjohtaja, asiakaskokemuspäällikkö, Customer Experience Manager tai vastaava, jakoi haastateltavien mielipiteitä. Toisaalta nähtiin osana lisääntyntä trendiä nimittää asiasta vastaava henkilö. Toisaalta koettiin, että asia kuuluu jokaiselle tittelistä riippumatta.

Ojasalo näkee, että asiakaskokemuksen pitää olla ehdottomasti osa arkipäivää ja jokaisen henkilöstön jäsenen pitää se ymmärtää. Asiakaskokemus ja palvelumuotoilu eivät ole mitään kikka kakkosia, vaan tämän pitää olla ydinasiana ymmärrettynä siellä joka paikassa. Toisaalta tällä hetkellä, kun tämä on kasvava alue, niin erikoistumisosaajille on kysyntää. Hänen mukaansa tämä on myös niin iso asia, että ehdottomasti johtoryhmässä on oltava asiakaskokemuksesta ymmärtävä ammattilainen. Puhutaan ydinasiaista eikä mistään irrallisesta asiasta. Kaiken pitää pohjautua asiakasymmärrykseen, ja tästä ymmärättäviä henkilöitä tulee ehdottomasti olla johtoryhmässä ja osana ohjausryhmää.

”Asiakaskokemusjohtaja ei voi korjata asioita eikä tehdä yhtään mitään, jos johtoryhmällä ja ennen kaikkea usein liiketoimintajohdolla ja toimitusjohtajalla ei ole näkemystä asiakaskokemuksen tärkeydestä. Usein puhutaan asioista, joissa tarvitaan muutosjohtamista ja henkilöä, joka pitää motivaatiota yllä ja huolta siitä, että tehdään strategia tai tavoitetila, jossa kuvataan miltä meidän asiakaskokemus näyttää, joka tavallaan tukee sitä yrityksen isoa strategiaa. Mietitään mikä se tavoite asiakaskokemukselle on, ja tästä taas seuraa, että ne asiat tapahtuvat. Muutosjohtamisessa tarvitaan muutosjohtajaa, mutta harvoin muutokset tapahtuvat, jos kukaan ei ota niistä omistajuutta ja vie niitä eteenpäin.” (Holma 8.9.2021.)

Korkiakoski näkee asian myös niin, että jotenkin kehittäminen ja johtaminen pitää organisoida siihen tekemiseen. Riippumatta asemasta organisaatiossa, jokainen vastaa asiakaskokemuksesta. Jokainen on tietyllä tavalla vastuussa siitä. Samaan aikaan on tärkeää miettiä, kuka vastaa kehittämisestä. Eli kenellä on kehittämisen vastuu ja kuka koordinoi yhteistä asiakaskokemuksen kehittämistä. Jollain pitää olla kokonaisvastuu on hän sitten asiakaskokemuspäällikkö, -johtaja tai jopa toimitusjohtaja. Mutta useimmiten toimitusjohtajan kalenteri on jo valmiiksi siinä kunnossa, että hän voi olla hyvä tuki tai kummi asian edistämiseksi. Toimitusjohtaja voi vetää jotain ohjausryhmää. Tärkeämpää kuin titteli, on valtuutus ja resurssit, ja että johto antaa vahvan tuen. Tällä henkilöllä on selkeä yhteys johtoon ja myös tuki sieltä sekä tietynlainen seuranta. Resurssit pitää olla kunnossa, tarkoittaen aikaa, osaamista ja osittain myöskin rahaa. Tämä on haaste, kehittääkö asiakaskokemuspäällikkö asiakaskokemusta kerran viikossa laatuasioiden ja asiakaspalvelun pyörittämisen lisäksi. Ongelma on myös usein, että valtuutus, tuki ja resurssit puuttuvat.

Sepän mukaan toimitusjohtajan pitää olla se, joka vastaa muutoksesta. Jos toimitusjohtaja ei omista asiakaskokemusta niin toimitusjohtaja ei omista kasvua. ”On tietysti tilanteita missä annat ikään kuin asiakaskokemuksen korjaamisen tilapäisesti jonkun vastuulle. Se on ihan ok. Mutta se ei ole pitkän aikavälin tie. Koska edelleen asiakaskokemus on lopputulema siitä, että me tehdään asioita oikein. Se ei ole funktio eli se ei ole osasto, se ei ole rooli. Vaan se on lopputulema siitä, että me tehdään asioita sellaisella tavalla, joka on asiakkaasta lähtöisin oleva tahtotila ja muuta. Toimitusjohtajan pitäisi omistaa se. Mä istun firmojen hallituksissa ja olen sijoittanut firmoihin, niin en hyväksy missään organisaatiossa sellaista tilannetta, että toimitusjohtaja ei omistaisi kasvua. Ja kun toimitusjohtaja omistaa kasvun, se omistaa kaikki siihen vaikuttavat asiat. Asiakaskokemus jos se on negatiivinen, huono, heikko, väärään suuntaan menevä niin eihän sulla voi olla mitenkään kasvuyhtiötä. Ainoastaan se on mahdollista semmosessa markkinassa, jossa ei ole kilpailijoita eli ihmisillä ei ole valinnan varaa. Eli ihmiset joutuu ostamaan sulta ja kärsimään huonon asiakaskokemuksen. Se on ainut mahdollisuus missä se voi olla mahdollista. Ton tyyppisiä rooleja on, ne on tilapäisiä, niiden kuuluu olla tilapäisiä, miten sen nyt sanoisi. Pitkässä juoksussa ni se on aina toivottavaa, että se on toimitusjohtaja tai kaupallinen johtaja.”

Samoilla linjoilla on Laasio, joka näkee päävastuun suoraan toimitusjohtajalla. Mutta asiakaskokemuksen ollessa vahva menestystekijä, niin uuden luomisessa tarvitaan kasvun ajuria tai muutosjohtajaa, joka hyvin usein tämä asiakaskokemusjohtaja sinällään on. Hän vastaa tietyistä asioista, mutta on ehkä enemmänkin läpi organisaation menevä henkilö, joka pystyy vastaamaan muutoksen tai kasvun läpiajamisesta. Tämä auttaa jokaisen henkilöstön tai tiimin jäsenen ymmärtämistä, mistä tässä on kyse ja ottamaan asiakaskokemuksen omaan tekemiseensä. ”Lähtökohtaisesti sanon aina, että hyvä on olla tällainen orkestroija ja muutoksen läpiviejä. Se on myös signaali yrityksessä, että tämä on meille

tärkeä asia. Niin tärkeä asia, että aina suosittelen ottamaan tämän henkilön mukaan johtoryhmään, kun se asiakaskokemus on niin vahva menestystekijä tai jopa hallitustasolle asti.”

”Titteli sinällään on toisarvoista. Yrityksen prioriteeteista kertoo paljon, jos nimitetään asiakaskokemusjohtaja, joka vielä istuu johtoryhmässä. Tavalla tai toisella pitää kertoa ja viestiä, että tämä asia on tärkeä. Hallitusammattilainen Mika Sutinen on puhunut siitä, että johdon puhetta kuunnellessa kuinka paljon siellä joku tietty teema kuuluu. Kuinka isoa osaa jokin tietty aihe hallitsee siitä määrästä puhetta, joka johdolta tulee. Mitä isompi organisaatio, sitä vähemmän johto saa viestejä läpi organisaation sisällä. Eli ei niitä viestejä kovin montaa voi olla, ehkä viisi asiaa, joista voidaan jatkuvasti puhua ja pitää esillä. Tästä taas tullaan siihen, että onko se asiakaskokemus oikeasti sellainen priorisointi, että sitä toistetaan. Ja onko se asiakaskokemusjohtaja sellainen tuki, että toimarikin voi sanoa, että tämä tyyppi vie tätä asiaa eteenpäin, tämä asia on meille todella tärkeä ja me tehdään nyt tällaisia priorisointeja tai investoidaan tänne, koska tämä parantaa meidän asiakaskokemusta.” (Holma 8.9.2021.)

Toisaalta on myös niin, kuten Filenius toi esille, että pienemmissä yrityksissä vaihtoehtoja ei oikein ole, kun ei ole resursseja tällaiseen ja asia pitää tehdä toisin. Asia pitää olla johtoryhmän agendalla selkeästi ja viestiä muulle porukalle. Silloin kun se on mahdollista, asiasta erikseen vastaava henkilö on hyvä signaali ulospäin, että tähän asiaan halutaan panostaa.

”On tärkeää, että johtoryhmässä on asiakaskokemuksesta vastaava henkilö, enkä rehellisesti usko, että muutos voi tapahtua ilman asiakaskokemusjohtajaa. Pohdintani liittyy siihen, että tarvitaan muutosjohtajaa. Tällä hetkellä on myös osin päällekkäisiä ajattelutavan muutoksia. Näitä ovat digitalisaatio, asiakaskokemus ja osittain vastuullisuus laajana käsitteenä. Eli sosiaalinen vastuullisuus, ympäristövastuullisuus ja niin edelleen. Ne ovat kaikki sellaisia kysymyksiä, jotka vaativat ajattelun nyrjäyttämistä siellä johtoryhmässä ja koko organisaatiossa. Varsinkin digitaalisuus ja asiakaskokemus ovat hyvin paljon päällekkäisiä. Digitaalisia tuotteita mietitään siitä näkökulmasta, miten voit palvella asiakkaitasi paitsi tehokkaasti, myös mahdollisimman hyvin digitaalisissa kanavissa.” (Holma 8.9.2021.)

6.1.6 Viimeaikaiset ja näköpiirissä olevat trendit

Fileniuksen mukaan yhtenä trendinä on nähtävissä asiakaspalvelun siirtäminen sosiaalisen median kanaviin. Tästä kuulee jonkin verran, ja joissakin tapauksissa se on todella hyvä asia, koska siellä niitä asiakkaita on. Mutta on myös niin, että kun somekanava on

käytössä, niin ei reagoida asiakkaiden viesteihin. Tällöin annetaan huono kuva, ja näitä esimerkkejä on paljon esimerkiksi Facebook Messengerin kanavassa.

Laasio nostaa esiin palvelumuotoilun roolin osana asiakaskokemuksen kehittämistä, ja tämä on ollut trendinä jo jonkin aikaa, voimistuen toimialoilla, joilla ei ole vielä käytetty palvelumuotoilua hyväksi. Yrityksen johtamisen näkökulmasta asiakasarvon ymmärtäminen on nostamassa päätään, mutta sitä ei ehkä voi sanoa suoraan trendiksi. Nouseva trendi kyllä on, että johdetaan liiketoimintaa asiakaslähtöisesti siten, että tuotetaan tunnuslukuja, jotka kertovat asiakkuuden arvosta vähän enemmän sille yritykselle. Eli Customer Lifetime Value, CLV. Mittareista se on sellainen, joka nousee. SaaS bisneksessä se on ollut jo jonkin aikaa. Matkailupuolella pyritään siihen, että se asiakas tulee uudestaan, niin arvioidaan sen asiakkaan arvo jollain tavalla, jotta voidaan johtaa sitten muita toimenpiteitä. Se on sellainen, jonka Laasio näkee enemmän ja enemmän tulevan, onko se vielä trendi niin vaikea sanoa.

Yksi trendi, joka Laasion haastattelussa tuli esille, on vaihtoehtoisten mittareiden hakeminen kokemuksen kuvaamiseen. NPS on luotu siihen, että kuinka vahvasti suosittelisit eikä se oikeasti kerro asiakkaan tarpeista mitään. Joillain yrityksillä on lähtenyt mopo vähän keulimaan näissä asiakaskyselyissä, että niitä tulee vähän joka tuutista ja ne tulee väärään aikaan. Trendinä niitä mittareita kehitetään pois päin sieltä NPS:stä. NPS:ssä on hyvää se, että se on selkeästi ymmärrettävä ja helposti luettava siellä johtoryhmässä. Mutta asiakkaan kannalta se on äärimmäisen hankala mittari, kun siinä tulee kulttuurierotkin. Että nollasta kymppiin tai ykkösestä kymppiin, onko kahdeksan hyvä vai huono. Sitten ihmisen kyky oikeasti arvioida jotakin. Impulsiivisuus, jolla valitaan brändejä ja jolla niitä kokemuksia syntyy, häiriintyy tuossa. Osa elämyksellisemmistä brändeistä haluaa päästä kiinni siihen tunnekokemukseen.

Filenius nostaa esiin saman asian NPS mittariin liittyen, että on olemassa koulukunta, joka on sitä mieltä, että mittaaminen on yhtä kuin NPS. Eli kun se homma on hoidettu, voidaan siirtyä seuraavaan asiaan. Tämä on pelottava kehitys kaiken kaikkiaan. Mittaaminen on alue, joka tulee kasvamaan ja kehittymään. Mikäli siitä tulee isommassa kuvassa laajempi trendi, se on liiketoiminnalle hyvä asia. Jos jokin kehityskulku olikin olemassa vuoden 2020 alussa, niin viimeiset puolitoista vuotta ollaan pyörityt sekavaa kehää. Huonoa palvelua ei kuitenkaan saa perustella Covidilla kovin pitkään. Filenius kuitenkin pahoin pelkää, että vielä seuraavat viisi vuotta joillain tahoilla on perusteluina Covid.

”Jos nyt tällä hetkellä miettii, niin toi tunne on yks juttu. Mutta tietysti liittyen koronaan juuri tällä hetkellä, niin turvallisuus on noussut keskiöön. Siitä on tullut kantava teema. Ilman että sä varmistat sen asiakkaan turvallisuuden tunteen niin et sä pysty rakentamaan

mitään muuta. Että tavallaan sen kokemuksen ja kaiken toiminnan täytyy lähteä siitä, että asiakas kokee olevansa turvassa. Ja sen jälkeen voit tarjota tuotetta tai palvelua tai toimia jotenkin muuten suhteessa asiakkaaseen. Että turvallisuuden vaade on tullut varmasti jäädäkseen. Me ei enää kohta, kun mennään puoli vuotta eteenpäin niin me ei enää edes koskaan muisteta että meidän piti kätellä ihmisten kanssa, kun me tavattiin. Me unohdetaan kättelyt, me unohdetaan tän tyyppisiä arkeen liittyviä asioita. Ne on varmaan tulleet osittain jäädäkseen. Toi turvallisuus on sellainen tekijä, joka on hyvä pitää mielessä.” (Korkiakoski 1.9.2021.)

Asiakaskokemus jatkaa Laasion mukaan kasvuaan yritysten liiketoiminnan menestystekijänä, mikä on hieno asia. Trendinä hän näkee myös Customer -etunimikkeiden lisääntymisen SaaS -bisneksestä muualle ja tämä nähdään matkailualallakin. Näitä paikkoja on enemmän auki kuin vaikka viisi vuotta sitten, niin jostakin se kertoo.

6.1.7 Asiakaskokemuksen yhteys liiketoiminnan tuloksellisuuteen

”Kun katsotaan minkä tyyppiset yritykset menestyvät niin kyllä ne, jotka ymmärtävät asiakaskokemuksen oikeasti ja aidosti, ja sen mistä asiakkaat ovat kiinnostuneita ja valmiita maksamaan, on aivan ratkaiseva tekijä. Kun asiakaskokemusta johdetaan aidosti, silloin kaikki arvioidaan asiakkaan kautta aivan kuten Service Logic Business Model Canvas pyrkii tekemään.” (Ojasalo 7.9.2021.)

”Ensinnäkin Jenkeistä löytyy pitkäkestoinen Watson Mark Consultingin tekemä analyysi pörssiyrityksistä. Siellä analysoitiin miten pörssikurssit on nousseet suhteessa yrityksiin, jotka oli luokiteltu kolmeen ryhmään tavallaan parhaan asiakaskokemuksen mittareissa. Oli luokiteltu yritykset, sitten oli seuraava ryhmä ja sitten huonoin joukko. Ja miten nämä kolme ryhmää ovat seitsemän vuoden jaksoissa menestyneet pörssissä. Ja asiakaskokemuksen mittarilla parhaat yritykset oli menestyneet parhaiten. Ja ne heikoimmat oli menestyneet heikoiten. Eli siinä mielessä voidaan todeta, että näiden asioiden välillä on yhteys.” (Korkiakoski 1.9.2021.)

”Mutta sitten tärkeätä on tunnistaa, että asiakaskokemus tuo meille lisää tuottoja. Siis tarkoittaa sitä, että yksittäinen asiakas ostaa meiltä enemmän. Se tuo meille isomman osuuden sen budjetista, se suosittelee meitä enemmän. Esimerkiksi. Eli se tarkoittaa meille tuloja enemmän. Mutta toinen puoli on, että se tarkoittaa myös säästöjä. Kun asiakaskokemus paranee, meille tulee vähemmän reklamaatioita. Me tarvitaan vähemmän myynnin ja markkinoinnin panoksia suhteessa aikaisempaan, koska meidän perälauta ei vuoda. Ja sitten vielä se, että jos katsotaan säästöjä niiden kyllähän me säästetään samalla asiakaspalveluorganisaation koossa, pärjätään pienemmällä tiimillä koska meille ei tule koko ajan sitä reklamaation virtaa. Eli siinä on tuotot ja siinä on säästöt.” (Korkiakoski 1.9.2021.)

Laasio tuo esille, että isommat tutkimuslaitokset ovat todenneet jo vuonna 2015, että suora yhteys liikevaihdon kehitykseen on neljästä kahdeksaan prosenttia. Toimialasta riippuen se voi olla jopa 20 prosenttia. Aivan selkeä hyppäys on siinä, että käyttäjät lisääntyvät ja liikevaihto kasvaa. Hyöty on kiistaton asiakaspysyvyytenä tai se näkyy suoraan liikevaihdon kasvuna. Samalla saadaan tehostamista ja optimointia yrityksen sisälle, kun mahdollisesti jo vuosia turhaan tehtyjä ja asiakkaalle hyödyttömiä asioita saadaan poistettua. Eli ei ole ainoastaan niin, että asiakas käyttää enemmän rahaa, vaan voidaan lopettaa toimenpiteitä, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa. Tämä tulee monelle yllätyksenä, että teema on näin kokonaisvaltainen.

Holma näkee niin, että jos tuote tai palvelu perustuu asiakasymmärrykseen ja niihin liittyviin haasteisiin, jota varten yritys on olemassa, ja myös viestintä on mietitty siitä näkökulmasta, niin myynnin kustannuksiin vaikuttaa alentavasti ja vakuuttelua tarvitsee tehdä vähemmän, kun puhutaan jo valmiiksi asiakkaalle tärkeästä asiasta. Lisäksi jos keskittyy asioihin, jotka luovat asiakkaalle arvoa, niin vähemmän rakennetaan turhia ominaisuuksia, jotka ovat lisäkustannus ja joka syö katteita. On myös arvokasta tunnistaa mikä asiakassegmentin ja tuotteen yhdistelmä on kaikista kannattavin. Tätä aluetta voi edelleen laajentaa muihin asiakassegmentteihin tai tuoteryhmäalueisiin ja sitä kautta löytää toimivia kombinaatioita. Näin vaikutetaan kasvun ja kannattavuuden lisäämiseen.

Filenius toteaa, että jokaisessa bisneksessä sen tuloksen tekee käytännössä ihmiset ketkä sitä bisnestä pyörittää. Jos heidät saa motivoitua ja näkemään molemminpuolisen hyödyn, niin väistämättä se alkaa näkymään myös tuloksessa. Kun puhutaan asiakaslähteisyydestä, niin mikä siinä on tärkeintä, on se asiakas, se henki.

6.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimusmenetelmä oli toinen käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Pääongelmana kyselytutkimuksessa oli asiakaskokemuksen nykytila ja tulevaisuuden kehittämistarpeet organisaatiossa. Näitä selvitettiin kysymällä lisäksi, miten tietoa on etsitty, onko apuna käytetty ulkopuolista palveluntarjoajaa, ja miten asiakaskokemusta on mitattu. Näihin kysymyksiin saatujen vastauksien perusteella piirretty kuva vuoden 2021 tilanteesta vieraanvarausalan yritysten osalta, kun elämme vielä koronapandemian aiheuttaman epävarmuuden tilanteessa. Tarkoituksenmukaista on myös, että tästä kyselytutkimuksesta saadaan poimittua toimivia käytänteitä alan sisällä sekä myös toisillekin toimialoille.

Asiakaskokemuksesta on puhuttu eri medioissa ja sosiaalisen median eri kanavissa kasvavassa määrin, eikä tutkittua tietoa tähän asiaan liittyen matkailu- ja ravitsemisalalan yrityksistä ole juurikaan löydettävissä. Tästä syystä tämän asian selvittäminen

kyselytutkimuksen avulla osoittautui erittäin tarpeelliseksi niin yritysten itsensä takia, kuin myös ulkopuolisen konsultoinnin näkökulmasta asiakastarpeiden selvittämiseksi.

Vieraanvaraisuusalan yrityksille ja organisaatioille suunnattuun kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 103 osallistujaa, mitä voidaan pitää suhteellisen hyvänä määränä ottaen huomioon Suomen pienuuden markkina-alueena. Kyselytutkimuksen suora linkki lähetettiin Webropolin automatiikan avulla muistutusviestit mukaan lukien 1554 kertaa yhteensä 807 sähköpostiosoitteeseen 758 eri organisaatioon. Sähköpostikyselylinkin kautta vastasi 97 henkilöä, ja julkisen kyselylinkin kautta kuusi henkilöä. Näin ollen organisaatioiden vastausprosentti oli 12,8 prosenttia, mikä on alan yritysten päättävien henkilöiden koronapandemiasta johtuvan kiireisyyden huomioon ottaen hyvä.

6.2.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn osallistuneista 103 henkilöstä 61 prosenttia (n=63) oli naisia ja miehiä 38 prosenttia (n=39). Yksi henkilö ei halunnut ilmoittaa sukupuolta. Tarkasteltaessa maakunta-kohtaisesti vastaajien rakennetta, havaitaan eniten osallistujia Uudenmaan maakunnasta 44 prosentin (n=46) osuudella. Toiseksi eniten vastaajia oli Lapin maakunnasta 16 prosentin osuudella (n=17). Tämä johtunee suurelta osin matkailuyritysten määrästä näissä kahdessa maakunnassa. Muiden maakuntien osalta vastaajien määrät jakautuivat suhteellisen tasapuolisesti.

Vastaajissa toimitusjohtajia oli eniten, 25 prosenttia (n=26). Seuraavaksi eniten oli yrittäjiä 16 prosenttia (n=17) ja myyntijohtajia tai -päälliköitä 14 prosenttia. Muu, mikä -kohtaan vastasi 30 prosenttia (n=31) vastaajista, jossa eniten oli hotellinjohtajia 10 kpl.

Yrityksen liikevaihdot vaihtelivat alle 100 000 eurosta yli 50 000 000 miljoonaan euroon. Käytännössä kaikki vastaajat olivat yksityiseltä sektorilta, koska kyselykin oli suunnattu yksityisen puolen toimijoille. Yritysmuoto oli 96 prosenttisesti (n=99) osakeyhtiö. Seuraavissa tuloksia käsittelevissä alaluvuissa käytetään siis sanamuotoa yritys. Eniten vastaajia oli majoitus- ja ravitsemistoimialalta 58 prosenttia (n=60), toiseksi eniten matkailualalta 31 prosenttia (n=32) ja muun palvelutoiminnan alalta yhdeksän prosenttia (n=9).

6.2.2 Asiakaskokemuksen huomioiminen yrityksessä

Kyselytutkimuksen kysymykset 7-29 antoivat vastaajalle valmiit vastausvaihtoehdot ja kysymykset 30-36 antoivat mahdollisuuden (paitsi kysymys 34 valmiit vastausvaihtoehdot) kommentoida vapaasti avoimen kysymysmuodon siihen kehottaessa (Liite 4).

93 prosenttia (n=96) vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän ”Asiakaskokemus on tärkeä osa yrityksemme jokapäiväistä liiketoimintaa” kanssa. Samoin yrityksissä uskotaan, että asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen panostamalla voidaan saavuttaa kilpailuetua liiketoiminnassa, 89 prosenttia (n=92) oli tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä.

Kyselytutkimuksessa haluttiin selvittää, miten eri tavoilla asiakaskokemus on käytännössä huomioitu eri yrityksissä. Tähän saatiin paljon vastauksia, joissa tuli esille asian tärkeys toiminnan strategisessa kehittämisessä. Kysymykseen vastasi 51 henkilöä (n=51) eli puolet kaikista kyselyyn osallistujista. Kaikki vastaukset löytyvät liitteestä kolme, kysymyksestä 30. Niistä ei voi tunnistaa vastaajaa, eli anonymiteetti on säilytetty koko kyselyn ajan. Vastauksissa korostui palveluketjun sujuvuus ja toimivuus. Palvelu pyritään usein pitämään henkilökohtaisena, ja tärkeänä seikkana korostui myös palautteen antamismahdollisuus. Useassa vastauksessa korostui asiakaspalautteen hyödyntäminen kehitystyössä. Yhdessä vastauksessa nostettiin esille jatkuva tavoite siitä, että asiakas suosittelisi oma-aloitteisesti yrityksen palveluita muille. Asiakas on toiminnan keskiössä kaikilla vastaajilla, vaikkakin eri aspektit painottuen, ja asiakaskokemuksen huomioiminen koetaan yleisesti tärkeänä asiana.

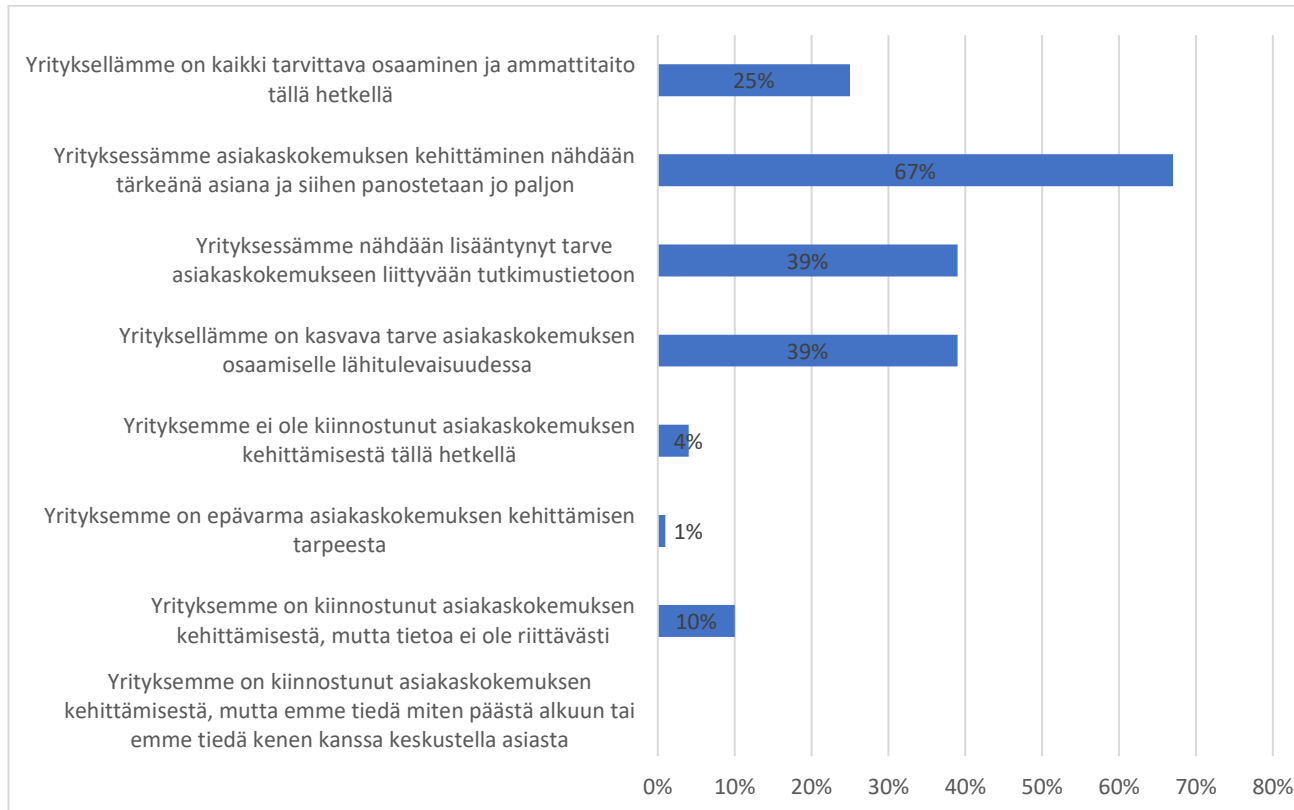
6.2.3 Tiedostetut kehittämistarpeet ja käytettävissä olevat resurssit

Seuraavaksi haluttiin tarkemmin selvittää, minkälaisia asiakaskokemuksen kehittämistarpeita yrityksissä lähitulevaisuudessa nähdään (liite 4, kysymys 31). Kysymykseen vastasi 50 henkilöä (n=50). Henkilökunnan koulutustarpeet ja osaaminen nähtiin muutamassa vastauksessa tärkeänä, koska parempi palvelu lähtee siitä käsin. Mainittiin myös ammattitaitoisen henkilökunnan huono saatavuus. Digitaalinen muutos ja sen aiheuttama kehitystyö tuli muutamassa vastauksessa esille, kuten yksi kiteytti asian kosketuspisteiden digitalisointiin.

Asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin vastaaminen koettiin yleisesti kehittämisen kohteena. Omalla toiminnalla tähän vastaaminen ja reagoiminen nähtiin haasteelliseksi juuri osaan ja ammattitaitoisen henkilökunnan näkökulmasta. Sen saatavuus koettiin haasteellisenä asiana, ja yhdessä vastauksessa myös proaktiivisuuden rooli tuotiin esille siitä näkökulmasta, että asiakaspalvelun pitäisi toimia alalla proaktiivisena yhteydenpitona. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden uudistaminen, innovointi, koettiin tärkeäksi ja myös haasteellisenä asiana.

Haluttiin myös selvittää kokevatko yritysten edustajat, että heillä on kaikki tarvittava osaaminen ja ammattitaito asiakaskokemuksen kehittämistä varten (liite 4, kysymys 34). Tämän kysymyksen kohdalla oli mahdollista valita yksi tai useampi vastausvaihtoehto.

Vastausten perusteella (kuva 6) asiakaskokemuksen kehittäminen nähdään tärkeänä asiana ja siihen panostetaan jo paljon suurimmassa osassa, eli 67 prosentissa (n=67) yrityksistä. 25 prosenttia vastaajista (n=25) koki, että heillä on jo kaikki tarvittava osaaminen ja ammattitaito tällä hetkellä. Kuitenkin lisääntyntä tarvetta asiakaskokemuksen osaamiselle lähitulevaisuudessa on 39 prosentilla (n=39) vastaajista. Saman verran kokee lisääntyntä tarvetta asiakaskokemukseen liittyvään tutkimustietoon. Tähän kysymykseen saatiin vastauksia 100 kappaletta (n=100), eli lähes kaikki vastasivat tähän.



Kuva 6. Tarvittava osaaminen ja ammattitaito asiakaskokemuksen kehittämistä varten

6.2.4 Tiedon etsiminen asiakaskokemuksen kehittämistä varten

Tiedon etsintä asiakaskokemuksen kehittämistä varten haluttiin kartoittaa kyselyssä, ja myös minkä tyyppisistä lähteistä tietoa on etsitty (liite 4, kysymys 32). Tämä koettiin tärkeäksi selvittää, koska usea yritys näkee ulkopuolisen resurssin tärkeänä osana omaa kehitystyötä. Kysymykseen saatiin vastauksia 42 kappaletta (n=42).

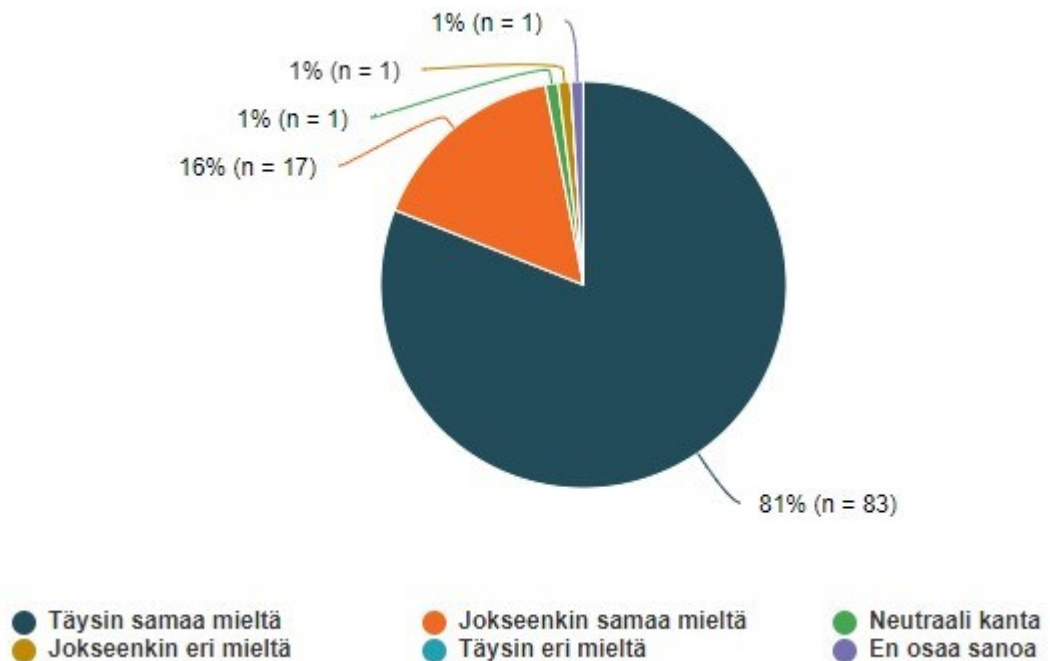
Vastausten perusteella eri keinoina olivat esimerkiksi:

- markkinointi- ja palvelumuotoilukoulutukset
- oppisopimuskoulutukset
- ulkopuoliset tutkimukset
- mainostoimistoilta saatu data
- opinnäytetyöt
- Visit Finland
- suomalaiset ja kansainväliset asiakaskokemusvaikuttajat ja heidän julkaisut
- ammattilehdet, kirjallisuus ja tieteelliset tutkimukset
- kilpailijoiden nettisivut ja toimipisteet
- oppilaitosyhteistyö
- asiakaspalautteet
- maailman huippuhotellit
- seminaarit
- benchmarking
- matkailutoimialan ulkopuolelta haastatteluita ja tutkimuksia.

Muutamassa vastauksessa kerrottiin, ettei tietoa ole etsitty lainkaan asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

6.2.5 Asiakaskokemuksen proaktiivinen kehittäminen ja tarvittavat resurssit

Kysyttäessä tahtotilaa kehittää asiakaskokemusta kilpailuedun saavuttamiseksi 81 prosenttia (n=83) oli asiasta täysin samaa mieltä ja 16 prosenttia (n=17) jokseenkin samaa mieltä (kuva 7). Käytännössä yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki kokivat asian tärkeäksi.

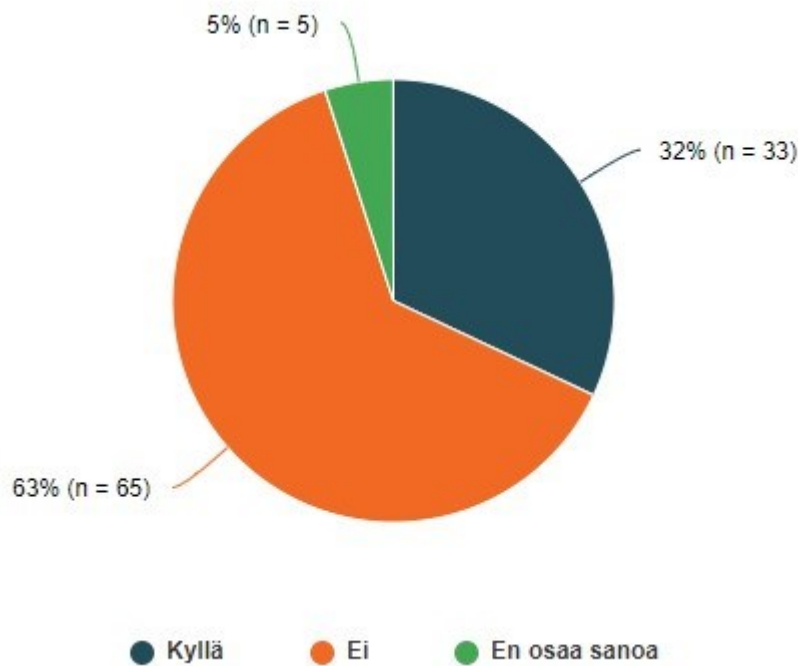


Kuva 7. Yrityksellä on olemassa oleva tahtotila kehittää asiakaskokemusta kilpailuedun saavuttamiseksi

Pääsääntöisesti asia löytyy myös yrityksen strategisista linjauksista, koska 70 prosenttia (n=72) vastasi kyllä ja ainoastaan 17 prosenttia (n=18) ei, asiaa kysyttäessä (liite 4, kysymys 11). Mielenkiintoista kuitenkin on, että 13 vastaajaa kertoi, ettei osaa sanoa. Tämä voi mahdollisesti johtua siitäkin, ettei kyselyyn vastaaja ole päättävässä asemassa eikä hänellä ole asiasta tietoa.

Sisäisiä resursseja eli omaa henkilöstöä on käytetty kehittämistyössä kaikissa yrityksissä, sillä 97 prosenttia (n=98) vastasi tätä koskevaan kysymyksen kyllä.

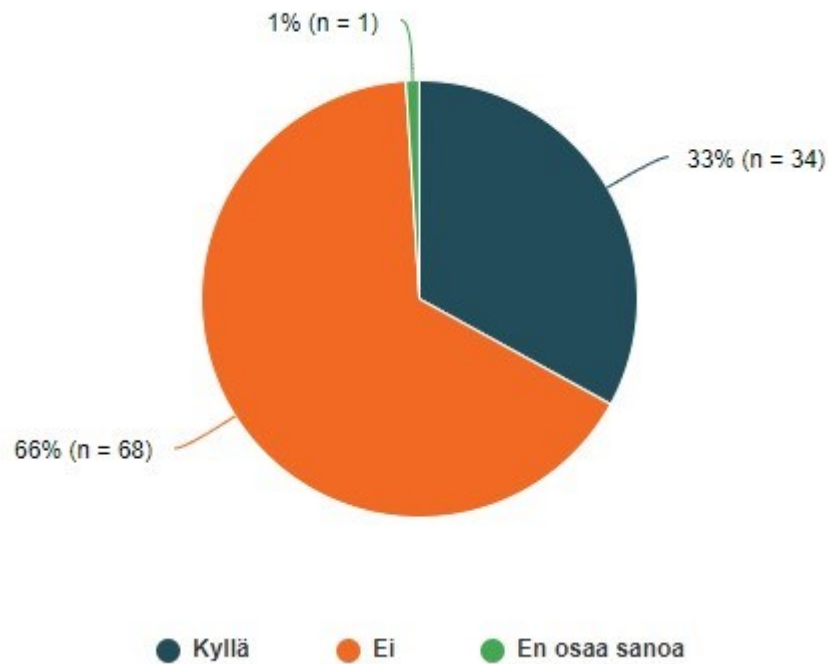
Sen sijaan ulkoisten resurssien kuten konsulttipalveluiden, Business Finlandin, alueellisten toimijoiden ja vastaavien käyttäminen ei ole suurimmalla osalla yrityksistä ollut agendalla. 63 prosenttia (n=65) vastasi ei, ja 32 prosenttia (n=33) vastasi kyllä (kuva 8), väittämään ”Yrityksessä on käytetty ulkoisia resursseja asiakaskokemuksen kehittämiseksi”.



Kuva 8. Asiakaskokemuksen kehittämistyössä käytetään hyödyksi ulkoisia resursseja

Tämän jälkeen kysyttiin mitä ulkoisia palveluita yrityksessä on käytetty. Käytettyjä palveluita ovat olleet esimerkiksi konsulttipalvelut, palvelumuotoilutoimistot, Business Finland ja viestintätoimistot.

Asiakaskokemuksen kehittämiseksi erikseen nimettyä henkilöä yrityksissä ei pääsääntöisesti vastausten perusteella tällä hetkellä ole, kun 66 prosenttia (n=68) vastasi ei, väittämään ”Yrityksessä on nimetty asiakaskokemuksen kehittämisestä vastaava henkilö” (kuva 9).



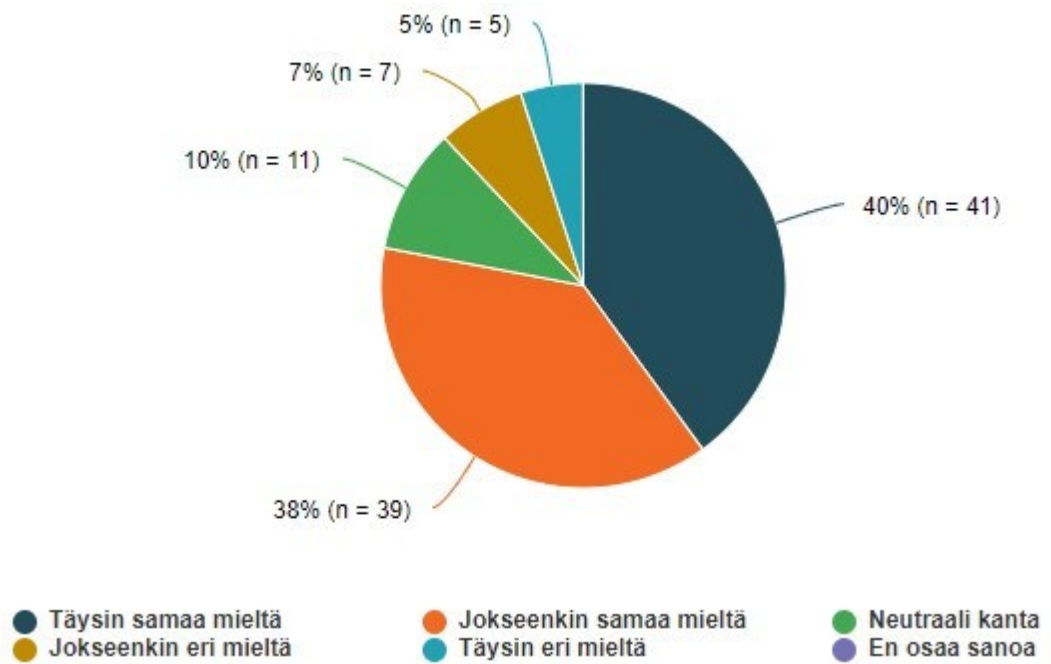
Kuva 9. Asiakaskokemuksen kehittämistä varten yrityksessä on erikseen nimetty henkilö

Avoimella kysymyksellä (liite 4, kysymys 33) haluttiin vielä erikseen selvittää, onko yrityksessä proaktiivisesti kehitetty asiakaskokemusta. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 42 kappaletta (n=42). Niiden perusteella suurimmalla osalla on proaktiivinen asenne asiaa kohtaan, ja yksi vastaaja korosti sen miettimistä, miten asiakkaiden kokemuksesta voisi tehdä entistä paremman. He käyttävät asiaan perehtyneitä työryhmiä, joissa syntyy uusia aloitteita kehityshankkeiksi. Kehitystyötä tehdään työryhmän jäsenten, asiakkaiden ja henkilökunnan aloitteiden pohjalta.

6.2.6 Kehittämisen haasteet ja ulkopuolisen avun tarve

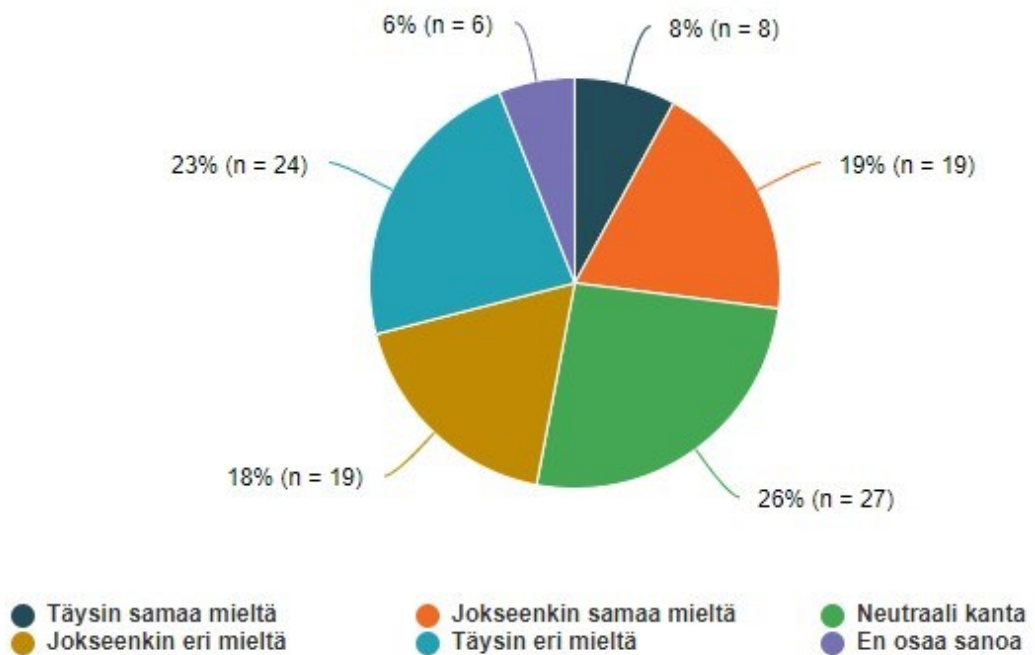
Jotta asiakaskokemusta voidaan lähteä kehittämään, on tärkeää ensin tunnistaa kehityksen haasteita. Nämä voivat olla osittain samoja, kuten koronapandemian aiheuttamat rajoitustoimenpiteet, tai ne voivat yrityskohtaisia. Näitä haluttiin selvittää ensin yleisillä kysymyksillä, ja kyselyn lopussa avoimilla kysymyksillä.

40 prosenttia (n=41) oli täysin samaa mieltä ja 38 prosenttia (n=39) jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Yrityksessämme on tunnistettu haasteita asiakaskokemuksen kehittämisessä” kanssa (kuva 10). 11 vastaajalla oli neutraali kanta ja muutamat eivät olleet tunnistaneeet haasteita asian suhteen. Tämän kysymyksen perusteella ei vielä voida päätellä, miksi haasteita ei ole tunnistettu.



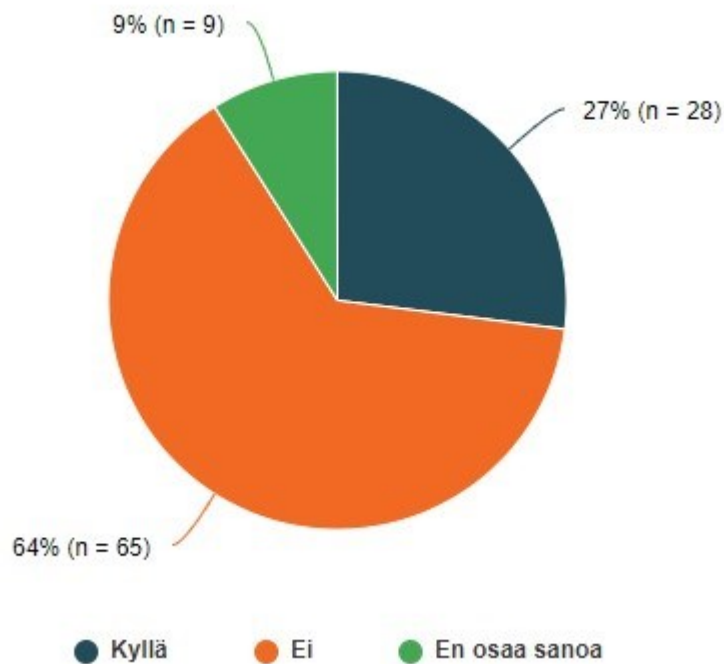
Kuva 10. Asiakaskokemuksen kehittämisessä on tunnistettu haasteita

Väittämä ”olemme tunnistaneeet yrityksessämme tarpeen käyttää asiakaskokemuksen kehittämiseen ulkopuolista palveluntarjoajaa” jakoi vastaajien näkemykset (kuva 11). Täysin samaa mieltä oli kahdeksan prosenttia (n=8), ja mielenkiintoista olikin täysin eri mieltä olevien suuri määrä 23 prosenttia (n=24). Neutraali kanta oli 26 prosentilla (n=27) vastaajista. Tässä kysymyksessä ei kartoitettu syitä sille, miksi näin on.



Kuva 11. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi on tunnistettu tarve käyttää ulkopuolista palveluntarjoajaa

Ulkoista konsultointipalvelua ei suurin osa ole harkinnut käyttävänsä asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tämä nähdään kuvassa 12. 27 prosenttia (n=28) vastaajista oli harkinnut tällaisen palvelun käyttämistä kysyttäessä, oletteko harkinneet ulkoisen konsultointipalvelun käyttämistä asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tulos on myös linjassa edellisen väittämän kanssa, jossa kysyttiin tunnistettua tarvetta käyttää ulkopuolista palveluntarjoajaa asiakaskokemuksen kehittämiseen.



Kuva 12. Yrityksessä on harkittu ulkoisen konsultointipalvelun käyttämistä asiakaskokemuksen kehittämistyöhön

Kun mietitään tarkemmin minkälaisia haasteita yritykset ovat tunnistaneet asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen, ja kokevatko yritykset pärjäävänsä omilla resursseilla näiden haasteiden kanssa sekä onko harkittu ulkopuolista palvelua omaa osaamista täydentämään (liite 4, kysymys 35), haluttiin tätä asiaa kysyä avoimella kysymyksellä. Vastauksia tähän saatiin 48 kappaletta (n=48).

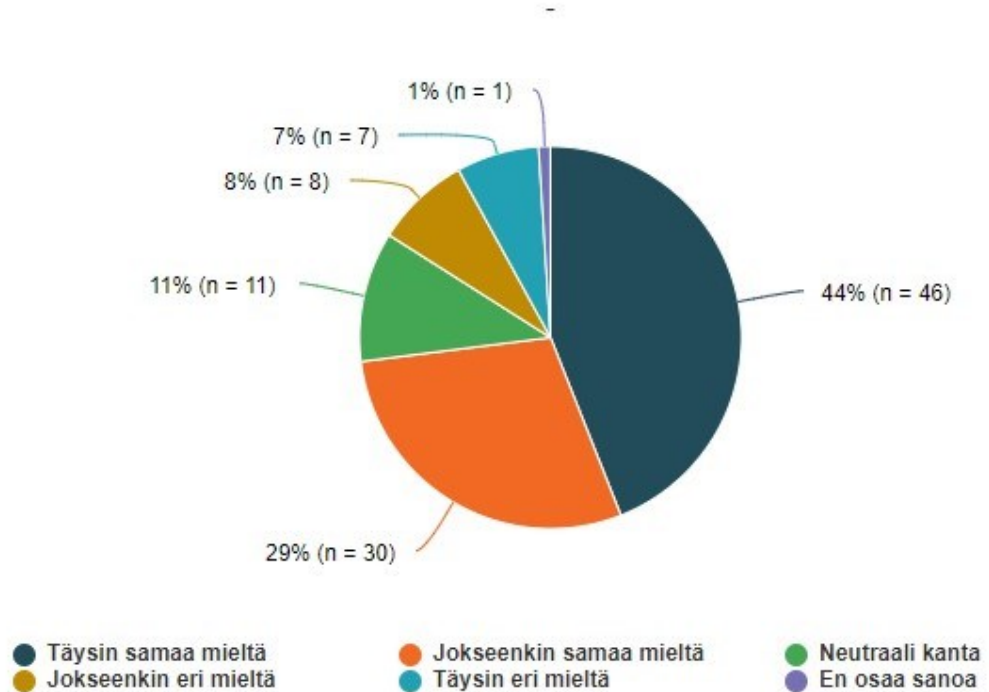
Vastausten perusteella resurssipulana ja kehittämisen kohteina nähtiin:

- rajalliset taloudelliset ja henkiset resurssit kehityksen esteenä
- ajan puute ja jaksaminen
- työvoimapula / henkilöstöpula
- asiakaskokemuksen mittaaminen
- komponenttipula välinevuokrauksessa
- palvelulupauksen pitäminen tasalaatuisena
- jatkuva kouluttaminen
- rahoitus
- yhteistyö muiden yritysten kanssa
- kiinteistön huono kunto
- henkilöstön sitoutuminen
- rajoitteet kanssakäymisessä
- opittujen tapojen muuttaminen
- epävakaa yleistilanne toimialalla.

Osa yrityksistä on jo hyödyntänyt oman toimintansa kehittämisessä ulkopuolista palveluntarjoajaa, ja se nähdään vastausten perusteella useassa yrityksessä hyvänä apuna. Erityisesti pandemiatilanteen jossain vaiheessa hellittäessä tätä voidaan käyttää hyvänä lisänä. Ulkopuolisia palveluita on käytetty niissä osa-alueissa, joissa omat resurssit ovat riittämättömiä. Vuorovaikutuksen merkitystä korostettiin muutamassa vastauksessa, ja yhdessä hotellissa on pidetty fyysiset avaimet käytössä vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi. Asiakkaiden tarpeita on koettu näin helpommaksi selvittää, ja myös pienemmistä puutteista ilmoittamisen kynnys on pienempi. Hyvä palvelu koettiin tässä tapauksessa myös olevan kasvotusten tapahtuvaa inhimillisempää ja henkilökohtaisempaa vuorovaikutusta sen sijaan, että automatisoidaan ja siirretään kaikki nettiin.

6.2.7 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Mittaamisen merkitystä selvitettiin teoriaosuudessa ja teemahaastatteluiden yhteydessä myös alan asiantuntijoilta. Näin oli luonnollisesti myös tärkeää selvittää mikä on tämänhetkinen tilanne eri yritysten osalta. Mitataanko asiakaskokemusta säännöllisesti yrityksissä? Tutkimuksen perusteella 44 prosentissa (n=46) yrityksistä asiakaskokemusta mitataan säännöllisesti ja 29 prosenttia (n=30) vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä (kuva 13). Voidaankin todeta, että valtaosassa yrityksistä asia koetaan tärkeänä ja sitä mitataan suhteellisen säännöllisesti.



Kuva 13. Yrityksessä mitataan säännöllisesti asiakaskokemusta

Asiakaskokemuksen mittaamista käytännössä selvitettiin kysymällä asiaa avoimella kysymyksellä (liite 4, kysymys 36). Tähän saatiin 59 (n=59) vastausta. Vastausten perusteella asiakaspalautteen merkitys on laajasti tiedostettu, ja eri menetelmiä on käytössä:

- kyselytutkimus
- NPS
- omat palautelomakkeet ja varauskanavien palautteet
- BisLenz työkalu asiakaskokemuksen tukena
- analytiikkaohjelmat
- laajempi asiakaskokemustutkimus vuosittain, NPS joka päivä, fokusryhmät
- asiakasrajapinnassa olevan henkilökunnan kuuntelu ja haastattelut
- HappyOrNot -laite paikan päällä
- erillinen ohjelma, joka kerää annetut palautteet yhteen
- asiakastyytyväisyystutkimukset
- suositteluhaluus
- Booking.com- ja Expedia Group -palautteet
- verkkoarvostelut
- asiakkaiden tunteminen hyvin
- Trustyou
- asiakkaille soittaminen
- haastattelututkimukset
- guestonline
- Google arvostelut
- Tripadvisor.

Kaksi vastaajaa kertoi, ettei asiakaskokemusta heillä mitata ja toinen heistä kirjoitti, että tätä voisi olla tulevaisuudessa tärkeää mitata. Yksi vastaaja mainitsi henkilökunnan sitouttamisen asiakkaan kuulemiseen ja palautteesta keskustelemisen päivittäin. Toinen kertoi: "Ja antaahan sekin jonkun kuvan asiakaskokemuksesta, kun asiakkaat tulevat uudestaan mukaan matkoille kerta toisen jälkeen, huonon kokemuksen jälkeen tuskin tulisivat. Eli jonkinlainen mittari tässä asiassa on myös yrityksen pärjääminen."

Samaa kertoi myös toinen vastaaja: "Jokapäiväisellä suullisella palautteen kyselyllä sekä sähköisillä palautepyynnöillä ja toki sillä tulevatko asiakkaat kerta toisensa jälkeen takaisin vai jääkö käynti yhteen kertaan. Meillä asiakkaat antavat erittäin paljon palautetta."

6.3 Kyselytutkimusaineiston keskeiset löydökset

Kyselytutkimuksen avulla oli tarkoitus kartoittaa asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä haasteita, kehittämisen kohteita sekä ulkopuolisen avunkäytön tilannetta. Vastauksissa oli paljon yhdistäviä tekijöitä, ja näin saatiin luotua ajantasainen kuva vieraanvaraisuusalan yritysten tämänhetkisestä tilanteesta. Tuloksia tarkasteltaessa lähestulkoon kaikki vastaajat pitivät asiakaskokemusta erittäin tärkeänä oman liiketoimintansa kannalta. Yhdeksän vastaajaa kymmenestä ajatteli, että asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen panostamalla voidaan saavuttaa kilpailuetua.

Kehittämistarpeissa tuli esille henkilökunnan koulutus ja osaaminen sekä myös digitaalisuuden aiheuttama muutos ja siihen sopeutuminen. Ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuudessa on myös omat haasteensa, johtuen myös koronapandemiasta. Oman haasteensa luo yrityksen tuotteiden ja palveluiden uudistaminen sekä innovointi, mikä koetaan tärkeänä asiana liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Vastauksista havaitaan, että lähitulevaisuudessa usealla yrityksellä on lisääntynyt tarve asiakaskokemuksen osaamiselle sekä siihen liittyvään tutkimustietoon. Suurimmalla osalla eli 67 prosentilla yrityksistä asiaan kiinnitetään paljon huomiota tällä hetkellä, ja se koetaan hyvin tärkeäksi. Tietoa asiakaskokemuksen kehittämistä varten etsitään useaa eri lähdettä ja toimijaa käyttäen, ja kahdeksalla yrityksellä kymmenestä on olemassa oleva tahtotila asian kehittämiseksi kilpailuedun saavuttamisen näkökulmasta. 70 prosentilla yrityksistä asia myös löytyy yrityksen strategisista linjauksista.

Käytännössä kaikki yritykset ovat käyttäneet kehitystyössä sisäisiä resursseja, eli omaa henkilökuntaa. 32 prosenttia on hyödyntänyt myös ulkoisia resursseja kuten oppilaitoksia ja konsultointipalveluita asiakaskokemuksen edistämiseksi. 33 prosentissa kyselyyn vastanneista yrityksistä on nimetty asiakaskokemuksesta erikseen vastaava henkilö. Kahdeksassa yrityksessä kymmenestä on tunnistettu haasteita asiakaskokemuksen kehittämistyössä. Osassa yrityksistä on tunnistettu tarve käyttää kehittämistyössä hyödyksi ulkopuolista palveluntarjoajaa, mutta suurimmassa osassa yrityksiä näin ei kuitenkaan ole. Suurin osa yrityksistä ei ole harkinnut käyttävänsä konsultointipalvelua asiakaskokemuksen kehittämistyössä. Tästä huolimatta yrityksissä on usein resurssipulaa, kuten vastauksista ilmeni. Nämä liittyvät taloudellisiin ja henkisiin resursseihin, työvoimapulaan ja työvoiman yleiseen saatavuuteen, palvelulupauksen ylläpitämiseen ja henkilöstön sitouttamiseen. Myös muita tekijöitä vastauksista kävi ilmi.

Silloin kun ulkopuolista kehittämisapua on käytetty hyödyksi, on siitä ollut selkeä hyöty. Eryteisesti niissä osa-alueissa, joissa oma osaaminen ja resurssit on koettu riittämättömiksi, on ulkopuolinen apu tuonut kaivattua osaamista lisää. Noin joka toisessa yrityksessä asiakaskokemusta mitataan säännöllisesti ja kolmasosassa miltei säännöllisesti. Mittaaminen koetaankin yleisesti tärkeänä asiana. Mittaamiseen yleisesti käytettyjä keinoja vastausten perusteella ovat muiden muassa NPS (Net Promoter Score), kyselytutkimukset, asiakastytyväisyystutkimukset sekä HappyOrNot -tyyppinen mittaaminen paikan päällä. Myös oman henkilökunnan kuunteleminen ja eri verkkoarvostelut nähtiin tärkeiksi keinoiksi asiakaskokemuksen mittaamisessa.

7 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tässä luvussa käydään läpi kootusti teoria-aineiston, teemahaastatteluiden ja kyselytutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset. Mitä tämänhetkinen kirjallisuus ja tutkimustieto asiasta on tuonut esille, minkälaisia havaintoja haastatelluilla asiantuntijoilla on ja minkälaisia käytännön toimenpiteitä suomalaisissa vieraanvaraisuusalan yrityksissä on tehty.

7.1 Päättutkimusongelmiin vastaaminen

Kahteen päättutkimusongelmaan etsittiin vastauksia laajan kirjallisuuskatsauksen, asiantuntijahaastatteluiden ja pääsääntöisesti matkailu- ja ravitsemisalalle suunnatun kyselytutkimuksen avulla. Nämä löydökset nivoutuvat yhteen tässä osiossa, jonka jälkeen käsitellään muut tutkimusongelmat ja niihin liittyvät löydökset.

7.1.1 Asiakaskokemuksen kehittämisen vaikutus liiketoiminnassa

Ensimmäisenä pääongelmana oli selvittää, onko asiakaskokemuksen kehittämisellä osana yrityksen liiketoimintaa vaikutusta taloudelliseen menestykseen ja kehitykseen. Teoreettinen viitekehys ja kansainvälinen tutkimusaineisto tukee tätä väitettä erittäin vahvasti. On tärkeää ymmärtää, että päätavoitteena asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä tulisi aina olla yrityksen kannattavuuden parantaminen ja liiketoiminnan kasvu. Toimiessaan asiakaskeskeisesti tuotokeskeisyyden sijaan, muodostaa se onnistuessaan kilpailuetua. Kannattava liiketoiminta ja pysyvät asiakassuhteet ovat lähtökohta minkä tahansa yrityksen toimintaan. Asiakaskokemukseen panostaminen onkin hyvin merkityksellistä yritysten liiketoiminnassa. On muistettava, että asiakaskokemuksen syntyminen alkaa jo huomattavasti ennen varsinaisen asiakassuhteen muodostumista asiakkaan ennako-odotusten kautta, oli kyse sitten B2B- tai B2C-sektorista. Lisäksi asiakassuhteiden hoitaminen korreloi suoraan organisaation taloudellisen menestymisen kanssa, tämäkin riippumatta B2B- tai B2C-sektorin toimialoista.

Asiakasuskollisuus lisää liiketoiminnan menestystä, ja asiakaskokemus lisää asiakasuskollisuutta. Erittäin huomionarvoinen havainto tieteellisen tutkimusaineiston perusteella on se, että asiakaskokemuksen kehittämisen tärkein päämäärä on asiakasuskollisuuden kasvattaminen, joka taas nähdään liiketoiminnan kasvun tärkeimpänä indikaattorina. Viiden prosentin kasvu asiakasuskollisuudessa voi tarkoittaa 25-95 prosentin kasvua tuotoissa. Kymmenen prosentin kasvu asiakasuskollisuudessa voi lisätä yrityksen arvoa 30 prosentilla. On siis kiistatonta, että asiakaskokemuksen kehittämisellä on selkeä yhteys liiketoiminnan taloudelliseen menestykseen ja yrityksen kasvuun.

Suurin osa asiakaskokemuksesta on tunnetta, ja tämän ymmärtäminen ja hyödyntäminen oman liiketoiminnan kehittämisessä tuottaa tutkimusten mukaan parempaa asiakasarvoa ja se näkyy liiketoiminnan positiivisena kehittymisenä. Mitä positiivisempia tunteita asiakkaissa halutaan tietoisesti herättää, sitä todennäköisemmäksi asiakasuskollisuuden mahdollisuus muodostuu. Kuitenkaan tutkimusten mukaan suurin osa yrityksistä ei ole tästä tietoisia, ja että näin kasvatetaan yrityksen liikevaihtoa. Asiakaskokemusta ei voida näin ollen kehittää ilman tietoisuutta intuitiivisista aspekteista, jotka suoraan vaikuttavat päätöksentekoon.

Markkinoinnin tehtävä on herättää asiakkaisissa kiinnostusta, energiaa, stimulointia, houkuttelevuutta ja tutkivuutta. Hyvä asiakaskokemus ja positiivisten tunteiden luominen vuorostaan luo pitkäkestoisia asiakassuhteita. Asiakaskokemuksen kehittäminen ei kuitenkaan kuulu pelkästään markkinoinnin ammattilaisille, vaan asiakaskokemus kuuluu organisaation jokaiselle jäsenelle. Toimitusjohtaja toki omistaa, tai ainakin hänen pitäisi omistaa, asiakaskokemuksen vetovastuun ja priorisoinnin. Kuten tutkimusaineistosta voidaan havaita, yrityksen tuotot kasvavat yli 10 prosenttia ja asiakasuskollisuus yli 20 prosenttia panostamalla asiakaskokemuksen kehittämiseen. Myös yrityksen arvo lisääntyy asiakasuskollisuutta kehittämällä.

Asiantuntijahaastatteluiden perusteella piirtyi täysin yhtenevä käsitys siitä, että asiakaskokemuksen kehittämisellä on suora yhteys liiketoiminnan taloudelliseen menestymiseen ja kehittymiseen. Kaikki kuusi asiakaskokemuksen asiantuntijaa olivat tästä asiasta yhtä mieltä. Myös kyselytutkimuksella tehty selvitys matkailu-, ravitsemis- ja majoitusalan yrityksille kertoo siitä, että lähes kaikissa yrityksissä asiakaskokemuksen kehittämisellä nähdään selkeä yhteys kilpailuedun saavuttamiseksi, mikä vuorostaan kertoo strategisista tavoitteista liiketoiminnalliseen menestymiseen.

Näin voidaan tehdä johtopäätös kansainvälisen tutkimusaineiston, asiantuntijahaastatteluiden sekä kyselytutkimuksen perusteella, että asiakaskokemuksella ja ennen kaikkeen aktiivisella kehittämisellä on todistetusti suuri merkitys liiketoiminnan tuloksellisuuden, kasvattamisen, innovoinnin ja kehittämisen näkökulmasta. Erityisesti tietoisella asiakkaiden tunteisiin vaikuttamisella saadaan aikaan positiivista kehitystä yrityksen liiketoiminoissa.

7.1.2 Haasteet asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen

Toisena pääongelmana oli selvittää, minkälaisia haasteita erityisesti vieraanvaraisuusalan yrityksillä tällä hetkellä on asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen. Asiantuntijahaastatteluiden avulla saatiin luotua yleisempi katsaus organisaatioiden asiakaskokemuksen kehittämisen haasteisiin Suomessa. Haasteita asiakaskokemuksen kehittämisessä oli

tunnistettu 80 prosentissa kyselyyn vastanneista organisaatioista. Tarkasteltaessa lähemmin minkälaisia haasteita näissä yrityksissä on kohdattu, havaitaan kehityksen esteinä aikapulaa, taloudellisia ja henkisiä voimavaroja, työvoimapulaa, osaamisvajetta, asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyviä asioita, omien resurssien rajallisuutta, tasalaatuisen palvelulupauksen ylläpitäminen, jatkuva kouluttaminen ja toimialan epävakaa yleistilanne.

Näistä edellä mainituista korostuivat aikapula ja työvoimapula muutamissa vastauksissa erityisesti. Toisaalta on myös yrityksiä, joissa omat resurssit koetaan riittäviksi. Näiden yritysten kohdalla osa on harkinnut tai harkitsee ulkopuolisen avun kautta oman toiminnan kehittämistä, erityisesti koronatilanteen hellittäessä jossain vaiheessa. Osa taas kokee pärjäävänsä jatkossakin omilla resursseilla.

Jokaisella yrityksellä on yksilölliset haasteet, mutta jotain voidaan päätellä työvoimapulan toistuvuudesta vastauksissa sekä osaamistarpeet. Kyselyn perusteella voidaan päätellä, että henkilökunnan osaamiseen ja sen kehittämiseen tarvitaan lisää resursseja joko yrityksen sisältä, mikäli operatiivista osaamista johtotasolta löytyy asiakaskokemuksen ja asiakaslupauksen kehittämiseksi, tai ulkopuolelta esimerkiksi konsulttipalvelun hyödyntämisen kautta. Näin on useassa yrityksessä toimittukin, ja useassa taas tämän kyselyn tulosten perusteella vakavassa harkinnassa.

Useassa vastauksessa toistui käytännön kokemus siitä, kuinka paljon ulkopuolinen konsultointiapu tai sparraaja tuo lisäresursseja yrityksen käyttöön niillä osa-alueilla, joilla oma osaaminen ei välttämättä riitä. Tarkemmin ei kysytty, mihin ulkopuolista konsultointia on hyödynnetty, mutta muutamien vastausten perusteella sitä on hyödynnetty asiakaskokemuksen kehittämiseen, digikehittämiseen ja henkilökunnan kouluttamiseen. Mielenkiintoinen vastauksissa toistuva teema oli usko pandemian päättymiseen jossain vaiheessa, ja sen jälkeen valmius sekä selkeä tahtotila ottaa kehitystyöhön avuksi ulkopuolinen osaaja.

Kun kysyttiin, koetaanko yrityksessä, että siellä on kaikki tarvittava osaaminen ja ammattitaito asiakaskokemuksen kehittämistä varten, niin 39 vastaajaa sadasta näki lisääntyneen tarpeen asiakaskokemukseen liittyvään tutkimustietoon ja 39 vastaajaa sadasta kokee kasvavaa tarvetta asiakaskokemuksen osaamiselle lähitulevaisuudessa. Tästä voidaan päätellä, että asia koetaan tärkeänä. 67 prosenttia vastaajista kokeekin asian niin tärkeänä, että siihen panostetaan jo paljon.

Johtopäätöksenä toisen pääongelman kohdalla yritysten osalta voidaan todeta, että asiakaskokemuksesta halutaan saada yhä enenevässä määrin ajantasaista tutkimustietoa, jotta voidaan vastata lisääntyneisiin ja yhä vaativampiin asiakkaiden toiveisiin. Tähän usea yritys katsoo omien resurssien toistaiseksi riittävän, mutta kasvava kiinnostus on

ulkopuolisen konsultointiavun hyödyntämistä kohtaan asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Kasvava tarve asiakaskokemuksen osalta viittaa toisaalta henkilökunnan osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen, sekä toisaalta myös yrityksen ulkopuolisen konsultointiavun tarpeeseen niiltä osin, joissa oma osaaminen on puutteellista.

Asiantuntijahaastatteluiden perusteella yritysten yhtenä haasteena on kaiken olennaisen tiedon tuominen nettisivuille. Näin helpotetaan asiakkaan ostopäätöstä, ja ennaltaehkäistään asiakkaiden samoista asioista kysymistä kerta toisensa jälkeen. Näistä näkemyksistä voidaan päätellä myös, että samalla yrityksen asiakaspalvelu kuormittuu vähemmän, kun nämä asiat ovat helposti löydettävistä samasta kanavasta yrityksen sivustolta. Myös kontaktipisteiden hiominen entistäkin paremmaksi on jatkuva haaste haastatteluiden perusteella, samoin kontaktipisteiden määrä voi yllättää suurimman osan toimijoista.

Haasteena nähdään syvempi ymmärrys asiakaskeskeisestä toiminnasta siten, että havaitaan laajemmin mihin kaikkeen asiakaskeskeisyys vaikuttaa yrityksen toiminnoissa. Mitä seuraa siitä, jos kaikki liiketoiminnot järjestetään asiakaspolkujen, tuotteiden ja palveluiden ympärille. Kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että pääsääntöisesti kaikilla yrityksillä on tiedossa syyt, miksi asiakas ostaa juuri heiltä. Eli asiakasymmärrystä tässä mielessä on, ja samoin yrityksillä on kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaan maailmasta ainakin jossain määrin. Myös asiakkaalle tuotettu arvo ja sen yhteys kilpailuun nähdään yleisesti joko jossain määrin tai se tiedostetaan täysin tämän kyselyn perusteella. Tässä mielessä vieraanvaraisuusalalla laajasti tiedostetaan asiakkaan maailma ja toimitaan asiakaskeskeisesti. Toisaalta tämä on jopa välttämätöntä Suomen kokoisella markkina-alueella, jossa kannattavuus on suorassa yhteydessä asiakastytyväisyyteen.

Mittaaminen on yksi haaste, ja sen linkittäminen osaksi liiketoiminnan johtamista. Sen miettiminen mitä halutaan mitata, ja mitä työkalua siihen käytetään, on olennaista. Kyselylomakkeen pitäminen erittäin tiiviinä ja selkeänä, maksimissaan viiden kysymyksen mittaisena, olisi hyvä muistaa. NPS on erittäin yleisesti käytössä oleva mittauksen työkalu, jota käytiin läpi teoriaosuudessa sekä asiantuntijahaastatteluissa. Sen käyttämistä olisi hyvä syventää siten, että organisaatiossa mietitään erityisesti, miten sen avulla tietoon tulleita tuloksia voidaan hyödyntää sisäisessä kehitystyössä ja minkälaisia muutoksia tehdään sen perusteella. Ongelmakohtien tunnistaminen ja niiden parantaminen on keskeistä, kun mittauksista käytetään toiminnan kehittämisessä. On hyvä myös huomioida, että tunnettaakin voidaan mitata sekä asioinnin helppoutta. Customer Effort Score tai First Call Resolution kertovat, saatiinko asiat kerralla kuntoon. Kuitenkin tärkeintä on miettiä yrityksen tahotilaa ja tavoitteita. Mitkä ovat ne kysymykset, jotka tukevat omaa tahotilaa.

Kirjallisuuskatsauksessa ei tullut kansainvälisen tutkimustiedon valossa esille erityisiä haasteita asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen. Tästä perustellusta syystä olikin tärkeää kysyä asiaa asiantuntijoilta, ja kyselytutkimuksen avulla saatiin muodostettua ajantasaainen ymmärrys vallitsevista haasteista kehitystyöhön liittyen matkailu-, majoitus- ja ravintola-alalla Suomessa.

7.2 Muut johtopäätökset

Pääongelmien lisäksi haluttiin selvittää myös henkilöstökulttuurin ja asiakaskokemuksen yhteyttä toisiinsa, mittaamisen merkitystä asiakaskokemuksen kehittämisessä sekä kyselytutkimuksen avulla vieraanvaraisuusalan yritysten tämänhetkisiä käytössä olevia resursseja ja niiden kehittämistä. Tässä alaluvussa tehdään näistä alaongelmista johtopäätökset kirjallisuuskatsaukseen, teemahaastatteluihin ja kyselytutkimukseen perustuen.

7.2.1 Henkilöstökulttuurin ja yrityskulttuurin merkityksellisyys

Henkilöstökokemuksen ja yrityskulttuurin roolia asiakaskokemuksen tuottamisessa ja kehittämisessä käsiteltiin kirjallisuusanalyysissä sekä asiantuntijahaastatteluiden avulla. Tutkimustiedon perusteella havaitaan, että yrityskulttuurin taso heijastuu suoraan asiointikokemukseen. Tämä ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteistä, kuten asiantuntijahaastatteluissa kävi ilmi. Esimerkiksi digitaalisessa kaupankäynnissä Amazonin ja vastaavien toimijoiden kohdalla itse asiakaskokemus voi olla äärimmäisen hyvä kokonaisuutena, vaikka yrityskulttuurissa olisikin paljon parantamisen varaa. Onkin tärkeää miettiä henkilöstökokemuksen yhteyttä asiakaskokemukseen toimiala- ja ennen kaikkea yrityskohtaisesti. On toimialoja, joilla henkilöstökokemus ei välttämättä suoraan heijastu asiakaskokemukseen, ja yleensä nämä ovat low touch -toimialoja, kuten tuloksissa kävi ilmi. Vieraanvaraisuusala esimerkiksi on high touch -toimiala, eli ihmisen merkitys kokemuksen ja palvelun tuottamisessa on suuri. Henkilöstökokemuksella ja yrityskulttuurilla on suuri merkitys asiakaskokemuksen tuottamisessa tällä toimialalla.

Joka tapauksessa jokaisella organisaatiolla on kulttuuri, joka heijastuu liiketoimintaan ja päättävässä asemassa olevien henkilöiden on oltava perillä tästä sekä sen vaikutuksista liiketoimintaan. On toimitusjohtajan ja johtoryhmän vastuulla sitoutua yrityskulttuurin rakentamiseen, jotta muutoksia voidaan toteuttaa. Tämä ilmeni kirjallisuuskatsauksessa, kansainvälisessä tutkimusaineistossa ja teemahaastatteluissa. Ainutlaatuisen asiakaskokemuksen tuottamisen näkökulmasta henkilöstökokemuksen on oltava erittäin hyvä josenkin takia, että työntekijöillä on jaksamista asiakkaiden kohtaamiseen joka kerta innostuneesti. Hyvä henkilöstökokemus muodostaa positiivisen kierteen, jolloin työntekijän on mahdollista aidosti kiinnostua asiakkaan tarpeista. Tämä edesauttaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen, jolloin myös yritys vahvistuu omassa toiminnassaan. Kuten

kansainvälisistä tutkimuksista ilmenee, tuottavuus voi kasvaa tämän kautta yli 10 prosenttia. Lisäksi on merkillepantavaa, että mitä parempi työntekijäkokemus on, sitä paremmin asiakaskokemusta voidaan rakentaa ja sitä vaikuttavammin tämä näkyy lisääntyneenä asiakkaiden sitoutumisena, asiakastyytyväisyytenä ja asiakasuskollisuutena.

Henkilöstökokemuksessa on hyvä huomioida motivoinnin merkitys, ja asiakaslähtöinen toimintatapa toimiikin hyvänä motivaatiotekijänä. Asiakkaiden tarpeiden ratkaiseminen innostaa henkilöstöä. Selkeällä suunnalla ja siitä viestimisellä vaikutetaan positiivisesti myös yrityksen houkuttelevuuteen rekrytoinneissa. Haastatteluissa ilmeni sama näkemys myös siitä näkökulmasta, että työntekijäkokemus heijastuu suoraan parhaiden talenttien pitämiseen yrityksessä, ja työntekijäkokemuksen laiminlyönnin myötä menetetään parhaat työntekijät ja lahjakkuudet. Kilpailuedun luomisessa yrityksen kulttuuri on merkityksellinen, sitä on kehitettävä asiakkaista innostumisen suuntaan ja sitä on rakastettava. Muuntautumiskyky edellyttää hyvää yrityskulttuuria.

Nähtiin haastatteluissa myös niin, että 90 prosenttia yrityksen ongelmista on suoraan keskijohdosta aiheutuvia. Ylimmät päättävät elimet eivät siis aiheuta kuin murto-osan käytännön ongelmista, ja näin ollen keskijohdolla on suurin vaikutus työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Oman valta-aseman säilyttääkseen ongelmista ei kerrota eteenpäin. Huonon johtamisen takia työpaikoilta lähdetään, ja erityisesti tämä on näkynyt korona-aikana.

7.2.2 Mittaamisen merkitys

Tärkeänä alaongelmana selvitettiin mittaamisen merkitystä osana asiakaskokemuksen kehittämistyötä. Kuten edellä päätutkimusongelmien kohdalla on todettu, on mittaaminen haaste, mutta se on myös erittäin merkityksellistä ja tärkeää liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Kansainvälisten tutkimusten mukaan asiakaskokemusta ja sen prosesseja ei voida kehittää ilman mittaamista. Se tulisi ottaa liiketoiminnan kaikille tasoille mukaan, ja pääpainon olisikin hyvä siirtyä numeeristen arvojen sijasta käyttäytymisen ja asenteiden mittaamiseen.

NPS on hyvin yleisesti käytössä oleva mittaamisen työkalu. Sitä on kyseenalaistettu, mutta sitä on myös kehitetty. Se vastaa suositteluhalukkuuteen, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelee yritystä kollegalle tai ystävälle asteikolla 1-10. Toimivaksi se on osoitettu siinä mielessä, että erinomaiset lukemat saaneet yritykset kasvattavat liikevaihtoa keskimäärin 2.5 kertaa nopeammin kuin verrokkiyritykset. Siinä kuitenkin kysytään vain yhtä kysymystä, ja aivan viime aikoina menetelmän kehittäjä Fred Reichheld on ehdottanut työkalun kehittämistä alkuperäisestä Net Promoter Score -muodosta Net Purpose Score suuntaan. Näin yritykset voivat laajemmin miettiä merkityksellisyyden ja asiakasarvon tuottamista perinteisen arvon tuottamisen osakkeenomistajille lisäksi.

Erilaisia mittaamisen työkaluja on muitakin, kuten CSAT ja CES, joita on käsitelty kirjallisuuskatsauksessa. Kuitenkin päähuomio on kiinnitettävä asiakassegmenttien priorisointiin ja määrittelyyn. Mitä halutaan mitata ja miksi, määritellyt mittarit kokemusten mittaamiseen, asetetaan tarkat tavoitteet ja huomioidaan mittaamisesta jaetaan myös sisäisesti. Mittaamisen on tapahduttava useammin ja systemaattisemmin kuin kerran tai kahdesti vuodessa. Asiantuntijahaastattelussa tuli esille, että asiakas tulisi aina laittaa mittaamisen keskiöön, sen pitäisi olla johtamisen keskiössä toimintaa ohjaavasti, ja sen pitäisi olla tapana ongelmakohtien tunnistamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Päähuomion suuntaaminen tahtotilan ja tavoitteiden miettimiseen ilmaistiin yhdessä haastattelussa.

Asiakaskokemusta mitataan säännöllisesti tai melko säännöllisesti valtaosassa kyselytutkimukseen vastanneista yrityksistä. Haasteita koetaan asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyen ainakin yhdessä yrityksessä, ja asiakaspalautteen keräämisessä yritysasiakkailta toisessa yrityksessä. Käytetyt mittaamisen ja datan keräämisen keinot on mainittu luvussa 6.2.7 ja liitteessä kolme. Tapoja on erilaisia, muun muassa asiakaskyselyt ja asiakaspalautteet. Mittaaminen koetaan kyselyn perusteella tärkeänä asiana liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Eroavuuksia on siinä, kuinka paljon mittaamisen eteen nähdään vai-
vaa.

Mittaamisen rooli on siis erittäin tärkeä haastatteluiden, kyselytutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella. Sen merkitystä ei voi liikaa korostaa toimintaa ohjaavana ja kehittävässä asiana. Erilaisia keinoja on runsaasti, ja niin haastattelututkimuksen kuin kyselytutkimuksenkin perusteella käytetyin metodi on NPS, johtuen pitkälti sen helppokäyttöisyydestä työkaluna. Siinä kysytään ainoastaan yhtä asiaa, suosittelemalukkuutta. Asiakaskyselyt ja asiakaspalautteet ovat erittäin käytettyjä keinoja kerätä tietoa yritykselle. Tämän tutkimuksen puitteissa ei kysytty sitä, kuinka kerättyä dataa käytetään liiketoiminnan kehittämässä hyödyksi.

7.2.3 Käytössä olevat resurssit ja niiden kehittäminen

Tutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa myös minkälaisia resursseja yritykset kehitystyössä käyttävät. Haluttiin myös selvittää, kuinka yleistä ulkopuolisten resurssien käyttäminen on.

Yksi suora johtopäätös kyselytutkimuksen aineiston perusteella on se, että 66 prosentissa vastanneista yrityksistä ei ole käytetty ulkopuolista palveluntarjoajaa asiakaskokemuksen kehittämisessä, mutta samaan aikaan vain 33 prosentissa yrityksistä on asiasta erikseen vastaava henkilö nimettynä. Tämä osoittaa mielestäni sen, että tuossa välissä voi olla mahdollinen osaamisvaje, johtuen jo siitä, että toimitusjohtaja, jonka kalenteri on usein jo valmiiksi täynnä, voi useimmiten toimia fasilitaattorina päivittäisen käytännön kehittämistyön sijasta. Mutta hänen aikansa ei riitä asiakaskokemuksen laaja-alaiseen

kehittämistyöhön, jota varten yrityksessä olisi kuitenkin hyvä olla erikseen oma asiantuntija. Tähän mahdolliseen osaamisvajeeeseen voidaan palkata asiakaskokemuksen specialisti tai asiantuntija. Voidaan käyttää myös ulkopuolista palveluntarjoajaa, jolla on sen kaltaista tietämystä mitä yrityksestä ei välttämättä sisäisiä resursseja käyttämällä löydy. Asiantuntijahaastatteluidenkin perusteella kävi ilmi, että vaikka toimitusjohtaja vastaa aina asiakaskokemuksen kokonaisuudesta, hänen aikansa jakautuu useimmiten niin moneen eri osatekijään, että asiakaskokemuksen kehittämistä varten olisi hyvä olla erikseen oma työntekijänsä.

Asiakaskokemuksen resursoinnin pitäisi teoria-aineiston mukaan alkaa johtotasolta ymmärtämällä asiakkaan maailmaa siitä näkökulmasta, mitkä elementit ovat kaikista tärkeimpiä ja arvokkaimpia asiakkaille. Tämä edesauttaa menestymistä, kun asiakaspysyvyys nousee myynnin tekemisen ohi tärkeimmäksi prioriteetiksi. Kehittämistyössä resurssit ja osaaminen on suunnattava oikein tiedostamalla, mitkä sidosryhmät vaikuttavat arvomuodostumiseen. Kun asiakkaat siirretään aidosti toiminnan keskiöön ja heille luodaan arvoa, kasvatetaan samalla yrityksen kannattavuutta. Tämä on tärkein yksittäinen asia asiakaskokemuksen johtamisessa. Näin toimimalla lisätään asiakastyytyväisyyttä, kasvatetaan brändin arvoa, sitoutetaan henkilöstöä, vähennetään negatiivisen asiakaspalautteen määrää, kasvatetaan suosittelijoiden määrää ja lisätään yritykseen sitoutumista.

Asiantuntijahaastatteluissa korostettiin myös asiakasymmärryksen tärkeyttä yrityksen toiminnassa. Tärkeimpien asioiden priorisointi ja ostamisen esteiden poistaminen ovat käytännön keinoja kehittää asiakaskokemusta. Nettisivuilta pitäisi pystyä poistamaan asiat, jotka eivät edistä asiakaskokemuksen kehittämistä, ja jotka ovat jopa oston esteinä. Kaiken ostamiseen vaikuttavan relevantin tiedon tuominen asiakkaiden saatavaksi sivuille on tärkeää. Jokainen globaalisti menestyvä yritys toimii näin, ja asiakkaiden on helppoa sekä vaivatonta löytää kaikki oleellinen tieto yrityksen nettisivuilta.

Kyselytutkimukseen vastanneiden osalta asiakasymmärrystä on pyritty lisäämään useilla erilaisilla keinoilla kuten esimerkiksi alan julkaisuja seuraamalla, tutkimustietoa etsimällä, koulutuksiin osallistumalla, palvelumuotoilulla, oppilaitosyhteistyöllä, asiakaspalautetta hyödyntämällä jne. Nämä vastaukset löytyvät tarkemmin liitteestä neljä, kysymyksen 32 kohdalta. Mainitut monipuoliset keinot kertovat siitä, että yritykset ovat hyvin tietoisia kilpailutilanteesta ja toimivat pääsääntöisesti juuri kuten asiantuntijat haastatteluissa esittävät ja myös teoria-aineiston ehdottamien keinojen mukaisesti. Asiakas on nostettu useassa yrityksessä toiminnan keskiöön, ja kehitystyötä tehdään vastausten perusteella asiakaskeskeisesti. Asiakasarvoa halutaan aktiivisesti kehittää yrityksissä, ja johto vaikuttaa vastausten perusteella olevan tähän kehitystyöhön sitoutunutta. Tähän viittaa monipuoliset tavat käyttää eri resursseja hyödyksi. Asiantuntijoiden mainitsemaa ostamisen

helppoutta ja kaiken tarvittavan tiedon löytämistä yrityksen nettisivuilta ei kyselyssä tutkittu, eikä tämän tutkimuksen avulla selvitetty.

7.2.4 Muut johtopäätökset

Kyselytutkimuksessa kysyttiin, onko asiakaskokemuksen kehittämiseen tunnistettu tarvetta käyttää ulkopuolista palveluntarjoajaa. Kahdeksan vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, ja 19 jokseenkin samaa mieltä. Vastaajia tähän kysymykseen oli yhteensä 103. Tästä voidaan päätellä, että kehittämistyössä muutamat yritykset hyödyntävät aktiivisesti ulkopuolista apua, kuten konsultointipalvelua. Suurin osa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tämä taas kertoo siitä, että suurin osa suomalaisista vieraanvaraisuusalan yrityksistä ei ole tunnistanut ulkopuolisen palvelun hyödyntämisen tarvetta tai sen merkitystä omassa kehitystyössä.

Kysyttiin myös, onko yrityksessä harkittu ulkoisen konsultointipalvelun käyttämistä asiakaskokemuksen kehittämiseen. 28 osallistujaa vastasi kyllä ja 65 osallistujaa ei. Tämä kertoo siitä, että omat resurssit koetaan riittäviksi. Toisaalta kysyttäessä kokevatko yritykset omaavansa kokonaisvaltaisen ymmärryksen asiakkaan maailmasta, 80 prosenttia vastasi olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Voidaan päätellä, että koettu riittävä ymmärrys asiakkaan maailmasta on yhteydessä asiakaskeskeisyyteen, eikä ulkopuolista konsultointiapua välttämättä tulla ajatelleeksi oman toiminnan kehittämisessä. Yrityksissä koetaan myös hyvin yleisesti, että asiakkaalle tuotettu arvo ja sen yhteys kilpailuetuun tiedostetaan ja palvelutarjoama vastaa asiakkaan oikeisiin ongelmiin. Lisäksi relevantit taidot ja oma osaaminen tiedostetaan myös, jotta asiakasarvoa pystytään tuottamaan.

Kehittämisen esteenä nähdään avoimien vastuksien perusteella taloudelliset, henkiset ja ajalliset resurssit sekä niiden puute. Joissakin tapauksissa sisäinen ymmärrys aiheesta on vaihtelevaa, ja omia resursseja on vähän. Vaikka omaa osaamista yrityksen sisältä löytyisi, sitä ei useinkaan ole mahdollista hyödyntää ajan kuluessa toiminnan ylläpitämisen sijaan, että sitä aktiivisesti kehitettäisiin. Niissä yrityksissä, joissa ulkopuolista ammattiosaamista on hyödynnetty toiminnan kehittämisessä, tästä on pelkästään hyviä kokemuksia. Joissakin yrityksissä tätä ei ole vielä hyödynnetty, mutta asia on harkinnassa. Kehittämistarpeet saattavat olla pirstaloituneita, jolloin ulkopuolisesta ammattilaisesta voisi olla hyötyä. Vastausten perusteella ammattiosaaminen yrityksen ulkopuolelta konsultoinnin muodossa kuitenkin herättää positiivisia ajatuksia ja näkemyksiä. Kaikista positiivisimmin tähän suhtautuvat yritykset, joissa tästä on jo kokemusta.

Tämän opinnäytetyön avulla halutaan saada myös taustatietoa siihen, onko tarkoituksenmukaista ja mahdollisesti kannattavaa luoda liiketoimintaa asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvän konsultoinnin ympärille vieraanvaraisuusalaan painottuen. Toisin sanoen onko tämän tutkimustiedon valossa järkevää perustaa uutta konsultointiyritystä, joka on erikoistunut pienten ja keskisuurten yritysten asiakaskokemuksen kehittämiseen ja parantamiseen. Tutkimustietoa on edelleen hyödyllistä käyttää oman perustettavan liiketoiminnan alussa sen määrittämiseen, minkälaista konsultointipalvelua ja tukea yritykset oikeasti tarvitsevat.

Asiantuntijahaastatteluihin konsultoinnin merkitys nähtiin selvänä liiketoiminnan kehittämisen kannalta. On hyvä, että ulkopuolinen ammattilainen kertoo miltä yritys näyttää ulkopuolelta tarkasteltuna. Yrityksessä useinkaan ei ole tätä tietoa ilman, että siitä heille kerrotaan. Ulkopuolinen pystyy huomioimaan ja näkemään sellaisia asioita, joita yrityksen arjessa ei nähdä. Toisaalta avun tarve riippuu vahvasti elinkaaren vaiheesta. Ulkopuolinen apu mahdollistaa nopeamman vauhtiin pääsemisen, ja se avaa myös silmiä uusille asioille. Konsultoinnin haaste on, että läpivieminen jää organisaatioon, eli asiakasyritykseen, jolloin täytyy varmistua asioiden viemisestä käytäntöön. Johdolle tulisi syntyä projektin myötä riittävä ymmärrys ja osaaminen.

Hyvä konsultointi nopeuttaa huomattavasti kehitystyötä, erityisesti sellaisten asioiden osalta, joissa yrityksen oma osaaminen on heikompaa. Yrityksen sisällä asiakaskokemus näyttäytyy erilaisena henkilöstä riippuen. Siinä missä yksi ajattelee digitaalisuutta ja toinen myynnin prosesseja, kolmas näkee sen lisäresurssien tarpeena. Näin ulkopuolinen voi rakentaa tähän yhteistä ymmärrystä asiakaskokemuksen kokonaisuudesta, jonka perusteella voidaan rakentaa tahtotilaa. Tärkeää onkin yhteisen kokonaisuuden luominen tilanteen mukaan yrityskohtaisesti sen sijaan, että keskustellaan vain esimerkiksi palvelumuu-
toilusta tai digitaalisesta asiakaskokemuksesta.

Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttäminen on Suomessa lisääntynyt ainakin yhden haastateltavan näkemyksen mukaan, ja tämä luo uusia mahdollisuuksia asiantuntijapalveluille. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen avulla saatu tieto kertoo siitä, että pandemian uskotaan helpottavan ennemmin tai myöhemmin, jonka jälkeen ammattilaisten käyttäminen voi ajatella edelleen lisääntyvän yritysten asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan kehittämisenä. Haasteena tulee varmasti jatkossakin olemaan yrittäjien ajankäytön priorisointi ja omien käytettävissä olevien sisäisten resurssien kohdentaminen oikein. Lisäksi oman osaamisvajeen tunnistaminen on tärkeää, jotta konsultoinnista voidaan saada paras mahdollinen hyötysuhde toiminnan kehittämisessä erityisesti niillä alueilla.

Pohdittaessa, onko järkevää perustaa uutta konsultointiyritystä, joka on erikoistunut pienten ja keskiuurten yritysten asiakaskokemuksen kehittämiseen ja parantamiseen vieraanvaraisuusalalla, voidaan havaita tarpeen ainakin lisääntyvän lähitulevaisuudessa. Se mikälaista konsultointipalvelua ja tukea yritykset oikeasti tarvitsevat, on tietysti tapauskohtaista. Kyselytutkimuksen vastausten perusteella ainakin sisäisten resurssien kohdentaminen oikeisiin asioihin, ajankäyttöön liittyvät haasteet sekä oman osaamisen kirkastamiseen liittyvät seikat tulivat esille. Konsultoinnin merkitys on nähty tärkeäksi sitä käyttäneissä yrityksissä, ja asiantuntijat näkivät sen erittäin tärkeäksi osana liiketoiminnan kehittämistä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että erityisesti vieraanvaraisuusalan yrityksille suunnattu asiakaskokemuksen kokonaisuuden konsultointi voi hyvinkin olla tämän tutkimuksen perusteella järkevää. Toisaalta Suomen markkinat ovat suhteellisen pienet, joten on hyvä selvittää myös kansainvälistä tulokulmaa oman liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta. Keskittämällä huomiota pitkäkestoisiin asiakkuuksiin, voidaan ajatella toiminnan olevan kannattavampaa.

Asiakaskokemuksen ammattilaisen merkitys johtoryhmässä nähtiin asiantuntijahaastattelussa erittäin tärkeäksi. Toimitusjohtaja omistaa asiakaskokemuksen, mutta itse kehitystyö kuuluu jokaiselle yrityksen työntekijälle positiosta riippumatta. Yritys voi kasvaa ainoastaan, jos asiakaskokemus on positiivinen. Ja onko asiakaskokemus sellainen priorisointi, että sitä halutaan viestinnässä toistaa. Yrityksen viestejä johdon suunnalta voi olla vain muutama, joita toistetaan useammin kuin jotain toista viestiä.

Teoria-aineistossa ja asiantuntijahaastattelussa käsiteltiin henkilöstökokemuksen ja yrityskulttuurin yhteyttä asiakaskokemuksen tuottamisessa ja kehittämisessä. Näillä on suora yhteys toisiinsa, mutta toimialakohtaisia eroja on. Mitä enemmän yrityksessä ollaan asiakkaiden kanssa suoraan tekemisissä, sitä korostuneemmin yrityskulttuurilla on asiakaskokemusta vahvistava tai heikentävä rooli. Kiinnittämällä erityistä huomiota oikeanlaisen asenteen omaksuvien henkilöiden rekrytoimiseen, voidaan asiakaskeskeisen kulttuurin toteutuminen varmistaa kaikista parhaiten. Rekrytointia edesauttaa hyvään yrityskulttuuriin ja työntekijäkokemukseen panostaminen, mikä lisää yrityksen houkuttelevuutta. Asiakaskeskeinen toimintakulttuuri on myös työhyvinvointia ja motivaatiota lisäävä tekijä.

7.3 Kehittämisehdotukset

Asiakkaalla on aina jokin ennako-odotus ennen varsinaista asiointia yrityksen kanssa. Mitä helpommaksi ostokokemus ja ostopolku on tehty asiakkaalle, sitä paremmaksi asiakaskokemus muodostuu. On hyvä tiedostaa, että ensimmäisen vaikutuksen yritys voi tehdä vain kerran, mutta viimeisen vaikutuksen tekeminen voidaan toistaa monta kertaa asioinnin aikana. Asiakas muistaa lopulta parhaiten kokemuksen aikana syntyneen wow-

hetken, ja parhaassa tapauksessa viimeiset hetket asiainn aikana jäävät positiivisesti mieleen. Näihin panostaminen luo myös kilpailuetua.

Ehdotankin kansainvälisen tutkimusaineiston perusteella kiinnittämään erityistä huomiota ainutlaatuisten tunteita herättävien kokemusten innovointiin ja kehittämiseen. Sen miettiminen, mitä tunteita halutaan omissa asiakkaissa herättää ja miten niitä on mahdollista herättää, edesauttaa mieleenpainuvien muistojen luomisessa. Näin on mahdollista saada suosittelevia asiakkaita, jotka kirjoittavat hyviä palautteita eri palveluiden kautta ja myös suoraan yritykselle. Todennäköisyys myös sille, että asiakas palaa uudestaan on suurempi.

Yllätyksellisten ja erityisten positiivisten hetkien luomisen, wow-hetkien, tulisi olla ihmis-keskeisillä palveluyrityksillä jatkuvasti osana toimintakulttuuria. Asiakaskohtamisissa tämän on hyvä näkyä siten, että nähdään hieman enemmän vaivaa asiakaskokemuksen laadukkuuden eteen. Käytännössä tämä ei välttämättä edellytä rahallisia lisäpanostuksia, mutta tilanneherkkyyttä ja tilannetajua kylläkin. Joka kerta ja jokaisessa asiakaskohtamisessa 10 prosenttia keskimääräistä paremmin tekeminen riittää, kuten on osoitettu kansainvälisessä tutkimusaineistossa ja loistohotelleissa.

Mitä paremmin asiakassuhteita hoidetaan, ja mitä enemmän asiakaskokemuksen kehittämiseen panostetaan, sitä paremmin yritys taloudellisesti menestyy. Tähän ei voi liikaa kiinnittää huomiota. Panostaminen asiakasuskollisuuden kasvattamiseen lisää liiketoiminnan tuottoja aivan huomattavasti kansainvälisten tutkimusten mukaan. Kiinnittämällä tähän huomiota ja eri tapojen pohtiminen, kuinka asiakasuskollisuutta voidaan lisätä, on avuksi kehitystyössä. Asiakasuskollisuus lisää liiketoiminnan menestystä, ja asiakaskokemus lisää asiakasuskollisuutta.

Vaikutuspisteet ovat asiakkaalle näkymättömiä toimintoja, jotka mahdollistavat asiakkaalle näkyvät kosketuspisteet. Nämä ovat mukana jokaisessa liiketoiminnossa. Niitä ovat esimerkiksi hotellien, majoitusliikkeiden ja ravintoloiden taustajärjestelmät, tietojärjestelmät ja maksujärjestelmät. Tai vaikkapa lentokentällä matkalaukkujen käsittelyprosessi. Näiden vaikutuspisteiden toimivuus ja toimimattomuus vaikuttaa suoraan asiakaskokemuksen muodostumiseen, ja nämä on otettava huomioon palvelukokemusta suunniteltaessa.

Pyrkimällä vaikuttamaan asiakkaan kokemiin tunteisiin, vaikutetaan asiakaskokemuksen kehittämiseen todella merkittävässä määrin. Tämän tulisi olla tietoista toimintaa, ja päätöksentekoa siihen liittyen, mitä tiettyjä tunteita asiakkaissa halutaan herättää. Mitkä ovat ne tunteet, jotka omassa liiketoiminnassamme erityisesti vaikuttavat asiakasviihtyvyyteen, käyttäjäkokemukseen, asiakaskokemuksen muodostumiseen ja lisäävät

kannattavuuttamme sekä liiketoiminnan tuottoja. Tutkimusten valossa on käynyt ilmi, että suurin osa yrityksistä ei ole tietoisia positiivisten tunteiden tietoisesta herättämisestä asiakaskokemuksen lisäämiseen. Tämän asian tiedostaminen osana omaa liiketoimintaa luo väistämättä kilpailuetua, ja vahvistaa asiakaskokemusta. Tähän suuntaan kannattaa suunnata omia rajallisia resursseja.

Kun otetaan huomioon, että 80 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä on tiedostanut haasteita asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen, voidaan perustellusti ehdottaa ulkopuolisen asiantuntijan ottamista mukaan kehitystyöhön. Sen käyttämisestä on pelkästään hyviä kokemuksia tämän kyselyn perusteella. Siitä on mahdollista saada aikaiseksi toimiva yhteistyö, joka voi olla myös pitkäkestoista. Konsulttiavun käyttämisessä on suositeltavaa varmistua siitä, että yrityksen sisällä on henkilö, joka ottaa vetovastuun asioiden kehittämistä pidemmällä tähtäimellä. Näin voidaan varmistua siitä, ettei työ jää projektiluonteiseksi ja lyhytaikaiseksi tekemiseksi. Kuitenkin varsinainen kehitystyö tehdään yrityksen sisällä.

Kuten johtopäätöksissä olen esittänyt yhtenä päätelmänä, huomiota on kohdennettava tämän tutkimuksen perusteella henkilökunnan osaamisen kehittämiseen käyttämällä joko sisäisiä olemassa olevia resursseja tai ulkopuolista asiantuntijan apua. Yhtenä kehittämisehdotuksena asiakaskokemuksen kehittämisen konsultoinnin ottaminen mukaan liiketoiminnan kasvattamiseen, uudistamiseen ja innovointiin toimii hyvänä ajatusten herättäjänä. Konsultointi voi tuoda uutta näkemystä henkilökunnan osaamisen kehittämiseen, mutta myös koko yrityksen arvon kasvattamiseen asiakaskokemuksen kehitystyön kautta.

Mitä yksinkertaisempi ja toimivampi asiakkaan ostopolku on, sitä todennäköisemmin asiakas käyttää yrityksen palveluita. Ostamisen esteet pitää pystyä poistamaan, ja kaikki tarvittava tieto tulee löytyä yrityksen nettisivuilta. Asiakkaat kysyvät usein samoja asioita kerta toisensa jälkeen, mikä kertoo siitä, ettei tätä tietoa löydy sivustolta tai se on vaikeasti löydettävissä. Ostamisen täytyy olla asiakkaalle helppoa. Tässä voidaan käyttää kontaktipisteiden havainnointia ja niiden optimointia, tai esimerkiksi palvelumuotoilua.

Service Logic Business Model Canvas on työkaluna toimiva asiakasarvon miettimiseen. Sen käyttämisestä voi suositella jokaiselle yritykselle, ja se löytyy tämän työn liitteenä 7. Sitä hyödyntämällä voi yritys joko itse tai ammattilaisen apua käyttäen löytää uusiakin keinoja asiakaskokemuksen kehittämistyöhön. Se on yksinkertainen työkalu käytettäväksi, ja sen avulla voidaan saada nykyistä tarkempi ja laaja-alaisempi ymmärrys asiakkaan maailmasta, arvon luomisesta ja tuottamisesta, vuorovaikutuksesta, ansaintalogiikan syventämisestä, avainresursseista, avainkumppaneista ja hinnoittelun rakenteesta.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan mittaamista voidaan hyvin tutkia vielä erikseen omassa siihen erikoistuneessa opinnäytetyössä. Esimerkiksi siitä näkökulmasta, miksi yrityksessä on päädytty käyttämään jotain tiettyä mittaria ja onko se havaittu toimivimmaksi juuri siinä yrityksessä. Mittaamisen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä voisi tuoda laajemmin tietoa siitä, kuinka paljon mittaamista käytetään hyödyksi ja ehdotuksia parempaan datan hyödyntämiseen käytännön tasolla. Asiakkaan tunnekokemusta voidaan myös tutkia, mitä tunteita tietyt kokemukset aiheuttavat, miksi näin on ja vaikuttaako kyseinen tunne tai tunteet liiketoiminnan kehittämiseen.

Tässä työssä ei kysytty sitä, miksi asiakaskokemuksen kehittäminen nähdään yrityksessä tärkeänä. Sen sijaan pääpaino oli nykyisten haasteiden tunnistamisessa ja tämän tiedon saamisessa. Henkilöstökokemukseen, yrityskulttuuriin, työnantajamielikuvaan tai työnantajakokemukseen keskittyvä opinnäytetyö voisi tutkia syitä, miten siihen liittyvää kokonaisuutta voisi kehittää ja minkälaisia erityishaasteita siihen liittyen työntekijät kokevat ja vastaavasti mitä haasteita työnantajat sekä yrittäjät kokevat.

7.5 Pohdinta ja oman oppimisen arviointi

Tässä tutkimustyössä materiaali ja tutkimuskohde ovat olleet keskenään yhteensopivia, ja lisäksi olennaiset tekijät ovat vaikuttaneet teorianmuodostukseen, joten validiteettia voidaan tästä näkökulmasta pitää luotettavana ja täydellisenä. Arvioitaessa kerättyä aineistoa, voidaan todeta, että asetettuihin kysymyksiin on pystytty vastaamaan mahdollisimman hyvin ja osuvasti. Analyysi on tehty ja avattu lukijoille laadukkaasti ja järjestelmällisesti. Tulokset on tarkoituksenmukaisesti perusteltu niin, että lukija pystyy vakuuttumaan niistä.

Valitut tutkimusmenetelmät ovat olleet oikeat suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tätä voidaan perustella sillä, että asiantuntijahaastattelut täydensivät teoria-aineistoa tuomalla esille erityisesti suomalaisen elinkeinoelämän haasteita asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen. Näissä haastatteluissa kuin myös kirjallisuuskatsauksessa todettiin asiakaskokemuksella olevan selkeä ja suora yhteys liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Kyselytutkimuksella puolestaan saatiin selville yritysten tämänhetkiset haasteet ja käytössä olevat resurssit toiminnan kehittämiseksi. Tutkimusongelmiin saatiin vastaukset.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda käsitystä siitä, minkälaisia toimenpiteitä vieraanvaraisuusalan yrityksissä käytetään asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tavoitteena oli myös tuoda hyviä kansainvälisiä käytänteitä tätä kehitystyötä auttamaan, ja muodostaa lisäksi käsitystä siitä, onko uuden konsultointiliiketoiminnan aloittaminen erityisesti

vieraanvaraisuusalan sektorin yritysten asiakaskokemuksen kehittämiseksi järkevää Suomessa. Yritysten haasteita löytyi niin kyselytutkimuksen kuin haastatteluidenkin perusteella, mutta löytyi myös runsaasti tietoa hyvästä kehitystyöstä ja käytetyistä kehittämisen menetelmistä. Yleisesti ottaen alan yrityksissä nähdään paljon vaivaa asiakaskokemuksen kehittämistyön eteen, ja yrittäjät ovat ottaneet eri mittausmenetelmiä käyttöön toiminnan eteenpäin viemiseksi. Kehittämisen kohteita löytyy, ja niissä hyvänä apuna voidaan nähdä ulkopuolinen ammattilainen.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet on saatu täytettyä, mikä ei aina ole itsestään selvää. Johtopäätöksissä tuotiin esille havaintoja, jotka nousivat esille haastatteluiden ja kyselytutkimuksen aineiston pohjalta. Näiden johtopäätösten, teoria-aineiston, haastattelututkimuksen ja kyselytutkimuksen perusteella voitiin tehdä kehitysehdotuksia työn lopuksi.

Varsinaista toimeksiantajaa työllä ei ollut, vaan lähtökohtana oli yrittäjämäisen liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta selvittää toimintaedellytyksiä konsulttimaisen palvelun perustamista varten. Tekemisessä korostui systemaattisuus ja järjestelmällisyys kurinalaisesti toimien. Työn edistymistä edesauttoi opintovapaa 12 kuukauden ajan, mutta silti joka viikolle oli tarkoituksenmukaista alokoida useita tunteja tätä työtä varten. Eniten aikaa kului haastatteluiden litteroimisprosessissa. Yhden 45-60 minuutin pituisen haastattelun puhtaaksikirjoittamisessa kuluu arviolta 5-8 tuntia aikaa.

Työprosessi alkoi kesäkuussa 2021 kyselytutkimuksen yritysosallistujien etsinnällä, ja tämä jatkui elokuulle 2021 saakka. Yritysten etsimisessä oli oma haasteensa, erityisesti yksityisten pienempien majoitus- ja ravintola-alan toimijoiden osalta. Saatuun osallistujamäärään voi olla tyytyväinen, joten tähän etsintävaiheeseen käytetty aika maksoi itsensä takaisin hyvänä vastausmääränä.

Kyselytutkimuksen kysymysten asetteluun kului myös oma aikansa, ja lomaketta piti muokata muutamaan otteeseen ennen ensimmäistä testausvaihetta. Testausvaihe olikin erittäin tärkeä toteuttaa ennen kyselyn lähettämistä ensimmäisille vastaanottajille. Tämä muodostui hyväksi opiksi itselleni ensimmäistä kertaa kyselytutkimusta toteuttaen. Haastateltavien henkilöiden etsiminen sujui todella nopeasti, koska LinkedIn on äärimmäisen tehokas työväline asiantuntijoiden etsimistä ja heille viestien lähettämistä ajatellen. Lisäksi jokainen tavoitettu asiantuntija suostui haastateltavaksi mielellään. Jouduin jopa jättämään muutaman henkilön pois aikataulusyistä johtuen. Kuusi osallistujaa oli riittävä määrä antamaan tarvittavat tiedot, ja se osoittautuikin toimivaksi määräksi myös saturaatiopisteen saavuttamisen näkökulmasta. Useampi haastateltava ei olisi tuonut mainittavaa lisäarvoa tähän työhön.

Webropol -työvälineen käyttö oli loogista ja visuaalisuudesta johtuen myös helppokäyttöinen. Sen avulla ensimmäistä kyselytutkimusta toteuttava henkilö pystyy toteuttamaan vauhtomasti ja loogisesti tarvittavan työvaiheen alusta loppuun saakka. Vastausten siirtäminen opinnäytetyöhön sujui lopulta yllättävänkin mutkattomasti. Pidän tätä oppimisprosessia itselleni tärkeänä ja arvokkaana tulevaisuuttakin ajatellen, mikäli vastaavan tyyppinen tutkimus on mahdollista toteuttaa jatkossa.

Kehitysehdotuksista ja johtopäätöksistä toivotaan olevan käytännön hyötyä yritysten liiketoimintojen kehitystyössä. Vaikkakin kyselytutkimuksen osallistujat olivat vieraanvaraisuusalan yrityksiä ja organisaatioita, ovat tämän työn esille tuoma aineisto, tutkimustulokset, kehittämissuositukset sekä johtopäätökset täysin hyödynnettävissä toimialasta riippumatta. Asiakaskokemus on kuitenkin universaali asia, eikä sitä yksi toimiala pysty omimaan itselleen.

Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Kauppakamari. Helsinki.

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2011. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvoori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. s. 372-392. Vastapaino. Tampere.

Aliekperov, A. 2021. The Customer Experience Model. Routledge. New York.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Akatiimi Oy. Hamina.

Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi. Alma Talent. Helsinki.

Batat, W. 2021. Experiential Marketing: Case Studies in Customer Experience. Routledge. Oxon.

Batat, W. 2019. The New Luxury Experience: Creating the Ultimate Customer Experience. Springer. Cham.

Bhargava, R. & Herman, W. 2020. The Startup Playbook. Wiley. Hoboken, New Jersey.

Britt, P. Customer-Obsessed Companies Pull in 2.5 Times More Revenue: Higher profits, customer retention, and employee engagement follow CX initiatives, Forrester finds. Customer Relationship Management: CRM; Medford, 25, 7, s. 12.

Bryson, J., Sundbo, J., Fuglsang, L. & Daniels, P. 2020. Service Management: Theory and Practice. Palgrave Macmillan. Cham.

Ceesay, L. 2020. Building a High Customer Experience Management Organization: Toward Customer-Centricity. Jindal Journal of Business Research, 9, 2, s. 162-175.

Clatworthy, S. 2019. The Experience-Centric Organization: How to Win Through Customer Experience. O'Reilly Media. Sebastopol.

Coleman, D. 2019. Building Brand Experiences: A practical guide to retaining brand relevance. Kogan Page Ltd. New York.

Cook, S. 2015. Leading the Customer Experience. Gower Publishing Limited. Surrey.

Cook, T. 2021. Mastering Global Business Development and Sales Management. CRC Press. Boca Raton.

Daffy, C. 2019. Creating Customer Loyalty: Build lasting loyalty using customer experience management. Kogan Page Limited. London.

Dew, R., Russell, B, Allen, C. & Bej, G. 2021. Lean CX. How to Differentiate at Low Cost and Least Risk. De Gruyter. Berlin.

Doerr, J. 2018. Measure What Matters. Penguin Business. London.

Enge, E. 23.3.2021. Mobile vs. Desktop Usage in 2020. Perficient – Insights. Luettavissa: <https://www.perficient.com/insights/research-hub/mobile-vs-desktop-usage>. Luettu: 19.9.2021.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.

Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. s. 27-51. PS-kustannus. Jyväskylä.

Evans, N. 2020. Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events. Routledge. Oxon.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Docendo. Jyväskylä.

Filenius, M. 26.8.2021. Yrittäjä. Haastattelu. Helsinki.

Frawley, A. 2015. Igniting Customer Connections. Wiley. Hoboken, New Jersey.

Fitzgerald, M. & Fitzgerald, P. 2017. Customer Experience Strategy: Design & Implementation. Maurice FitzGerald Consulting. Genolier.

Fornell, C., Morgeson, F., Hult, G. & Vanamburg, D. 2020. The Reign of the Customer: Customer-Centric Approaches to Improving Satisfaction. Palgrave Macmillan. Cham.

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Talentum. Helsinki.

Goodman, J. 2014. Customer Experience 3.0: High Profit Strategies in the Age of Techno Service. American Management Association. New York.

Hayes, B. 2013. TCE – Total Customer Experience. Business Over Broadway. Seattle.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Holma, L. 16.5.2021a. Miksi yrityksen kannattaa olla asiakaslähtöinen? Bonfire - blogi. Luettavissa: <https://www.bonfire.fi/miksi-yrityksen-tulisi-olla-asiakaslaitoinen/>. Luettu: 18.9.2021.

Holma, L. 8.9.2021b. Toimitusjohtaja. un/known. Haastattelu. Helsinki.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M, Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Alma Talent. Helsinki.

HR Legal Services. 8.3.2021. Organisaatiokulttuurin johtaminen ja työntekijäkokemus – onko käytössäsi kilpailuedun tuova ymmärrys henkilöstöstä? Blogi, tutkimuspalvelut. Luettu: 13.8.2021. Luettavissa: <https://hrlegalservices.fi/blogi/organisaatiokulttuurin-johtaminen-ja-tyontekijakokemus-onko-kaytossasi-kilpailuedun-tuova-ymmarrys-henkilostosta/>.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent. Helsinki.

Hultén, B. 2020. Sensory Marketing - an introduction. SAGE Publications Ltd. London.

Hyken, S. 2021. I'll be back: how to get customers to come back & again. Sound Wisdom. Shippensburg.

Hyken, S. 2020. The Cult of The Customer. Sound Wisdom. Shippensburg.

Jones, U. 18.8.2021. Markkinoinnin tehtävä ei ole vastata yrityksen asiakaskokemuksesta. MarkkinointiUutiset – Näkökulma. Luettavissa: <https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/markkinoinnin-tehtava-ei-ole-vastata-yrityksen-asiakaskokemuksesta>. Luettu: 17.9.2021.

- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja. Tampere.
- Keiningham, T, Aksoy, L., Bruce, H., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. & Kearney, T. 2020. Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, s. 431-440.
- Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia: Asiakaslähtöisyydestä tulosta. Alma Talent. Helsinki.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa: Tuotokeskeisyydestä symbioosi-strategiaan. Talentum. Helsinki.
- Kihn, M. & O'Hara, C. 2021. *Customer Data Platforms*. Wiley. Hoboken, New Jersey.
- Klaus, P. 2015. *Measuring Customer Experience. How to Develop and Execute the Most Profitable Customer Experience Strategies*. Palgrave Macmillan. Hampshire.
- Klink, R., Zhang, J. & Athaide, G. 2020. Measuring customer experience management and its impact on financial performance. *European Journal of Marketing*, 55, 3, s. 840-867.
- Konu, H. 2020a. Asiakkaan osallistaminen elämyksellisten matkailupalveluiden kehittämiseen. Teoksessa Konu, H., Pesonen, J. & Reijonen, H. (toim.). *Matkailuliiketoimintaa teoriasta käytäntöön*. s. 45-68. Vastapaino. Tampere.
- Konu, H., Pesonen, J. & Reijonen, H. 2020b. Johdanto. Teoksessa Konu, H., Pesonen, J. & Reijonen, H. (toim.). *Matkailuliiketoimintaa teoriasta käytäntöön*. s. 9-15. Vastapaino. Tampere.
- Korkiakoski, K. 10.1.2022. Asiakaskokemuksen trendit 2022. kari korkiakoski @ blogi – Huomioita asiakaskokemuksesta, kommunikaatiosta ja taloudesta. Luettavissa: <https://kari.korkiakoski.com/2022/01/10/asiakaskokemuksen-trendit-2022/>. Luettu: 10.1.2022.
- Korkiakoski, K. 21.11.2018. Brändi lupaa, mutta lunastaako se? kari korkiakoski @ blogi – Huomioita asiakaskokemuksesta, kommunikaatiosta ja taloudesta. Luettavissa: <https://kari.korkiakoski.com/category/strategia/brandi-strategia/>. Luettu: 12.8.2021.
- Korkiakoski, K. 2019. *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus*. Alma Talent. Helsinki.

Korkiakoski, K. 1.9.2021. Toimitusjohtaja. Futurelab. Haastattelu. Helsinki.

Kuppelwieser, V. & Klaus, P. 2021. Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited. *Journal of Business Research*, 126, s. 624-633.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B – markkinoinnin ja myynnin pelikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Kytösalmi, M. 27.11.2019. Vuoteen 2021 mennessä jo yli puolet verkkokaupasta tulee arvioiden mukaan mobiililaitteiden kautta. Capgemini – blogi. Luettavissa: https://www.capgemini.com/fi-en/2019/11/blog-asiakaskokemuksen-trendit-vuonna-2020/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=dcx&utm_term=asiakaskokemus&gclid=Cj0KCQjw3f6HBhDHARIsAD_i3D-FLZ-ZUEgDB5P_cZl8oK5rZ2zvVGcJK81DUqbM2s973UmmYf-CjqGgaAteUEALw_wcB. Luettu: 19.9.2021.

Laasio, K. 25.8.2021. Hallitusten neuvonantaja. Haastattelu. Helsinki.

Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Service. *Journal of Marketing*, 80, s. 69-96.

Liedtka, J., Hold, K. & Eldridge, J. 2021. *Experiencing Design: The Innovator's Journey*. Columbia University Press. New York.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. *Asiakkaan aikakausi*. Talentum. Helsinki.

MCS 2020. Asiakaskokemuksia kannattaa johtaa. Luettavissa: <https://mcs.fi/asiakaskokemuksia-kannattaa-johtaa/>. Luettu: 18.9.2021.

Newman, M. 2021. *The Power of Customer Experience: How to use customer-centricity to drive sales and profitability*. KoganPage. Lontoo.

Martin, J. 2021. *Operational Excellence: Breakthrough Strategies for Improving Customer Experience and Productivity*. Routledge. Boca Raton.

Ojanen, M. 2013. *Reseptejä asiakassuhteisiin*. Talentum. Helsinki.

Ojasalo, K. 7.9.2021. Vararehtori. Laurea-ammattikorkeakoulu. Haastattelu. Helsinki.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2015. Adapting Business Model Thinking To Service Logic: an Empirical Study on Developing A Service Design Tool. Teoksessa Gummerus, J. & Von Koskull, C. (toim.) The Nordic School – Service Marketing and Management For The Future, s. 309-333. CERS. Hanken School of Economics. Helsinki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/156531/The%20Nordic%20School%20-%20Service%20Marketing%20and%20Management%20for%20%20the%20Fu-ture.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 9.10.2021.
- Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2016. Ketteryyttä asiakaskeskeisen liiketoimintamallin jatkuvaan kehittämiseen ja uudistamiseen. Teoksessa Lappalainen, I., Ahonen, T., Nuutinen, M., Valjakka, T. & Talja, H. (toim.) Arvonluonnin muutoksen aakkoset – arvot, arki, arvostus, s. 71-75. Juvenes Print. Tampere. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116589/Ojasalo_Ojasalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 28.9.2021.
- Palmer, M. 2021. What Your Customer Wants and Can't Tell You: Unlocking Consumer Decisions with the Science of Behavioural Economics. Mango Publishing Group. Coral Gables.
- Payne, A. & Frow, P. 2013. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge University Press. Cambridge.
- Pennington, A. 2016. The Customer Experience Book. Pearson. Harlow.
- Peppers, D. 2016. Customer Experience: What, How and Why Now. TeleTech. Englewood.
- Peppers, D. & Rogers, M. 2017. Managing Customer Experience and Relationships. Wiley. New Jersey.
- Pesonen, J. 2020a. Asiakassuhde-elämyksiä matkailijoille digitaalisen matkailuliiketoiminnan kautta. Teoksessa Konu, H., Pesonen, J. & Reijonen, H. (toim.). Matkailuliiketoimintaa teoriasta käytäntöön. s. 69-98. Vastapaino. Tampere.
- Pine, B. & Gilmore, J. 2020. The Experience Economy. Harvard Business Review Press. Boston.

Reichheld, F. 2021. *Winning on Purpose: The Unbeatable Strategy of Loving Customers*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

Risdon, C. & Quattlebaum, P. 2018. *Orchestrating Experiences*. Rosenfeld Media. New York.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2011. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. s. 9-36. Vastapaino. Tampere.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. s. 22-56. Vastapaino. Tampere.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. *Strategiana asiakaskokemus*. Docendo. Jyväskylä.

Sarkia, E. & Vehkaperä, M. 3.11.2021. Lisää vetovoimaa ravintola-alalle – 7 ohjetta johtajalle. *Aromilehti*. Luettavissa: <https://aromilehti.fi/artikkelit/lisaa-vetovoimaa-ravintola-alalle-7-ohjetta-johtajalle/>. Luettu: 19.11.2021.

Seppä, M. 25.8.2021. Sarjayrittäjä. *Advance B2B*. Haastattelu. Helsinki.

Shaw, C. & Hamilton, R. 2016. *The Intuitive Customer*. Macmillan Publishers Ltd. London.

Shift Actions 2019. *The Current State of Digital Transformation in the Nordic business environment. Part 2: Uncovering the objectives, barriers and processes of undertaking a digital transformation*. Luettavissa: https://shiftactions.com/?std_encryption_key=4d931eaa52f6d310e7c264613471b527&form=title_5151. Luettu: 10.10.2021.

Schein, E. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.

Schein, E. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. Wiley. Hoboken, New Jersey.

Sheehan, J. 2021. *Customer Experience Management Field Manual: The Guide For Building Your Top Performing CX Program*. Boston Business Books. Boston.

Smith, S. & Milligan, A. 2015. *On Purpose. Delivering a branded customer experience people love*. Kogan Page. London.

Solis, B. 2015. *X: The Experience When Business Meets Design*. Wiley. New Jersey.

Suomen Digimarkkinointi 2021. Asiakaspolun ymmärtäminen asiakaskokemuksen keskiössä. Luettavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/asiakaspolun-ymmartaminen-asiakaskokemuksen-keskiossa>. Luettu: 31.8.2021.

SurveyMonkey 2021. Kyselytutkimuksen otoskoko. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/>. Luettu: 30.12.2021.

Tavsan, N. & Erdem, C. 2018. Customer Experience Management. Tasora Books. Minneapolis.

Tenhunen, M. 24.5.2016. NPS, CES, CSAT – miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Questback – blogi. Luettavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>. Luettu: 17.9.2021.

Trustmary 2021. CSAT – Mittari asiakastytyväisyyden selvittämiseen. Luettavissa: <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/csat-mittari-asiakastytyvaisyyden-selvittamisen/>. Luettu: 17.9.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Talentum Pro. Helsinki

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. s. 92-116. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi. Kauppakamari. Helsinki.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Villani, I. 2019. Transform Customer Experience. Wiley. Milton.

Walden, S. 2017. Customer Experience Management Rebooted. Palgrave Macmillan. London.

Weber, D. 2021. Onboarding Matters: How Successful Companies Transform New Customers Into Loyal Champions. Springboard Press. New York.

Zendesk 2020. Zendesk Customer Experience Trends Report 2020. Luettavissa:
<https://www.zendesk.com/blog/zendesk-customer-experience-trends-report-2020/>. Luettu:
18.8.2021.

Liite 1.	Asiantuntijahaastattelun saateviesti.....	119
Liite 2.	Kyselytutkimuksen saatekirje.....	120
Liite 3.	Kyselylomake.....	121
Liite 4.	Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksen liiketoiminnassa.....	126
Liite 5.	Teemahaastatteluiden kysymysrunko.....	171
Liite 6.	Service Logic Business Model Canvas.....	172
Liite 7.	Litteroinnit (luottamuksellinen).....	173

Liitteet

Liite 1. Asiantuntijahaastattelun saateviesti

Hei (vastaanottajan nimi), opiskelen Haaga-Heliassa MBA-tutkintoa ja opinnäytteessäni kirjoitan asiakaskokemuksen kehittämisestä ja johtamisesta. Onko mahdollista haastatella sinua tutkimuksen tiimoilta elo-syyskuussa? Kirjasi/kirjanne on yksi lähteistäni, ja haastattelu toisi lisähyötyä vielä. Mukavaa alkanutta viikkoa.

Liite 2. Kyselytutkimuksen saatekirje

Hyvä vastaanottaja ja yrityspäittäjä,

Teen Master of Hospitality Management -opintoihin liittyen opinnäytetyötä asiakaskokemuksen kehittämistä ja johtamisesta Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Tämän sähköpostin liitteenä on Webropol -linkki tähän opinnäytteeseen liittyvään kyselytutkimukseen. Osallistumisenne on erittäin tärkeää, koska vieraanvaraisuusala tarvitsee ajantasaista tutkimusdataa asiakaskokemuksen yhteydestä liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen.

Toivon teidän välittävän tämän kyselyn yrityksessänne henkilölle/henkilöille, jotka vastaavat liiketoiminnan johtamisesta ja kehittämistä.

Mikäli haluatte opinnäytetyön luettavaksenne sen valmistuttua, pyydän ystävällisesti täyttämään yhteystietonne kyselyn loppuksi. Voitte olla minuun yhteydessä myös sähköpostitse tai puhelimitse, mikäli teillä on kysyttävää opinnäytteeseen liittyen, tai kaipaatte neuvoa/apua asiakaskokemuksenne kehittämiseen liittyen. Olen mielelläni avuksi.

Osallistumisellanne on todella suuri merkitys ajantasaisen tiedon keräämiseksi, ja toivonkin teidän vastaavan 15.9.2021 mennessä. Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Casper Suovallo

Master of Hospitality Management (MBA) -opiskelija

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

046 668 4360

casper.suovallo@gmail.com

Linkki kyselytutkimukseen:

Liite 3. Kyselylomake

Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksen liiketoiminnassa

Hyvä kyselyn vastaanottaja ja yrityspäätätjä.

Asiakaskokemuksen kehittäminen nähdään nykyään yhtenä tärkeimmistä tekijöistä yrityksen liiketoiminnan kasvattamisessa. Aihepiirin tutkiminen on kuitenkin jäänyt suhteellisen vähäiseksi korkeakoulujen ja yliopistojen opiskelijoiden graduissa ja opinnäytetöissä. Ajanmukaiselle kartoitukselle on 2020-luvulla valtava tarve, ja tämä ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimustyö tuo kaivattua dataa suomalaisen elinkeinoelämän käyttöön. Kyselytutkimus liittyy Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa tekemääni Master of Hospitality Management -opinnäytetyöhön ”Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksen liiketoiminnassa”.

Tavoitteena on suomalaisten yritysten osalta selvittää mm.:

- asiakaskokemukseen liittyviä asenteita ja kehittämistarpeita
- onko asiakaskokemuksen kehittäminen osa yrityksen strategiaa
- riittävätkö yrityksen omat resurssit asiakaskokemuksen kehittämiseen vai tarvitaanko ulkopuolisia resursseja
- mikä on asiakaskokemuksen kehittämisen tilanne juuri tällä hetkellä liikkeenjohdon päätöksenteossa
- tulevaisuuden haasteita asiakaskokemuksen johtamiseen liittyen

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia, ja vastaaminen tapahtuu anonymisti. Vastaukset tulevat ainoastaan opinnäytteen tekijän tietoon, ja ne ovat luottamuksellisia. Yksittäistä yritystä ei voi tunnistaa lopullisesta opinnäytetyöstä eikä tutkimuksen yhteenvedosta. Kyselytutkimus koostuu taustatietojen osiosta, monivalintakysymyksistä, avoimista kysymyksistä ja lopuksi vapaaehtoisesta yhteystietojen täyttämisestä valmiiden tutkimustulosten saamiseksi yrityksenne tiedoksi vuoden 2021 joulukuussa.

Mikäli haluatte opinnäytetyön luettavaksenne sen valmistuttua, pyydän täyttämään yhteystietonne kyselyn lopuksi. Lähetän sen ilmoittamaanne sähköpostiosoitteeseen.

Osallistumisellanne on todella suuri merkitys ajantasaisen tiedon keräämiseksi, ja toivon teidän vastaavan 30.9.2021 mennessä. Kiitos jo etukäteen!

Kysymykset

- Sukupuoli

Mies

Nainen

Muu

En halua vastata

- Yrityksen maakunta

Uusimaa

Varsinais-Suomi

Satakunta

Pirkanmaa

Kanta-Häme

Päijät-Häme

Kymenlaakso

Etelä-Karjala

Pohjois-Karjala

Etelä-Savo

Pohjois-Savo

Keski-Suomi

Pohjanmaa

Etelä-Pohjanmaa

Keski-Pohjanmaa

Pohjois-Pohjanmaa

Kainuu

Lappi

Ahvenanmaa

Suomen ulkopuolella

- Mikä seuraavista parhaiten kuvaa asemaanne yrityksen päätöksenteossa

Toimitusjohtaja

Hallituksen jäsen

Markkinointijohtaja tai -päällikkö

Talousjohtaja tai -päällikkö

Kehitysjohtaja tai -päällikkö

Myyntijohtaja tai -päällikkö

Muu, mikä

Yrittäjä

- Yrityksen liikevaihto/vuosi
 - Alle 100 000 euroa
 - 100 001 - 500 000 euroa
 - 500 001 - 1 000 000 euroa
 - 1 000 001 - 5 000 000 euroa
 - 5 000 001 - 10 000 000 euroa
 - 10 000 001 - 50 000 000 euroa
 - Yli 50 000 000 euroa

- Yritysmuoto
 - Yksityinen elinkeinonharjoittaja (toiminimi)
 - Osakeyhtiö
 - Kommandiittiyhtiö
 - Avoin yhtiö
 - Osuuskunta
 - Kevytyrittäjä

- Yrityksen toimiala
 - Tukku- ja vähittäiskauppa
 - Majoitus- ja ravitsemistoiminta
 - Matkailu
 - Muu palvelutoiminta
 - Muu toimiala

Seuraavana on 11 asiakaskokemukseen liittyvää näkökulmaa. Vastatkaa sen tiedon perusteella, joka teillä on yrityksenne asiakaskokemuksesta. Mikäli jokin asia ei ole tiedossa, voitte vastata "En osaa sanoa" tai "Neutraali kanta".

Vastausvaihtoehdot kysymyksissä 7-10, 16-17: Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Neutraali kanta, Jokseenkin eri mieltä, Täysin eri mieltä, En osaa sanoa.

Vastausvaihtoehdot kysymyksissä 11-13 sekä 15 ja 18: Kyllä, Ei, En osaa sanoa.

- Asiakaskokemus on tärkeä osa yrityksemme jokapäiväistä liiketoimintaa
- Yrityksessämme uskotaan, että panostamalla asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen, voidaan saavuttaa kilpailuetua liiketoiminnassa
- Yrityksessämme on tunnustettu haasteita asiakaskokemuksen kehittämisessä
- Yrityksellämme on tahtotila kehittää asiakaskokemusta kilpailuedun saavuttamiseksi
- Asiakaskokemus on kirjattu yrityksemme strategiaan
- Yrityksessämme on käytetty sisäisiä resursseja (omaa henkilökuntaa) asiakaskokemuksen kehittämiseksi

- Yrityksessämme on käytetty ulkoisia resursseja (kuten yksityisiä konsultointipalveluita, Business Finland, NewCo Helsinki, Yritys Espoo jne.) asiakaskokemuksen kehittämiseksi
- Mikäli vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, niin mitä ulkoisia palveluita olette käyttäneet
- Yrityksessämme on nimetty henkilö, joka on vastuussa asiakaskokemuksen kehittämisestä
- Olemme tunnistaneet yrityksessämme tarpeen käyttää asiakaskokemuksen kehittämiseen ulkopuolista palveluntarjoajaa
- Yrityksessämme mitataan asiakaskokemuksen kehittämistä säännöllisesti
- Olemme harkinneet ulkoisen konsultointipalvelun käyttämistä asiakaskokemuksen kehittämiseen

Asiakastarpeisiin liittyvät näkökulmat, 11 kysymystä (vastausvaihtoehdot kysymyksissä 19-28: Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Neutraali kanta, Jokseenkin eri mieltä, Täysin eri mieltä, En osaa sanoa; kysymyksessä 29 Kyllä, Ei, En osaa sanoa):

- Yrityksellämme on tiedossa syyt, miksi asiakas ostaa juuri meiltä
- Tiedämme kilpailuetumme lähteen / lähteet
- Meillä on kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaan maailmasta
- Tiedostamme asiakkaalle tuottamamme arvon sekä arvon yhteyden kilpailuetuumme
- Yrityksemme palvelutarjoama vastaa asiakkaan oikeisiin ongelmiin
- Palvelutarjoamamme tuottaa asiakkaallemme pitkäaikaista hyötyä
- Hinnoittelussamme on otettu huomioon asiakkaalle tuotettu arvo
- Tiedostamme mistä hyödystä asiakas on valmis maksamaan
- Tiedostamme mitä taitoja ja osaamista tarvitsemme asiakasarvon tuottamiseksi
- Tiedostamme miten voimme hyödyntää ja kehittää kumppanuuksia ja resursseja asiakaskokemuksen parantamiseksi
- Olemme käyttäneet yhteiskehittämistä (Co-creation) menetelmänä palveluiden ja/tai tuotteiden innovoinnissa ja kehittämisessä

Seuraavassa vielä muutamia avoimia kysymyksiä, joilla kartoitetaan tarkemmin asiakaskokemuksen kehittämisen tilannetta yrityksessänne (mahdollisuus kirjoittaa tekstikenttään):

- Miten asiakaskokemus on huomioitu yrityksessänne, sana on vapaa:
- Minkälaisia asiakaskokemuksen kehittämistarpeita näette lähitulevaisuudessa yrityksessänne tai yksikössänne?
- Oletteko etsineet tietoa asiakaskokemuksen kehittämiseksi, ja jos niin miten ja minkä tyyppisistä lähteistä?
- Oletteko proaktiivisesti kehittäneet asiakaskokemusta?
- Koetteko, että yrityksellänne on kaikki tarvittava osaaminen ja ammattitaito asiakaskokemuksen kehittämistä varten? (Voitte valita useamman vaihtoehdon)
 - Yrityksellämme on kaikki tarvittava osaaminen ja ammattitaito tällä hetkellä
 - Yrityksessämme asiakaskokemuksen kehittäminen nähdään tärkeänä asiana ja siihen panostetaan jo paljon

- Yrityksessämme nähdään lisääntynyt tarve asiakaskokemukseen liittyvään tutkimustietoon
 - Yrityksellämme on kasvava tarve asiakaskokemuksen osaamiselle lähitulevaisuudessa
 - Yrityksemme ei ole kiinnostunut asiakaskokemuksen kehittamisestä tällä hetkellä
 - Yrityksemme on epävarma asiakaskokemuksen kehittämisen tarpeesta
 - Yrityksemme on kiinnostunut asiakaskokemuksen kehittamisestä, mutta tietoa ei ole riittävästi
 - Yrityksemme on kiinnostunut asiakaskokemuksen kehittamisestä, mutta emme tiedä miten päästä alkuun tai emme tiedä kenen kanssa keskustella asiasta
- Minkälaisia haasteita olette tunnistaneet asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen? Koetteko pärjääväne omilla resursseilla näiden haasteiden kanssa, vai oletteko harkinneet ulkopuolista palvelua täydentämään omaa osaamista? (vapaa tekstikenttä)
 - Miten olette mitanneet asiakaskokemusta? (vapaa tekstikenttä)
 - Yrityksemme on kiinnostunut valmiista tutkimustuloksista joulukuussa 2021 (kyllä/ei)

Yhteystietojen täyttämisen yhteydessä kysyn kiinnostustanne ulkopuolisen mentoroinnin ja kartoituksen käyttämisestä asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen. Olen siinä tapauksessa mielelläni henkilökohtaisesti yhteydessä teihin syksyn 2021 aikana tai toivomananne ajankohtana. Yrityksen kartoituspalaveri on ilmainen, ja mahdollisesta jatkosta sovimme sen yhteydessä. Viidelle nopeimmalle asiakaskokemuksen kehittämisen ja mentoroinnin palvelut -50% alennuksella (norm. hinta alkaen 129,90€/h +alv.) yhdessä sovituksi ajaksi kiitoksena tutkimusavustanne.

- Yritykseemme voi olla yhteydessä asiakaskokemuksen kehittämistä varten (kyllä/ei)
- Täytättehän ystävällisesti yhteystietonne, mikäli voin lähettää sähköpostitse valmiin opinnäytetyön joulukuussa 2021.

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

Osoite

Postinumero

Postitoimipaikka

Maa

Yritys

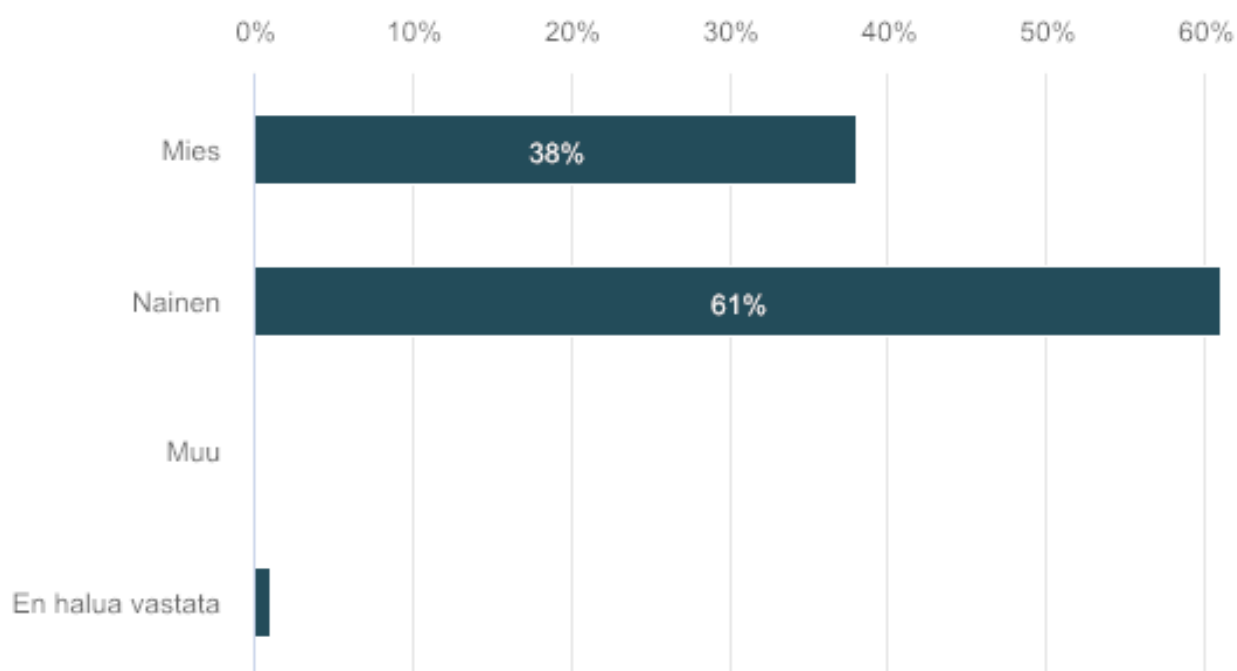
Asiakaskokemuksen kehittämistä varten voi olla yhteydessä seuraavaan henkilöön

Liite 4. Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksen liiketoiminnassa

Vastaajien kokonaismäärä: 103

1. Sukupuoli

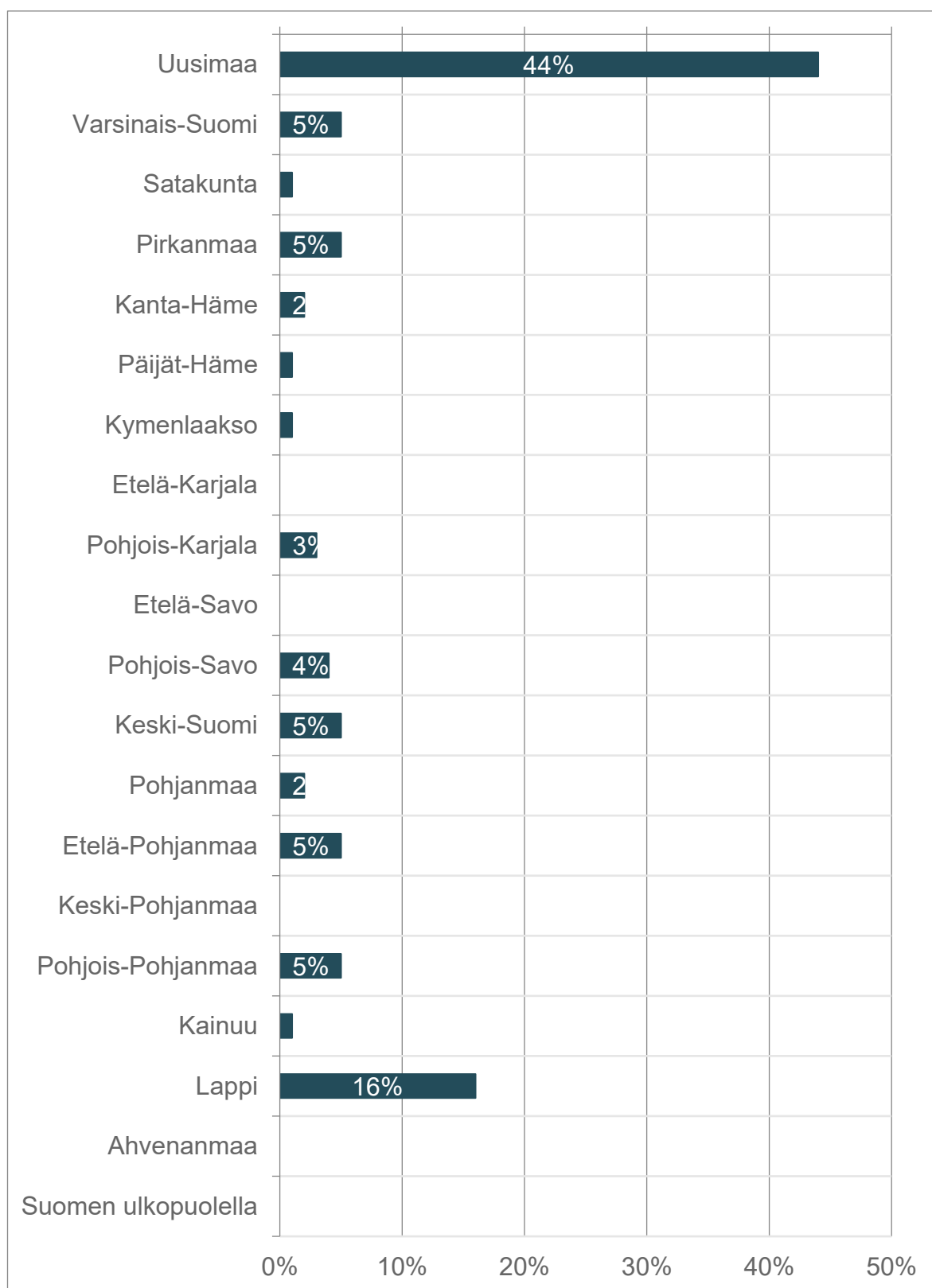
Vastaajien määrä: 103



	n	Prosentti
Mies	39	37,8%
Nainen	63	61,2%
Muu	0	0,0%
En halua vastata	1	1,0%

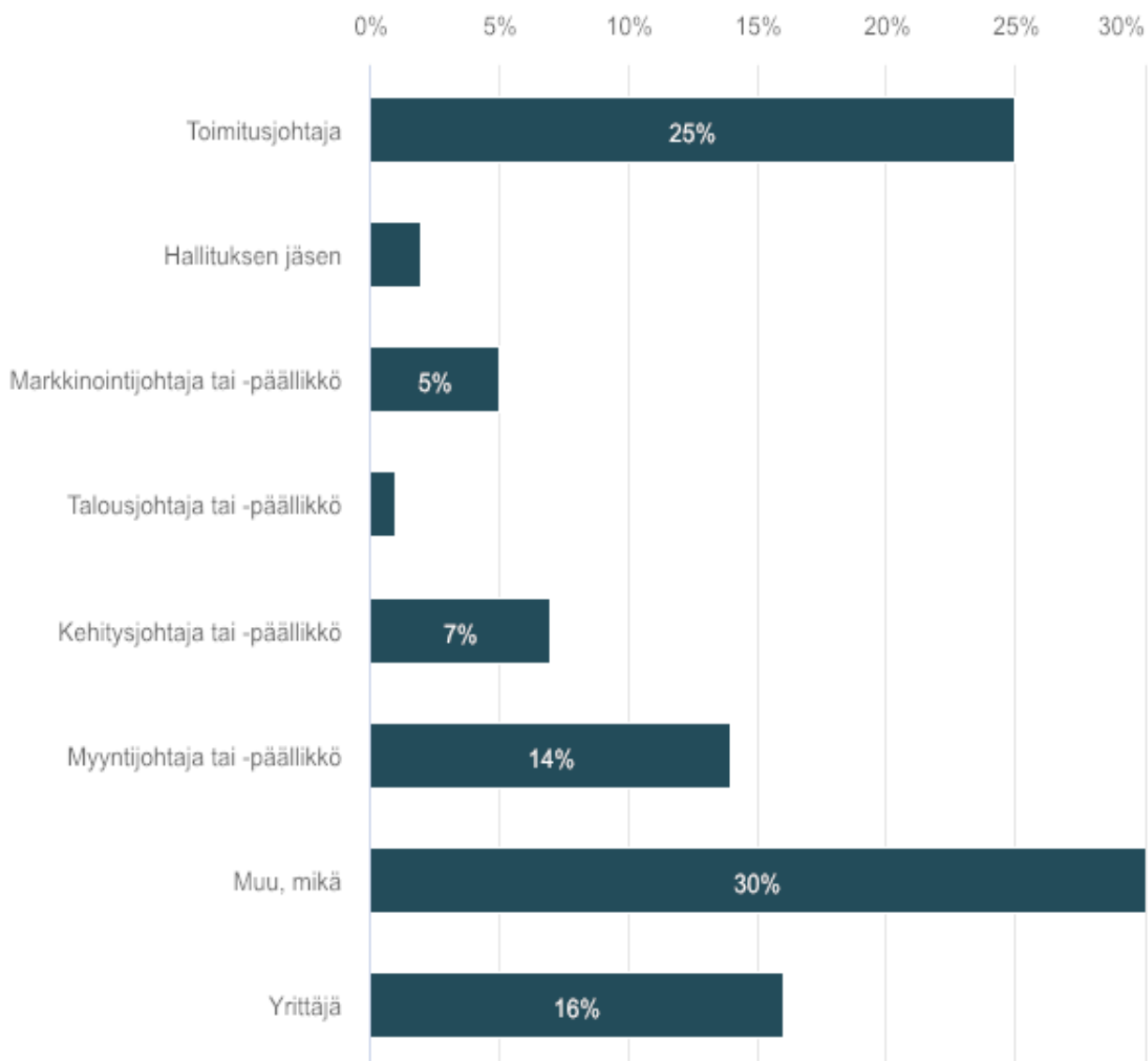
2. Yrityksen maakunta

Vastaajien määrä: 103



3. Mikä seuraavista parhaiten kuvaa omaa asemaanne yrityksen päätöksenteossa

Vastaajien määrä: 103

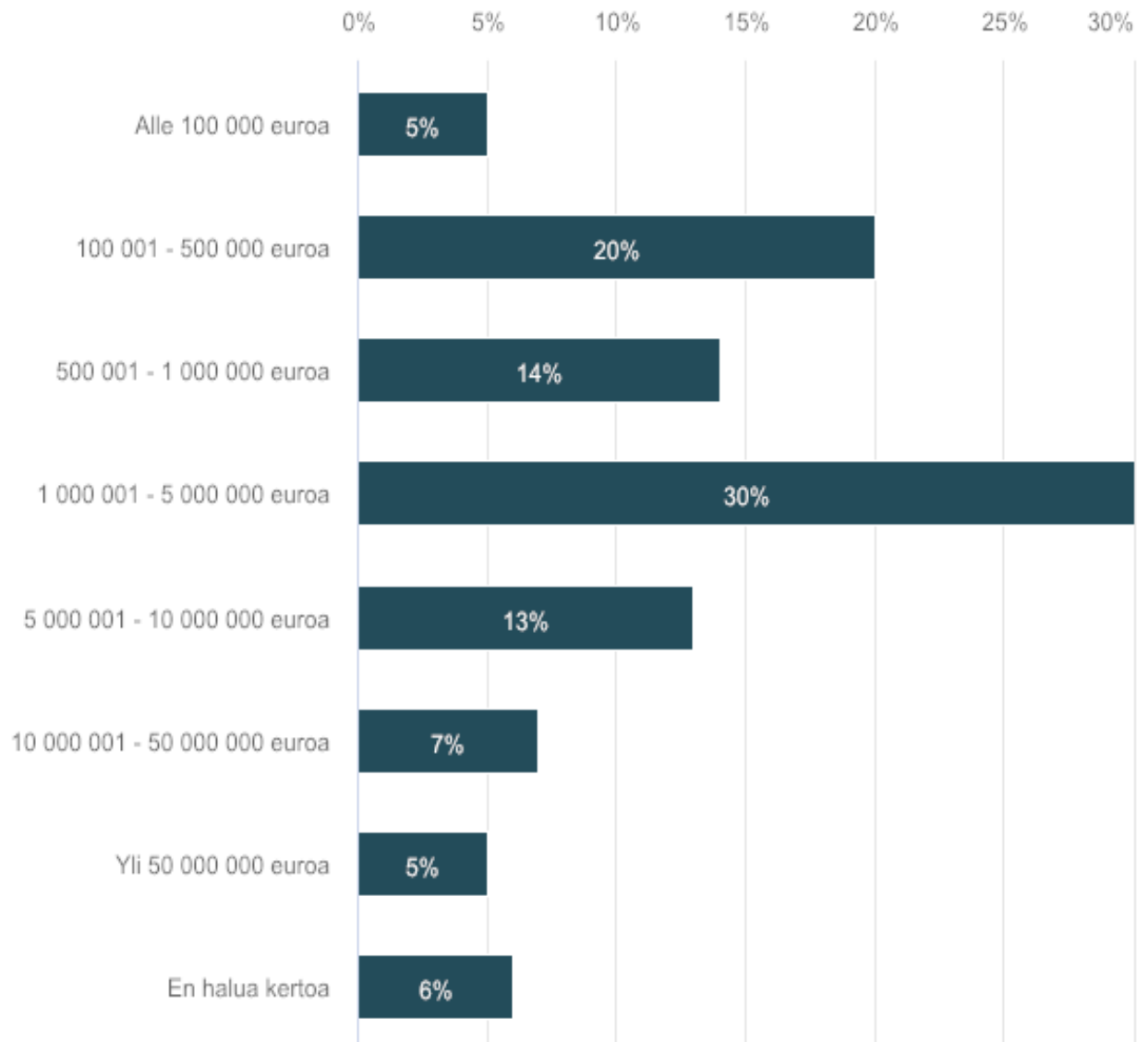


Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä	Hotellinjohtaja
Muu, mikä	Myyntivastaava
Muu, mikä	Asiakaskokemuspäällikkö
Muu, mikä	Asiakkuusjohtaja
Muu, mikä	Customer Experience Manager
Muu, mikä	maajohtaja
Muu, mikä	Chef/Partner
Muu, mikä	Toimipisteen johtaja
Muu, mikä	Kv-matkailun asiantuntija
Muu, mikä	hotellinjohtaja
Muu, mikä	Hotellinjohtaja
Muu, mikä	Kaupallinen johtaja
Muu, mikä	hotellinjohtaja
Muu, mikä	Hotellinjohtaja
Muu, mikä	Hotellinjohtaja
Muu, mikä	Myyntikoordinaattori
Muu, mikä	Hotellinjohtaja
Muu, mikä	Johtaja
Muu, mikä	Toimistopäällikkö
Muu, mikä	Ravintolatoimenjohtaja
Muu, mikä	Ketjujohtaja
Muu, mikä	Ravintolapäällikkö / vastaanottovirkailija
Muu, mikä	operatiivinen johtaja
Muu, mikä	Asiantuntija
Muu, mikä	Osastopäällikkö
Muu, mikä	Hotellinjohtaja
Muu, mikä	Palvelupäällikkö
Muu, mikä	Tiimiesihenkilö
Muu, mikä	hotellinjohtaja
Muu, mikä	aluepäällikkö
Muu, mikä	Hotellinjohtaja

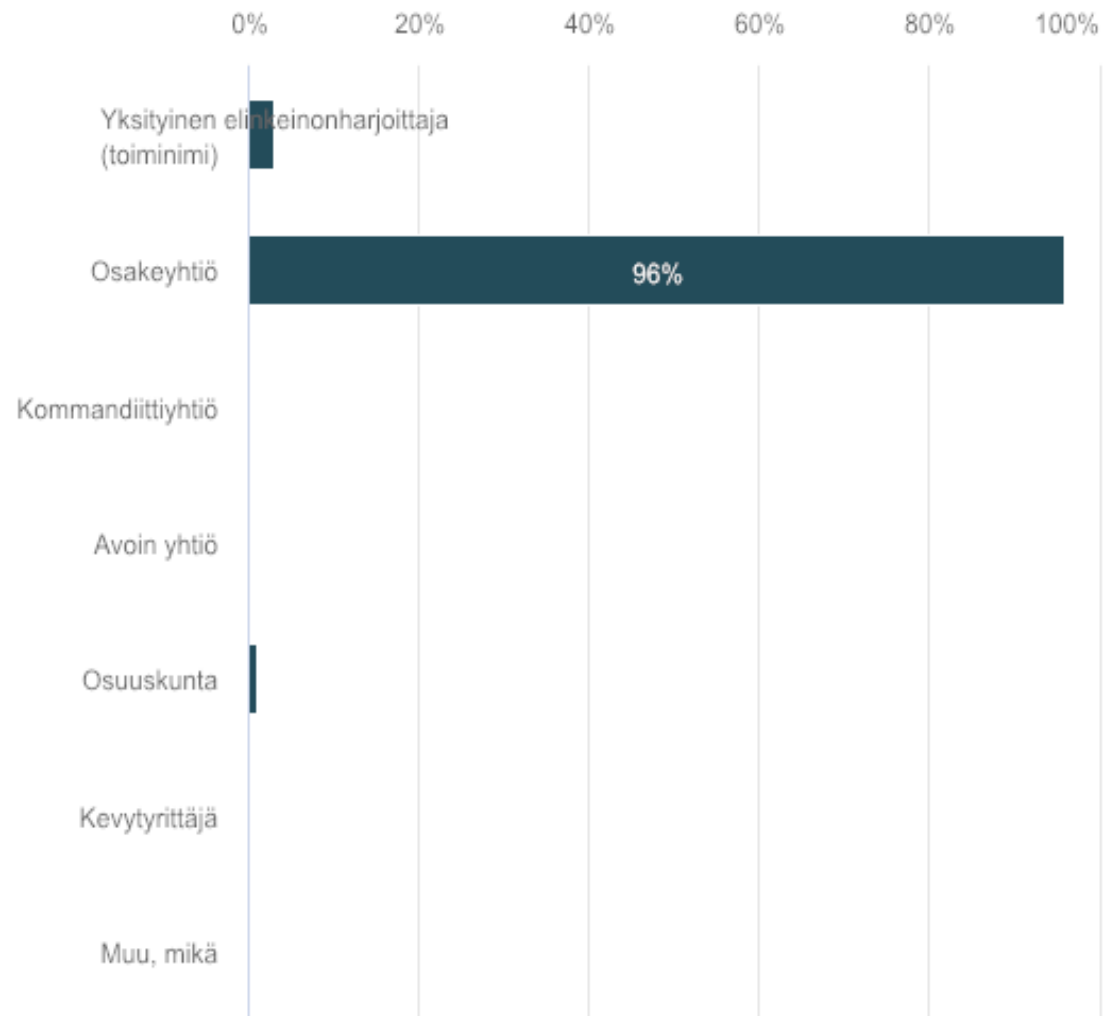
4. Yrityksen liikevaihto/vuosi

Vastaajien määrä: 103



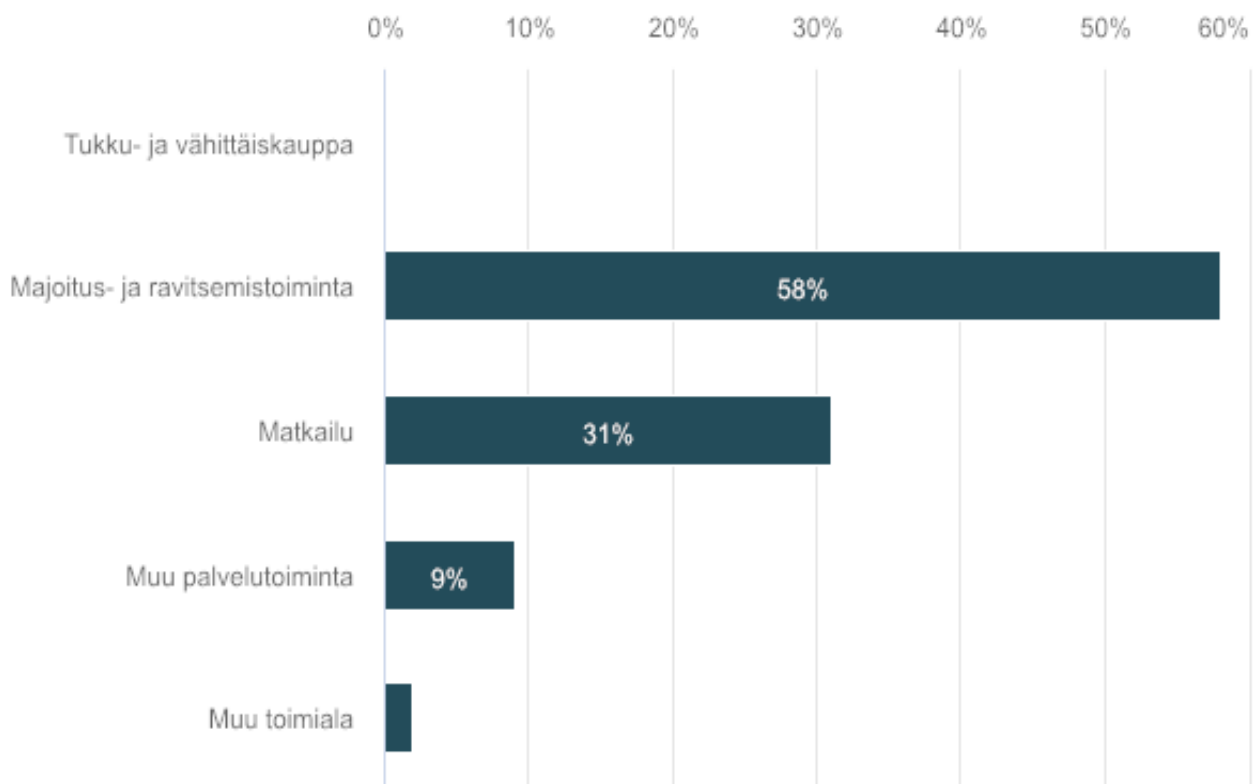
5. Yritysmuoto

Vastaajien määrä: 103



6. Yrityksen toimiala

Vastaajien määrä: 103



7. Asiakaskokemus on tärkeä osa yrityksemme jokapäiväistä liiketoimintaa

Vastaajien määrä: 103



- Täysin samaa mieltä
- Neutraali kanta
- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	96	7	0	0	0	0		103	1,1	1,0
	93,2%	6,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%				
Yhteensä	96	7	0	0	0	0		103	1,1	1,0

8. Yrityksessämme uskotaan, että panostamalla asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen, voidaan saavuttaa kilpailuetua liiketoiminnassa

Vastaajien määrä: 103



- Täysin samaa mieltä
- Neutraali kanta
- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	92	11	0	0	0	0	103	1,1	1,0
	89,3%	10,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
Yhteensä	92	11	0	0	0	0	103	1,1	1,0

9. Yrityksessämme on tunnistettu haasteita asiakaskokemuksen kehittämisessä

Vastaajien määrä: 103



- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali kanta
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	41	39	11	7	5	0	103	2,0	2,0
	39,8%	37,9%	10,7%	6,8%	4,8%	0,0%			
Yhteensä	41	39	11	7	5	0	103	2,0	2,0

10. Yrityksellämme on tahtotila kehittää asiakaskokemusta kilpailuedun saavuttamiseksi

Vastaajien määrä: 103

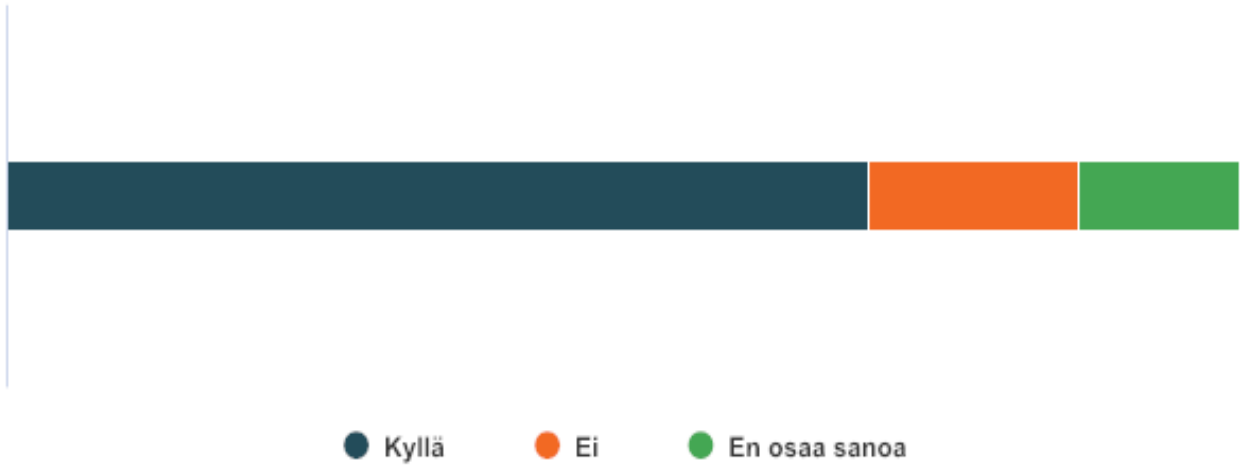


- Täysin samaa mieltä
- Neutraali kanta
- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	83	17	1	1	0	1		103	1,3	1,0
	80,6%	16,5%	0,9%	1,0%	0,0%	1,0%				
Yhteensä	83	17	1	1	0	1		103	1,3	1,0

11. Asiakaskokemus on kirjattu yrityksemme strategiaan

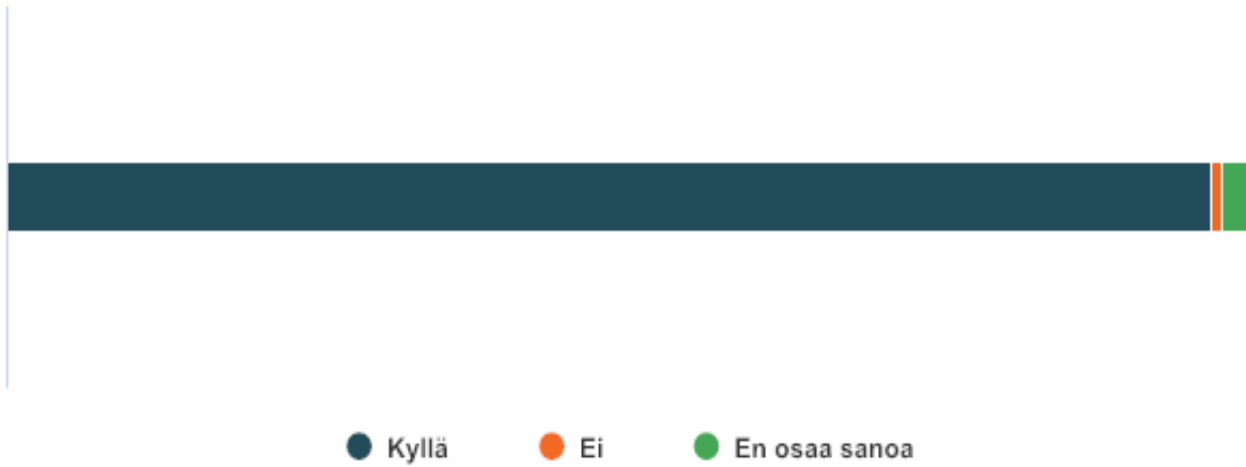
Vastaajien määrä: 103



	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	72	18	13	103	1,4	1,0
	69,9%	17,5%	12,6%			
Yhteensä	72	18	13	103	1,4	1,0

12. Yrityksessämme on käytetty sisäisiä resursseja (oma henkilöstö) asiakaskokemuksen kehittämiseksi

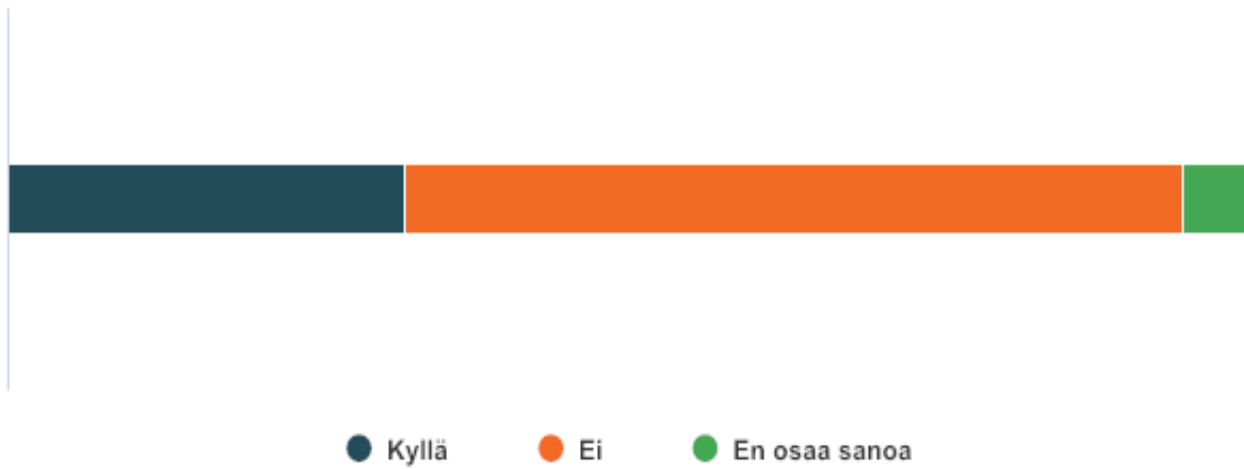
Vastaajien määrä: 101



	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	98	1	2	101	1,0	1,0
	97,0%	1,0%	2,0%			
Yhteensä	98	1	2	101	1,0	1,0

13. Yrityksessämme on käytetty ulkoisia resursseja (kuten yksityisiä konsulttipalveluita, Business Finland, alueellinen liiketoiminnan kehittäjä jne.) asiakaskokemuksen kehittämiseksi

Vastaajien määrä: 103



	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	33	65	5	103	1,7	2,0
	32,0%	63,1%	4,9%			
Yhteensä	33	65	5	103	1,7	2,0

14. Mikäli vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, niin mitä ulkoisia palveluita olette käyttäneet?

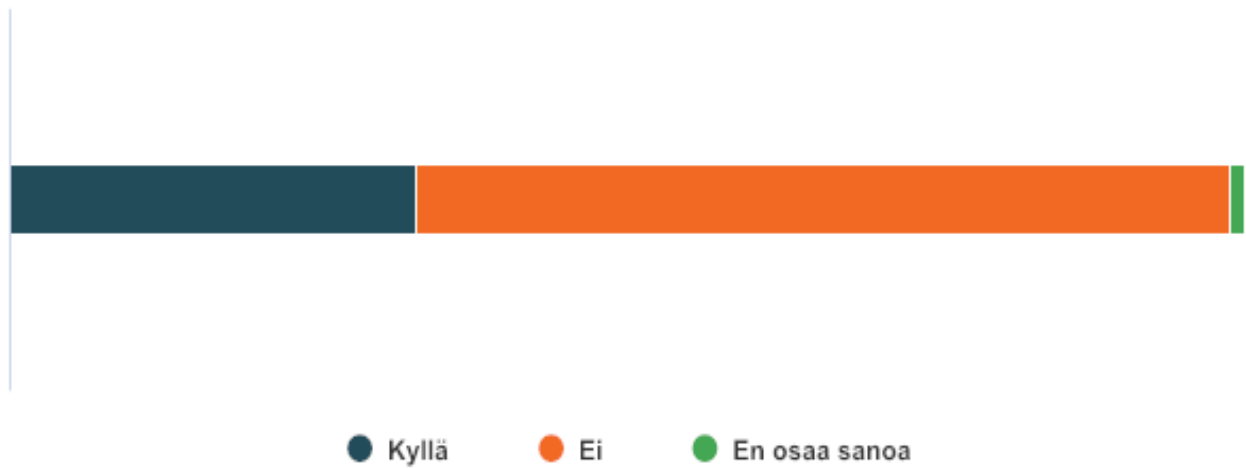
Vastaajien määrä: 32

Vastaukset
Kartoitukseen ja bändin kirkastamisprosessiin
Palvelumuotoilutoimistoja
konsulttipalveluita
Yksityisiä konsulttipalveluita
Haaga-Helian amk
Palvelumuotoilutoimisto, mystery shopping-palvelu, dashboard asiakaspalautteiden keräämistä ja analysointia varten
mm konsulttipalveluita
Konsultaatioapua asiakaspolun eri pisteiden havainnoimisessa ja heikkojen lenkkien löytämiseksi.
Useita kumppaneita erilaisissa projekteissa
Liike-elämän valmentajaa, kv-matkailun asiantuntijaa,
Konsultti, Risto Heikkinen
Paikallisia hankkeita ja ostopalveluita.
Konsultteja, VisitFinland jne.
Myynti- ja palvelukonseptin kehittämiseen erikoistuneita henkilöitä
Konsultointia ja liiketoiminnan kehittäjä
Kohta 10. tahtoa on mutta rahat puuttuu
Palvelumuotoiluun erikoistuneita toimistoja/konsulttipalveluja asiakaskokemusvision ja asiakaspolun määrittämiseen.
Kaikkia edellä mainittuja + sidosryhmät ja benchmark
Konsulttipalveluita mm. digi kehittämiseen asiakaspalvelun parantamiseksi ja tuotteistuspalveluiden kehittämiseen
Toteutettu osana kehittämishankkeiden konsultointia.
BF, konsulttitoimisto
Viestintätoimistoja
Ulkopuolisia konsultteja (kouluttajia). Ns. workshop päiviä.
Palvelumuotoilutoimisto suunnittelemaan uudenlaista liiketoimintaa ja siihen liittyviä elementtejä, sis asiakaskokemuksen.
Konsulttipalveluita
Business Finland
Ruotsalaisia liiketoimintakonsultteja
Yksityisiä konsulttipalveluita
konsultointi, tutkimus & BF

Konsulttipalveluita
Olemme käyttäneet ulkopuolista kehitysapua sähköisen asioinnin parantamiseen.
Yksityisiä

15. Yrityksessämme on nimetty henkilö, joka on vastuussa asiakaskokemuksen kehittämisestä

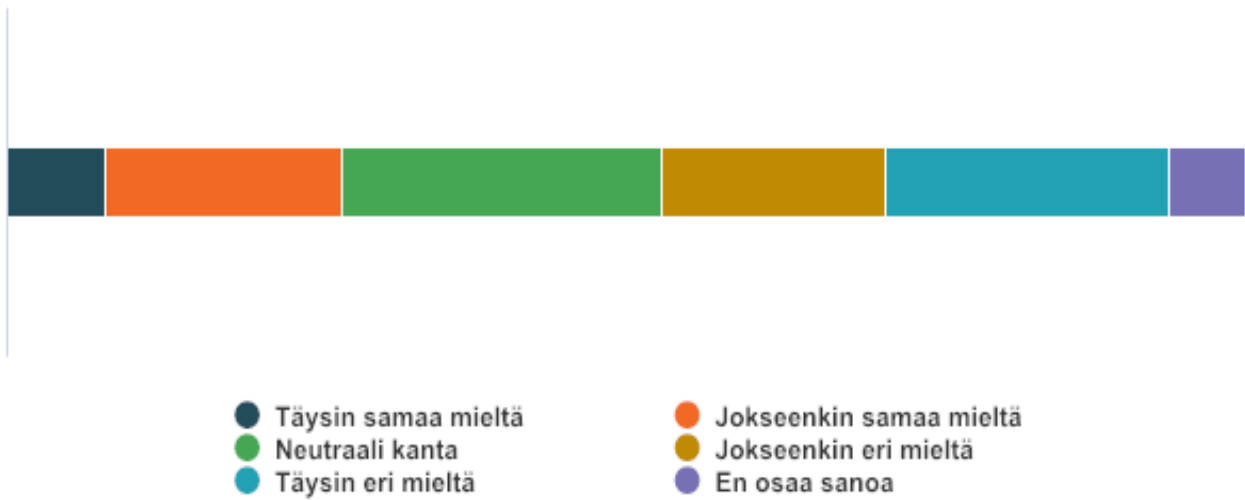
Vastaajien määrä: 103



	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	34	68	1	103	1,7	2,0
	33,0%	66,0%	1,0%			
Yhteensä	34	68	1	103	1,7	2,0

16. Olemme tunnistanee yrityksessämme tarpeen käyttää asiakaskokemuksen kehittämiseen ulkopuolista palveluntarjoajaa

Vastaajien määrä: 103



	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	8	19	27	19	24	6	103	3,5	3,0
	7,8%	18,5%	26,2%	18,4%	23,3%	5,8%			
Yhteensä	8	19	27	19	24	6	103	3,5	3,0

17. Yrityksessämme mitataan asiakaskokemusta säännöllisesti

Vastaajien määrä: 103

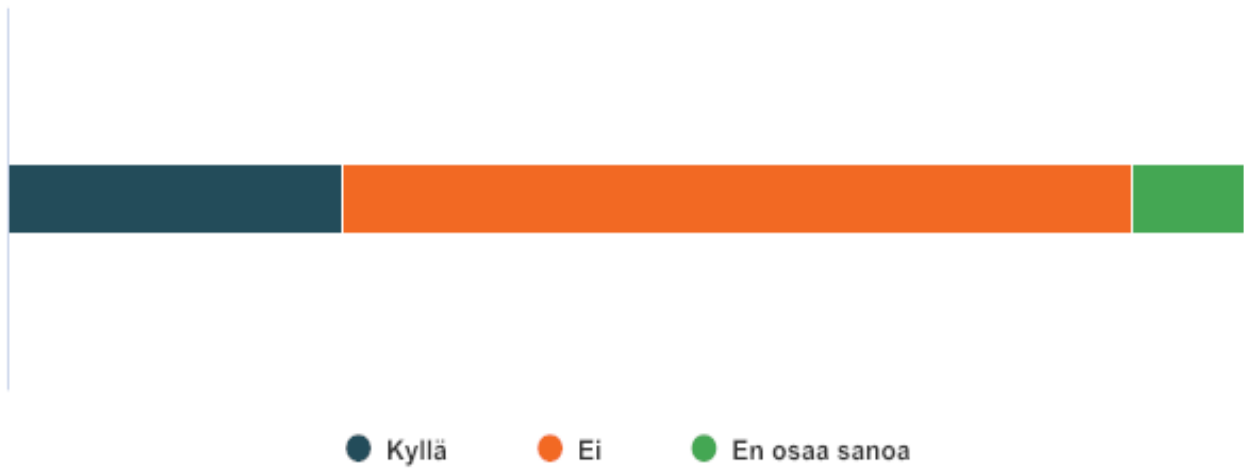


- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali kanta
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	46	30	11	8	7	1	103	2,1	2,0
	44,6%	29,1%	10,7%	7,8%	6,8%	1,0%			
Yhteensä	46	30	11	8	7	1	103	2,1	2,0

18. Olemme harkinneet ulkoisen konsultointipalvelun käyttämistä asiakaskokemuksen kehittämiseen

Vastaajien määrä: 102



	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	28	65	9	102	1,8	2,0
	27,5%	63,7%	8,8%			
Yhteensä	28	65	9	102	1,8	2,0

19. Yrityksellämme on tiedossa syyt, miksi asiakas ostaa juuri meiltä

Vastaajien määrä: 103



- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali kanta
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	33	62	4	4	0	0	103	1,8	2,0
	32,0%	60,2%	3,9%	3,9%	0,0%	0,0%			
Yhteensä	33	62	4	4	0	0	103	1,8	2,0

20. Tiedämme kilpailuetumme lähteen / lähteet

Vastaajien määrä: 103



- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali kanta
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	40	60	2	1	0	0		103	1,7	2,0
	38,8%	58,3%	1,9%	1,0%	0,0%	0,0%				
Yhteensä	40	60	2	1	0	0		103	1,7	2,0

21. Meillä on kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaan maailmasta

Vastaajien määrä: 102

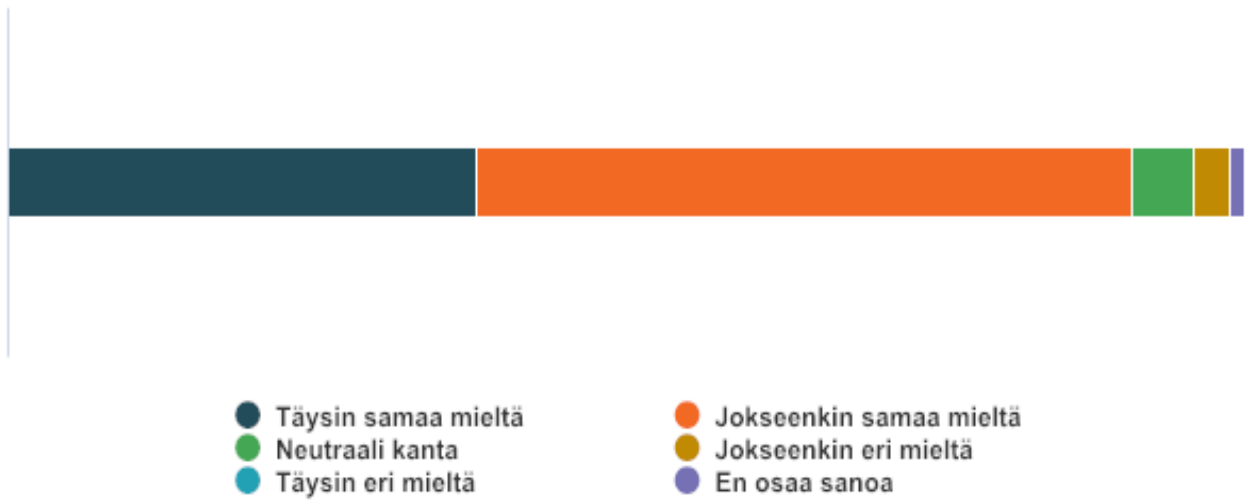


- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali kanta
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	13	70	13	6	0	0		102	2,1	2,0
	12,8%	68,6%	12,7%	5,9%	0,0%	0,0%				
Yhteensä	13	70	13	6	0	0		102	2,1	2,0

22. Tiedostamme asiakkaalle tuottamamme arvon sekä tuotetun arvon yhteyden kilpailuetuumme

Vastaajien määrä: 103



	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	39	55	5	3	0	1	103	1,8	2,0
	37,9%	53,4%	4,8%	2,9%	0,0%	1,0%			
Yhteensä	39	55	5	3	0	1	103	1,8	2,0

23. Yrityksemme palvelutarjoama vastaa asiakkaan oikeisiin ongelmiin

Vastaajien määrä: 103



- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali kanta
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	21	75	4	3	0	0	103	1,9	2,0
	20,4%	72,8%	3,9%	2,9%	0,0%	0,0%			
Yhteensä	21	75	4	3	0	0	103	1,9	2,0

24. Palvelutarjoamamme tuottaa asiakkaallemme pitkäaikaista hyötyä

Vastaajien määrä: 103



- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali kanta
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	17	52	26	5	1	2	103	2,3	2,0
	16,5%	50,5%	25,2%	4,9%	1,0%	1,9%			
Yhteensä	17	52	26	5	1	2	103	2,3	2,0

25. Hinnoittelussamme on otettu huomioon asiakkaalle tuotettu arvo

Vastaajien määrä: 103

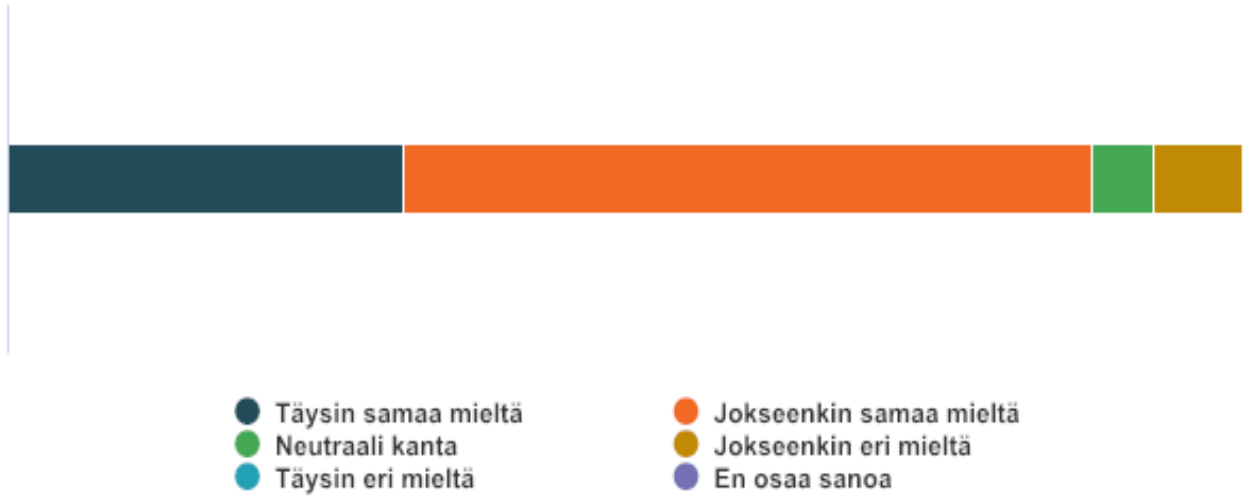


- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali kanta
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	30	57	10	5	0	1		103	1,9	2,0
	29,1%	55,3%	9,7%	4,9%	0,0%	1,0%				
Yhteensä	30	57	10	5	0	1		103	1,9	2,0

26. Tiedostamme mistä hyödystä asiakas on valmis maksamaan

Vastaajien määrä: 102



	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	33	57	5	7	0	0		102	1,9	2,0
	32,3%	55,9%	4,9%	6,9%	0,0%	0,0%				
Yhteensä	33	57	5	7	0	0		102	1,9	2,0

27. Tiedostamme mitä taitoja ja osaamista tarvitsemme asiakasarvon tuottamiseksi

Vastaajien määrä: 103

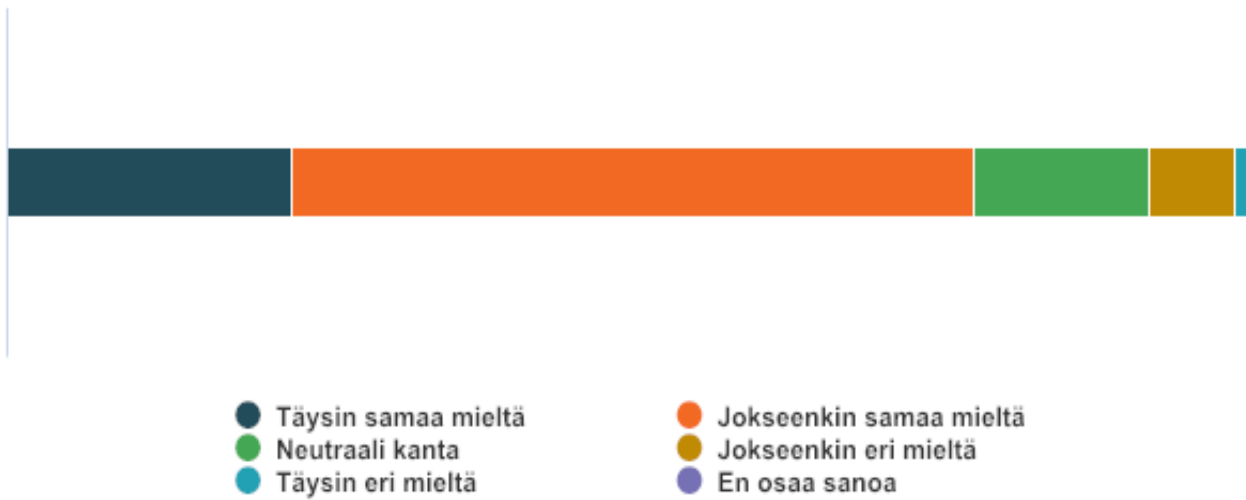


- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali kanta
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	44	51	4	4	0	0		103	1,7	2,0
	42,7%	49,5%	3,9%	3,9%	0,0%	0,0%				
Yhteensä	44	51	4	4	0	0		103	1,7	2,0

28. Tiedostamme miten voimme hyödyntää ja kehittää kumppanuuksia ja resursseja asiakaskokemuksen parantamiseksi

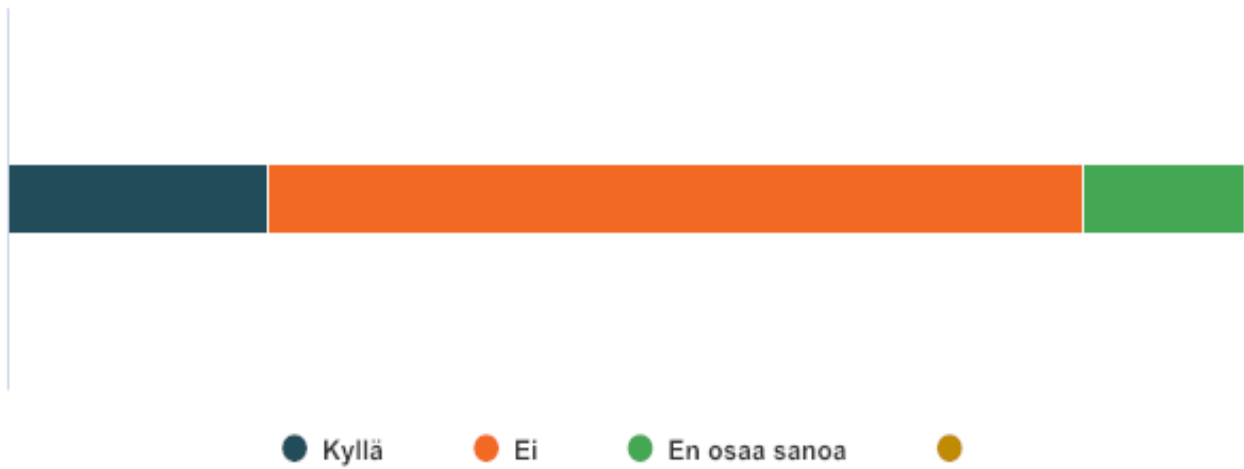
Vastaajien määrä: 102



	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	24	56	14	7	1	0		102	2,1	2,0
	23,5%	54,9%	13,7%	6,9%	1,0%	0,0%				
Yhteensä	24	56	14	7	1	0		102	2,1	2,0

29. Olemme käyttäneet yhteiskehittämistä (Co-creation) menetelmänä palveluiden ja/tai tuotteiden innovoinnissa ja kehittämisessä

Vastaajien määrä: 103



	Kyllä	Ei	En osaa sanoa			Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	22	68	13	0		103	1,9	2,0
	21,4%	66,0%	12,6%	0,0%				
Yhteensä	22	68	13	0		103	1,9	2,0

30. Miten asiakaskokemus on huomioitu yrityksessänne, sana on vapaa:

Vastaajien määrä: 51

Vastaukset
Tyytyväisyyskyselyt, joiden perusteella muutamme toimintatapoja
Asiakaskokemuksen tärkeyttä osana yrityksen kasvustrategiaa painotetaan jo yrityksen työntekijöiden perehdytysvaiheessa. Tunnistamme brändin arvon ja osa brändiämme on onnistuneet asiakaskokemukset joilla saadaan lisäarvoa itse brändille. Haasteena on osaavan henkilökunnan pitäminen talossa ja uusien kouluttaminen sille tasolle, että saamme pidettyä palvelun tason tarpeeksi korkealla voidaksemme tuottaa strategiaan kirjatun loistavan asiakaskokemuksen. Henkilökunnan vaihtuvuus luo suurimman esteen asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja viemiseksi seuraavalle tasolle.
Mittaamalla sitä ja keräämällä dataa. Enempi digitaalisesta näkökulmasta. Palautteet.
Osa asian ymmärtää, iso osa ei. Tulevaisuudessa toivottavasti pystymme panostamaan vieläkin enemmän.
Asiakaskokemus ja asiakasosaaminen on yleisesti hyvällä tasolla ja siihen jossain määrin panostetaan niin johdossa kuin kentällä. Silti huomion ja keskustelun keskiössä on vielä yritys tai palvelu, ei aidosti asiakas.
Koko yrityksen strategia rakentuu sen pohjalle, että haluamme olla toimialamme parhaan asiakaskokemuksen tarjoava yritys.
Asiakkaiden kanssa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa, ns "sormet pulssilla"
We consider the customer journey, we provide personalised service when they arrive (including a tour of the property and room), we talk to them during their stay when possible, and we gather informal feedback from them. We also have many reviews from guests via Google and booking.com.
Se toimii koko illallisen ytimenä - annokset kasataan salissa kaikkien nähtävillä ja niiden tarina kerrotaan
Kun myydään vapaa-ajanpalvelua, myydään oikeastaan asiakaskokemusta. Mutta varsinaisen tuotteen lisäksi kaiken muunkin pitää tuottaa myönteisiä kokemuksia: nettisivulta pitää löytyä tarvittava helposti, pihaan ajaessa pitää tulla tunne että on odotettu ja tervetullut, yllättäviin ongelmiin pitää löytyä ratkaisu jne. Haluamme, että kaikessa näkyy, että haluamme asiakkaan viihtyvän ja näemme paljon vaivaa sen eteen. Olemme alalla pieni toimija, ja toimimme harvaan asutulla maaseudulla, mutta uskomme sen olevan tässä etu - palveluallttius on uskottavaa ja aitoa, koska suuri osa asiakkaista tunnustetaan. Voimme toimia monessa asiassa astetta rennommin ja joustavammin, koska voimme myös luottaa asiakkaisiin. Esimerkiksi, jos asiakkaan pankkikortti ei toimikaan, ei ole mikään riski myydä luotolla, eikä perheen retkipäivä mene pilalle.
Siisteys, joustavuus hinnoittelussa
Säännölliset itse tehtävät tarkastuskierrokset, toimipisteen johdon toimesta. Oma henkilöstömme käy "asiakkaina" ja havainnoi toimintaa. Pyrimme havaitsemaan ja ratkaisemaan pullonkauloja ja tekemään asiakkaan asiointireitistä sujuvamman. Opasteita ja nettisivuilla annettavaa ennakkotietoa on kehitetty jatkuvasti viime vuosien aikana.

Palvelupolku tilauksesta jälkimarkkinointiin ja sen jatkuva kehittäminen
Asiakkailta kerätään palaute majoituspaikassa olevien paperisten palautuslomakkeiden avulla. Vastaajien kesken arvotaan majoituspalkintoja. Sähköisessä järjestelmässä on myös palaute mahdollisuus. Asiakkaat saavat kyselyn e-mailiinsa 3 päivän kuluttua check-outista.
olemme laatineet ulkupuolisen tahon kanssa ostettuna palveluna palvelukonseptin jossa huomioimme asiakaskokemuksen.
Pyrimme selvittämään ennen asiakkaan saapumista toiveet ja sitä kautta huomioimme asiakkaan tarpeet
Asiakkaalla on mahdollisuus antaa palautetta monissa eri kanavissa, jokaiselta kysytään lähtiessä palautetta. Näitä palautteita käytetään hyväksi kehitystyössä.
Asiakaspalvelumme pyritään tekemään henkilökohtaisemmin.
Olemme tunnistaneet kohdeasiakasryhmämme ja kehittäneet palveluitamme sen mukaisesti. Seuraamme aktiivisesti asiakaspalautetta ja teemme korjaavia toimenpiteitä sen perusteella.
Olemme pieni perheyrittäjä, jossa jokainen toimija ymmärtää tyytyväisen asiakkaan merkityksen. Yrityksemme on huoneistohotelli ja asiakaskokemukseen vaikuttavat keskeisesti mm. huoneiston laatu, kalustus, viihtyisyys, rauhallisuus ja siisteys. Olemme panostaneet paljon kodikkaaseen ympäristöön, uskoakseni enemmän kuin yksikään toinen toimija alalla. Lisäksi panostamme asiakaspalveluun ja joustavuuteen. Kaikkiin asiakkaan toiveisiin reagoidaan hyvin nopeasti.
-
Asiakaspalautteiden perusteella olemme pyrkineet parantamaan tuotteitamme ja palveluamme
Asiakaskokemus on strategiassa ja se on meidän kaiken ydin. Siivoojasta toimitusjohtajaan, kaikkien pitää tietää mitä tarkoittaa erinomainen asiakaskokemus. Asiakaskokemus alkaa jo kotoa ennen kuin tulevat meille ja loppuu vasta kun saapuvat takaisin kotiin. Asiakaskokemus on meille kaikista tärkeintä.
Puutemme heti puutteisiin joihin voimme vaikuttaa ja pyrimme pitämään puitteet ehjinä ja puhtaana. Asiakaspalvelumme on ystävällistä ja ammattitaitoista. Rapistuneet puitteet ja erityisesti jäädyttävän ilmastoinnin puute on jokseenkin turhauttavaa ja se vie jonkin verran huomion muista parantamisen kohteista. Omistajan kitsaus investointeihin on suurimpia esteitä ongelmien poistamiseksi.
Työntekijäkokemus ja asiakaskokemus ovat toimintamme ydin.
Omassa ja kumppanien toiminnassa niin asiakaspolkuja kuin järjestelmiä suunniteltaessa.
Keskustelut asiakkaan kanssa kun he saapuvat, loman aikana ja heidän lähtiessä. Osa hotellinjohtaja työkuvaan.
Otetaan vakavasti ja pyritään ottamaan saman suuntaiset palautteet huomioon kehitystyössä
Olemme olemassa asiakkaita varten; koko toimintamme perustuu asiakkaan kokemukselle. Huomio kokemukseen liittyy kaikkeen tekemiseemme
Asiakaskokemus on strategisesti yrityksemme tärkein asia. Kaikki toiminnot pohjautuvat asiakaskokemuksen kehittämiseen ja parantamiseen oli sitten kyse huoneiden siivoamisesta (mietitään mitä asiakas odottaa tältä), vastaanotto palvelusta, tuotepaketeista, aamiaisesta jne. Työhön

<p>perehdytetään asiakas näkökulmasta. Asiakaskokemusta seurataan ja pyritään kehittämään jatkuvasti niin hyvin kuin se on mahdollista. Henkilökuntaa kiitetään hyvistä palautteista ja pidetään säännöllisesti palavereita asiakaskokemuksen kehittämiseksi.</p>
<p>Etsimme asiakkaalle parhaan mahdollisen paketin ja otamme myös asiakkaan toiveet huomioon.</p>
<p>Jokainen asiakas huomioidaan yksilönä, kaikkiin palautteisiin tartutaan. Hyvistä kokemuksista iloitaan asiakkaan kanssa. Tavoitteena on koko ajan, että asiakas suosittelee oma-aloitteisesti yrityksen palveluita muille.</p>
<p>Yrityksessä on huomioitu erilaiset asiakasryhmät ja niiden tarpeet. Asiakaspalveluun valitaan mahdollisuuksien mukaan henkilöitä, jotka sopivat liikeideaan. Asiakaspalautte on tärkeässä roolissa asiakaskokemusta kehitettäessä.</p>
<p>Kanta-asiakasjärjestelmä</p>
<p>Koska olemme palvelualalla, määrittelee asiakaskokemus pitkälti työmme ja sen laadun.</p>
<p>Keräämme jatkuvasti palautetta asiakkaiden kokemuksista ja kehitämme sen mukaisesti uusia ja olemassa olevia palveluitamme.</p>
<p>Erlaisilla palautekyselyillä sekä paikan päällä henkilökohtaisesti</p>
<p>Tuotteiden ja palvelun korkean laadun ylläpitäminen ja henkilökunnalle suunnatut ohjeistukset/perehdyttäminen sen toteuttamiseksi. Pyrkimys tehdä asiakkaan asioinnista yrityksemme kanssa mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen ennakkoivasti sekä välitön reagointi asiakkaan kokemuksiin puutteisiin/toiveisiin. Yrityksemme tunnistaa onnistuneen "service recoveryn" arvon hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa.</p>
<p>Kaikki mitä tehdään räätälöidään asiakkaalle, joten kaikki perustuu asiakassuhteeseen ja kontaktiin.</p>
<p>Asiakaskokemuksen kehittämiseen allokoidaan sekä sisäisiä että ulkoisia resursseja.</p>
<p>Asiakaskokemus on lähtökohta kaiken toimintamme suunnittelussa</p>
<p>päivittäinen palautearvioiden (mm. NPS) lukujen seuranta ja vuosittainen kehittämissuunnitelma</p>
<p>Hospitality - alalla toimivana yrityksenä asiakaskokemus on kaiken toiminnan keskiössä. Asiakaskokemus on kirjattu missioon, arvoihin ja tärkeimpiin strategisiin painopistealueisiin. Asiakaskokemuksen mittarit ovat tärkeimpien menestysmittareiden joukossa ja asiakas on aidosti toimintamme keskiössä.</p>
<p>Palveluiden kehitys toteutetaan asiakaslähtöisesti.</p>
<p>Dataa keräämällä on pyritty tunnistamaan asiakkaan kokemukset palveluiden parissa.</p>
<p>Keräämme säännöllisesti asiakaspalautetta, jonka avulla kehitämme toimintaamme asiakaskokemuksen parantamiseksi</p>
<p>Pienenä yrityksenä useimmat asiakkaamme ovat tulleet meille vuosien saatoissa tutuiksi ja asiakkaillemme on tärkeää, että henkilökunta ei jatkuvasti vaihdu vaan he näkevät samat tutut asiakaspalvelijat ja tuntevat heidät henkilökohtaisemmin. Tähän olemme panostaneet, panostamalla työntekijöiden viihtyvyyteen ja omalta osaltamme omistajina olemaan läsnä mahdollisimman paljon, jotta asiakkaille jää kokemus, että he ovat tärkeitä myös yrittäjille.</p>
<p>Pyrimme antamaan asiakkaalle parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen hyvän asiakaspalvelun avulla, vastaamme mahdollisimman pian viestipyntöihin sekä kommunikoimme asiakkaidemme kanssa myös sosiaalisessa mediassa. Pyrimme vastaamaan asiakkaan kaikkiin</p>

mieltä painaviin kysymyksiin, olivat ne sitten aktiviteeteista tai alueen muista palveluista. Jos jostain emme tiedä, otamme siitä selvää asiakkaalle.
Majoittuville asiakkaille lähetetään kysely, johon vastaamalla he arvioivat numeroin ja vapaalla sanalla kokemustaan. Tämä on yksi konkreettinen työkalu, jonka avulla voimme asiakkaan puheiden mukaan kehittää asiakaskokemusta. Yleisesti asiakaskokemus on toiminnallemme yksi tärkeimmistä seikoista, joten tähän panostetaan ja sitä pyritään kehittämään jatkuvasti.
Asiakas on aina keskiössä, kun liiketoimintaa suunnitellaan
Jatkuva asiakaspalautteen seuranta
Käymme läpi lomakaudella saamamme asiakaspalautteet ja yritämme muuttaa niitä asioita, joissa meillä on eniten oppimista.

31. Minkälaisia asiakaskokemuksen kehittämistarpeita näette lähitulevaisuudessa yrityksessänne tai yksikössänne?

Vastaajien määrä: 50

Vastaukset
Lämpötila, aamiaisen sisältö
Uusien oheispalveluiden tarjoaminen.
Henkilökunnan koulutus; mitä osaavampi henkilökunta, sitä parempaa palvelua pystymme tarjoamaan -> positiiviset asiakaskokemukset -> suosio -> brändin arvo nousee -> houkuttelee lisää asiakkaita
Konkreettiset kyselyt.
Asiakslähtöisyys kehittämisessä, asiakkaiden kuuntelu.
Askel ja asia kerrallaan yritystä kääntää fokusta sisäisistä prosesseista enemmän asiakkaisiin. Tietyistä vanhoista malleista poisoppimista asiakasrajapinnan uudelleen koulutuksella.
Saada koko henkilöstö ymmärtämään erilaiset asiakkaat ja oppia tunnistamaan minkä kukin heistä kokee lisäarvoa tuottavaksi palveluksi/tuotteeksi. Mikä on se juttu, joka viimeistelee ja personoi meidän palvelun? Juju jolla erotumme
Asiakaskuntamme on hyvin heterogeeninen koostuen sekä b-to-c- että b-to-b-asiakkaista. Aivan lähitulevaisuudessa suurimmat kehitystarpeet keskittyvät sopimusasiakkaidemme asiakaskokemuksen kehittämiseen.
Lisää tapoja tehdä asiakastyytyväisyystutkimuksesta vielä paremman vastaustuloksen saava.
We have more and more repeat customers. We need to keep building awareness of our existence and keep offering unique accommodation to guests. We need to increase the conversion rate from finding us to booking with us.
-
Tuotteiden laadun nostaminen
Maahanmuuttajien ja 2. sukupolven maahanmuuttajien osalta asiakkaiden ohjeita on päivitettävä.
Asiakaskyselydatan parempi hyödyntäminen ja reaaliaikainen seuranta

Konkreettisia kuten esim. p-paikat ja jo markkinoinnissa ja myyntitilanteessa otetaan asiakkaat huomioon yksilöinä ja panostetaan henkilökohtaiseen palveluun - tätä prosessia pitää parantaa, lisää oheispalveluja valmiiksi asiakkaille jne eli tuotteistettuja / paketoituja palveluja.
palvelun, palvelun laadun ja yksilöllisten palveluiden tuottamisen muodoissa.
Asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen täysin uuden tekemisessä (investoinnit, tuotteet).
Informaation jakaminen asiakkaille.
Uudenlaisia huonetyyppejä, mahdollisesti pidemmät aukioloajat ja lisäpalveluiden tarjoaminen etenkin hyvinvoinnin alueella.
En näe kehittämistarpeita
Turvallisuus ja opastuksen henkilökohtaistaminen
-
Asiakkaan yllättäminen, elämyksellisyyden lisääminen ja huomioiminen
Meillä on asiakaskokemus keskiössä koko ajan, kaikki lähtee aina asiakkaasta ja miten hän kokee meidät.
Pääosin ne liittyy puitteisiin, mutta lähitulevaisuudessa myös ammattitaitoisen henkilökunnan huono saatavuus/tarjonta saattaa heikentää kiitosta saanutta hyvää asiakaspalvelua. Esimerkiksi suomalaiset nuoret eivät puhu ruotsia eikä sitä puhu ulkomaalaistaustaiset motivoituneet henkilökään.
Digitaalisuuden vielä parempi kehittäminen kuitenkin henkilökohtaista asiakaspalvelua unohtamatta.
liiketilän kunnossapito
Sesonkityöntekijöiden perehdyttäminen.
Verkkokauppa, digitaali-ilukot, verkkoviestintäkanavien parempi haltuunotto
pyrimme tarkkailemaan joka päivä toimintaamme, korjaamaan ja kokeilemaan ketterästi uusia tapoja palvella
Digitaalisuus, palvelun tasalaatuisuus, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, uusien palveluiden tuominen.
Kohtuullinen hintataso koska pandemia on vaikuttanut alallamme todella paljon ja varsinkin hintoihin
Matkojen varaamiseen liittyvät kehittämistarpeet, esim. verkkokauppa. Selkeämpi palvelutarjonta eli asiakaskokemus ei asiakassuhteen alkutaipaleella olisi sekava.
Henkilökunnan sopivuuden varmistaminen kaikilta osin liikeideamme mukaiseksi. Sisustuksen päivitys.
Kiinteistön remontti
Haluan pidentää asiakaskokemusta myös asiakkaan käynnin jälkeiseen aitoon follow-backiin.
Pysyä mukana asiakkaiden toiveiden/tarpeiden muutoksessa.
Kielivalikoimaa lisättävä
Asiakaspalveluorientoituneen henkilöstön palkkaaminen. Olemassa olevan henkilöstön koulutus asiakaskohtaisiin liittyen. Henkilöstön sitouttaminen työhön ja erityisesti henkilöstön entistä vahvempi vastuunotto onnistuneen asiakaskokemuksen luomisessa.

Proaktiivisuus on suomalaisille ongelma. Asiakaspalvelun pitäisi meidän alalla toimia myös proaktiivisena yhteydenpitona, mutta se on useimmille ihmisille vaikeaa.
Asiakkaiden kokemuksiin liittyvää dataa tulisi kerätä huomattavasti nykyistä enemmän.
kosketuspisteiden digitalisointi
Asiakastarpeen ja matkustamisen motiivien muutoksen tunnistaminen ja siihen reagoiminen.
Palvelunsaannin helppous
Meillä on edessä isompi konseptimuutos, jonka yhteydessä koko toiminta ja asiakaspalvelukonsepti muuttuu. Jatkossa meidän täytyy kehittää erityisesti sähköisiä palveluja.
Kehittämisen aiheena voisi olla asiakkaan mielikuvien vahvistaminen yrityksestämme.
Tulemme tutkimaan miten voisimme entisestään parantaa asiakkaan kokemusta hotellistamme jo ennen saapumista.
Koulutetun ja osaavan henkilökunnan löytyminen tulee olemaan haaste, joten on tärkeää, että henkilökuntaa pystytään kouluttamaan tuottamaan parempaa asiakaskokemusta. Resurssit ja osaavat kouluttajat on löydettävä joko yrityksen sisältä tai yhteistyökumppanilta
Digitaalinen muutos
Toivomme löytävämme kaikille asiakkaillemme juuri hänen toiveitaan parhaiten vastaavan palvelun. Ellei meillä vielä sellaista ole, haluamme kehittää toimintaamme selvästi siihen suuntaan, että pian olisi.

32. Oletteko etsineet tietoa asiakaskokemuksen kehittämiseksi, ja jos niin miten ja minkä tyyppisistä lähteistä?

Vastaaajien määrä: 42

Vastaukset
Oppisopimuskoulutukseen osallistuminen ja ostopalveluna mainostoimiston näkemykset tulossa
Joitain koulutuksia mm. liittyen sähköisiin järjestelmiin joilla palvelua voidaan tuottaa paremmin ja tehokkaammin, markkinointikoulutuksia mm. palvelumuotoiluun liittyen. Myös alueen yritysten yhteiset markkinointi klusterit ja mainostoimiston kautta saatu data ja info ovat hyödyttäneet palvelun kehittämisessä.
Netistä, kirjoista. Kollegoilta, eri sidosryhmiltä.
Omaa dataa, ulkopuolisia tutkimuksia jne.
Kyllä.
opinnäytteet ja tutkimukset VisitFinland, palvelumuotoilu
Seuraamme aktiivisesti sekä kotimaisia että ulkomaisia cx-vaikuttajia ja osaajia lukemalla heidän julkaisujaan.
emme
Ammattilehdet, kirjallisuus ja tieteelliset tutkimukset

It is a natural experience for us, talking to and listening to customers. We imagine ourselves being a guest to identify what we like and don't like. We have made many changes to the accommodation based on what we learnt from guests.
Seuraamalla muiden ravintoloiden toimintaa
YAMK-opiskelijujen yhteydessä kursseilla
Kilpailijoiden nettisivut ja toimipisteet. Varsinaista konsultointia ei ole käytetty, mutta erilaisia opiskelijoiden harjoitustöitä. opinnäytetöitä jne käytetty,
Yliopistolta ja perehtymällä tutkittuun tietoon.
Olemme tähän asti toimineet lähinnä yhteistyössä oppilaitosten ja opiskelijoiden kanssa.
Ei.
Ostopalveluin ja palautelomakkein huoneissa.
Emme ole, tosin koulutuksemme ja työkokemuksemme perusteella olemme keränneet tietoa jatkuvasti
-
ei
Asiakaspalautteet vuosien varrelta kertoo hyvin parantamisen kohteet. mm TrustYou ohjelmassa voi hyvin jäsenellä epäkohtia osastoittain jne.
Emme ole
Ei ole ajankohtaista tällä hetkellä. Juuri tehty (sama vastaus pätee muihin kohtiin).
Vierailut maailman huippuhotelleissa.
Vastuullinen matkailuyritys sertifikaatti on viimeisimpänä ollut työn alla
yleisellä tasolla on seurattava aikaansa alan julkaisuista, sosiaalisesta mediasta jne, teknisiä uudistuksia, trendejä, digitalisaation suomia mahdollisuuksia on seurattava, asiakasta kuunneltava erilaisia palautekanavia hyödyntäen
Yritykselle on tehty 2 opinnäytetyötä asiakaspalvelun kehittämiseksi. Viimeisin on tehty keväällä 2021. Lisäksi on otettu käyttöön henkilöstön kanssa omia kehittämisiä "alustoja" oman verkoston kautta.
Olemme tutustuneet aineistoon.
Brändin rakentamisesta kirjallisuutta ja käytännön seminaareja, olemme kysyneet asiakkailta, palvelumuotoiluprojekti.
Olen opiskellut teemaa, tehnyt asiasta opinnäytetyön ja tällä hetkellä yritän löytää alamme asiakaskokemukseen liittyviä tutkimuksia.
Opiskelijujen ohessa tullut tämäkin tutuksi.
Meillä on toinen hotelli ja ravintola, joten samoja
emme.
Omat verkostot
teoriaa hyödynnetty toistaiseksi vähän
Laajakatseisesti eri tutkielmat, haastattelut ja tutkimukset myös muilta toimialoilta kuin matkailusta.

Olemme etsineet tietoa erityisesti tekemällä aktiivista benchmarkingia muiden vastaavien yritysten kanssa.
Olen käynyt ammattikorkean muutamia vuosia sitten ja käyttänyt kouluaikoina hyödynnettyjä opuksia myös tänä päivänä.
Emme ole
Omat resurssit talon esimiesten osaaminen
Omien opintojen yhteydessä alan ammattikirjallisuudesta, oppimateriaalista ja nettiartikkeleista.
Olemme tutustuneet erilaisiin opinnäytetöihin, keskustelleet partnereidemme kanssa. Pyrimme myös ottamaan opiksemme, jos palvelussamme havaitaan puutteita.

33. Oletteko proaktiivisesti kehittäneet asiakaskokemusta?

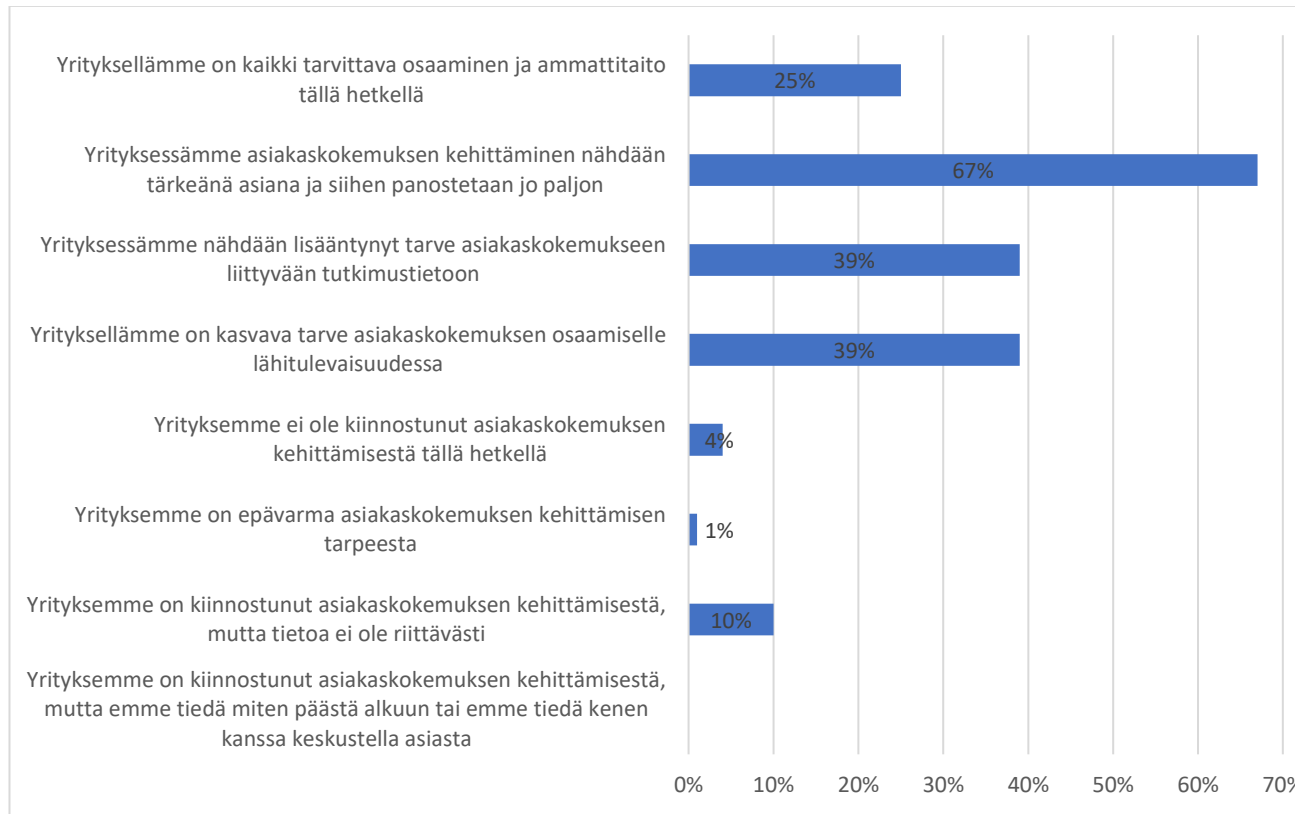
Vastaajien määrä: 42

Vastaukset
Tarkoitus olisi, kun toiminta nyt koronata huolimatta on käynnistymässä
Kyllä
Pienesti, tulevaisuudessa toivottavasti enemmän.
Kyllä.
Tehtävämme on koko ajan miettiä, miten voisimme tehdä asiakkaidemme kokemuksesta entistä paremman. Aloitteet uusille kehityshankkeille syntyvät omissa asiaan perehtyneissä työryhmissä. Usein pohjana on asiakkailta tai henkilökunnalta tullut viesti, mutta paljon kehitystyötä tehdään myös työryhmien jäsenten aloitteiden pohjalta.
emme
Jos tällä tarkoitetaan sitä, pyrimmekö ennakoimaan asiakkaiden tarpeita ja kuulemaan toivomuksia, vastaus on kyllä. Jos tällä tarkoitetaan palvelumuotoilua sanan varsinaisessa merkityksessä, palvelumuotoilijoita ei ole käytetty
Definitely. It has been an organic approach that a built a very good understanding of the guest types. We could be more strategic here by investigating their needs and demographics in more detail (e.g. survey).
Kyllä, palautteen ja oman halun perusteella
En ole
Jatkuvasti, mutta lähinnä omin voimin.
Kyllä
Kyllä - koska se on yksi tärkeimmistä keinoista pärjätä Lapin majoitusliikkeiden verkostossa.
Kyllä ja seuraamme jatkuvasti palautetta.
Kyllä.
Kyllä (ks. kysymys 30).
Ennakoimalla asiakastarpeet ja palvelutilanteet, kyllä
-

ei
Kyllä, jatkuvasti.
jonkun verran. Viimeksi mm kahvilaatua aamiaistarjoilussa on vaihdettu tummempaan paahtoon joka on erityisesti ulkomaalaisten suosiossa ja jonka suosio on kasvamassa myös suomalaisten keskuudessa.
Hieman
Asiakkaat ovat meidän henkilökohtaisia vieraita. Vain paras on tarpeeksi hyvä.
Ei
kyllä
Olemme osallistaneet asiakkaat kyselyillä kehittämään majoitustoimintaa, pyytämällä palautetta.
Emme ole
Kyllä.
Vuosikellon mukaisesti kyllä. Lisäksi mietimme mitä trendejä on lähivuosina tulossa ja koitamme olla alueellamme edelläkävijöitä tai vähintäänkin aallon harjalla.
Kyllä.
Kyllä, asiakas pitää yllättää positiivisesti joka kerta.
kyllä
Kyllä
Kyllä.
Kyllä.
proaktiivisuuttakin on, mutta sitä voisi vielä lisätä
Kyllä, tuotekehitystä on ajettu eteenpäin myös proaktiivisesti.
Olemme
Kyllä.
Kyllä
Pyrkineet siihen esim. kehittämällä perehdytystä
Käsittääksemme ainakin pyrkimyksemme on ollut tämä.

34. Koetteko, että yrityksellänne on kaikki tarvittava osaaminen ja ammattitaito asiakaskokemuksen kehittämistä varten? (Voitte valita useamman vaihtoehdon)

Vastaajien määrä: 100



	n	Prosentti
Yrityksellämme on kaikki tarvittava osaaminen ja ammattitaito tällä hetkellä	25	25,0%
Yrityksessämme asiakaskokemuksen kehittäminen nähdään tärkeänä asiana ja siihen panostetaan jo paljon	67	67,0%
Yrityksessämme nähdään lisääntynyt tarve asiakaskokemukseen liittyvään tutkimustietoon	39	39,0%
Yrityksellämme on kasvava tarve asiakaskokemuksen osaamiselle lähitulevaisuudessa	39	39,0%
Yrityksemme ei ole kiinnostunut asiakaskokemuksen kehittämisestä tällä hetkellä	4	4,0%
Yrityksemme on epävarma asiakaskokemuksen kehittämisen tarpeesta	1	1,0%
Yrityksemme on kiinnostunut asiakaskokemuksen kehittämisestä, mutta tietoa ei ole riittävästi	10	10,0%
Yrityksemme on kiinnostunut asiakaskokemuksen kehittämisestä, mutta emme tiedä miten päästä alkuun tai emme tiedä kenen kanssa keskustella asiasta	0	0,0%

35. Minkälaisia haasteita olette tunnistaneeet asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen? Kotteko pärjääväne omilla resursseilla näiden haasteiden kanssa, vai oletteko harkinneet ulkopuolista palvelua täydentämään omaa osaamista?

Vastaajien määrä: 48

Vastaukset
Olemme hakeneet apua
Yksinyrittäjän rajalliset taloudelliset ja henkisetkin resurssit ovat pääasiallinen kehityksen este. Kyseessä on enemmän ajan puute /jaksaminen kuin osaamisen puute.
Aikaresurssi ja työvoimapula ovat suurimmat esteet. Omaakin osaamista olisi mutta sitä ei ehditä hyödyntää kun aika menee operatiivisten toimintojen parissa
Asiakaskokemuksen mittaaminen. Pärjäämme omilla resursseilla ja kumppaneiden avulla.
Sisäinen ymmärrys aiheesta on vaihtelevaa, omia resursseja on vähän.
Ulkopuolinen palvelu ja tuki koetaan tärkeänä lisäresurssina, vaikka sitä ei ole vielä hyödynnetty.
haemme koko ajan yhteistyökumppaneita
Olemme jo pitkään käyttäneet ulkopuolisia palveluja niissä osa-alueissa, joissa omat resurssimme eivät riitä.
Pyrimme tietämään tänään sen mitä asiakas huomenna toivoo... Tällä hetkellä omat resurssit riittävät. Alallamme on omanaista sangen pitkät asiakassuhteet. Tämä auttaa.
We have the skills and resources to improve the customer experience.
Pärjäämme omillamme, tunnistamme vahvuutemme
Välinevuokrauksessa asiakaskokemus on melko kiinteästi sidoksissa tuotteiden laatuun ja tänä vuonna komponenttipula on heikentänyt asiakaskokemusta
Harkittu on, toistaiseksi yritys ei ole päättänyt niitä hankkia.
Omaa osaamista on talossa, mutta työn resurssointi on haaste kun kaikilla monta rautaa tulessa. Ei nimettyä henkilö, mikä on haaste
Kehittämistarpeet pirstaloituneita. Omilla resursseilla pärjätään.
Olemme käyttäneet ja tulemme jatkossa käyttämään konsultointia ja myös sparrausta.
Eri asiakasryhmien tarpeiden tiedostaminen, sekä valinnat niiden perusteella mihin toimenpiteisiin panostetaan, ts. mitä mahdollisesti uusia asiakasryhmiä on järkevä tavoitella. On varmasti tarve käyttää jatkossa, jos uuden tekeminen etenee.
Asiakaspalautteen kerääminen yritysasiakkailta, sosiaalisen media hyödyntäminen tehokkaasti.
Koemme pärjäävämmme omilla resursseillamme.
Tasalaatuisen palvelulupauksen ylläpito ja jatkuva kouluttaminen. Pärjäämme omillamme, mutta otamme tasaisin väliajoin ulkopuolisia "herättelemään" meitä.
-
henkilöstöpula
Asiakaskokemus on jokaisen selkärangassa tai pitäisi olla, joten kaikki mitä teemme ja kehittämme, pitää lähteä asiakaskokemuksesta.
Palvelua tuottavat ihmiset kohdatessaan toisiaan. Olemme muista hotelleista poiketen pyrkineet tuottamaan asiakaskontaktitilanteita mm. pitämällä fyysiset avaimet jotta saamme

vuorovaikutusta aikaiseksi asiakkaiden kanssa. Vuorovaikutuksen yhteydessä asiakkaiden tarpeita on helpompi selvittää ja pienistä puutteista on pienempi kynnys ilmoittaa jotta voimme niihin puuttua pikimmiten. Hyvä palvelu ei ole sitä, että automatisoidaan ja siirretään kaikki nettiin vaan kasvotusten luodaan inhimillisempi ja persoonallisempi vuorovaikutustilanne.
Pärjäämme omillamme
Olemme käyttäneet ja mikäli on tarvetta niin uskon meidän käyttävän jatkossakin ulkopuolisia palveluntarjoajia asiakaskokemuksen kehittämiseksi.
rahoitus
Emme ole harkinneet ulkopuolista palvelua.
työvoimapula, alalle koulutettujen ammattitaitoisten ihmisten puute
Asiakaskokemus vaatii jatkuvaa kehittämistä ja tarvitsemme myös ulkopuolisilta apua mm digi-kehittämiseen sekä henkilökunnan kouluttamiseen, jotta palvelu syntyy sisäisesti ja sitoutuneesti.
Pärjäämme toistaiseksi omilla resursseilla mutta kun pandemia on historiaa ja kasvu taas alkaa niin silloin ulkopuolinen apu saattaa tulla kysymykseen
Asiakaskokemuksen parantamiseen ja kehittämiseen voisi ja pitäisikin liittyä erilaisia digitaalisia ratkaisuja ja yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Tässä on paljon tekemistä.
Koemme pärjäävämmme omilla resursseillamme, mutta vaihdamme paljon ajatuksia myös muiden alan toimijoiden kanssa.
Kiinteistön huono kunto. Koitamme paikata asiaa niillä asioilla, joihin voimme vaikuttaa, kuten asiakaspalvelu, tuotteistus
Tällä hetkellä koemme että pärjäämme omilla resursseilla asiakaskokemuksen kehittämisen tiimoilta. Haasteena on uusi henkilökunta ja asiakaskokemuksen tärkeyden jalkauttaminen aidosti jokaiseen työtehtävään.
Ajankäyttö. Toisaalta ulkopuolisen avun käyttäminenkin vaatii aikaa, joten on vähän niin ja näin saako siitä hyötyä.
Tällä hetkellä koronan takia on myös normaalista poikkeava asiakasprofiili, myöskään ulkomaisia asiakkaita
Henkilöstön sitoutuminen
Ihmisten ujous/rajoitteet kanssakäymisessä. Opittujen tapojen muuttaminen.
Toistaiseksi pärjäämme omilla sisäisillä resursseilla, joita ei ole vielä hyödynnetty koko potentiaalissaan.
aikaresurssit haasteelliset
Suurimpana haasteena on resursointi kehitystyöhön operatiivisen työn ohella.
Pienelle yritykselle haasteena on aina yrittäjien ja työntekijöiden oma jaksaminen asiakkaiden lisääntyvien tarpeiden kanssa, kun samalla vaakakupissa toisella puolella on aina yritystoiminnan kannattavuuden varmistaminen.
Olemme pärjänneet omin resurssein hyvin.
Pärjäämme varmasti omilla resursseilla tällä hetkellä.
Tunnistettu kyllä, resurssit puutteelliset

Resurssien puute ja epävakaa yleistilanne toimialalla
Toivottavasti pärjäämme omilla resursseillamme, mutta emme pidä mahdottomana käyttää myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Sitten kun korona on ohitse ja pääsemme toimimaan paremmilla edellytyksillä.

36. Miten olette mitanneet asiakaskokemusta?

Vastaajien määrä: 59

Vastaukset
Kyselytutkimuksella
Omilla palautelomakkeilla sekä varauskanavien palautteilla.
Kyselyillä sekä suullisesti että kirjallisesti, asiakaspalautteilla.
Käytössä BisLenz työkalu asiakaskokemuksen tukena. Palautteilla ja eri analytiikka ohjelmilla.
Kysely loman jälkeen, avoin palaute ja NPS.
NPS
Kolmiportainen; - NPS joka päivä (!) - Laajempi asiakaskokemustutkimus vuosittain - Fokus ryhmät
NPS, omat asiakaskyselyt, oman asiakasrajapinnassa olevan henkilökunnan kuuntelu/haastattelut, kotimaiset ja ulkomaiset tutkimukset.
kyselyillä, ja myynnillä
Paikan päällä mittaamme asiakaskokemusta HappyOrNot-laitteella. Laitamme sähköisen palautekyselyn vierailun jälkeen. Lisäksi käytämme ohjelmaa, joka kerää eri nettiohjelmista meistä annetut palautteet yhteen.
Olemme mitanneet asiakaskokemusta kuluttaja-asiakkailta päivittäin jo viitisen vuotta sekä yrittäjäasiakkailta projektikohtaisesti kolme vuotta.
Palautteen kerääminen ja etenkin asiakastytyväisyystutkimukset
Good reviews, repeat customers, signs of enjoyment/happiness, willingness to talk with us and others, and income (we have seen a steady increase in income).
Asiakkaat jättävät palautetta ja arvostelevat varausjärjestelmämme kautta ja suullisesti paikan päällä
Ei ole
Suorat asiakaspalautteet, asiakkaiden antamat booking.com/Google- jne. arvostelut.
Jatkuva asiakastytyväisyys kysely
Asiakaspalautteiden avulla.
asiakkaille jaettava palautekysely, booking.com ja expedia group palautteet, google palautteet, matkanjärjestäjät.
asiakaspalautteilla ja keskusteluilla

Asiakaspalautekyselyillä, eri palautejärjestelmiä aktiivisesti seuraamalla.
Palautelomakkein, varauskanavien arvosteluin.
Asiakkaiden spontaanin, suullisen ja kirjallisen paikan päällä antaman palautteen perusteella sekä verkkoarvostelujen perusteella.
Kohtaamme kaikki asiakkaat henkilökohtaisesti ja tunnemme heidät hyvin. Mittaamme asiakaskokemusta siten jokaisessa kohtaamisessa
NPS
eri sivustojen palautteilla
lähetämme palautelomakkeen jokaisen tilaisuuden jälkeen
Ketjun tarjoamalla mittausjärjestelmällä
Kyselyillä, haastatteluilla, palautteilla sekä henkilökunnan haastatteluilla.
Lähinnä asiakkaiden asiakaspalautteiden kautta jota tekevät varauskanavat puolestamme josta Trustyou tekee koosteen ja trendin palautteiden kehityksestä ja trendeistä.
Asiakastyytyväisyyskysely.
Pyytäneet palautetta aktiivisesti
Tulemme mittaamaan kyselyin mobiilisti ja alustoilla sekä HappyOrNot tyypillisillä ratkaisuiilla.
Keskustelut ja palautteet.
Palautekyselyillä
palautekanavat, henkilökohtainen aktiivinen myyntityö, henkilökunnan sitouttaminen asiakkaan kuulemiseen ja palautteesta keskusteleminen päivittäin.
Henkilötietoni alla - toivon, että kieltoni puhelinmarkkinoinnista rekisteröity sinullekin - henkilötietojani ei saa käyttää markkinointiin
Asiakaskokemusta mitataan tällä hetkellä varauskanavista saatujen palautteiden perusteella sekä edellä mainituilla opinnäytetöillä.
Olemme lähettäneet follow-up lomakkeen kaikille asiakkaille matan jälkeen
Tyytyväisyyskyselyin, soitamme asiakkaillemme, asiakkaita on kannustettu tuomaan kaveri asiakkaaksi/mukaan tapahtumiin, ja tämä on toiminut.
Palautteiden kautta
Asiakaskyselyillä sekä -palautteella
jatkuvalla asiakastyytyväisyyskyselyllä
Palautteilla, kyselyillä, sekä sillä kuinka moni asiakas palaa meille.
Palautekyselyillä. Ja antaahan sekin jonkun kuvan asiakaskokemuksesta, kun asiakkaat tulevat uudestaan mukaan matkoille kerta toisen jälkeen, huonon kokemuksen jälkeen tuskin tulisivat. Eli jonkinlainen mittari tässä asiassa on myös yrityksen pärjääminen.
Kyselyillä ja yhteistyökumppaneiden vastaavilla
Asiakaspalaute, asiakkaan roolin omaksuminen ja ns "testiasiakkaat" (esim. tuotteiden ja ohjeiden ymmärrettävyyden testaaminen)

Haastattelututkimuksilla
Asiakastyytyväisyyskyselyillä
oma palautekysely vieraille ja online palautteiden koontijärjestelmä
Jatkuvalla ja aktiivisella, monikanavaisella palautteen keruulla. Seuraamalla alan yleistä keskustelua asiakaskokemuksen osalta.
Asiakaspalaute, tyytyväisyyskysely.
Jokapäiväisellä suullisella palautteen kyselyllä sekä sähköisillä palautepyynnöillä ja toki sillä tulevatko asiakkaat kerta toisensa jälkeen takaisin vai jääkö käynti yhteen kertaan. Meillä asiakkaat antavat erittäin paljon palautetta.
Emme mitenkään. Tämä voisi olla tulevaisuudessa tärkeää mitata.
Yrityksessämme tiedustellaan jokaiselta asiakkaalta majoituskokemuksesta erillisellä sähköpostilla. Tätä kautta saamme paljon tietoa heidän kokemuksistaan.
Kyselyt ja mittarit
gestonline google arvostelut Tripadvice
Kyselylomakkein ja haastatteluin.
TrustYou kerää eri palveluiden asiakaspalautteet yhteen
Kirjallisilla asiakaspalautekyselyillä ja henkilökohtaisilla yhteydenotoilla.

Liite 5. Teemahaastatteluiden kysymysrunko

1. Mikä yhteys mielestäsi on myynnillä, markkinoinnilla, asiakaskokemuksella ja yrityksen kasvulla?
2. Esiintyykö asiakaskokemuksen tuottamisessa mielestäsi toimialakohtaisia eroja?
3. Mikä yhteys yrityksen strategialla ja toimivalla asiakaskokemuksella mielestäsi on?
4. Huomioidaanko mielestäsi asiakaskokemusta riittävästi suomalaisten yritysten liiketoiminnassa?
5. Miten asiakaskokemuksen huomioon ottaminen on näkemyksesi mukaan kehittynyt suomalaisissa yrityksissä viimeisten 5–10 vuoden aikana?
6. Mitä kehittämistä näet asiakaskokemuksen suhteen suomalaisissa yrityksissä?
7. Mitä kehittämistä näet henkilöstökokemuksen ja yrityskulttuurin suhteen?
8. Otetaanko kokemuksesi ja tietosi mukaan asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehittäminen vakavasti yrityksissä?
9. Mitä sellaisia oppeja ja hyväksi havaittuja käytänteitä kansainvälisesti on tiedossa, joita Suomessa voitaisiin ottaa käyttöön asiakaskokemuksen kehittämiseksi?
10. Minkälaisia eroja kulttuurien tai maiden välillä olet mahdollisesti huomannut asiakaskokemuksen toteuttamisessa ja kehittämisessä?
11. Minkälaista lisäarvoa ja hyötyä ulkopuolinen mentorointi tai konsultointi mielestäsi voi tuoda yrityksen asiakaskokemuksen kehittämiseksi?
12. Näetkö eroja asiakaskokemuksessa digitaalisen ja kasvokkain tapahtuvan palvelun, kuten majoitus-, ravintolapalvelu- tai kampaamopalvelun välillä?
13. Miten tärkeänä näet sen, että yrityksen johtoryhmässä ja hallituksessa olisi asiakaskokemuksen ammattilainen? Mitä lisäarvoa se mahdollisesti voi tuoda yritykselle?
14. Näetkö eroja B2B ja B2C -asiakaskokemuksen tuottamisessa?
15. Minkä tyyppisiä haasteita suomalaisilla yrityksillä on asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen liittyen tällä hetkellä 2021?
16. Entä minkälaisia haasteita näet asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen liittyen tulevina vuosina suomalaisissa yrityksissä, kun ajatellaan kansainvälistä toimintakenttää ja sen vaikutusta liiketoimintoihin?
17. Minkälaisia trendejä on näköpiirissä asiakaskokemuksen johtamiseen liittyen?
18. Minkälaisia eroja olet havainnut yritysten välillä asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen?
19. Entä minkälaisia eroja on havaittu yritysten kesken, jotka panostavat asiakaskokemuksen kehittämiseen vs. yritykset jotka eivät panosta siihen? Onko dataa siitä, vaikuttavatko nämä erot yritysten välisissä tuloksissa?
20. Minkälaisia neuvoja antaisit yritykselle, joka pohtii miten asiakaskokemusta kannattaisi lähteä kehittämään ja mitä mittareita sen kehittämiseen olisi hyvä valita?

Liite 6. Service Logic Business Model Canvas

<p>Key Partners</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Who are our key partners? • What are the roles of our partners? • What resources do we need from our partners? • How do the partners benefit from the cooperation? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How does the customer experience our partners? • What kind of partnerships does the customer have and how should they be taken into account? <p style="text-align: right;">⑦</p>	<p>Key Resources</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What skills and knowledge do we need? • What other material and immaterial resources and tools are required? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What skills and knowledge is required from the customer's side? • What other customer's material and immaterial resources and tools are required? <p style="text-align: right;">⑥</p> <p>Mobilizing Resources and Partners</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How do we coordinate multi-party value creation? • How do we utilize and develop partners and resources? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How can the customer utilize and develop partners and resources? <p style="text-align: right;">⑧</p>	<p>Value Proposition</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What value are we selling? • What are the elements of our offering? • What is unique in our offering? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What value is the customer buying? • What are the elements of customer needing? • Which customer's challenges and problems need to be solved? <p style="text-align: right;">②</p>	<p>Value Creation</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How is our offering embedded in the customer's world? • How can we facilitate the customer to reach their goals? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How does the value emerge in customer's practices (also from mental and emotional experiences)? • How are customer's long term benefits accomplished? <p style="text-align: right;">③</p> <p>Interaction and co-production</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How can we support customer co-production and interaction between us and the customer? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What are customer's activities during the use and different use contexts? • What are the customer's mental models of interacting with us? <p style="text-align: right;">④</p>	<p>Customer's World and Desire for Ideal Value</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How do we get a deep insight and holistic understanding of customer's world (context, activities, practices, experiences), their future strategies, and customer's customers' world? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Why does the customer buy? • What kind of benefits does the customer aspire? • Functional • Economic • Emotional • Social • Ethical • Symbolic • If there were no limits, what would be the customer desire for ideal situation and world? <p style="text-align: right;">①</p>
<p>Cost Structure</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What are the costs inherent in our business model? • What are our other sacrifices? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What costs and other sacrifices are required from the customer? <p style="text-align: right;">⑨</p>		<p>Revenue Streams and Metrics</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What is our earnings logic and how is our financial feedback generated? • How can we apply customer value-based pricing? • What else valuable do we get than money? • What are the key performance metrics of our business success? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For which benefits is the customer really willing to pay and how? • What is the financial value that the customer gets? • What are the key performance indicators of customer's business and how are we following them? <p style="text-align: right;">⑤</p>		

Note: Ojasalo and Ojasalo (2015a, p. 321)

Liite 7. Litteroinnit (luottamuksellinen)