



Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen yrityksessä X.

Reeta Nevalainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

| |
|---|
| Tekijä Reeta Nevalainen |
| Tutkinto Tradenomi |
| Opinnäytetyön nimi Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen yrityksessä X. |
| Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 7 |
| <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia toimeksiantaja yrityksen X asiakaskokemuksen mittaamisen hyötyjä verkkopalvelukanavassa. Verkkopalvelukanavassa tapahtuva asiakaskokemuksen mittaaminen olisi yritykselle uusi kanava suorittaa NPS, - sekä mahdollisesti CSAT-mittauksista. Tarkoituksena oli tutkia myös, sitä olisiko yrityksellä resursseja ottaa uudenlainen mittaristo käyttöön ja mitä yrityksen tulisi ottaa huomioon uutta mittaristoa pilotoidessa.</p> <p>Johdanto luvussa esiteltiin lyhyesti toimeksiantajayritys, kuvailtiin kehitystutkimuksen aihetta ja tarpeellisuutta yritykselle, sekä laajemmin finanssialalle. Johdannossa määriteltiin tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset, sekä kuvattiin peittomatriisi, johon on määritelty tutkimuksen alaongelmat.</p> <p>Tietoperusta koostui neljästä luvusta, joiden avulla saatiin syvempää tietoa tutkittavasta aiheesta kokonaisuutena. Tietoperustan avulla luotiin viitekehys empiiriselle osuudelle, jossa suoritettiin laadullinen tutkimus. Empiirisessä osuudessa suoritettiin dokumenttiaineistojen sisällysanalyysi neljälle finanssialan yritykselle. Tuloksissa havainnollistettiin, miten asiakaskokemuksen mittaamisesta digitaalisissa palvelukanavissa saadut hyödyt on koettu finanssialalla ja miten se voidaan havaita finanssialan yritysten strategioissa ja vastuullisuusohjelmissa.</p> <p>Lisäksi suoritettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu yrityksen X, ICT-asiantuntijalle, jonka avulla saatiin syventävää tietämystä siihen, onko yrityksellä valmiuksia toteuttaa asiakaskokemukseen liittyvää mittaamista verkkopalvelukanavassa.</p> <p>Kehittämistutkimuksen lopputuloksena saatiin ajantasaista tietoa yrityksen valmiuksista aloittaa asiakaskokemuksen mittaaminen verkkopalvelukanavassa, sekä tietoa siitä millaista laajempaa liiketoiminnan hyötyä mittaamisella voidaan saavuttaa. Tutkimuksessa saatiin myös näyttöä siitä, miten mittaaminen liittyy vastuulliseen liiketoimintaan.</p> <p>Keskeisessä roolissa kehitystutkimuksessa olivat asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyvä teoria, sekä miten asiakaskokemus liittyy brändimielikuvan muodostumiseen. Tärkeimmät asiakaskokemukseen liittyvät mittarit olivat suositteluhalukkuus, asiakasuskollisuus, asiakastyytyväisyys, sekä asioinnin helppous. Teoriaosuudessa toinen keskeinen teema oli mittaamisen pilotoinnissa huomioon otettavat asiat, sekä vastuullisen liiketoiminnan merkitys.</p> <p>Johtopäätöksissä luodaan looginen yhteys teoriaosuuden, tutkimustulosten ja johtopäätösten välillä. Lopputuotoksena saatiin ajantasaista yritystä X hyödyntävää tietoa uuden mittaroiniin käyttöönottoon ja suunnitteluun liittyen. Opinnäytetyö on tehty tammi-toukokuussa 2023</p> |
| Asiasanat Asiakaskokemus, asiakasuskollisuus, Net Promoter Score (NPS), digiasiakkuus |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen merkitys toimeksiantajalle..... | 3 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset | 3 |
| 2 | Brändimielikuva | 7 |
| 2.1 | Brändi identiteetti, - ja imago | 7 |
| 2.2 | Brändin kokemuserrokset | 8 |
| 3 | Asiakastyytyväisyys..... | 10 |
| 3.1 | Asiakaspalvelu ja asiakasymmärrys | 11 |
| 3.2 | Digiajan asiakaskokemus | 11 |
| 3.3 | Asiakasuskollisuus | 13 |
| 4 | Asiakaskokemuksen mittaaminen..... | 15 |
| 4.1 | NPS-Mittaus | 15 |
| 4.2 | CSAT-Mittaus..... | 18 |
| 4.3 | CES-Mittaus | 19 |
| 4.4 | NPS ja CSAT- mittareiden vertailu | 20 |
| 5 | Palvelukanavat ja palvelupolku..... | 22 |
| 5.1 | Mittaaminen asiakkaan palvelupolulla | 23 |
| 5.2 | Esteetön verkkoasiointi ja vastuullisuus..... | 26 |
| 6 | Laadullinen tutkimus..... | 28 |
| 6.1 | Tutkimuksen toteuttaminen | 28 |
| 6.2 | Dokumenttianalyysi | 30 |
| 6.3 | Teemahaastattelu yritys X asiantuntija | 32 |
| 7 | Tutkimuksen tulokset..... | 34 |
| 7.1 | Dokumenttiaineiston sisältöanalyysi | 34 |
| 7.2 | Teemahaastattelun sisältöanalyysi..... | 37 |
| 8 | Pohdinta | 39 |
| 8.1 | Johtopäätökset..... | 39 |
| 8.2 | Kehitysehdotukset..... | 43 |
| 8.2.1 | Asiakaskokemuksen mittarit & palvelupolku..... | 45 |
| 8.2.2 | Yrityksen X asiakaskokemus..... | 46 |
| 8.2.3 | Pilotointi | 47 |
| 8.3 | Jatkotutkimusehdotus..... | 47 |
| 8.4 | Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti..... | 48 |
| 8.5 | Oman oppimisen arviointi | 50 |
| | Lähteet..... | 51 |

| | |
|--|----|
| Liitteet | 55 |
| Liite 1. Kysymysrunko Asiantuntijahaastattelu | 55 |
| Liite 2. Dokumenttianalyysi finanssialan yrityksistä | 56 |
| Liite 3. Teemahaastattelun pelkistetty sisällön analyysi | 58 |

1 Johdanto

Digitaalisten palveluiden käyttö on edelleen lisääntynyt valtavasti viime vuosina. Finanssiala kuuluu maailman digitalisoituneimpiin aloihin ja erityisesti finanssialan yrityksille on tärkeää tarjota asiakkailleen helppokäyttöisiä ja toimivia digitaalisia palvelukanavia, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä mittareista, jolla yritykset voivat arvioida palveluidensa laatua ja kehittämistarpeita. Suomalaiset kuluttajat ovat tottuneita sähköisiin palveluihin ja Finanssiala Ry:n teettämän tutkimuksen mukaan peräti 93 prosenttia suomalaisista käyttää pankkipalveluita internetin kautta, ja luku nousee jopa 99 prosenttiin 25–34-vuotiaiden keskuudessa (Finanssiala 2021; Ficom 2023.)

Yritysten on pystyttävä muuntautumaan nopeasti kuluttajien kasvaviin odotuksiin palveluista. Asiakkaat ovat tottuneet käyttämään uusia teknologioita arjessaan, ja mitä paremmin he niitä käyttävät, sitä enemmän he myös vaativat digitaalisia, helppokäyttöisiä ja älykkäitä palveluita. Jos finanssialan yritykset eivät kykene vastaamaan kuluttajien odotuksiin, liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen tulee haastavaksi. Uusien digitaalisten työkalujen ja asiakastietojen sekä -datan hyödyntäminen finanssialan yrityksissä on siksi menestymisen kannalta tärkeää. Ne mahdollistavat asiakkaille positiivisen asiakaskokemuksen. (Salesforce 2022.)

Teknologian kehitys on luonut uusia mahdollisuuksia yritysten liiketoiminnan kehittämiseksi, ja digitaalisuuden nopea kehitys on vaikuttanut myönteisesti monien alojen kehitykseen (Bergström & Leppänen, 2021, luku 2.1). Tämä on mahdollistanut uudenlaisten toimintatapojen käyttöönoton digitalisoituneessa maailmassa, jossa informaation lisääntyminen ja sen tehokas käsittely ja välittäminen ovat keskeisiä. Toisaalta Fileniuksen (2015, osa 1.) mukaan, yleistynyt käsite monikanavaisuudesta on asettanut yrityksille haasteita pysyä kehityksen perässä. Gerdt (2022, 13.) korostaa, että teknologian nopea kehitys tekoälystä ja robotiikasta on muuttanut yhteiskuntaa ja yrityksiä, mutta asiakaskokemuksen peruselementit ovat pysyneet samoina. Yritysten on siis tarkasteltava kokonaisuutta, johon kuuluu yrityksen kulttuuri, sisäiset kyvykkyydet, prosessit ja brändi, eivätkä ne saa unohtaa näiden eri osa-alueiden kehittämistä teknologia painottuneessa maailmassa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, yrityksen X NPS- mittaamisen hyötyjä verkkopalvelukanavassa. Kyseessä on moderni suomalainen yhtiö, joka tuottaa räätälöityjä palveluja asiakkailleen. Yritys on analytiikkaan vahvasti perustuva digitaalinen toimija ja sen tavoitteena on olla asiakaskokemuksen edelläkävijä. Yritys X on Finanssialalla toimiva Pk-yritys, joka toimii markkinoilla kasvuhakuisesti. Yhtiö on perustettu 2000-luvulla ja se on suunnattu suoraan digitaaliseen maailmaan. Yhtiöllä on yli 180 000 asiakasta ja noin 120 työntekijää. Yritys tarjoaa yksityishenkilöille palveluita ja toimii täysin digitaalisesti, ilman palvelukonttoreita. (Yritys X. 2023.)

Yrityksen strategiaan tavoitteisiin 2023–2025 lukeutuu tuottaa alansa parasta asiakaskokemusta, motivoituneen, sekä osaavan henkilöstön mahdollistamana. Asiakaskokemus mainitaan tärkeänä KPI-mittarina, joka liitetään tulokselliseen kasvuun. Tavoitteena on asiakasymmärryksen kehittäminen, sekä palvelutilanteen hallinnan jatkuva kehittäminen. Yrityksen ICT-liitännäiset strategian kärkiaihiot liittyvät robotiikan ja automaation kehittämiseen. (Yritys X. 2023.)

Yritys on systemaattisesti kehittänyt digitaalisia palveluita ja tavoitteena on kasvattaa verkkopalveluympäristössä tapahtuvaa asiakaskontaktia. Verkkopalveluasiointi on kasvanut yrityksessä vuodesta 2022–2023 13,4 prosenttia. Digiasiakkuuden osuus, eli verkkopalvelun osuus kontakteista vuonna 2022 oli 43,8 prosenttia. Vuoden 2023 strategiassa pyritään toimimaan digiasiakkuus edellä ja tämä mainitaan tärkeänä kannattavuustekijänä. (Yritys X. 2023.)

Puusa & Juuti (2020, Johdanto) mukaan tutkimus alkaa siitä, että tutkija saa mieleensä aiheen, jota voisi tutkia. Aihe voi olla sellainen, että tutkija on itse havainnoinut, että sitä voisi selvittää. Tämä kehittämistutkimus opinnäytetyön sai ideansa, siitä että yrityksen X asiakaskontaktit tapahtuvat ensisijaisesti yrityksen verkkoasiointikanavassa, jonka kautta asiakkaille annetaan tietoa palveluista ja niiden etenemisestä. Verkkopalvelukanavalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen omaa verkkoasiointi portaalia, jonne asiakkaan kirjautuvat vahvasti tunnistautuneena.

NPS-mittaamista ei kuitenkaan suoriteta tällä hetkellä verkkopalvelukanavassa, vaan ainoastaan puhelin yhteydenottoihin liittyen. Tutkimus koettiin tarpeelliseksi, sillä yhtiön strategiaan tavoitteisiin lukeutuu kasvattaa digitaalisessa verkkopalvelukanavassa tapahtuvaa asiointia ja tuottaa alansa parasta asiakaskokemusta. Strategian ja tavoitteiden välillä on kuitenkin havaittavissa ristiriita, sillä asiakaskokemukseen liittyvää NPS-mittaamista ei suoriteta verkkopalvelukanavassa.

Tutkimuksen tietoperustassa käydään läpi mistä asioista asiakastyytyväisyys, asiakaskokemus ja erityisesti digitaalinen asiakaskokemus muodostuu ja millainen suhde edellä mainituilla on brändi-imagon muodostumiseen. Tietoperustassa tarkastellaan myös sitä, miten yrityksen sisäiset toimet vaikuttavat brändiin, brändi imagoon, sekä millainen suhde käsitteillä on liiketoiminnan kehittämiseen. Teoriakatsauksessa käydään läpi myös sitä, millaisia asiakaskokemukseen vaikuttavia mittareita yrityksissä yleisesti käytetään, sekä mitä määreitä kyseisillä mittareilla voidaan mitata.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää olisiko yrityksellä valmiudet ja resurssit NPS-mittamiseen verkkopalvelukanavassa ja mitä hyötyä mittaamisesta olisi yritykselle. Tutkittavaksi mittariksi valikoitui ensisijaisesti NPS, sillä kyseistä mittaamista suoritetaan yrityksen X puhelinkanavassa ja tämä olisi linjassa verkkopalvelussa tapahtuvan mittaroinnin kanssa.

Tutkimus toteutetaan laadullisin menetelmin ja tutkimusmenetelmänä suoritetaan haastattelu yrityksen ICT-asiantuntijalle, jotta saadaan selville millaiset tekniset valmiudet ja resurssit yrityksellä,

olisi toteuttaa mittaamista verkossa. Lisäksi suoritetaan teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuen dokumenttiaineistoihin, joita finanssialan yrityksistä on saatavilla vapaasti verkosta, verkkosivustoilta ja vuosikertomuksista. Dokumenttianalyysistä saatuun aineistoon suoritetaan sisällön analyysi kategorioimalla sisältö. Analyysissä tutkitaan sitä, miten finanssialan yritysten strategioissa voidaan havaita digitaalisuuden ja asiakaskokemuksen merkitys. Tämän opinnäytetyön tuloksena yritys saa käyttöönsä ajantasaista tietoa asiakastyytyväisyyden mittaamisen merkityksellisyydestä verkkopalvelukanavassa. Tutkimus käynnistetään, sillä tällä hetkellä NPS-mittaamista ei suoriteta yrityksen X verkkopalvelukanavassa.

1.1 Tutkimuksen merkitys toimeksiantajalle

Tutkimus auttaa yritystä arvioimaan sopiiko NPS-mittaus yritys verkkopalveluympäristöön ja mitä liiketoiminnan hyötyjä mittaamisesta voidaan saavuttaa. Kun yritys ymmärtää paremmin NPS-mittauksen sovellettavuutta verkkopalveluympäristöön, se voi tehdä strategiaa ja liiketoimintaa tukevia ratkaisuja ja arvioida sitä, miten ja missä vaiheessa palvelupolkua mittaamista tulisi suorittaa. Näin ollen tutkimus auttaa yritystä tekemään parempia päätöksiä digitaalisen liiketoiminnan kehittämisessä. Kun yritys ymmärtää paremmin asiakkaidensa tarpeita, se voi kehittää palveluitaan. Näin yrityksellä on paremmat edellytykset lisätä asiakkaiden uskollisuutta ja siten yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta ja kilpailukykyä.

Tutkimuksen aihe on merkityksellinen yritykselle X, sillä verkkokanavassa tapahtuvan asiakaskontaktin kasvaessa NPS-mittauksesta tulee suorittaa siinä palveluympäristössä, jossa asiakaskontaktit käydään. Kohdeyritys hyötyy tutkimuksesta, sillä sen tulokset tuovat uutuusarvoa ja ajantasaista vertailutietoa kilpailukentältä. Tutkimuksen avulla toimeksiantajayritys voi kehittää toimintatapojaan ja kehittää uusia toimintamalleja, jotka vastaavat paremmin yrityksen visiota. Tämä voi vahvistaa yrityksen brändi-imagoa, sekä vahvistaa asiakkaan kokemusta brändistä verkkoympäristössä. Tutkimus tarkastelee myös vastuullisuusnäkökulmaa ja verkkokanavien merkitystä niille asiakkaille, jotka eivät voi tai halua asioida puhelimitse. Tutkimusta suoritetaan, sillä sen avulla saadaan selville, soveltuuko NPS-mittaus yritys verkkoympäristöön ja löytyykö asiointipolulta sellainen kontaktipiste, jossa mittaamista voitaisiin suorittaa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Puusa & Juuti (2020, Johdanto) täsmentävät, että tutkittavalle aiheelle on syytä asettaa hyvin rajatut tavoitteet. Tarkoituksena on rajata aihe mahdollisimman selkeästi, jotta saadaan syvälinen perehtyminen tutkittavaan aiheeseen. Tutkimustavoitteet ilmaistaan yleensä tutkimuskysymysten muodossa ja hyvin rajatussa tutkimuksessa kysymyksiä on enintään kolme kappaletta.

Tämän kehittämistutkimuksen täsmennetty tavoite on tutkia mitä hyötyä yritykselle X on siitä, että mittaamista suoritettaisiin verkkopalvelukanavassa. Tavoitteena on selvittää mittaamiseen sopivaan kontaktipistettä ja miten mittaaminen voitaisiin käytännössä suorittaa. Tutkimuksessa selvitetään myös mitä ongelmia tai haasteita digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisessa voi esiintyä. Tavoite on tehdä tutkimustuloksiin pohjaten, johtopäätöksiä siitä millaisia hyötyjä verkkopalvelukanavassa suoritettava mittaaminen toisi yritykselle.

Tavoitteena on löytää vastaus kysymyksiin: Mitä hyötyä yritykselle X on NPS-mittaamisesta verkkopalvelukanavassa ja miten mittaaminen voitaisiin käytännössä toteuttaa. Työssä syntyy kehitysehdotuksia, siihen miten digitaalista asiakastyytyvää ja suositellutta voidaan mitata, sekä perusteltuja näkökulmia siihen, olisiko NPS- mittaamisesta hyötyä liiketoiminnan kehittämisessä.

Kehittämistutkimuksen tuloksena tuotetaan perustelut siihen, tukeeko mittaaminen digikanavassa yrityksen liiketoimintaa ja strategisia tavoitteita ja onko yrityksellä resursseja toteuttaa mittaaminen verkkopalvelukanavassa. Onnistumismittarina pidetään sitä, että johtopäätökset ja kehitysehdotukset ovat helposti ymmärrettäviä ja yrityksen toimintaan integroitavia.

Tutkimuksen perustana olevat tutkimuskysymykset on johdettu edellä mainituista tutkimuksen tavoitteista. Pääkysymykset, joiden perusteella tutkimusta lähdetään suorittamaan ovat seuraavat:

1. Mitä hyötyä yritykselle X on NPS-mittaamisesta verkkopalvelukanavassa?
2. Olisiko yrityksellä resursseja toteuttaa mittaaminen verkkopalvelukanavassa?

Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan niitä hyötyjä ja tulosten käyttökohteita, joita verkkopalvelukanavan NPS-mittaamisesta voidaan saada, sekä millainen käytännön toteutus mittaamiselle olisi mahdollinen. Tutkimuksessa ei käsitellä yrityksen puhelinkanavaan liittyvää mittaamismallia tai kyseisestä kanavasta saatuja tuloksia, sekä niiden syitä. Lisäksi tutkimuksessa ei käsitellä Chat -kanavan asiakaskokemuksen mittaamista.

Taulukko 1. Peittomatriisi

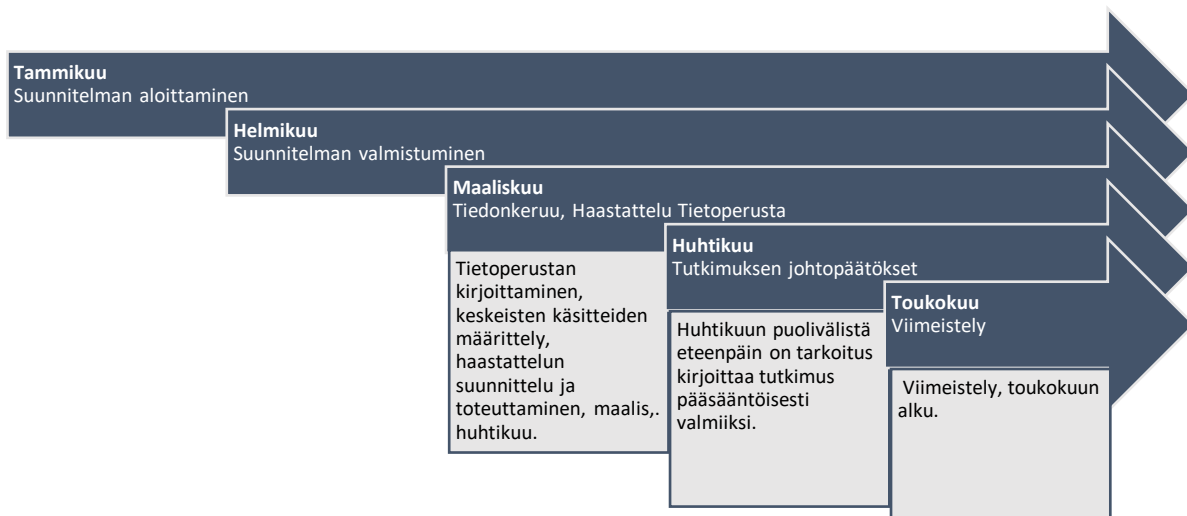
| Alaongelmat | Tietoperusta (luku) | Tulokset (luku) | Haastattelun kysymykset | Dokumenttiaineiston kategoria |
|---|----------------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Miksi toimeksiantajayritykselle on tärkeää ymmärtää NPS-mittaamisesta saatuja tuloksia digitaalisessa verkkopalvelukanavassa? | 2, 2.2, 3.2, 3.1, 3.2, 3.3 | 7.1 | | 1,2,3,5 |
| Miten mittaaminen vaikuttaisi brändi-imaagoon ja identiteettiin? | 2, 2.2,2.3, 3.2 | 7.1 | | 3,2,5 |
| Miten mittaaminen vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen ja liiketoimintaan | 3, 3.1, 3.2, 3.3 | 7.1 | | 3,4 |
| Miten mittaaminen voidaan liittää vastuulliseen toimimiseen? | 5.2 | 7.1 | | 6 |
| Miten mittaaminen voitaisiin käytännössä suorittaa? | 4, 4.1, 5, 5.1 | 7.2 | 2,3,4,7,8,9,10 | 1 |

Taulukossa 1 on esitelty tämän kehitystutkimuksen peittomatriisi, johon on koottu tutkimuksen alaongelmat. Näiden alaongelmien avulla selvitetään tutkimuksen pääongelmia, eli tutkimuskysymyksiä. Peittomatriisista löytyy tieto millä alaongelmilla on pyritty selvittämään tutkimuskysymyksiä ja mistä dokumenttiaineiston kategoriasta tai haastattelukysymyksestä löytyy vastaukset tutkimuskysymyksiin. Peittomatriisista voidaan tarkastaa alaongelmien yhteys, tietoperustaan, tulokset lukuun, sekä empiirisen osan kysymyksiin. (Haaga-Helia, 2022.)

Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, jossa esitellään toimeksiantajayritys, kuvaillaan kehitystutkimuksen aihetta ja tarpeellisuutta yritykselle, sekä laajemmin finanssialalle. Johdannossa määritellään tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset, sekä kuvataan peittomatriisi, johon on määritelty tutkimuksen alaongelmat. Tietoperusta koostuu neljästä luvusta, joiden avulla saadaan syvempää tietoa tutkittavasta aiheesta kokonaisuutena. Tietoperustan avulla luodaan viitekehys empiiriselle osuudelle, jossa suoritetaan laadullinen tutkimus. Empiirisessä osuudessa suoritetaan dokumenttiaineistojen teorialähtöinen sisällönanalyysi neljälle finanssialan yritykselle. Tulokset luvussa havainnollistetaan, miten asiakaskokemuksen mittaamisesta digitaalisissa palvelukanavissa saadut

hyödyt on koettu finanssialalla ja miten se voidaan havaita finanssialan yritysten strategioissa ja vastuullisuusohjelmissa. Lisäksi suoritetaan puolistrukturoitu teemahaastattelu yrityksen X, ICT-asiiantuntijalle, jonka avulla saadaan syventävää tietämystä siihen, onko yrityksellä valmiuksia toteuttaa asiakaskokemukseen liittyvää mittaamista verkkopalvelukanavassa.

Kehittämistutkimuksen lopputuloksena saadaan ajantasaista tietoa yrityksen X valmiuksista aloittaa asiakaskokemuksen mittaaminen verkkopalvelukanavassa, sekä tietoa siitä millaista laajempaa liiketoiminnan hyötyä mittaamisella voidaan saavuttaa. Tutkimuksessa saadaan myös näyttöä siitä, miten mittaaminen liittyy vastuulliseen liiketoimintaan. Keskeisessä roolissa kehitystutkimuksessa ovat asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyvä teoria, sekä miten asiakaskokemus liittyy brändimielikuvan muodostumiseen. Tärkeimmät asiakaskokemukseen liittyvät mittarit ovat suositteluhaluus, asiakasuskollisuus, asiakastyytyväisyys, sekä asiointin helppous. Teoriaosuudessa toinen keskeinen tema on mittaamisen pilotoinnissa huomioon otettavat asiat, sekä vastuullisen liiketoiminnan merkitys. Johtopäätöksissä luodaan looginen yhteys teoriaosuuden, tutkimustulosten ja johtopäätösten välillä. Kehitystutkimuksen lopputuloksena saadaan ajantasaista yritystä X hyödynnettävää tietoa uuden mittaroinnin käyttöönottoon ja suunnitteluun liittyen.



Kuva 1. Kehitystutkimuksen aikataulusuunnitelma

Kehitystutkimuksen aikataulusuunnitelma on esitelty kuvassa 1, jonka mukaan tutkimuksen suunnittelu alkoi tammikuussa ja työn tavoitteellinen valmistuminen on toukokuun alussa 2023.

2 Brändimielikuva

Tässä tietoperustakappaleessa tarkastellaan niitä käsitteitä, mistä brändimielikuva koostuu ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Brändimielikuvan muodostuminen on monimutkainen prosessi, joka voi vaihdella eri asiakasryhmien välillä. Brändimielikuvan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat, asiakaskokemus, brändin näkyvyys ja markkinointi.

Grönroosin mukaan brändimielikuva muodostuu asiakkaiden mielissä monista eri tekijöistä, kuten tuotteen tai palvelun laadusta, brändin visuaalisesta ilmeestä, brändin yhteiskunnallisesta vastuusta ja brändin tuottamasta kokemuksesta asiakkaalle. Tärkeää on, että brändi on yhdenmukainen ja pysyy uskollisena itselleen, jolloin se erottuu kilpailijoistaan ja pystyy rakentamaan vahvan brändimielikuvan. (Grönroos 2020, luku 12.)

2.1 Brändi identiteetti, - ja imago

Brändi-identiteetti koostuu neljästä osasta:

- brändin visuaalisesta identiteetistä kuten logo, värit ja fontit
- brändin äänellisestä identiteetistä, kuten äänimaisema ja musiikki
- brändin persoonasta, eli brändin arvot, persoonallisuus ja tyyli
- brändin tarinasta ja historiasta

Näitä osa-alueita yhdistelemällä yritys voi luoda selkeän brändi-identiteetin, joka erottuu kilpailijoista ja joka voi auttaa rakentamaan vahvaa brändimielikuvaa. Brändi-identiteetti on siis kuvaus yrityksen brändi imagosta, jonka markkinoija haluaa luoda. (Grönroos, 2020, luku 12.)

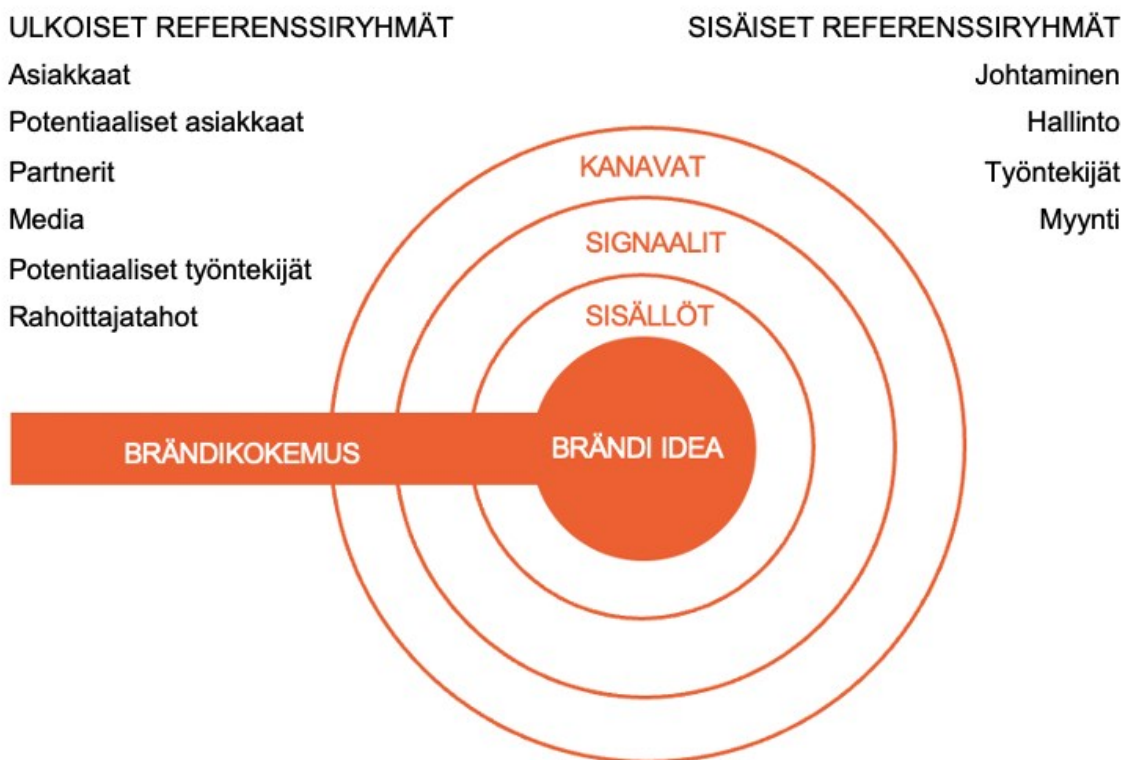
Brändi-imago puolestaan on asiakkaan mielessä muodostunut kuva tuotteesta tai palvelusta. Palvelualueilla brändin kehittämisen perustana on asiakkaan osallistuminen prosessiin, sillä asiakkaat eivät koe valmista brändiä, vaan asiakkaan brändi-imago muodostuu kaikista niistä signaaleista, joita se kokee suhteessa yritykseen. Brändin kehittämisellä tarkoitetaan siis prosessia, jolla yritetään luoda haluttua mielikuvaa yrityksestä asiakkaiden mieliin. (Grönroos 2020, luku 12.) Ahvenaisen (2017, luku 4) toteamukset yhtenevät Grönroosin esittämiin ajatuksiin brändi-imagon muodostumisesta, sillä Ahvenainen erittelee brändikokemuksen jostain tietystä brändistä koostuvan kaikesta viestinnästä ja kaikista tuntuvista ja näkyvistä tuntemuksista ja uskomuksista liittyen yritykseen. Myös yrityksen käyttämät viestintäkanavat ja -välineet sekä brändin visuaalinen ilme vaikuttavat siihen, miten brändi nähdään ja koetaan.

Grönroosin (2020, luku 12) mukaan imago heijastaa sitä, mitä todellisuudessa on olemassa. Imago ei näin ollen ole sitä mitä viestistään, jos viestitty imago ei vastaa todellisuutta. Mikäli yrityksellä on imago-ongelma, voi suunniteltua viestintää käyttää vasta, kun imagon huonouden syy on selvitetty

ja poistettu. Palvelubrändeillä kehittämisen lähtökohtana ovat palveluprosessit, sillä asiakkailla on brändisuhde yrityksen palveluprosesseihin ja niihin sisältyvään jatkuvaan vuorovaikutukseen prosessien kanssa.

2.2 Brändin kokemukserrokset

Brändikokemuksen muodostumiseen yritys ei voi täysin vaikuttaa, sillä se muodostuu monista aineettomista miellelyhtymistä. Yrityksen kannattaa kuitenkin pyrkiä edesauttamaan asiakasta luomaan mahdollisimman vaivattomasti positiivinen ja korkeatasoinen vaikutelma yrityksestä asiointikanavasta riippumatta. Brändikokemusta tarkastellessa voidaan tehdä erittely sisäiseen ja ulkoiseen brändikokemukseen. Sisäinen brändikokemus välittyy asiakkaille yrityksen arvojen, arjen toimintojen, johtajuuden, monikanavaisen viestinnän, sekä markkinoinnin kautta. Ulkoinen brändikokemus muodostuu asiakkaalle kokemuksista, kommunikoinnista, sekä dialogeista yrityksen kanssa. (Ahvenainen 2017, luku 4.)



Kuva 2. Sasserath Munzinger Plus -brändikokemustoimiston brändikokemusalue (Mukaihen Ahvenainen 2017, luku 4.)

Kuvassa 2 on esitetty brändin kokonaiskokemuksen muodostumisen kerrokset. Brändin ydinajatus on syy brändin olemassaoloon, ja sen avulla viestitään brändin tarkoituksesta markkinoilla.

Sisältökerros tarkentaa yrityksen tarjoomaa ja tapoja, joilla asiakkaat voivat ratkoa haasteitaan tai saada arvoa yrityksen tarjooman kautta. Signaalikerros korostaa brändin erottuvuustekijöitä ja tarkentaa tyylejä, joilla brändi viestii yleisölleen. Kohtaamiskanavakerros kertoo, missä ympäristöissä yritys kohtaa asiakkaansa ja millaisia kohtaamiskanavia käytetään kommunikaatioon ja kohtaamisiin. Sisäiset ja ulkoiset referenssiryhmät muodostuvat erilaisista sidosryhmistä, kuten yrityksen johto, työntekijät, asiakkaat ja media. (Ahvenainen 2017, luku 4.)

Brändikokemuksen käsittelyyn konkreettisella tasolla, Ahvenainen (2017, luku 4) viittaa kansainvälisesti tunnetun Sasserath Munzinger Plus -brändikokemustoimiston "brändikokemusalueen". Tässä mallissa brändin kokonaiskokemus koostuu neljästä eri kokemuserroksista, joita eri henkilöt kokevat, ja kokonaiskokemukseen vaikuttavat erilaiset sidosryhmät yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. Kun määritellään brändivaikutusmalleja, on tärkeää ottaa huomioon kuvassa 2 esitetyt kohdat huolellisesti.

Korkiakoski & Gerdt (2016, 78) toteavat, että digitalisoitumisen myötä asiakaskokemus ja brändi ovat ajautuneet erilleen ja menettäneet kontaktin. Yritykset eivät ole ymmärtäneet brändin todellista potentiaalia ja sen rakentamisen laajuutta. Arvot ja brändiviesti ei välttämättä ole välittynyt asiakasrajapinnassa työskenteleville toimihenkilöille ja näin brändi viesti jää välittymättä asiakkaalle. Mainonnassa tulisi näin ollen ottaa hinnan ja tuotteen lisäksi huomioon myös ainutlaatuiset kokemukset, joita yritys tuottaa asiakkailleen palvelujen muodossa.

Brändinvaalijat ja asiakaskokemuksen kehittäjät kokevat usein ongelmalliseksi saada yrityksen sisällä riittävästi painoarvoa omalle merkitykselliselle aiheelleen. Etenkin taloudellisesti haastavassa tilanteessa voi olla vaikeaa saada johdolta aikaa ja ymmärrystä. Tämän takia brändin ja asiakaskokemuksen tulisi olla linjassa keskenään, vaikka vastuu niistä olisi eri henkilöillä. Sisäinen kilpailu voi vahingoittaa yhteistä tavoitetta, joka on asiakkaiden uskollisuuden ja arvon kasvattaminen. (Korkiakoski & Gerdt. 2016, 78.)

3 Asiakastyytyväisyys

Tässä tietoperustaluvussa käsitellään asiakastyytyväisyyttä, sekä mistä osa-alueista se koostuu. Asiakastyytyväisyys koostuu monista eri tekijöistä, joita on eritelty taulukkoon 2. Asiakastyytyväisyyden tekijöitä ovat tuotteiden ja palvelun laatu, asiakaspalvelu ja henkilöstön ammattitaito, palvelun odotukset, sekä palvelun saatavuus. Asiakastyytyväisyyden (*customer satisfaction*) seuranta auttaa yritystä ymmärtämään, mitä asiakkaat haluavat ja odottavat yritykseltä. Tämä tieto auttaa yritystä parantamaan tuotteitaan ja palveluitaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen auttaa yritystä myös tunnistamaan mahdollisia ongelmia ja puutteita, jotta ne voidaan korjata ennen kuin ne johtavat asiakkaiden menettämiseen. Asiakastyytyväisyys on tärkeä mittari yrityksen menestymiselle, sillä tyytyväiset asiakkaat ovat todennäköisemmin uskollisia ja suosittelevat yritystä muillekin. Asiakastyytyväisyyden seurannassa tulisi valita luotettavat mittarit, joiden avulla jatkuvaa seurantaa voidaan suorittaa. (Bergström & Leppänen 2021, luku 6.7.)

Taulukko 2. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä (mukaiillen Bergström & Leppänen 2021)

| Asiakastyytyväisyyden tekijät | Esimerkkejä |
|-------------------------------------|--|
| 1. Tyytyväisyys henkilökontakteihin | - asiakaspalvelijan saavutettavuus - asiakaspalvelijan asiantuntemus ja palvelutapa |
| 2. Tyytyväisyys tuotteeseen | - palvelutuotteen laatu ja lopputulos |
| 3. Tyytyväisyys tukijärjestelmiin | - verkkosivujen toiminta - asiakasneuvonnan toiminta |
| 4. Tyytyväisyys palveluympäristöön | - selkeys ja saavutettavuus - ruuhkat, jonotus - verkkokaupan käytettävyys |

Asiakastyytyväisyyttä voidaan tutkia ja seurata spontaanien palautteiden avulla, joka käsittää asiakkailta tulevat kiitokset, kritiikit, valitukset, toiveet ja kehittämisideat. Spontaaneja palautteita voidaan saada monista kanavista ja yrityksen kannattaa järjestää palautteen antaminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Palautteet voidaan antaa esimerkiksi puhelimitse, sähköpostitse tai sosiaalisen median kautta. Tyytyväisyystutkimuksissa kerätään tietoa palvelun tai tuotteen toimivuudesta suhteessa asiakkaan odotuksiin. Yritykselle on tärkeää mitata asiakastyytyväisyyttä sillä,

vaikka esimerkiksi ostomäärä olisi kohtalaisen suuri, se ei aina kerro tyytyväisyydestä tuotteeseen tai palveluun. Asiakkaalla saattaa olla sitoutumaton yritykseen esimerkiksi siksi, että hänellä ei ole tietoa paremmasta palvelusta. Yrityksen kannalta tärkeimpiä ja kiinnostavimpia palautteita ovat palautteet, jotka sijoittuvat tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden ääripäihin. Molemmat ääripäät kertovat herkästi kokemuksiaan muille ja näistä saaduista palautteista yritys voi oppia siitä, mitä kannattaa jatkaa ja missä tulisi kehittää toimintaa. (Bergström & Leppänen 2021, luku 6.7.)

3.1 Asiakaspalvelu ja asiakasymmärrys

Asiakaspalvelu käsittää Bergström & Leppänen (2021, luku 4.1. & 6.1.) mukaan kaikki ne toiminnot ja palvelut, joilla yritys pyrkii tukemaan asiakkaan tarpeita ja auttamaan häntä palveluiden käytössä. Asiakaspalveluun vaikuttavat yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät, joiden kehittäminen edellyttää palvelukonseptin (*service concept*) suunnittelua ja testaamista. Palvelukonseptissa määritellään, ketä palvellaan, kuinka paljon palvelua tarjotaan, millä tavoin ja miten palvelu tuottaa arvoa asiakkaalle. Mikäli yritys haluaa käyttää asiakaspalvelua kilpailukeinona, on tunnettava kilpailijoiden tavat palvella asiakasta ja kehittää tapoja siten että yritys voi erottua kilpailijoiden tuottamasta asiakaspalvelusta. Hyvän asiakasymmärryksen avulla yritys voi kehittää asiakaspalveluaan paremmaksi, sillä asiakasymmärryksen avulla tiedetään mikä tuottaa asiakkaalle arvoa eri tilanteissa ja miten asiakas tosiasiallisesti käyttäytyy. Työntekijät ovat Grönroosin (2020, luku 1) mukaan yrityksen tärkein resurssi ja ilman osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä yritys ei menesty. Yrityksen henkinen pääoma koostuu ihmisistä ja kattavammat tavat ottaa esiin yrityksen omaisuus onkin tarkastella henkisen pääoman merkitsevyyttä ainakin yhtä tärkeänä menestystekijänä, kuin rahoituspääoma. Yrityksen menestys riippuu henkisestä pääomasta ja näin ollen henkistä pääomaa tulisi johtaa siten, että sillä saavutetaan haluttuja tuloksia.

3.2 Digiajan asiakaskokemus

Asiakaskokemus on asiakkaan näkemys yrityksestä kosketuspisteiden, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi on tärkeää tunnistaa asiakkaan näkemykset näillä eri osa-alueilla. Asiakasymmärrystä voidaan kasvattaa eri tutkimusmenetelmien avulla, ja on tärkeää valita sopiva menetelmä tilanteeseen. (Futurelab s.a.)

Perinteisesti asiakaskokemusta on mitattu asiakastyytyväisyydellä ja asiakaspalvelun tehokkuudella, mutta IT-ympäristön toimivuus vaikuttaa myös suoraan asiakaskokemukseen. Tekoälyn ja automatisoinnin yleistyessä teknologiaan ja siihen liittyviin mittareihin tulee yhä tärkeämpiä indikaattoreita asiakaspalvelun tasosta. Virhetilanteissa IT-kapasiteetti voi muodostua keskeiseksi ongelmaksi ja johtaa heikkoon asiakaspalveluun, vaikka yrityksen sisäiset prosessit olisivatkin

toimivia. Yritysten tulisi näin ollen panostaa uusiin teknologioihin, jotta ne voivat vastata asiakas-
odotuksiin tulevaisuudessa. (Gerdt 2022, 78.)

Gerdt (2022, 79) mukaan digitalisaatio asettaa uusia vaatimuksia asiakaskokemuksen mittaami-
selle. Sosiaalisen median merkitys asiakaskokemuksen kehittämisessä on kiistaton, mutta yksin-
omaan sen tuottamaa tietoa hyödyntämällä mittareiden luotettavuus voi olla kyseenalaista. Sen si-
jaan tarvitaan mittareita, jotka yhdistävät lyhyen ja pitkän aikavälin tietoa ennustemalleiksi. Tämän
avulla voidaan luotettavammin päätellä asiakastyytyväisyyden tila ja asiakaskokemuksen todelli-
nen laatu.

Digiajan asiakaskokemuksen tärkeimmät kehittämisalueet Gerdtin (2022, 57) mukaan ovat, palve-
lun nopeus, personointi, käyttäjäystävällisyys, sekä teknologia ympäristö. Reaaliaikaisuus on laa-
jentunut myös asiakaspalveluun ja palautteen antamiseen. Tulevaisuudessa palvelun on oltava rea-
aaliaikaista, aina saatavilla ja suurelta osin automatisoitua. Yritykset ovat aikaisemmin keskittyneet
vain siihen, että asiakaspalvelu tuntuu henkilökohtaiselta, mutta nykyään tämä ei enää riitä. Sen
sijaan yritysten on tärkeää tarjota henkilökohtaista asiakaskokemusta, joka huomioi jokaisen asiak-
kaan yksilölliset tarpeet ja mieltymykset. Teknologisten ratkaisujen kehitys edellyttää uudenlaista
ajattelua käyttäjäystävällisyydestä, sillä helppokäyttöisyys on tärkeä tekijä asiakasuskollisuuden
kannalta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakasuskollisuus vähenee, jos asiointi käy vaival-
loiseksi. Kunnollinen IT-infrastruktuuri on digiajan asiakaskokemuksen kehittämiselle lähes välttä-
mätöntä. Nykyään teknologia on osallisena edes jonkinlaisessa osassa kaikissa asiakaskokemuk-
sen muodostumiseen liittyvissä prosesseissa. Lisäksi Futurelabin (s.a) mukaan asiakaskokemuk-
sen strategian ja tavoitteiden on oltava yhteneväisiä brändin, arvojen, mission ja vision kanssa. Li-
säksi henkilöstön osallistaminen on tärkeä osa tätä prosessia. Asiakaskokemuksen strategiassa
tulisi kiteytyä yrityksen tavoitteet, tahtotila ja keskeiset vaiheet asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

Asiakaskokemuksen merkitys korostuu (Korkiakoski & Gerdt (2016. 50.) mukaan asiakkaiden eri-
laisissa tarpeissa ja toiveissa, jotka vaihtelevat itsepalvelusta henkilökohtaiseen kontaktointiin. Yri-
tykset kohtaavat haasteita muutosprosessien hitaudesta ja kyvyttömyydestä uudistua, mikä vai-
keuttaa odotukset ylittävän asiakaskokemuksen rakentamista. Lisäksi yritykset saattavat kyseen-
alaistaa ulkopuolelta tulevat muutoksen signaalit ja aloittaa kehitysprojektit vasta ongelmien kulmi-
noituessa. Filenius (2015, osa 1) mukaan digitaalinen asiakaskokemus muodostuu, kun asia-
kas käyttää palvelua valitusta näyttöpäätelaitteesta riippumatta, suorittaakseen tavoitellun toimen-
piteen tai sen osan. Onnistunut digitaalinen asiakaskokemus muodostuu, kun asiakkaan tarpeet on
ymmärretty oikein ne toteutuvat ja kokemusta on tukenut toimivat järjestelmät, sekä verkkopalvelun
käytettävyys. Asiakaskokemuksen johtamisen hahmottamiseksi Filenius (2015, osa 1) esittelee
käytännönläheisen organisaatio strategisen mallin.



Kuva 3. Asiakaskokemus strategian viitekehys (mukaillen Filenius, 2015, osa 1.)

Kun yrityksessä ymmärretään kokonaisvaltaisesti organisaation sisällä, mitä asiakaskokemus on ja millaista asiakaskokemusta yritys haluaa tuottaa ja tavoitella on tärkeä lähtökohta kyseisen määrän mittaamiselle. Kuvaa 3 tarkastelemalla voidaan muodostaa käsitys siitä, miten asiakaskokemuksen operatiivinen ja strateginen suunnittelu, tavoitteet, keinot, toiminta ja seuraukset liittyvät kaikki toisiinsa. (Filenius, 2015, osa 3.)

3.3 Asiakasuskollisuus

Bergström & Leppänen (2021, luku 6.7) mukaan asiakastytyväisyys ei aina takaa asiakasuskollisuutta. Tyytymätön asiakas voi jatkaa yrityksen asiakkaana, mikäli tarjolla ei ole parempiakaan vaihtoehtoja tai asiakas suhtautuu välinpitämättömästi ostamaansa palveluun. Asiakasuskollisuus on tärkeä osa asiakaskäyttäytymisen seuranta ja asiakasuskollisuutta voidaan seurata myyntimäärää, asiakasvaihtuvuutta ja asiakassuhteen kokonaiskestoa mittaamalla. Asiakkaita sitovat myös asiakassuhteen rakenteeseen liittyvät sidokset (*bonds*), jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään kuvan 4 mukaisesti.



Kuva 4. Asiakassuhteen rakenteeseen liittyvät sidokset (Bergström & Leppänen 2021, luku 6.7)

Maantieteellisen sidos voi aiheutua esimerkiksi silloin, jos asiakkaalla ei ole kuin yksi ostopaikka lähetyvillään, jolloin vaihtoehtoja asioida muualla ei ole. Ajallinen sidos liittyy saatavuuteen ja aukioloaikoihin, jos muiden palvelun tarjoajien aukioloajankohdat eivät sovi asiakkaalle on tartuttava siihen palveluun, joka sopii asiakkaan aikatauluihin. Tietojärjestelmät tai teknologia saattaa sitoa asiakkaan käyttämään tiettyjä laitteita, jolla palvelu on saatavilla. Asiakastieto saattaa myös vaikuttaa vahvasti sitoumukseen ja tähän liittyy samalla henkilöside. Tutun asiakaspalvelijan kanssa on miellyttävää asioida, koska hän tuntee asiakkaan taustat. Yhteinen arvotausta ja ideologia luo kuitenkin vahvimman siteen yrityksen ja asiakkaan välille. Mikäli yrityksen tuotteet ja toimintatavat edustavat asiakkaalle tärkeitä arvoja, on asiakas sitoutuneempi yritykseen, vaikka hän tiedostaisi, että tarjolla on mahdollisesti jopa laadultaan parempia vaihtoehtoja. (Bergström & Leppänen 2021, luku 6.7.) Grönroos (2020, luku 2) puolestaan tarkastelee asiakasuskollisuuden muodostumista suhdenäkökulmasta, johon kuuluu vastavuoroisuus. Yhteistyö yrityksen kanssa voi jatkua vain, jos kyseessä on molempia osapuolia hyödyttävä yhteistyö. Yritys saattaa panostaa asiakaskeskeisyyteen, mutta toimet eivät välttämättä heijastu asiakkaan kokemukseen saadusta palvelusta. Vastavuoroisuus herättää osapuolille sitoutumista toisiinsa ja mikäli sitoumukset poistetaan, saattaa asiakas vaihtaa palveluntarjoajaa. Fileniuksen (2105, osa 1) mukaan tuottamalla hyvää asiakaskokemusta yritys tuottaa myös parempaa tulosta. Asiakkaat suosittelvat palvelua herkemmin ja asiakasuskollisuuden kasvun lisäksi yritys voi tuottaa säästöjä, sillä uusasiakashankinta on halvempaa suosittelun tuloksena.

4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Yrityksillä on tyypillisesti käytössään monenlaisia mittareita, joiden avulla liiketoiminnan kehittymistä seurataan. Suuri joukko yritysjohtajista ajattelee, että asiakaskokemuksella voidaan erottua muista ja saavuttaa kilpailuetua. Sitoutuneet ja tyytyväiset asiakkaat kertovat todennäköisemmin kokemuksistaan ystävilleen ja tuttavilleen. Näin voidaan kasvattaa yrityksen asiakaskuntaa ilman erillisiä markkinoinnin lisäpanostuksia. Yrityksillä voi olla hyviä ajatuksia ja tahtotiloja siitä millaiseen asiakaskokemukseen pyritään ja millaisella palvelukonseptilla haluttu asiakaskokemus saavutetaan, mutta asiakaskokemuksen määritelmässä on tärkeää panna merkille, että kyse on nimenomaan asiakkaan kokemuksesta, jolloin asiakkaalta kysymällä saadaan oikeaa tietoa. Palauteprosessi tulisi rakentaa siten, ettei se rasita liikaa asiakasta, eikä yritystä. Asiakkaan tulisi saada äänensä helposti kuuluviin, jokaisen yrityksen kanssa käydyin kohtaamisen jälkeen. Oikeanlaisilla työkaluilla palautteet saadaan ohjattua välittömästi ja vaivattomasti oikealle taholle. Ilman systemaattista mittaamista asiakaskokemusta on hyvin vaikea johtaa. Tärkeänä osana mittaamisprosessia tulisi ottaa huomioon myös palautteiden analysointi. Mikäli palautteita ei hyödynnetä, niin miksi yritys käyttäisi resursseja mittaamiseen. Kriittisen tärkeitä ovat juuri huonot palautteet, joiden hoitamatta jättäminen voi pahimmassa tapauksessa johtaa asiakkaan negatiivisen kokemuksen leviämiseen sosiaalisessa mediassa. (Questback s.a. 4 & 8)

Miten päättää oikeat mittarit asiakaskokemuksen mittaamiseen jatkuvasti muuttuvassa digitaalisessa maailmassa? Suosittelemme koetaan edelleen tärkeänä mittarina, mutta se on vain yksi mittariston osa. (Gerdt 2020, luku 3.3.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään erilaisia asiakaskokemuksen mittareita ja esitellään erilaisia asiakaskokemuksen mittaamistapoja. Oikeaa mittaria valittaessa yrityksen tulee ymmärtää mikä tai mitkä olisivat parhaita mittareita asiakaskokemuksen mittaamiseen ja mitä määreitä kullakin mittarilla mitataan.

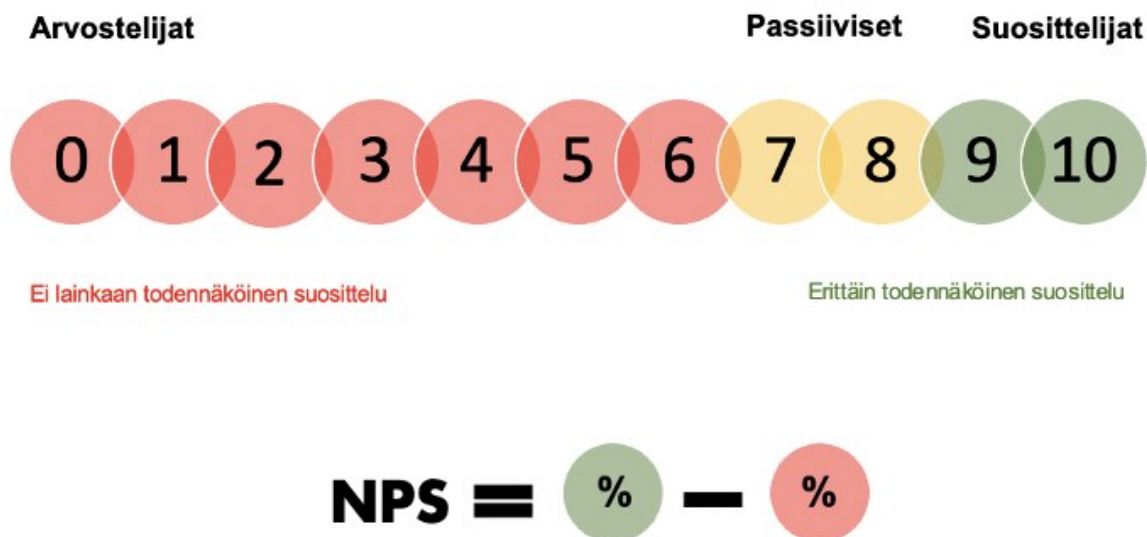
4.1 NPS-Mittaus

Suomessa *Net Promoter Score* -suosittelemys on yleisesti käytetty malli. Siinä mitataan asiakkaan halukkuutta suositella tuotetta, yritystä tai brändiä asteikolla 0–10. Numeron perusteella on helppo löytää toiminnan hyvät ja huonot kohdat ja sen jälkeen tutustua tarkemmin siihen, miksi asiakas on antanut tämän numeron. Voidaankin sanoa, että NPS mittaa asiakkaan tunteen, mutta sen syy löytyy avoimista vastauksista. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 168.)

NPS-kyselyn vastaukset jaetaan kuvan 5 mukaisesti kolmeen ryhmään:

- arvosanat 0–6 ovat kritisoijia/arvostelijoita
- arvosanat 7–8 ovat neutraaleja/passiivisia
- arvosanat 9–10 ovat suosittelijoita

NPS lasketaan suosittelijoiden prosenttiosuuden ja arvostelijoiden prosenttiosuuden erotuksena, ja tulos voi vaihdella -100 ja +100 välillä. NPS mittaria käytetään yrityksen asiakaskokemuksen arvioinnissa ja sen kehittämisen suunnittelussa. Hyvä NPS -tulos osoittaa, että yritys on onnistunut luomaan uskollisia asiakkaita ja hyvän maineen. (Trustmary 2022.)



Kuva 5. NPS-tuloksen laskentakaava (Mukaillen Trustmary, 2022)

Asiakkaat arvottavat yrityksen asteikolla 1–10. *Net Promoter Score* lasketaan vähentämällä suosittelijoiden suhteellisesta osuudesta kriittisesti suhtautuvien suhteellinen osuus.

9–10: Suosittelijat (promoters)

Suosittelijat ovat lojaaleja asiakkaita, jotka ostavat yrityksen tuotteita/palveluja ja suosittelevat yritystä tai palvelua lähipiirilleen.

7–8: Neutraalit/Passiiviset (passives)

Neutraalit ovat tyytyväisiä mutta eivät sitoutuneita asiakkaita, he voivat vaihtaa helposti palveluntarjoajaa, mikäli vastaan tulee kiinnostavampi tarjous/toimija.

0–6: Arvostelijat/Kritisoijat (detractors)

Arvostelijat ovat tyytymättömiä asiakkaita, jotka voivat vahingoittaa brändiä kertomalla epämiellyttävistä kokemuksistaan eteenpäin. Tästä joukosta yritys voi oppia eniten palvelumalleistaan ja niiden puutteista. (Ahvenainen 2017, luku 4.)

Hyvä NPS-tulos vaihtelee toimialoittain ja toimialakohtaisia tuloksia kannattaa verrata, jotta yrityksellä on ymmärrys siitä, mikä on sen omalle toimialalle hyvä ja realistisesti tavoiteltava tulos. (Trustmary, 2022) Suositteluhalukkuus on toimialakohtaista ja oman yrityksen lukua ei ole suositeltavaa verrata mihin tahansa toimialaan vaan juuri yrityksen omaan toimialaan. Alat, joilla on paljon kilpailua, hyvän arvosanan saaminen on työläämpää. Suomessa pankki ja vakuutuspalveluiden NSP-arvosana asettuu 37-42 välille. (Kokemusmittari s.a.)

NPS-tuloksessa ei ole kysymys vain numeroista vaan se tarjoaa yritykselle keinoja muuttaa toimintaa asiakaskeskeisempään suuntaan. Pelkkä numeroon keskittyminen ei auta yritystä kehittämään asiakaskokemusta. Systemaattinen kehittäminen auttaa yrityksiä sitouttamaan asiakkaat entistä vahvemmin ja antamaan herkemmin palautetta. Prosesseissa tulisi huomioida se, miten arvostelijoita hoidetaan ja miten suosittelijoita aktivoidaan. Vastausprosentilla on myös yhteys NPS-tulokseen ja näin prosessien kehittämisessä tulisi huomioida edellä mainitut seikat, miten tietyt palautteen antaja ryhmät käsitellään ja mitä niistä opitaan. (Futurelab 2022.)

Korkiakoski & Gerdt (2016, 174) viittaavat erääseen yritykseen, jossa oli vuosia mitattu NPS-tuloksia, mutta mittaamisesta tietoa ei ollut käytetty yrityksen hyödyksi liiketoiminnassa, ja tulokset pysyivät ennallaan. Yrityksen johdossa ei ollut tehty minkäänlaista toimintasuunnitelmaa tai muutoksia asian kehittämiseksi. Asiakaskokemuksen mittarit voidaan kytkeä liiketoimintamittareihin ja näin muodostetaan selkeät liiketoimintasidonnaiset tavoitteet mittaamisen tuloksille. Tavoitteena voi olla esimerkiksi parantaa tuloksellisuutta paremmalla verkkopalvelulla, joka alentaa asiakaspalvelun henkilöstökustannuksia. Käytännön toteuttamiseen ja NPS-kyselyn lähettämiseen on monia vaihtoehtoja. Kyselyn voi suorittaa esimerkiksi tekstiviestillä, sähköpostilla tai verkkosivustokyselyllä.

- **Tekstiviesti** on tehokkain tapa saada vastauksia ja tavoittaa asiakkaat. Tekstiviestikyselyn etuina ovat tavoitettavuus, nopeus ja hyvät vastausprosentit. Suurin osa asiakkaista viettää aikaa mobiililaitteilla ja näin tekstiviesti tavoittaa asiakkaat tehokkaasti. Tekstiviestin etu on se, että asiakkaan ei tarvitse avata erillistä palvelua vaan mielipiteen voi antaa suoraan helposti ja nopeasti vastauksena saatuun viestiin. Tekstiviesti sopii myös erinomaisesti palveluun, jossa asiointinissa käytetään puhelinta.

- **Sähköposti** on edullinen tapa toteuttaa kysely ja se soveltuu erinomaisesti esimerkiksi verkkokaupoille, sekä muihin verkkopalveluihin. Ongelmana sähköpostilla lähetetyissä kyselyissä saattaa olla se, että asiakas saa runsaasti muutakin sähköpostia ja kysely saattaa hukkuu muun viestimassan joukkoon. Näin vastusprosentti saattaa jäädä alhaiseksi.
- **Verkkosivusto** kyselyn etuna on se, että asiakas voi antaa palautteen heti samalla, kun on asioinut yrityksen verkkosivustolla, vastaanottanut palvelua tai suorittanut ostoksen verkkokaupassa. Verkkopalvelussa voidaan tarjota asiakkaalle linkkiä, jonka kautta hän voi antaa palautteen. (Kokemusmittari s.a.)

4.2 CSAT-Mittaus

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata CSAT-mittaamisella (*customer satisfaction score*), joka keskittyy mittaamaan asiakkaan tyytyväisyyttä tietyllä hetkellä. Tämä mittaustapa indikoi pientä osaa asiakaskokemuksesta.

Toisin kuin NPS-mittaamisessa CSAT-mittaamisessa on vain 5 eri kategoriaa, jotka ovat:

1. Erittäin tyytymätön
2. Tyytymätön
3. Neutraali
4. Tyytyväinen
5. Erittäin tyytyväinen

CSAT-tulokset esitetään tyypillisimmin prosentteina 0–100 %. Täydellinen asiakastyytyväisyys olisi näin ollen 100 % ja täydellinen tyytymättömyys olisi 0 %. Trustmaryn (2022) mukaan vastauksista huomioidaan yleensä vain tyytyväiset ja erittäin tyytyväiset arvosanat positiivisina ja näin ollen laskukaava mittaamiselle olisi esimerkiksi tyytyväisten asiakkaiden määrä x 100 = lopputulos.

Konkreettinen esimerkki tuloksen laskemiseen: 100 asiakasta vastaa kyselyyn ja heistä 80 % antaa arvosanan neljä tai viisi. Laskukaava olisi: $80/100 \times 100 = 80$ %. Näin ollen CSAT-arvio olisi 80 %, eli 80 prosenttia asiakkaista ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun mittaamisen suorittamisen hetkellä. CSAT-mittaaminen sopii mittaamaan tiettyä vaihetta asiakaspolulta, mutta se ei sovi asiakaskokemuksen mittaamiseen kokonaisuudessaan, sillä se perustuu suppeaan juuri tietyn kontaktipisteen asiakastyytyväisyystulokseen. (Trustmary 2022.)

4.3 CES-Mittaus

Korkiakoski & Gerdt (2016, 169) mukaan *Net Promoter Score* -kyselyn kanssa kilpailee asiakaspalvelu ympäristöihin muodostettu *Customer Effort Score* -malli. Niissä kohtaamisissa, kun asiakas soittaa kysyäkseen jotain tai ratkaistakseen jonkin ongelman, suosittelun kysyminen ei useinkaan palvele parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakas ei koe, että yksi puhelinsoitto riittäisi suosittelun perusteeksi. Silloin voidaan kysyä, kuinka helposti tai vaivattomasti asioiminen sujui. Trustmary (2022) esittelee tarkemmin myös Korkiakoski & Gerdtin (2016, 169) mainitsemaa *Customer effort score* (CES) mittaria, joka mittaa kuinka helppoa asiakkaan on ollut asioida yrityksen kanssa. CES-mittarilla yritys voi mitata asiakkaan kokemaa vaivannäköä, kun hän yrittää ratkaista ongelmiaan tai tarpeitaan yrityksen kanssa. Mittarin avulla yritys voi ymmärtää asiakkaidensa tarpeita paremmin ja pyrkiä parantamaan asiakaskokemusta. Customer Effort Score (CES) on mittari, joka ei mitata suoraan asiakastyytyvääisyyttä, vaan sen sijaan mitataan asiakkaan kokemaa vaivannäköä yrityksen kanssa asioidessa tietyn kontaktipisteen kohdalla. Tämä mittari pyrkii selvittämään, kuinka helppoa asiakkaan on ollut ratkaista ongelma tai asioida yrityksen kanssa.

Trustmaryn (2022) mukaan tyypillisesti *Customer effort scorea* mitataan asteikolla 1–7, kysymys asetellaan kutakuinkin näin:

”Kuinka vahvasti olet samaa mieltä seuraavan väitteen kanssa: Yritys teki asiani hoitamisesta helppoa?”

1. Täysin eri mieltä
2. Eri mieltä
3. Jonkin verran eri mieltä
4. En samaa enkä eri mieltä
5. Jonkin verran samaa mieltä
6. Samaa mieltä
7. Täysin samaa mieltä

CES-mittauksen tuloksia tulkitaan, siten että lasketaan vähintään arvosanan viisi antaneiden prosenttiosuus vastanneiden kokonaismäärästä. Näin ollen esimerkki laskentakaavasta olisi esimerkiksi: 100 vastausta, joista vitosen tai paremman antoi 25. Customer Effort Scoren tuloksien tulkinta on melko samankaltaista, kun CSAT:in tulkinta. Lasketaan vähintään viitosen (jonkin verran samaa mieltä tai parempi arvosana) antaneiden prosenttiosuus kokonaisuudesta. Esimerkkinä tästä 100 vastausta, joista vitosen tai paremman antoi 25. Tällöin Customer Effort Score olisi: $25/100 \times 100 = 25 \%$. (Trustmary 2022.)

4.4 NPS ja CSAT- mittareiden vertailu

Tarkastelunäkökulmana mittareiden vertailussa Trustamaryn (2022) mukaan, voidaan ottaa kat-saus siihen, sovelletaanko mittaamista lyhytaikaisten vai pitkäaikaisten asiakkaiden kokemuksiin. NPS, - ja CSAT-mittaavat eri asioita ja vertailemalla mittareita voidaan saada selville kumpi sopisi tiettyyn kontaktipisteeseen tai asiointikanavaan paremmin.

CSAT lyhytaikaisten asiakkaiden kanssa

- Helppokäyttöisyys – asiakas voi helposti kertoa miten tyytyväinen hän oli palveluun.
- Palautteen nopeus – asiakas voi antaa palautetta nopeasti, tiettyyn kontaktipisteeseen liit-tyen.

NPS lyhytaikaisten asiakkaiden kanssa

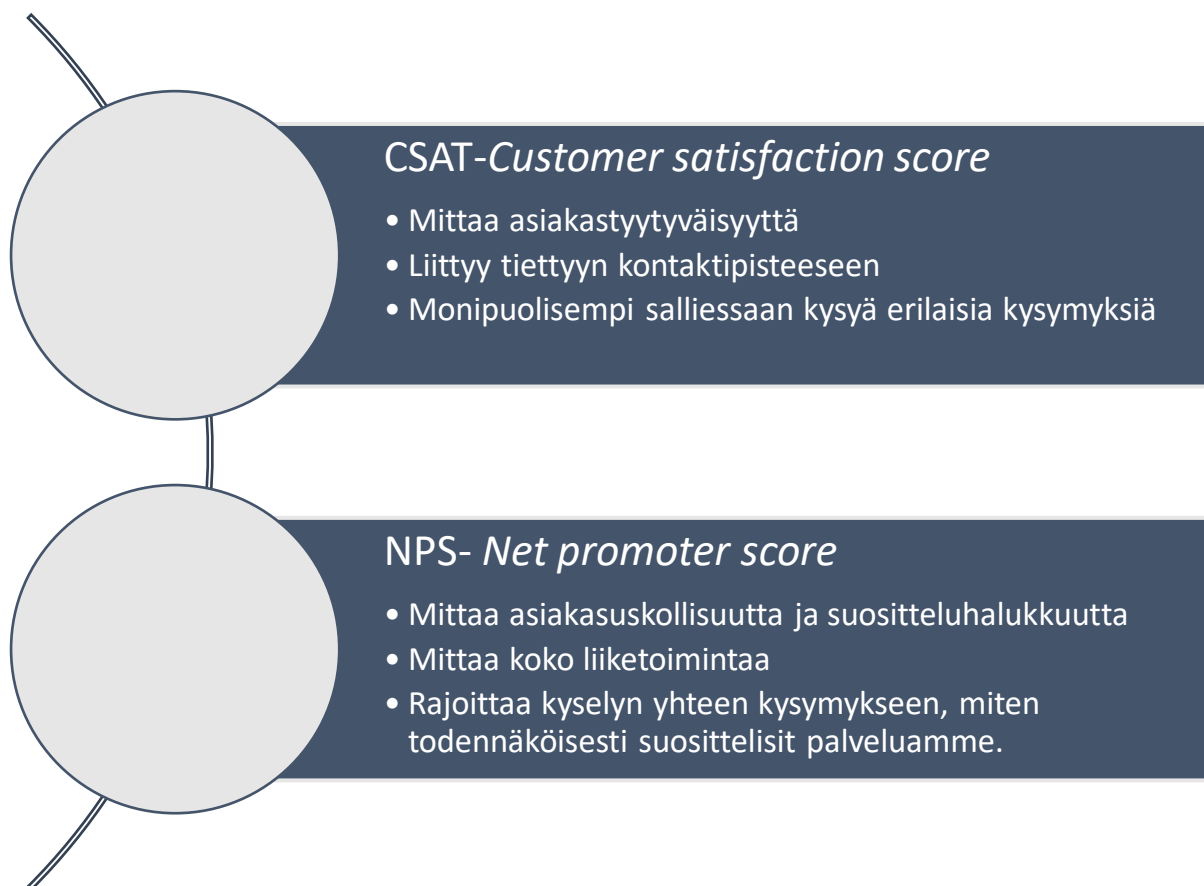
- Uskollisuuden ennustaminen – kyselyn tulosten perusteella voidaan ennakoida sitä, miten todennäköisesti asiakas palaa käyttämään palvelua tai suosittelee sitä tuttavilleen.
- Palautteen yksityiskohtaisuus – kysely voi antaa palautteen yksityiskohtaisessa muodossa, jolloin yrityksen on helpompi ymmärtää mikä asia on aiheuttanut asiakkaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden.

CSAT pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa

- Yleiset ongelmakohdat – kysely auttaa yritystä tunnistamaan ne kontaktipisteet, jotka koe-taan ongelmallisina.
- Kehittymisen mittaaminen – voidaan seurata, miten asiakastyytyväisyys mahdollisesti para-nee.

NPS pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa

- Palautteen yksityiskohtaisuus - edellä mainittuun viitaten NPS-kyselyllä saadaan yksityis-kohtaista tietoa, joka auttaa asiakasymmärryksessä
- Uskollisuuden ennustaminen – edellä mainittuun viitaten, NPS-kyselyllä saadaan tietoja, joka auttaa arvioimaan voisiko asiakas palata tai suositella palvelua tuttavilleen.



Kuva 6. CSAT-mittarin ja NPS-mittarin erot

Kuvassa 6 on esitetty visuaalisesti kahden vertailtavan mittarin tärkeimpiä eroja. CSAT- mittaa asiakastyytyväisyyttä ja NPS-mittaa asiakasuskollisuutta ja suositteluhalukkuutta.

Johtopäätöksenä voitaisiin todeta, että pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin mittariksi sopii paremmin NPS-kysely ja lyhytaikaisiin asiakkuuksiin sopii CSAT-kysely. Vaikka asiakassuhde olisikin lyhytaikainen, on tärkeää tehdä ensin asiakas tyytyväiseksi ja sen jälkeen keskittyä siihen, miten suhteesta muodostetaan, tyytyväinen, uskollinen ja pitkäaikainen. (Trustmary 2022)

5 Palvelukanavat ja palvelupolku

Palvelukanavat ovat fyysisiä ja virtuaalisia välineitä, joiden kautta asiakas saa yhteyden palveluun ja käyttää sitä. Palvelukanavat voivat olla esimerkiksi kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, puhelimitse tai sähköpostitse tapahtuva kommunikointi, verkkosivusto tai mobiilisovellus, sekä erilaiset automatisoidut järjestelmät. Palvelukanavat ovat tärkeä osa palveluiden tuottamista ja niiden valintaan vaikuttavat muun muassa asiakkaiden tarpeet, tottumukset, taidot ja preferenssit, sekä palveluntarjoajan kyvykyys ja resurssit. (Bergström & Leppänen 2021, luku 4.1.)

Monikanavaisuus tarkoittaa sitä, että asiakkaat voivat käyttää erilaisia kanavia yhteydenottoon yritykseen ja saada palvelua haluamallaan tavalla. Monikanavaisuus mahdollistaa asiakkaille joustavan tavan ottaa yhteyttä yritykseen, sillä eri asiakkaat suosivat erilaisia yhteydenottotapoja. Monikanavaisuus voi sisältää esimerkiksi puhelin-, sähköposti-, Chat ja some-kanavia. Sähköisten palvelukanavien etuna on nopeus ja skannattavuus. Asiakas voi löytää tiedot esimerkiksi yrityksen verkkosivuilta omatoimisesti, kun taas puhelin kanavassa tapahtuvan henkilökohtaisen palveluun asiakas joutuu yleensä jonottamaan ja odottamaan vuoroaan. (Bergström & Leppänen 2021, luku 4.1.)

Kuluttajat haluavat tulla palvelluiksi siellä, missä he ovat. Digitaalisten kanavien käyttäminen yleistyy samalla, kun asiakasymmärrys yrityksissä lisääntyy. Ennen yritykset pystyivät luottamaan siihen, että reklamaatiot käsiteltiin heidän omissa luomissaan kanavissa, mutta nykyään suurin osa epävirallisista kriittisistä palautteista käsitellään verkossa yritysten virallisten prosessien ulkopuolella. Epäsuotuisa palaute leviää verkossa nopeasti, ja huonosti hoidettu kriittinen palaute on brändiongelman. Vaikka puhelinpalvelu on yhä yleistä suomalaisten suuryritysten organisaatiossa, se on myös yleinen kritiikin kohde. Uudet digitaaliset kanavat, kuten pikaviestipalvelut, some ja itsepalveluportaalit, yleistyvät nopeasti, sillä ne ovat kustannustehokkaita ja nopeita kanavia auttaa asiakasta asiointiprosessin eri vaiheissa. Puhelinpalvelu on silti edelleen merkittävä osa suomalaisten suuryritysten organisaatiossa. Ongelmallisiksi puhelinpalvelukeskukset tekevät niiden suuret kustannukset ja lisäarvon puute. Henkilötyö maksaa, eikä asiakas siitä huolimatta koe saavansa odotukset ylittävää palvelua. Itsepalveluportaleilla tarkoitetaan sellaista järjestelmää, jossa asiakas voi itse hoitaa asioitaan, sekä päivittää asiakastietojaan. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 10 & 131.)

Korkiakoski & Gerdt (2016, 131) korostavat, että monikanavaisten palveluiden rakentaminen tulisi aloittaa asiakkaan ostopolun ja ostokokemuksen tarkastelulla. Tärkeää on pohtia, noudattaako asiakkaan polku yrityksen prosesseja ja rakenteita. Usein kuitenkin organisaatiot eivät ymmärrä ostoprosessia kokonaisuutena, vaan keskittyvät vain suuriin myyntimääriin ja uusien asiakkaiden hankkimiseen. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa asiakas kokee saavansa palvelua vain ostohetkellä,

eikä yrityksessä resursoida tarpeeksi nykyasiakkaiden palvelemiseen ja heidän tarpeidensa huomiointiin. Asiakaskokemus muodostuu vähitellen tuotteen tai palvelun käytön aikana, eikä se rajoitu pelkästään ostopäätökseen. Parhaiten asiakkailta saadut arviot saavat organisaatiot, jotka kehittävät prosessinsa oston tukemiseen ja näkevät asiakaspolun jatkuvana prosessina pelkän ostamisen sijaan. Lisämyynnin saaminen nykyasiakkaille on yleensä edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen, joten organisaatioiden tulisi rakentaa resurssinsa siten, ettei saatujen asiakkaiden palvelemista unohdeta. Lyhyellä aikavälillä saatava lisämyynti voi kääntyä nopeasti negatiiviseksi, jos asiakastyytyväisyys laskee. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 131.)

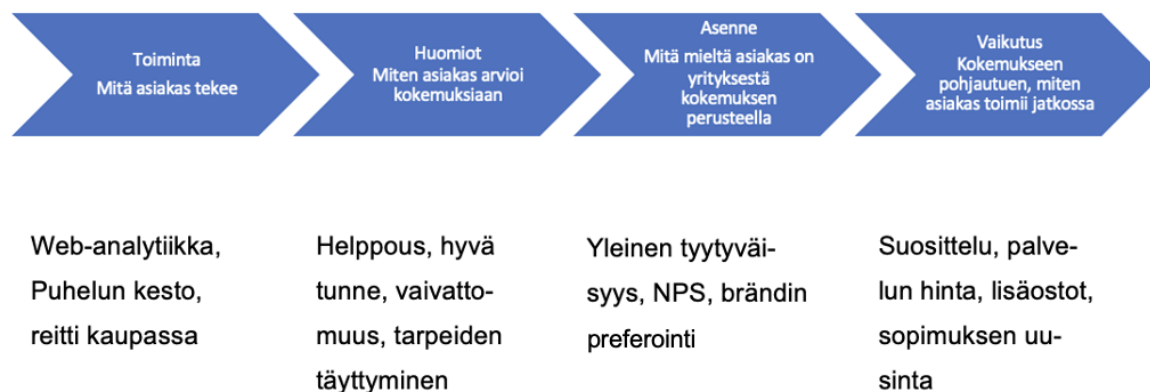
5.1 Mittaaminen asiakkaan palvelupolulla

Asiakaspolulla tarkoitetaan sitä prosessia, jonka kuluttaja käy läpi tiedon hankinnasta ostopäätökseen ja palvelun käyttöön. Laadukkaan asiakaspolun rakentamisen perusteina yrityksen tulee ymmärtää omat tarjoamansa osto- ja kommunikaatiokanavat, sekä asiakkaiden preferoimat kanavat ja vertailla niitä keskenään. Tämä tarkastelu on erityisen tärkeää markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun näkökulmista. Joskus havaitaan, että asiakkaan ostoprosessi ja yrityksen myyntiprosessi eroavat toisistaan merkittävästi. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 131.)

Usein asiakaskokemuksen mittaaminen jää yksittäisen palvelun tai toiminnon tuottaman kokemuksen mittaamiseen. Yrityksessä tulisi myös pohtia, valita sopivat mittarin liiketoiminnan tavoitteiden perusteella. Viimevuosien aikana asiakaskokemuksen mittaaminen on yleistynyt, mutta kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen mittaamisen sijaan on keskitytty yksittäisiin mittareihin. Mikäli suositelukyky esitetään joissain spesifissä kosketuspisteessä, on syytä pitää kysely täsmällisenä nimenomaan tähän kosketuspisteeseen liittyvänä. Tällöin ei kannata yrittää tehdä laajaa asiakassuhteeseen liittyvää kyselyä. NPS-malli sopii monenlaisiin kohtaamisiin, mutta olennaista asiakaskokemuksen kehittämisessä on keskittyä ”ongelman hoitamiseen”, eli asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen. Vain siten tulokset, ja asiakaskokemus, paranevat. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 167.)

Yrityksen kannattaa pitää laajempi kokonaisuus mielessä oikeita mittareita määrittellessään. Pelkkä NPS, - tai CES ei riitä määrittämään ja hahmottamaan asiakaskokemusta ja mistä asioista se muodostuu. Mittaaminen lähtee asiakkaan ostopolusta ja tärkeiden kontaktipisteiden tunnistamisesta ja kun tärkeät kontaktipisteet on tunnistettu, voidaan määrittää missä kohdissa kyselyä tulisi suorittaa ja millaisilla kysymyksillä. Jokaisessa kohtaamisessa ei ole järkevää suorittaa esimerkiksi NPS-mittaamista vaan tärkeämpää on, että tuloksia saadaan oikeista kohtaamisista ja riittävä määrä. Kun saadaan kyselydataa yrityksen käyttöön relevanteista kuvan 7 mukaisista kontaktipisteistä, voidaan tuloksia soveltaa yritystoiminnan kehittämiseen. Mittaamista itsessään ei tulisi nähdä arvona, vaan se mitä tuloksien perusteella voidaan tehdä liiketoiminnan kehittämiseksi

asiakaskeskeisemmäksi, sekä sen myötä liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 170.)



Kuva 7. Mittaaminen asiakkaan polulla (Mukaillen, Korkiakoski & Gerdt. 2016, 172.)

Mittausmallin suunnittelussa kannattaa soveltaa joustavaa suunnittelua, jotta voidaan nopeasti saada selville, millaisia kokemuksia asiakkaat todella saavat. Erityisesti yrityksissä, joilla ei ole laajaa tukea asiakaskokemuksen strategiselle kehittämiselle, yksinkertaisella mittauksella voidaan kerätä tietoa, joka antaa tarvittavan tuen jatkokehittämiselle. Riippumatta siitä, onko mittausmalli suunniteltu kokonaisvaltaisesti tai kevyesti, on tärkeää testata ja pilotoida sitä, sekä yksittäisiä mittausratkaisuja, jotta organisaatiossa ymmärretään, mistä on kyse, ja tietoa voidaan hyödyntää paremmin. Usein asiakaskokemuksen mittaaminen aloitetaan suuresta järjestelmähankkeesta, jossa hankitaan työkalut mittaamiseen ja tulosten integrointiin. Välttämättä tämä ei kuitenkaan ole se vaihe, josta mittaaminen tulisi aloittaa. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 172.)

Pilotointi on tärkeää mittaamisen suunnittelussa ja kehittämisessä. Pilotoinnilla voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia sekä hankkeen, että strategian edistämisen kannalta. Pilotointi voi auttaa poistamaan organisaatiosta turhia pelkoja ja epäluuloja mittaamista kohtaan, joka aluksi voi aiheuttaa vastustusta henkilötasolla. Pilotointi voi myös auttaa löytämään hankkeen puoltajia, jotka voivat vähentää kollegoiden pelkoja ja edistää kehityshankkeen onnistumista. Lisäksi pilotointi voi auttaa yritysjohtoa ymmärtämään hankkeen tärkeyden ja investoimaan varsinaisiin mittaamisen työkaluihin. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 172.)

Pilotoinnin näkökulmat:

Halukkuus ja kiinnostus: Yrityksen henkilöstöstä kannattaa valita pilotointiin halukkaita henkilöitä. Tällaiset toimijat ovat sitoutuneita ideointiin ja tulosten hyödyntämiseen. Nämä ovat tärkeitä ominaisuuksia ja henkilöt puhuvat pilotoinnin puolesta, kun mittaus halutaan jalkauttaa muuallekin organisaatioon.

Kontaktipiste: Välttämättä pilotointia kannata aloittaa merkittävimmästä kontaktipisteestä, jossa on paljon kohtaamisia ja josta saadaan paljon tietoa. Pilotoinnin tavoite on opetella mittaamista ja tulosten analysointia. Pilottiin kannattaisi valita kontaktipiste, josta saadaan sellainen määrä tietoa, jota voidaan hallinnoida ja analysointi pysyy mielekkäänä.

Paikannettu ongelma: Mikäli yrityksellä on akuutti ongelma, pilotointi voidaan suositella aloitettavan kontaktista, joka auttaa tämän ongelman selvittämisessä. Tässä vaiheessa olennaista on kerätä tietoa siitä, mistä kritiikki ja ongelmat johtuvat. Parhaimmillaan mittaamisen hyöty ymmärretään, ongelma ratkeaa ja mittaushanke saa kannatusta.

Resurssit: Pilotoinnissa, kuten mittaamisessakin on tärkeää varmistaa, että pilotointiin osallistuvilla on riittävät resurssit toimia asian parissa. Pilotointi menettää arvonsa, mikäli siihen osallistuvilla henkilöillä ei ole aikaa analysoida pilotoinnin tuloksia. Lisäksi mittaamisen tulisi nopeasti tuottaa konkreettisia tuloksia, jotta siihen liittyvät odotukset ja hyvä ilmapiiri saavat tukea. (Korkiakoski & Gerdt. 2016. 173)

Laaja-alaisen mittausmallin käyttöönotto asiakaskokemuksen mittaamisessa vaatii enemmän kuin vain teknistä toteutusta. Mittaamiseen osallistuvat henkilöt tulee sitouttaa ja kouluttaa perusteista, käytettäviin ohjelmiin ja työkaluihin asti. Mittaamisen tulee lähteä asiakkaan polusta, jolloin mittaus tapahtuu asiakkaan käyttämässä kanavassa. Mittaamiseen on tarjolla erilaisia teknologioita, kuten sähköposti, tekstiviesti, paperilomake, tabletti, applikaatio, kosketusnäyttö ja puhelinsoitto, ja tavoitteena on saada mahdollisimman korkea vastausprosentti ja kerätä tietoa liiketoiminnan kehittämiseksi. Mittausmenetelmiä ja mittareita valittaessa tulee edetä asiakkaan polkua pitkin, ja mittareiden valinta tulee tehdä vasta, kun yrityksellä on selkeä näkemys, millaisia asiakaskokemuksia halutaan tarjota. Mittaamisen välineitä tulee käyttää tarpeen mukaan ja kyselyiden sisältöjä tulee muuttaa, jotta voidaan saavuttaa halutut tavoitteet. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 174 & 175.)

Sopivan mittaamismallin kehittämisessä edetään asiakkaan ostopolun mukaisesti. Yrityksen tulee olla tietoinen siitä, mitä asiakas tekee ostopolulla. Esimerkiksi verkkokaupan järjestelmässä sopiva mittauskanava voi olla Google Analytics, joka tarjoaa mittaamiseen sopivia työkaluja. Vasta sitten, kun asiakas on ollut kontaktissa palvelun kanssa ja vastaanottanut palvelua, hän voi kertoa siitä mielipiteensä. Tässä kohtaa voidaan kysyä asiakkaan kokemuksia, sillä nyt hänelle on sellaisia

muodostunut yrityksestä. Tällöin voidaan kysyä, yritykselle sopivalla tavalla miten helppoa asiointi tai ostaminen oli. Vasta sen jälkeen, kun asiakas on ostanut tuotteen tai käyttänyt palvelua, voidaan häneltä tiedustella suosittelisiko hän kyseistä palvelun tarjoajaa muille. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 170.)

Usein yritykset eivät vie mittaus prosessia loppuun ja tulosten analysointiin ei panosteta riittävällä kapasiteetilla. Elinkaaren arvon laskeminen suosittelijoiden ja arvostelijoiden välillä on tärkeää, mutta vain pieni osuus yrityksistä selvittää, suositteleeko asiakas yritystä todellisuudessa. Arvosteluja tulee helposti näkyviin sosiaalisen median kautta, mutta yritysten tulisi ymmärtää myös suosittelun dynamiikkaa. Yritysten kannattaisi tehdä yksinkertainen selvitys siitä, kuinka moni suosittelija on oikeasti suositellut brändiä tai yritystä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 171.)

Korkiakoski & Gerdt (2016) painottavat sitä, että asiakaskokemuksen kehittämisessä tulisi huomioida myös prosessien kehittäminen. Yksittäisiä kohtaamisia asiakkaiden kanssa on mahdollista kehittää nopeasti, kun hyödynnetään mittaamista. Esimerkiksi suosittelua tai asiointin helppoutta mittaamalla voidaan nopeasti tunnistaa ne kohtaamispisteet, joista saadaan jatkuvasti huonoa palautetta ja eniten arvostelua. Kehittämällä näitä kohtaamispisteitä voidaan tarjota asiakkaille tasalaatuisempia kokemuksia. Lisäksi henkilökuntaa, joka toimii asiakasrajapinnassa, tulee huomioida, jotta asiakkaiden kokemukset eivät riipu yksittäisestä työntekijästä tai kanavasta, jossa asiakas asioi. Yrityksen tulee tavoitella systemaattista ja laaja-alaista asiakaskokemuksen kehittämistä, eikä jättää asiakkaiden kokemuksia sattumien varaan. Tämä edellyttää prosessien kehittämistä asiakaskeskeisesti. Asiakaskokemuksen tason tulisi olla tasalaatuinen, eikä riippua yksittäisestä työntekijästä tai kanavasta, jossa asiakas asioi. Tämä voidaan saavuttaa mittauksen systematisoinnilla ja asiakkaiden ostopolkujen ymmärtämisellä.

5.2 Esteetön verkkoasiointi ja vastuullisuus

Saavutettavuus ja esteettömyys tarkoittavat sitä, että kaikilla ihmisillä on yhtäläinen mahdollisuus käyttää tuotteita, palveluita ja tietojärjestelmiä riippumatta siitä, millaisia fyysisiä, psyykkisiä tai kognitiivisia rajoitteita heillä on. Saavutettavuus merkitsee sitä, että palvelu on suunniteltu ja toteutettu niin, että se on mahdollisimman helposti käytettävissä kaikille käyttäjille. Saavutettavuusvaatimukset liittyvät erityisesti verkkopalveluihin, mutta ne koskevat myös muita palveluja ja tuotteita. Esteettömyys tarkoittaa konkreettisia ratkaisuja, joilla pyritään poistamaan fyysisiä esteitä, jotta kaikki voivat liikkua ja toimia ympäristössä riippumatta mahdollisista liikkumis- tai aistivammaisuudesta. Saavutettavuus on tärkeää kaikille, mutta erityisesti se on tärkeää ihmisille, joilla on erilaisia toimintarajoitteita, kuten näkö- tai kuulovammaiset, sekä henkilöt, joilla on motorisia rajoitteita tai jotka kärsivät kognitiivisista häiriöistä. Saavutettavuus on myös tärkeää vanhuksille ja lapsille sekä tilapäisesti rajoitteita kokeville henkilöille, kuten esimerkiksi loukkaantuneille tai sairastuneille.

Saavutettavuuden huomioiminen auttaa varmistamaan, että kaikilla ihmisillä on yhtäläiset mahdollisuudet käyttää digitaalisia palveluita ja saada tarvitsemaansa tietoa. (Aluehallintovirasto s.a.)

Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta (13.6/306/2019) 3 luku Digitaalisten palvelujen saavutettavuus 7 § Saavutettavuusvaatimukset ja niiden täyttäminen mukaan;

”Palveluntarjoajan on varmistettava digitaalisten palvelujensa sisältöjen havaittavuus ja ymmärrettävyys sekä käyttöliittymien ja navigoinnin hallittavuus ja toimintavarmuus saavutettavuusvaatimusten mukaisesti. Saavutettavuusvaatimukset määrittellään Euroopan unionin virallisessa lehdessä Euroopan komission julkaisemissa viitetiedoissa, jotka koskevat yhdenmukaistettuja standardeja tai niiden osia.”

Edellä mainittuun lainkohtaan perustuen palveluntarjoajan on siis huomioitava esteettömyys suunnitellessaan digitaalisia palveluita. Lainkohta määrittää, että digitaaliset palvelut tulisi olla havaittavia, ymmärrettäviä, hallittavia, sekä toimintavarmoja.

Yrityksen yhteiskuntavastuu (CSR, Corporate Responsibility) tarkoittaa yrityksen kestävästä kehityksen edistämistä, joka pitää sisällään luotettavan, taloudellisen, yhteiskunnallisesti hyväksyttävän ja ympäristöä kunnioittavan toiminnan. Aikaisemmin vastuullisuus ja siihen liittyvä raportointi ovat olleet vapaaehtoista, mutta nykyään ne perustuvat yhä enemmän kansainvälisiin sopimuksiin ja suosituksiin, lakien ja asetusten ohella. Vastuullinen yritys ottaa vastuun toimintansa vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan ja sidosryhmiin. Yhteiskuntavastuullinen yritys harjoittaa pitkäjänteistä, kestävästä liiketoimintaa ja sen toiminta perustuu laeille ja asetuksille Vastuullisuusperiaatteet koskevat myös yhteistyökumppaneita. Ihmisoikeuksien kunnioittaminen, ympäristövaikutusten arviointi, yrityksen toiminnan avoimuus ja valvonta sekä toiminnasta raportointi kuuluvat vastuulliseen yritystoimintaan. Nykyään yhteiskunta- ja yritysvastuu ovat yhä tärkeämpiä yrityksille, sillä ne vaikuttavat suoraan yrityksen maineeseen ja kilpailukykyyn. Hyvä maine auttaa saamaan hyviä työntekijöitä, pitkäaikaisia asiakassuhteita ja sitouttamaan rahoittajia ja muita sidosryhmiä. Pörssiyhtiöt, pankit ja vakuutusyhtiöt, jotka työllistävät yli 500 henkilöä, ovat velvollisia raportoimaan taloudellisen tiedon lisäksi myös sosiaalisesta ja ympäristövastuustaan. (Kuluttajaliitto s.a.)

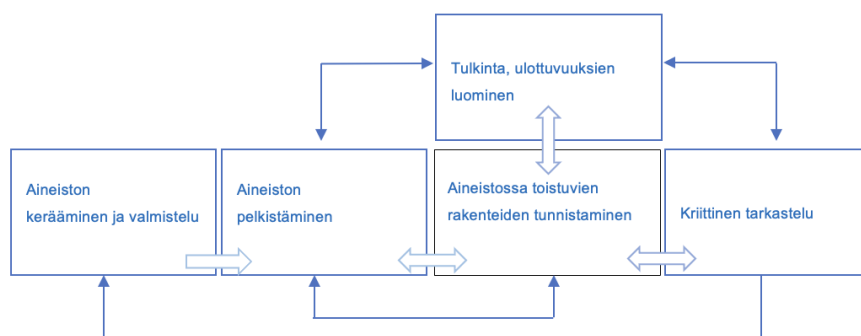
Finanssialan vastuullisuus tarkoittaa kestävästä kehityksen periaatteiden ja yhdessä sovittujen käytäntöjen, kuten hyvän pankkitavan ja vakuutustavan noudattamista. Finanssiala ottaa huomioon toimintansa sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristövaikutukset sekä noudattaa voimassa olevaa lainsäädäntöä. Finanssialan vastuullisuus on tärkeä tekijä sen maineelle ja kilpailukykyille. (Finanssiala 2021.)

6 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Näin ollen laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan kohteena olevien henkilöiden ajatuksia, kokemuksia ja tunteita siitä, miten he kokevat tutkittavan asian. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan sitä tapaa, jolla aihetta tarkastellaan ja pyritään selvittämään vastaus tutkimuskysymyksiin. Menetelmällä tarkoitetaan siis konkreettisia tapoja, joilla tutkimusaineistoa voidaan kerätä. Laadullisen tutkimuksen eri vaiheiden välillä on päällekkäisyyksiä ja näin ollen laadullinen tutkimusmenetelmä on melko joustava. Kun tutkimus etenee ja tutkija saa aiheesta lisää tietoa voi hän palata aiempiin kohtiin ja muokata valintojaan tarpeen mukaisesti. (Puusa & Juuti, 2020 Johdanto.)

6.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Kehittämistavoitteiden määrittämiseksi Moilanen, Ojasalo, Ritalahti, (2018, 29) mukaan, on ensin hankittava eri lähteistä tietoa, joka liittyy kehittämiskohteeseen. Tarvittavaa tietoa voivat olla esimerkiksi yrityksen taustatiedot, yrityksen arvot ja strategia, sekä tiedot toimialasta ja toiminta ympäristöstä. Tutustumalla yrityksen toimialaan syvemmin voidaan saada selville sellaisia asioita, joita ei olisi pantu merkille, mikäli ilmiötä tutkittaisiin vain yrityksen sisällä. Toimialan ymmärtäminen on merkityksellistä, sillä kehittämistyössä tuotetut ratkaisut eivät perustuisi vain teoriaperusteisiin yleisiin malleihin, vaan toimialan todellisuuteen. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä tällä valitulla menetelmällä saadaan syventävää tietoa, siitä miten tutkittava asia koetaan dokumenttianalyysiin valittujen kohdeyritysten, sekä haastateltavan asiantuntijan näkökulmasta. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan soveltaa yrityksen X strategian toteuttamisessa ja se antaa ennakoivaa tietoa, siitä millaisia resursseja uudistus vaatisi yritykseltä. Kuvassa 7 on esitelty laadullisen tutkimuksen yleinen malli, jonka mukaan tämä tutkimus etenee.



Kuva 8. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Mukaiillen Moilanen. ym. 2018, 138.)

Laadullisen tutkimuksen päävaiheisiin kuvan 8 mukaisesti kuuluu aineiston kerääminen ja valmistelu. Näitä voivat olla esimerkiksi haastatteluiden litterointi ja yksinkertaistaminen, toistuvien kokonaisuuksien tunnistaminen ja tulkitseminen. Aineistoa tulisi tarkastella koko prosessin ajan kriittisesti, jotta vältytään tulosten vääristymiltä ja lopputulokset pysyisivät laadukkaina ja luotettavina. (Moilanen. ym. 2018, 138.)

Aineiston valmistelun tavoitteena on varmistaa, että aineisto on pelkistetty siten, että se on valmis analysointia varten. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi aineiston litterointia. Valmistelussa tehdään alkuperäisaineistoon tarvittavat korjaukset ja muokkaukset, jotta aineistoon on helpompi myöhemässä vaiheessa viitata. Käytännöllisyyden vuoksi on viisasta suunnitella materiaalin arkistointitapa ja jaotella aineisto, eli esimerkiksi luoda haastattelut erillisiksi tiedostoiksi. (Moilanen. ym. 2018, 138.)

Sisältöanalyysi voidaan tehdä kolmella eri tavalla, aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisen sisältöanalyysin vaiheet ovat, aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Pelkistämällä poimitaan laajasta aineistosta oleelliset näkökulmat esimerkiksi tunnistamalla verkkosivuilla esiintyviä yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä. Runsasta aineistoa tiivistämällä aineiston informaatioarvo rikastuu. Rungas määrä aineistoa sisältää suuren määrän tietoa, mutta aineistosta on työlästä vetää johtopäätöksiä. Pelkistämällä saadaan oleelliset näkökulmat esitettyä tiiviissä muodossa. Kun aineisto on ryhmitelty ja koodattu, voidaan siitä helposti etsiä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Saman merkityksen omaavat käsitteet ryhmitellään, luokitellaan ja luokan sisällöt kuvataan niille ominaisella nimikkeellä. (Moilanen. ym. 2018, 140.)

Tässä kehitystutkimuksessa sovelletaan kuvan 8 laadullisen tutkimuksen yleistä mallia ja selvitetään dokumenttianalyysin avulla mitä hyötyjä asiakaskokemuksen mittaamisesta verkkopalvelukanavassa on yleisesti finanssialan yrityksille. Dokumenttianalyysin avulla saadaan tietoa toimialasta ja yritysten toimintaympäristöistä, sekä niiden arvoista ja strategiasta. Dokumenttianalyysiin valittiin neljä finanssialan toimijaa, joista kaksi on pankkeja ja kaksi vakuutusalan toimijoita. Alaluvussa. 6.2 esitellään tarkemmin valittua tutkimusmenetelmää, dokumenttianalyysiä, sekä käydään läpi yritysten dokumenttianalyysiin valitsemisen perustelut.

Lisäksi suoritetaan haastattelu yrityksen X ICT -asiantuntijalle. Teemahaastattelun kysymykset on johdettu pääosin tutkimuskysymykseen *2.Olisiko yrityksellä resursseja toteuttaa mittaaminen verkkopalvelukanavassa?* pohjaten. Haastattelunkysymysrunko löytyy liitteestä 1, sekä luvusta 6.3. jossa esitellään tarkemmin teemahaastattelua menetelmänä.

6.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jonka avulla pyritään muodostamaan kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta päätelmiä. Dokumenttianalyysimenetelmässä voidaan ottaa tarkastelun kohteeksi esimerkiksi litteroidut haastattelut, verkkosivut, artikkelit, yritysten vuosikertomukset, markkinointimateriaalit ja muut kirjalliset materiaalit. Dokumenttianalyysin tarkoituksena on informaation kasvattaminen ja tämä tapahtuu dokumentti aineistoja järjestelmällisesti analysoimalla ja luomalla selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Lopputuloksena syntyy selkeytetty aineisto, josta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysin etuna on sen herkkyyks kehitystutkimuksen kohteena olevalle asiayhteydelle ja sille millaisena ilmiö esiintyy luonnollisena. Dokumenttiaineiston analysoinnissa voidaan käyttää sellaista materiaalia, jota ei ole alun perin ajateltu käytettäväksi tutkimuksen kohteena. Tätä analysointi menetelmää käytetään laajalti myös tulevaisuuden trendien tunnistamisessa ja tutkimisessa. Dokumenttianalyysin tavoitteena voi esimerkiksi olla määrittellä mitä asioita yrityksen henkilöstö pitää menestymisen kannalta oleellisina. Toisaalta tavoitteena voi olla määrittellä esimerkiksi kuinka paljon palstatilaa jollekin tietylle aiheelle annetaan. Analyysiyksikkö voi olla esimerkiksi jokin tietty sana, sanayhdistelmä tai ajatuskokonaisuus. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja aineiston tulkintaan, kun se on ensin hajotettu osiin ja koottu sen jälkeen uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. (Moilanen. ym. 2018, 136.)

Teorialähtöinen sisältöanalyysi

Teorialähtöisen sisältöanalyysin ensimmäinen vaihe on määrittää käsitteet ja analyysirunko, jonka sisälle muodostetaan kategorioita. Aineistosta poimitaan sellaiset havainnot, jotka kuuluvat ennalta määritetyn analyysirungon sisälle. (Moilanen. ym. 2018, 140.)

Tässä tutkimuksessa dokumenttiaineistoille suoritetaan teorialähtöinen sisältöanalyysi. Analyysirunkoon koostetaan kehitystutkimukselle oleelliset kategoriat ja dokumenttiaineistosta kootaan näiden aihealueiden perusteella tietoa alan toimijoista ja heidän strategioistaan liittyen asiakaskokemukseen ja sen mittaamiseen, digitaalisuuteen, sekä liiketoiminnan hyötyihin suhteessa asiakaskokemuksen mittaamiseen. Dokumenttiaineistosta tarkastellaan yhteyksiä myös vastuullisen toimimisen ja asiakaskokemuksen välillä. Kategorioissa on näin ollen nostettu yhtenä tarkasteltavana kategoriana vastuullisuustavoitteet.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimus perustuu aiemmin määritettyyn teoria, - ja käsite viitekehukseen. Dokumenttiaineistosta, eli vuosikertomuksista, vastuullisuusohjelmista, sekä verkkosivuilta poimitaan asiat, jotka kuuluvat analyysirungon sisälle ja näiden teemojen perusteella suoritetaan sisältöanalyysi. Dokumenttiaineiston tuloksia analysoidaan vertailemalla valittujen yritysten verkkosivuja, sekä tuoreimpia saatavilla olevia vuosikertomuksia ja

vastuullisuusohjelmia. Pääsääntöisesti tiedot kerätään vuosikertomuksista ja vastuullisuusohjelmista ja täydentäviä tietoja kerätään yritysten verkkosivuilta.

Analyyseringon kategoriat, joiden perusteella aineistosta poimitaan sisältöä analysoitavaksi, ovat seuraavat:

1. asiakaskokemuksen mittaaminen
2. asiakaskokemuksen mittarit ja tavoitteet
3. asiakaskokemukseen liitetyt liiketoiminnan hyödyt
4. yhtiön strategiset tavoitteet
5. digitaalinen asiakkuus
6. vastuullisuus

Analyyserunko, (liite 2) tarkentui kehitystutkimuksen kannalta oleellisten tietoperustan, sekä tutkimuskysymysten ympärille. Teorialähtöisen sisältöanalyysin tarkoitus on selvittää niitä liiketoiminnan hyötyjä, joita yritys voi saavuttaa verkkopalvelukanavassa tehtävällä mittaamisella.

Dokumenttianalyysiin valittiin sekä vakuutuslaitoksista, että pankkitoimijoista yksi markkinaosuudeltaan suurempi ja yksi pienempi toimija. Taulukosta 3 voidaan tarkastella, valittujen yritysten vuoden 2021 markkinaosuuksia (Finanssiala 2021.) Edellä mainituin valintaperustein saadaan kattavampi otanta finanssialan yrityksistä.

Taulukko 3. Dokumenttianalyysiin valitut yritykset

| | Vakuutusyhtiö A | Vakuutusyhtiö B | Pankki A | Pankki B |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Markkinaosuus 2021 | 20,6 % | 10,5 % | 25 % | 2,8 % |
| Digitaalisuus liiketoiminnassa | Digiasiakkuus nousut 41 prosenttia, vuosina 2018–2021 | Brändiuudistus, jolla tavoitellaan loistavia digitaalisia kyvykkyyskäytäntöjä | D-rating, paras pohjoismaainen digitaalinen pankkitoimija. | Asiakastyö lähes kokonaan hybridimallissa. |
| Tutkittava dokumentti | Vuosikertomus 2021 Sustainability report 2021 | Vuosikertomus 2021 Vastuullisuuskertomus 2021 Verkkosivu: Tavoitteena olla asiakaslähtöisin toimija | Vuosikertomus 2021 Verkkosivu: Sustainability Verkkosivu: Our own operations Verkkosivu: Asiakaskyselyt | Taloudellinen katsaus 2021 Vastuullisuusohjelma 2021 Verkkosivu: Strategiamme |

Tutkimukseen valikoituvat vuosikertomukset, vastuullisuusohjelmat, sekä verkkosivut, sillä Moilanen ym. (2018, 136.) mukaan dokumenttianalyysimenetelmässä voidaan ottaa tarkastelun

kohteeksi esimerkiksi verkkosivut, yritysten vuosikertomukset, sekä raportit. Edellä mainittujen avulla saadaan kasvatettua informaatiota tukittavasta aiheesta ja siitä millaisena se esiintyy luonnollisena. Yritysten vuosikertomukset, sekä vastuullisuusohjelmat eivät lähtökohtaisesti ole tarkoitettu tutkimuksen kohteeksi ja näin ollen dokumenteista saatu tieto on herkkää tutkimuksen kohteena olevaan asiayhteyteen. Kyseisistä valituista dokumenteista oli hyvin saatavilla tietoa yritysten strategioista, sekä tavoitteista liittyen digitaaliseen, sekä vastuulliseen toimimiseen. Valittujen dokumenttien perusteella voidaan myös tunnistaa tulevaisuuden trendejä alan digitalisaatioon liittyen.

Kyseisten valittujen yritysten vuosikertomuksissa, sekä vastuullisuuskertomuksissa voitiin havaita korostuneesti digitaalisuus tärkeänä aiheena ja tämä oli yksi tutkimukseen valitsemisen peruste. Taulukkoon 3 on koottu tieto mitä dokumentteja tutkimuksessa analysoidaan. Kyseisistä yrityksistä oli saatavilla tietoa vapaasti verkossa, siitä millaisia tavoitteita niillä on liittyen digitaaliseen liiketoimintaan, sekä asiakaskokemuksen mittaamiseen. Taulukkoon 3 on koottu myös perustelu siihen, mistä syystä kyseinen finanssialan toimija on katsottu olevan hyödyllinen tutkimuksen kannalta, eli miten digitaalisuus havaitaan yrityksen toiminnassa.

6.3 Teemahaastattelu yritys X asiantuntija

Moilanen. ym. (2018, 106.) mukaan haastattelu soveltuu tutkimusmenetelmänä hyvin kehittämistehtäviin, sillä näin saadaan nopeasti runsas määrä tietoa tukittavasta aiheesta ja kehittämisen kohteena olevasta asiasta. Haastatteluaineistonkeruumenetelmä sopii hyvin sellaiseen tutkimukseen, jossa halutaan tuoda jonkun tietyn henkilön ajatuksia esiin mahdollisimman vapaasti. Kyseinen menetelmä soveltuu erinomaisesti aitoihin toimintaympäristöihin, kuten yrityksen toimintaympäristössä suoritettavaan tiedonkeruuseen, sillä tässä ympäristössä asiat muistuvat herkemmin haastateltavan mieleen. Tällöin kyseessä on kontekstuaalinen haastattelu. Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen. Tuomi & Sarajarvi (2009, 75.) esittävät, että teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu etenee tiettyjen tutkimuksen kannalta oleellisten teemojen ja teemoihin liittyvien lisäkysymysten mukaisesti. Kysymyksiä ei tarvitse esittää samassa ennakkoon päätetyssä järjestyksessä, vaan haastatteluun voidaan jättää varaa ennakoimattomille lisäkysymyksille tai jättää joitain kysymyksiä kysymättä kokonaan. Vaikka teemahaastattelu on luonteeltaan avointa, etenee se kuitenkin syvähaastattelusta poiketen ennakkoon määritellyn viitekehyksen mukaisesti.

Haastattelun kesto riippuu tutkittavasta aiheesta ja tiedon tarpeen määrästä. Haastattelu voi näin ollen kestää kymmenistä minuuteista tunteihin. Haastattelu suositellaan yleensä äänitettävän, sillä näin tutkijalla jää enemmän aikaa keskittyä itse haastattelutilanteeseen. Jälkikäteen voidaan palata tarkemmin tilanteeseen äänitteen muodossa. Haastattelun äänittämiseen on aina saatava haastateltavalta lupa. Haastattelun jälkeen käyty keskustelu litteroidaan, eli kirjoitetaan auki.

Riippuen tutkittavasta aiheesta litteroinnin voi suorittaa, joko yleiskielisesti tai mikäli käytetyllä sanastolla on merkitystä kehitystutkimuksen kannalta, tulisi litterointi suorittaa sanatarkasti. Teema-haastattelun analysointi aloitetaan käymällä litteroitu aineisto läpi ja tämän jälkeen aineisto luokitellaan. Luokittelun avulla pyritään löytämään yhteyksiä tietoperustaan. Kehitystutkimus etenee siten, että tutkija palaa luokittelun jälkeen takaisin kokonaisuuteen ja sen tulkintaan, sekä kehitystutkimusteorian uudelleen hahmottamiseen. Kun aineistoa aletaan litteroimaan, tulisi se purkaa teema-alueittain. (Moilanen. ym. 2018, 107 & 110.)

Haastattelun kysymysrunko (liite 1), rakennettiin asiantuntijahaastatteluun teknisen toteutuksen näkökulmaa ajatellen. Haastattelusta saatujen tietojen perusteella oli tarkoitus saada vastaus tutkimuskysymykseen: *”Olisiko yrityksellä resursseja toteuttaa mittaaminen verkkopalvelukanavassa?”*. Kehittämistyön puolistrukturoitu teemahaastattelu toteutettiin huhtikuussa. Haastatteluun valikoitui yrityksen X verkkopalveluympäristön kehitysasiantuntija, joka hallinnoi yrityksen CES-mittausta. Haastateltava on toiminut kyseisessä tehtävässä noin neljä vuotta. Haastateltava henkilö tuntee näin ollen parhaiten yrityksen sisällä mittaamisen tekniikkaan liittyvät mahdollisuudet ja ongelmat. Haastattelu suoritettiin 5.4.2023 Microsoft Teams-kokouksena, joka nauhoitettiin. Lupa nauhoitukseen kysyttiin haastateltavalta etukäteen ja hänelle kerrottiin, että aineistoa käsitellään opinnäytetyössä anonyymisti. Haastattelun digitaalinen nauhoite, sekä muu materiaali hävitetään tietoturvallisesti, kun opinnäytetyö on palautettu hyväksytysti. Litterointi vaiheessa haastattelu saatettiin tekstimuotoon Word-dokumenttiin. Haastattelu kesti yhden tunnin ja tuona aikana saatiin runsaasti tietoa tällä hetkellä käytössä olevasta mittaroinnista. Teemahaastattelun tarkoitus oli kerätä tietoa, siitä miten tällä hetkellä käytössä oleva CES-mittaaminen on toteutettu ja voitaisiinko NPS, - tai CSAT-mittaamisen käyttöönotossa hyödyntää edellä mainitun mittaamistekniikan olemassa olevia resursseja ja tekniikoita. Haastateltavalle oli ilmoitettu etukäteen aihepiiri ja haastattelun pääasiallinen tutkimustarkoitus ja näin ollen haastateltava oli valmistautunut keskusteluun hyvin ja hänellä oli esittää hyvin ajantasaista tietoa mittaamisesta Powerpointin muodossa.

Vilkkä (2021, 76) mukaan teemahaastattelun ja avoimen haastattelun ero on häilyvä, kun päästään kysymysten välissä aitoon keskusteluun. Haastattelun oli tarkoitus rakentua ennalta mietittyjen kysymysten ympärille, mutta asetelma lähenteli syvähaastattelua, sillä keskustelu aihepiiristä, eteni melko avoimesti, kuitenkin kysymysrunkoa mukaillen.

Kuten tämän opinnäytetyön johdanto luvussa on todettu, kyseessä on suhteellisen nuori Pk-yritys, jossa organisaatio on melko matalahierarkinen. Näin ollen yrityksellä ei ole suuryrityksen kaltaisia resursseja kehittämässä toimintoja ja yritys käyttää hybridimallisesti resursseja. Näin ollen tutkimuksessa todettiin, että haastateltavaksi riittää yhden parhaiten asiaan perehtyneen asiantuntijan näkemys siitä, miten ja millaisilla resursseilla mittausta voitaisiin käytännössä yrityksessä toteuttaa.

7 Tutkimuksen tulokset

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla verkkopalvelun kehityksen parissa työskentelevää yrityksen X asiantuntijaa, sekä keräämällä dokumenttiaineistoa muiden finanssialan toimijoiden verkkosivuilta, vuosiker- tomuksista, sekä vastuullisuusohjelmista.

Kerättyä aineistoa analysointiin kuvan 8 laadullisen tutkimuksen yleisen mallin mukaisesti pelkistä- mällä litteroitu haastatteluaineisto, sekä kategorioimalla sen sisältö aihepiireittäin. Kategorioiden pohjalta aineistosta on kerätty oleelliset tiedot tämän kehitystutkimuksen kannalta.

7.1 Dokumenttiaineiston sisältöanalyysi

Tässä alaluvussa käydään läpi dokumenttiaineiston sisältöanalyysistä tehdyt havainnot. Tulosten analysointia varten muodostettiin taulukko, joka löytyy liitteestä 2. Taulukkoon vietiin tutkimuksen kannalta keskeiset tiedot. Seuraavaksi käydään läpi dokumenttiaineistosta havaitut asiat luvussa 6.2 eriteltyjen kategorioiden 1–6 mukaisesti.

1. Asiakaskokemuksen mittaaminen

Jokaisessa neljästä finanssialan toimijasta löytyi tietoa asiakaskokemuksen mittaamisesta ja tapoja mittaamiseen oli useita. Vakuutusyhtiö A, ilmoittaa tiedustelewansa asiakkaan kokemuksia korvaus prosessin päätyttyä tai ostamisen jälkeen. Kysely suoritetaan sähköpostilla kysymällä, miten kaikki sujui. Kyselyssä esitettävät kysymykset liittyvät asioinnin sujuvuuteen ja helppouteen, tyytyväisyy- teen saadusta palvelusta, sekä suositteluhaluuteen. Vakuutusyhtiö B, ilmoittaa, että asiakasko- kemusta mitataan kaikissa asiointikanavissa.

Pankki A puolestaan ilmoittaa mittaavansa asiakaskokemusta tapaamisten jälkeen sähköpostitse, sekä puolivuositain satunnaisotannalla valikoituville asiakkaille. Sähköpostilla suoritettava kysely sisältää 2–6 kysymystä liittyen asiakkaan kokemuksiin. Verkkokysely lähetetään asiakkaalle, sen jälkeen, kun hän on jättänyt jonkin hakemuksen yritykselle.

Pankki B, ilmoittaa, että heillä raportoidaan yhtiö tasolla NPS-lukua puolivuositain. Asiakaskoke- musta mitataan asiakastapaamisiin liittyen ja asiakkaalta tiedustellaan asioinnin sujuvuudesta, pal- velun asiantuntevuudesta, tyytyväisyydestä palveluun, sekä suositteluhaluudesta.

2. Asiakaskokemuksen mittari ja tavoitteet

Jokainen tarkasteltava finanssialan toimija ilmoitti seuraavansa NPS-lukua. Vakuutusyhtiö A korostaa sitä, että toiminnan keskiössä on erityisesti tyytymättömien asiakkaiden palautteen seuranta ja näiden palautteiden käsittely.

Vakuutusyhtiö B, seuraa NPS-lukua ja vuosikertomuksen perusteella asioiden NPS-luku on jatkanut positiivista kehitystä. NPS-luku vuonna 2021 oli +54 ja kasvua edellisvuoteen tuli +4 prosenttiyksikköä. Pankki A:n tavoitteena on olla luokkansa paras monikanavaisen asiakaskokemuksen tuottaja. Myös pankki B:n dokumenttiaineistossa mainitaan asiakastytyvyyden mittariksi NPS. Pankki B:n tavoite NPS-luku on vähintään 50.

3. Liiketoiminnan hyödyt

Vakuutusyhtiö A:n dokumenttiaineistojen perusteella asiakastytyvyisyys on liiketoiminnan kulmakivi, sillä uskolliset asiakkaat suosittelevat palvelua muille. Vakuutusyhtiö A:n tavoitteena on keskittyä palvelun laatuun koko asiakaspolun läpi ja siten pyrkiä jatkuvasti parantamaan tuotteita, prosesseja ja palveluita. Vakuutusyhtiö B:n visio on antaa vakuutusalan paras asiakaskokemus ja tarjota niin hyvää palvelua, että asiakkaat haluavat suositella yhtiötä. Pankki A kertoo, että hyvä asiakaskokemuksen avulla he saavuttavat menetettyä markkinaosuutta takaisin. Hyvän asiakaskokemuksen avulla vahvistetaan asiakkaan luottamusta ja uskollisuutta, joiden avulla saavutetaan markkinaosuutta. Pankki A toteaa, että asiakaskokemuksen parantaminen on johtanut suurempaan markkinavolyymiin. Pankki B:ssä asiakaskokemus koetaan tärkeänä kasvun moottorina. Pankki B:ssä panostetaan asiakasymmärrykseen ja palvelumallien kokonaisvaltaisen kehittämiseen, erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseksi.

4. Strategiset tavoitteet

Vakuutusyhtiö A:n strategiset tavoitteet pohjautuvat arvoihin olla välittävin vakuutusyhtiö, sekä asiakkaille, partnereille, työntekijöille, että yhteiskunnalle. Vakuutusyhtiö B:n tulevien vuosien strategiaan lukeutuu rakentaa entistä parempaa asiakaskokemusta panostamalla pitkäjänteisesti erityisesti digitaalisten palveluiden kehittämiseen.

Pankki A:n strategiassa mainitaan yhtenä tärkeimmistä strategisista tavoitteista parantaa asiakaskokemusta. Pankki B:n strategiaan prioriteetteihin kuuluu niin ikään tuottaa kasvua, sekä

erinomaista asiakaskokemusta kohdesegmentissään. Strategiassa mainitaan myös valittujen ohjelmien edistäminen erinomaisen asiakaskokemuksen ja vankan operatiivisen perustan luominen.

5. Digitaalinen asiakkuus

Digitaalinen asiakkuus ja sen systemaattinen kasvattaminen, sekä verkkopalveluiden kehittäminen tuotiin vakuutusyhtiö A:n dokumenttiaineistoissa tärkeänä teemana esille. Vakuutusyhtiö A:n digitaalisen asiakkuuden osuus on kasvanut vuosina 2018–2021, 41 prosenttia ja vuonna 2021 se oli kaiken kaikkiaan 64 prosenttia. Vakuutusyhtiö B:n aineistossa tyytyväisyys asiointiin digitaalisissa kanavissa on kasvanut verkkosivustojen jatkuvan kehittämisen ja selkeyttämisen ansiosta. Vakuutusyhtiö B on toteuttanut brändi ja järjestelmä uudistusta, jonka tavoitteena on olla ymmärrettävä vakuutusyhtiö, jolla on tulevaisuudessa ennakoivin ja huolta pitävin asiakassuhde ja kokemus, sekä loistavat digitaaliset kyvykkyydet. Pankki A:n dokumenttiaineistoissa nousi esiin, että se on D-ratingin mukaan pohjoismaiden paras pankkitoimija. Pankki A:n digitaalisten ratkaisujen asiakastytyväisyys oli vuonna 2021, 83. Pankki A:n digitaalisten palvelumallien kehittäminen on huomioitu monikanavaisen strategian tavoitteena. Pankki B:n digitaalisen asiakkuuden osuus on suuri, ja he toimivat lähes kokonaan hybridimallissa, jossa kasvokkain tehtävien tapaamisten osuus on verrattain pieni.

6. Vastuullisuus

Vastuullisuus oli huomioitu kaikissa analysoitavissa yrityksissä erittäin hyvin. Vakuutusyhtiö A:n tavoitteena on menestyä vastuullisissa liiketoimintakäytännöissä. Palveluissa keskitytään laatuun, läpinäkyvyyteen ja tehokkuuteen. Korkeat eettiset standardit, mm. asiakkuuksien laadukas hoitaminen välttämätön menestykselle. Vakuutusyhtiö A on vähentänyt paperin kulutusta 76 prosenttia vuodesta 2012. Vakuutusyhtiö A:n vastuullisuus teemoina korostetaan verkkosivustojen asiakaslähtöisyyteen panostamista. Vakuutusyhtiö B pyrkii siihen, että sivustolta on helppo löytää tiedot ja palvelut, ja että sisältö on mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa. Vastuullisuuden teemoja vakuutusyhtiö B:llä ovat: sujuvuus, selkeys, empatia, sekä asiakaslähtöisyys. Pankki A ilmoittaa koko liiketoimintastrategian ytimen olevan vastuullisuus.

Tärkeänä vastuullisuusteemana nostetaan mm. palveluiden muuttaminen paperista digiin. Pankki B:llä oli kattava vastuullisuusohjelma, jossa eritellään vastuulliseen vaurastumiseen sisältyvän asiakastytyväisyys, sekä kokonaisvaltainen asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen. Pankki B tarjoaa vastuullista ja kokonaisvaltaista varainhoidon neuvonantoa. Vastuullisuuden avainsanoina Pankki B luettelee vakavaraisuuden, luotettavuuden ja ekologisen vastuullisuuden.

7.2 Teemahaastattelun sisältöanalyysi

Teemahaastattelun sisällönanalyysin teemoiksi luokiteltiin alla olevat aiheet, joita käydään tässä alaluvussa tarkemmin läpi. Teemahaastattelun pelkistetty sisällön analyysi löytyy liitteestä 3.

- Verkkopalvelumittaaminen yrityksessä X tällä hetkellä
- Mittaamisen mahdollisuudet tulevaisuudessa
- Mittausmallin käyttöönotto ja mahdolliset ongelmat

Verkkopalvelumittaaminen yrityksessä X tällä hetkellä

Haastattelusta saadun tiedon perusteella yrityksessä X mitataan tällä hetkellä CES-lukua, eli asiointin vaivattomuutta tai vaivalloisuutta. Tällä mittauksella on saatu hyvin tietoa, palvelun toimivuudesta ja vastausprosentti suoritettavaan kyselyyn on ollut erittäin hyvä.

Mittaus on toteutettu käytännössä siten, että kun asiakas kirjautuu ulos verkkopalveluportaalista, tarjotaan hänelle mahdollisuutta antaa palautetta siitä, miten asiointi verkkopalvelussa sujui. Kyselyä on suoritettu aiemmin kerran kolmessa kuukaudessa ja nyt kyselyväliä on tihennetty kerran kuukaudessa sykliin.

Tekninen toteutus pohjautuu erilliseen URL-osoitteeseen, josta palaute ohjautuu Hubspot palveluun. Tämänhetkisen mittauksen heikkoutena nostetaan esiin se seikka, että palautetta annetaan paljon myös vääristä asioista, sillä CES-mittaus on tällä hetkellä ainoa verkkopalveluasiointiin liitetty kysely, jossa palautetta voi antaa hyvin vaivattomasti.

Kyselyn suorittamisen kontaktipiste on havaittu hyväksi, sillä uloskirjautuminen on asiakkaalle looginen kohta antaa palautetta siitä, miten helposti asiointi sujui. CES- mittaamisen yhteydessä on mahdollista antaa myös avointa palautetta, joiden avulla saadaan arvokasta tietoa siitä mistä syystä jokin asia verkkopalvelussa koettiin hankalana. Näihin kriittisiin palautteisiin ja mahdollisiin kehitystarpeisiin voidaan näin ollen puuttua avoimista palautteista saadun tiedon avulla.

Tällä hetkellä käytössä oleva Hubspot analysointityökalu on todettu hyväksi CES-mittauksen seurantaan ja CES-mittaus on koettu hyödylliseksi. Syitä siihen miksi muita asiakaskokemukseen liittyviä määreitä ei mitata, ei haastattelussa pystytty erittelemään. Haastateltava toimii järjestelmäkehityksen aihepiirien parissa ja yrityksessä X on kehitetty laajamittaisesti digitaalisia palveluita viime vuosina. Kenties siitä syystä on koettu ensin tärkeäksi mitata verkkopalveluiden toiminnallisuuksia ja niiden sujuvuutta ja vasta tämän jälkeen mitata laajemmin asiakaskokemusta digitaalisissa kanavissa.

Mittaamisen mahdollisuudet tulevaisuudessa

Yrityksen X palvelujärjestelmään tullaan tekemään laajoja uudistuksia lähivuosien aikana ja rinnakkaisen järjestelmän kehittämisessä voisi huomioida asiakastyytyvyyden mittaamisen toiminnallisuudet. Järjestelmäkehityksessä voitaisiin suunnitella palautekysely siten, että asiakkaan asioitua ja saatua palvelua, voitaisiin lähettää kysely, jossa mitataan useampia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä, kuten CES-, CSAT, sekä NPS- lukua. Näin asiakkaalla olisi tulevaisuudessa mahdollisuus antaa oikea palaute oikeaan mittariin liittyen. Jatkossa voitaisiin saada siten parempaa dataa siitä, mikä liiketoiminnan osa-alue kaipaa kehittämistä. Tällainen kysely voitaisiin lähettää asiakkaalle esimerkiksi sähköpostitse, kun palveluprosessi on käyty läpi.

Haastateltava tuo esiin sen seikan, että empiiristen havaintojen perusteella asiakkaat haluavat asioida verkossa ja antaa myös palautetta siellä. Haastateltavan mukaan tulevaisuuden tarvetta asiakastyytyvyysskyselylle tulisi kartoittaa laajemmin organisaatiossa, siten että eri toiminnallisuuksia edustavat osastot esittävät näkemyksiään siitä, millaisesta mittaroinnista hyödyttäisiin parhaiten.

Mittausmallin käyttöönotto ja mahdolliset ongelmat

Mikäli uutta mittaristoa lähdettäisiin toteuttamaan yrityksessä, tulisi yrityksen varautua riittävillä resursseilla uudistukseen. Mittaamisen kontaktipisteistä on useita ja yrityksessä tulisi määritellä osastoittain tarkasti, milloin kutakin mittaamista suoritetaan. Verkossa kontaktipisteen ja mittarin määrittely ei ole niin yksiselitteistä, kuin puhelimessa. Lisäksi yhtenä ongelmana todettiin se, että tällä hetkellä Hubspot järjestelmään on rajalliset käyttölisenssit ja niitä tulisi hankkia henkilöille, jotka seuraisivat mittaamisesta saatua dataa. Lisäksi datan seuraamiseen tulisi nimittää resurssit, jotka seuraisivat saatuja tuloksia ja joilla olisi kompetenssia havaita huomionarvoiset asiat saaduista tuloksista. Keskustelussa kävi myös ilmi, että mittarointia ei välttämättä voitaisi liittää tiettyyn asiakaspalvelijaan verkkokanavassa, sillä usein moni asiakaspalvelija on hoitanut asiakkuutta.

Huomioksi nousi myös se seikka, että koettaisiinko useiden kysymysten kysyminen asiakkaan kokemana raskaaksi ja haitalliseksi asiakaskokemuksen kannalta. Tällä hetkellä yrityksellä on vielä runsaasti kehitettäviä toiminnallisuuksia verkkopalvelukanaviin liittyen, ja suuri osa resursseista on kiinni kehitystyössä. Näin ollen yrityksellä on tällä hetkellä rajallinen valmius aloittaa mittaaminen verkkopalvelukanavassa ja uuden mittaroinnin aloittamista ei välttämättä nähdä priorisoitavan muiden kehitystoimenpiteiden edelle. Tällä hetkellä tärkeäksi koettiin, selvittää tulevaisuutta varten kilpailijoiden toimintatapoja mittaamiseen liittyen, sekä pitää mielessä järjestelmäkehityksessä. Kyselyn suunnittelussa tulisi pitää mielessä asiakkaan käyttäjäkokemus, eli ettei suunnitella liian häiritsevää kyselyä.

8 Pohdinta

Tämän kehitystutkimuksen tavoitteena oli selvittää tutkimustuloksiin perustuen mitä hyötyä toimeksiantaja yritykselle X olisi NPS-mittaamisesta verkkopalvelukanavassa, sekä olisiko yrityksellä resursseja toteuttaa mittaaminen kyseisessä palvelukanavassa. Tutkimuskysymysten alaongelmien avulla löydettiin vastaukset pääkysymyksiin. Seuraavassa alaluvussa käydään tarkemmin läpi tietoperustan ja tutkimustulosten vastaavuutta, sekä tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

8.1 Johtopäätökset

Dokumenttiaineistojen perusteella tarkasteltavissa finanssialan yrityksissä asiakaskokemusta mitataan useissa eri kanavissa ja asiointipolun eri vaiheissa. Jokaisessa tarkasteltavassa yrityksessä juuri NPS-mittaus oli nostettu esiin tärkeänä KPI-mittarina, jonka avulla saadaan liiketoiminnan kannalta tärkeää tietoa siitä, miten yritys positioituu muihin yrityksiin nähden, sekä miten tuotteita ja palveluita tulisi kehittää. NPS-mittaus koettiin tärkeänä, sillä sen avulla voidaan saavuttaa parempaa kannattavuutta. Erinomaisen tärkeänä asiana pidettiin tuloksen jatkuvaa seuranta, sekä palautteiden analysointia, jonka avulla liiketoiminnan kehittämistä voidaan suunnitella tulevaisuutta varten. Luvun seurantaan oli myös asetettu selkeät finanssialan yritykselle realistinen tavoite lukemat.

Tärkeimmät aineistosta nousseet liiketoiminnan hyödyt olivat tyytyväisten ja uskollisten asiakkaiden suosittelu muille, jonka avulla liiketoimintaa, sekä markkinaosuutta saadaan kasvatettua. Kuten tietoperustaluvussa 3.3 Fileniukseen (2015, osa 1) viitaten on todettu, että tuottamalla hyvää asiakaskokemusta yritys tuottaa myös parempaa tulosta. Asiakkaat suosittelevat palvelua herkemmin ja asiakasuskollisuuden kasvun lisäksi yritys voi tuottaa säästöjä, sillä uusasiakashankinta on halvempaa suosittelun tuloksena. Palvelusta positiivisen kokemuksen saaneet asiakkaat kuormittavat myös asiakaspalvelua vähemmän. Luvussa 4 on mainittu myös Questabackin (s.a. 4) näkökulma, jonka mukaan sitoutuneet ja tyytyväiset asiakkaat kertovat todennäköisemmin kokemuksistaan ystävilleen ja tuttavilleen. Näin voidaan kasvattaa yrityksen asiakaskuntaa ilman erillisiä markkinoinnin lisäpanostuksia.

Dokumenttiaineistojen strategisissa tavoitteissa toistui niin ikään avainsanana asiakaskokemuksen tärkeys, johon pyritään vaikuttamaan tarjoamalla mutkattomia digitaalisia palveluita. Sisällöissä korostui digiasiakkuuden merkitys, sekä pyrkimys sen systemaattiseen kasvattamiseen. Digitaalisten palveluiden kehittäminen ja monikanavaisen asiointin sujuvuus ja selkeys oli myös merkitykselliseksi nostettu asia.

Bergström & Leppänen (2021, luku 4.1) toteavat, että palvelukanavat ovat tärkeä osa palveluiden tuottamista ja niiden valintaan vaikuttavat muun muassa asiakkaiden tarpeet, tottumukset, taidot ja preferenssit, sekä palveluntarjoajan kyvykkyys ja resurssit. (Bergström & Leppänen 2021, luku 4.1.)

Palvelumallien kehittäminen erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseksi mainittiin tärkeänä kasvun moottorina. Hyvän asiakaskokemuksen liiketoiminnan hyödyt ovat kiistattomat, sillä tarkasteltavat yritykset ilmoittivat, että asiakastyytyväisyys on toiminnan keskiössä ja sen kulmakivi. Näin ollen asiakaskokemus koetaan tärkeänä kasvutekijänä, joka voi johtaa oikein hoidettuna suurempaan markkinavolyymiin.

Kuten johdanto luvussa on kuvailtu, lukeutuu yrityksen X tulevien vuosien strategiaan tuottaa alansa parasta asiakaskokemusta ja asiakaskokemus mainitaan tärkeänä KPI-mittarina, joka liitetään tulokselliseen kasvuun. Luvussa 5.1 on viitattu Korkiakoski & Gerdtin (2016, 167) mainintaan, että yrityksessä tulisi pohtia sopivat mittarit liiketoiminnan tavoitteiden perusteella.

Yrityksen X strategia mukailee alansa toimijoiden strategisia tavoitteita, mutta poiketen dokumenttiaineiston sisältöanalyysistä saaduista tuloksista yrityksessä X ei mitata asiakaskokemusta monikanavaisesti ja johdonmukaisesti. Perustuen sisältöanalyysin tuloksiin, voidaan pitää selvitettyä sitä, että verkkopalvelukanavassa suoritettava NPS-mittaaminen hyödyttäisi yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Kun asiakaskokemusta ja suositellutta mitataan, saadaan tietoa siitä, miten voidaan kehittää liiketoimintaa.

Tutkimuksen kappaleessa 5 esitellään Korkiakoski & Gerdt (2016, 10 & 131) näkemyksiä siitä, miten palvelukanavat vaikuttavat palautteen antamiseen. Kappaleessa todetaan, että kuluttajille on tärkeää tulla palvelluiksi siellä missä he ovat. Yrityksen X asiakaskontakteissa pyritään kasvattamaan verkkopalvelukanavan osuutta ja digiasiakkuus mainitaan tärkeänä kannattavuustekijänä. Digiasiakkuuden osuus, eli verkkopalvelun osuus kontakteista vuonna 2022 oli jo yli 40 prosenttia. Lisäksi teemahaastattelusta saadun tiedon perusteella yrityksen X asiakkaat myös haluavat asioida verkossa, sekä antaa palautetta siellä.

Korkiakoski & Gerdt (2016, 10 & 131) mainitsevat myös, että aiemmin yritykset saattoivat luottaa siihen, että reklamaatiot käsiteltiin heidän luomissaan kanavissa, mutta nykyään suurin osa epävirallisista reklamaatioista käsitellään verkossa yritysten virallisten prosessien ulkopuolella. Negatiivinen palaute leviää verkossa nopeasti, ja huonosti hoidettu palaute on brändiongelman.

Näin ollen asiakkaalle tulisi tarjota palautteen antamiseen verkkopalveluasiointista siihen soveltuva kanava, jotta haitallisilta yrityksen virallisten prosessien ulkopuolisilta kritiikiltä välttyttäisiin. Yrityksen kehittymisen kannalta juuri ne kriittisimmät palautteet ovat kaikkein tärkeimpiä, joilla

voidaan puuttua palvelumallien ongelmakohtiin. Näin ollen asiakaskokemuksen mittaamisella verkossa voidaan antaa asiakkaalle kanava, jonne hän voi kertoa palautteen, sen sijaan että kriittisiä palautteita käsiteltäisiin sosiaalisessa mediassa tai muilla alustoilla. Kun yritys saa tiedon suoraan tarjoamaansa palautekanavaan, voidaan yrityksen sisällä käsitellä palautetta, kontaktoida asiakas ja hoitaa kriittinen palaute siten, että asiakas kokee tuleensa kuulluksi.

Verkkopalvelukanavan kautta mahdollistettu palautteen antaminen kehittäisi myös yrityksen X brändiä. Kuten tietoperustan luvussa 2.1, Grönroos (2020, luku 12) kuvaa palvelualoilla brändin kehittämisen perustana olevan asiakkaan osallistuminen prosessiin. Brändi-imago muodostuu kaikesta niistä signaaleista, joita asiakas kokee suhteessa yritykseen. Brändin kehittämällä tarkoitetaan sitä prosessia, jolla yritys yrittää luoda haluttua mielikuvaa yrityksestä asiakkaiden mieliin. Ahvenaisen (2017, luku 4) kuvaus brändikokemuksen muodostumisesta, mukailee Grönroosin näkemystä, sillä Ahvenainen toteaa, että tietyn brändin brändikokemus muodostuu kaikesta viestinnästä ja tuntuista, sekä näkyvistä kokemuksista ja uskomuksista liittyen yritykseen. Tähän lukeutuu myös yrityksen käyttämät viestintäkanavat. Verkkopalvelussa suoritettava asiakaskysely vaikuttaisi näin ollen positiivisesti myös brändi-identiteettiin, sillä yritys X identifioi itsensä vahvasti analytiikkaan perustuvaksi digitaaliseksi toimijaksi ja asiakaskokemuksen edelläkävijäksi.

Luvussa 5 on viitattu niin ikään Korkiakoski & Gerdt (2016, 131) mainintoihin siitä, että monikanavaisten palveluiden rakentaminen tulisi aloittaa asiakkaan ostopolun ja ostokokemuksen tarkastelulla, sillä asiakaskokemus muodostuu vähitellen tuotteen tai palvelun käytön aikana, eikä se rajoitu pelkästään ostohetkeen. Parhaat asiakkailta saadut arviot saavat organisaatiot, jotka kehittävät prosessinsa oston tukemiseen ja näkevät asiakaspolun jatkuvana prosessina lyhyiden ostotilanteiden sijaan. Lisämyynnin saaminen nykyasiakkaille on yleensä edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen, joten organisaatioiden tulisi rakentaa resurssinsa siten, ettei nykyisten asiakkaiden palvelemista unohdeta. Dokumenttiaineistojen perusteella asiakkaan kokemuksia mitattiin usein juuri palvelukokemuksen jälkeen ja kyselyissä tiedusteltiin asiointin sujuvuudesta, palvelun asiantuntevuudesta, tyytyväisyydestä palveluun, sekä suositteluhaluudesta.

Vastuullisuus oli huomioitu analysoitavien yritysten toiminnassa laaja-alaisesti. Yritysten luomista vastuullisuusohjelmista, voitiin panna merkille vastuullisuuden teemoina verkkopalveluiden sujuvuus, selkeys, sekä asiakaslähtöisyys. Näin ollen vastuullisuus liitetään vahvasti asiakaskokemukseen. Tutkimuksen luvussa 5.2 käytiin läpi esteettömän verkkoasioinnin määrittäviä, sekä lakia digitaalisista palveluista. Digipalvelulain 3 luvun 7 § Saavutettavuusvaatimukset ja niiden täyttäminen mukaan;

Palveluntarjoajan on varmistettava digitaalisten palvelujensa sisältöjen havaittavuus ja ymmärrettävyys sekä käyttöliittymien ja navigoinnin hallittavuus ja toimintavarmuus

*saavutettavuusvaatimusten mukaisesti. Saavutettavuusvaatimukset määritellään Euroopan unionin virallisessa lehdessä Euroopan komission julkaisemissa viitetiedoissa, jotka koskevat yhdenmu-
kaistettuja standardeja tai niiden osia.*

Esteettömien ja saavutettavien verkkopalveluiden tarjoaminen tarkoittaa vastuullista toimimista ja dokumenttiaineistosta saatujen tietojen mukaan vastuullisuus oli otettu näkyvästi huomioon yritysten vastuullisuusohjelmissa. Luvussa 5.2 viitattiin myös Finanssialan (2021) toteamukseen siitä, että Finanssialan vastuullisuus on tärkeä tekijä sen maineelle ja kilpailukyvyille. Esteetön verkkoasiointi mahdollistaa palautteen antamisen myös sellaiselle asiakassegmentille, joka ei voi asioida puhelimitse. Näin palautetta voidaan antaa tasa-arvoisesti riippumatta siitä, onko asiakas estynyt asiomaan puhelimesta tai vaihtoehtoisesti verkossa. Tietoperustan luvussa 2 on mainittu myös Grönroosin (2020, luku 12) ajatus siitä, että brändin yhteiskunnallinen vastuu on yksi osatekijä, josta brändimielikuva muodostuu ja näin ollen vastuullisuus tulisi huomioida brändimielikuvaan vaikuttavana tekijänä.

Teemahaastattelusta saatiin syventävää tietoa yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta liittyen asiakaskokemuksen mittaamiseen. Kuten edellä luvussa 6 on mainittu, yrityksessä X mitataan tällä hetkellä CES-lukua, joka antaa tietoa asiointin sujuvuudesta, sekä vaivattomuudesta verkkopalveluissa. CES-luvun mittaaminen on ainoa verkkopalvelukanavaan liitetty asiakaskokemuksen mittari ja se on antanut arvokasta tietoa, siitä miten asiakkaat ovat kokeneet verkkopalvelussa asiointin. Palautteita on seurattu aktiivisesti siihen sopivaksi todetussa Hubspot järjestelmässä. CES-mittamiseen valittu kontaktipiste, asiakkaan kirjautuessa ulos palvelusta on todettu toimivaksi ja luonnolliseksi mittaus kohdaksi asiakkaan palvelupolulla. Kyselyn käytännön toteutus on tulkittu asiakkaan kokemana vaivattomana, sillä vastausprosentti on ollut kyselyssä erittäin hyvä ja palautteita saadaan runsaasti.

Tämänhetkiseen CES-mittamiseen liittyen saadaan kuitenkin myös jokseenkin paljon sellaista palautetta, joka ei liity itse mitattavaan määreeseen, eli asiointin sujuvuuteen. Avoimista palautteista on voitu eritellä palautteita, jotka sopisivat paremmin CSAT- tai NPS- mittamiseen. Näin ollen CES-mittamisen tulos vääristyy tämänhetkisen mittaroinnin heikon kattavuuden vuoksi. Tietoperustan kappaleessa 4 viitataan Questbackin (s.a. 8) toteamukseen siitä, että palauteprosessi tulisi rakentaa siten, ettei se rasita liikaa asiakasta, eikä yritystä. Asiakkaan tulisi saada äänensä helposti kuuluviin, jokaisen yrityksen kanssa käydyn kohtaamisen jälkeen. Oikeanlaisilla työkaluilla palautteet saadaan ohjattua välittömästi ja vaivattomasti oikealle taholle. Ilman systemaattista mittaamista asiakaskokemusta on hyvin vaikea johtaa.

Yrityksessä X on tehty laajamittaista kehitystyötä verkkopalvelun kehittämisessä ja yrityksen ollessa suhteellisen nuori, on muut kehitystoimenpiteet vieneet kaistaa asiakaskokemuksen

mittaamiseen liittyviltä toiminnallisuuksilta. Tietoperustan luvussa 3.2 on esitelty Fileniuksen (2015, osa 1) ajatuksia asiakaskokemuksen strategisesta viitekehyksestä, jossa mainitaan, että onnistunut digitaalinen asiakaskokemus muodostuu, kun asiakkaan tarpeet on ymmärretty ja kokemusta on tukenut toimivat järjestelmät. CES-mittaaminen on näin ollen koettu tarpeelliseksi, sillä verkkopalvelun kehittämisen kannalta mittaamisesta on saatu olennaista tietoa.

Yritys X on kehittämässä rinnakkaista palvelujärjestelmää, jonka kehittämisessä uusi mittarointi voitaisiin ottaa huomioon. Haastattelusta kävi ilmi, että tämänhetkistä mittaamisen datan seurantaan käytettyä järjestelmää olisi mahdollista käyttää teknisestä näkökulmasta myös muussa mittaroinnissa. Hubspot järjestelmä on todettu selkeäksi ja helppokäyttöiseksi ja siitä saatu data voidaan helposti saattaa esimerkiksi Excel -muotoon tarvittaessa.

Haasteeksi esitettiin, se että käyttölisenssejä kyseiseen järjestelmään on rajallisesti ja tämä saattaa muodostua ongelmaksi, mikäli mittaamista ei aiota yrityksessä nostaa korkean tason prioriteetilla toteutettavaksi kehityshankkeeksi. Kuten tietoperusta luvussa 2.2 on mainittu, viitaten Kor-kiakoski & Gerdt toteamukseen siitä, että brändinvaalijat ja asiakaskokemuksen kehittäjät kokevat usein ongelmalliseksi saada yrityksen sisällä riittävästi painoarvoa omalle tärkeälle aiheelleen. Varsinkin taloudellisesti haastavassa tilanteessa voi olla vaikeaa saada johdolta aikaa ja ymmärrystä. Sisäinen kilpailu voi vahingoittaa yhteistä tavoitetta, joka on asiakkaiden uskollisuuden ja arvon kasvattaminen.

Resursointi ja asiakaskokemuksen mittaamisen priorisointi kehityshankkeissa osoittautuikin tämän kehitystutkimuksen perusteella suurimmaksi esteeksi aloittaa uutta mittarointia verkkokanavassa.

Tutkimuskysymykseen; *Olisiko yrityksellä resursseja toteuttaa mittaaminen verkkopalvelukanavassa?* Saatiin vastauksia teknisestä näkökulmasta ja saatujen tietojen perusteella voidaan todeta, että teknisesti toteutus olisi mahdollinen liittää jo käytössä olevaan järjestelmään ja asiakaskokemuksen mittareita voitaisiin lisätä verkkopalvelukanavaan. Kehitysehdotuksissa käydään tarkemmin läpi sitä mitä asioita yrityksen tulisi ottaa huomioon mittaamismallin kehittämishanketta edistäessään.

Tutkimuskysymykseen; *Mitä hyötyä yritykselle X on NPS-mittaamisesta verkkopalvelukanavassa?* saatiin edellä mainittuja kiistattomia perusteluja, siitä että mittaamisesta saataisiin liiketoiminnan kannalta arvokasta tietoa, joka tukisi yrityksen X strategisten tavoitteiden saavuttamista.

8.2 Kehitysehdotukset

Kuten edellä mainittiin, on yritys X kehittämässä palvelujärjestelmää tulevien vuosien aikana ja tässä kehityshankkeessa olisi tilaisuus ja hyvä ajankohta ottaa yhdeksi kehitysaihioksi luoda

yritykselle asiakaskokemuksen mittaamisen kysely. Korkiakoski & Gerdt (2016, 172) mainitsevat, että erityisesti yrityksissä, joilla ei ole laajaa tukea asiakaskokemuksen strategiselle kehittämiselle, yksinkertaisella mittauksella voidaan kerätä tietoa, joka antaa tarvittavan tuen jatkokehittämiselle. Riippumatta siitä, onko mittausmalli suunniteltu kokonaisvaltaisesti tai kevyesti, on tärkeää testata ja pilotoida sitä, sekä yksittäisiä mittausratkaisuja, jotta organisaatiossa ymmärretään, mistä on kyse, ja tietoa voidaan hyödyntää paremmin. Usein asiakaskokemuksen mittaaminen aloitetaan suuresta järjestelmähankkeesta, jossa hankitaan työkalut mittaamiseen ja tulosten integrointiin. Välttämättä tämä ei kuitenkaan ole se vaihe, josta mittaaminen tulisi aloittaa.

Mittaamismallin käyttöönoton suunnittelu tulisi aloittaa tarkastelemalla luvun 3.2 kuvan 3 mukaista asiakaskokemuksen strategista viitekehystä. Mallissa eritellään asiakaskokemuksen strategiaan neljä näkökulmaa ja kaksi tasoa. Suunnittelun kaksi tasoa ovat strateginen, eli pitkänä tähtäimen suunnitteluun ja operatiiviseen eli päivittäisen käytännön toiminnan suunnitteluun. Strategisessa suunnittelussa tulisi määrittää tavoitteet, joita ovat kasvutavoite, omistajien tahtotila, strateginen suunta, sekä kannattavuustavoite. Asiakaskokemuksen strategian ja tavoitteiden on oltava yhteneväisiä brändin, arvojen, mission ja vision kanssa. Lisäksi henkilöstön osallistaminen on tärkeä osa tätä prosessia. Strategisessa suunnittelussa oli hyvä ottaa huomioon myös luvussa 3.2 on viitattu Futurelabin (s.a) huomio siitä, että asiakaskokemuksen strategiassa tulisi kiteytyä yrityksen tavoitteet, tahtotila ja keskeiset vaiheet asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

Yrityksen X tavoitteissa on määritelty, että yhtiön tahtotila ja tavoite on kasvattaa digitaalisen asiakkuuden osuutta ja tämä mainitaan tärkeänä kannattavuustekijänä. Asiakaskokemus on määritelty KPI-mittariksi ja se liitetään tulokselliseen kasvuun. Näin ollen tavoitteet on määritelty yrityksessä ja ne tukevat verkkopalvelussa suoritettavan asiakastyytyvyyden mittaamista. Tavoitteiden lisäksi strategisessa suunnittelussa yrityksen tulisi miettiä keinoja, joihin lukeutuu arvolupaus, kilpailukeinot, sekä asiakkaan kokema arvo. Yritys X voi saavuttaa kilpailuetua tuottamalla asiakkaalle arvoa ja tätä asiakkaan kokemaa arvon tuottamista voidaan yrityksessä mitata seuraamalla asiakkaan NPS- arvosanaa, myös verkkopalvelukanavassa.

Operatiivisen suunnittelun osalta tulisi ottaa huomioon seuraukset, sekä toiminta näkökulmat. Seurauksissa tulisi pohtia asiakkaan odotuksia, toteutuneita asiakaskokemuksia, asiakastyytyvyyttä, asiakkaan suositteluhalukkuutta, sekä asiakasuskollisuutta. Toiminta näkökulmassa huomioon otettavia näkökulmia ovat asiakaskokemuksen operatiivinen toteuttaminen, sekä tavoiteltavaa asiakaskokemusta tukeva organisaatorakenne ja operatiivinen toteutus. Kun edellä kuvatut toiminnot ja tavoitteet on määritelty ja yhtiön sisäinen tavoite ja asiakaskokemuksen viitekehys on selvitetty, voidaan alkaa suunnitella käytännön toteutusta.

Luvussa 4 on esitelty asiakaskokemuksen käytännön tekniikoita, sekä muita mittaamisessa huomioon otettavia asioita. Viitaten luvun 4 Questbackin (s.a) toteamukseen tulisi palauteprosessi rakentaa, siten ettei se rasita liikaa asiakasta, eikä niin ikään yritystä. Tärkeänä osana mittaamisprosessia tulisi ottaa huomioon myös palautteiden analysointi ja siitä syystä yrityksen on tärkeä miettiä resurssit mittaroinnille, ennen kuin sitä lähdetään pilotoimaan. Mikäli palautteita ei hyödynnetä ei resursseja kannata käyttää myöskään mittaamiseen.

8.2.1 Asiakaskokemuksen mittarit & palvelupolku

Verkkopalvelukanavassa mitattava NPS-poikkeaa puhelin yhteydenottoon liittyvästä kyselystä, sillä puhelinkeskustelun jälkeen tekstiviestillä lähetettävä kysely on selkeästi liitettävissä kyseiseen asiakaspalvelijaan ja palvelutilanteeseen. Tässä kohtaa palvelupolkua on luonnollista kysyä suositteletko palvelua käydyn puhelun perusteella ystäville ja tuttavilla. Verkkopalvelukanavassa pohditavaksi tuleekin se, missä vaiheessa asiakaskokemusta mitataan.

Tietoperustan luvussa 5.1 käytiin läpi kontaktipisteitä, joissa mittarointia kannattaa suorittaa. Korhonen & Gerdt (2016. 170) mukaan, yrityksen kannattaa pitää laajempi kokonaisuus mielessä oikeita mittareita määrittellessään. Pelkkä NPS, - tai CES ei riitä määrittämään ja hahmottamaan asiakaskokemusta ja mistä asioista se muodostuu. Mittaaminen lähtee tärkeiden kontaktipisteiden tunnistamisesta ja kun tärkeät kontaktipisteet on tunnistettu, voidaan määrittää missä kohdissa kyselyä tulisi suorittaa ja millaisilla kysymyksillä. Jokaisessa kohtaamisessa ei ole järkevää suorittaa esimerkiksi NPS-mittaamista vaan tärkeämpää on, että tuloksia saadaan oikeista kohtaamisista ja riittävä määrä. Esimerkiksi jokaisen verkkopalvelussa lähetetyn viestin jälkeen ei ole järkevää kysyä miten palvelu sujui, sillä viestintää saattaa kertyä runsaasti yhden päivän sisällä.

Asiantuntijahaastattelussa kävi ilmi, että palautekysely voitaisiin rakentaa siten, että asiakkaan asioitua verkkopalveluportaalissa, voitaisiin hänelle tietyn ajan kuluttua verkkopalvelusta uloskirjaututtua lähettää sähköpostitse kysely, jossa mitattaisiin CES-, CSAT, sekä NPS- lukua. Näin yrityksessä X saadaan laajemmin tietoa siitä, mihin toimintoon kehitystoimenpiteet palvelumallissa tai järjestelmäkehityksessä tulisi keskittää. Mittausmalli pysyisi kevyenä ja palautteen antaminen olisi asiakkaalle vaivatonta sillä kysymyksiä olisi vain muutama ja asiakkaalle tarjottaisiin hänen halutessaan kanava, jossa hän voi kertoa tarkemmin mistä saatu palvelukokemus muodostui ja mikä siihen vaikutti. Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että pelkkä NPS- luku ei ole kaikenkattava mittari, vaan ehdottomasti kyselyyn kannattaa lisätä myös CSAT-osuus, sillä se kysyy täysin erilaista mitattavaa dataa, joka on myös erittäin hyödyllinen liiketoimintoja kehitettäessä.

Vaihtoehtoisesti yrityksessä voitaisiin jatkaa CES-mittaamista kuten tähän asti, eli kirjaututtaessa ulos verkkopalvelusta ja tietyn ajan kuluttua palvelun vastaanottamisesta lähetettäisiin

sähköpostitse kyselylinkki, jossa kysyttäisiin myös asiakastytyväisyyttä, sekä suositteluhalu-kuutta. Näin asiakaskokemuksen mittarit olisi jaettu selkeästi järjestelmäkehityksen, sekä asiakastytyväisyyden ja suosittelun välille. Järjestelmäkehittämisen toimihenkilö voisi näin ollen jatkaa mittaamista kuten tähän asti ja uudet mittaroinnit voitaisiin ottaa käyttöön uudessa palvelujärjestelmässä ja tämän datan seuraamiseen nimettäisiin erillinen resurssi, joka voi keskittyä nimenomaan palveluntuottamisen näkökulmasta saadun datan analysointiin. Pilotoinnin avulla voidaan selvittää tarkemmin olisiko palautteet käytännöllisintä keskittää yhteen kyselyyn vai halutaanko CES-mittaminen pitää erillisenä ja vain verkkopalvelusta ulos kirjauduttaessa, tarjoamalla erillistä URL-osoitetta, josta palautteen voi antaa.

8.2.2 Yrityksen X asiakaskokemus

Verkkopalvelussa suoritettava asiakaskokemuksen mittaaminen ei lähtökohtaisesti olisi yhdistettävissä tiettyyn asiakaspalvelijaan, vaan yleisesti yritykseen X. Tällainen mittaamismalli tukisi myös organisaation sisäistä tyytyväisyyttä, sillä suositteluhalukkuudella tulisi tarkastella sitä suosittelisiko asiakas kyseistä brändiä ja yritystä tuttavilleen, sen sijaan suosittelisiko hän tiettyä asiakaspalvelijaa. Tällä hetkellä puhelupalveluun liitetty NPS-on toimihenkilösidonnainen ja liitetään tiettyyn asiakaspalvelijaan, sekä hänen tulostavoitteisiinsa. Eettisesti tarkasteltuna tällainen toimihenkilöön sidonnainen henkilökohtainen NPS-tavoite, joka on sidottu tulospalkkioon ja suoriutumiseen ei nähdä organisaatiossa työtytyväisyyttä lisäävänä asiana.

Edellä on viitattu Korkiakoski & Gerdt (2016) toteamuksiin siitä, että asiakaskokemuksen kehittämisessä tulisi huomioida myös prosessien kehittäminen. Yksittäisiä kohtaamisia asiakkaiden kanssa on mahdollista kehittää nopeasti, kun hyödynnetään mittaamista. Esimerkiksi suosittelua tai asiointin helppoutta mittaamalla voidaan nopeasti tunnistaa ne kohtaamispisteet, joista saadaan jatkuvasti huonoa palautetta ja eniten arvostelua. Kehittämällä näitä kohtaamispisteitä voidaan tarjota asiakkaille tasalaatuisempia kokemuksia. Lisäksi henkilökuntaa, joka toimii asiakasrajapinnassa, tulee huomioida, jotta asiakkaiden kokemukset eivät riipu yksittäisestä työntekijästä tai kanavasta, jossa asiakas asioi. Yrityksen tulee tavoitella systemaattista ja laaja-alaista asiakaskokemuksen kehittämistä, eikä jättää asiakkaiden kokemuksia sattumien varaan. Tämä edellyttää prosessien kehittämistä asiakaskeskeisesti. Asiakaskokemuksen tason tulisi olla tasalaatuinen eikä riippua yksittäisestä työntekijästä tai kanavasta, jossa asiakas asioi. Tämä voidaan saavuttaa mittauksen systematisoinnilla ja asiakkaiden palvelupolkujen ymmärtämisellä.

Huonot palautteet palvelutilanteista johtuvat useimmiten asioista joihin, asiakaspalvelija itse ei voi vaikuttaa. Kriittiset palautteet, jotka johtuvat usein yhtiön käytänteiden mukaan tuotetusta palvelusta, resurssien puutteesta, sekä yhtiön toimintatavoista ja näin ollen palautekysely tulisikin liittää yhtiöön yleisellä tasolla. Lähtökohtana mittaamiselle tulisi olla se näkökulma, että kehitetään yhtiön

toimintoja, sekä asiakaskokemusta. Kyselystä saatua dataa voidaan soveltaa yhtiön henkisten resurssien kasvattamisessa, eli toimihenkilöiden kehittymistarpeisiin koulutuksen muodossa.

8.2.3 Pilotointi

Kuten edellä on mainittu Korkiakoski & Gerdt (2016, 173) toimesta, vaatii mittausmallin käyttöönotto teknisen toteutuksen ja strategisen suunnittelun lisäksi ajatuksen jalkauttamista organisaatioon. Pilotointiin kannattaa valita yrityksen henkilöstöstä halukkaita toimihenkilöitä, jotka ovat sitoutuneista ideointiin ja tulosten hyödyntämiseen. Pilotointia suunniteltaessa tulisi miettiä sopiva tapa aloittaa mittaaminen ja pitää mielessä, että välttämättä se merkittävin kontaktipiste ei ole sopivin mittaamisen aloittamiseen, vaan alkuun saattaa sopia paremmin vähäpätöisempi kontaktipiste, josta saadaan vähemmän, mutta riittävästi tietoa. Näin analysointi pysyy mielekkäänä ja sitä voidaan suorittaa laadukkaasti. Tätä voisi soveltaa yrityksessä X esimerkiksi tietyn palveluprosessin läpikäyneisiin asiakkaisiin, mikäli uuteen palvelujärjestelmään tällainen valikoiva integraatio on mahdollista toteuttaa.

Vaihtoehtoisesti kysely voitaisiin pilotointi vaiheessa lähettää manuaalisesti ja kun kontaktipiste mittaamiselle on todettu relevantiksi, voitaisiin toiminto automatisoida. Riittävät resurssit pilotoinnissa, kuten mittaamisessakin ylipäättään on tärkeää varmistaa etukäteen. Pilotointiin osallistuvilla on oltava riittävät resurssit toimia asian parissa, sillä pilotointi menettää arvonsa, mikäli siihen osallistuvilla henkilöillä ei ole aikaa analysoida pilotoinnin tuloksia.

Kuten edellä on viitattu (Futurelab 2022) NPS-tuloksessa ei ole kysymys vain numeroista vaan se tarjoaa yritykselle keinoja muuttaa toimintaa asiakaskeskeisempään suuntaan. Pelkkä numeroon keskittyminen ei auta yritystä kehittämään asiakaskokemusta. Systemaattinen kehittäminen auttaa yrityksiä sitouttamaan asiakkaat entistä vahvemmin ja antamaan herkemmin palautetta. Prosesseissa tulisi huomioida se, miten arvostelijoita hoidetaan ja miten suosittelijoita aktivoidaan. Vastausprosentilla on myös yhteys NPS-tulokseen ja näin prosessien kehittämisessä tulisi huomioida edellä mainitut seikat, miten tietyt palautteen antaja ryhmät käsitellään ja mitä niistä opitaan.

8.3 Jatkotutkimusehdotus

Tämän kehitystutkimuksen edetessä ja dokumenttiaineistoja tukiessa, kävi ilmi, että monet finanssialan yritykset mittaavat myös yrityksen sisäistä eNPS-tulosta (*Employee Net Promoter Score*), joka kertoo yrityksen työntekijöiden sitoutumisesta yritykseen ja suosittelisivatko he kyseistä työnantajaa, organisaatiota ja sen kulttuuria tuttavilleen. Henkilöstön sitoutumisella ja motivaatiolla on suuri merkitys asiakastyytyväisyyden muodostumisessa ja mittaamalla eNPS-lukua yritys voi saada arvokasta tietoa organisaation kehityskohteista. Varsinkin kasvuhakuisen yrityksen olisi tärkeää seurata eNPS-lukua, sillä kyselyissä, voi paljastua sellaisia asioita, joita ei olla osattu ottaa

aiemmin huomioon. Jatkuvien muutosten ja kehitystoimenpiteiden keskellä yrityksen olisi hyvä olla perillä siitä, miten henkilöstö voi muuttuvissa tilanteissa. (Trustmary 2022.)

Yritysten kannattaa mitata eNPS-lukua, sillä tuloksia voidaan hyödyntää markkinoinnissa ja rekrytoinnissa. Hyvä eNPS-luku luonnollisesti lisää työnantajan vetovoimaa ja houkuttelee yritykseen hyviä työntekijöitä. Näin voidaan mahdollisesti säästää rekrytointikuluissa ja yritys voi valikoida yritykselle parhaat työntekijät. Toisaalta mikäli lukema on huono, voi yritys puuttua organisaation ongelmakohtiin ja tunnistaa missä toimintaa tulisi kehittää henkilöstön näkökulmasta. Uutta mittarointia suunniteltaessa eNPS-mittaamisen aloittaminen olisi luonnollinen osa uuden mittariston käyttöönottoa, sillä se liittyy epäsuorasti myös yrityksen asiakkaille tuottamaan arvoon.

Lisäksi eNPS-luvun mittaaminen voidaan nähdä vastuullisena toimenpiteenä yrityksen puolesta, sillä suosittelisuus kertoo myös henkilöstön hyvinvoinnista ja työnantajan kiinnostuksesta panostaa henkilöstöön, sekä heidän hyvinvointiinsa. Tämän kehitystutkimuksen dokumenttiaineistoissa eNPS-oli mainittu tärkeänä osana yritysten vastuullisuusstrategioita ja siksi eNPS-luvun vaikutuksia yrityksen toimintaan ja sen hyötyjä, sekä vaikutuksia organisaatioon voisi tutkia laajemminkin. Kuten luvussa 3 on mainittu Grönroosin (2020, luku 1) toteamus siitä, että työntekijät ovat yrityksen tärkein resurssi. Ilman osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä yritys ei menesty. Yrityksen henkinen pääoma koostuu ihmisistä ja kattavammat tavat ottaa esiin yrityksen omaisuus onkin tarkastella henkisen pääoman merkittävyyttä tärkeänä menestystekijänä. Yrityksen menestys riippuu henkisestä pääomasta ja näin ollen henkistä pääomaa tulisi hallita siten, että sillä saavutetaan haluttuja tuloksia.

8.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti

Tuomi & Sarajärvi (2009, 134 & 136) mukaan tutkimuksen tekemisessä pyritään aina välttämään virheitä ja yksittäisissä tutkimuksissa tulisi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusmenetelmien luotettavuus arvioinnissa käytetään yleisesti käsitteitä (*reliabiliteetti*), joka tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja (*valideetti*), jolla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on alun perin tarkoitettu. Viikka (2021, 185) puolestaan toteaa, että luotettavan tutkimuksen tunnuspiirteenä voidaan pitää sitä, että siinä ei siinny sisäisiä ristiriitoja. Tämä tarkoittaa sitä, että tietoperustan, käsitteiden, lähteiden, empiirisen osuuden ja johtopäätösten välillä on selkeä yhteys. Tutkimuksesta saatujen tulosten tulisi olla esitetty tutkimusprosessissa ja tulosten tulisi olla tarkkoja ja realistisia. Kootun aineiston ja tutkimustekstin, sekä näistä johdettujen tulosten ja johtopäätösten luotettavuus pitäisi myös pystyä määrittelemään. Tutkijan tulisi koko tutkimusprosessin ajan kiinnittää huomiota siihen, että työ etenee johdonmukaisesti ja tarkastella kriittisesti sitä, että kaikki valitut menetelmät ja teoriat tukevat tarkoituksenmukaisuutta.

Kehitystutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus ja toistettavuus toteutuu tässä kehitystutkimuksessa, sillä kuten Vilkkä (2021) esittää, on käytettävillä käsitteillä oltava yhteys empiriaan, tutkimuksen tietoperustaan, sekä teoreettisiin johtopäätöksiin ja tutkimusaineistoon. Johtopäätökset luvussa viitataan johdonmukaisesti tietoperustassa esitettyihin teorioihin ja näin on näytetty toteen, että empiirisen osuuden suhde tietoperustan teoriaan on looginen. Tämän kehitystutkimuksen toistettavuutta ja reliabiliteettia heikentää suppea otanta yrityksen X sisäisistä näkemyksistä mittaamisen teknisestä toteutuksesta.

Toisaalta kyseessä on suhteellisen pieni yritys ja näin ollen suuremman otannan ja haastateltavien näkemykset eivät välttämättä olisi parantanut reliabiliteettia. Yksi syvällisen katsauksen antava haastattelu oli tutkimuksen kannalta erittäin hyödyllinen ja siitä saatiin syventävää tietoa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Tarkoituksena oli haastatella myös toisesta näkökulmasta yrityksen sisäistä asiantuntijaa, mutta aikataulu haasteiden vuoksi tätä haastattelua ei voitu toteuttaa.

Dokumenttiaineistosta saatujen tulosten perusteella reliabiliteetti on korkea sillä, mikäli tutkimus toistettaisiin, voitaisiin aineistosta vetää yhtenevät johtopäätökset. Reliabiliteetin kannalta dokumenttiaineistojen sisältöanalyysi osoittautui hyväksi tavaksi tutustua finanssialan yritysten strategioihin ja vastuullisuusohjelmiin ja näin ollen empiirinen osuus, ja siitä johdetut tutkimustulokset ovat reliabiliteetiltaan hyviä.

Kehitystutkimuksen valideettia voidaan pitää hyvänä, sillä tietoperustan, käsitteiden, lähteiden, empiirisen osuuden, sekä johtopäätösten välillä on selkeä yhteys läpi koko kehitystutkimuksen. Tutkimuksessa oli tarkoitus tarkastella sitä mitä hyötyä verkkopalvelukanavassa suoritettavasta mittauksesta olisi yritykselle X. Tutkimuksen tietoperustaan onnistuttiin löytämään valideja, sekä painettuja, että verkkolähteitä. Asiakaskokemuksen mittaaminen aiheena on melko laajalti tutkittu ja näin ollen luotettavia lähteitä löytyi hyvin. Digitaalisten palveluiden tuottaminen finanssialalla on ajan-kohtainen aihe ja vaikka kyseistä aihetta on tarkasteltu useissa tutkimuksissa, niin tämä tapaustutkimus perehtyi nimenomaan yrityksen X valmiuksiin alkaa tuottamaan mittarointia, sekä sen hyötyjä yritykselle.

Näin ollen tutkimuksesta saatiin kyseiselle yritykselle X arvoa ja näkemyksiä mahdolliseen mittauksen pilotointiin. Tutkimus eteni loogisesti ennalta rajatun tutkimusongelman, sekä alaongelmien johdattamana. Teoriapohja tuki tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta läpi johtopäätökset luvun ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset peittomatriisissa esitettyjen alaongelmien avulla. Vastaukset tutkimuskysymyksiin on esitetty perusteluineen johtopäätökset luvussa.

8.5 Oman oppimisen arviointi

Tämän kehitystutkimuksen tavoitteena oli tarkastella toimeksiantajayrityksen näkökulmasta niitä hyötyjä, joita asiakaskokemuksen mittaamisesta voitaisiin saavuttaa yhdistämällä mittausmalli verkkopalvelukanavaan ja olisiko yrityksellä resursseja toteuttaa kyseinen mittaaminen verkkopalvelussa.

Teoriakatsaus antoi runsaasti syventävää tietoa, siitä miten laaja kokonaisuus asiakaskokemuksen muodostuminen on ja kuinka se vaikuttaa yrityksen brändi-imagoon. Lisäksi tutkija sai käytännönläheisen katsauksen siitä, miten asiakkaiden kokemuksia tulisi mitata ja mitä mittausmallin käyttöönotossa tulisi ottaa huomioon. Lopputuloksena ja johtopäätöksinä kehitystutkimuksesta syntyi tavoitteiden mukaisesti näkemys siitä mitä hyötyä mittaamisesta on, sekä miten mittaamisen pilotointia voitaisiin lähteä yrityksessä toteuttamaan, sekä millaisia resursseja pilotointi yritykseltä vaatisi. Lisäksi työssä käytiin läpi vastuullisuus näkökulmaa ja sitä, miten mittaaminen liitetään yhteiskuntavastuulliseen toimimiseen alalla.

Itseohjautuva projektityöskentely tuntui tutkijalle luonnolliselta tavalta työstää tutkimustyötä ja tutkimusaiheen mielekkyys edesauttoi työn verkkaista etenemistä. Lisäksi tutkimustyössä oli varauduttu työskentelemään tutkijalle sopivalla tavalla intensiivistesti tietyn ajanjakson, jolloin tavoitteena oli saattaa työ valmiiksi tietyn ennalta määrätyn ajan puitteissa. Työ valmistui lähes täysin ennalta suunnitellun johdanto kappaleessa kuvatussa aikataulun mukaisesti. Haastattelu saatiin sovittua ja toteutettua aikataulun puitteissa ja tämän jälkeen tuloksia voitiin analysoida ennalta määritellyn kahden viikon intensiivijakson aikana. Kehitystutkimuksen valmistuminen ja viimeistely ajoittui tarkalleen suunnitellun mukaisesti huhtikuun loppuun-toukokuun alkuun.

Tutkimuksen tekijälle tämän kehittämistutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen oppimiskokemus päästä tekemään oppinäytetyötä kiinnostavasta, digitaalisen asiakaskokemukseen ja sen mittaamiseen liittyvästä ajankohtaisesta aiheesta. Oppinäytetyön tekijällä ei ollut aiempaa työelämäkokemusta asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyvistä asioista, siksi tämän kehitystutkimustyön aikana tapahtunut oppimisprosessi vaati laajaa perehtymistä teorialähteisiin ja näin ollen tuotti tekijälle suuressa määrin uutta tietoa tämän kehittämistutkimuksen aihealueesta.

Lähteet

Ahvenainen, P. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Viro: Meedia Zone OÜ. E-kirja. Luettu: 18.3.2023.

Aktia Strategiamme. Luettavissa: <https://www.aktia.com/fi/sijoittajat/aktia-sijoituskohteena/strategiamme> Luettu: 7.4.2023.

Aktia taloudellinen katsaus 2021. Luettavissa: https://www.aktia.com/sites/aktia-corp/files/investors/annual-report/Aktia_Pankki_Oyj_Taloudellinen_katsaus_2021.pdf Luettu: 1.4.2023.

Aktia Vastuullisuusohjelma. Luettavissa: <https://www.aktia.com/fi/vastuullisuus/vastuullisuusohjelma> Luettu: 10.4.2023.

Aluehallintovirasto. s.a. Kenelle saavutettavuus on tärkeää. Luettavissa: <https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/yleista-saavutettavuudesta/kenelle-saavutettavuus-on-tarkeaa/> Luettu: 13.3.2023.

Aluehallintovirasto. s.a. Yleistä saavutettavuudesta. Luettavissa: <https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/yleista-saavutettavuudesta/> Luettu: 13.3.2023.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 19 uudistettu painos. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 16.3.2023.

European Commission 2023. European Digital Progress Report 2021. Luettavissa: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> Luettu: 11.3.2023

Fennia uudistuu-Tavoitteena olla alan asiakaslähtöisin toimija. 29.4.2020: Luettavissa: <https://www.fennia.fi/sisaltostudio/fennia-uudistuu-tavoitteena-olla-alan-asiakaslahtoisin-toimija> Luettu: 10.4.2023.

Fennia vastuullisuuskertomus. 2021. Luettavissa: https://assets.ctfassets.net/9894b5z92p/2jZ43uBgZcONYjuCaZNszU/424daa84bc13ba2e6b7408a72f1d5c76/Fennian_vastuullisuuskertomus_2021.pdf Luettu: 7.4.2023.

Ficom. 30.1.2023. Luettavissa: <https://ficom.fi/ict-ala/tietopankki/sahkoinen-asiointi/sahkoinen-asiointi-sahkoinen-asiointi/verkkopankin-kayttaminen/#verkkopankin-kaytto-suomessa> Luettu: 5.4.2023.

Filenius. M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä. Docendo Oy. E-kirja: Luettu: 23.3.2023.

- Finanssiala. Pankkivuosi 2021. Luettavissa: https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2022/04/FA_Pankkivuosi_2021.pdf Luettu:21.4.2023.
- Finanssiala. 2021. Suomen digiverenkierto. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/uutiset/suonissa-virtaa-dataa-finanssiala-on-suomen-digitaalinen-verenkierto/> Luettu: 25.3.2023.
- Finanssiala. 2021. Vastuullisuus ja kestävä kehitys. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/aiheet/vastuullisuus-ja-kestava-kehitys/#/> Luettu: 26.4.2023.
- Finanssiala. Vakuutusvuosi 2021. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2022/04/Vakuutusvuosi-2021.pdf> Luettu:21.4.2023.
- Futurelab. s.a. Asiakaskokemus. Luettavissa: [: https://www.finanssiala.fi/uutiset/suonissa-virtaa-dataa-finanssiala-on-suomen-digitaalinen-verenkierto](https://www.finanssiala.fi/uutiset/suonissa-virtaa-dataa-finanssiala-on-suomen-digitaalinen-verenkierto) Luettu: 19.3.2023.
- Futurelab. 2023 Net Promoter Score- onko sen aika jo ajanut sen ohi? Luettavissa: https://futurelab.fi/2019/03/22/net-promoter-score-onko-aika-ajanut-jo-sen-ohi/?psafe_param=1&gclid=CjwKCAjw5dqqBhBNEiwA7PryaJ0hRhgFE8D0I4jOjvR7ZTb039J5YIba6AaX-Wtx3EYFENPQxwjbTxxoCgFYQAvD_BwE Luettu: 19.3.2023.
- Gerdt, B. 2022. Digiajan asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 19.3.2023.
- Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja. Luettu 18.3.2023.
- Haaga-Helia. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. 2022. Luettavissa: https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-01/raportointiohje_pitkille_raporteille_ja_opinnaytetoille_2022.pdf Luettu: 12.4.2023.
- If Asiakasedut. s.a. Luettavissa: <https://www.if.fi/henkiloasiakkaat/vakuutukset/asiakasedut> Luettu: 10.4.2023.
- If Asiakkaiden kokemuksia Ifin vakuutuksista. s.a. Luettavissa: <https://www.if.fi/henkiloasiakkaat/vakuutukset/asiakasedut/kokemuksia-ifista> Luettu: 10.4.2023.
- Kokemusmittari. s.a. Tietoa palvelusta. Luettavissa: <https://kokemusmittari.fi/tietoa-palvelusta/> Luettu: 27.3.2023.
- Korkiakoski & Gerdt. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.3.2023.

Kuluttajaliitto. s.a. Yhteiskuntavastuu. Luettavissa: <https://www.kuluttajaliitto.fi/materiaalit/yhteiskuntavastuu/> Luettu: 26.4.2023.

Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta (13.6/306/2019).

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. Kehittämistyön menetelmät. 3.–5.painos. 2018. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Nordea asiakaskyselyt. s.a. Luettavissa: <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/tuki/asiakaskyselyt.html> Luettu: 9.4.2023.

Nordea vuosikertomus 2021. Luettavissa: <https://www.nordea.com/en/doc/annual-report-nordea-bank-abp-2021.pdf> Luettu: 9.4.2023.

Nordea- Our own Operations. s.a. Luettavissa: <https://www.nordea.com/en/sustainability/our-own-operations> Luettu: 9.4.2023.

Nordea- Sustainability at Nordea. s.a Luettavissa: <https://www.nordea.com/en/sustainability/sustainability-at-nordea> Luettu: 9.4.2023.

Puusa. A & Juuti. P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu: 27.3.2023.

Questback. s.a Asiakaskokemuksen mittaamisen ABC. Luettavissa: <https://www.questback.com/fi/assets/fi/files/Questback-Asiakaskokemuksen-mittaamisen-ABC.pdf> Luettu: 20.3.2023.

Saarijärvi.H. & Puustinen. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Docendo Oy. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.

Salesforce. 27.10.2022. Finanssialan 3 digitaalista trendiä – kohti parempaa asiakaskokemusta Luettavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2022/finanssialan-trendit.html> Luettu: 2.4.2023.

Sampo Group, If vuosikertomus 2021. Luettavissa: https://www.sampo.com/globalassets/vuosi2021/if/if_sustainability_report_2021.pdf Luettu: 10.4.2023.

Sampo Group, If Sustainability report 2021. Luettavissa: https://www.sampo.com/globalassets/vuosi2021/if/if_sustainability_report_2021.pdf Luettu: 10.4.2023.

Trustmary 2022. Customer effort score (CES) – Mittari käyttäjäkokemuksen mittaamiseen. Luettavissa: <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/customer-effort-score-ces-mittari-kayttajakokemuksen-mittaamiseen/> Luettu: 13.3.2022.

Trustmary 2022. Mikä on NPS ja miten sitä mitataan. Luettavissa: <https://trustmary.com/fi/nps-net-promoter-score/mika-on-nps-ja-miten-sita-mitataan/> Luettu: 13.3.2023.

Trustmary CSAT-Mittari asiakastytyväisyyden selvittämiseen. Luettavissa: <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/csat-mittari-asiakastytyvaisyyden-selvittamisen/> Luettu: 20.3.2023.

Trustmary. 2022. eNPS Mikä se on ja miten hyödynnät sitä organisaatiossasi? Luettavissa: <https://trustmary.com/fi/nps-net-promoter-score/enps-mika-se-on-ja-miten-hyodynnat-sita-organi-saatiossasi/> Luettu: 14.4.2023.

Trustmary. 2022. NPS vs CSAT-Kumpi voittaa? Luettavissa: <https://trustmary.com/fi/nps-net-promoter-score/nps-vs-csat-kumpi-voittaa/> Luettu: 20.3.2023.

Tuomi. J & Sarajärvi. A. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 2009. Tammi. Vantaa.

Vilkkä.H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Otavan Kirjapaino. Keuruu.

Yritys X. 2023. Tietoa meistä. Luettu: 17.3.2023.

Liitteet

Liite 1. Kysymysrunko asiantuntijahaastattelu

Haastattelu nauhoitetaan ja materiaalia käytetään ainoastaan opinnäytetyön kehitystutkimukseen yrityksessä X. Nauhoite, sekä litterointi tuhoaan tietoturvallisesti, kun opinnäytetyön on palautettu. Asiantuntija pidetään anonyyminä, sillä toimeksiantaja yritys haluaa pysyä nimettömänä.

Taustatiedot:

Millaisissa tehtävissä toimit yrityksessä X ja kauanko olet työskennellyt kyseisten tehtävien parissa?

Asiakaskokemuksen mittaaminen:

1. Esittelisitkö lyhyesti, millaista mittaamista yrityksen verkkopalvelussa tällä hetkellä suoritetaan?
2. Miten mittaaminen toimii käytännössä? Lähetetäänkö kysely SMS, e-mail, tms.?
3. Miten saatua dataa seurataan, analysoidaan ja hyödynnetään?
4. Onko tulosten seurantaan siihen soveltuva järjestelmä vai tulisiko sitä uudistaa?
5. Miksi kyseinen mittari on valittu?
6. Miksi NPS-mittamista ei olla suoritettu verkossa?
7. Voitaisiinko nykyistä CES-tekniikkaa hyödyntää myös NPS-mittamisessa?
8. Mikä mielestäsi olisi paras tekniikka suorittaa NPS-mittamista verkossa?
9. Voisiko verkossa suoritettava NPS-kysely olla sidottu toimihenkilöön vai koko yritykseen?
10. Millaisia resursseja mittaamisen käyttöönotto, seuranta ja raportointi vaatisi?
11. Onko vaihtoehtoisesti ajateltu käytettävän verkkopalvelussa CSAT-mittausta?
12. Muita huomioita tai ajatuksia, joita haluaisit tuoda vielä esiin?

Liite 2. Dokumenttianalyysi finanssialan yrityksistä

| | Vakuutusyhtiö A | Vakuutusyhtiö B | Pankki A | Pankki B |
|--|---|--|--|--|
| Asiakaskokemuksen mittaaminen | Korvausprosessin päätyttyä tai ostamisen jälkeen kysytään sähköpostilla, miten kaikki sujui. Avoimet palautteet useassa eri kanavassa Trustpilot sivusto. | Asiakaskokemusta mitataan kaikissa asiointikanavissa. | Kysytään satunnaisotannalla neljännesvuosittain sähköpostitse, lisäksi tapaamisten jälkeen tekstiviestillä tai sähköpostilla lähetettävä palautepyyntö, jossa 2–6 kysymystä. Sähköpostilinkki tai SMS-vastaus. Verkkokyselyt sen jälkeen, kun asiakas on lähettänyt jonkin hakemuksen. | NPS-lukua raportoidaan puolivuositain. Mitataan asiakastapaamisiin liittyen. -Asiainnin sujuvuus -Palvelun asiantuntevuus -Tyytyväisyys palveluun -Suositeltavuus |
| Asiakaskokemuksen mittari ja tavoitteet | NPS Ei vain kysytä vaan myös seurataan ja keskiössä tyytymättömien asiakkaiden palautteen seuranta ja käsittely. | NPS Asiainnin NPS jatkoi positiivista kehitystä vuonna 2021 ja oli +54, jolloin kasvua edellisvuoteen tuli +4 prosenttiyksikköä | NPS Tavoite olla luokkansa paras monikanavaisen asiakas kokemuksen tuottaja. | NPS Asiakastytyväisyyttä mitataan NPS-luvulla. Tavoite tulos vähintään 50. |
| Liiketoiminnan hyödyt | Asiakastytyväisyys on liiketoiminnan kulmakivi. Uskolliset asiakkaat suosittelvat palvelua muille. Tavoitteena keskittyä palvelun laatu koko asiakaspolun läpi ja siten pyrkiä jatkuvasti parantamaan tuotteita prosesseja ja palveluita. | Visio on antaa vakuutusalan paras asiakaskokemus ja tarjota niin hyvää palvelua, että asiakkaat haluavat suositella yhtiötä. | Hyvän asiakaskokemuksen avulla saavutetaan menetettyä markkinaosuutta takaisin. Vahvistetaan asiakkaan luottamusta ja uskollisuutta, joilla saavutetaan markkinaosuutta. Asiakaskokemuksen parantaminen johtanut suurempaan markkinavolyymiin. | Aktialle asiakaskokemus on tärkeä kasvun moottori. Panostaa asiakasymmärrykseen ja palvelumallien kehittämiseen, kokonaisvaltaiset ratkaisut erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseksi. |
| Strategiset tavoitteet | Välittävin vakuutusyhtiö, asiakkaille, partnereille, työntekijöille, sekä yhteiskunnalle. | Tulevien vuosien aikana Fennia rakentaa entistä parempaa asiakaskokemusta panostamalla pitkäjänteisesti erityisesti digitaalisten palveluiden kehittämiseen. | Yksi tärkeimpiä strategisia tavoitteita on asiakaskokemuksen parantaminen. | Kasvu ja erinomainen asiakaskokemus, kohde-segmentissä. Valittujen ohjelmien edistäminen erinomaisen asiakaskokemuksen & vankan operatiivisen perustan rakentamiseksi. |

| | | | | |
|--------------------------------------|--|---|---|--|
| <p>Digitaalinen asiakkuus</p> | <p>Systemaattinen digiasiakkuuden kasvattaminen. Verkkopalveluiden kehittäminen.</p> <p>Digiasiakkuuden osuus 64 %. Noussut 41 % vuosina 2018–2021.</p> | <p>Tyytyväisyys asiointiin digitaalisissa kanavissa kasvanut, sivuston jatkuvan kehittämisen ja selkeyttämisen ansiosta. Brändi ja järjestelmämuudistus, jonka tavoitteena olla ymmärrettävä vakuutusyhtiö, jolla on tulevaisuudessa ennakoivin ja huolta pitävin asiakassuhde ja kokemus, sekä loistavat digitaaliset kyvykkyydet.</p> | <p>D-rating, paras pohjoismainen digitaalinen pankkitoimija.</p> <p>Digitaalisten ratkaisujen asiakastytyväisyys luku 83.</p> <p>Digitaalisen palvelumallin kehittäminen huomioitu monikanavaisen strategian tavoitteena.</p> | <p>Asiakastyö lähes kokonaan hybridimallissa, jossa kasvokkain tehtävien tapaamisten osuus on pieni.</p> |
| <p>Vastuullisuus</p> | <p>Vähennetty paperin kulutusta 76 % vuodesta 2021.</p> <p>Tavoitteena menestyä vastuullisissa liiketoimintakäytännöissä. Palveluissa keskitytään laatuun, läpinäkyvyyteen ja tehokkuuteen. Korkeat eettiset standardit, mm. asiakkuuksien hoitaminen välttämätön menestykselle.</p> | <p>Verkkosivustoilla on painostettu erityisesti asiakaslähtöisyyteen niin, että sivustolta on helppo löytää tiedot ja palvelut, ja että sisältö on mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sujuvuus -Selkeys -Empatia -Asiakaslähtöisyys | <p>Vastuullisuus on liiketoimintastrategian ydin.</p> <p>Palveluiden muuttaminen paperista digiin.</p> | <p>Kattava vastuullisuusohjelma. Vastuullisen varustamiseen sisältyy asiakastytyväisyys, sekä kokonaisvaltainen asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen.</p> <p>Tarjoaa vastuullista ja kokonaisvaltaista varainhoidon neuvonantoa. Vakavaraisuus, luotettava, ekologisesti vastuullinen.</p> |

Liite 3. Teemahaastattelun pelkistetty sisällön analyysi

| Sisällön analyysin teema | Asiantuntija |
|---|---|
| <p>Verkkopalvelumittaaminen yrityksessä X tällä hetkellä</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Verkkopalvelussa mitataan CES-lukua, eli asioiden vavattomuutta tai vaivalloisuutta. -Tämä on tuonut hyvin tietoa palvelun toimivuudesta ja vastausprosentti ollut hyvä -Toteutettu kysymällä ulos kirjautuessa CES-arvosanaa. Erillinen URL, jossa kysytään vaivattomuutta. -Palautetta annetaan paljon myös ääristä asioista CES mittaukseen, sillä se on ainoa kanava, jossa palautetta voi helposti antaa kirjautumisen jälkeen. -Käytössä oleva analysointityökalu Hubspot, todettu hyväksi |
| <p>Mittaamisen mahdollisuudet tulevaisuudessa</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Palvelujärjestelmää ollaan uudistamassa ja rinnakkaiseen järjestelmään voisi luoda toiminnallisuuden, jossa asiakkaan asiointua ja saatua palvelua voidaan lähettää kysely, jossa kysytään, sekä CES, CSAT, että NPS. -Asiakkaalla mahdollisuus antaa oikeaan paikkaan palaute oikeista määreistä. -Voitaisiin lähettää automaattisesti järjestämästä sähköpostiin, kun palvelutilanne on ohi -Asiakkaat haluavat asioida verkossa ja antaa palautetta myös siellä. -Kartoitettava tulevaisuuden tarve laajemmin organisaatiossa |
| <p>Mittausmallin käyttöönotto ja mahdolliset ongelmat</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Vähäiset resurssit, Hubspot tunnusten rajalliset käyttölisenssit -Onko liian raskasta asiakkaalle, että kysytään useita asioita? -Seuranta resurssit ja niiden vähäisyys -60 % asiakkaista mobiilissa ja mobiilitoiminnallisuuksissa suorituskykyongelmia, yms. runsaasti kehitettävää. -Yrityksen rajallinen valmius aloittaa mittaaminen verkossa |