



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

HARRI MOISANEN

Spontaanien asiakaspalautteiden huomioiminen asiakaskokemuksen johtamisessa vakuutusalan organi- saatiossa

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2023

Tekijä(t) Moisanen, Harri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2023
	Sivumäärä 60	Suomi
Julkaisun nimi Spontaanien asiakaspalautteiden huomioiminen asiakaskokemuksen johtamisessa vakuutusalan organisaatiossa		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan ylempi ammattikorkeakoulututkinto		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Suomessa toimivalle vakuutusyhtiölle. Kohdeorganisaatiossa asiakaskeskeisyys, asiakaskokemus ja asiakasarvon luonti on keskeinen ohjaava toiminnan tekijä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten spontaanit asiakaspalautteet huomioidaan asiakaskokemuksen johtamisessa kyseisessä kohdeorganisaatiossa. Saatujen tulosten pohjalta laadittiin myös kehittämissuhteita. Opinnäytetyön aihe valikoitui tutkijan kiinnostuksesta selvittää, mitä asiakaspalautteille tapahtuu kohdeorganisaatiossa, miten niitä hyödynnetään ja miten palautteet huomioidaan asiakaskokemuksen johtamisessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään asiakaskokemuksen johtamista, joka sisältää asiakaskokemuksen, asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen kehittämisen. Teoreettisessa viitekehyksessä on myös kerrottu spontaanista palautteesta ja palauteprosessista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin avointa haastattelua ja teemahaastattelua. Teemahaastatteluita pidettiin yhteensä 16 kappaletta ja tuloksista koostettiin yhteenvedot. Tutkimuksen perusteella todettiin, että spontaanien palautteiden vaikutus asiakaskokemuksen johtamiseen on vaikea arvioida, mutta asiakaskokemuksen johtamiseen ja palautteisiin suhtaudutaan vakavasti kohdeorganisaatiossa niiden liiketoiminnallisen merkityksen vuoksi.</p> <p>Tutkimustyön perusteella kehittämiskohteita tunnistettiin, joista yksi merkittävä kehittämiskohde on asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvien käytänteiden, roolien ja vastuiden selkeyttäminen ja yhdenmukaistaminen. Tulosten pohjalta tunnistettiin kehittämiskohdeksi palauteprosessin kokonaisuuden tarkistaminen ja selkeyttäminen.</p>		
<p>Asiasanat Asiakaskokemus, Asiakasymmärrys, Asiakaskokemuksen johtaminen, Asiakaspalautte</p>		

Author(s) Moisanen, Harri	Type of Publication Master's thesis	Date March 2023
	Number of pages 60	Language of publication: Finnish
Taking spontaneous customer feedback into account in customer experience management in an insurance industry organization.		
Degree program Degree program in Management and Service Business, Master's Program		
<p>Abstract</p> <p>This thesis was carried out as a commission for an insurance company operating in Finland. In the target organization, customer focus, customer experience and customer value creation are a key guiding factor in operations. The aim of the thesis was to find out how spontaneous customer feedback is taken into account in customer experience management in the target organization in question. Based on the results obtained, development proposals were also drawn up. The topic of the thesis was chosen out of the researcher's interest in finding out what happens to customer feedback in the target organization, how it is utilized and how the feedback is taken into account in customer experience management.</p> <p>The theoretical framework of the thesis deals with customer experience management, which includes the development of customer experience, customer understanding and customer experience. The theoretical framework also describes spontaneous feedback and the feedback process.</p> <p>The study was carried out as a case study, and an open-ended interview and a thematic interview were used as a research method. A total of 16 thematic interviews were held and summaries of the results were compiled. Based on the study, it was found that the impact of spontaneous feedback on customer experience management is difficult to assess, but customer experience management and feedback are taken seriously in the target organization due to their business significance.</p> <p>Based on the research work, development targets were identified, one of which is the clarification and harmonization of practices, roles and responsibilities related to customer experience management. Based on the results, the development target was identified as reviewing and clarifying the feedback process as a whole.</p>		
<p><u>Key words</u> Customer experience, Customer insight, Customer experience management, Customer feedback</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TAUSTA JA TAVOITTEET	6
2.1 Kehittämistyön tausta.....	6
2.2 Kehittämistyön tavoitteet	7
2.3 Kehittämistyön teoreettinen viitekehys.....	8
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	10
3.1 Tapaustutkimus	10
3.2 Tutkimusmenetelmät.....	12
4 ASIAKASKOKEMUS LIIKETOIMINNAN KESKIÖSSÄ	15
4.1 Kokonaisvaltainen asiakaskokemus.....	15
4.2 Asiakasymmärrys	21
4.3 Asiakaskokemuksen johtaminen	23
4.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen	25
4.5 Asiakaskokemuksen kehittäminen	30
5 ASIAKASPALAUTE ON MAHDOLLISUUS	33
5.1 Spontaanipalaute	33
5.2 Palauteprosessi	34
6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET	37
6.1 Palautekäsittelijän avoin haastattelu	39
6.2 Puoli strukturoidut haastattelut	41
6.2.1 Haastattelukierros I.....	41
6.2.2 Haastattelukierros II.....	44
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	51
7.1 Johtopäätökset.....	51
7.2 Kehitysehdotukset.....	53
8 POHDINTA	58
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Asiakaskeskeisyys, asiakaskokemus ja asiakasarvon tuottaminen ovat nykypäivänä yritysten kilpailuedun kulmakiviä. Yritykset ovat luoneet pitkään kilpailuetua hinnalla, palveluilla ja teknologian tarjoamilla ratkaisuilla. Jotta muuttuvilla markkinoilla voisi erottautua kilpailijoista paremmin, eivät nämä ratkaisut enää riitä. Kestävän kilpailuedun voi saavuttaa panostamalla asiakaskokemukseen ja asiakasarvon tuottamiseen, koska sen avulla voidaan erottua muista toimijoista muuttuvilla markkinoilla. Tämä edellyttää ymmärrystä asiakkaista, heidän toiveistaan ja odotuksistaan.

Tämän opinnäytetyön aiheena on spontaanien asiakaspalautteiden huomioiminen asiakaskokemuksen johtamisessa kohdeorganisaatiossa. Työn päätavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation nykytila spontaanien palautteiden osalta ja miten niitä hyödynnetään kohdeorganisaatiossa sekä miten ne huomioidaan asiakaskokemuksen johtamisessa. Tutkimuksen tulosten pohjalta laaditaan kehittämisehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaationa on vakuutusyhtiö, joka tarjoaa asiakkailleen vahinkovakuutuksen tuotteita ja palveluita. Kyseisessä organisaatiossa asiakaskeskeisyys on nostettu osaksi strategiaa, joten opinnäytetyön aihe on ajankohtainen. Opinnäytetyön aihe syntyi tutkijan kiinnostuksesta tutkia ja selvittää, mitä asiakaspalautteille tehdään kohdeorganisaatiossa ja miten ne huomioidaan laajemmin asiakaskokemuksen johtamisessa.

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena ja tutkimusmenetelminä käytetään avointa haastattelua sekä puoli strukturoituja haastatteluja, koska niiden avulla tutkitavasta kohteesta saadaan nopeasti laaja-alaista tietoa ja ymmärrystä. Teoreettisessa viitekehyksessä avataan tarkemmin tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, joita ovat muun muassa asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaspalautte ja spontaanipalautte. Kehittämisehdotukset laaditaan tutkimuksen saatujen tulosten pohjalta ja ne liittyvät niin spontaanien palautteiden hyödyntämiseen kuin asiakaskokemuksen johtamiseen.

2 TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Kehittämistyön tausta

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vakuutuslalla toimiva organisaatio, josta käytän tässä työssä nimeä ”kohdeorganisaatio”. Kohdeorganisaatio tarjoaa vahinkovakuuttamisen tuotteita ja palveluita niin henkilö- kuin yritysasiakkailleen.

Kohdeorganisaatiossa toiminnan keskiössä on asiakas ja yhtenä strategian painopisteenä on luoda asiakkaalle arvoa. Asiakasarvolla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa hyötyä suhteessa tehtyihin uhrauksiin koskien yrityksen tuotteita tai palveluita. Hyöty muodostuu muun muassa palveluista, vuorovaikutuksesta, palveluympäristöstä, saatavuudesta, viestinnästä, brändistä, ja asiakassuhteesta. Yrityksessä arvon tuottaminen on suunnitteluprosessi, joka alkaa segmenttien tunnistamisella ja strategisesti merkittävien arvotekijöiden määrittämisestä. Arvotekijöiden avulla erottaudutaan kilpailijoista. Arvon tuottamisen nykytilan selvittämiseksi voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittausta. Tarkoituksena on saada varmuus siitä, että asiakkaan näkemys ja yrityksen näkemys kohtaavat. Tarvittavien tietojen ja ongelmien syiden selvittämisen jälkeen voidaan laatia arvonluontia varten toimintasuunnitelma ja toteuttaa se. Asiakkaan kokeman arvon tuottaminen sisältää myös kaikki yhtiön sisäiset toiminnot ja prosessit, joita arvon muodostumisen tekijöissä ja tuottamisessa tarvitaan. Finanssialalla asiakkaan kokema arvo syntyy asiakkaan saamien hyötyjen ja kustannusten vertailusta. Finanssipalveluissa asiakkaan saadut hyödyt ja näitä tuottavat tekijät ovat esimerkiksi vuorovaikutus asiakaskohtaamisessa, asiakkuuden aikana tulevat edut ja saavutettavuus kuten itsepalvelukanavat. Kustannukset ovat niin taloudellisia, kuin asiakkaan panostuksiin liittyviä kustannuksia. Näitä ovat esimerkiksi palvelumaksut, vaivannäkökö palvelun hankkimisesta ja käytöstä, palveluvirheet ja muut ongelmatilanteet. (Ylikoski, 2011, s. 24–31.)

Kohdeorganisaatio saa asiakkailta palautteita sekä spontaanisti että kerätysti. Tässä kehittämistyössä keskitytään asiakaspalautteisiin, joita asiakkaat ovat antaneet ilman erillistä pyyntöä. Spontaaneilla palautteilla tarkoitetaan palautteita, joita asiakkaat ovat jättäneet omasta halustaan ilman, että organisaatio olisi lähettänyt erillisen

palautekyselyn. Spontaania palautetta voidaan saada esimerkiksi suorassa asiakaskoh-
taamisessa tai verkkosivuilla olevien palautelomakkeiden kautta. Kohdeorganisaatiossa asiakaskokemusta johdetaan useamman henkilön toimesta, riippuen tuote- tai palvelualueesta. Rooleja, jotka vastaavat asiakaskokemuksen johtamisesta, voi olla esimerkiksi tuote- ja palveluomistajat sekä tuote-, palvelu- ja asiakaskokemuksen johtajat.

Työstä on myös rajattu pois henkilöstökokemus, vaikka sillä on vaikutusta asiakaskokemuksen syntymisessä. Goss (2022) toteaa, että asiakaskokemus heijastaa usein sitä, miten työntekijät kokevat työnsä. Tyytyväiset työntekijät mahdollistavat todennäköisemmin positiivisempia asiakaskokemuksia. (Goss, 2022.) Työstä on rajattu pois myös NPS eli Net Promoter Score, joka mittaa asiakkaan suositteluhalukkuutta. Työssä on nostettu kuitenkin NPS teoriatasolla, koska se on yksi merkittävä palautteen keräämisen menetelmä kohdeorganisaatiossa.

2.2 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön ensisijaisena tavoitteena on saada kohdeorganisaatiosta syvällisempää tietoa, miten saadut asiakaspalautteet huomioidaan kohdeorganisaation asiakaskokemuksen johtamisessa. Työn toissijaisena tavoitteena on myös laatia kehitysehdotuksia saadun tiedon pohjalta. Asiakaskokemus on yksi tärkeä tekijä muuttuvilla markkinoilla, koska sen avulla yritykset voivat erottautua kilpailijoistaan.

Tässä tutkimuksellista kehittämistyötä tarkastellaan alla olevan päätutkimuskysymyksen avulla: ”miten spontaanit asiakaspalautteet huomioidaan asiakaskokemuksen johtamisessa kohdeorganisaatiossa X”.

Pääkysymyksen lisäksi tutkimuksessa on asiaa tarkasteltu seuraavien apukysymyksiensä avulla:

- Miten paljon spontaanipalautteita hyödynnetään?
- Mitä lisäarvoa palautteet antavat kohdeorganisaatiolle?
- Millainen on palauteprosessi kohdeorganisaatiossa

- Miten asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen suhtaudutaan kohdeorganisaatiossa?

2.3 Kehittämistyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tietopohja koostuu teoreettisen viitekehysten keskeisimmistä käsitteistä. Keskeisimmät käsitteet olen jakanut kahteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä kokonaisuudessa käsitellään asiakaskokemusta, asiakaskokemuksen johtamista, asiakasymmärrystä ja asiakaskokemuksen mittaamista sekä sen kehittämistä.

Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan muodostamaa näkemys ja tunne siitä, kuinka yritys kohtelee asiakasta. Se muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisistä kohtaamisista. Asiakaskokemuksen johtaminen on puolestaan käytännössä muutosjohtamista, jonka tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta ja maksimoida kilpailuetu. Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää asiakasymmärrystä eli ymmärtämään miten asiakkaat käyttäytyvät ja mitkä heidän tarpeensa ovat. (Holma ym. 2021, s. 24; 111; 161.) Asiakaskokemuksen mittaamisella pyritään saada tietoa asiakaskokemuksen tasosta, seurata syy-seuraussuhteita. Mittaustuloksia voidaan hyödyntää johtamisen ja kehittämisen tukena. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, s. 231) Asiakaskokemusta pitää kehittää systemaattisesti, koska asiakkaiden toiveet ja odotukset muuttuvat yhtä nopeasti kuin ympärillä oleva markkinatilanne. Asiakaspalautteet ja mittaustulokset antavat pohjan asiakaskokemuksen kehittämiseksi. (Korkiakoski, 2019, s. 100–101.)

Toisena kokonaisuutena on asiakaspalaute. Kappaleessa käsitellään spontaania palautetta ja palauteprosessia. Spontaanilla palautteella tarkoitetaan palautetta, jonka asiakas antaa hänelle sopivassa kanavassa ajasta ja paikasta riippumatta (Löytänä & Korteso, 2011, s. 189). Palauteprosessilla tarkoitetaan palautteen käsittelyyn liittyvää toimintaa. Siinä keskeisintä on, että jokainen palaute luetaan ja palautteisiin vastataan. (Karjalainen, 2022).

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus ja sen mittaaminen sekä kehittäminen on merkittävässä osassa kohdeorganisaation toimintaa. Asiakaspalautteet ovat merkittävä asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen työkalu ja niiden merkitys on myös nostettu

vahvasti esille kohdeorganisaatiossa. Teoreettinen viitekehys sisältää keskeiset aihekokonaisuudet, joita tässä tutkimuksessa käsitellään. Se on pohjana tutkimuksen suunnittelulle ja toteutukselle. Teoreettisessa viitekehyksessä avataan työssä käytettyä käsitteitä laajemmin sekä asioiden välisiä suhteita.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii ratkaisemaan käytännössä esiin tulleita ongelmia, uudistamaan vakiintuneita käytäntöjä tai luomaan syvällisempää tietoa jostain asiasta. Tutkimusta varten tietoa etsitään niin tieteellisistä lähteistä, että käytännön työstä. Kerättyä tietoa arvioidaan systemaattisesti ja kriittisesti. Kehittämistyössä asioita ei vain kirjoiteta auki, vaan kehittäminen viedään käytäntöön, jossa on mahdollista kokeilla ja parantaa ratkaisua. (Ojasalo ym. 2020, s. 18–20.)

Tutkimuksen lähestymistavat jaetaan perinteisesti laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa etsitään käytännön tasolta ymmärrystä, mistä on kyse tai miksi näin toimitaan. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus puolestaan pohjautuu teorioihin, jotka selittävät tutkittavaa kohdetta tai ilmiötä. Määrällisessä tutkimuksessa tuotetaan määrällistä tietoa ilmiöön liittyvistä muuttujista ja niiden välisistä suhteista. (Kananen, 2013, s. 22–27.)

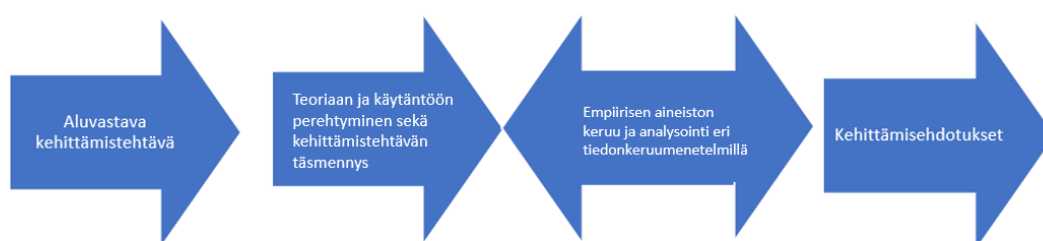
3.1 Tapaustutkimus

Kehittämistyön alussa ja ennen tiedonkeruun menetelmiä valitaan lähestymistapa, jolla tutkittavaa kohdetta tarkastellaan ja mitä tiedonkeruu menetelmiä hyödynnetään. Kehittämistehtävä määrittää pitkälti, mitä lähestymistapaa tutkimustyössä käytetään.

Tutkimukseni lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle ominaista on se, että se pyrkii etsimään tutkittavasta kohteesta syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa suoraan sen todellisesta toimintaympäristöstä ja sen pohjalta tutkija voi laatia kehitysehdotuksia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. Se on tarkka ja perusteellinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja se vastaa yleensä kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Näiden kysymysten avulla pyritään selvittämään, kuinka jokin tapahtuu tai on mahdollista. Tapaustutkimuksessa huomioidaan tutkittavan kohteen paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä niiden väliset yhteydet, joiden avulla saadaan uutta tietoa kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2020, s. 52–53.)

Tutkimuksen lähtökohtana on kerätä laajalti tietoa ja aineistoa tutkittavasta tapauksesta ja kuvata kohde perusteellisesti. Se ei ole pelkästään kuvaus ilmiöstä tai tapahtumien kulusta. Tutkimuksen kohde määrittelee pitkälti, sopiiko se tutkittavaksi tapaus-tutkimuksena. Tapaus ja tutkimuksen kohde on syytä erottaa toisistaan, sillä tutkittava kohde viittaa asiaan, jota tapaus puolestaan ilmentää. (Laine ym. 2007, s. 9–10.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavaa tapausta tutkitaan ja analysoidaan eikä pelkästään nojauduta aiheeseen liittyviin yleisiin teorioihin. Onnistunut tapaus-tutkimus tarjoaa mahdollisuuden yleistämiselle, koska saaduista tuloksista saadaan kokonaisnäkemys, josta voidaan nostaa esiin tärkeitä teemoja ja uusia tarkastelukulmia. Vaikka tavoitteena olisi saada yksittäisestä tapauksesta syvällisempää tietoa ja kokonaisvaltaista ymmärrystä, tärkeää on myös tehdä tulkintoja kerätystä aineistosta. Tutkittavasta ja kehitettävästä tapauksesta on yleensä olemassa jo ennalta tietoa tai aikaisempia tutkimuksia, joihin tutkija voi tutustua ja määrittää sitä kautta tarkemmin kehitämistehtävän. Tämän jälkeen voi laatia täsmentäviä kysymyksiä, joiden avulla voidaan etsiä lisää tarvittavia taustatietoja aiheeseen liittyen. Tutkimuksen edetessä alkuperäinen kehitämistehtävä voi muuttua, jonka vuoksi on tärkeää arvioida ja muokata kehitämistehtävää prosessin edetessä ja selvittää, mikä on todellinen kehitämistehtävä. Saadun tiedon pohjalta voidaan laatia kehitysehdotuksia. Kuviossa 2 on esitetty tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo ym. 2020, s.53–54.)



Kuvio 1: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2020, s.54).

Tapaustutkimuksen voi aloittaa tunnistamalla kiinnostava tapaus ja pohtia, mitkä käsitteet käyvät sen analysointiin ja mitä tapaus kertoo eli mikä on tutkimuksen kohde. Tutkittava kohde voi olla myös selvä, jolloin on etsittävä tutkittava tapaus. Käytännössä tapaustutkimus on yleensä näiden ääripäitten väliltä. Hyvä on myös muistaa, että

tapaus vaikuttaa käsitteiden valintaan, ja käsitteet vaikuttavat tapaukseen. Tapaustutkimuksen suhde tapahtumaympäristöön ja teoreettiseen kontekstiin ei ole rajattu, vaan rajaaminen kuuluu tutkimusprosessiin. Koska tapahtumaympäristöllä ja teoreettisella kontekstilla on hämärä raja, se voi tuoda oman haasteen myös tutkimuskysymyksen muotoiluun. Haasteena voi olla tapausten rajaaminen, koska tutkittavaa tapausta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja lähtökohdasta. Siksi tutkijan on hyvä tehdä selkeä rajaus näkökulmaansa tutkimuksen alussa. (Laine ym. 2007, s.11–12, 57.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, koska tutkija halusi tutkia tiettyä kohdetta ja saada valitusta kohteesta syvällisempää tietoa.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmien avulla ratkaistaan tutkimusongelma. Tutkimusmenetelmät ovat toimintoja, joiden avulla pyritään hankkimaan mahdollisimman luotettavaa tietoa käytännössä. Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä määrällisiin eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on, että se kertoo numeraalisesti tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle puolestaan tyypillistä on, että sen tavoitteena on ymmärtää tutkittavan kohteen toimintaa, ajatuksia, päämääriä ja niin edelleen. (Ojasalo ym. 2020, s.40; Vilka, 2015, s.118; Kananen, 2013, s. 47.)

Eri tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä saadaan tutkittavasta kohteesta erilaista tietoa ja monenlaisesta näkökulmasta. Menetelmiä valittaessa on hyvä pohtia, millaista tietoa tutkimuksessa tarvitaan ja mihin tietoa tullaan käyttämään. Yleisesti tutkimuksessa suositellaan käyttämään useampaa menetelmää, jotta kerätty aineisto on tarpeeksi kattava ja asiaa tarkastellaan useammasta näkökulmasta. (Vilka, 2015, s. 224–225, 228; Ojasalo ym. 2020, s. 40.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia menetelmiä. Useampia menetelmiä hyödyntämällä tutkimukseen saadaan syvällisempää ja monipuolisempaa tietoa sekä aineistosta tulee täten kokonaisvaltaisempi. Tyypillisesti tutkimusmenetelmiksi valikoituu laadullisen tutkimuksen menetelmiä, millä kerätään

tietoa luonnollisissa tilanteissa. Tapaustutkimuksen tiedonkeruu menetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi ja erilaiset haastattelut. (Ojasalo ym. 2020, s. 55.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty avointa ja teemahaastattelua.

Haastattelu on yleinen tiedonkeruumenetelmä tutkimus- ja kehittämistyössä, koska se sopii useampiin kehittämishankkeisiin ja sillä saadaan nopeasti kerättyä syvällistä tietoa tutkittavasta tai kehitettävästä kohteesta. Haastattelut mahdollistavat myös uusien näkökulmien löytämisen, jos kehittämiskohdetta ei ole tutkittu aikaisemmin. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen: avoin haastattelu, teemahaastattelu ja lomakehaastattelu. (Ojasalo ym. 2020, s. 106; Vilkka, 2015, s. 123.)

Avoimessa haastattelussa selvitetään haastateltavan ajatuksia ja näkemyksiä vapaamuotoisesti sen mukaan, miten keskustelu kulkee eikä siinä ole selkeää ja kiinteää runkoa. Sen vuoksi myös aihe voi muuttua keskustelun aikana. Lomakehaastattelusta käytetään myös termiä strukturoitu haastattelu, jolloin haastattelijalla on laatinut ennakkoon kysymysten muodot sekä esittämisjärjestyksen. Tämä eroaa kyselytutkimuksesta siten, että siitä on jätetty valmiit vastausvaihtoehdot pois. Strukturoitu haastattelu on hyvä tapa kerätä aineistoa, kun tutkimusongelma ei ole laaja ja se on hyvin rajattu. (Hirsjärvi ym. 2013, s. 208–209.)

Teemahaastattelu eli puoli strukturoitu haastattelu on yksi suositummista tiedonkeruun menetelmistä tapaustutkimuksissa. Teemalla tarkoitetaan laajempaa asiakokonaisuutta, johon haastattelun kysymykset kohdistetaan. (Kananen, 2013, s. 93.) Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastatteluun liittyvät teemat ja aiheet on valittu etukäteen. Haastattelukysymykset on myös laadittu valmiiksi, mutta haastattelun kuluessa kysymysten järjestystä voidaan vaihdella tilanteeseen sopivaksi. Myös kysymykset, jotka eivät sovi keskusteluun tai ovat tilanteessa irrallisia, voidaan jättää haastattelusta kokonaan pois. Puoli strukturoidussa haastattelussa voidaan esittää mieleen tulleita kysymyksiä, jos niitä on herännyt haastattelun aikana mieleen. Tätä haastattelu-
muotoa voidaan pitää avoimen haastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuotona. (Hirsjärvi ym. 2013, s. 208–209; Ojasalo ym. 2020, s. 108.)

Puoli strukturoidun haastattelun tulokset voidaan siirtää tilastollista käsittelyä varten, mutta mitä avoimpi haastattelu on, sitä enemmän aineiston analysointiin käytetään

laadullisia käsittelymenetelmiä. Tietojen käsittelyn jälkeen tuloksia analysoidaan ja pyritään löytämään yhteyksiä tutkimuksessa käytettyyn teorian tietoon. Tiedon analysointi on hyvä tehdä pian haastellun jälkeen, koska silloin tieto on vielä hyvässä muistissa haastattelijalla. Analysoidun haastattelutulosten pohjalta voidaan laatia uusia kysymyksiä uutta haastattelua varten, jos tarvitaan vielä lisätietoa. (Ojasalo ym. 2020, s. 110.)

Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruun menetelminä avointa haastattelua ja puoli strukturoituja haastatteluita. Avoin haastattelu sopii tilanteeseen, jossa halutaan saada laajalti näkemyksiä ja kokemusta tietystä asiasta, jolloin saadaan kattavampi kuva tutkittavasta asiasta. Puoli strukturoitu haastattelu puolestaan valikoitui tiedonkeruun menetelmäksi, koska tutkimuksessa haluttiin kerätä nopeasti tietystä aiheesta tietoja eikä antaa haastateltaville liikaa vapautta haastattelutilanteessa. Tämä edellyttää hyvää rajausta haastattelurungon laatimisessa. Puoli strukturoidut haastattelurungot sekä niihin liittyvät saatteet ovat esiteltyinä työn lopussa (liitteet 1–4).

4 ASIAKASKOKEMUS LIIKETOIMINNAN KESKIÖSSÄ

Asiakaskokemuksen merkitys on suuri ja monet yritykset pohtivat, kuinka asiakkaiden odotukset ylitettäisiin. Pitkälän (2022) kirjoittamassa blogissa kerrotaan, että asiakaskokemus muodostuu kokonaisuudesta ja siihen vaikuttaa moni eri tekijä, kuten esimerkiksi yrityksen brändi ja markkinointi, jotka asettavat asiakkaille odotuksia. Myös yrityksen tapa toteuttaa asiakaspalveluaan vaikuttaa asiakaskokemuksen kokonaisuuteen. Pitkälän (2022) mukaan paras asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan yksilönä ja hänen henkilökohtaiset odotuksensa ja tarpeensa ylitetään. Blogitekstissä nostetaan esille myös, miten tärkeää on asiakkaiden antamat palautteet ja niiden huomioiminen niin asiakaskokemuksen että tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.

4.1 Kokonaisvaltainen asiakaskokemus

Asiakaskokemus on asiakkaan muodostama käsitys yrityksestä, joka on syntynyt eri kohtaamispisteistä, yrityksen herättämien tunteiden ja asiakkaan uusien sekä vanhojen mielikuvien pohjalta. Se on kattava näkemys ja tunne siitä, miten yritys kohtelee asiakasta. Asiakaskokemus muodostuu hyvin varhaisessa vaiheessa. Sen muodostuminen alkaa siitä hetkestä, kun asiakas esimerkiksi päättää hankkia tuotteen. Asiakkaan päätökseen vaikuttavat sekä hänen omat kokemuksensa organisaatiosta että muiden ihmisten kanssa käymät keskustelut ja heidän kokemuksensa yrityksestä. Voidaankin sanoa, että asiakas lähestyy yritystä aina asiakaskokemuksen näkökulmasta ja asiakkaalla on aina subjektiivinen odotus kohtaamiseen liittyen. (Korkiakoski, 2019, s. 19; Fischer & Vainio, 2014, s.165; Holma ym. 2021, s. 24.)

Asiakaskokemus voidaan määrittää eri tavoin. Yksinkertaisuudessaan asiakaskokemus on asiakkaan tunne, joka on muodostunut asiakkaan ja yrityksen välisestä kanssakäymisestä koko asiakaspolun ajan. Asiakaskokemus vaikuttaa muun muassa asiakaskäyttäytymiseen, -tyytyväisyyteen, -uskollisuuteen. Asiakaskokemus voidaan myös katsoa olevan seurausta asiakkaan omista prosesseista ja oman elämän konteksteista. Esimerkiksi erilaisten tuotteiden käyttäminen tapahtuu asiakkaan arjessa, jolloin muodostuvaan kokemukseen vaikuttaa asiakkaan omat henkilökohtaiset prosessit ja ympäristötekijät. Näin ollen yrityksen on haastavaa johtaa asiakaskokemusta, koska

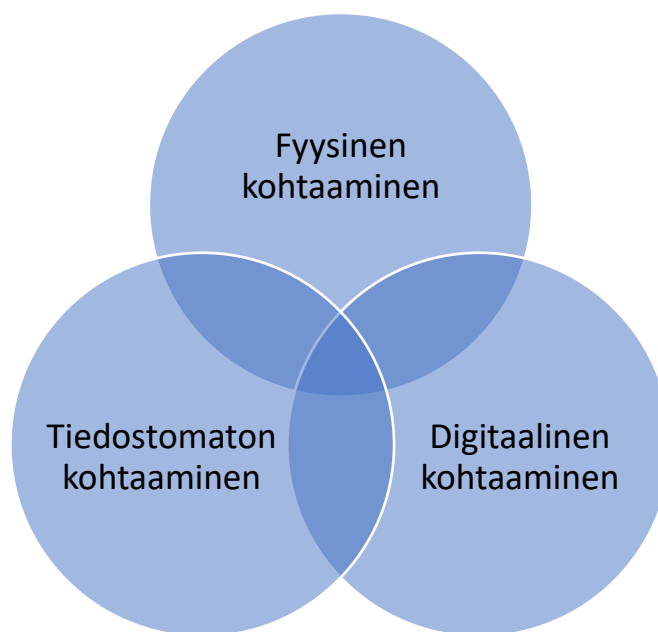
jokaisella asiakkaalla on erilaiset kriteerit ja ympäristötekijät. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 54–56.)

Asiakaskokemus muodostuu monista asioista, mutta se tiivistää asiakkaan käsityksen yrityksestä ja sen brändistä. Kaikki, mitä yritys tekee, vaikuttavat siihen, miten asiakas näkee yrityksen ja siten kaikki vaikuttavat yleiseen asiakaskokemukseen. Tähän liittyy esimerkiksi markkinointi, asiakasviestintä, myyntiprosessi ja mitä myynnin jälkeen tapahtuu. (Morgan, 2017.)

Asiakaskokemus katsotaan muodostuvan yrityksen prosesseista: asiakaspoluista ja kosketuspisteistä. Siihen liittyy hetket ennen ostopäätöstä, ostopäätöksellä ja ostamisen jälkeen koetuissa kosketuspisteissä. Kosketuspisteet ovat asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutustilanteita, jotka voivat olla suoria tai epäsuoria. Niiden merkitys on oleellinen osa asiakaskokemuksen muodostamista. Kosketuspisteitä voivat olla muun muassa tuote, asiakaspalvelu, markkinointiviestintä ja brändi. Kosketuspisteet voidaan jakaa neljään ryhmään: 1) yrityksen omistamiin kosketuspisteisiin, 2) kumppanien toteuttamiin, 3) asiakkaan omistamiin sekä 4) sosiaalisiin ja ulkoisiin kosketuspisteisiin. Yrityksen omistamat kosketuspisteet ovat ne kontaktikerrat, jotka yritys voi itse suunnitella. Kumppanien toteuttamat kosketuspisteet ovat ne kosketuspisteet, joita yritys voi johtaa ja suunnitella yhteistyökumppanin kanssa. Asiakkaan omistamat kosketuspisteet tarkoittavat hetkiä, joita yritys ei pysty kontrolloimaan. Viimeisenä on sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet, joilla tarkoitetaan toisia asiakkaita ja heidän jakamia kokemuksia yrityksestä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 73–74.)

Nykyisin kosketuspisteitä on enemmän, koska digitalisaatio on mahdollistanut esimerkiksi keskustelupalstat, joissa asiakkaat voivat jakaa tuntemuksiaan. (Korkiakoski, 2019, s. 19). Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ollessa yhteydessä yritykseen digitaalisessa ympäristössä. Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu myös tuotteen digitaalisten ominaisuuksien kautta, vaikka ne olisivat pieniäkin seikkoja. Näillä pienillä asioilla on suora yhteys sekä vaikutus koko tuotteen ja palvelun asiakaskokemuksen kokonaisuuteen. Asiakaspolkuja ja kosketuspisteitä pitää kehittää, jotta ne muodostavat yrityksessä tavoitteen mukaisen asiakaskokemuksen. (Filenius, 2015, s. 76; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 73–74.)

Asiakaskokemuksen syntyminen voidaan katsovan muodostuvan joko suoraan tai epäsuorasti. Suorat kokemukset muodostuvat, kun asiakas on fyysisessä kosketuksessa itse yritykseen joko kasvotusten tai digitaalisesti. Epäsuorat kokemukset muodostuvat puolestaan toisen tekijän kautta. Epäsuoria kokemuksia voi olla esimerkiksi sosiaalisessa mediassa olevat kommentit ja tv-mainokset. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu digitaalisesta, fyysisestä ja tiedostamattomasta kohtaamisesta yrityksen kanssa (kuvio 2). Digitalisaation myötä myös digitaalinen kohtaaminen on merkittävässä osassa asiakaskohtaamista nykyään, koska digitaalisessa ympäristössä ja sosiaalisessa mediassa tapahtuu asiakaskohtaamisia asiakkaan etsiessä tietoa itsenäisesti. Kolmantena on tiedostamaton kohtaaminen, jolloin kaikki olettamukset, näkemykset ja mielikuvat vaikuttavat brändikokemuksen syntymisen. (Ahvenainen ym., 2017, s. 34; Tasvan & Erdem, 2018, s. 28.)



Kuvio 2: Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen tekijät (Ahvenainen ym. 2017, s.33).

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen voidaan katsovan muodostuvan näistä kolmesta päätekijästä, joiden pohjalta asiakkaalle syntyy vahva tunnekokemus. Nämä kolme tekijää sisältävät myös osakokemuksia, joista on kerrottu seuraavaksi. (Ahvenainen ym. 2017, s 33–34.)

Asiakaskokemus sisältää osakokemuksia, joita ovat esimerkiksi brändikokemus, ostokokemus, palvelukokemus ja käyttökokemus. Näiden avulla yritys pystyy

kiinnittämään paremmin huomioon oman liiketoiminnan kannalta tärkeisiin ominaispiirteisiin. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 117.) Brändikokemuksella tarkoitetaan yrityksen brändin ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, joka herättää asiakkaassa mielikuvia ja tunteita brändiä kohtaan ja saa asiakkaan käyttäytymään tietyllä tapaa. Brändikokemus sotketaan usein asiakaskokemukseen ja niitä pidetään samana asiana, vaikkakin brändikokemus on osa asiakaskokemusta. (Tavsan & Erdem, 2018, s. 41.)

Ostokokemus on asiakaskokemuksen osakokemus, joka muodostuu asiakkaan ostaessa tuotteen tai palvelun. Verkkokaupassa ostokokemus on tehtävä helpoksi ja vaivattomaksi. Verkkokaupassa myös eri maksuvaihtoehtojen tarjoaminen on tärkeässä osassa kuten myös, että ostamiseen liittyvät esteet poistetaan. Ostokokemukseen vaikuttaa muun muassa hinta, joka on erikseen myös oma osakokemus. Hintakokemus on merkittävä tekijä asiakaskokemuksessa ja yritykset ovat kiinnostuneita siitä, mitä asiakkaat ajattelevat tuotteiden ja palveluiden hinnoista. Palvelukokemus on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa muodostuva kokemus tietyssä palvelussa. Käyttökokemus puolestaan syntyy käyttäjälle palvelun tai tuotteen käytöstä, jolloin kokemukseen vaikuttaa tuotteen/palvelun käytettävyys ja desing. (Tasvan & Erdem, 2018, s. 51, 53; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 63–64.)

Asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut viimeisten vuosien aikana. Moni yritys on lisännyt asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa ymmärtämättä kuitenkaan, mitä se käytännössä tarkoittaa. Strategia on laaja kokonaisuus, mikä määrittelee muun muassa mikä on yrityksen suunta ja tavoite, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja mihin asiakastarpeisiin yritys vastaa. Näihin kysymyksiin vastaamalla yritys luo itselleen asiakaspauksen ja brändin. (Holma ym. 2021, s. 47–48.) Kohdeorganisaatiossa asiakaskokemus on nostettu strategian tasolle ja se on yksi ohjaavista tekijöistä jokaisessa liiketoiminnan osassa.

Kun yritys linjaa asiakaskokemuksen strategian lähtökohdaksi, voidaan odottaa, että asiakaskokemuksella tavoitellaan kilpailuetua. Asiakaskokemus voi olla myös strategiassa jonkin konkreettiseen tavoitteeseen sisältyvä, jonka avulla esimerkiksi parannetaan asiakastyytyväisyyttä tai asiakaspitoa. Asiakaskeskeisyys on yrityksen strateginen valinta, jonka avulla yritys pystyy kehittämään tuotteita ja palveluita asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden mukaan. Se edellyttää yritykseltä suunnitelmallisuutta,

organisoidumista ja työkuulttuurin muutosta kohti asiakaskeskeisyyttä. Asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakkaan arvon muodostuksen ymmärtäminen toimii ohjaavana tekijänä yrityksessä. (Fader, 2020, s. 27; Koivisto ym. 2019, s. 229; Holma ym., 2021, s. 56–57.)

Asiakaskeisyydessä tunteiden tunnistaminen on tärkeää. Tunteiden avulla pystytään ymmärtämään toisten ihmisten toimintaa ja sen vuoksi asiakaskeisyys voidaan katsoa nojaavan ihmiseltä ihmiselle näkökulmaan. Tunteet ovat asiakaskokemuksen ja asiakkuuden elinkaaren kriittisissä hetkissä, jonka takia niiden tunnistaminen ja huomioiminen on ehdottoman tärkeää vuorovaikutustilanteissa. Tämä edellyttää aktiivista asiakaskokemuksen suunnittelua ja kehittämistä. (Hänti, 2021, s. 11; Pennington, 2016, s. 45.) Jokainen asiakaskohtaaminen herättää tunteita, jotka vaikuttavat avaintekijöinä asiakkaan käyttäytymiseen ja päätöksentekoon. Negatiivinen tunnekokemus voi muokata asiakkaan muistikuvia koetusta palvelusta, vaikka palvelu olisi sujuva ja tuotteet toimivia. (Killström, 2020, s. 9–13.)

Asiakaslähtöisyys on puolestaan asiakaskeisyyden jalostamista käytäntöön ja se on tärkeä lähtökohta asiakaskokemukselle ja sen johtamiselle. Se on lähestymistapa, jossa asiakkaiden todelliset tarpeet ovat yritystoiminnan ja kehittämisen lähtökohta. Se edellyttää, että yritys on kykenevä selvittämään asiakkaiden todellisia tarpeita, odotuksia ja ajatuksia. Tämä edellyttää hyvää asiakasymmärrystä, jotta yritys pystyy ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia heidän lähtökohdistaan. Asiakaslähtöinen yritys hyödyntää omassa tulevaisuuden suunnittelussa asiakasymmärrystä, jonka vuoksi myös yrityksen arvojen, asenteiden ja kulttuurin on aidosti muodostuttava asiakkaan tarpeiden ympärille. (Koivisto ym. 2019, s. 166–168, 229; Holma ym. 2021, s. 54.)

Räätälöidyt ja yksilöidyt tuotteet ja palvelut ovat tärkeitä työkaluja jokaiselle organisaatiolle, joiden tavoitteena on parantaa asiakaskokemustaan. Jokainen asiakas on erilainen ja asiakkaiden erilainen kohtelu on juuri se asia, mikä tekee asiakaskokemuksesta merkityksellisen ja mieleenpainuvan. Asiakkaan toivetta on hyvä arvostaa, jos asiakas tuo ilmi esimerkiksi, kuinka häntä tulee kohdella. Näin asiakkaalle luodaan yksilöity palvelu, joka jää asiakkaan mieleen paremmin. (Peppers, 2016, s. 108.)

Ihmiset asettavat huomaamattomasti odotuksia asioista, jotka määrittävät olemmeko tyytyväisiä vai tyytymättömiä. Kun odotukset alitetaan, koemme yleensä tyytymättömyyden tunnetta ja puolestaan, kun odotukset saavutetaan tai ylitetään, olemme tyytyväisiä. Tämän vuoksi asiakasodotuksella on merkittävä rooli asiakaskokemuksessa. Asiakasodotukset voidaan jakaa yleisiin ja erityisiin odotuksiin. Yleiset asiakasodotukset ovat luonteeltaan sellaisia, että asiakas odottaa niiden olevan yrityksessä kunnossa. Yleisiä asiakasodotuksia voi olla esimerkiksi personoitu asiakaskokemus, monikanavainen asiointi, helppo ja vaivaton asiointi ja nopeus. Erityisiä asiakasodotuksia ovat puolestaan odotukset tiettyä yritystä, palvelua tai tuotetta kohtaan ja ne muodostuvat monesta tekijästä. Erityisiä odotuksia ovat esimerkiksi markkinointiviestintä ja siitä muodostunut mielikuva, aiempi kokemus ja muiden suositukset sekä toimialanormit eli yleiset käsitykset, miten yritysten on tapana toimia tietyllä toimialalla. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 92–99.)

Kun asiakaskokemusta kehitetään, tavoitteena on parantaa kokemuksia sekä lisätä asiakasuskollisuutta tunteiden avulla. Asiakaskokemusta voidaan parantaa poistamalla prosessista kipupisteitä ja lisäämällä aina asiakaskohtaamiseen huippuhetkiä eli hetkiä, jotka yllättävät, ilahduttavat ja luovat muiston. Huippuhetkien lisäämisen lisäksi on hyvä varmistaa, että kohtaaminen päättyisi positiiviseen tunteeseen. Tätä kutsutaan huippu-loppu-säännöksi. Asiakaspolkuja kuvaamalla voidaan tunnistaa jo olemassa olevia huippuhetkiä ja kehittää niitä vielä paremmiksi. Yksi huippuhetki on yleensä palvelun alussa, jolloin asiakas otetaan vastaan. Huippuhetkiä ovat myös tilanteet, joissa asiakas oivaltaa jotain uutta tai yllättyy positiivisesti. (Killström, 2020, s.69, 83.)

Yrityksessä on hyvä myös ymmärtää, että henkilöstökokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen. Henkilöstökokemus on työntekijän mielikuva työnantajastaan, mikä muodostuu kolmesta osa-alueesta. Nämä osa-alueet ovat yrityskulttuuri, teknologia ja työympäristö. Näihin kolmeen alueeseen on hyvä yrityksessä keskittyä ja kiinnittää huomiota, koska niillä on yhteys asiakaskokemukseen. Henkilöstökokemuksen tavoitteena on luoda toimintaedellytykset, jotta henkilöstö voi palvella asiakkaitaan hyvin ja luoda lisäarvoa asiakkaille. Lisäarvo syntyy tunteista, tiedosta ja toiminnoista. (Korhikoski, 2019, s. 117, 121–123.)

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii vakuutusyhtiö, joka tarjoaa asiakkailleen vahinkovakuutuksen tuotteita ja palveluja. Useimpien asiakkaiden, jotka ovat yhteydessä vakuutusyhtiöön, ajattelumalli on defensiivinen eli puolustautuva. Tämä voi johtua vakuutusyhtiön yleisestä maineesta ja haastavasta vakuutuskielestä, jota asiakkaiden on vaikea ymmärtää. Tämän vuoksi vakuutusyhtiöiden on osattava muuttaa tilanne oikeanlaiseksi ja huomioida asiakkaan tunteet. Asiakaskokemuksen näkökulmasta vakuutusyhtiöt ovat etuoikeutettuja, koska heidän asiakkaansa lähestyvät heitä tilanteissa, kun he tarvitsevat vakuutusyhtiön apua. Kun asiakkaalle sattuu vahinko, asiakkaan toimintaa ohjaa hänen tunteensa, kuten kipu ja huoli. Nämä hetket ovat yritykselle otollisimpia hetkiä, jolloin voidaan vaikuttaa asiakkaaseen. Asiakaskohtaamisessa ensimmäiset minuutit ovat keskeisimmät. Näiden minuuttien aikana voidaan vaikuttaa asiakkaaseen ja siihen mitä hän tuntee jälkikäteen. Tällä on merkitystä esimerkiksi asiakasuskollisuuteen ja siihen mitä asiakas kertoo yrityksestä perheelleen ja ystävilleen. (Pennington, 2016, s. 40–41.)

4.2 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on sitä, että yritys tuntee asiakkaansa, ymmärtää heidän tarpeitaan ja käyttäytymistä. Sen perustana on, että yrityksellä on halu syvällisesti paneutua asiakkaisiinsa ja tunnistaa heidän ajatusmaailmaansa, tarpeet ja tunteet. Asiakasymmärrys edellyttää yritykseltä taitoa asettua asiakkaan asemaan, auttamishalua ja yhteisen tunteen tavoittelua. (Ahonen & Rautakorpi, 2008; s. 32; Hänti, 2021, s. 11.)

Asiakasymmärryksen tarkoituksena on ymmärtää asiakasta ja asiakkaan motivaatiota. Asiakasymmärrys tuottaa yritykselle tietoa, miten asiakkaat toimivat eri tilanteissa, milloin asiakkaat kääntyvät heidän puoleensa ja millaisia haasteita asiakkailla on. Asiakasymmärryksen avulla yritys saa vastauksen, miksi asiakas käyttäytyy niin kuin käyttäytyy. Asiakasymmärryksen avulla yritys pystyy kehittämään palvelujaan asiakaslähtöisemmäksi ja siten palvelemaan asiakkaitaan paremmin. (Holma ym. 2021, s. 110–111.)

Asiakkaasta voidaan kerätä tietoa näkemättä tai juttelematta asiakkaan kanssa. Tällöin tieto saadaan ”toisen käden kautta” ja tietolähteinä voivat olla esimerkiksi kyselyt,

markkinatutkimukset ja järjestelmistä saadut tiedot. Jos asiakkaasta kerätään tieto vain ”toisen käden kautta” saaduilla menetelmillä, ei yritys pysty päättelemään, mitä asiakas haluaa tulevaisuudessa tai miksi asiakas valitsee tietyn tuotteen toisen sijaan. Asiakkaiden ymmärtämistä varten tehdään paljon töitä, niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Kerättävää tietoa on hyvä arvioida, onko tieto tarpeeksi syvällistä ja monipuolista sekä tuleeko tieto useammasta lähteestä. Kun kerättyä tietoa yhdistetään esimerkiksi järjestelmistä saatuihin tietoihin, yritys saa muodostettua kokonaiskuvan siitä, mitä on tapahtunut ja miten asiakkaat ovat tämän kokeneet. Yrityksen johdon, prosessien ja henkilöstön on oltava mahdollisemman lähellä asiakasta, mikäli yritys haluaa sen tuote- ja palvelukehityksen olevan läheisessä yhteydessä loppukäyttäjiiin. Yrityksen on osattava tunnistaa asiakkaittensa merkitykselliset ja merkityksettömät asiat. Näitä asioita voivat olla esimerkiksi arvot, asenteet, tunteet ja persoonallisuus. Kun yritys tunnistaa asiakkaittensa merkityksettömät asiat, voi yritys tarjota asiakkailleen jotain sellaista, mitä asiakas ei itse vielä tiedosta tarvitsevansa. (Holma ym. 2021, s. 112, 114, 116; Hänti, 2021, s. 14–15.)

Paras asiakasymmärrys saadaan, kun yhdistetään ihmisymmärrystä loogiseen oletusajatteluun. Ihmisymmärryksessä saadaan tiheämpää tietoa ja dataa ihmisten käyttäytymisestä ja konteksteista, kun puolestaan loogisessa oletusajattelussa tieto on ohutta ja pohjautuu suuren joukon yleisimpiin ominaisuuksiin. Asiakasymmärryksen työkaluja on monenlaisia ja niistä valitaan sopivin työkalu ratkaisemaan, mihin kysymykseen halutaan vastauksia. Asiakasymmärryksen työkaluja ovat esimerkiksi asiakaspolku, -polku ja -tutkimus. (Holma ym. 2021, s. 121–122, 131.)

Asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää yrityksen strategian ja tavoitteiden asettamisessa sekä vision eli tahtotilan laadinnassa. Strateginen jalkautus pohjautuu asiakasymmärrykseen, jolloin se viestitään koko arvoketjulle, jotta yrityksen toiminta ja tulos pohjautuu asiakkaiden tarpeisiin ja motivaatioihin. Arvoketjulla tarkoitetaan yrityksen niitä toimintoja sekä tuotantoja, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Arvoketju on sidoksissa asiakkaan valintoihin, motiiveihin ja siihen, kuinka yritys vastaa näihin. (Ahonen & Rautakorpi, 2008, s. 34–35.)

4.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on johtamisen suuntaus, jossa tarkastellaan yksittäisen asiakkaan kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtamisessa kiinnitetään huomiota, millaisia kognitiivisia ja emotionaalisia kokemuksia asiakkaalle muodostuu hänen ollessaan yhteydessä yritykseen tai käyttäessään yrityksen tuotteita tai palveluja. (Juuti, 2015, s. 40–41.)

Asiakaskokemus on tärkeä kilpailutekijä, jonka vuoksi sitä tulee johtaa. Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeä ymmärtää eri tunteiden merkitys ja niiden vaikutus asiakaskäyttäytymiseen. Yritykset usein kysyvät asiakkailta tyytyväisyyttä saatuun palveluun erilaisen asteikon ja mittarin avulla. Yrityksen olisi hyvä tiedostaa, ettei asiakkaalla ole pelkästään kahta tunnetta, tyytyväinen ja tyytymätön. Asiakaskokemuksen johtamiseen ei riitä, että tunnistetaan asiakkaalta edellä mainitut kaksi tunnetta. Ymmärtämällä asiakkaita ja heidän tunteitansa yritys pystyy ennakoimaan asiakkaan käyttäytymistä ja vaikuttamaan siten asiakaskokemukseen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 117; Killström, 2020, s. 15–16; 57.)

Jos organisaatiot ovat enemmän tuotekeskeisempiä kuin asiakaskeskeisempiä, organisaatiot paneutuvat tuotteiden yksityiskohtiin ja asiakkailta saatu palaute jää enemmän huomioimatta. Asiakaskokemuksen johtamisen edellytys on, että organisaatio pääsee asiakkaan kokemusmaailmaan sisälle. Näin organisaatio pystyy paremmin suunnittelemaan optimaalista asiakaskokemuksen sisältöä. (Juuti, 2015, s. 42–43.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on yksinkertaisemmillaan sitä, että asiakkaiden ongelmat voidaan ratkaista vaivattomasti ja helposti käytettävissä olevilla tavoilla ja resursseilla. Johdon vankkaa sitoutumista tarvitaan, mikäli yritys haluaa panostaa asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen. Sitä pitää johtaa systemaattisesti ja siihen panostaminen mahdollistaa hyvän kokemuksen tuottamisen, uskollisten asiakkaiden hankinnan ja liiketoiminnan positiivisen kehityksen. Panostamalla asiakaskokemukseen yritys mahdollistaa kilpailuedun muuttuvilla markkinoilla. (Holma, 2021, s. 159–160; Juuti, 2015, s. 45.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on organisaation yksi keskeinen strateginen kysymys, sillä siihen vaikuttaa kaikki organisaation toiminnot ja kaikki organisaation palveluksessa olevat henkilöt. Asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt vaikuttavat omalla työpanoksellaan suoraan asiakaskokemukseen. Epäsuorasti asiakaskokemuksiin vaikuttavat kaikki muut organisaatiossa olevat toiminnot, osastot ja siellä työskentelevät henkilöt. (Juuti, 2015, s. 50.)

Asiakaskokemuksen johtaminen ei ole sama asia kuin asiakkuuksien johtaminen. Asiakkuuksien johtamisessa keskitytään analytiikkaan ja tietoihin, mitä yrityksellä on jo asiakkaasta. Asiakaskokemuksen johtamisessa tarkastellaan myös asiakkaasta olevia tietoja, mutta myös asiakkaan ominaisuuksia. Toisin sanoen asiakaskokemuksen johtamisessa seurataan, mitä asiakas ajattelee, tuntee ja mitä asiakas tekee. (Tasvan & Erdem, 2018, s. 29.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on maksimoida asiakkaille tuotettava arvo luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Asiakkaan kokema arvo syntyy monen asian summasta. Se voidaan katsoa muodostuvan saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotuksesta. Hyötyinä voidaan pitää tuotettuja kokemuksia, jotka auttavat ja helpottavat asiakkaan elämää tai tyydyttävät asiakkaan tarpeet. Uhrauksena voidaan pitää yleensä hintaa, jonka asiakas maksaa hyödystä, mutta uhrauksena voidaan pitää myös asiakkaan menetettyä aikaa. (Saarijärvi & Puustinen, 2022, s. 144; Löytänä & Korteso, 2011, s. 54–55.)

Asiakasarvo on asiakkaan kokema arvo, joka edellyttää vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen tarjoaman kesken. Asiakas arvo on subjektiivista eli asiakas määrittää itse, mikä hänelle tuottaa arvoa ja mikä ei. Asiakkaan kokemaa arvoa voidaan kasvattaa opettamalla asiakasta käyttämään tuotetta tai palvelua paremmin. Näin asiakas saa ostetusta tuotteesta tai palvelusta paremmin hyödyn irti ja mahdollistaa siten arvon muodostumisen. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, s. 138–140.)

Arvon lähteet voidaan jakaa kahteen. Ensimmäisenä on utilitaariset lähteet, jotka ovat rationaalisia ja liittyvät kokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin. Nämä toimivat keino saavuttaa tavoiteltu päämäärä. Utilitaarisia lähteitä ovat esimerkiksi palvelun sujuvuus ja nopeus. Toisena ovat hedonistiset lähteet, jotka ovat subjektiivisia,

emotionaalisia ja irrationaalisia. Hedonistiset lähteet tuottavat tunteita ja herättävät eri aisteja. Arvo muodostuu tuotteesta tai palvelusta syntyvästä tunteesta. Asiakaille tuotetaan arvoa jokaisessa kohtaamisessa ja sen määrä voi vaihdella kohtaamisesta toiseen. Parhaimmillaan arvon määrä kasvaa, kun kohtaamiset toistuvat, koska jokaisella kohtaamisella yrityksellä on mahdollisuus kerätä uutta tietoa asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 55–56.)

Arvolupaus kertoo, millaista arvoa yritys luo asiakkaille. Se on niin ulkoisen kuin sisäisen johtamisen väline. Ulkoisessa johtamisessa arvolupaus viestittää, millaista arvoa yritys tuottaa asiakkaille ja miten se eroaa kilpailijoista. Sisäisessä johtamisessa arvolupauksella viestitään organisaation sisälle, millaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee. Arvolupaus toimii suunnan näyttäjänä, jonka avulla henkilöstö pystyy priorisoimaan oman tekemisen painopisteitä. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, s. 147–148.)

4.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Jotta voidaan johtaa jotain, tulee sitä osata mitata oikein. Sama pätee asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen toteuttamisen edellytys on, että sitä myös mitataan ja saatuja tuloksia analysoidaan. Asiakaskokemuksen mittaamisen avulla yritys saa arvokasta tietoa asiakkaistaan, omista tuotteista ja palveluista. Asiakaskokemuksen mitaustuloksia voidaan hyödyntää päätöksenteossa ja kehittämistyössä. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, s. 231; Soudagar ym., 2012, s. 190.)

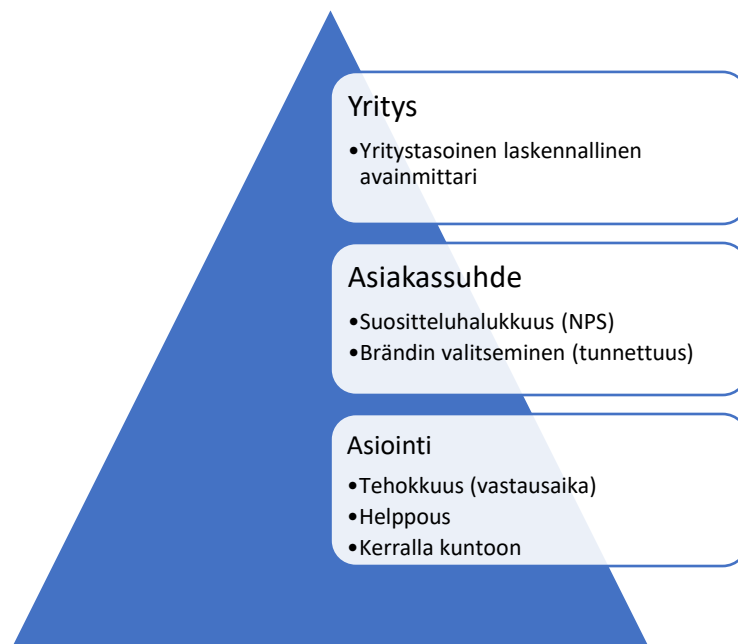
Ennen mittareiden valitsemista, yrityksen on määriteltävä asiakaskokemukselle tavoite. Tavoitteen määrittelemisen avulla pystytään seuraamaan, onko mittaamisesta saadut tulokset linjassa tavoitteen kanssa. Asiakaskokemuksenmittareilla pyritään selvittämään ja todentamaan, onko tavoiteltu kokemus saavutettu ja mitkä tekijät vaikuttavat kokemukseen sekä millaiset seuraukset kokemuksilla on ja tuottaako toiminta oikeanlaista asiakasarvoa. Asiakaskokemuksen mittaamisen prosessi voidaan kuvata vaiheittain kuvion 3 mukaisesti. (Holma, ym. 2021, s. 244–245; 259–260.)



Kuvio 3: Mittaamisen peruskaava (Holma ym. 2021, s. 248).

Aluksi selvitetään lähtötaso eli millaista asiakaskokemusta yritys tuottaa tällä hetkellä, mitä tietoa on jo käytettävissä ja mitä tarvitaan lisää. Seuraavaksi määritellään asiakaskokemukselle selkeä tavoite, jota kohti toimintaa lähdetään ohjaamaan. Asiakkaita kuuntelemalla ja saatuja tietoja analysoimalla varmistetaan, onko yrityksen toiminta menossa tavoitetta kohti. Tässä kohtaa valitaan kokemuksen kannalta tärkeät mittarit, joiden avulla tietoa kerätään asiakkailta. Tilannekuvan jälkeen tehdään mahdolliset korjaustoimenpiteet tai ylläpidetään käytännön toimet, jotta tavoite saavutetaan. Yrityksen henkilöstön osallistaminen, vastuuttaminen ja valtuuttaminen auttaa asiakaslähtöisen kulttuurin juurruttamisen yritykseen ja siten edesauttaa asiakaskokemuksen tavoitteen saavuttamista. Viimeisenä on asiakkaalle viestiminen eli reagoidaan asiakkaan antamaan palautteeseen, kiitetään ja kysytään lisää palvelusta ja sen kehittämistä. (Holma ym. 2021, s. 247–248.)

Asiakaskokemuksen mittaristot voidaan jakaa kosketuspisteiden, asiakassuhteiden ja yrityksen tasoille. Käytettävät mittarit suunnitellaan asiakkaan näkökulmasta, jotta tulokset olisivat relevantteja eivätkä täten edusta yrityksen omia intressejä. Korkiakoski (2019) havainnollistaa asiakaskokemuksen mittarien eri tasoja seuraavasti:



Kuvio 4: Asiakaskokemuksen mittarit eri tasoilla. (mukailtu, Korkiakoski, 2019, s. 75.)

Kuviossa 4 on havainnollistettu asiakaskokemuksen mittareita eri tasoilla. Asiointi eli kosketuspisteissä mitattavana asiana voi olla esimerkiksi tehokkuus, jolloin mitataan vastausaikaa eli kuinka kauan meni aikaa asiakkaan asian ratkaisuun. Seuraavana on asiakassuhde, jossa voidaan mitata esimerkiksi suosittehalukkuutta NPS-kyselyn avulla. Yritystasolla voidaan mitata esimerkiksi kohtaamisen keskiarvoa eli kosketuspistemittauksista saatujen tulosten keskiarvo. (Korkiakoski, 2019, s. 73–75.)

Asiakaskokemuksen mittareita ovat esimerkiksi NPS, CES ja CSAT. NPS eli Net Promoter Score on mittari, jonka avulla selvitetään, onko asiakas valmis suosittelemaan yritystä. Yksinkertaisuudessaan asiakkaalta kysytään, kuinka todennäköisesti hän suosittelee yritystä saamansa kohtaamisen perusteella. NPS on yleisesti käytetty mittari, koska se on tehokas tapa kerätä tietoa ja se antaa toimialakohtaisesta benchmark-tietoa. (Holma ym., 2021, s. 59–260, 263.)

NPS-mittaamisessa asiakas arvioi, kuinka todennäköisesti suosittelee yritystä. Mittaus tehdään asteikolla 0–10, jossa arvo 0 on ”erittäin epätodennäköisesti” ja 10 on puolestaan ”erittäin todennäköisesti”. Arvosanat 0–6 ovat arvostelijoita, 7–8 neutraaleja ja 9–10 suositteleejoita. Suositteleejat ovat lojaaleja asiakkaita, jotka suosittelvat yritystä lähipiirilleen, neutraalit ovat tyytyväisiä, mutteivat sitoutuneita yritykseen tai sen

tuotteisiin ja palveluihin. Arvostelijat ovat tyytymättömiä asiakkaita, jotka voivat kertoa epäsuotuisia kokemuksia eteenpäin. Arvostelijat ovat yritykseen kannalta myös mahdollisuus oppia epäonnistumista. (Ahvenainen ym., 2017, s. 25; Korkiakoski, 2019, s. 66.)

NPS saadaan laskemalla kaavalla: $(\text{suosittelijat} - \text{arvostelijat}) / \text{vastaajien määrä} \times 100 = \text{NPS}$. Saatu tulos sijoittuu välille -100 - +100. Kuvassa 1 on havainnollistettu NPS laskenta.

$$\frac{\text{Suosittelijat} - \text{Arvostelijat}}{\text{Vastaajien määrä}} \times 100 = \text{NPS}$$

Kuva 1: NPS-arvon laskukaava (Ahvenainen ym., 2017, s. 25).

NPS on helppo ja tehokas tapa mitata asiakaskokemusta, mutta se ei yksikseen kerro sen enempää kokemuksesta ja siihen liittyvästä kohtaamisesta. Koska NPS on yleinen tapa selvittää yritysten suositteluhalukkuutta, asiakkaat voivat olla kyllästyneitä jatkuvasti vastaamaan kyselyyn. Tällä voi olla myös vaikutusta annettuihin vastauksiin ja sitä kautta saatu tietoa ei voida pitää välttämättä luotettavana. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, s. 248–249.)

CES eli Customer Effort Score on erityisesti asiakaspalveluorganisaatioille suunnattu mittari. Sen tarkoituksena on selvittää asioinnin helppous ja vaivattomuus ja sen avulla saadaan selville myös asiakaspolun heikoimmat kohdat. (Holma ym. 2021, s.263; Korkiakoski 2019, s. 66–67.) CSAT eli Customer Satisfaction Score on asiakastyytyväisyysmittari, joka kertoo kohtaamispisteen laadusta. Laatu todennetaan yleensä kysymällä asiakkaalta, kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun. CSAT antaa myös tarkemman kuvan palvelun laadusta kuin NPS-indeksi, sillä palvelukohtaaminen voi olla onnistunut, vaikkei asiakas olisi kuitenkaan halukas suosittelemaan yritystä. (Holma, 2021, s. 263.)

Korkiakoski (2019) esittelee Futurelab Finlandin kehittämän asiakaskokemuksen mittaamista varten laaditun CX3D -mallin. Mallissa yhdistyy tehokkuus, helppous ja tunteet. Mallin ajatuksena on, että jo olemassa olevaan kyselyyn lisätään kysymykset,

joilla mitataan tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta. Näiden kysymysten avulla pystytään tutkimaan, miten yritys on onnistunut kyseisillä osa-alueilla. (Korkiakoski, 2019, s. 67–68.)

Asiakaskokemuksen mittareina voidaan pitää myös asiakaspääoman mittareita, joista saadaan tunnuslukuja, jotka kertovat kokemuksen seuraussuhteista. Asiakaspääoman mittarit ovat merkittäviä, koska ne auttavat yritystä ymmärtämään asiakaskokemuksen ja sen seurausten vaikutuksen yrityksen liiketoimintaan. Asiakaspääomaa voidaan tarkastella yksittäisen asiakkaan, segmentin, tuoteryhmän tai koko asiakaskannan tasolla. Asiakaspääomamittareita ovat esimerkiksi asiakaspoistuma ja asiakaspysyvyys. Asiakaspoistuma kertoo, kuinka paljon asiakkaista on lopettanut palvelun käyttämisen tietyn ajanjakson aikana. Korkea asiakaspoistuma viittaa siihen, että asiakaskokemuksessa on jotain pielessä. Se ei kuitenkaan itsessään kerro, mikä asiakaskokemuksessa on pielessä. Asiakaspysyvyys on puolestaan vastakohta asiakaspoistumalle. Se saadaan laskemalla samalla tavalla kuin asiakaspoistumassa, mutta käänteisenä eli kuinka suuri osa asiakkaista jatkaa asiakkaana. Asiakaspysyvyys on suorassa yhteydessä yrityksen tuottoon koko asiakkuuden aikana. (Holma ym., 2021, s. 265–266; Korkiakoski, 2019, s. 73.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen ei tuota itsessään organisaatiolle hyötyä, menestystä, arvoa tai kilpailuetua. Olipa mittari mikä tahansa, mittaamisesta ei ole hyötyä, mikäli tuloksia ei analysoida eikä jatkotoimenpiteitä tehdä. Jotta organisaatio saa paremman kokonaiskuvan asiakaskokemuksesta, on käytössä olevaa tietoa osattava yhdistellä ja analysoida. Analysoitua tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteossa, johtaa resursseja ja investoida oikean toiminnan kehittämiseen. (Holma, ym., 2021, s. 267–269.)

Kohdeorganisaatiossa asiakaskokemusta mitataan muun muassa NPS ja CES-mittareiden avulla. Molemmissa asiakaskyselyissä kerätään numeraalisen arvion lisäksi avointa palautetta. Näiden lisäksi organisaatiossa tarkastellaan spontaaneja asiakaspalautteita NPS ja CES-mittaustulosten rinnalla.

4.5 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemusta on kehitettävä jatkuvasti, koska asiakkaiden odotukset ja toiveet vaihtelevat nopeasti muuttuvassa maailmassa. Sen vuoksi asiakaskokemuksen kehittämistä varten tarvitaan tavoite, jota kohti kuljetaan. Tavoitteen saavuttamista varten tarvitaan puolestaan asiakasymmärrystä, jota voidaan kerätä monenlaisten työkalujen ja menetelmien avulla. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi asiakastutkimukset, asiakaspolut, asiakaspersoonat ja asiakaspalauteet. Esimerkiksi yrityksen saamista asiakaspalautteissa todennäköisesti ilmenee asiakkaiden toiveita ja odotuksia sekä kipupisteitä. Näistä yrityksen pitäisi osata tunnistaa todelliset kipupisteet ja tehdä valinta siitä, mitkä ovat ne oikeat kehityskohteet. Tämä voi olla haastava vaihe ja siksi on helppo valita kohteita, jotka eivät ole asiakkaan näkökulman kannalta parhaita valintoja. (Holma, ym. 2021, s. 129–137; Korkiakoski, 2019, s. 100–101.)

Asiakaskokemuksen kehittämiseen voidaan hyödyntää asiakaspolkujen kuvaamista. Niiden avulla kuvataan asiakkaan näkökulmasta ne kosketuspisteet, joita asiakas kohtaa palvelun aikana ja missäkin kanavassa. Asiakaspolkujen kuvaaminen on yksi hyvä asiakaskokemuksen kehittämisen menetelmistä, koska se auttaa hahmottamaan kuinka yhdenmukainen ja johdonmukainen palvelu on sekä kuinka kosketuspisteissä onnistutaan suhteessa tavoiteltuun asiakaskokemukseen. Yksinkertaistettuna palvelupolku kertoo, toteutuuko yrityksen lupaukset palvelun aikana todellisuudessa. Asiakaspolut koostuvat eri vaiheista ja ne vaihtelevat asiakasprofiilin mukaan. Asiakaspolun vaiheita ovat: impulssi, tietoisuus, harkinta, ostaminen, uusintaosto, suosittelut ja päättyminen. Myös näiden lisäksi asiakaspoluissa on hyvä tunnistaa asiakkaan ajatuksia, tunteita ja tekemisiä eri vaiheissa. Näitä tunnistamalla voidaan kehittää kosketuspisteitä. (Holma ym. 2021, s. 137–139; Saarijärvi & Puustinen, 2021, s. 205.)

Asiakaskokemusta voidaan kehittää asiakkaan ongelman kautta. Korkiakoski (2019) esittelee asiakaskokemuksen kehittämisen mallin, jossa asiakaskokemuksen ongelmat voidaan lajitella viiteen osa-alueeseen, jotka ovat aika (time), tunne (emotion), riski (risk), raha (money) ja tilanne (situation). Näistä osa-alueista voidaan laatia TERMS-malli. TERMS-mallin mukaisesti asiakaskokemusta voidaan kehittää esimerkiksi nopeuttamalla palvelua (time), luomalla asiakkaalle tunteeseen pohjautuvaa kokemusta, josta asiakkaalle jää helposti muisto (emotion). Riskin vähentämistä yritys voi tehdä

vertaisarvioinnin avulla, jolloin asiakkaat voivat lukea muiden asiakkaiden kokemuksista ja suosituksista tuotetta/palvelua kohtaan. Näin yritys voi vähentää riskiä ja vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä. Hinnoittelu on myös yksi asiakaskokemuksen kehittämisen keino. Hintojen vertailu sekä eri toimijoiden tuotteen/palveluun saatavuus ja riskit vaikuttavat ostopäätökseen. Yleensä asiakas ostaa tuotteen mieluiten sieltä, missä hinta ja kokemus kohtaavat. Asiakkaan tilanne vaikuttaa kokemukseen, jonka vuoksi yksityiskohtiin panostaminen kannattaa tietyissä hetkissä ja paikoissa. TERMS-mallissa esitetyjä osa-alueita voidaan kehittää muun muassa hyödyntämällä palvelumuotoilun työkaluja. (Korkiakoski, 2019, s. 104–107.)

Asiakaspalautteiden kautta yritys saa arvokasta tietoa suoraan asiakkailta, mutta niitä ei hyödynnetä usein kovinkaan paljon. Niiden avulla yritys saa suoraan asiakkaalta toiveita ja odotuksia sekä kehitysehdotuksia, joiden pohjalta yritys pystyy valitsemaan kehityskohteensa. Ihmiset antavat yleensä palautteita ongelman sattuessa, jolloin myös tunnetila on voimakkain. Oli voimakas tunnetila sitten negatiivinen tai positiivinen, tällöin ihmiselle jää yleensä parempi muistijälki tapahtuneesta, jonka vuoksi palautteisiin pitäisi suhtautua riittävällä vakavuudella. Kuten aiemmin jo todettiin, yrityksessä voi olla vaikea valita palautteista se oikea, joka otetaan kehittämistyön alle. Asiakaspalautteista saatuja kehitysideoita ja -kohteita voidaan vertailla asiakasnäkökulmasta ja arvonluonnin kautta. (Holma, ym. 2021, s. 136.)

Digitalisaatio ja teknologian kehitys on luonut yritykselle mahdollisuuden kehittää yrityksen palveluja ja sitä kautta saavuttaa parempaa asiakaskokemusta. Teknologian, tekoälyn ja datan merkitys kasvaa tulevaisuudessa, kun tuotteisiin ja palveluihin lisätään digitaalisia tekijöitä ja komponentteja. Digitaalisista palveluista yritykset saavat dataa. Datan avulla pystytään havaitsemaan palvelusta ne kohdat, jota asiakkaat eivät välttämättä osaa käyttää. Datan avulla pystytään tuottamaan siten tietoa ja hyödyntää sitä tuote- ja palvelunkehityksessä. Haasteena voi olla, ettei teknologiasta oteta kaikkea hyötyä irti. Se voi johtua puhtaasti osaamattomuudesta. (Holma ym. 2021, s. 304; Ahvenainen, 2017, s. 125.)

Tehtiinpä asiakaskokemuksen kehittämistä millä mallilla hyvänsä, sen tulisi olla systemaattista ja jatkuvaa. Kehitystyöstä vastaavan tiimin pitäisi pystyä arvioimaan toimenpiteitä, joilla asiakaskokemusta voitaisiin parantaa ja poistaa mahdolliset esteet

kehitystyöltä. Kehitystiimillä on myös oltava ymmärrys siitä, mitkä asiat ovat merkittävimmiksi asiakkaille ja mihin asioihin tulisi panostaa sekä investoida. (Korkiakoski, 2019, s. 103.)

Kohdeorganisaatiossa asiakaskokemuksen kehittämistä tehdään useamman henkilön toimesta. Eri roolit ja vastualueet suunnittelevat asiakaskokemuksen kehittämistä hyödyntämällä strategisia tiekarttoja ja saatuja asiakastutkimustuloksia. Asiakaskokemus on tunnistettu kohdeorganisaatiossa merkittäväksi kilpailueduksi, jonka vuoksi siihen panostaminen ja sen kehittäminen on vahvasti toiminnassa mukana.

5 ASIAKASPALAUTE ON MAHDOLLISUUS

Asiakaspalaute on asiakasymmärryksen työkalu, joka on usein alihyödynnetty tiedonkeruu menetelmä. Asiakaspalaute voi olla kiitos, moite, kehitysehdotus tai reklamatio. Yleensä yritys saa asiakaspalautteita ongelmatilanteissa ja palautteet ovat yleensä enemmän negatiivissävytteisiä kuin positiivisia, koska asiakkaan tunteet ovat voimakkaimmillaan ongelmatilanteen kohdatessa. Saadut palautteet on hyvä ottaa vakavasti, koska palaute aina kertoo jostain. Tämän vuoksi yrityksen on ymmärrettävä, mistä palaute kumpuaa. (Holma, 2021, s. 136; Soudagar ym. 2012, s. 187.)

Asiakaspalautteita kannattaa kysyä pian siitä, kun asiakas on ostanut tuotteen tai käyttänyt yrityksen palveluja. Asiakaspalaute toimii niin sanotusti laadunvalvojana, koska kokemus on asiakkaalla tuoreessa muistissa. Tällöin yritys saa helpommin asiakkaalta totuuden asiakkaan kokemasta palvelusta ja näin yritys pystyy huomioimaan esimerkiksi prosessissa olevat kipupisteet. (Soudagar ym. 2012, s. 187.) Palaute on aina mahdollisuus saada asiakkaalta tietoa organisaation haasteista ja kehityskohteista. Tämän vuoksi palautteiden kerääminen tulisi olla systemaattista. (Korkiakoski, 2019, 90.)

Organisaation olisi hyvä vastata saatuihin palautteisiin jollain tapaa. Yksinkertaisesti kiitos on riittävä vastaus. Jos palaute on pitkä, palautteenantajalle olisi hyvä viestiä, että organisaatio arvostaa annettua palautetta ja siihen käytettyä aikaa. Palautteenantajalle tulisi myös viestiä, miten palaute viedään eteenpäin. Automaattiset viestit ja pitkät vastausajat asiakkaalle kuvastavat välinpitämättömyyttä. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 190.)

5.1 Spontaanipalaute

Spontaanipalautteella tarkoitetaan palautetta, jonka asiakas on antanut omasta aloitteestaan haluamallaan tavallaan, halutussaan paikassa ja haluamanaan ajankohtana. Spontaanipalaute on yksi palautekeino saada tietoa asiakkaalta palvelusta tai tuotteesta. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta katsottuna spontaanipalautteen perusteella ei voida tehdä suuria johtopäätöksiä, koska saatu palaute ei kerro itsessään välttämättä asiakkaan kokemusta, toteutunutta palvelutilannetta ja tunnetilaa.

Spontaaneista palautteista organisaatio saa hyvää ja arvokasta tietoa suoraan asiakkaalta ja se mahdollistaa myös syvällisemmän dialogin asiakkaan kanssa. (Löytänä & Kortesus, 2011, s. 189.)

Asiakasta kuuntelemalla yritys saa hyvää tietoa suoraan asiakkaalta. Saatujen palautteiden pohjalta pysytään esimerkiksi suunnittelemaan, konseptoimaan, kehittämään tuotteita, palveluja, markkinointi ja niin edelleen. Saadut palautteet ovat dataa, jota pitää analysoida ja tunnistaa sieltä oleelliset syötteen. Saadut asiakaspalautteet ovat yritykselle hyödyllisiä, jos ne analysoidaan ja sen pohjalta saadaan syötteitä kehittämiseen ja päätöksenteolle. (Vesterinen, 2014, s.49, 59–61.)

Spontaaneja palautteita hyödyntämällä yritykset pystyvät kehittämään toimintaansa enemmän asiakasta kuunnellen. Yritys ottaa saadut palautteet vastaan, käsittelee ne ja mahdollisesti vastaa asiakkaalle. Saman yrityksen eri osastot ovat voineet saada samanlaisia spontaaneja palautteita, mutta niistä ei ole välttämättä tietoa eri osastojen välillä. Tämä tekee spontaanien palautteiden käsittelystä tehottoman. Yhtenäisen palautejärjestelmän avulla organisaatiot pystyvät seuraamaan saatuja spontaaneja palautteita paremmin sekä mahdollisia kehittämiskohteita läpi organisaation. (Seppänen, 2014.)

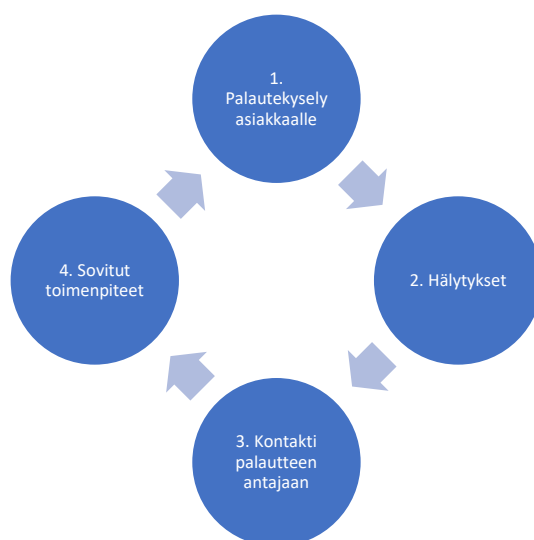
Asiakkaita tulisi kannustaa antamaan palautteita ja palautteenanto tulisi tehdä asiakkaalle helpoksi ja vaivattomaksi. Palautekanavia ovat esimerkiksi sähköpostiin tulleet palautekyselyt, yrityksen verkkosivuilla olevat palautelomakkeet ja keskustelupalstat. Saadut spontaanit palautteet on hyvä koota yhteen ja analysoida ne tunnistuen olennaisimmat asiat. Näin organisaatio hyötyy palautteista ja voi käyttää niistä saatuja tietoja esimerkiksi johtamisessa ja kehitystyössä. (Löytänä & Kortesus, 2011, s. 189).

5.2 Palauteprosessi

Palautteen kerääminen tulee olla systemaattista, koska kerättyjen palautteiden avulla saadaan varmistusta mitattuihin tietoihin ja yritys pystyy tekemään siten parempia päätöksiä asiakastasolla. Palauteprosessissa keskeisintä on, että jokainen palaute luetaan ja palautteisiin vastataan. Hyvä vastaamiskokemus vahvistaa asiakaskokemuksen

muodostumista. Välitön reagointi asiakkaan suuntaan voi muuttaa huonoksi muodostuneen kokemuksen positiiviseksi, joten on tärkeää myös muistaa huomioida yksittäisetkin palautteet eikä pelkästään keskittyä massapalautteisiin ja trendeihin. Jotta palauteprosessi olisi erinomainen, palautteiden pohjalta pitäisi tehdä päätöksiä ja tekoja, jotka näkyvät myös arjessa. Tärkeä on muistaa hyödyntää kehittämisessä positiivisia palautteita, jotka ovat yleensä alihyödynnettyjä. Palautteiden käsittelyn ja toimenpiteiden jälkeen on hyvä viestiä niin yrityksen henkilöstölle kuin asiakkaille, mitä toimia on tehty palautteiden pohjalta. Näin syntyy tunne siitä, että palautteen antaminen kannattaa. Erinomainen palauteprosessi tukee hyvän asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan kehittämistä myös tulevaisuudessa. (Karjalainen, 2022.)

Korkiakoski (2019) esittelee välittömän reagoinnin kehän vaiheet liittyen palautekyselyyn (kuvio 5):



Kuvio 5: Välittömän reagoinnin kehä (Korkiakoski, 2019, s. 89).

Saatu palaute on mahdollisuus tarkastella palveluja ja tuotteita. Palaute käynnistää asiakaskohtaisen kehittämisen kehän, jonka vuoksi siihen tulisi kiinnittää huomiota. Jos palautteenantaja on arvostelija, hänet olisi hyvä kontaktoida mahdollisimman pian. Nopeasti reagoimalla arvostelijoihin ja kriittisiin palautteisiin, yritys pystyy kääntämään asiakkaan kokemuksen suosittelijaksi. Tätä varten tarvitaan hälytyksiä, jotta saadusta palautteesta lähtee tieto oikealle taholle, joka tietää mitä tehdään. Kehän kolmannessa vaiheessa kontaktoidaan asiakas saadun palautteen perusteella. Kun asiakkaaseen ollaan yhteydessä, yritys saa asiakkaalta mahdollisesti vielä enemmän tietoa

kuin mitä hän oli palautteeseen kirjoittanut. Myös kontaktoijan tulisi ratkaista esille noussut ongelma. Tässä vaiheessa on myös hyvä muistaa kohdata asiakas myös tunnetasolla, jotta asiakkaalle jää vaikutelma, että häntä kohdeltiin henkilökohtaisesti ja juuri hänen tilanteensa herätti yrityksen mielenkiinnon. (Korkiakoski, 2019, s. 89.)

Viimeinen vaihe, sovitut toimenpiteet, on tärkeä yksittäisen asiakkaan kohdalla ja asiakkaan kanssa sovitut toimenpiteet tulee täyttää. Yksittäistä tapausta voidaan myös tarkastella laaja-alaisemmin ja miettiä tarvitseeko tehdä laajemminkin kehitystoimenpiteitä. Sovittujen toimenpiteiden täyttäminen tuo omat haasteensa. Jos kyseessä on esimerkiksi järjestelmävikä, korjaavat toimenpiteet on tehtävä välittömästi. Jos mitään ei tapahdu tai toimenpiteitä suorittava henkilö ei tiedä, mitä asiakkaan kanssa on sovittu, tällöin ongelma ei ratkea ja asiakas joutuu olemaan uudelleen yhteydessä yritykseen. (Korkiakoski, 2019, s. 90–93.)

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET

Kohdeorganisaatio saa asiakaspalautteita paljon vuosittain eri palveluihin liittyen. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan spontaanien palautteiden huomioimista asiakaskokemuksen johtamisessa. Työstä on rajattu pois NPS-tutkimus, jota yritys hyödyntää asiakaskokemuksen mittaamisessa sekä henkilöstökokemus, jolla on myös vaikutusta asiakaskokemuksen syntymiseen.

Tämän tutkimuksen tekijä työskentelee asiakasrajapinnassa ja viestii asiakkaiden kanssa useita kertoja päivittäin. Asiakaskontaktissa kuulee paljon suoraa palautetta asiakkailta, niin hyvää kuin huonoakin. Tästä on noussut kiinnostus asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemusta kohtaan sekä halu lähteä myös selvittämään ja tutkimaan, mitä asiakaspalautteilla tehdään, kun ne on vastaanotettu.

Jokainen asiakaspalaute on tärkeä, sillä se antaa kohdeorganisaatiolle arvokasta lisätietoa palveluistaan. Palautteet auttavat palvelun kehityksessä, koska niiden avulla päästään poistamaan palveluista asiakkaiden kipupisteitä. Kohdeorganisaatio vastaanottaa asiakaspalautteita paljon vuoden aikana. Kyseinen organisaatio on antanut palvelulupauksen palautteiden käsittelyyn liittyen. Palvelulupaus on kaksi arkipäivää. Saadut palautteet ovat kiitoksia, moitteita ja kehitysehdotuksia, jotka ohjautuvat omaan palautekäsittelyjärjestelmään. Kyseisestä järjestelmästä palautekäsittelijät käyvät palautteita lävitse vanhimmasta tuoreimpaan, jotta käsittelyajassa pysytään.

Palautekäsittelyyn liittyen kohdeorganisaatio on antanut ohjeistuksen, jonka mukaan palautteista tulee sensuroida kaikki tunnistetiedot sekä sensitiiviset asiat, mikäli palaute sisältää tällaisia asioita. Myös palautteeseen pitää lisätä maininta, mikäli alkupeäinen palaute on sisältänyt arkaluontoista dataa ja lisätä tieto, että tekstin sisältöä on muokattu tai teksti on poistettu kokonaan. Myös asiakkaan tunnistamiseen liittyviä tietoja ei saa julkaista käsitellyn palautteen toimenpidekirjauksiin, koska ne välittyvät erilliselle raportille. Näitä tietoja ovat muun muassa asiakkaan luottotiedot, tuntemisiin liittyvät tiedot ja terveystiedot. Ohjeessa muistutetaan myös, että palautelomakkeelle kirjattavat asiat ja toimenpiteet ovat asiallisella sävyllä kirjattuja, koska asiakas voi halutetaan pyytää nähdä omat tietonsa.

Kehittämistyön toteuttaminen on aloitettu tutustumalla kohdeorganisaation olemassa oleviin materiaaleihin, ohjeistuksiin, jonka jälkeen tutustuin saatuihin palautteisiin. Alkuperäisenä ajatuksena oli lukea tietyn ajanjakson palautteet lävitse ja tehdä luokittelu aiheiden mukaan. Matkan varrella työ eli ja tutkimuskysymys myös kirkastui, joten palautteiden lukeminen jäi pienemmälle arvolle, koska sillä ei ollut työn onnistumisen kannalta merkittävästi painoarvoa.

Kohdeorganisaation palauteprosessikaavion ja asiantuntijakeskusteluiden perusteella hahmottui, kuinka palautteet kulkeutuvat läpi eri organisaation toimintojen. Kehittämistyö alkoi prosessin alkupäästä, jolloin tutustumalla palautekäsittelijän työhön haastatteleamalla häntä. Palautekäsittelijän vastuulla on käsitellä palautteita, joita asiakkaat ovat lähettäneet tai toinen työntekijä on kirjannut järjestelmään. Palautekäsittelijä käsittelee palautteen ja on mahdollisesti vielä yhteydessä asiakkaaseen. Sovitut toimenpiteet ja kehitysehdotukset kirjataan järjestelmiin, jonka jälkeen palautteet ohjautuvat vastuualueitten tulosvastuullisille henkilöille.

Nykytilaa selvitettäessä laadittiin puoli strukturoituja haastatteluja. Aluksi haastateltiin kohdeorganisaation itsepalvelukanavissa toimivia henkilöitä, joiden roolit olivat product owner, business lead sekä customer experience lead. Tavoitteena tässä oli kirkastaa vielä kirjoittajan omaa käsitystä palautteiden merkityksestä ja miten kohdeorganisaatio määrittelee hyvän ja hyödyllisen palautteen, mitkä seikat palautteiden hyödyntämiseen vaikuttavat ja niin edelleen. Tämän aikana myös tutkimuskysymys alkoi kirkastua vielä selkeämmin.

Lähtötilanteen kartoituksen jälkeen järjestettiin toinen haastattelukierros, jonka tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation eri toiminnoista, miten asiakaskokemukseen ja spontaaneihin asiakaspalautteisiin suhtaudutaan ja miten spontaanit palautteet vaikuttavat asiakaskokemuksen johtamiseen. Haastatteluihin osallistui eri rooleissa toimivia henkilöitä, joilla on tietämystä ja vaikutusmahdollisuuksia liittyen kyseiseen aiheeseen.

6.1 Palautekäsittelijän avoin haastattelu

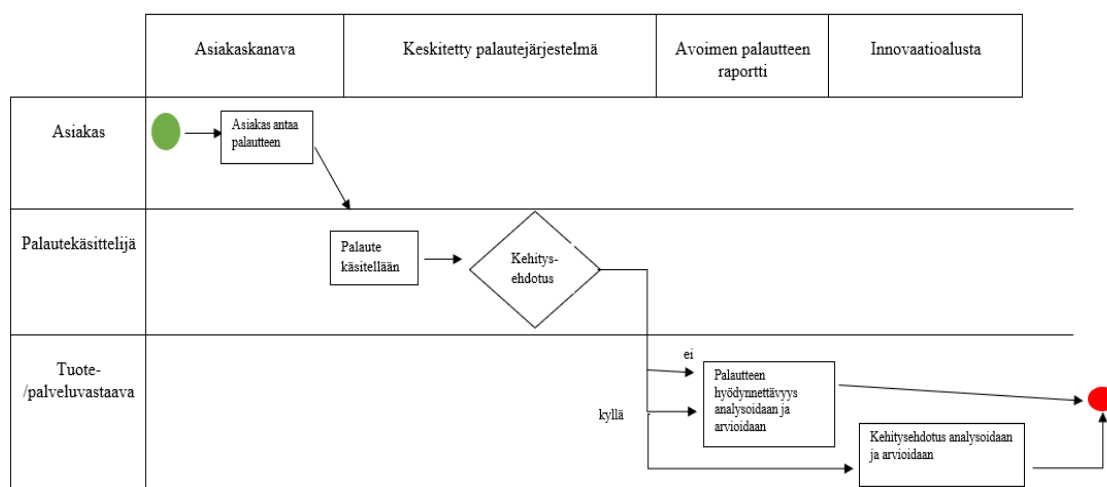
Opinnäytetyön alussa lähtötilannetta selvitettiin avoimena haastatteluna, jossa haastateltavana oli palautekäsittelijä. Haastattelu toteutettiin 14.6.2022, joka tapahtui etäyhteyden välityksellä. Haastateltava palautekäsittelijä oli tämän työn kirjottajalle entuudestaan tuntematon henkilö, jonka takia haastattelutilaisuus pyrittiin pitämään rentona ja avoimena. Tilaisuuden alussa sovittiin, että palautekäsittelijä kertoo työvaiheistaan ja miten palautteita käsitellään, mitä kirjataan järjestelmiin sekä milloin asiakas kontaktoidaan.

Palautekäsittelijä kuvaili prosessia seuraavasti: aluksi valitaan käsiteltävä palaute vanhimmasta päästä, jonka jälkeen saatu palaute luetaan ja analysoidaan. Palautteesta pyritään tunnistamaan mitä on tapahtunut ja mikä on asiakkaan mahdollinen kipupiste. Palautejärjestelmään kirjataan lyhyesti toimenpiteet, mitä palautteesta on saatu irti. Asiakkaisiin ollaan yhteydessä, jos palautteen mukana on yhteydenottopyyntö tai palautekäsittelyä varten tarvitaan lisäselvityksiä. Lisäselvitys voi olla esimerkiksi, onko esiintyvä ongelma toistuva ja niin edelleen. Yhteydenotto voi tapahtua puhelimitse tai verkkopalvelun lähetetyn viestin perusteella ja kaikista yhteydenotoista pitää laittaa merkintä niin asiakastietojärjestelmään kuin käsiteltävän palautteen tietoihin.

Palautekäsittelyn jälkeen tehdään myös järjestelmään tilastointi, mitä palautteessa ollut asia koski. Järjestelmään viedään myös avainsanoja, jotka voivat olla esimerkiksi ”vahinko, verkkokauppa, häiriö, itsepalvelu, verkkopalvelusopimus”. Avainsanoilla saadaan dataa, jota voidaan hyödyntää myöhemmin erillisissä tarkasteluissa.

Palautekäsittelijän arvion mukaan moitteita on enemmän kuin positiivisia palautteita ja soitettavia kontakteja on noin yksi kymmenestä (1/10). Yleensä moitepalaute liittyy verkkopalvelussa esiintyviin virheisiin tai häiriötilanteisiin. Saaduista moitepalautteista osa voi olla asiakkaan tunnekuohuissa kirjoitettuja palautteita oman virheen tai osaamattomuuden vuoksi, mutta näiden palautteiden määrää on vaikea arvioida. Moitteista pyritään myös tunnistamaan kehitysideoita. Tunnistetut kehitysideat tai suoraan palautteissa olevat kehitysehdotukset viedään puolestaan toiseen järjestelmään, josta organisaation henkilöstö voi tarkastella toimitetun idean käsittelyä: ”käsittelemätön, tarkastelussa, tiedostettu, edistetään, ei edistetä ja toteutettu”.

Palautekäsittelyjärjestelmästä palautteet ohjautuvat toiseen sovellukseen, josta saadaan erillinen palauteraportti. Palautekäsittelijät voivat palautteista nousseet kehitysehdotukset viedä myös toiseen järjestelmään, josta eri palvelualueiden vastuuhenkilöt ottavat kehitysehdotukset tarkasteluun. Kyseiseen järjestelmään voi myös henkilöstö viedä erillisiä kehitysehdotuksia. Kuvia 2 on esitetty palauteprosessi, joka on laadittu havainnoinnin yhteydessä nousseitten seikkojen pohjalta.



Kuva 6: Kohdeorganisaation palauteprosessi tulosten pohjalta kuvattuna.

Prosessi alkaa asiakkaan antamasta palautteesta, joka käsitellään palautekäsittelijän toimesta keskitetyssä palautejärjestelmässä. Kaikki palautteet, kiitokset, moitteet ja kehitysehdotukset, siirtyvät raportille, josta tuote- /palveluvastaavat lukevat heidän vastuualueellensa kuuluvia palautteita ja arvioivat palautteen hyödynnettävyyttä kehittämistyössä. Kehitysehdotukset kirjataan myös kohdeorganisaation sisäiselle innovaatioalustalle, josta tuote- ja palveluvastaavat lukevat näitä. Kehitysehdotukset siis ohjautuvat kahdelle alustalle: innovaatioalustalle ja avoimen palautteen raportille. Tässä kohtaa prosessia tapahtuu päällekkäisyyttä. Prosessi päättyy, kun tuote- ja palvelualueiden vastuuhenkilöt ovat analysoineet ja arvioineet palautteiden hyödynnettävyyden ja tekevät sen pohjalta tarvittavat jatkotoimenpiteet.

Palautekäsittelijän oman kokemuksen mukaan hyvästä asiakaspalautteesta saa nopeasti selkoa, mitä on tapahtunut ja palautteessa asiakas on avannut tarkasti mitä on tehnyt ja millainen mahdollinen ongelma on esiintynyt verkkopalvelun käytössä. Myös

hyväksi palautteeksi katsotaan ne palautteet, joissa on suoraan asiakkaalta tullut kehitysehdotus palvelun parantamiseksi. Huono palaute on hänen kokemuksensa mukaan epäselvä, asiakas ei saa jotain asiaa toimimaan ja odottaa pelkkää yhteydenottoa.

Myöhemmin tutkija kokeili palvelulupauksen toteutumista testipalautteen kautta, joka lähetettiin verkkopalvelun välityksellä. Palaute oli positiivinen kiitos -palaute koskien keksittyä palvelutilannetta. Palautteen loppuun laitettiin ”syötti” jossa todettiin yrityksen nimellä kulkevasta huijauspalautekyselystä, jotka tulevat tekstiviestillä. Tutkija ei toivonut yhteydenottoa koskien tätä palautetta. Tekaistun palautteen avulla tutkija halusi varmistaa ja tarkistaa, onko palautekäsittelyssä annettu käsittelyaika paikkaansa pitävä, ollaanko palautteen perusteella asiakkaaseen yhteydessä vaikei asiakas toivo yhteydenottoa. Seuraavana päivänä tutkija sai yhteydenoton koskien palautetta. Kirjoittajan kokeman ja havainnoinnin perusteella organisaation palautekäsittelyssä tunnistetaan asiat, joihin tarvitaan lisäselvitystä ja lähdetään parantamaan sen osalta palvelua.

6.2 Puoli strukturoidut haastattelut

Haastattelut toteutettiin puoli strukturoituna haastatteluina ja tämä tapahtui etäyhteyksien kautta. Jokainen haastattelu oli yksilöhaastattelu valmiiksi laadituilla haastattelukysymyksillä ja alustavalla kysymysjärjestyksellä. Haastattelujen edetessä kysymysten sanoitus ja paikka vaihteli keskustelujen mukaan, jotta haastattelutilanne pysyi luonnollisena. Haastatteluiden kysymykset ja saatteet on lisätty liitteiksi työn loppuun (liitteet 1–4).

6.2.1 Haastattelukierros I

Lähtötilannetta selvitettiin haastatteleamalla kolmea henkilöä, jotka toimivat kohdeorganisaatiossa eri rooleissa. Kyseiset roolit olivat Product Owner, Customer Experience Lead ja Business Lead. Kyseiset roolit vastaavat asiakaskokemuksen johtamisesta omalla vastualueellaan. Tavoitteena ensimmäisessä haastattelussa oli kirjoittajan oman ymmärryksen kasvattaminen, miten organisaatiossa palautteisiin suhtaudutaan yleisellä tasolla ja mitä pitäisi tehdä toisin. Haastattelun I aikana laadittiin erilliset

muistiinpanot, joiden pohjalta on koostettu yhteenvedot alle. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 2. Ensimmäistä haastattelukierrosta ei nauhoitettu.

Hyödyllisen palautteen tunnistaa lukemalla palautemassaa. Haastatteluissa nousi esille, että hyödyllinen asiakaspalaute on sellainen, jossa ilmaistaan konkreettinen asia tai ongelma. Sen perusteella ymmärretään, mistä on kyse. Hyvästä palautteesta voidaan analysoida peruskriteerit ja tunnistetaan, mihin asiaan palaute liittyy ja missä kontekstissa asia ilmenee. Hyvässä palautteessa asiakas kuvaa häntä kohdanneen ongelman tai missä ongelma esiintyy ja miten se vaikuttaa hänen toimintaansa. Hyödyllinen ja hyvä palaute on myös sellainen, joka saa kohdeorganisaatiota parantamaan palvelujaan ja prosesseja sekä auttaa huomioimaan epäkohtia.

Asiakkaiden ongelmatilanteiden syy-seuraussuhteen tunnistaminen on tärkeää. Palautemassasta erottuu myös palautteet, jotka koostuvat vain asiakkaiden mielipiteistä, jotka eivät ole yksittäin hyödyllisiä. Jos mielipiteistä koostuvia palautteita on paljon ja niissä toistuu tietty teema, nostaa se palautemassan tärkeyttä sen volyymin kautta. Myös palautteet, joissa on kehitysehdotus, ovat hyödyllisiä, mutta myös kehitysehdotuksen takana olevan ongelman tunnistaminen voi olla tärkeämpää vaihtoehtoisten ratkaisujen etsimistä varten. Tekijät, jotka määrittelevät palautteen hyödylliseksi, ovat muun muassa palautteessa nousseen ongelman kuvaus, muutoksen kuvaus ja tekijät, jotka auttavat ymmärtämään asiakaspolkua. Tärkeäksi tekijäksi voidaan myös katsoa, koskeeko ongelma yksittäistä käyttäjää vai laajempaa joukkoa.

Kehittämisosastoilla asiakaspalautteita käydään lävitse parin viikon välein, joista tuote-/palveluvastaavat tarkastelevat omien vastualueittensa mukaan, mitkä palautteet ovat oleellisia ja mitkä eivät. Tarkastelua tehdään erilaisilla kokoonpanoilla kokouksissa, joissa käydään niin tietyn palvelualueen kuin eri palvelualueiden palautteita ja kehityskohteita lävitse. Kohdeorganisaatiossa tehdään vuosittain strateginen tiekartta, jossa on määritelty tulevat kehityskohteet ja tekeminen. Hyvät palautteet eivät välttämättä pääse eteenpäin, koska ennalta päätetyt tekijät menevät näiden ohi.

Kehityshankkeet ovat isoja ja kun tiedetään, että tulossa on jokin uusi hanke, huomioidaan sitä koskevat palautteet siinä vaiheessa. Vuosittainen tiekartta määrittelee pitkälti vuoden aikana tehtävän työn, mutta suunnitelmaan mahtuu muitakin

kehityshankkeita. Palautteista voidaan tunnistaa ns. pikavoitot eli kipupisteet, jotka ratkeavat nopeasti, sekä asiat, joilla on selkeä vaikutus asiakastyytyvyyteen. Näitä ovat esimerkiksi tekniset ongelmat, jotka pitää ratkaista ja viedä tuotantoon heti. Näistä saadaan nopeasti hyöty. Palautteista nousseet kehityskohteet nostetaan erilliselle työlistalle jatkotarkastelua varten.

Palautteiden arvottamiseen on laadittu alustava ”kipupistetaulukko”, johon voitaisiin listata asiakkaiden ongelmia ja kipupisteitä, kuinka usein ongelma esiintyy ja kuinka laajalle joukolle. Kyseinen taulukko ei ole käytössä ja on vasta suunnitteluvaiheessa.

Asiakaspalautteiden hyödynnettävyyteen ei ole määritelty tavoitetasoa, mutta yleisesti ottaen palautteita pitäisi hyödyntää enemmän. Tavoitteena on kuitenkin, että palautteita pyritään lukemaan systemaattisesti. Palautteiden hyödynnettävyys kuuluu palveluiden kehittämiseen, joten käyttäjälähtöisyys on isossa roolissa. Haastatteluissa nousi pohdintana, pitäisikö palautteiden lukemiseen asettaa tavoitetasoa, kuinka sitä voisi mitata sekä miten paljon asiakasta kuunnellaan, jotta tuotamme asiakkaille arvoa.

Kohdeorganisaation strategiassa todetaan, että arvon tuottaminen asiakkaalle on yksi keskeinen teema kyseisen organisaation toiminnassa. Strategia ei ohjaa suoranaisesti palautteiden käyttämiseen. Palvelualueiden strategiset tiekartat ovat keskeisessä roolissa näiden alueiden kehittämistyössä. Strategiset tiekartat puolestaan voisivat sisältää enemmän palautteista tulleita syötteitä ja kehitysehdotuksia, jotta asiakkaalle arvon tuotanto korostuisi ja sitä kautta parantaisi asiakaskokemusta.

Hyödynnettävät palautteet voivat olla niin tuoreita kuin vanhojakin. Tuoreita palautteita hyödynnetään esimerkiksi tilanteissa, jossa ongelma saadaan nopeasti ratkaistua tai palautteiden kautta on tullut esille tekninen ongelma. Vanhempia palautteita voidaan hyödyntää esimerkiksi, kun palvelun toiminnallisuus on vanha eikä palveluun ole tullut muutosta ja sen elinkaari on pysynyt samana. Tällöin palvelun kehittämiseen voidaan käyttää useamman vuoden vanhoja palautteita. Kehittäminen on hidasta, joten edellisvuoden palautteet voivat tuntua vielä tuoreilta, koska kehittämisen sykli on pitkä.

Saaduista palautteista tunnistetaan yleensä asiakkaan kipupiste ja ongelma. Se vaatii, että palaute on konkreettinen ja kipupiste on kuvattu selkeästi. Kipupisteen poistamiseen liittyvät toimenpiteet tehdään aluksi testiympäristössä. Tällöin tarkastellaan, poistuuko tunnistettu kipupiste. Joskus kipupisteen poistamista varten tarvitaan isompi joukko asiantuntijoita keskustelemaan ratkaisusta, mikäli järjestelmäketjussa esiintyy kipupiste. Kipupistettä tunnistessa on tärkeää ymmärtää myös asiakkaan tunne eikä keskittyä liikaa tekniseen toteutukseen.

Keskustelussa nousi myös esille, tunnistetaanko vaikuttavuudeltaan merkittävät palautteet eli palautteet, joissa ongelma koskee suurta asiakaskuntaa. Tällä hetkellä myös asiakasnäkökulmasta katsottuna vaikuttavuus voidaan arviolla todeta. Haastateltavan pohdinnassa nousi myös esiin, että ongelman kriittisyyden ja voimakkuuden suhdetta pitää osata arvioida ja miten se sopii strategiaan linjauksiin.

Ensimmäisen haastattelukierroksen pohjalta voidaan todeta, että palautteiden hyödynnettävyyteen ei ole asetettu erillistä tavoitetasoa ja palautteita pitäisi hyödyntää enemmän. Asiakkaalle arvon tuottaminen on keskeinen teema kohdeorganisaation strategiassa ja sen jalkauttamiseen pitäisi panostaa enemmän. Myös palauteprosessia pitäisi kehittää sujuvammaksi ja lisätä yhteistyötä palautekäsittelijöiden ja kehittämistiimien kesken.

Vastausten pohjalta laadittiin toinen haastattelukierros, jotta saataisiin vielä syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta. Esille nousi muun muassa, että on selvitettävä tarkemmin, tunnistetaanko vaikuttavuudeltaan tärkeimmät ja merkittävimmät palautteet ja miten palautteiden käyttö vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tässä kohtaa tutkija alkoi pohtimaan tarkemmin myös tutkimuskysymystä.

6.2.2 Haastattelukierros II

Toisella haastattelukierroksella haastateltiin useammassa roolissa toimivia henkilöitä liiketoiminnan eri toiminnoista, jotta saatiin kokonaiskuva. Haastateltavien rooli kohdeorganisaatiossa vaihteli, mutta jokaisella haastateltavalla oli oma vastuualue spontaanien palautteisiin ja asiakaskokemukseen liittyen. Haastatteluja oli yhteensä 13

kappaletta. Haastatteluja olisi voinut olla enemmänkin, mutta vastauksien avulla tutkija sai käsityksen jo kohdeorganisaatio nykytilasta. Haastattelukierroksella tutkija käytti sekä tutkimuskysymystä että tutkimuksen apukysymyksiä. Näiden lisäksi haastattelussa käytettiin myös ensimmäiseltä haastattelukierrokselta saatuja pohdintoja.

Haastattelut järjestettiin etänä Teamsin avulla. Haastattelut nauhoitettiin, jotta tutkija voi keskittyä paremmin haastattelutilanteisiin. Haastattelut litteroitiin nauhoitusten pohjalta. Litteroidut tiedostot jäivät tutkijalle eikä niitä tuoda työhön liitteeksi. Myös nauhoitetut haastattelut poistetaan tutkijan käytöstä tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Haastattelukysymykset on esitetty tutkimustyön liitteenä (liite 4). Tulokset esitellään seuraavaksi. Tulokset ovat kootusti avattuna, jonka jälkeen tulosten pääkohdista on laadittu vielä erillinen luettelo.

Haastattelujen vastausten perusteella selvisi, että asiakaskokemuksen johtamista ohjaa kohdeorganisaation arvot, arvolupaus, strateginen tiekartta ja strategiassa esitetyt teemat. Nämä luovat kohdeorganisaatiolle tahtotilan, joka pitäisi ohjata ja johtaa operatiivisella tasolla konkreettisiin tekemisiin. Kohdeorganisaatiossa asiakaskokemusta johtavat eri toiminnoissa olevat vastuuhenkilöt, jotka ovat tulosvastuussa omasta palvelualueesta tai toiminnosta.

Vastuualueiden asiakaskokemusta johtaa tietyissä rooleissa toimivat henkilöt, joilla on vaikutusvaltaa asioihin enemmän kuin toisilla eli johtaminen on hajautettu. Näitä rooleja, jotka vastaavat asiakaskokemuksen johtamisesta, ovat esimerkiksi palvelualueiden johtajat, tuote- ja palveluomistajat sekä asiakaskokemuksen johtajat.

Haastatteluissa nousi esille, että asiakaskokemuksen johtamista pitää selkeyttää ja johtaa yhtenäisemmin sekä selkeyttää vastuita ja rooleja tähän liittyen. Tällä hetkellä johtaminen on hyvin pirstaloitua ja asiakaskokemusta johdetaan eri tavoin ja käytäntein eri toiminnoissa. Haasteena on myös, ettei olla varmoja omista vastuualueistaan ja tekemisistään eli jollain tasolla läpinäkyvyys puuttuu tekemisessä eri toimintojen välillä. Kohdeorganisaatiossa on kuitenkin tunnistettu kriittisiä asiakaspolkuja ja siellä esiintyviä kohtaamispisteitä, joiden avulla voidaan luoda yhtenäinen asiakaskokemus monikanavissa. Haasteena on toki, että kyseessä on iso organisaatio ja aihe, joten siihen

liittyvä organisaation kulttuurin muutoskin on iso ja paljon on tehtävä, jotta yhtenäiset toimintatavat ja haluttu tahtotila saavutetaan.

Haastattelun perusteella asiakaskokemuksen johtamiseen liittyviä käytänteitä on vaikea tunnistaa, koska sen johtaminen ei ole vielä systemaattista eikä varsinaista vastuunjako ole selkeytetty. Strategiset arvot ohjaavat toimintaa kyllä oikeaan suuntaan, mutta eivät konkretisoi mitä asiakaskokemuksella ja arvon tuotolla tarkoitetaan ja kuka siitä on loppupeleissä vastuussa. Yhtenä asiakaskokemuksen käytänteistä on esimerkiksi arvolupaukseen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvät tilaisuudet, joissa kerrotaan, mitä toimia on tehty ja mitä tulevaisuuden suunnitelmilla kohdeorganisaatiolla on. Asiakaskokemuksen johtamisen käytäntöihin on suunnitelmia ja ideoita, mutta ne eivät ole vielä toteuttamisvaiheessa. Keskustelussa on ollut yhteisten toimintatapojen laadinta, mutta niiden aikataulutus ja suunnitelmat ovat vielä kesken.

Asiakaskokemuksen johtamiseen suhtaudutaan kohdeorganisaatiossa vakavasti ja se on yksi strateginen painopiste. Kohdeorganisaatiossa on tiedostettu, että kannattavan liiketoiminnan ja tuotteiden sekä palvelujen kehittämisen osalta asiakaskokemus on välttämätön. Kohdeorganisaatio ymmärtää esimerkiksi, että palvelukokemuksen on oltava sujuvaa ja mahdollisimman kivuton asiakkaalle. Haastatteluissa nousi esille, että asiakaskokemus ja sen johtaminen näkyy myös strategiassa ja arvoissa, mutta niitä pitäisi selkeyttää enemmän, mitkä ovat ne tärkeimmät asiat asiakaskokemukseen liittyen.

Esille nousi myös, että asiakaskokemus ja sen juurruttaminen isoon organisaatioon on iso muutos, joka vie aikaa ja resursseja. Asiakasrajapinnassa työskenteleville olisi tärkeää saada koulutusta asiakaskokemukseen ja asiakkaan kohtaamiseen liittyen ja selkeyttää, mikä on kohdeorganisaation tahtotila liittyen asiakaskokemukseen ja asiakasarvon tuottamiseen. Asiakasrajapinnalle on vaikeaa ehkä löytää sopivaa aikaa henkilöstön koulutuksen järjestämiseen, koska palvelutilanne voi muuttua nopeasti.

Kohdeorganisaatiossa on käsitys strategian kannalta oleellisista asiakaskokemuksen mittareista, joita seurataan. Oikeilla ja riittäväillä mittareilla saadaan dataa ja asiakasymmärrystä, jota voidaan hyödyntää yhtenäisen asiakaskokemuksen luomisessa.

Kohdeorganisaatiossa käytetään asiakaskokemuksen mittareina Net Promote Score (NPS) ja Customer Effort Score (CES). NPS-mittaria on hyödynnetty pitkään. Haastatteluiden pohjalta kuvautui, että kyseinen mittari on kiistanalainen. Se antaa hyvin tiedon asiakkaan suositteluhaluudesta, mutta se ei itsessään kerro, missä vaiheessa asiakaspolkua tämä on tapahtunut eikä myöskään asiakkaan kokemaa tunnetta. Kohdeorganisaatiossa on tuotu NPS-mittarin rinnalle CES-mittari mittaamaan sujuvuutta, jonka painoarvo on isompi. CES-mittari kertoo palvelun sujuvuudesta asiakkaan polulla. Se kertoo enemmän kuin asiakaspolun yksittäinen kosketuspiste.

Haastattelujen pohjalta selvisi, että asiakaspolkuun pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ja tehdä polusta mahdollisimman sujuva. Yksittäisen kosketuspisteen mittaaminen ei itsessään kerro palvelusta juuri mitään, koska siihen voi vaikuttaa moni muukin asia. Silloin saatu tietokin voi olla vääristynyttä. Muita mittareita, mitä haastatteluissa nousi esille, oli esimerkiksi asiakaspysyvyys, jolla mitataan kuinka iso osuus asiakkaista jatkaa asiakkaana olemista. Asiakaspysyvyyden mittari on uusi ja toteuttaminen vaatii arvolupauksen toteutumisen ja yhtenäisen tavan toimia. Näin saadaan asiakkaat vakuutettua siitä, että kohdeorganisaatio on luotettava kumppani, joka kohtaa asiakkaat empatialla ja tarjoaa heidän elämäntilanteisiinsa sopivimmat ratkaisut. Haastatteluissa nousi myös esiin työntekijäkokemuksen mittaaminen eNPS:n avulla. Työntekijäkokeemus on keskeisessä roolissa asiakaskokemuksen luonnissa, sillä henkilöstön tunne voi välittyä suoraan asiakaskokemukseen.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa luetaan avopalautteita usean henkilön toimesta. Palautekäsittelijät lukevat palautteita ja tekevät mahdollisen kontaktin asiakkaalle, jonka jälkeen palaute siirtyy eri toimintojen vastuuhenkilöille. Heillä on vastuu lukea asiakaspalautteita ja poimia sieltä mahdollisia herätyksiä. Riippuen vastuuhenkilöstä ja roolista spontaaneja palautteita luetaan omaehtoisesti vaihtelevalla tavalla: jotkut lukevat säännöllisesti viikoittain, toiset harvemmin. Haasteena tässä on se, että samoja asiakaspalautteita lukee useampi henkilö eli tehdään päällekkäistä työtä paljon.

Spontaaneihin palautteisiin on laadittu sisäinen foorumi, jossa tehdään kvartaaleittain katsaus spontaaneissa palautteissa ilmenneistä trendeistä sekä toimenpiteistä.

Kyseinen katsaus on koko kohdeorganisaation henkilöstölle avoin, jotta jokainen saa mahdollisuuden nähdä, mitä on kehitetty ja miten.

Spontaanit palautteet koetaan äärimmäisen hyödylliseksi tavaksi saada asiakkailta tietoa. Mitä kattavammin palautteeseen on kirjattu kipupiste ja kuvailtu sen esiintyminen, sitä parempi se on. Spontaanien palautteiden avulla kohdeorganisaatio pääsee nopeammin kiinni juurisyihin ja tarkastelemaan esille tulleen kipupisteen syy-seuraus-suhteita. Sen vuoksi spontaanien palautteiden läpikäyminen on ehdottaman tärkeää, jotta sieltä tunnistetaan asiakkaiden todellisia kipupisteitä, järjestämässä esiintyviä ongelmia ja siten kehitetään palveluja.

Vastausten perusteella vaikuttavuudeltaan tärkeät palautteet tunnistetaan muun muassa palautevolyyminä, jossa toistuu samat aiheet. Vaikuttavuudeltaan tärkeitä palautteita ovat myös ne, joissa on esitelty asiakkaan ongelmakohta ja josta saadaan mahdollinen kehityskohde. Asiakaspolulla ilmenevät ongelmat, kuten verkkopalveluun liittyvät häiriöpalautteet ja muut vastaavat tilanteet, ovat vaikuttavuudeltaan tärkeitä, koska kipupisteet vaikuttavat asiakkaiden normaaliin palvelun käyttöön ja käyttäytymiseen. Vaikuttavuudeltaan tärkeitä palautteita ovat myös ne, jotka koskevat esimerkiksi viestinnällisiä asioita, kuten sanamuotoja, kirjoitusvirheitä ja virheellisiä ohjeita. Palautteiden vaikuttavuuteen liittyy kuitenkin kohdeorganisaation oma arviointi siitä, mitä palautteita hyödynnetään tuotteiden ja palvelujen kehityksessä ja mitkä palautteet ovat tärkeitä suhteutettuna kohdeorganisaation strategisten linjausten ja tahtotilan kanssa.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että spontaaneita palautteita luetaan paljon ja niistä pyritään tunnistamaan asiakkaiden kuvaamat kipupisteet. Niiden hyödyntäminen kehitystyössä on vaikea arvioida eikä palautteiden hyödyntämiseen ole asetettu tavoitetta. Toisissa toiminnoissa palautteita hyödynnetään enemmän kuin toisessa riippuen arvioinnista, kuinka hyödyllinen palaute on. Palautteita, joita on hyödynnetty kehitystyössä, ei ole määrällisesti seurattu, joten määrällisestä tiedosta palautteiden hyödyntämisestä ei voida todeta. Kehitysaihe voi muodostua yksittäisen tai useamman palautteen pohjalta.

Palvelualueiden strategiset tiekartat ohjaavat lähtökohtaisesti kehitysaiheita. Spontaaneista palautteista tunnistetut kipupisteet ja kehitysideat huomioidaan sen mukaan, ovatko ne suuruudeltaan miten isoja ja ovatko esiintyvät aiheet tulossa mahdollisesti kehitykseen tulevaisuudessa. Spontaaneja palautteita arvioidaan kriittisesti. Palautteiden pohjalta ei ole järkevää lähteä tekemään uutta vanhan päälle samalla hetkellä, mikäli tiedostetaan, että tulevaisuudessa on tulossa esimerkiksi järjestelmämuutoksia tai muita isoja kehityskokonaisuuksia. Saatuja spontaaneja palautteita voidaan hyödyntää sitten, kun niissä esiintyvät kipupisteet ja kehitysaiheet ovat kohdeorganisaation strategisen tiekartan mukaan kehitystyön alla.

Kehitystoimenpiteiden jälkeen asiakaskokemusta ei ole lähtökohtaisesti tai tarkoituksen mukaisesti mitattu uudelleen jokaisen kehitystoiminnan jälkeen, eikä palautemääriä siihen liittyen ole seurattu kaikkialla. Joissain palveluissa on tunnistettu, että negatiiviset palautteet ovat muuttuneet positiivisemmiksi sekä yleisesti työyhteisössä on havaittu muutoksia, mutta varsinaista mittaamista ei ole tehty systemaattisesti. Esille nousi myös se, ettei välttämättä tiedetä, mitä mitataan ja millä mittareilla tai mitä mitatulla tiedolla tehdään seuraavaksi.

Vastausten perusteella spontaanien palautteiden lukemiseen ja läpikäyntiin on monenlaista käytäntöä, joten sen vaikutus asiakaskokemuksen johtamiseen on myös vähäistä. Ei tiedetä tarkkaan, miten paljon spontaaneja palautteita hyödynnetään palvelu- ja tuotekehityksessä. Vastauksissa esiin nousi myös se, mikäli spontaaneista palautteista saadut syötteet eivät johda minkäänlaisiin toimenpiteisiin, ei niillä ole myöskään vaikutusta asiakaskokemukseen tai sen johtamiseen.

Spontaaneja palautteita voisi käydä systemaattisemmin lävitse ja sujuvoittaa kyseistä prosessia. Spontaaneja palautteita voidaan käyttää johtamisen työkaluna ja mahdollisesti mittarina. Tarkasteluun voidaan ottaa tietty palvelu ja tarkastella toistuuko palvelussa tiettyjä palauteaiheita. Sen jälkeen voidaan tarkastella palvelupolkua ja katsoa, missä kohtaa asiointivaihetta palauteaihe esiintyy ja puuttua siihen.

Kohdeorganisaatiossa toimivat henkilöt, jotka lukevat palautteita, kasvattavat omaa hiljaista tietoa, joiden pohjalta he voivat tehdä päätöksiä, mutta toiminta ei muutu siten läpinäkyväksi. Läpinäkyvyyttä palautteisiin ja niiden hyödyntämiseen on saatu

palvelualueilla laadittujen raporttien ja palautteista pidettävien kvartaalikatsauksien avulla. Kvartaaleittain pidettävissä katsauksissa käydään lävitse nostoja, mitä kehitystoimia on tehty ja miten.

Vaikka palvelut olisi kehitetty hyvin ja ne olisivat sujuvia sekä palvelutilanteet, että kohtaamiset olisivat erinomaisia, asiakkaiden antamissa spontaaneissa palautteissa on siitä huolimatta aina mukana palautteita, jotka ovat positiivisia, negatiivisia tai kehitysehdotuksia. Siksi on tärkeä muistaa, ettei kaikkia organisaation asiakkaita voi millään miellyttää ja aina on parannettavaa, jotta yrityksen kilpailukyky säilyy. Tärkeä on tunnistaa asiakasryhmät, jotka ovat kohdeorganisaatiolle tärkeimmät.

Tutkimustuloksista tärkeimmät nostot ja havainnot on esitetty vielä alla luettelona:

- Asiakaskeskeisyys, asiakasarvo ja asiakaskokemus on keskeinen tekijä toiminnassa
- Asiakaskokemukseen suhtaudutaan vakavasti
- Asiakaskokemuksen johtamisessa on haasteita sen hajautuneisuuden vuoksi
- Roolien ja vastuiden epäselvyys
- Hajautettu johtaminen, joka ei ole tarpeeksi läpinäkyvää ja käytänteet vaihtelevat
- Spontaanien palautteiden läpikäynnissä haasteita
- Palautteiden läpikäynti ei ole systemaattista ja käytänteet vaihtelevat
- Palauteprosessissa on päällekkäisyyksiä
- Kohdeorganisaatiossa tiedostetaan palautteista saatu lisäarvo
- Spontaanien palautteiden vaikuttavuuden arviointi on haastavaa
- Spontaanien palautteiden hyödynnettävyys voisi olla parempi
- Palautteiden läpikäynnissä erilaisia käytänteitä, joten asiakaskokemuksen johtamiseen liittyen palautteiden vaikutus on vähäinen ja vaikea arvioida
- Tiedossa ei ole numeraalista dataa, kuinka paljon palautteita hyödynnetään
- Jos palaute ei johda mihinkään toimenpiteeseen, palautteen vaikuttavuus on vähäinen
- Palautteilla, joissa käsitellään samaa aihetta, on suurempi vaikuttavuus
- Liiketoiminnan linjaukset vaikuttavat myös palautteiden hyödyntämiseen

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, miten spontaanit palautteet huomioidaan asiakaskokemuksen johtamisessa. Tavoitteena oli myös esitellä tutkimustulosten pohjalta kehittämissuhteita, joita voisi mahdollisesti kehittää tulevaisuudessa.

Yhtensä kehittämistyön ohjaavana teemana oli selvittää, miten asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen suhtaudutaan kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemukseen suhtaudutaan vakavasti ja sen tärkeys on tiedostettu. Asiakaskokemus esiintyy kohdeorganisaation strategiassa arvon tuottamisena.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan ”mitä yrityksen brändi lupaa, sen asiakaskokemus lunastaa.” Tämä tarkoittaa Holman (2021) mukaan, että brändi on tunne ja mielikuva, jonka asiakas muodostaa yrityksestä. Brändi muodostuu kaikesta, mitä yritys tekee. Asiakaskokemus puolestaan muodostuu asiakkaalle yrityksen ja asiakkaan välisistä kohtaamisista. Kohdeorganisaation brändin arvolupaus on ohjaava tekijä sen toiminnassa, viestinnässä ja liiketoiminnan kehittämisessä. Se ohjaa toimintaa niin, että kohdeorganisaation asiakkaat kokevat arvon muodostumisen ja siten hyvän asiakaskokemuksen. Arvolupauksen ympärille on rakennettu asiakkaille tärkeitä teemoja, joiden avulla tavoitellaan markkinoilla kilpailuetua.

Holma ym. (2021) mukaan asiakaspalaute on aina mahdollisuus kehittää liiketoimintaa ja sen avulla yritykset pääsevät kiinni asiakkaan arkeen. Asiakaspalautteiden avulla pystytään tarkastelemaan asiakkaan silmin, mitä organisaatiossa tehdään hyvin ja missä asioissa voisi vielä parantaa. Kohdeorganisaatio vastaanottaa vuodessa X määrän spontaaneja asiakaspalautteita. Tutkimuksen mukaan jokainen spontaani asiakaspalaute luetaan ja tarpeen mukaan asiakas myös kontaktoidaan. Haasteena palauteprosessissa on, että samoja asiakaspalautteita luetaan usean henkilön toimesta. Palautteita lukee palautekäsittelijät, jonka jälkeen palautteita luetaan myös tuote- ja palvelukehityksessä. Sama palaute voi olla kahdessa eri järjestelmässä: yhdessä järjestelmässä on

kootusti kaikki palautteet ja toisessa on pelkät kehitysehdotukset. Palautteita ohjautuu väärin eri tiimien välillä, jolloin osa palautteista ei välttämättä koske kyseistä tiimiä.

Spontaanien palautteiden hyödyntämisestä ei ole kuitenkaan saatavilla numeraalista dataa, josta näkisi kuinka paljon spontaaneja palautteita lopulta hyödynnetään kohdeorganisaatiossa. Datakehittäjät pystyisivät mahdollisesti luomaan raportointia varten tarkoitetun työkalun, jonka avulla numeraalista dataa pystyttäisiin keräämään. Tulosten mukaan toiveena olisi, että spontaaneja palautteita hyödynnettäisiin enemmän huomioiden niiden painoarvon asiakasymmärryksen luonnissa. Tämä edellyttäisi, että toimintatapoja tulisi muuttaa ja palautteita luettaisiin systemaattisemmin.

Kohdeorganisaatiossa on vaihtelevat käytänteet liittyen spontaaneihin palautteisiin. Hajautettu johtaminen mahdollistaa erilaiset käytänteet eikä asiakaspalautteiden ja asiakaskokemuksen johtaminen näyttäydy vielä systemaattisena. Asiakaspalautteiden huomioiminen asiakaskokemuksen johtamisessa on vähäinen ja siihen vaikuttaa eri käytänteet asiakaspalautteiden läpikäynnissä ja hyödyntämisessä. Henkilöt, jotka lukevat palautteita säännöllisesti tai epäsäännöllisesti, kasvattavat omaa hiljaista tietoa, joka puolestaan ei aina välity eteenpäin. Asiakaspalautteiden johtamiseen pitäisi kohdeorganisaatiossa laatia selkeät raamit ja menetelmät, kuinka usein palautteita luetaan, ketkä niitä lukee ja niin edelleen. Johtamiseen tarvitaan systemaattisuutta ja selkeyttä, jotta toiminta olisi yhdenmukaista läpi organisaation.

Teoreettisen viitekehyksen kautta voidaan todeta, että ”asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta katsottuna spontaanipalautteen perusteella ei voida tehdä suuria johtopäätöksiä asiakaskokemuksesta”. Asiakas antaa yleensä palautteen negatiivisen tunteen koettuaan eikä palautteet kerro itsessään koko totuutta asiakaskokemuksesta. Spontaanien palautteiden tueksi tarvitaan muitakin asiakasymmärryksen työkaluja, joiden avulla saadaan kokonaiskuva asiakaskokemuksesta. Tiivis yhteistyö tuote- ja palvelualueiden johtajien ja asiakasymmärryksen asiantuntijoiden kanssa vahvistaisi hyvän kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen varmistamisen. Näin ollen organisaatio pystyisi myös laatimaan suunnitelmia, jotka pohjautuvat kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen ja -ymmärrykseen.

Kauppalehden (2020) julkaiseman artikkelin mukaan nykyään pidetään erittäin tärkeänä sitä, että asiakkaat ja työntekijät kohdataan henkilötasolla. Tässä korostuu empatiakyky ja tunneäly. Artikkelin mukaan nämä tekijät asettavat uudenlaisen vaativuustason asiakaskokemukselle. Asiakkaat myös odottavat yrityksiltä enemmän uudenlaista ja ketterästi muokkautuvaa monikanavista palvelua. Tutkimuksen tiedonkeruussa nousi esiin, että kohdeorganisaatio on tiedostanut asiakaskokemuksen merkityksen ja se on uudistanut strategiaansa hetki sitten, joten asiakaskokemus on hyvin ajankohtainen aihe. Samalla esiin nousi se, että kohdeorganisaatio on kuitenkin iso organisaatio ja asiakaskokemus sekä arvon tuottaminen ovat teemoina isoja, joten yhtenäisten toimintatapojen kehittäminen ja punaisen langan löytäminen vie aikaa.

Tutkimustulosten vastausten perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa on paljon kehitettävää. Kohdeorganisaatiossa tehdään asiakaskokemukseen liittyvää kehittämistä parhaillaan ja tiettyjä suunnitelmia on jo laadittu. Tiedossa on, että suunnitteilla on kehitysaihioita, joita myös tutkija on pohtinut ja listannut kehittämiskohteiksi tutkimustulosten perusteella. Asiakaskokemus on merkittävä ohjaava tekijä ja kilpailuetu markkinoilla, koska asiakkaat osaavat nykyään vaatia enemmän kuin ennen.

7.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada syvällisempää tietoa kohdeorganisaation nykytilasta sekä laatia saadun tiedon pohjalta kehitysehdotuksia. Aiemmissä luvuissa käytiin läpi tehtyä tutkimusta liittyen asiakaskokemuksen johtamiseen ja kuinka spontaanit palautteet vaikuttavat siihen. Tässä luvussa käydään läpi kehitysehdotuksia, jotka on laadittu vastausten pohjalta.

Asiakaskeskeisyys on kohdeorganisaatiossa strategisena painopisteenä, jolloin koko organisaation pitäisi ymmärtää sen merkitys. Tämän toteuttaminen edellyttää, että koko organisaatio ymmärtää, mitä asiakaskeskeisyydellä ja arvolupauksella tarkoitetaan. Kohdeorganisaation arvolupauksen ympärille on tuotu kuvailevia teemoja, mitä arvolupaus pitää sisällään. Itsessään arvolupaus ja sen ympärille tuodut teemat eivät kerro, mitä arvolupaus tarkoittaa käytännössä. Käytännön esimerkkien kautta

kirkastettaisiin, mitä sillä haetaan ja miten se ohjaa tekemistä sekä toimintaa tärkeissä kohtaamispaikoissa, joissa arvolupaus lunastetaan.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että asiakaskeskeisen kulttuurin juurruttaminen organisaatioon on vielä kesken. Jotta saavutetaan halutut strategiset tavoitteet, on asiakaskeskeisen kulttuurin vahvistamiseen panostettava enemmän. Koko henkilöstön ajatusmallin on muututtava tuote- ja myyntikeskeisestä ajattelumallista kohti asiakaskeskeistä ajattelumallia. Kyseessä on monivaiheinen muutos, joten sen toteuttaminen organisaation eri kerrosten läpi on haastavaa ja resursseja vaativa. Toteuttaminen vaatii laadukasta muutosjohtamista.

Muutokset ovat monivaiheisia ja niihin vaikuttavat niin yrityksen sisäiset kuin ulkoiset tekijät, jotka ohjaavat uusiutumisen tarpeeseen. Muutosta valmistellessa päätöksenteko ja suunnitelmallisuus ovat keskeisiä tekijöitä, jotka rakentavat lujan pohjan muutokseen sitoutumisessa. Muutokseen sitoutunut johto puolestaan mahdollistaa hyvän ihmisten johtamisen ja muutokselle tarvittavan kommunikoinnin. Tutkijan näkömyksen mukaan kohdeorganisaatiossa tarvitaan toimenpiteitä asiakaskeskeisen kulttuurin juurruttamiseen, joka puolestaan vaatii ihmisten johtamista ja vuoropuhelua henkilöstön kanssa. Palvelualueiden sisällä voitaisiin käydä säännöllisesti keskustelua siitä, mitä asiakaskeskeisyys on ja mitä arvolupaus tarkoittaa käytännössä. Muutoksen läpiviemiseksi voisi järjestää koulutuksia ja työpajoja, joilla varmistettaisiin asiakaskeskeisen kulttuurin vahvistaminen. Tässä korostuu myös selkeä ja avoin viestintä. Muutosjohtaminen vie resursseja, joka voi näkyä palvelutilannetta heikentävänä asiana. Palvelutilanteista vastaavien pitäisi osata katsoa kokonaisuutta ja irrottautua palvelukeskeisestä näkökulmasta ja löytää aikaa muutoksen läpivientiä varten. Jos organisaation johto on sitoutunut asiakaskeskeisyyden toteuttamiseen, on tarvittaviin toimenpiteisiin osattava irrottaa aikaa, jotta haluttu strateginen lopputulos saavutetaan koko organisaatiossa.

Kohdeorganisaation strategiaa on esitelty henkilöstölle ja se on myös kaikkien saatavilla. Tutkimustulosten perusteella strategian jalkautus on kesken, eikä sitä ole kirkastettu riittävästi koko organisaatiolle tai lanseerattu operatiiviselle tasolle. Kirkastamisella ja lanseeraamisella tarkoitan tässä kohtaa, mitä strategiassa esitetyt asiat

tarkoittavat käytännössä. Konkreettisten toimien ja esimerkkien kautta pystytään vahvistamaan oikeanlaista ja haluttua ajattelu- ja toimintamallia eri palvelualueilla.

Asiakaskeskeisen kulttuurin luomiseksi kohdeorganisaatiossa voisi lisätä henkilöitä, joiden rooli olisi esimerkiksi asiakaskokemuksen asiantuntija. Näin pystyttäisiin hyödyntämään henkilöitä, joiden työtehtäviin kuuluisi nimenomaan hyvän asiakaskokemuksen varmistaminen ja mahdollistaminen. Asiakaskokemukseen erikoistuvien henkilöiden työtehtäviin kuuluisi esimerkiksi varmistaa kullakin palvelualueella asiakaskokemuksen ja arvon tuottamiseen liittyvä jalkautus, koulutus ja työpajojen järjestäminen. Asiakasrajapinnassa toimiville henkilöille esimerkiksi voisi järjestää työpajoja, joissa vahvistetaan arvolupausta ja tunnistettaisiin kriittisimmät asiakaspolut ja kohtaamispisteet.

Kohdeorganisaatiossa on erilaisia käytänteitä koskien asiakaskokemuksen johtamista. Haasteena esiintyi, ettei kaikilla ole välttämättä selkeää käsitystä omasta roolistaan asiakaskokemuksen johtamisessa, koska johtaminen on hajautettua. Johtamiseen liittyen myös läpinäkyvyyden puute toisen tekemiseen oli vajavaista. Johtamista tulisi yhdenmukaistaa ja selkeyttää roolit ja niihin kuuluvat vastuut. Jossain tiimeissä asiakaskokemuksen johtamiseen liittyviä käytänteitä tulisi tutkia enemmän ja kartoittaa siihen liittyen, millaisia käytänteitä nyt käytetään ja mitkä ovat parhaimmat. Johtamisessa tulisi olla yhtenäiset käytänteet ja toimintatavat, jotta tavoiteltu asiakaskokemus saavutetaan tasalaatuisin keinoin eikä jäisi jollain palvelualueilla puutteelliseksi tai kokonaan huomioimatta.

Tutkimuksen perusteella palauteprosessia tulisi kehittää. Tutkimuksessa selvisi, että samoja spontaaneja asiakaspalautteita luetaan useamman henkilön toimesta ja tehdään päällekkäistä työtä. Palauteprosessia voisi tarkastella prosessikaavioiden kautta ja katsoa, missä kohtaa prosessia pullonkaula esiintyy. Palauteprossin kehittämiseen voisi osallistua kyseisen prosessin vastuuhenkilö ja eri henkilöitä, jotka ovat osa palauteprosessia. Myös palautekäsittelijöiden ja eri toimintojen vastuutiimien välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta voisi lisätä, jotta toiminta olisi mahdollisimman sujuvaa ja läpinäkyvää. Näin varmistettaisiin myös, että palautteen pohjalta sovitut toimenpiteet etenevät.

Tutkimustulosten mukaan spontaanien palautteiden vaikutus asiakaskokemuksen johtamiseen on vaikea arvioida tai se koetaan olevan vähäinen. Tulosten mukaan, mikäli spontaanit palautteet eivät johda mihinkään toimenpiteeseen, ei niillä ole vaikutusta asiakaskokemukseen tai sen johtamiseen. Spontaaneja palautteita hyödynnetään kohdeorganisaatiossa, mutta niiden määrällistä tarkastelua ei ole seurattu tai raportoitu. Tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa tiedostetaan palautteista saatu hyöty ja niitä tulisi hyödyntää enemmän kehittämistyössä. Spontaanien palautteiden hyödyntämisestä ei ole raporttia, jonka avulla nähtäisiin kappalemäärällisesti paljonko palautteita käytetään kehittämistyössä.

Oikeanlaisen raportoinnin avulla pystyttäisiin seuraamaan tarkemmin palautteiden vaikuttavuutta. Raportoinnin voisi rakentaa esimerkiksi kehittämisohjeiden ja tunnistettujen kipupisteiden avulla, joita täsmennettäisiin avainsanoilla. Avainsanat toimisivat raportoinnin suodattimina, jotta tarkastelu olisi helpompaa. Myös palautteiden pohjalta tehtyjen kehitystoimenpiteiden jälkeen voisi tarkemmin seurata palautemasojen määriä, jolloin varmistuttaisiin siitä, poistuuko asiakkaiden kipupiste.

Arviointi on yksi keskeisimmistä kehittämistä ohjaavista tekijöistä ja sitä hyödynnetäessä on tärkeää luoda selkeät arviointikriteeristöt. Spontaanien palautteiden vaikuttavuuden arviointia varten voisi laatia kriteeristön, jonka perusteella saatuja asiakaspalautteita arvioitaisiin kehittämistyön hyödyntämisen näkökulmasta. Arviointikriteerien tavoitteena olisi yhtenäistää saatujen asiakaspalautteiden arviointia ja palautteiden hyödyntämisen läpinäkyvyyttä. Arviointikriteeristön suunnittelu alkaisi liiketoiminnan tavoitteesta, arvolupauksesta ja muista liiketoiminnan linjauksista. Se olisi muokattavissa jokaiselle organisaation toiminnolle, jotta se palvelisi paremmin jokaisen tarvetta.

Asiakaskokemusta mitataan NPS- ja CES-mittareiden sekä asiakaspysyvyyden avulla. Kohdeorganisaatio voisi pohtia käytössä olevia asiakaskokemuksen mittareita ja tarkastella, antavatko valitut mittarit oleellista ja hyödyllistä tietoa. Esimerkiksi onko NPS tarpeen mitata yksittäisestä kohtaamisesta vai tulisiko se mitata koskien pidempää jaksoa, jolloin mittaustulos koski enemmän koko asiakkuutta.

Asiakaskokemuksen muodostamisessa tunne on yksi keskeinen tekijä. Tällä hetkellä käytössä ei ole mittaria, joka mittaisi asiakkaan tunnekokemusta. Asiakaskokemuksen mittaamiseen voisi lisätä tunnetta mittaavan mittarin. Yksinkertaisesti mittari voisi kysyä, mitä tunnetta koit kohtaamisen aikana ja antaa asiakkaalle vaihtoehtoja. Verkkopalvelussa mittarin pystyisi toteuttamaan visuaalisesti. Jokaisella tunnetta kuvaavalla vaihtoehdolla olisi oma arvo.

Faktana voidaan sanoa, ettei kaikki kohdeorganisaation asiakkaat pysy ikuisesti asiakaina, jolloin asiakkuus päättyy. Tutkimuksessa ei tullut varsinaisesti esille, miten asiakkuuden päättyessä panostetaan loppukokemukseen. Hyvän loppukokemuksen tuottaminen on mahdollisuus saada asiakkuus takaisin. Hyvä loppukokemus vahvistaa myös asiakkaalle kokemuksen siitä, että hänen ja yrityksen välinen yhteinen matka oli kokonaisuudessaan hyvä. Loppukokemuksen tuottamista varten voisi kehitellä yhteisen toimintamallin, jolla voidaan vedota vielä asiakkaiden tunteisiin. Asiakkaalle jää vahvasta tunteesta muistijälki, joka on avaintekijä asiakasuskollisuuden kasvattamisessa.

Kehitysehdotuksien yhteenveto:

Asiakaskokemuksen johtamisen kirkastaminen

- Kuka/ketkä johtavat, roolien ja vastuiden selkeyttäminen
- Arvolupauksen kirkastaminen läpi organisaation
- Asiakaskeskeisen ajattelumallin ja kulttuurin vahvistaminen

Palauteprosessin kehittäminen

- Päällekkäisen työn poistaminen
- Palautekäsittelijöiden ja kehittäjien välisen vuorovaikutuksen vahvistaminen

Palautteiden hyödyntämiseen raportointi -työkalu

- Paljonko palautteita hyödynnetään (numeraalinen data)
- Johtamisen ja asiakasviestinnän -työkalu

Vaikuttavuuden arvioinnin taulukko

- Mitkä aiheet otetaan jatkokehitykseen

Loppukokemuksen muotoilu

8 POHDINTA

Asiakaskokemusta voidaan pitää yhtenä merkittävänä tekijänä, joka mahdollistaa kilpailuedun jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Sen merkitys on jo tiedostettu yleisessä keskustelussa, mutta sitä ei ole sisäistetty ja oikein hyödynnetty juurikaan. Tämän tutkimustyön toimeksiantaja on nostanut asiakaskeskeisyyden ja asiakasarvon tuottamisen strategiseksi painopisteeksi, koska se on tunnustettu ja sisäistetty yhdeksi tärkeimmäksi menestystekijäksi.

Tutkimustyön alussa tutkijalla oli selkeä ajatus tutkimustyön aiheesta ja teemoista, joita halutaan tutkia. Suunnitteluvaiheessa tutkimustyön ajatuksena oli selvittää, kuinka paljon spontaaneja palautteita hyödynnetään kohdeorganisaatiossa, mutta tutkimustyön edetessä ja tutkijan sekä tutkittavan organisaation eri henkilöiden kanssa keskustellessa tutkimustyön suunta ja ajatus muuttui. Tähän vaikutti myös se, ettei tutkimuksen tutkimuskysymys ja apukysymykset olleet vielä tarpeeksi selvillä.

Penningtonin (2016) mukaan vakuutusyhtiöt ovat etuoikeutettu asiakaskokemuksen näkökulmasta katsottuna. Asiakkaat lähestyvät vakuutusyhtiöitä, kun heillä on tarve ostaa vakuutus tai kun heille sattuu vahinko. Tällöin asiakkaan toimintaa ohjaa tunteet, jolloin nämä hetket ovat otollisimpia asiakaskokemuksen näkökulmasta katsottuna. Tutkimusprosessin aikana organisaation eri foorumeilla puhuttiin asiakaskokemuksesta ja mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan arvon tuottamiseen. Vaikkei eri keskustelut olleet virallisesti osa tutkimusta, ne oli hyvä huomioida. Hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen vaaditaan asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrystä saadaan palautteista, joissa asiakasrajapinnassa toimivien palveluiden osalta nousee esille voimakkaasti palvelun nopeus ja vaivattomuus. Organisaation sisäisissä keskusteluissa puhutaan pitkälti palvelun sujuvuudesta, nopeudesta ja helppoudesta, jotka liitetään pitkälti hyvään asiakaskokemuksen tuottamiseen. Nämä kolme asiaa vaikuttavat kyllä asiakaskokemukseen ja arvon tuottamiseen, mutta keskusteluissa ei juuri puhuta keskeisestä asiakaskokemuksen tekijästä eli tunteesta. Teoreettisen viitekehyksen mukaan asiakaskokemuksesta 2/3-osaa muodostuu asiakkaan tunteesta, joten tähän keskeiseen tekijään kannattaisi myös panostaa.

Asiakaskeskeisyys, asiakaskokemus ja asiakasarvon tuottaminen on kohdeorganisaatiossa tuotu osaksi strategiaa, joten tutkimustyössä esitellyt aiheet ovat hyvin ajankohtaisia. Tämä opinnäytetyö on tehty vakuutusalan organisaatiolle, jonka henkilöstöä on osallistunut tutkimukseen. Tutkimustyön tavoitteena oli selvittää kyseisen organisaation nykytilaa spontaanien palautteiden huomioimisesta asiakaskokemuksen johtamisessa. Tavoite saavutettiin: tutkimus saatiin tehtyä halutulla laajuudella. Tutkimuksessa selvisi, että tulokset olivat pitkälti hyvin yhteneväiset ja muutamia kehityskohteita nousi myös esille. Tulokset raportoitiin opinnäytetyön valmistuttua myös organisaatiolle ja laadittiin tutkimustulosten pohjalta suositukset, mitä voitaisiin jatkokehittää. Kohdeorganisaatiosta saadun palautteen mukaan tutkimustyö on onnistunut ja kehittämisehdotukset hyviä ja peruslaatuisia. Tutkimustyötä voidaan soveltaa muissakin organisaatioissa, mikäli asiakaskeskeisyys ja arvon tuottaminen on heillä uutena strategisena painopisteenä ja ohjaavana ajurina. Tutkimustyön teoreettista osuutta voi hyödyntää muualla sekä vastauksista nousseita seikkoja, kuten asiakaskokemuksen yhtenäisyyden tavoittelu, systemaattinen asiakaskokemuksen kehittäminen ja asiakasymmärryksen hankinta.

Tutustumalla asiakaskokemukseen ja palautteisiin teoreettisen viitekehyksen kautta tutkija on kasvattanut omaa asiantuntijuuttaan ja ymmärrystä asiakaskokemuksen merkitykseen ja monivaiheisuuden. Tutkimusta tehdessä tutkimuksen suunnitelma ja aikataulu muuttui alkuperäisestä, mutta tähän vaikutti muun muassa, ettei tutkimuksen päätutkimuskysymys ollut vielä kirkastunut tarpeeksi selkeästi. Aikataulutuksen joustavuus oli hyvä, jotta tutkija pystyi prosessoimaan ja sisäistämään teoreettisen viitekehyksen ja käytännön tekemisen yhdyskohdat. Työn toteuttamista olisi helpottanut, jos tutkimuksen alussa olisi laadittu selkeä tehtävätaulu, jonka perusteella olisi voinut seurata, mitä on tehty ja mitä pitää tehdä. Toteuttaminen olisi näin voinut olla selkeämpi.

Tutkimusprosessiin kuuluu arvioida tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksessa tehtyihin haastatteluihin osallistui useampi eri henkilö, jotka toimivat eri rooleissa ja työtehtävissä kohdeorganisaation eri toiminnoissa ja osastoilla. Haastateltavien henkilöiden rooliin kuului omalta osaltaan vastuu spontaanien palautteiden huomioimisesta asiakaskokemuksessa ja jokainen rooli toi erilaisen näkökulman asian tarkasteluun. Haastatteluihin osallistuneiden vastaukset olivat hyvin pitkälti samanlaisia ja monessa

kohtaa esille nousi samat haasteet ja havainnot. Luotettavuutta lisää myös se, ettei haastateltavat tienneet, ketä tutkimusta varten haastatellaan ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Näin ollen haastateltavilla ei ollut käsitystä muiden ajatuksista ja mielipiteistä. Vaikka haastattelut nauhoitettiin, haastatteluissa pystyttiin puhumaan aiheesta avoimesti ja oman tulkinnan mukaan. Vastaukset olivat myös rehellisiä. Haastattelujen nauhoitusten ääni litteroitiin tulosten analysointia varten, etteivät tulokset jäisi pelkkien muistiinpanojen varaan. Litteroituja versioita ei tuotu tutkimuksen liitteeksi. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut vielä parantaa haastattelemalla enemmän henkilöitä, mutta tutkijan näkemyksen mukaan tutkimustulosten saturaatiopiste saavutettiin, jossa vastaukset alkoivat toistamaan itseään.

Opinnäytetyössä käytettiin myös avointa haastattelua lähtötilanteen selvittämiseksi ja tutkijan ymmärryksen kasvattamiseksi. Varsinainen tutkimus toteutettiin puoli strukturoidulla haastattelulla, jossa haastattelurunko oli valmiiksi määritelty ja jokaisessa haastattelussa sama. Haastattelurunko muodostui pitkälti teoreettisen viitekehyksen kautta, jotta haastattelu etenisi loogisesti ja siten saataisiin jokaiselta haastateltavalta näkemys tutkimuskysymyksiin. Puoli strukturoitu haastattelu mahdollisti myös luontevan keskustelun ja haastattelua pystyi muokkaamaan keskustelun edetessä. Valitun tutkimusmenetelmän käytöllä tavoiteltiin vastauksia tutkittavaan ilmiöön.

LÄHTEET

- Ahonen, A. & Rautakorpi, P. (2008). Arvoketjun johtaminen – totuuksia tuloksellisuudesta. WSOYpro.
- Ahvenainen, P., Gylling J. & Leino S. (2017). Viiden tähden asiakaskokemus. Media Zone OÜ. <https://kauppakamaritieto-fi>
- Fader, P. (2020). Customer Centricity: Focus on the Right Customers of Strategic Advantage.
- Filenius, M. (2015). Digitaalinen asiakaskokemus – menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo.
- Fischer, M. & Vainio, S. (2014). Potkua palvelubisnekseen – asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum.
- Goss, M. (2022). The link between employee experience and customer experience. Haettu 24.2.2023: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/feature/The-link-between-employee-experience-and-customer-experience>
- Helinkoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. (2018) Vain kuttavuuden askelmerkit. Sitra.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. 18. painos. Tammi.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S. & Tanner, R. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Alma Talent.
- Hänti, S. (2021). Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi>
- Juuti, P. (2015). Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus.
- Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Karjalainen, S. (2022). Kopio nämä 5 erinomaista palauteprosessin tunnuspiirrettä. Haettu 12.12.2022: <https://surveypal.fi/2018/kopioi-nama-5-erinomaisen-palauteprosessin-tunnuspiirretta/>
- Killström, M. (2020). Vetoa tunteisiin: luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Alma Talent.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent.
- Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma Talent.

Laine, M., Ramberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki University Press.

Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum.

Merikalla-Teir, H. (2020). Hyvällä asiakaskokemuksella pääsee jatkossa vasta lähtöviivalle. Kauppalehti. Haettu 25.2.2023: <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/vieraskyna/hyvalla-asiakaskokemuksella-paasee-jatkossa-vasta-lahtoviihalle/712d9af7-c474-5415-a8c9-728b62bc5112>

Morgan, B. (2017). What is customer experience? Haettu 24.2.2023: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/04/20/what-is-customer-experience-2/?sh=68f8c40070c2>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–6. painos. SanomaPro Oy.

Pelto-Huikko, A. (2017). Vaikuttavuusketju toiminnan jäsentämisessä ja arvioinnin suunnittelussa. Haettu 1.8.2022: [Vaikuttavuusketju toiminnan jäsentämisessä ja arvioinnin suunnittelussa - pohjaa maakunnallisten Järjestö 2.0 -hankkeiden vaikuttavuusketjun laadintaan. - ppt lataa \(slideplayer.fi\)](#)

Pennington, A. (2016). The customer experience book: how to design, measure and improve customer experience in your business. Pearson Education.

Peppers, D. (2016). Customer Experience: what, how and why now. Book Baby.

Pitkälä, A. (2022). Voiko asiakas vaikuttaa asiakaskokemuksen kehittämiseen? OP Media. Haettu 25.2.2023: <https://www.op-media.fi/op-pohjois-savo/voiko-asiakas-vaikuttaa-asiakaskokemuksen-kehittamiseen/>

Saarijärvi, H & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Docendo Oy.

Seppänen, A. (2014). Spontaani palaute valuu helposti hukkaan. Haettu 23.12.2022: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/ajankohtaista/spontaani-palaute-8232-valuu-helposti-hukkaan/>

Soste, (2020). Toiminnan vaikuttavuus. Haettu 2.6.2022: <https://www.soste.fi/jarjes-toopas/toiminnan-vaikuttavuus/>

Soudagar, R., Iyer, V. & Hildebrand, V. (2012). The customer experience edge: technology and techniques for delivering an enduring, profitable, and positive experience to your customers. McGraw Hill.

Tasvan, N. & Erdem, C. (2018). Customer experience management. Tasora Books.

Vaikuttavayritys (2022). Haettu 14.8.2022: <https://vaikuttavayritys.fi/vaikutusketju/>

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. (2011). Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Finanssi- ja vakuutuskustannus.

LIITE 1

SAATE I

Hei,

olisiko sinulla tässä kohtaa hyvä hetki keskustella kanssani asiakaspalautteiden nykytilasta ja niiden hyödynnettävyydestä. Alla kysymykset, joihin etsin vastauksia:

- Mikä on hyvä ja hyödyllinen asiakaspalaute?
- Mistä tunnistaa hyödyllisen palautteen?
- Mitkä tekijät määrittävät palautteen hyödylliseksi?
- Miten hyödynnettävät palautteet priorisoidaan ja mitkä tekijät määrittävät, mikä on arvokkaampi palaute?
- Onko asiakaspalautteiden hyödynnettävyyteen määritetty tavoitetasoa?
- Mitkä liiketoiminnan linjaukset ohjaavat palautteiden hyödynnettävyyttä?
- Kuinka usein asiakaspalautteita tarkastellaan ja valitaan näiden pohjalta kehityskohteet?
- Kuinka vanhoja asiakaspalautteita hyödynnetään esim. Q2 aikana?
- Tunnistetaanko palautteista todellinen kipupiste/ongelma?

LIITE 2

I HAASTTELUKIERROKSEN RUNKO

- 1) Mikä on hyvä ja hyödyllinen asiakaspalaute?
- 2) Mistä tunnistaa hyödyllisen palautteen?
- 3) Mitkä tekijät määrittävät palautteen hyödylliseksi?
- 4) Miten hyödynnettävät palautteet priorisoidaan ja mitkä tekijät määrittävät, mikä on arvokkaampi palaute kuin toinen?
- 5) Onko asiakaspalautteiden hyödynnettävyyteen määritetty tavoitetasoa?
- 6) Mitkä liiketoiminnan linjaukset ohjaavat palautteiden hyödynnettävyyttä?
- 7) Kuinka vanhoja asiakaspalautteita hyödynnetään esimerkiksi edellisen kvartaalin aikana?
- 8) Tunnistetaanko palautteista todellinen kipupiste/ongelma?

LIITE 3

SAATE II

Hei!

Teen YAMK-tason opinnäytetyötä koskien spontaanien asiakaspalautteiden vaikutusta asiakaskokemuksen johtamiseen. Työn tarkoitus on saada syvällisempää tietoa yhtiömme nykytilasta ko. aiheeseen liittyen. Tiedonkeruuta teen haastatteluina ja mieitin, olisiko sinulla aikaa ja kiinnostusta osallistua juttelemaan ja antamaan näkemyksesi tästä. Aikaa tähän menisi noin puolisen tuntia. Voit ehdottaa toista aikaa, mikäli tämä ajankohta ei sinulle sovi.

Laitan tähän alle vielä kysymykset valmiiksi, jotta voit mahdollisesti pohtia vastauksia, miten teillä toimitaan:

- Miten teillä johdetaan asiakaskokemusta?
- Millaisia käytänteitä teillä on koskien asiakaskokemuksen johtamista?
- Miten asiakaskokemuksen johtamiseen suhtaudutaan teillä?
- Miten mittaatte asiakaskokemusta?
- Millaisia käytänteitä teillä on koskien spontaaneja palautteita ja niiden läpikäyntiä?
- Mitä hyötyä spontaanit palautteet ovat antaneet teille?
- Miten tunnistetaan vaikuttavuudeltaan tärkeät palautteet?
- Miten paljon hyödynnätte spontaaneita palautteita kehittämistyössänne?
- Onko teillä tehtyjen kehitystoimenpiteiden jälkeen mitattu asiakaskokemusta uudelleen?
- Miten spontaanit palautteet vaikuttavat asiakaskokemuksen johtamiseen?

II HAASTATTELUKIERROKSEN RUNKO

- Harri Moisanen
- Satakunnan ammattikorkeakoulu
- YAMK-opinnäytetyö
- Tavoitteena saada syvällisempää tietoa nykytilasta
- Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan

Asiakaspalaute ja asiakaskokemus

Asiakaskokemus: ”Yksilöllinen kokemus, joka muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisestä kohtaamisesta, mielikuvista ja tunteista. Se on asiakkaan kokonaisvaltainen näkemys, kokemus ja tunne siitä, miten yritys kohtelee asiakasta. Oikein johdettuna siitä muodostuu yrityksen kilpailuetu. Digitaalisessa asiakaskokemuksessa näkökulma rajoittuu tilanteisiin ja kohtaamisiin, jotka tapahtuvat digitaalisen palvelun välityksellä. (verkkopalvelu)”

Asiakaskokemuksen johtaminen: ”Käytännössä muutosjohtamista, jonka tuloksena pyritään erottumaan kilpailijoista. Johtamiseen panostamalla maksimoidaan hyvän kokemuksen tuottaminen ja liiketoiminnan kehittyminen. Sen johtamista varten tarvitaan määritetty tavoitetilä, joka ohjaa tekemistä: miten eri kohtaamispisteissä tulee toimia.”

- 1) Miten asiakaskokemusta johdetaan kohdeorganisaatiossa?
- 2) Millaisia käytänteitä kohdeorganisaatiossa on koskien asiakaskokemuksen johtamista?
- 3) Miten asiakaskokemuksen johtamiseen suhtaudutaan kohdeorganisaatiossa?
- 4) Miten kohdeorganisaatiossa mitataan asiakaskokemusta?

Spontaanit palautteet: ”Palaute, jonka asiakas on antanut omasta aloitteestaan halumallaan tavallaan. Saadaan hyvää ja arvokasta tietoa suoraan asiakkaalta.”

- 5) Millaisia käytänteitä kohdeorganisaatiossa on koskien spontaaneja palautteita ja niiden läpikäyntiä?
- 6) Mitä hyötyä spontaanit palautteet ovat antaneet kohdeorganisaatiolle?
- 7) Miten tunnistetaan vaikuttavuudeltaan tärkeät palautteet?
- 8) Miten paljon kohdeorganisaatio hyödyntää spontaaneita palautteita kehitystyössä?
- 9) Onko kohdeorganisaatiossa mitattu asiakaskokemusta uudelleen tehtyjen kehitystoimenpiteiden jälkeen?
- 10) Miten spontaanit palautteet vaikuttavat asiakaskokemuksen johtamiseen?