



Asiakaskokemus Media Tailorin ja Sanoman asiakassuhteessa

Jere Kinnunen & Mikko Martikainen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaskokemus Media Tailorin ja Sanoman asiakassuhteessa

Jere Kinnunen, Mikko Martikainen
Laurea Tikkurila
Opinnäytetyö
03/2021

Tradenomi (AMK)

Jere Kinnunen, Mikko Martikainen

Asiakaskokemus Media Tailorin ja Sanoman asiakassuhteessa

Vuosi

2022

Sivumäärä 32

Opinnäytetyönä tehdyn kehittämishankkeen tavoitteena oli kartoittaa asiakaskokemuksen tilaa materiaali- ja lähetyspalveluita tarjoavalle Media Tailorille. Tutkielmassa selvitettiin, miten Media Tailorin henkilöstö ja pääyhteistyökumppani Sanoman henkilöstö ovat kokeneet palvelun muodostumisen tahoillaan.

Teoreettinen viitekehys koostuu yritystenvälistä liiketoimintaa (B2B) käsittelevästä kirjallisuudesta koskien asiakaskokemusta ja sen teemoja. Opinnäytetyössä selvitettiin alkuun asiakaskokemuksen määritelmä ja B2B-asiakkuuden erityispiirteet, minkä jälkeen selvitettiin asiakaskokemuksen muodostuminen, erilaiset asiakkuudet ja asiakaspolku. Asiakasjohtamisen- ja kehittämisen kirjallisuutta hyödynnettiin tulosten mittaamisessa sekä johtopäätösten ja kehityskohteiden kartoituksessa.

Tutkielma toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena, jossa Sanoman ja Media Tailorin edustajia haastateltiin teemahaastattelumuotoa soveltaen. Taustatietojen ja nykytilan selvittämiseksi haastateltiin ensin Media Tailoria, jonka vastauksia hyödynnettiin Sanomaa varten tehdyssä haastattelulomakkeessa. Kyselytutkimuksessa saatiin selville asiakaskokemuksen nykytila ja kehityskohteet. Tutkielmassa hyödynnettiin myös yleisimpiä asiakastyytyväisyyden mittareita vastausten tueksi.

Tulosten perusteella Media Tailor on toiminut kokonaisuudessaan erinomaisesti palvelun tarjoajana ja kumppanina, eli palvelun laatu on vastannut Sanoman odotuksia. Media Tailoria kuvailtiin luotettavaksi, tehokkaaksi ja helposti lähestyttäväksi yhteistyökumppaniksi, joka ymmärtää ja toteuttaa vaativimmatkin toiveet. Johtopäätökset ja kehitysideat painottuvat olemassa oleviin käytäntöihin, sillä Media Tailorin ja Sanoman välinen asiakassuhde on vakaa.

Opinnäytetyön teoriaosuuden ja tulosten avulla luotiin Media Tailorille Google forms-kyselylomake (Liite 2) asiakaskokemuksen säännöllistä mittaamista ja palvelun laadun parantamista varten.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, asiakkuudenhallinta, kyselytutkimus, mittausmenetelmät

Bachelor of Business Administration

Jere Kinnunen, Mikko Martikainen

Customer experience in Media Tailor and Sanoma client relationship

Year	2022	Pages	32
------	------	-------	----

The goal of this thesis was to gain insight on the current state of customer experience for Media Tailor. Media Tailor is a company which provides material and content streaming services. In this thesis we find out how Media Tailor's and their main partner Sanoma's personnel have experienced the development of their relationship and the service as a whole.

The theoretical frame consists of business to business (B2B) literature regarding customer experience and themes linked to it. In the beginning, customer experience was defined with its special characteristics especially in the B2B framework. Following this, the forms of customer experience, different types of client relationships and customer path formation were addressed. Literature regarding customer management and development was utilised in gaining comprehension about the results and also drawing out the conclusions and possible ideas of development.

The research was carried out by interviews, applying qualitative research method. Both Sanoma's and Media Tailor's representatives were interviewed by using themed interview method. The most common metrics of customer satisfaction were also used as support for the interviews. Media Tailor's interviews were conducted first to map out background information and the current situation. This information was later used for constructing the questionnaire for Sanoma. The interviews illuminated the current state of customer experience between Sanoma and Media Tailor and possible ideas for developing this experience further.

According to the results gained from the interviews, Media Tailors actions as a service provider and a business partner have been excellent as a whole. The quality of service has therefore matched Sanoma's expectations. Media Tailor was described as a trustworthy, efficient and approachable business partner who understands and carries out even the most demanding tasks. The conclusions and developmental ideas were emphasised around already existing practises because the relationship between Sanoma and Media Tailor is on a stable foundation.

The theoretical framework and results of the study were used to create a Google forms questionnaire (Liite 2) for further measuring customer experience and to further develop Media Tailor's services.

Keywords: customer experience, customer satisfaction, customer relationship management, questionnaire survey, measuring methods

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	1
1.2	Toimeksiantaja Media Tailor	2
2	Asiakaskokemus.....	2
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä	2
2.2	Asiakaskokemuksen erityispiirteet yritysten välisessä liiketoiminnassa	3
2.3	Asiakaskokemuksen muodostuminen ja mittaaminen	4
2.4	Erlaiset asiakkuudet.....	5
2.5	Asiakaspolku	7
2.5.1	Asiakaspolun vaiheet	7
2.5.2	Asiakaspolun kosketuspisteet	8
2.6	Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen.....	10
2.7	Asiakasarvo.....	13
3	Tutkielma.....	14
3.1	Tutkielman tavoitteet ja toteutus	14
3.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	16
3.3	Haastattelumuoto	17
4	Tulokset	18
4.1	Palvelun ostajan haastattelu	18
4.2	Palvelun tarjoajan haastattelu.....	20
5	Johtopäätökset ja kehitysideat	22
	Lähteet.....	25
	Kuviot	28
	Liitteet	29

1 Johdanto

Rakennettaessa menestyvää liiketoimintastrategiaa keskitytään hyvin usein kilpailun tilanteeseen ja markkinoiden nykytilan analysointiin. Lopulta asiakas on kuitenkin päätekijä, joka määrittelee, menestykö yritys. Vahvan ja luottamukseen perustuvan asiakassuhteen omaava yritys ei kaadu kilpailun seurauksena ja kaiken kaikkiaan toimivan markkinointistrategian lähtökohtana on asiakas; mitä asiakas tarvitsee ja mistä hän on valmis maksamaan? (Gerdt & Korkiakoski 2016, Luku 1.)

Yksi tärkeimmistä asiakkuusajattelun käsitteistä on arvontuotanto, jossa osapuolia ei tarkastella erillään, vaan yhdessä arvon muodostajina ja rakentajina. Osapuolet luovat arvoa toiminnallaan jokaisessa asiakaspolun kosketuspisteessä, jonka vuoksi kokonaisuuden syvälinen ymmärrys on hyvin tärkeää asiakkuuden kehittämisen ja sitä myötä asiakaskokemuksen kannalta. (Storbacka & Lehtinen 2006, 19-23.)

Asiakaskokemus ja sitä myötä asiakastyytyväisyys on ottanut jalansijan yritysten strategiassa, jossa asiakas otetaan tiiviisti mukaan osapuolten väliseen vuorovaikutukseen ja on näin ollen osana ydinliiketoiminnan selkärankaa (Karhinen & Korkiakoski 2019, Luku 2). Asiakaskokemukseen keskittynyt organisaatio saavuttaa itselleen kilpailuedun markkinoilla, kun kaikki toimintatavat tukevat toisiaan ja vaikuttavat yhdessä tavoitteen mukaiseen asiakaskokemuksen muodostumiseen (Löytänä & Korteso 2011, 12).

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää pilvipalveluratkaisuja tarjoavan Media Tailorin asiakaskokemusta ja siihen vaikuttavien yrityksen nykykäytäntöjen tilaa. Tavoitteena on saada käsitys yrityksen B2B-asiakassuhteiden nykytilasta ja löytää hyviä toimintamalleja jo olemassa olevien tueksi. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään Media Tailorin lähetys- ja materiaali-palveluita ja niiden asiakaskokemuksen kehittämistä medialogistiikan palveluosa-alueella.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus perustuu asiakaskokemukseen, asiakastyytyvyyteen sekä asiakasjohtamiseen ja kehittämiseen keskittyvästä kirjallisuudesta ja julkaisuista. Teoreettisen osuuden tarkoitus on selvittää, miten luodaan hyvä asiakaskokemus ja millaista on tehokas viestintä asiakaskokemuksen luomisen tukena. Työssä perehdytään asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden käsitteisiin ja ylipäätään, miten asiakastyytyvyyttä mitataan ja miten hyvä asiakaskokemus muodostuu.

1.2 Toimeksiantaja Media Tailor

Media Tailor on vuonna 2015 perustettu suomalainen medialogistiikka-alan yritys. Sen tavoitteena on tarjota kattavia materiaali- ja lähetyspalveluita sekä digitaalisen aineistonhallinnan ratkaisuja koko mediapalvelujen tuotantoketjulle. Media Tailorin palvelut perustuvat digitaalisiin alustoihin, helppoon käyttäjäkokemukseen ja tehokkaaseen automaatioon. (Media Tailor Oy 2020).

Viimeisimmän julkisena olevan tilinpäätöksen mukaan Media Tailorin liikevaihto on vuonna 2020 ollut 2,2 miljoonaa euroa ja liikevoitto 301 812 euroa. Liikevaihto on vuoteen 2019 verrattuna noussut 19 prosenttia ja liikevoitto samalla vertauksella laskenut 6 prosenttia. (Suomen asiakastieto 2020).

2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus lähtee liikkeelle aina asiakkaan tarpeista ja myyjän reagoinnista näihin tarpeisiin (Gerdt & Eskelinen 2018, 39). Karhinen & Korhikoski (2019, 50) painottavat, että asiakkaan asioinnin helppous ei tarkoita sitä, että palveluprosessi on yritykselle helppo ja yksinkertainen. Se tarkoittaa pikemminkin sitä, että yritys onnistuu palvelemaan asiakasta onnistuneesti tämän valitseman kanavan kautta. Toisin sanoen ei siis tehdä palveluprosessia itselle helpommaksi asiakaskokemuksen kustannuksella.

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Tuotteen ja palvelun vaihdannan yhteydessä syntyy aina palvelukokemuksia. Palvelukokemuksen kehittämiseksi käytetään termiä asiakaskokemuksen johtaminen, joka tulee englanninkielisestä lyhenteestä CEM eli Customer Experience Management. CEM-ajattelu on CRM eli Customer Relationship Management seuraaja, jolla tarkastellaan laajemmin osapuolten välisen kaupankäynnin ja siihen vaikuttavien tekijöiden suhdetta. (Löytänä & Korteso 2011, 12.)

Asiakaskokemusta voidaan pitää hyvin laajana käsitteenä, minkä vuoksi sille ei ole tarkkaa määritelmää. Asiakaskokemus pitää sisällään kaikki vuorovaikutustilanteet alkaen siitä hetkestä lähtien, kun yrityksestä kuullaan ensimmäisen kerran. (Liveto 2018.)

Löytänen ja Korteso (2011, 11) mukaan asiakaskokemus koostuu kaikista myyjän ja asiakkaan välisistä kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, jolloin asiakaskokemus on yksittäisten tulkintojen summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Kähkönen (2021) puolestaan lähestyy asiakaskokemuksen määritelmää tunteiden ja ajatusten kannalta, jolloin

oleellista on henkilökohtainen kokemus, joka syntyy ennen ostopäätöstä, sen aikana ja sen jälkeen. Karhisen ja Korhikosken (2019, 19) mukaan asiakaskokemus on asiakkaan muodostama käsitys yrityksestä, joka sisältää asiakaspolun kaikissa vaiheissa syntyneet tunteet, mielikuvat ja odotukset.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 53-54) näkevät asiakaskokemuksen perustuvan seuraaviin ominaispiirteisiin: ajallinen luonne, kosketuspisteiden merkitys ja moniulotteisuus.

Ajallisella luonteella tarkoitetaan ajan myötä tapahtuneita yksittäisiä kohtaamisia, jotka vaikuttavat ja muokkaavat jatkuvasti asiakkaan lopullista kokemusta. Ajallinen luonne kattaa asiakaspolun vaiheet kokonaisuudessaan ostopäätöksen harkinnasta ostopäätöksen jälkeiseen vaiheeseen asti. Kosketuspisteet ovat myyjän ja asiakkaan välisiä subjektiivisia vuorovaikutustilanteita, jotka perustuvat henkilön omiin tulkintoihin ja käsityksiin. Kosketuspisteiden määrä ja haluttuun suuntaan ohjaaminen ovat merkittäviä kokonaisuuksia asiakassuhteen ja sen kehittämisen kannalta. Moniulotteisuudella viitataan järkeen, tunteisiin, sosiaalisuuteen ja aisteihin, jotka kulkevat vierekkäin osapuolten yhteistyön etenemisen myötä asiakaspolkua pitkin. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 78-80) tarkentavat, että tuotteen vaihdannan lisäksi asiakkaalla on tietynlainen odotustaso kanssakäymisestä. Kohtaamisiin varaudutaan etukäteen ennalta asetetulla odotustasolla, jonka toteutuminen vaikuttaa seuraavaan kohtaamiseen kuin myös lopulliseen kokemukseen. Yksilölliset erot poikkeavat toisistaan suuresti ja vaikutukset asiakaskokemukseen ovat henkilökohtaisia, jonka vuoksi asiakasymmärrys on erityisen tärkeää asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta.

Kaikkia määritelmiä yhdistää se, että molemmat kaupankäynnin osapuolet vaikuttavat omilla teoillaan asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus syntyy silloin, kun koetaan jonkinlaisia tunteita jo ennen ensitapaamista. Yhteistyön etenemisen myötä tunteet muuttuvat ja muovautuvat uusien vaikutteiden myötä.

2.2 Asiakaskokemuksen erityispiirteet yritysten välisessä liiketoiminnassa

Yritysten välisessä liiketoiminnassa (B2B eli Business to Business) asiakaskokemus on yhtä tärkeässä roolissa, kuin se on tavallisessa kuluttajaliiketoiminnassa (B2C eli Business to Customer). Yritysten välisessä asiakaskokemuksessa korostuvat erilaiset asiat, jotka ovat luonteeltaan konkreettisempia kuin kuluttajaliiketoiminnan tunnetasolle sijoittuvat kokemukset. Yritysten välillä huomio kiinnittyy esimerkiksi myynnin ja tuottavuuden parantamiseen ja kustannusten alentamiseen. Tärkeää on myös mitattavuus, eli pystytään osoittamaan yritysasiakkaalle selkeästi oma rooli arvon tuottajana.

Ongelmat B2B-asiakaskokemuksen kehittämisessä perustuvat siihen, että se on vähemmän tutkittu aihe kuin B2C-asiakaskokemus. Tämä tulee esille asiakaskokemuksen mittareiden osalta.

Ne ovat kehitetty pääsääntöisesti B2C-liiketoimintaa varten, joten B2B-liiketoiminnassa voidaan puhua enemmänkin näiden mittareiden soveltamisesta.

B2B- ja B2C-asiakaskokemukset ovat myös luonteeltaan erilaisia. B2C-liiketoiminnassa asiakas on yksilö joka itse määrittelee, millainen asiakaskokemus lopulta oli. B2B-maailmassa asiakaskokemusta harvemmin määrittelee yksi ihminen, vaan se on monen organisaation toimijoiden muodostama kuva, joka muodostuu monen eri kosketuspisteen kautta. On vaikea hahmottaa muodostaako asiakaskokemuksen lopulta yrityksen yhteyshenkilö vai toimitusjohtaja.

B2B-asiakaskokemusta määrittää vahvasti myös se, miten yritys kykenee eri kosketuspisteiden aikana tuottamaan lisäarvoa asiakasyritykselle. Yksi hyvä keino positiivisen asiakaskokemuksen luomiselle on kuitenkin kyky osoittaa sitoutumista, täyttää asiakasyrityksen tarpeet ja halu kehittyä palvelun tarjoajana. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 85-87.)

2.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja mittaaminen

Asiakaskokemus on asiakkaan yrityksestä muodostama kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden kokonaisuus. Se on asiakkaan tunnetasolla muodostama näkemys siitä, miten yritys kohtelee asiakkaitaan. Hyvällä asiakaskokemuksella rakennetaan pohja asiakasuskollisuudelle. Kun asiakas kokee olonsa tyytyväiseksi asioidessaan yrityksen kanssa ja käyttäessään sen tuotteita, hän mitä todennäköisimmin jatkaa yhteistyötä ja suosittelee yritystä eteen päin. Asiakaskokemuksen rakentuminen alkaa jo ennen kuin minkäänlaista asiakassuhdetta on ehtinyt muodostua. Tällaista varhaisen vaiheen asiakaskokemusta syntyy aina kun asiakas on yrityksen kanssa tekemisissä, oli sitten kyseessä asiakkaan omat ennako-odotukset tai eteen sattunut yrityksen mainonta. Ja koska asiakaskokemus alkaa muodostua jo ennen varsinaista yrityksen ja asiakkaan välistä kohtaamista, jatkuu se myös luonnollisesti tämän jälkeenkin. Ostohetken jälkeen asiakaskokemuksesta muistuttaa tuotteen hyvä toimivuus. Asiakastyytyväisyys ei myöskään kiteydy vain yhteen kohtamiseen, vaan sen muodostaa sarja onnistuneita kohtaamisia, joista muodostuu vahva sitoutumisen ja välittämisen tunne. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 24-25.)

Asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta on erityisen tärkeää ottaa asiakas mukaan prosessiin jo alkuvaiheessa, välttääkseen kehityksen väärään suuntaan jo alkumetreillä. Asiakas tuo kriittistä osaamista suunnitteluvaiheeseen ja vaihtoehtojen kartoittamiseen. On pidettävä mielessä, että asiakas on kuitenkin lopullisen palvelun pääkäyttäjä ja tarvitsee omiin tarpeisiinsa sopivimman ratkaisun. Kun hyödynnetään osapuolien asiantuntemusta ja järjestetään useita tapaamisia, ei ainoastaan tehosteta prosessin kulkua, mutta annetaan hyvä kuva asiakaspalvelusta korostaen myös mahdollisuuksia yhteistyön jatkumiseen. (Solomon 2008, 51-52.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen on hyvä tapa selvittää yrityksen nykykäytäntöjen toimitusta asiakaskokemuksen kehittymisessä. Yksittäiset mittarit eivät itsessään vie pitkälle, vaan todellisen asiakaskokemuksen tason selvittämiseksi vaaditaan useita mittareita, joita tulisi käyttää kokonaisuutena. (Pennanen 2018)

Suositteluaste eli NPS (Net Promote Score) on laajassa käytössä oleva asiakaskokemuksen mittari. Se yleensä toimii asteikolla 1-10 ja sen tavoitteena on selvittää kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä eteen päin. NPS:n heikkous tulee esille siinä, ettei se paljasta asiakkaan kaikkia tuntemuksia saamastaan palvelusta. Selvittämättä jää, oliko asiakkaan saaman palvelukokemuksen aikana yksityiskohtia, jotka eivät toteutuneet odotetulla tavalla. (Tenhunen 2016)

CES eli Customer Effort Score on palvelun helppoutta kartoittava mittari. Sen tehtävä on selvittää, kuinka helposti asiakkaan tarvitsema palvelu saatiin hoidettua. Palvelun helppous on tärkeää, sillä itse palvelun ei tarvitse ylittää odotuksia, mikäli sen hoitaminen on nopeaa ja helppoa. (Tenhunen 2016)

CSAT tai Customer Satisfaction kertoo asiakkaan kokemasta tyytyväisyyden tasosta jonkin tietyn kohtaamisen jälkeen. Sen avulla voidaan selvittää, miten palvelut tai tuotteet täyttävät asiakkaan odotukset. (Tenhunen 2016)

Näiden mittareiden käyttäminen antaa yritykselle paljon informaatiota asiakkaan kokemuksesta palvelun vastaanottajana, mutta tätä informaatiota tulisi pystyä hyödyntämään palvelun kehittämisessä. Esimerkiksi heikon palautteen vastaanottamisen voi suoraan kytkeä hälyttämään järjestelmässä, mikäli sellainen on käytössä. Tällöin tieto kehityskohteista tavoittaa yrityksen nopeasti ja siihen on helppo puuttua. (Pennanen 2018)

Yksi hieman vähemmän käytössä oleva mittari on CTT, eli Customer Touchpoint Tracking. Sen avulla yritys voi selvittää tärkeimmät kohtaamispisteet asiakaspolun varrella, selventäen millaisia tuntemuksia palvelu herättää sen aikana tapahtuvissa kohtaamisissa. Asiakaspolun alkuvaiheessa tapahtunut epämiellyttävä kokemus voi muuten onnistuneessa palvelukokonaisuudessa vaikuttaa negatiivisesti ostopäätökseen. (Pennanen 2018)

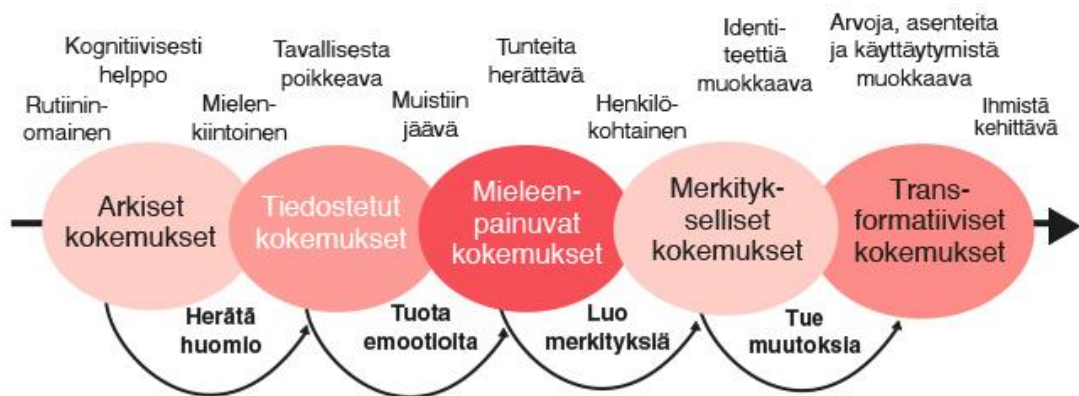
2.4 Erilaiset asiakkuudet

Organisaation asiakkuusrakenne koostuu asiakaskannasta, joka sisältää monia eri asiakkuuksia; yrityksen näkökulmasta on tärkeää, että asiakkuuksia käsitellään omina kokonaisuuksina

(Storbacka & Lehtinen 2006, 53-57). Puhutaan segmentoinnista, jota käytetään strategisena työkaluna asiakasryhmien tarpeiden tunnistamiseen (Taloustutkimus 2020).

Eri asiakasryhmien analysoinnilla voidaan jakaa asiakkaat erillisiin kokonaisuuksiin ja kohdentaa palvelu heidän asemaansa ja toimintaansa nähden sopivaksi. Asiakkaat käyttävät eri määrien yrityksen palveluja, jonka vuoksi ei ole kannattavaa tarjota kaikille kaikkea. Asiakkuuden eri tasojen sekoittaminen keskenään johtaa huonoon asiakaskokemukseen, jos haastavuudeltaan helpot palvelutilanteet toteutetaan monimutkaisesti tai vastaavasti vaativimmissa asioissa organisaatiolla ei ole tarpeeksi resursseja tukemaan asiakasta kohtuullisessa ajassa. (Storbacka & Lehtinen 2006, 53-57.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, luku 66-70) esittelevät kirjassaan asiakaskokemuksen viisi erilaista asiakaskokemusta, jotka ovat arkiset, tiedostetut, mieleenpainuvat, merkitykselliset ja transformatiiviset -kokemukset (kuvio 1).



Kuvio 1: Asiakaskokemukset ovat erityyppisiä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 66)

Arkiset kokemukset ovat nopeita prosesseja, kuten kaupassa käynti, jossa yksinkertainen toimipide suoritetaan vaivattomasti ilman ylimääräisiä kosketuspisteitä. Arkisesta kokemuksesta siirrytään tiedostettuun kokemukseen silloin, kun koetaan jotain poikkeuksellista. Iloinen tervehdys asiakaspalvelijalta herättää huomion, jolloin tavallisesta poikkeava asiakaskokemus katkaisee tottumusten ohjaaman käyttäytymisen ja näin ollen jää paremmin mieleen. Mieleenpainuvat kokemukset herättävät tunteita ja ovat asiakaskokemuksen huipentumia. Tämän vuoksi organisaation on hyvä olla tietoinen ja vahvistaa niitä asiakaspolun kohtia, joissa vaikutus asiakaskokemukseen on suuri. Merkitykselliset kokemukset ovat henkilökohtaisia, muokkaavat identiteettiä ja vaativat usein asiakkaan läsnäoloa ja osallistumista, johon liittyy monipuolisesti aistien käyttö ja vahvat tunteet. Transformatiiviset kokemukset yhdistävät ominaisia piirteitä aikaisemmista kokemuksista ja vaikuttavat asiakkaan perspektiiviin, asenteeseen ja toimintaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 66-70.)

Läpinäkyvyyden ja elintason kohoamisen myötä on siirrettävä katse palvelun lopputuloksesta kuluttamisen kokemukseen. Merkityksellistä ja symbolista arvoa tuottavasta saumattomasta palvelukokemuksesta voidaan käyttää termiä elämystalous, jonka Joseph Pine ja James Gilmore ennustivat toteutuvan vuosia sitten. Tietoisuuden lisääntyminen nostaa yhteistyön vähimmäisvaatimuksen rimaa ja oletuksena on, että asiakkaita kohdellaan yksilöinä numeroiden sijaan. Enää ei riitä, että hyödyke suorittaa tehtävänsä kuten on luvattu, vaan pohdintaan otetaan mukaan kokemus ja mitä tunteita se herättää. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg, 2019, 22-24.)

2.5 Asiakaspolku

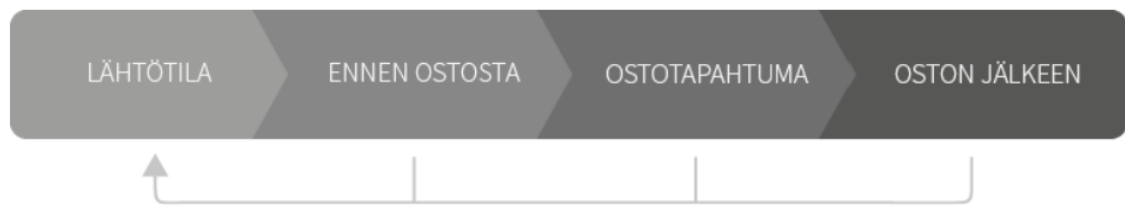
Asiakaspolku, ostopolku ja asiakkaan matka ovat kaikki tunnettuja synonyymejä kuvaamaan tuotteen tai palvelun ostoprosessia kokonaisuudessaan tuotteen harkinnasta oston jälkeiseen vaiheeseen asti. Asiakaspolun hahmottamisella tarkastellaan kohtaamispisteiden lisäksi ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä eri näkökulmista. (Tallholm 2020.)

Asiakaspolkuun liittyy paljon muutakin sen lisäksi, että tuote tai palvelu vaihtaa omistajaa. Yrityksen tavoitteena on pyrkiä ohjaamaan ja vaikuttamaan moniulotteisesti asiakaspolkuun jo silloin, kun ostopäätöstä harkitaan. Kun asiakaspolun varrella kommunikoidaan mahdollisimman usein, pystytään paremmin ennakoimaan, reagoimaan ja konkretisoimaan asiakkaan toiveet. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20-23.)

Kokonaisvaltainen palvelukokemus syntyy asiakaspolun vuorovaikutuksesta. Kiinnostuksen herätessä käydään keskustelua joko suorassa kontaktissa tai digitaalisesti verkon välityksellä. Asiakas odottaa, että hänen tarpeisiinsa vastataan, jolloin yrityksen tehtävänä on toimia luottamuksen herättäjänä ja vakuuttajana. Asiakkaan luottamuksen saanti yksinään ei riitä, vaan sitä ylläpidetään ja muutoksiin reagoidaan. Jokainen asiakas kulkee eri polkua, sillä rationaalisen ajattelun lisäksi päätöksiä ohjaa tunteet. Kokonaiskuvan saamiseksi on ymmärrettävä asiakkaan käyttäytyminen, jotta erilaisten vaihtoehtojen tarjonnasta asiakas löytää hänelle itselleen sopivan polun. (Komulainen 2019, 57-61.)

2.5.1 Asiakaspolun vaiheet

Filenius (2015) selventää asiakaskokemuksen muodostumista jakamalla osa-alueet neljään eri vaiheeseen: lähtötila, ennen ostosta, ostopäätös ja oston jälkeen (kuviot 2).



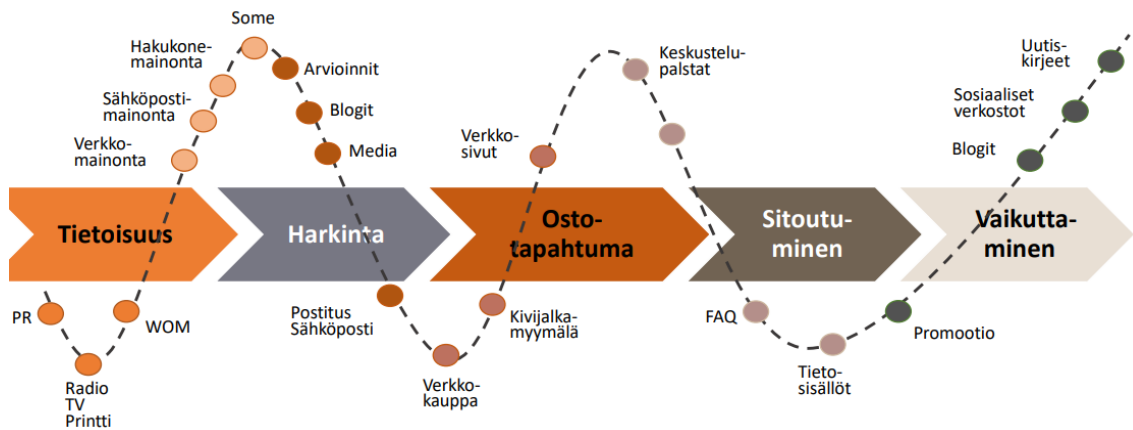
Kuvio 2: Asiakaskokemuksen muodostuminen (Filenius 2015)

1. Lähtötila on ensi askel asiakaskokemuksen muodostumiseen. Lähtötilassa yrityksen tavoite on saada asiakaskunnan huomio, jolloin asiakas saadaan tiedostamaan tarve myytävään tuotteeseen tai palveluun. Tarpeen herättely vaatii asiakkaan huomion sosiaalisen median, mainosten, videoiden sekä muita tuotteita tai palveluita esille tuovia keinoja käyttäen, jotta viesti saadaan välitettyä asiakaskunnalle. (Komulainen 2018, 59.)
2. Ennen ostosta asiakas on saanut ensikosketuksen yritykseen ja tarjontaan. Kun asiakas hakee tietoa enemmän, tiedetään että hän on kiinnostunut yrityksen tarjonnasta. Yritys auttaa kaikin tavoin kerryttämään osapuolien välistä luottamusta, jotta syntyy ostotapahtuma. Tässä vaiheessa asiakas tekee arvion siitä, halutaanko yrityksen tuotteita ostaa. (Komulainen 2018, 60.)
3. Ostotapahtuma on asiakaspolun vaiheista kriittisin, sillä kaupanteko voi vielä peruuntua, jos asiakas ei ole täysin luottavainen. Tästä syystä yrityksen täytyy tukea asiakkaan valintaa koko asiakaspolun ajan. (Komulainen 2018, 60) Itse osto suoritetaan vasta silloin, kun lopullinen valinta on tehty. Vaihe kattaa yrityksen kanssa asioimisen, tuotteen ostamisen ja maksamisen. (Filenius 2015.)
4. Oston jälkeen yhteydenpito osapuolten välillä usein jatkuu. Asiakas voi kysyä neuvoa tuotteen käytöstä, palauttaakseen tuotteen tai ostaakseen lisää tuotteita. (Filenius 2015.)

Monet asiakaskokemuksen määritelmät keskittyvät liian suppeasti yksittäisiin vaiheisiin, vaikka asiakaskokemusta pitäisi käsitellä jatkumona. Ostotapahtuman jälkeen asiakas palaa takaisin lähtötilaan ja ottaa huomioon aikaisemman ostoprosessin vaiheet muistiin, jonka perusteella tehdään harkinta siitä, halutaanko yhteistyötä jatkaa. Asiakaskokemus päättyy vasta silloin, kun organisaation kanssa ei olla enää missään tekemisissä. (Filenius 2015.)

2.5.2 Asiakaspolun kosketuspisteet

Yhteistyön eteneminen asiakkaan ja myyjän välillä jättää asiakaspolun varrelle kohtaamisten tuloksena muodostuneen polun, jota tarkastelemalla saadaan selville asiakkaan kulkema kosketuspisteiden reitti tietoisuuden kasvattamisesta polun viimeisiin vaiheisiin asti (Aalto 2020). Asiakaspolun kosketuspisteet muodostuvat Huplin (2019) mukaan yrityksen ja asiakkaan välisistä kasvokkaisesta tai digitaalisista kohtaamisista, joka sisältää vuorovaikutustilanteet ja kaikki menetelmät tiedon keräämiseen, vastaanottamiseen ja jakamiseen.



Kuvio 3: Asiakaspolun kosketuspisteet (Aalto 2020, 15)

Käyttäen apuna asiakaspolun kosketuspisteet kuviota (Kuvio 3), voidaan seurata kuvitteellista asiakaspolun muodostumista ja tarkastella polun varrelle syntyneitä kosketuspisteitä. Optimaalista on löytää tasapaino kosketuspisteiden määrälle, sillä liiallinen kosketuspisteiden käyttö voi vaikeuttaa yksinkertaisen prosessin sujuvuutta ja päinvastoin. Organisaation tehtävä on jakaa resurssinsa niin, että kontaktipisteitä on tarpeeksi suhteessa tehtävän haastavuuteen. (Storyboardthat 2021.)

Kosketuspisteet muodostavat palvelukokonaisuuden, joka jaetaan esivaiheeseen, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Esipalvelut kattavat kaikki passiiviset ja aktiiviset viestinnät ja kommunikoinnit osapuolten välillä ennen ydinpalvelua. Verkkosivut, radio ja muut tiedonkeruu menetelmillä pyritään houkuttelemaan asiakas yhteistyön aloittamiseen. Ydinpalvelun muodostuminen riippuu siitä, mistä asiakas saa varsinaisen arvon. Varsinainen arvo perustuu ennakko-odotukseen. Varsinaisen arvon voi muodostaa esimerkiksi asiantunteva asiakaspalvelu tai räätälöity tuote. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)

Kriittinen piste on hetki, jossa asiakkaan odotukset ovat korkealla ja odottavat organisaation onnistumista tietyssä kosketuspisteessä. Kriittisiä pisteitä tarkastelemalla voidaan selvittää ne hetket, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa ja sitä kautta voidaan kohdentaa palveluja erityyppisille asiakkaille luoden erilaisia asiakaskokemuksia erilaisiin tarpeisiin. (Kristiina 2019).

Yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta palvelupolku eroaa siinä, että asiakas näkee asiakaspalvelun yhtenäisenä kokemuksena, kun taas yrityksen näkökulmasta asiakaskokemus muodostuu kosketuspisteistä, jotka koostuvat kontaktipisteistä. Kontaktipisteillä yritys pyrkii aistiärsykeillä ohjaamaan asiakaspalvelua haluttuun suuntaan, jotta asiakaskokemus olisi kaikin puolin positiivinen. Aina näin ei kuitenkaan ole, sillä yksikin huonosti toteutettu kontaktipiste asiakaspolun varrella voi vaikuttaa suuresti brändin imagoon, vaikka kyse olisikin ulkopuolisesta sidosryhmistä. Asiakkaan silmissä koko asiakaspolku on kuitenkin yhtenäinen, jonka vuoksi yrityksen työntekijät ja yhteistyökumppaneiden olisi hyvä toimia yhteisten pelisääntöjen mukaan ja palvella asiakkaitaan brändin mukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 79-81.)

2.6 Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen

Asiakasyymmärrystyö ja sitä kautta asiakaskokemuksen työstäminen ostetaan usein ulkopuolisena konsultaationa, tai sitä käsittelee asiaan erikseen erikoistunut tiimi yrityksen sisällä. Ideallisesti tämä työ sisältää yrityksen johdon ja asiantuntijoiden osaamisen kehittämistä ulkopuolisilla, eli asiakkailta saatavilla näkökulmilla. Asiakaskokemuksesta parhaiden liiketoimintamallien tunnistaminen vaatii hyvää ymmärrystä yrityksestä; mitkä ovat yrityksen käytettävissä olevat resurssit ja mitkä ovat yrityksen strategiset tavoitteet? Menestys rakentuu siis asiakkaiden ymmärtämisen ja yrityksen asiantuntemuksen, sekä osaamisen yhdistelystä yksilöllisellä tavalla. Johdon kannalta asiakaskokemuksen kehittämiseen osallistuminen on tärkeää. Asiakkaiden kokemuksia on vaikea ymmärtää vain pelkän datan perusteella ja tämän takia on tärkeää, että johto osallistuu henkilökohtaisesti esimerkiksi haastatteluihin. Tätä kautta muodostuu ymmärrys asiakkaan kokemuksista tunnetasolla: miten asiakas puhuu, käyttää äänensävyjä, ilmehtii? Tämän syvemmän ymmärryksen kautta asiantuntijat ja johto kykenevät helpommin suunnittelemaan yrityksen toimintaa. (Holma ym. (2021, 147-148.)

Storbackan ja Lehtisen mukaan asiakaskokemuksen johtaminen voidaan jakaa kolmeen osaluueeseen: asiakkuuden syntyminen, asiakkuuden jalostuminen ja asiakkuuden loppuminen (kuvio 4).

	Asiakkuuden syntyminen	Asiakkuuden jalostuminen	Asiakkuuden loppuminen
Asiakas-kantataso	Löytää sopivia asiakaskantoja ja tehokkaita tapoja lähestyä niitä (esim. viiteryhmämarkkinointi). Viestinnän avainasia: osuus ajatuksista ja sydäimestä (uskottavuus).	Asiakaskannan ryhmittely. Potentiaalien simulointi. Asiakkuustiimien muodostaminen vastaamaan asiakkuusstrategioiden kehittämisestä. Asiakkuuksien siirtäminen ryhmien välillä.	Eri asiakkuusstrategioille erilaisia tapoja hoitaa vuoropuhelua ja kerätä asiakaspalautetta. Asiakaskannan kiertonopeus.
Asiakkuus-taso	Keihäänkärkituotteiden kehittäminen Toimintaan tähtäävä ("call to action", "direct response") vuoropuhelu.	Asiakkuustulojen kasvattaminen (asiakasosuutta kasvattamalla ja hinnoittelun avulla), asiakkuuskustannusten pienentäminen asiakkuuden rakennetta kehittämällä. Asiakkuuden lujituksen kasvattaminen luomalla sidoksia ja huolehtimalla asiakkuustytytyväisyydestä.	Aikaisten varoitusten tulkinta. Lopettavien asiakkuuksien profiilit.
Asiakas-kohtaamis-taso	Ensikertalaisen tukiohjelma, jolla huolehditaan tiedon vaihdannasta ja tunteiden hallinnasta ensimmäisessä kohtaamisessa. Tavoitteena se, että asiakas ei koe menettävänsä kontrollia.	Kohtaamisen tehokkuuden parantaminen: (1) asiakkuuden käsikirjoituksesta viestimällä, (2) kohtaamismaisemaa kehittämällä. Kohtaamistytytyväisyyden mittaaminen ja kehittäminen.	Loppuneiden asiakkuuksien palautekohtaaminen, jolla kerätään tietoa syistä ja varmistetaan "Beautiful Exit". Korjaustoimenpiteet, jolla yritetään käynnistää asiakkuus uudestaan.

Kuvio 4: Asiakkuuksien johtamisen tehtävät eri vaiheissa ja eri tasoilla. (Storbacka & Lehtinen, 2006, 115.)

Asiakkuuden syntyvaiheessa pyritään viestinnän kautta rakentamaan uskottavuutta, kun lähestytään uusia asiakasryhmiä eli asiakaskantaa. Uskottavuus itsessään viestii asiakkaille, että yritys on kykenevä tuottamaan arvoa asiakassuhteessa. Asiakkuustasolla viestintä poikkeaa asiakaskannalle viestimisestä siinä mielessä, että tavoitteena on huomattavasti suoraviivaisempi kommunikaatio. Asiakaskohtaamistasolla pyritään luomaan asiakkaalle tunne, että hänellä on kontrolli tilanteessa. Asiakkuuden jalostumisvaiheessa asiakaskantatasolla tavoitteena on kartoittaa olemassa olevia asiakkuuksia ja tunnistaa ne asiakassuhteet, joilla on potentiaalista arvoa. Asiakkuustasolla pyritään suunnittelemaan metodeja eri asiakkuuksien jalostamiseen ja lisäarvon tuottamiseen, kun taas asiakaskohtaamistasolla pyritään entisestään kehittämään kohtaamisen tehokkuutta. Asiakkuuden loppumisessa keskitytään asiakaskantatasolla pääasiallisesti palautejärjestelmiin, joilla kerätään tietoa eri asiakkuuksien tilasta. Asiakkuustasolla tärkeää on seurata tarkasti kutakin asiakkuutta ja olla perillä mahdollisista vaaran merkeistä, jotka voivat mahdollisesti johtaa asiakkuuden päättymiseen. Asiakaskohtaamistasolla olisi hyvä kerätä tietoa syistä, jotka johtivat suhteen päättymiseen. (Storbacka & Lehtinen, 2006, 114-117.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen jää hyvin usein vain ajatuksen tasolle, jolloin konkreettisia muutoksia ei saada aikaiseksi monista syistä. Asiakas- ja henkilöstökokemuksen johtamismalli (Kuvio 5) toimii esimerkkinä siinä, miten organisaation tulee jakaa eri tehtävät uudistusta varten. (Karhinen & Korkiakoski 2019, 183.)

	Rooli	Kokoonpano	Kokoukset
Johtoryhmä	<ul style="list-style-type: none"> Toimii sponsorina eli antaa valtuutuksen hankkeelle 	<ul style="list-style-type: none"> Johtoryhmä 	<ul style="list-style-type: none"> Tiivis yhteenveto esitettäväksi johtoryhmän kokouksissa
Ohjausryhmä	<ul style="list-style-type: none"> Asettaa tavoitteet, resurssit ja budjetin Hyväksyy kehityssuunnitelman sekä johtamis- ja mittausmallin 	<ul style="list-style-type: none"> Johtoryhmän edustajat, toimitusjohtaja ja projektiryhmä 	<ul style="list-style-type: none"> Joka toinen kuukausi (huomioiden yrityksen lähtökohdat ja hankkeen aikataulu)
Projektiryhmä	<ul style="list-style-type: none"> Suunnittelee ja aikatauluttaa kehitysohjelman Viestintä ja koulutus sidosryhmille Johtamismallin suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> Projektiryhmä, joka edustaa keskeisiä funktioita (liiketoiminta, viestintä, jne.) 	<ul style="list-style-type: none"> Joka toinen viikko (huomioiden yrityksen lähtökohdat ja hankkeen aikataulu)
Operatiivinen ryhmä	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa kehityssuunnitelman toteuttamisen seurannasta omassa yksikössä 	<ul style="list-style-type: none"> Edustajat niistä organisaation osista, joissa kehityssuunnitelma jalkautetaan 	<ul style="list-style-type: none"> Jatkuva tuki ja seuranta, mutta kokoukset esimerkiksi joka toinen kuukausi

Kuvio 5: Asiakas- ja henkilöstökokemuksen johtamismalli (Karhinen & Korhikoski 2019, 183)

Johtoryhmä, ohjausryhmä, projektiryhmä ja operatiivinen ryhmä toimivat oman vastuualleen rajoissa ja raportoivat hankkeen etenemisestä ylemmille tahoille. Roolit auttavat jakamaan tehtävät tasaisesti eri ryhmien kesken helpottamaan hankkeen edistämistä. Ryhmien määrä vaihtelee organisaation koon mukaan, jonka vuoksi se sopii kaikenkokoisille yrityksille. Kehittäminen vaatii aikaa, osaamista ja budjetin. Muutokset eivät tapahdu nopeasti eikä varsinkaan vanhalla tiedolla tai ilman selkeitä kehityskohteita. On tärkeää, että asiakaskokemuksen kehityksestä vastaavat henkilöt saavat tarpeeksi resursseja ja valtaa uudistusten edistämiseen, jotta yksikköraajat eivät tule kehityksen tielle. (Karhinen & Korhikoski 2019, 184.)

Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen perustuu asiakaspolun vaiheiden avaamiseen ja niiden syvälliseen tutkimiseen, jolloin tarkasteluun otetaan mukaan kaikki kokonaisuuteen vaikuttavat tekijät (Trustmary 2022). On huomioitava, että asiakkuuksien vaiheistusta ja sitä myötä asiakkuuksien johtamista ei voi yleistää, sillä kilpailijoiden toteutustapa ei välttämättä toimi omalla kohdalla. Kukin yritys määrittelee johtamisen vaiheet oman lähtökohtansa perusteella. Asiakkuuksien johtaminen edellyttää sen, että asiakkaan matka on jollakin tapaa hahmotettu hoitomallin luontia varten. Hoitomallia voidaan verrata lautapeliin, jossa asiakas toimii pelinappulana ja yrittää päästä tavoitteeseen. Matkan varrella on monia yrityksestä riippuvia ja riippumattomia tekijöitä, jotka vaikuttavat matkan etenemiseen. Matka voi loppua kokonaan, jatkua eri reittiä pitkin tai matkalla voidaan palata takaisin aikaisempiin vaiheisiin. Hoitomallin avulla yritys tietää asiakkaiden tyypillisimmät polut, mutta kaikkeen ei

pysty varautumaan etukäteen, sillä asiakaspolut poikkeavat toisistaan hyvin paljon. (Pietilä 2019.)

2.7 Asiakasarvo

Perälahden (2020) mukaan asiakkaan kokemat hyödyt ja uhraukset muodostavat asiakasarvon. Asiakasarvo voi ilmentyä monella tapaa: taloudellisena-, emotionaalisenä-, toiminnallisena- tai symbolisena arvona.

Taloudellinen arvo on hintaan perustuva. Alhaisemmalla hinnoittelulla luodaan asiakkaalle arvoa pienentämällä tämän taloudellisia uhrauksia. **Emotionaalinen arvo** on tunneperäistä. Se muodostuu miellyttävän asiakaskokemuksen seurauksena ja minimoi stressaavan tilanteen tuomat negatiiviset tunteet. **Toiminnallinen arvo** on asiakkaan näkökulmasta helppokäyttöisempi palvelu tai ratkaisu. Lisäarvoa kilpailijoihin nähden voi muodostua esimerkiksi ajan säästönä. **Symbolinen arvo** on tunnepohjainen kokemus, mutta se muodostuu asiakkaan omasta identiteetistä. Asiakas peilaa omia arvojaan yritykseen ja näiden arvojen kohdatessa syntyy asiakassuhteelle symbolista merkitystä. (Perälähti 2020.)

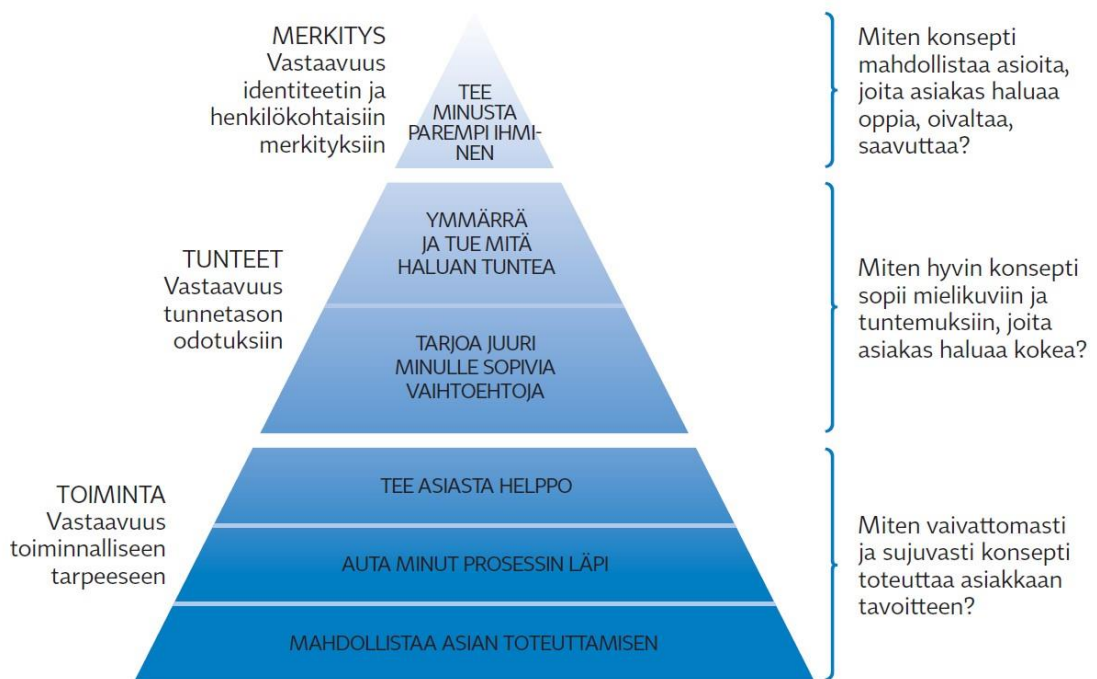
Asiakas itse määrittelee mitkä henkilökohtaiset uhraukset hän kokee merkityksellisenä ja millaista yrityksen tarjoama hyöty on suhteutettuna uhrauksiin. Yritys, joka kykenee tarjoamaan kilpailijoitaan korkeampaa hyötyä, saa itselleen merkittävän kilpailuedun.

Storbackan & Lehtisen (2006, 58) mukaan ei ole tavatonta, että jopa 30 prosenttia asiakkuuksista ovat nykytilassaan kannattamattomia. Toisessa ääripäässä on puolestaan mahdollista, että 20 prosenttia asiakkaista tuottavat yritykselle 180 prosenttia koko asiakaskannan voitoista. Yli 100:n prosentin voitto-osuus on mahdollinen, sillä mukaan lasketaan kannattamattomien asiakkuuksien tuomat negatiiviset tulokset.

Kannattamattomien asiakkuuksien löytyessä tulisi niiden lopettamista harkita, mutta liian äkinäisten päätösten tekeminen ei ole kannattavaa. Kuten aiemmin mainittiin, johtuu kannattamaton asiakkuus yleensä väärästä strategiasta kyseisen asiakkaan kohdalla. Näin ollen strategiaa kehittämällä on mahdollista muuttaa kannattamaton asiakassuhde kannattavaksi.

Asiakasarvon tuottaminen on tärkeä osa hyvää liiketoimintaa, mutta asiakkaan tuomaa arvoa yritykselle ei pidä unohtaa. Puhutaan asiakaskannan arvopotentialin löytämisestä. Storbacka & Lehtinen (2006, 58) toteavat asiakaskantojen ryhmittelyn tavoittelevan näiden kantojen arvopotentialin löytämistä. Asiakaskannoilla tarkoitetaan jo olemassa olevia asiakkuuksia, kun taas asiakaskuntaan lasketaan mukaan potentiaaliset asiakkuudet. Tavoitteena on siis

tunnistaa erilaiset asiakkuudet ja löytää niille oikeat strategiset lähestymistavat mahdollisimman suuren arvopotentiaalin löytämiseksi. Yleisimmät virheet syntyvät, kun yritys ei toteuta oikeanlaista strategiaa asiakkaan kanssa. Esimerkiksi asiakas, joka toivoisi helpompaa (ja samalla halvempaa) prosessia ajetaan käyttämään prosessia, joka on kalliimpi asiakkaan lisäksi myös yritykselle. Kuten kuviosta 6 nähdään, on tärkeää tarjota asiakkaille ratkaisuja, jotka sopivat asiakkaan mielikuviin ja auttavat heitä saavuttamaan tavoitteensa mahdollisimman vaivattomasti.



Kuvio 6: Arvon muodostumisen pyramidi. (Tuulaniemi, 2011, 75.)

3 Tutkielma

Teoreettista viitekehystä hyödyntäen opinnäytetyössä toteutettiin tutkielma kehittämishankkeen pohjaksi. Tutkielmaan valikoitiin laadullinen tutkimusmenetelmä.

3.1 Tutkielman tavoitteet ja toteutus

Tutkielman tavoitteena on kartoittaa asiakaskokemuksen tilaa materiaali- ja lähety palveluita tarjoavalle Media Tailorille. Tutkielmassa selvitetään, miten Media Tailorin henkilöstö ja pääyhteistyökumppani Sanoman henkilöstö ovat kokeneet palvelun muodostumisen tahoillaan. Tutkielman tavoitteena on myös informoida Media Tailoria teoreettisesti koskien asiakaskokemusta, asiakaskokemuksen kehittämistä ja asiakaskokemuksen johtamista.

Tutkimus vastaa seuraaviin kysymyksiin:

Päätutkimuskysymys:

1. Miten Media Tailor ja Sanoma kokevat asiakaskokemuksen välillään?

Teoreettinen kysymys:

1. Mistä asiakaskokemus muodostuu ja mitä se pitää sisällään?
2. Miten asiakaskokemusta mitataan?
3. Miten asiakaskokemusta kehitetään?

Kokemusperäinen kysymys:

1. Kuinka tyytyväinen Sanoma on Media Tailorin tarjoamiin palveluihin?

Kokemusperäinen osa-alue mitataan asiakaskokemuksen mittareilla: CSAT, CES ja NPS.

CSAT (Customer Satisfaction score) mittaa tyytyväisyyttä palvelun laatuun

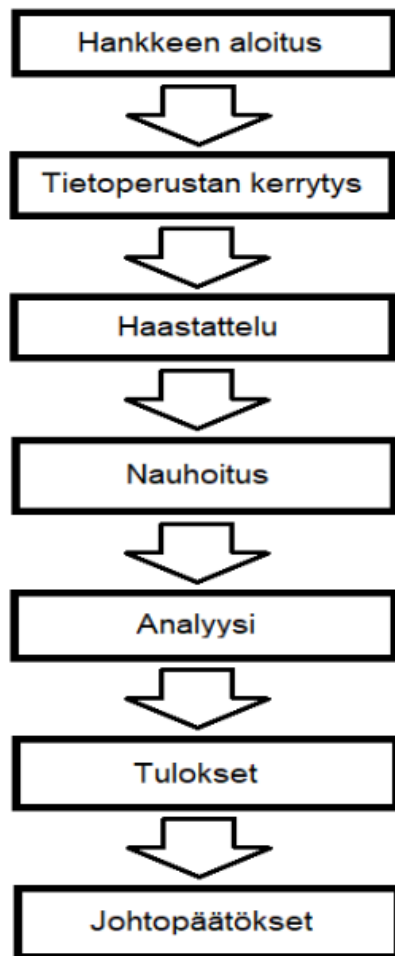
CES (Customer Effort Score) mittaa vaivannäköä saamaan palveluun

NPS (Net Promoter Score) mittaa suosittelemalukkuutta

(Tenhunen 2016)

Tutkielma toteutettiin alkuvuodesta 2022 suurimmaksi osaksi laadullisena kyselytutkimuksena. Kehityshanke aloitettiin tietoperustan kerryttämällä, johon valittiin laaja kattaus asiakaskokemuksen kirjallisuutta. Kirjallisuudesta poimittiin kaavioita, kuvioita ja muita hyviä käytäntöjä tutkielman tueksi, jotta selville saataisiin mahdollisimman laaja ymmärrys asiakaskokemuksen nykytilasta. Media Tailorille ja Sanomalle luotiin kaksi eri kyselylomaketta (Liite 1), jotka käsittelevät asiakaskokemusta molempien tahojen omasta näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina käyttäen avoimia, puoliavoimia ja tarkentavia kysymyksiä, jotta asiakaskokemuksen tilasta saataisiin mahdollisimman laaja ymmärrys, sillä perusteellista tutkimusta asiakaskokemuksen tilasta ei ole aiemmin tehty. Media Tailorin edustajien kohdalla kysymykset painottuivat palvelun toteutukseen ja heidän huomaamiinsa mahdollisiin kehityskohtiin, kun taas Sanoman edustajan osalta haastatteluun sisällytettiin yleisimpiä asiakaskokemuksen mittareita ja pyrittiin niiden osalta saamaan myös hieman määrällistä dataa. Haastattelut nauhoitettiin ja keskustelut pidettiin mahdollisimman avoimena, jolloin lomakkeen struktuurista poikettiin tarkentavilla kysymyksillä tarpeen tullen. Haastattelun tulokset analysoitiin, jonka pohjalta selvitettiin asiakaskokemuksen tämänhetkinen tila. Teorian ja johtopäätösten myötä Media Tailorille luotiin uusi kyselylomake asiakaskokemuksen tutkitua varten sekä esitettiin tutkielman tulokset.

Kuviossa 7 esitetään tiivistetysti tutkielman vaiheet alusta loppuun asti.



Kuvio 7: Tutkimuksen vaiheet

Tutkimushanke aloitettiin 07.10.2021, jota ennen käytiin alustava suunnitelma toimeksiantajan kanssa läpi. Tietoperustan kerryttämisen jälkeen haastattelut aloitettiin 15.11.2021 ja viimeinen haastattelu suoritettiin 12.01.2022. Haastattelut nauhoitettiin ja tulokset analysoitiin 25.03.2022 mennessä. Tutkielma saatiin päätökseen 11.04.2022.

3.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä kuvailee määritelmän mukaan kerättyä tietoa mielipiteiden ja mielikuvien näkökulmasta toisin kuin määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, joka pyrkii selittämään vastauksia perustuen tilastoihin, lukuihin ja faktoihin. Yhdistämällä sekä laadullisesti, että määrällisesti kerättyä dataa, saadaan kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta ja pystytään syvällisemmin ymmärtämään johtopäätösten merkityksiä, yhteyksiä ja syy-seuraussuhteita. (SurveyMonkey 2022) Laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä toimivat hyvin keskenään koko tutkimusjakson ajan, sillä eri menetelmillä saadut tulokset

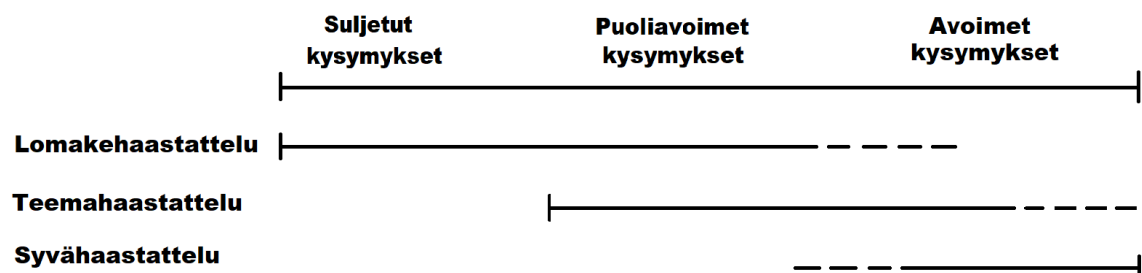
varmistavat tulosten yhdenmukaisuuden ja vähentävät virheellisten tulkintojen riskiä (Hirsijärvi ym. 2009).

Laadullinen tutkimusmenetelmä toimii hyvänä lähtöpisteenä silloin, kun pyritään kartoittamaan ja selvittämään kehittämistä vaativia ongelmakohtia ilman aikaisempaa dataa. Selvittäessä ongelmia ja mahdollisuuksia voidaan käyttää molempia tutkimusmenetelmiä, jolloin tulosten läpikäymisessä pystytään rajaamaan ja keskittymään tarkemmin esille nousseisiin kohtiin. Molemmat menetelmät tukevat toisiaan, sillä laadullinen tutkimusmenetelmä rajaa määrälliselle tutkimusmenetelmälle tutkittavan aiheen. Tällöin määrällisen menetelmän struktuuri rakentuu vasta, kun laadullisen tutkimuksen tulokset on analysoitu ja johtopäätökset tehty. (Surveymonkey 2022)

3.3 Haastattelumuoto

Lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelut ovat haastattelun eri muotoja, jonka valinta perustuu siihen, mitä tutkimuksessa selvitetään. Avoimista ja puoliavoimista kysymyksistä koostuvan kysymysrungon vuoksi haastattelun muodoksi valittiin teemahaastattelu. Media Tailorin asiakaskokemuksesta ei ole tehty aikaisemmin perusteellista tutkielmaa, jonka vuoksi avoimilla kysymyksillä kartoitettiin eri osa-alueita ja puoliavoimilla kysymyksillä keskityttiin tarkemmin ennalta määritettyihin osa-alueisiin. Suljetut kysymykset jätettiin kokonaan pois, sillä ne ovat muodostettu jo olemassa olevasta tiedosta ja ovat näin ollen perusteltu viitekehuksesta, mutta haastattelun edetessä esitettiin kuitenkin spontaanisti tarkentavia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-77)

Kuviossa 8 nähdään minkälaisia kysymyksiä kukin haastattelumuoto pitää sisällään. Teemahaastattelun struktuuri sopii erinomaisesti asiakaskokemuksen kartoitukseen sisältäen etukäteen mietityt teemat aihealueittain.



Kuvio 8. Eri haastattelumuotojen käyttökelpoisuus suhteessa kysymysten avoimuuden asteeseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77)

4 Tulokset

Kehittämishankkeessa tehtiin laadulliset haastattelut asiakassuhteen molemmille osapuolille, palveluntarjoajalle ja ostajalle. Haastatteluista saatujen tulosten pohjalta saatiin käsitys asiakaskokemuksen nykytilasta ja kehitystä kaipaavista elementeistä. Esiin nousseiden kehityskohtien pohjalta luotiin säännölliseen käyttöön tarkoitettu kyselypohja (Liite 2), jonka avulla voidaan kartoittaa asiakkaiden mielipiteitä ja kokemuksia tarjotusta palvelusta.

4.1 Palvelun ostajan haastattelu

Sanoman osalta haastateltavia saatiin vain yksi edustaja, mikä ei ole varsinaisesti ideaalista. Seuraavaksi käydään läpi tämän henkilön haastattelussa antamia vastauksia kysymys kerrallaan. Nämä haastateltavan vastaukset tulevat suoraan haastatteluista tehdyistä nauhoituksista, joista pyrimme tiivistämään haastattelun teemojen mukaiset pääkohdat helpommin luettavaan muotoon. Haastateltava johtaa Sanoman luovaa tiimiä, joten hänellä on myös näkökulma useamman henkilön kokemuksiin ja mielipiteisiin Media Tailorin tuottamista palveluista.

Haastateltava koki Media Tailorin hoitavan projektit ja muut mahdolliset ongelmanratkaisua vaativat tehtävät yleisesti hyvällä aikataululla. Hän nosti esimerkiksi hyvästä yhteistyöstä Graphics Hubin, joka on jo vuosia käynnissä ollut suurempi projekti. Tämän lisäksi suurempien projektien ohella on tehty pienempiäkin projekteja, joiden osalta Media Tailorin toiminta on myös ollut tehokasta. Palvelukokemusta haastateltava kuvaili avoimeksi ja välittäväksi. Lisäksi hänen mielestään asioita on helppo lähestyä ja ratkoa yhdessä.

Haastateltava johtaa Nelonen Median luovaa tiimiä ja hänen mielestään palvelut ovat yleisesti vastanneet odotuksia. Haastateltavan tiimi tekee markkinointia tuotteilleen ja niistä lähtökohdista, tarpeista ja näkökulmista tiimin jäsenet ovat olleet hyvin tyytyväisiä Media Tailorin tarjoamaan palveluun. Vuosien yhteistyön aikana henkilösuhteet ovat syventyneet. Tämän vuoksi on ollut helppo työskennellä jo pitkään projekteissa olevien henkilöiden kanssa, sillä toimintatavat ja mallit ovat tuttuja. Henkilökunnan vaihtuminen vaikuttaa yhteistyöhön, sillä uusi henkilö vaatii uutta suhtautumista ja usein myös uusia toimintamalleja. Esille nousi myös se, että haastateltavan tiimi ei aina tiedä keneen olla yhteydessä ja kuka on se ensisijainen yhteyshenkilö, kun muutamia henkilöitä on lähtenyt.

Haastateltava koki kommunikaation olevan ongelmatonta ja lisäsi, että kommunikaatiotapoja on hyvin saatavilla: sähköposti, perinteiset puhelinkeskustelut ja keskusteluportaalit. Useiden

yhteydenotto tapojen vuoksi tavoitettavuus on yleisesti helppoa ja haastateltava ei kokenut siinä olevan kehitettävää.

Media Tailorin kanssa tehdyn yhteistyön osalta haastateltava koki palvelun olleen aina ammattitaitoista, mikä on tärkeää hyvässä palvelusuhteessa. Rakentavaa palautetta ei tällä osaluueella ollut annettavaksi.

Alkuun haastattelussa kysyttiin haastateltavan näkemystä siitä, miten Sanoma on asiakkaana päässyt osallistumaan tarjotun palvelun toteutukseen. Lisäksi kysyttiin yleisellä tasolla, miten Sanoma on kokenut palveluiden onnistumisen tahollaan. Ongelmien selvitysaikaa haastateltava kuvasi nopeaksi. Lisäksi hän koki Media Tailorin selvästi välittävän yhteistyökumppanistaan minkä vuoksi Sanoman luotto Media Tailoriin on hyvin suuri. Haastateltava kuvailee Sanoman kriteereitä yhteistyökumppanin valinnassa seuraavasti: "kumppanin kanssa pystytään hyvin avoimesti kommunikoidaan ja siinä tietysti luottamus näyttelee suurta roolia". Myös Media Tailorin tiedotuskäytännöt saivat osakseen kehuja. Palvelu- ja softapäivityksistä sekä huoltokatkoista viestintä on hyvää ja näiden huomiotta jättäminen ei näin ollen jää Media Tailorin panoksesta kiinni.

Haastattelun seuraavassa vaiheessa pyrittiin selvittämään Sanoman edustajan ajatuksia liittyen asiakaspalautteen keräämiseen. Asiakaspalautetta on kerätty lyhyillä ja helpoilla google forms kyselyillä kerran tai muutaman kerran vuodessa. Haastateltava kokee, että palautetta annetaan pääsääntöisesti aina suorana palautteena, kun käydään asioita läpi tai jotain tapahtuu. Palautteen antamiselle haastateltava ei kokenut olevan minkäänlaista kynnystä, vaan omat mielipiteet ja ajatukset saa helposti tuotua esille.

Eteenpäin siirryttäessä kysyttiin haastattelussa, miten Media Tailor palvelun tarjoajana ottaa asiakkaansa tarpeet huomioon. Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että tarpeet on huomioitu hyvin. Haastateltavan mielestä ammattitaitoon kuuluu se, että Media Tailor ymmärtää mitä Sanoma tekee, jolloin pystytään palvelemaan siihen peilaten ja ymmärretään oma tekeminen.

Asiakaskokemuksen mittarit sisällytettiin haastatteluun omina kysymyksinään. Ensimmäinen mittareihin liittyvä kysymys käsitteli CSAT:ia, eli asiakastyytyväisyyttä palvelun laatuun. Tämän kysymyksen kohdalla haastateltava koki Media Tailorin tarjoaman palvelun laadun olevan hyvällä tasolla. Aina on parannettavaa, minkä vuoksi 1-5 asteikolla annettiin 4.5, vaikka tällä hetkellä ei ole mitään parannettavaa haastateltavan eikä hänen vetämänsä tiimin mielen päällä.

Seuraava kysymys käsitteli asiakkaan kokemaa vaivannäköä palvelun saamiseksi, eli kyseessä on CES - Customer Effort Score. Haastateltava keskittyi tämän kysymyksen osalta kommunikaatioon Media Tailorin kanssa. Tästä näkökulmasta haastateltava ei kokenut yhteyden ottamista vaivalloisena, kun ilmenee ongelmia tai on jotain muuta mielen päällä. Hän koki, että on helppoa olla yhteydessä, saada henkilöitä kiinni ja kysyä palveluja. Arvosanaksi 1-5 annettiin täydet pisteet eli 1 siinä mielessä, että palvelun hankkiminen on vaivatonta. "Aika vähän tarvitsee vaivaa nähdä, kun vaan nostaa puhelimen tai lähettää viestin ja kertoo asiansa".

Haastateltavalta kysyttiin seuraavaksi Net Promote Scoresta (NPS), eli toisin sanoen suosittelisiko Sanoma Media Tailorin palveluita muille alan toimijoille? Tähän vastaus oli ytimekäs: "Kyllä suositeltaisiin".

Haastattelussa tuli ilmi yksi kehitysehdotus koskien manuaalisesti nostettuja Nelosen mainoksia. Mainoksen ID:n puuttuminen vaikeuttaa sanoman luovan tiimin työtä, sillä jokainen kampanjaa työstävän henkilön täytyy ensiksi selvittää mikä mainos on kyseessä. Jotta ajankäyttö olisi tehokkaampaa, ID:n sijaan kirjoitetaan kampanjan nimi, jolloin puuttuvat mainokset voidaan siirtää välittömästi Media Tailorille.

4.2 Palvelun tarjoajan haastattelu

Media Tailorilta haastateltiin kahta edustajaa, jotka toimivat yrityksen sisällä eri rooleissa. Tavoitteena oli saada näkemys siitä, miten he kokevat asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet tuottamissaan palveluissa ja onko heillä itsellään näkemyksiä mahdollisista ongelma-kohtista. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden pohjalta tiivistettiin sen aikana esille tulleet pääkohdat kysymyskohtaisesti. Seuraavaksi käydään läpi molempien Media Tailorin edustajien vastaukset haastattelukysymyksiin. Ensimmäinen haastateltavista (haastateltava 1) toimii markkinointipäällikkönä ja toisena haastateltu henkilö (haastateltava 2) palvelujohtajana.

Ensimmäinen kysymys käsitteli Media Tailorin tapaa hoitaa asiakkaan kanssa käytyä kommunikaatiota. Tämän kysymyksen kohdalla haluttiin selvittää tavoitettavuutta, ongelman selvittämisaikaa ja luotettavuutta. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin yleisemmin, miten Media Tailor palvelun tarjoajana ottaa asiakkaan tarpeet huomioon?

Haastateltava 1 totesi, että kaikkien asiakkuuksien kohdalla on viikoittain toteutettava virtuaalinen viikkopalaveri ja Sanoman kanssa joka toinen viikko avainhenkilöt kokoontuvat. Kiteytettynä kommunikaatio on jokaisen asiakkaan kanssa aktiivista ja se toimii yksilöllisellä - ennalta sovitulla - aikataululla. Myös perinteiset tavat toteutuvat, sähköposti ja puhelin, eli kommunikaatio on myös monipuolista. Tämä korostuu erityisesti isojen asiakkaiden kohdalla.

Sanoman puolelta by-weekly tapaamiset otettu hyvin vastaan: rento ja helppo tapa viestiä, kehitettävät asiat nousevat säännöllisesti esille.

Haastateltava 2 avasi kommunikointiin liittyvää prosessia hieman yksityiskohtaisemmin: Helpdesk- päivystävä henkilö vastaa sen valvonnasta ja pyrkimys on 15min vastausaikaan. Esivasteaika on nopea, mutta itse ongelman selvittäminen riippuu täysin ongelman laajuudesta. Yksinkertaisimpiin kysymyksiin on olemassa makroja, joiden avulla vastausaika voidaan saada hyvinkin alas. Helpdesk on toimiva ja hyvä kommunikointimuoto, mutta sen toimivuus on kuitenkin täysin sidoksissa vastuuhenkilön tehokkuuteen. Haastateltava 2 otti tässäkin esille perinteiset kommunikointimuodot: puhelin/sähköposti osaltaan hyvin toimivia ja jälleen liittyvät enemmän operaattorien tehokkuuteen, kuin käytettyihin järjestelmiin. Erityistapauksissa asiakkaankin kanssa voidaan käyttää pikaviestimiä, mutta haastateltava painottaa jälleen, että aktiivisuus pikaviestimien kanssa riippuu paljon käyttäjästä. Hän otti esille myös perinteiset palaverit, jotka ovat nykyään virtuaalipainotteista. Hän kuvaili niitä epävirallisemmiksi, mutta suora palaute on helpommin saatavilla.

Seuraavan kysymyksen kohdalla haastateltavilta kysyttiin, miten Media Tailor kerää palautetta asiakkailtaan ja miten tätä palautetta hyödynnetään käytännössä.

Haastateltava 1 totesi, että tapaamisissa saadun palautteen lisäksi pyritään keräämään informaatiota Google formsin avulla. Hänen osaltaan henkilökohtaisesti annettu palaute on koettu avoimena, luotettavana ja rehellisenä. Haastateltava 1 ei siis koe, että rehellistä palautetta ei uskalleta antaa. Tässä painottuu esim. Sanoman osalta pitkään kestänyt yhteistyö - luottamusta ehtinyt muodostua. "Rima matala palautteen antamiselle".

Haastateltava 2:n mukaan asiakaspalaute kerätään pääsääntöisesti lomakkeilla, mutta aikoi- naan ollut myös Asiakastytyväisyys-projekti, jossa tietoa kerättiin suoraan asiakkaalta kasvotusten. Valittiin avainhenkilöitä eri asiakkailta ja haastateltiin heitä. Hänen mukaansa haastatteluiden osalta vastausten ja palautteen laatu ja määrä on huomattavasti parempaa kuin lomakkeilla. Haastateltava 2 nosti tässä kohtaa ongelmaksi sen, että projektitasoisessa Asiakastytyväisyys-tutkimuksessa kuluu huomattava määrä aikaa verrattuna kyselylomakkeiden lähettämiseen. Asiakaspalautteen käsittelystä haastateltava 2 totesi, että palaute käydään firman sisällä läpi ja siitä muodostetaan kokonaiskuva kehitettävistä kohteista.

Haastateltavilta kysyttiin lopuksi heidän omia kehitysideoita, toiveita tai huomioita. Haastateltava 1 pohti huoltokatkoviesticin toteutusta: onko se hyvin muotoiltu, tarpeellinen? Nyky muodossaan huoltokatkoviesticin sisältää neljä muistutusviestiä ja yhden valmistumisviestin. Haastateltava 1 koki, että tästä olisi hyvä saada palautetta asiakkaan puolelta. Onko muistutusten volyyymi tai tahti liian tiivis? Uutiskirjeitä on peruutettu huoltokatkoviesticin käyttöönoton jälkeen. Nykyisten toimintamallien osalta haastateltava 1 nosti esille myös sen, että asiakkaiden kehitysehdotuksiin pyritään vastaamaan viiveettömästi, mutta

käsittelyprosessia voisi avata asiakkaalle jo sen toteutuksen aikana. Lisäksi asiakkaalle voisi viestiä, miten asia tai ongelma lopulta ratkaistiin. Asiakaskokemuskyselyn osalta haastateltava 1 totesi vielä, että siihen voisi lisätä asiakkaalle näkyviin, miten edellisiin palautteisiin on reagoitu. Tämä toisi esille paremmin sen, että kyselyn täyttäminen on merkityksellistä.

5 Johtopäätökset ja kehitysideat

Kun tarkastellaan Sanoman ja Media Tailorin asiakassuhteen nykytilaa, voidaan tähän tutkielmaan saatujen haastattelujen pohjalta todeta yhteistyön sujuvan mallikkaasti. Kommunikation ja palveluiden toteutus koettiin molempien osapuolien näkökulmasta toimivana ja asiakassuhde on muodostunut läheiseksi. Media Tailorin puolelta haastateltavana olleet henkilöt toimivat molemmat tahoillaan johtotehtävissä. Haastatteluista muodostui kuva, että molemmat ymmärsivät oman osallistumisensa merkityksen asiakkaan kanssa käytyyn vuorovaikutukseen. Asiakkaan ymmärtäminen ja halu palvella heidän tarpeitaan on yksi hyvän asiakaskokemuksen peruspilareista (kts luku 2.6).

Kriittisiä kehityskohteita ei kummaltakaan osapuolelta tullut tässä vaiheessa esille, mutta Sanoman puolelta pohdittiin mahdollisuuksia tiettyjen järjestelmien helppokäyttöisyyden parantamiseksi. Esimerkiksi sanoman puolelta toivottaisiin, että lähetyspäiväkirjaan tehtyihin muutoksiin kirjattaisiin Media Tailorin päässä myös kyseessä olevan ohjelman nimi. Tämä helpotaisi Sanoman luovaa tiimiä löytämään ohjelmat helpommin omasta järjestelmästä.

Media Tailorin puolelta nostettiin esille kysymys huoltokatkoviestinnän tarpeellisuudesta ja frekvenssistä. Onko uutiskirjeiden tahti nykymuodossaan liian tiivistä, sillä huoltokatkoviestinnän lisääminen uutiskirjeeseen on johtanut useampiin tilauksien peruuttamisiin. Sanoman palaute huoltokatkoviestinnän nykytilaan oli positiivista ja tällaisista asioista onkin hyvä lähettää muistutuksia, jolloin katkokset eivät tule asiakkaalle yllätyksenä.

Media Tailorin puolelta nostettiin esille myös ajatus kehitystyöhön liittyvien toimien viestimisestä asiakkaille. Asiakaspalautetta kerätään puolen vuoden välein, mutta siihen voisi lisätä tietoa edellisten kehitysehdotusten huomioimisesta ja siitä, miten nämä ongelmat on lopulta ratkaistu.

Henkilöstön vaihtuminen on osittain vaikeuttanut työskentelyä, sillä eri henkilöt toimivat eri menetelmillä eivätkä nykyiset toimintamallit ole kaikilla tiedossa. Satunnaisesti haasteena on ollut myös epätietoisuus, jolloin ei aina tiedetä kehen ottaa yhteyttä jonkin asian tiimoilta. Henkilönvaihdokset, yhteystietojen ja vastuualueiden muuttuminen ja muut muutokset on hyvä välittää eteenpäin, jotta pysytään ajan tasalla.

Sanoman ja Media Tailorin suhdetta voidaan pitää erinomaisena, sillä negatiivista palautetta ei ollut ollenkaan. Media Tailor on pitänyt kiinni lupauksestaan vastaamalla ja jopa ylittämällä asiakkaan odotukset, jolloin palvelun tarjonnan tärkeimmät elementit ovat täyttyneet. Kehityskohteiden pohdinta on hyvä aloittaa olemassa olevien menetelmien parantamisesta, sillä Sanoman ja Media Tailorin asiakassuhde on pääosin kunnossa.

Sanoman ja Media Tailorin kuukausittain järjestetyt henkilökohtaiset palaverit ovat sitoneet osapuolet hyvin yhteen ja ratkaisulla on positiivisia vaikutuksia, kuten matala kynnyksen palautteen antamiselle. Palavereissa käydään hyvin rutiininomaisesti ajankohtaiset aiheet, jossa uudet kehitysideat otetaan vastaan ja toteutetaan hyvin tiiviillä aikataululla.

Luottamus nousi Sanoman osalta yhdeksi tärkeimmäksi arvoksi. Haastattelussa käytiin läpi asiakaspalvelun eri osa-alueita ja arvosana oli kokonaisuudessaan erinomainen. Luottamus edellyttää, että jokainen kantaa vastuun omasta tekemisestä ja toiminta tähtää tehokkuuteen, mutta ystävälliseen asiakaspalveluun. Työntekijät ovat hoitaneet heille kuuluvan vastualueensa hyvin, jonka vuoksi negatiivista palautetta ei ole. Media Tailorin ja Sanoman välisestä yhteistyöstä esiin tuleva toistensa ymmärtäminen on selkeä piirre vahvasta asiakaslähteisestä suhteesta. Kun toiminnan rakenteesta saadaan kokonaisvaltainen kuva, pystytään paremmin löytämään kehityskohteita ja parantamaan palvelun laatua entisestään. Asiakkaan ymmärtäminen ja hyvä palvelu muodostavat yhteistyöprosessissa positiivisia elämyksiä (kts luku 2.4).

Tehokkuus on otettu huomioon Media Tailorilla, jossa helpdesk-päivystävä henkilö on päivittäin monen kommunikaatiovälineen päässä palvelemaan asiakkaita. Palvelujohtajan mukaan ongelmanratkaisu riippuu hyvin paljon päivystävästä henkilöstä, mutta kokonaisuudessaan nykyinen rakenne on toiminut moitteetta. Esille nousevat ongelmat on ratkaistu nopealla aikataululla ja tarvittaessa selvitetään ongelmaa yhdessä asiasta tietävien henkilöiden kanssa, jotta ongelmat saadaan ratkaistua 24 tunnin sisällä. Yleisimpiin ongelmiin on kehitetty avustavat makrot, joiden avulla voidaan suorittaa niille asetetut komennot automaattisesti. Pitkään jatkuneella kumppanuudella on etunsa, sillä hyväksi muodostuneet henkilösuhteet ovat edesauttaneet työn tehokkuutta ja prosessien omaksumista. Tutuiksi tulleet toimintatavat vähentävät käytettyä aikaa pakollisiin prosesseihin ja näin ollen aikaa jää enemmän itse työn suorittamiseen. Tästä tulee ilmi, että hyväksi todettuja toimintatapoja ei kannata muuttaa ainakaan kovin paljon. Ymmärrys omista resursseista ja liiketoiminnasta kuuluu hyvään asiakasymmärrystyöhön (kts luku 2.6)

Toimeksiantajalle luotiin Google forms-kyselylomake tulosten ja teoriaosuuden pohjalta. Kyselylomake sisältää seitsemän monivalintakysymystä ja kolme avointa kysymystä, jotka

käsittelevät asiakaspalvelua sekä asiakaskokemuksen mittareita. Kyselylomake on rakenteeltaan tiivis ja käyttäjäystävällinen, jolloin vastaaminen on helppoa ja nopeaa laadusta tinkimättä. Monivalintakysymykset käsittelevät laajasti asiakaskokemuksen aihealueita ja avoimet kysymykset toimivat asiakaskokemuksen tukena. (Liite 2)

Lähteet

Painetut

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

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

Karhinen, R. & Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Liettua: BALTO print

Komulainen, M. 2019. Menesty digimarkkinoilla. Viro: Meedia Zone OÜ

Kortesuo, K., Patjas, L-M. & Seppänen, L. 2014. Pillillä vai pasuunalla, viestinnän käsikirja yrittäjille. Helsinki: Suomen Yrittäjien Sypoint Oy

Löytänä, J. & Kortesuo, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Solomon, R. 2008. Art of client service. New York: Kaplan

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Alma Talent

Sähköiset

Gerdt, B & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent

Gerdt, B & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hupli, M. 2019. Kohtaamispisteet, asiakaskokemus ja personointi - moderni asiakas karkaa, jos tyrit jatkumon! Blogikirjoitus. Salesforce. Viitattu 03.11.2021. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/kohtaamispisteet-asiakaskokemus-personointi.html>

Kristiina. 2019. Tapahtuman asiakaspolku. Blogikirjoitus. Liveto. Viitattu 04.11.2021. <https://blog.liveto.io/blog/tapahtuman-asiakaspolku>

Kähkönen, S. 2021. Asiakaskokemuksen opas 2021. Blogikirjoitus. Puheet. Viitattu 21.10.2021. <https://www.puheet.com/blogi/asiakaskokemuksen-opas>

Liveto 2018. Ylivoimainen asiakaskokemus - 10 tippä sen rakentamiseen. Viitattu 08.11.2021. <https://blog.liveto.io/blog/ylivoimainen-asiakaskokemus-10-tipsia-sen-rakentamiseen>

Media Tailor Oy 2020. About Us. Viitattu 4.4.2022 <https://mediatailor.fi/about-us/#1511840940909-804cef69-e057>

Pennanen, E. 2018. Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata? Kauppalehti. Viitattu 15.11.2021. <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/d36927c9-80b7-5fb0-9835-fef19e3ad7aa>

Perälähti, M. 2020. Asiakasrvesta kilpailuetua. Taloustutkimus. Viitattu 08.11.2021. <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/asiakasrvesta-kilpailuetua.html>

Pietilä, A. 2019. Asiakkuuden vaiheet. Blogikirjoitus. Loyalistic. Viitattu 02.04.2022. <https://blog.loyalistic.com/fi/asiakkuuden-vaiheet>

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? E-kirja. Jyväskylä: Docendo

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2021. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? E-kirja. Jyväskylä: Docendo

Storyboardthat 2021. Kosketuskohta. Viitattu 10.11.2021. <https://www.storyboardthat.com/fi/business-terms/kosketuskohta>

Suomen asiakastieto 2020. Media Tailor Oy taloustiedot. Viitattu 4.4.2022
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/media-tailor-oy/26822889/taloustiedot>

Surveymonkey 2022. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. Viitattu 27.01.2022.
<https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>

Tallholm, J. 2020. Mitä asiakaspolut ovat ja miksi niihin kannattaa panostaa? Blogikirjoitus. Salesforce. Viitattu 25.10.2021. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/asiakaspolut.html>

Taloustutkimus 2020. Mitä segmentointi tarkoittaa ja mitä sillä tekee. Viitattu 11.11.2021.
<https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/mita-segmentointi-tarκοittaa-ja-mita-silla-tekee.html>

Tenhunen, M. 2020. NPS, CES, CSAT - miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Blogikirjoitus. Questback. Viitattu 27.03.2022. <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>

Trustmary 2022. Asiakaskokemuksen johtaminen - Miten johdat yrityksesi asiakaskokemuksen uudelle tasolle? Viitattu 01.04.2022. <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-johtaminen-miten-johdat-yrityksesi-asiakaskokemuksen-uudelle-tasolle/>

Venermo, A. 2021. Mikä on digitaalinen asiakaspolku? Opas digitaalisen asiakaspolun määrittämiseen. Blogikirjoitus. Folcan. Viitattu 25.10.2021. <https://www.folcan.fi/digitaalinen-asiakaspolku-opas-maarittamiseen/>

Kuviot

Kuvio 2: Asiakaskokemukset ovat erityyppisiä (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 2)

Kuvio 2: Asiakaskokemuksen muodostuminen (Filenius 2015)

Kuvio 3: Asiakapolun kosketuspisteet (Aalto 2020)

Kuvio 4: Asiakkuuksien johtamisen tehtävät eri vaiheissa ja eri tasoilla. (Storbacka & Lehtinen, 2006, 115.)

Kuvio 5: Asiakas- ja henkilöstökokemuksen johtamismalli (Karhinen & Korkiakoski 2019, 183)

Kuvio 6: Arvon muodostumisen pyramidi. (Tuulaniemi, 2011, 75.)

Kuvio 7: Tutkimuksen vaiheet

Kuvio 8. Eri haastattelumuotojen käyttökelpoisuus suhteessa kysymysten avoimuuden asteeseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77)

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

Haastattelu Media Tailor

Miten Media Tailor toteuttaa asiakkaan kanssa käydyn kommunikaation?

- tavoitettavuus/vastausaika
- ongelman selvittämisäika
- luotettavuus

Miten asiakkaan tarpeet otettu huomioon?

Miten asiakaspalaute kerätään ja miten saatua informaatiota hyödynnetään?

Muita kehitysideoita, toiveita tai huomioita?

Haastattelu Sanoma

Kuinka tiiviillä aikataululla olette päässeet vaikuttamaan palvelun toteutukseen ja miten kuvailisitte palvelun toteuttamisen onnistumista?

Mitä asioita arvostatte yhteistyössä? Vastasiko Media Tailorin palvelu odotuksia? Miten?

Miten Media Tailor toteuttaa asiakkaan kanssa käydyn kommunikaation?

- Tavoitettavuus/vastausaika
- Ammattitaito
- Ongelman selvittämisäika ja luotettavuus

Miten asiakaspalaute kerätään?

Miten teidän tarpeenne otetaan huomioon?

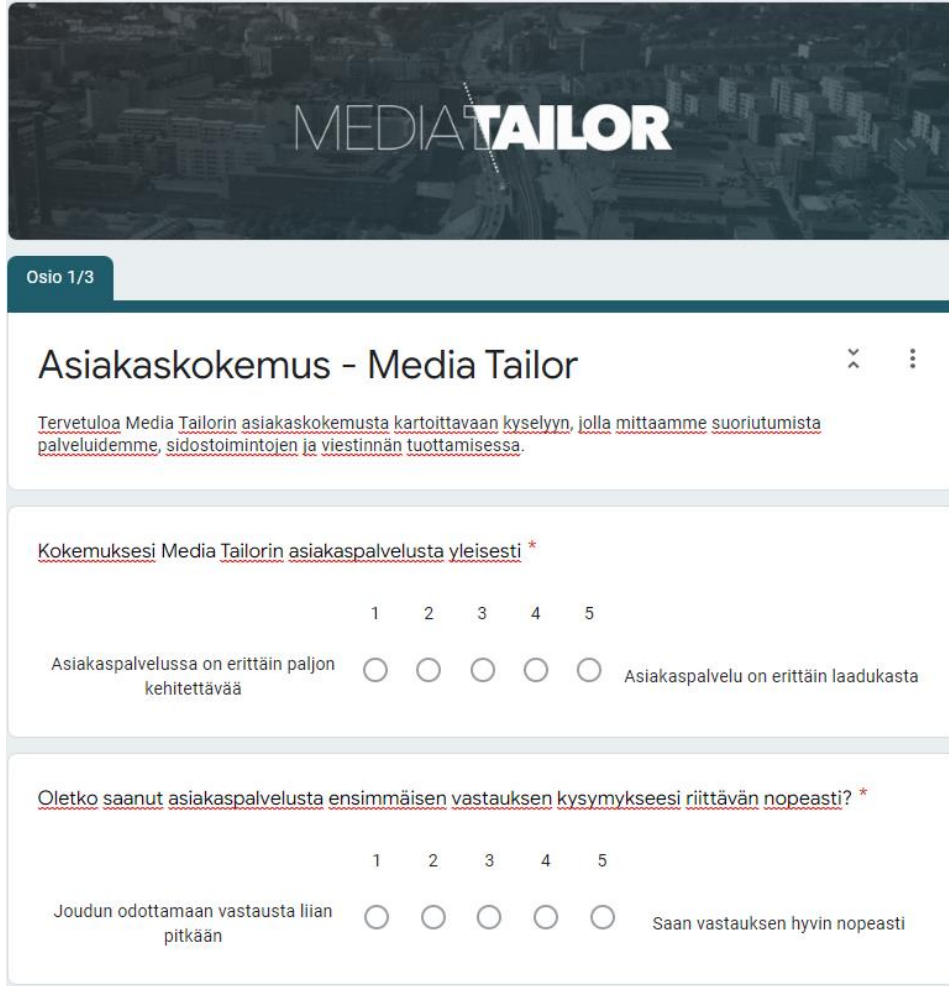
Asiakastyytyväisyyden mittarit

- CSAT - Kuinka tyytyväinen olit saamasi palveluun?
- CES - Kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua? Yritys teki palvelun hankkimisen helpoksi? (Missä kohdissa mikäli ongelmia ilmeni?)
- NPS - Suositteletko Media Tailorin palveluja muille?

Muita kehitysideoita, toiveita tai huomioita?

Saako vastauksia hyödyntää myös markkinointitarpeisiin ns. Sitaatteina?

Liite 2: Google forms-kyselylomake



The image shows a Google Forms survey interface. At the top, there is a header image with the text 'MEDIA TAILOR' overlaid on a cityscape. Below the header, the form is titled 'Asiakaskokemus - Media Tailor' and is marked as 'Osio 1/3'. The first question asks for the respondent's overall experience with Media Tailor's customer service, with a 5-point scale from 'Asiakaspalvelussa on erittäin paljon kehitettävää' (1) to 'Asiakaspalvelu on erittäin laadukasta' (5). The second question asks if the respondent received a response to their first question quickly enough, with a 5-point scale from 'Joudun odottamaan vastausta liian pitkään' (1) to 'Saan vastauksen hyvin nopeasti' (5).

MEDIA TAILOR

Osio 1/3

Asiakaskokemus - Media Tailor

Tervetuloa Media Tailorin asiakaskokemusta kartoittavaan kyselyyn, jolla mittaamme suoriutumista palveluidemme, sidostointojen ja viestinnän tuottamisessa.

Kokemuksesi Media Tailorin asiakaspalvelusta yleisesti *

1 2 3 4 5

Asiakaspalvelussa on erittäin paljon kehitettävää Asiakaspalvelu on erittäin laadukasta

Oletko saanut asiakaspalvelusta ensimmäisen vastauksen kysymykseesi riittävän nopeasti? *

1 2 3 4 5

Joudun odottamaan vastausta liian pitkään Saan vastauksen hyvin nopeasti

Onko saamasi palvelu ollut ammattitaitoista? *

1 2 3 4 5

Palvelu on ollut epäammattitaitoista Palvelu on ollut erittäin ammattitaitoista

Kuinka hyvin asiiasi on saatu ratkaistuksi ensimmäisellä vastauksella?

1 2 3 4 5

Asiani ratkeavat aina pitkän vääntämisen jälkeen Asiani on ratkaistu aina jouhevasti ensiyrittämällä

Oletko koskaan löytänyt vastausta kysymykseesi joltain muuta kautta, kuin suoraan asiakaspalvelijalta? (esim. verkkosivuilta tai uutiskirjeistä) *

1 2 3 4 5

Muista lähteistä ei ole apua Olen löytänyt vastauksia ilman suoraa yhteydenottoa

Miten kuvailisit asiakaspalveluamme?

Pitkä vastausteksti

Mitä voisimme kehittää asiakaspalvelussamme?

Pitkä vastausteksti

Osio 2/3

Asiakaskokemuksen mittarit

Kuvaus (valinnainen)

Kuinka tyytyväinen olet saamaasi palveluun kokonaisuudessaan? *

1 2 3 4 5

Erittäin pettynyt Erittäin tyytyväinen

Kuinka helppoa palvelun saaminen oli? *

1 2 3 4 5

Erittäin vaihalloista Erittäin vaivatonta

Suosittelisitko Media Tailorin palveluita muille? *

Kyllä

Ei

Osio 3/3

Perustiedot

Kuvaus (valinnainen)

Nimesi ja yrityksesi

Lyhyt vastausteksti

Saako vastauksiasi käyttää markkinointitarkoituksiin? *

Nimellä

Nimettömästi

Ei ollenkaan