

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Restonomi

2014

Kauppi Mikko

VALMIINA MYYTÄVÄN ASUNTOTUOTTEEN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

– SATO Oyj



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma | Restonomi

Kevät 2014 | Sivumäärä: 42

Ohjaaja: Marita Antikainen

Kauppi Mikko

VALMIINA MYYTÄVÄN ASUNTOTUOTTEEN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

SATO Oyj oli vuoden 2013 aikana asettanut strategiseksi tavoitteekseen erinomaisen asiakkuuskokemuksen. Lisäksi yrityksessä oli noin viisi vuotta sitten otettu käyttöön uusi tapa myydä omistusasuntoja vasta niiden valmistumisen jälkeen. Yrityksen haluna onkin kehittää valmiina myytävän asuntotuotteen asiakaskokemusta yhä paremmalle tasolle. Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui sellaisten parannusehdotusten ja keinojen löytäminen, joiden avulla valmiina myytävän asuntotuotteen asiakaskokemusta voitaisiin kehittää. Lisäksi haluttiin selvittää minkälaisia tuntemuksia valmiina myytävä asuntotuote asiakkaisissa herättää.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin markkinoinnin kehitystä sekä yleisesti asiakaskokemusta ja sen eri ulottuvuuksia. Asiakaskokemusta käsiteltiin pääasiassa muutaman suomalaisen teoksen pohjalta, mutta myös kansainvälisten tutkimusten ja artikkelien osuus jäi merkittäväksi. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin yksilömuotoisina puhelinhaastatteluin valmiina myytävän asuntotuotteen ostaneille asiakkaille. Aineistoa kerättiin kahdesta valmiina myytävästä kohteesta eli As. Oy Turun Fregatirannasta ja As. Oy Talin Tuhkimosta.

Tutkimustuloksista havaittiin ensimmäisten, yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuvien, kohtaamisten merkityksen olevan ostopäätöksen kannalta kaikkein suurin. Näiden kohtaamisten asiakaskokemusta tuleekin systemaattisesti kehittää. Nykyaikana asiakas kohtaa yrityksen usein ensimmäiseksi digitaalisesti, joka luo yrityksille täysin uudenlaisen mahdollisuuden saavuttaa kilpailuetua. Digitaalisten kanavien hyödyntäminen markkinointimielessä on vielä reilusti alihyödynnettyä. Lisäksi asiakkaalle on luotava kaikissa eri kohtaamisissa odotukset ylittäviä kokemuksia, jotka usein johtavat suositteluun. Myös valmiina myytävän asuntotuotteen asiakaskokemuksen toiminnallisuus eli konseptin helppous nousi asiakasnäkökulmasta esiin. Teoriapohjan tärkein opetus oli tunteiden vaikutus asiakaskokemukseen.

Opinnäytetyö tarjoaa SATO Oyj:n käyttöön sekä teoreettista tietoa asiakaskokemuksesta että muutamia kehitysideoita valmiina myytävän asuntotuotteen asiakaskokemuksen kehittämiseen. Suurin osa tuloksista ja kehittämisideoista jää kuitenkin vain SATO:n käyttöön niiden liikesalaisuudellisen luonteen takia, mutta tähän työhön on sisällytetty yleispäteviä johtopäätöksiä tulosten pohjalta.

ASIASANAT:

Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, markkinointi, asuntokauppa, valmiina myytävä asuntotuote, haastattelututkimus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management | Bachelor of Hospitality Management

Spring 2014 | Total number of pages: 42

Marita Antikainen

Kauppi Mikko

DEVELOPING THE CUSTOMER EXPERIENCE OF A READY TO SELL HOUSING PRODUCT

SATO Corporation set first class customer experience as its strategic goal for the year 2013. In addition, about five years ago SATO had changed its practice to selling owned housing only once the housing product was ready. Most importantly, the company's aim is to enhance the customer experience with respect to ready to sell housing products. Therefore, the aim of this thesis was to find ways and come up with reform proposals that would help in achieving SATO's aim. In addition, the purpose was to find out what emotions SATO's customers experience with regard to ready to sell housing product and what part emotions may play overall in forming customer experience.

The theoretical context of this thesis focused on examining the development of marketing, customer experience generally, as well as more specifically the different aspects of customer experience. Essentially, customer experience was discussed on the basis of a few Finnish works, but international research and articles had a significant impact. Qualitative research method was chosen for this thesis and the research material was collected through theme interviews. The interviews were carried out individually over the phone with customers that had bought a ready to sell housing product. Material was collected from Turun Fregatinranta Housing Ltd. and Talin Tuhkimo Housing Ltd., two ready to sell housing destinations.

It was evident from the results of the research that the first encounters with SATO and its customers were the most decisive in leading to a decision to purchase. As a result, the systematic development of the customer experience of these encounters is of utmost importance. Nowadays a customer usually meets the company digitally at first. This provides the company a completely new way of gaining a competitive advantage. However, the use of digital channels for marketing purposes is still to a large extent underutilized. Every encounter with the customer must exceed the customer's expectations as the results show that this often leads to word of mouth aims. Also the ease that the concept of ready to sell housing brings was brought up from the customers' point of view. The most valuable lesson learnt from the theoretical point of view was the importance and effect of emotions on customer experience.

This thesis offers SATO not only theoretical information on customer experience, but also some ideas for improving it in the sphere of ready to sell housing product. Due to commercial secrecy, the majority of the results and suggestions for future improvement remain confidentially with SATO, but the thesis has drawn some conclusions from these results which are universal in application.

KEYWORDS:

customer experience, customer experience management, real estate business, interview study

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön taustaa ja tavoite	6
1.2 Toimeksiantaja	8
2 VALMIINA MYYTÄVÄ ASUNTOTUOTE	10
3 PALVELUISTA KOKEMUSTEN LUONTIIN	13
3.1 Markkinoinnin kehitys	13
3.2 Palvelu ja arvonluonti	15
4 ASIAKASKOKEMUS	19
4.1 Asiakaskokemuksen määritelmä	19
4.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen	22
4.3 Asiakaskokemuksen johtaminen	29
4.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen	33
5 TUTKIMUS	35
5.1 Tutkimusote ja menetelmä	35
5.2 Haastattelu	35
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	37
6.1 Johtopäätökset tulosten pohjalta	37
6.2 Loppupohdinta	40
LÄHTEET	42

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

KUVIOT

Kuvio 1. Markkinoinnin kehitys.....	15
Kuvio 2. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu.....	21
Kuvio 3. Odotukset ylittävän kokemuksen tasot.....	25
Kuvio 4. Asiakaskokemuksen komponentit.....	27
Kuvio 5. Asiakaskokemuksen johtamisen porrasmalli.....	31

1 JOHDANTO

IBM:n CIO:lle (Congress Of Industrial Organizations) vuonna 2014 toteuttaman maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan asiakaskokemus on nykyään yritysmaailman numero yksi. Lähemmäs kaksi kolmasosaa haastatelluista yrityksistä aikoo visioissaan keskittyä entistä enemmän asiakaskokemukseen. Tutkimuksen mukaan asiakkaat haluavat tänä päivänä yksilölliset toiveet tyydyttäviä ja räätälöityjä tuotteita, palveluita ja kokemuksia, joiden kulutus ei ole sidottu tiettyyn paikkaan tai aikaan. Asiakaskokemuksesta on vihdoin suomalaisessakin yritysmaailmassa kehkeytynyt todellinen megatrendi, jonka nimeen kaikki vannovat.

1.1 Opinnäytetyön taustaa ja tavoite

SATOn vuonna 2014 julkaiseman tiedotteen (SATO Oyj:n tilinpäätöstiedote 2013) mukaan yrityksen strategiseen tavoitteeseen kuuluu kilpailuedun tavoitteleminen erinomaisen asiakkuuskokemuksen avulla. Asiakkuuskokemuksesta käytetään tässä työssä yleisemmin käytössä olevaa asiakaskokemus- muotoa. SATO haluaa yltää asiakaskokemuksen osalta palveluyritysten parhaimmiston. Tavoite on asetettu ulottumaan vuoteen 2020, ja tavoitteen strategiseksi mittariksi on valittu asiakkaiden nettosuosittehalukkuutta kuvaava NPS (Net Promoter Score)- mittari. Nettosuosittehalukkuuden tavoiteluku vuoteen 2020 mennessä on 40.

Suoritin kesätyöni SATOn Turun toimistossa kesällä 2013, ja ajatus opinnäytetyön tekemisestä SATOille kypsyi kesän aikana. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui SATOn Turun aluejohtajan Matti Keitilän suosituksesta valmiina myytävän asuntotuotteen asiakaskokemus ja sen kehittäminen. Olihan erinomaisten asia-

kaskokemusten luonti linjattu isoksi osaksi SATOn tulevaisuuden strategiaa. Lisäksi SATO oli viitisen vuotta sitten ottanut käyttöönsä uudenlaisen konseptin myydä omistusasuntoja. Asuntoja ryhdyttiin tarjoamaan markkinoille vasta valmistumisen jälkeen. Asiakasnäkökulmasta katsottuna vasta valmistumisen jälkeinen asuntojen myynti pitää sisällään monia haasteita. Näin ollen tutkimukseeni pääasiallinen tarkoitus on kerätä tietoa valmiina myytävän asuntotuotteen asiakaskokemuksesta, sen muodostumisesta ja löytää mahdollisia kehitysehdotuksia tai parannuksia valmiina myytävän asuntotuotteen konseptiin liittyen.

Asiakaskokemusta käsittelevän suomenkielisin teoriapohjan löytäminen oli haastavaa, koska käsite on suomalaisessa kirjallisuudessa vielä uudehko ja niukasti tutkittu. Asiakaskokemus on näkökulmana kuitenkin niin laaja, että aiheeseen tavalla tai toisella liittyvää suomenkielistä kirjallisuutta oli riittävästi saatavilla. Lisäksi kansainväliset artikkelit ja tutkimukset tukivat käyttämäni suomenkielistä lähdemateriaalia.

Oppinäytetyöni tavoitteena on löytää vastauksia kahteen tutkimusongelmaan, jotka ovat:

- 1) Minkälaisia asiakaskokemukseen liittyviä tunteita valmiina myytävä asuntotuote herättää?**
- 2) Miten valmiina myytävän asuntotuotteen asiakaskokemusta voitaisiin kehittää?**

Tutkimusongelmiin etsitään vastauksia lähinnä laadullisen tutkimuksen keinoin. Lähdemateriaalin avulla luodaan työlle teoreettinen viitekehys ja perehdytään tutkittavaan aiheeseen. Selkein tavoite työlle on löytää konkreettisia parannusehdotuksia tai keinoja, joilla valmiina myytävän asuntotuotteen asiakaskokemusta voitaisiin kehittää. SATO Oyj saa vapaasti hyödyntää työni tuloksia rakennuttaessaan seuraavia asuntokohteita ja valitessaan hankesuunnitelmien aikana tulevien kohteidensa tuotemuotoja.

Opinnäytetyöni teoriaosassa käsitellään asiakaskokemuksen määritelmää, muodostumista, sen johtamista ja mittaamista. Lisäksi asiakaskokemuksen teoriaan on sisällytetty ideoita ja malleja valmiina myytävän asuntotuotteen asia-

kaskokemuksen kehittämiseen. Omistusasunnon myyntiä tarkastellaan asiakaskokemukseen liittyvän palvelumuotoilun ja arvonluonnin näkökulmasta. Teoriaosuudessa perehdytään myös valmiina myytävän asuntotuotteen konseptiin ja markkinoinnin kehitykseen tuotteiden vaihdannasta kokemusten luontiin. Teorian pääpaino on kuitenkin asiakaskokemuksessa ja sen ulottuvuuksissa.

Opinnäytetyö asemoituu asiakaskokemuksen osalta markkinoinnin tieteenalaan ja sen sisällä asiakassuhdemarkkinointiin. Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Valitsin kyseisen menetelmän, koska aiheesta haluttiin kerätä syvällisempää tietoa. Lisäksi SATO lähettää asunnon ostajille automaattisesti asiakaskyselyn ostopäätöksen jälkeen. Aineistoa kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla. Tutkimus rajattiin lopulta koskemaan vain valmiina myytävän asuntotuotteen ostaneita asiakkaita, koska muuten se olisi muodostunut liian kattavaksi. Vain SATOn käyttöön tehtiin kuitenkin tulosten pohjalta erillinen versio, jota varten toteutettiin kysely ei-ostaneille asiakkaille. Lisäksi versioon kerättiin julkisten asuntoesittelyiden aikana asiakkailta kerättyä spontaania palautetta.

Alueellisesti tätä työtä laajennettiin käsittämään Turun kohteen lisäksi yksi Helsingin kohde. Turussa aineistoa kerättiin Wärtsilän entisellä telakka-alueella sijaitsevasta As. Oy Turun Fregatinrannasta. Helsingin kohde sijaitsee Talin alueella ja on nimeltään As. Oy Talin Tuhkimo. Talin Tuhkimo valmistui kesän 2013 aikana ja Telakkarannan Fregatinranta alkuvuodesta 2014. Molemmat kohteista ovat valmiina myytävää uudistuotantoa. Työn kannalta olisi ollut loogista haastatella myös ei-ostaneita asiakkaita, mutta se olisi taas laajentanut työtä liiaksi. Haastattelun tekeminen ei-ostaneille asiakkaille on kuitenkin jatko-toimenpiteenä pohdinnan arvoinen.

1.2 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana on kiinteistösjoiitusyhtiö SATO Oyj, joka on yksi Suomen johtavista asuntosijoitusyhtiöistä. SATO on perinteinen jo yli 70 vuotta asuntomarkkinoilla toiminut yritys. SATOn omistuksessa on yhteensä noin 24 000

vuokrattavaa asuntoa Suomen suurimmissa kasvukeskuksissa ja Pietarissa. Asunto-omaisuuden käypä arvo on noin 2,3 miljardia euroa. SATOn palveluksessa työskentelee valtakunnallisesti noin 160 henkilöä, ja lisäksi SATO työllistää välillisesti kumppaniensa kautta useita työntekijöitä. SATOn suurimpia omistajia ovat suomalaiset työeläke- ja vakuutusyhtiöt. Huomioitavaa on, että SATO ei ole rakennusyhtiö, vaan toimii kohteissaan rakennuttajan roolissa. (SATO 2013)

SATO toimii asuntomarkkinoilla neljän erilaisen palvelukonseptin avulla. SATOn palvelukonseptit vastaavat erilaisten asiakasryhmien erilaisiin asumistarpeisiin. Seuraavaksi esittelen lyhyesti nämä neljä konseptia. Ensimmäisen konseptin avulla vuokrataan SATOn sijoitusasuntoja vuokra-asuntomarkkinoilla. Toinen konsepti on kehitelty senioriasumisen tarpeisiin. SATO tarjoaa iäkkäimmille asiakkailleen pääkaupunkiseudulla asuntoja, joihin on yhdistetty koti- ja hoivapalveluja. Kolmannen konseptin kautta tarjotaan vuokralle valmiiksi kalustettuja koteja tilapäiseen asumiseen. Ja neljännen konseptin avulla myydään asiakkaille yksilöllisiä omistusasuntoja. Työni koskettaa nimenomaan SATOn Omistus-Koti- konseptia, ja sen sisällä valmiina myytävää asuntokantaa. SATOn konsepteihin liittyvä palvelulupaus kuuluu: ”Koti kuten haluat”. (SATO Oyj:n vuosikertomus 2013 1–3.)

SATOn strategiana on tuottaa arvoa sidosryhmilleen. SATOn tavoitteena on olla Suomen merkittävin asuntosijoitusyhtiö. SATO haluaa erottautua designin, hyvän asiakaskokemuksen ja henkilöstön motivaation avulla. Saavuttaakseen tavoitteensa SATO kuuntelee asiakkaitaan, innostaa ja kannustaa työntekijöitään ja kehittää prosesseja ja kumppaniyhteistyötä. SATO pyrkii varmistamaan kannattavuutensa tehokkaalla asiakaskeskeisellä toiminnalla. Lisäksi yrityksen strateginen ydin on jo vuosien ajan ollut tarjota asiakkaille jatkuvasti paranevaa palvelua. (SATO 2013, 26–27.) SATOn kasvun mahdollistaa investoiminen korkean kysynnän vuokra-asuntoihin, joissa on parhaat arvonkehitysodotukset. SATOn missiona on olla hyvän asumisen toteuttaja ja, visiona on 50 000 onnellista asukasta eli SATO haluaa tarjota asiakkailleen asuntomarkkinoiden parhaimmat kotiosoitteet. (SATO 2013.)

2 VALMIINA MYYTÄVÄ ASUNTOTUOTE

Tässä työssä on tarpeen perehtyä myös konseptiin, jonka asiakaskokemusta tutkitaan. Valton (2005) artikkelin mukaan uusia asuntoja myydään kahdella toisistaan ratkaisevasti poikkeavalla tavalla. Yleisempi tapa myydä uudistuotantoa on niin kutsuttu RS- järjestelmän avulla myytävä asuntotuotanto. RS- järjestelmän nimi (RS= rahalaitosten neuvottelukunnan suosittalema) juontaa juurensa 1970- luvulta, jolloin pankit kehittivät sen asunnon ostajan suojaksi. Järjestelmä on kopioitu melkein sellaisenaan vuonna 1995 voimaan astuneen asuntopaikkalain toiseen lukuun. Järjestelmä suojaa asunnon ostajaa, joka tekee sitovan kaupan asunnosta jo rakentamisvaiheessa. Asunnon ostajaa suojaavat perustajaosakkaan tallettamat vakuudet. Perustajaosakkaalla eli grynderillä tarkoitetaan tässä tapauksessa yritystä, joka omistaa asunto-osakkeen rakentamisvaiheen aikana. Grynderin on talletettava vakuudet ostajan suojaksi mahdollisten rakennusvirheiden tai konkurssin varalta. RS- säännösten noudattaminen on rakentajalle pakollista, jos asunto-osaketta aletaan tarjota ostettavaksi, ennen kuin rakennusvalvontaviranomainen on hyväksynyt kaikki yhtiölle tulevat rakennukset käyttöönotettaviksi.

Oma työni koskee vähemmän käytössä olevaa konseptia eli valmiina myytävää asuntotuotetta. Selkein ero RS- järjestelmään verrattuna on asuntojen myyminen vasta rakennusvalvontaviranomaisen hyväksynnän jälkeen. Valmiina myytävän asunnon kauppa muistuttaakin tietyiltä osin käytetyn asunnon kauppa. Pankit sekä vakuutusyhtiöt seuraavatkin tarkasti, että valmiina myytävä asuntotuote myydään sille laadittujen ohjeiden ja lakien mukaisesti.

Seuraavaksi valmiina myytävä konsepti esitellään SATOn (2013) konseptikuvausten avulla. Valmiina myytävä SATO Koti- konsepti on malli tuottaa ja tarjota uusia omistusasuntoja markkinoille. Asiakkaan kannalta malli on helppo ja turvallinen. Asunnon ostaja näkee konkreettisesti valmiin tuotteen, eikä sitä tarvitse kuvitella paperilla tai mielessä. Erityisen käytännöllinen konsepti on asiakkaalle, jolla on aikataulullisesti kiire hankkia uudisasunto. Muuttamaan pääsee

nopeasti, ja ostajan ei tarvitse rahoittaa kohdetta rakentamisen aikana. SATO Kodeissa on käytetty sisustusarkkitehdin suunnittelemaa tyylikkää sisustusratkaisua, jolloin ostajan ei tarvitse käyttää resursseja pintamateriaalien valitsemiseen. (SATO Valmiina myytävän asuntotuotteen konseptin yleiskuvaus 2013.)

Valmiina myytävällä asuntotuotteella on paljon muitakin etuja. Yrityksen kannalta valmiina myytävä asuntotuote mahdollistaa tasaisemman tuotantovolyymin, koska tuotanto ei ole niin riippuvainen suhdanteista. Asunnoista voidaan saada kysyntää vastaava hinta, koska ne pystytään määrittelemään oikea-aikaisesti. Rakentaminen pysyy paremmin aikataulussa, koska siihen ei sisälly asunnon ostajien vaatimia muutostöitä. RS- järjestelmän ja muutostyöprosessin puuttuminen tiputtavat rakentamisen aikaisia kustannuksia ja vapauttavat resursseja. Toisaalta konsepti vaatii rakennuttajalta enemmän pääomaa, koska asunnon ostajat eivät ole rahoittamassa rakentamista. Lisäksi konseptilla pystytään myös erottautumaan kilpailijoista, koska suurin osa isoista rakennusliikkeistä myy uudisasuntoja RS- järjestelmän avulla.

Konseptin haittapuoliksi voidaan laskea ostajien kauppahintasaamisten puuttuminen rakentamisen aikana, ja kysynnän epävarmuustekijät. Kysyntää kun päästään testaamaan vasta kohteen valmistumisen jälkeen. Ja mikäli asunnot eivät mene nopeasti kaupaksi, tuottavat ne yritykselle isoja kuluja vastikkeiden pyörimisen vuoksi. Kohdetta saa markkinoida vasta kolme kuukautta ennen arvioitua valmistumisajankohtaa. Hinnoittelun ja markkinoinnin rooli kasvaa myytäessä valmista asuntotuotetta. Myös sisustusarkkitehdin ratkaisut ovat ratkaisevassa asemassa tuotteen houkuttelevuuden kannalta. (SATO Valmiina myytävän asuntotuotteen konseptin yleiskuvaus 2013.)

Työni kannalta ehkä suurin konseptiin liittyvä kysymysmerkki on nimenomaan merkityksellisten asiakaskokemusten luonti. Miten asiakkaan odotukset pystytään ylittämään, kun hän ei itse pääse vaikuttamaan tuotteensa ominaisuuksien valintaan? Lisäksi ristiriitaa muodostuvan asiakaskokemuksen kannalta aiheuttaa SATOn palvelulupaus ”Koti kuten haluat”, joka nopealla pohdinnalla sotii valmiina myytävän konseptin kanssa. Täytyy kuitenkin muistaa, että SATOn valmiina myytävä asuntotuotanto sisältää kohteesta riippuen vähintään kolme

erilaista mallistoa, joista asiakas pääsee valitsemaan mieleisensä. Mallistot eroavat toisistaan värimaailman, kalustuksen ja pohjaratkaisun suhteen.

Uuden konseptin käyttöönotto oli SATOn tapauksessa seurausta useammasta syystä. Syitä olivat muun muassa resurssien hukkaaminen, kohteen valmistamisaikataulujen venyminen ja suhteessa suuri reklamaatioiden määrä. Edellä mainittujen syiden karsiminen johtaa kustannustehokkaampaan rakentamiseen, jonka vuoksi valmiina myytävä konsepti otettiin käyttöön. Asiakastyytyväisyysmittauksetkin puolsivat uuden konseptin käyttöönottoa. Suoritettujen kyselyiden tulosten perusteella asiakastyytyväisyys pysyi samalla tasolla, kun verrataan RS- järjestelmän avulla myytyjä ja valmiina myytäviä asuntoja, vaikka asiakas kohdataan RS- järjestelmän avulla myytävien asuntojen kohdalla useammin. (Palaveri Käpylässä 27.1.2014.)

Valmiina myytävä konsepti ei sisällä resursseja vaativia myyjän ja ostajan välisiä kohtaamisia, jotka liittyvät materiaalien valintaan. Rakentaminen pysyy aikataulussa muutostöiden poistumisen vuoksi ja reklamaatiot vähenevät, kun asunnon ostajat näkevät konkreettisesti ostamansa tuotteen. Asuntojen houkuttelevuus paikan päällä onkin tärkeää ja mallihuoneistot tulisi sisustaa tyylytietoisesti. Houkuttelevuutta voidaan lisätä muun muassa toimivilla ja valoisilla pohjaratkaisuilla, näyttävillä laatoituksilla, ajanmukaisilla keittiö- ja kylpyhuonekalusteilla, tyylikkävillä valaistusratkaisuilla, käytettävyyttä lisäävillä ratkaisuilla ja harmonisella kokonaisuudella, jonka värimaailma ja materiaalit toimivat hyvin yhteen. (SATO 2013.)

3 PALVELUISTA KOKEMUSTEN LUONTIIN

3.1 Markkinoinnin kehitys

Asuntokauppa on pelkistetysti ajateltuna aineellisen tuotteen myymistä, mutta kuten Tuulaniemi teoksessaan (2011, 19) esittää, tuotteiden ympärille pitää myös aina lisätä palveluita. Ja kaikkien alan toimijoiden tulisikin nykyään menestyäkseen, ymmärtää palveluiden logiikkaa. Gentilen, Spillerin & Nocin (2007) artikkelin mukaan pelkkä palveluiden tarjoaminenkaan ei enää yksistään riitä. Heidän mukaansa markkinointi tieteenalana on ottanut askeleen kohti kokemustaloutta tai vaihtoehtoisena ilmauksena kohti kokemuksellista markkinointia. Tässä työssä käytetään kokemustalous- ilmaisua, jonka Pine & Gilmore toivat esille kirjassaan *Experience Economy* 1990-luvun loppupuolella. Nykyään kokemuksellinen tekijä näyttelee koko ajan kasvavaa roolia yritysten kilpaillessa menestyksestä keskenään. (Gentile ym. 2007, 396.)

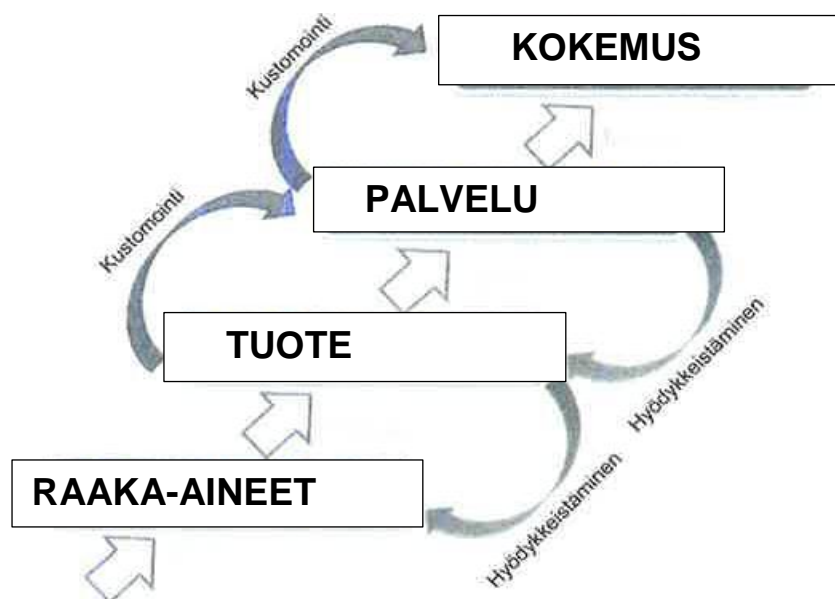
Myös Grönroos (2009 35–36) on kirjassaan ottanut kantaa kokemustalouteen asiakkaalle tarjottavien elämyksien kautta. Hänen mukaansa asiakkaat etsivät nykyään elämyksiä. Ja mikä tärkeintä, elämyksistä ollaan myös valmiita maksamaan. Samalla kahvikoneella ja samoista kahvipavuista valmistettu erikoiskahvi maistuu ja kokemus tuntuu täysin erilaiselta suomalaisella huoltoasemalla tai italialaisessa kahvilassa nautittuna. Kun johonkin palveluun tai tuotteeseen lisätään elämys- aspekti, niin palvelun asiakkaalle tuottama arvo nousee ja tuotteesta ollaan valmiita maksamaan enemmän. Elämme nykyään kokemustaloudessa, jossa asiakkaat etsivät jotain muuta kuin tavallisia tuotteita ja palveluita. Tavallistakin palvelua tai tuotetta kehittämällä ja siirtämällä se erityiseen tapahtumaympäristöön, saadaan aikaiseksi elämys. Kokemustalous tarjoaa palvelualan yrityksille mahdollisuuden, johon kannattaa mahdollisuuksien mukaan tarttua kasvattaakseen tuottoja ja parantaakseen asiakaskokemusta.

Myös asuntokaupassa voidaan tietyissä määrin mielestäni käyttää hyväksi tuotteen elämyksellisyyttä. Huomioon tulisi ottaa erityisesti tapahtumaympäristön

merkitys asuntoa myytäessä. Tietyn alueen historia tai ainutlaatuisuus on osa elämyksellistä asumista. Telakkarannan tapauksessa alueen historiaa voitaisiin tuoda vieläkin selkeämmin ja kertomuksellisesti esille asuntoja markkinoitaessa. Telakkarannan korttelilla itsellään on tyylikkäätkä verkkosivut, mutta tiettyä kohdetta markkinoitaessa voitaisiin enemmän panostaa alueen historiasta kertovaan markkinointiin. Tarinat jäävät asiakkaiden mieleen ja esimerkiksi rakennusosakeyhtiö Hartela markkinoi muutaman vuoden sisällä valmistuvaa Kakolanmäen kohdettaan kertomalla selkeästi alueen historiasta ja myyntilauseilla kuten ”Kiinnostaako koti melkein pä rikollisen hienolla paikalla” ja ”Kakolanmäelle ilman rötöstä”. Elämyksellisyys on osa asiakaskokemusta ja pienillä asioilla saadaan asiakkaat kokemaan Wow- elämyksiä jo ensimmäisten kohtaamisten aikana.

Markkinoinnin teoria ja käytännöt ovat kehittyneet dramaattisesti viimeisten kahdenkymmenenviiden vuoden aikana. Teollistumisen alkua ajoista lähtien raaka-aineista on valmistettu hyödykkeitä eli tuotteita. Tuotteita alettiin markkinoida niiden myynnin lisäämiseksi. Tuotteita kuten matkapuhelin tai auto on nykyään saatavilla monenlaisena mallina tai eri ominaisuuksilla varustettuna. Ylivertaisen ominaisuuksien ja innovaatioiden kopioiminen helpottui teknologian kehityksen ansiosta, ja markkinoinnissa siirryttiin tuotteiden brändäykseen. Pian huomattiin, että tuotteen brändääminen ei enää aikaansaanut kilpailuetua, vaan menestyäkseen alkoivat yritykset tuottaa erilaisia palveluita tuotteidensa rinnalle tai niiden yhteyteen. Syntyi palveluiden markkinointi. Kokemustalous on pikkuhiljaa kehittymässä palveluiden markkinoinnin rinnalle, kun asiakas on vihdoin ymmärretty asettaa yrityksen toiminnan keskiöön, ja tunteiden vaikutus kuluttajan päätöksenteossa on otettu huomioon. Palveluliiketoiminta on Suomessa kuitenkin edelleen merkittävin liiketoimintamalli. Nykyisin kaksi kolmasosaa Suomen bruttokansantuotteesta syntyy palveluliiketoiminnan kautta. On mielenkiintoista nähdä millä tavalla kokemustalous tulee muuttamaan perinteistä palveluajattelua. (Löytänä & Korteso 2011, 16–17 ; Maklan & Klaus 2011, 771–772.)

Markkinoinnin tutkimuksessakin on siirrytty tuotebrändien luomisesta asiakasuhdeajatteluun ja palveluiden markkinoinnin kautta luomaan mukaansatempaavia asiakaskokemuksia. Kuluttajien ostokäyttämistä on opittu tuntemaan paremmin. Vanhan taloustieteen mukaan kuluttaja nähtiin rationaalisena ajattelijana ja päätöksentekijänä, kun taas nykyään on tutkijoiden toimesta havahduttu kuluttajien ostokäyttäytymiseen vaikuttavan myös vaikeasti selitettäviä emotionaalisia elementtejä. Suurin ongelma asiakaskokemuksen tutkimuksen kannalta on se, että tutkijat esittävät yritysten mittaavan asiakaskokemusta sellaisien kriteerien valossa, jotka sopivat paremmin tuotteiden ja palveluiden markkinoinnin arviointiin. Tämä johtuu puhtaasti siitä tosiasiasta, että asiakaskokemuksen käsitteet ja teoria eivät ole vielä ehtineet vakiintua. (Maklan & Klaus 2011, 771.) Oheinen Pinen ja Gilmoren (1999) mukailtu kuvio selkeyttää markkinoinnin kehityksen hyvin.



Kuvio 1. Markkinoinnin kehitys Pinen & Gilmoren mukaan (mukailtu Keskinen & Lipiäinen 2013, 138)

3.2 Palvelu ja arvonluonti

Kokemuksia luodaan palveluiden avulla, joten on syytä perehtyä myös palveluiden osuuteen kokemusten luonnissa. Mitä palvelu sitten on? Grönroosin (2009,

76–79) palvelun määritelmän mukaan palvelu on aineettomien toimintojen sarjasta muodostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin. Palvelu toimitetaan yleensä asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. Tilanteet, joissa ollaan vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, ovat laatukokemuksen kannalta ratkaisevia. Näitä hetkiä kutsutaan myös totuuden hetkiksi. Totuuden hetket ovat kohtaamisia, joissa yrityksen kyky luoda asiakkaalle kokemuksia testataan kerta toisensa jälkeen. Asiakas osallistuu myös itse palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Lisäksi palveluille tyypillinen piirre on niiden samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen. Palveluita ei siis voi varastoida, eikä niiden ostaminen johda minkään omistamiseen. Tuulaniemi (2011, 28) taas kuvailee palveluita monimutkaisiksi aikaan sidotuiksi ja vuorovaikutteisiksi systeemeiksi. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 97.)

Palvelut ymmärretään edelleen vanhanaikaisesti vain tietynlaisten organisaatioiden tuottamiksi. SATOn asuntotuotteen ostajakin maksaa tietämättään joukosta asiakkaalle näkymättömiä palvelutoimintoja. Näitä yrityksen kokonaiskustannuksiin vaikuttavia palvelutoimintoja ovat esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyö, suunnittelu ja rahoitus, laadunvalvonta, jakeluverkot ja tiedotus, ylläpito, laskutus ja valitusten käsittely. Asunnon ostamisen yhteydessä SATO laskuttaa asiakasta edellä mainituista palveluista fyysisen tuotteen eli asunnon kokonaispaketin osana. (Grönroos 2009, 21–22.) Lisäksi osa palveluista tuotetaan urakoitsijan toimesta, jolloin SATO maksaa niistä itse tilaamansa kohteen osalta. On siis selvää, että SATO myy monen muun asuntokauppa harjoittavan yrityksen tavoin palvelua eikä pelkkää fyysistä tuotetta.

Arvostetut akateemikot Vargo ja Lusch kehittivät 2000-luvun puolivälissä teorian, jota kutsutaan palvelukeskeiseksi logiikaksi. Vargo ja Lusch ymmärsivät, että arvo syntyy prosessin välityksellä, kun asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. Lisäksi he näkivät, että markkinointi on arvon tuottamisen kannalta sekä palveluille että tuotteille samanlaista. Palvelu ja tuote voidaan nähdä arvon tuottamisen prosessin mahdollistajina. Vargon ja Luschin julkaisun avulla syntyi palvelumuotoilu eli uudenlainen näkökulma liiketoiminnan kehittämiseen. Design eli

muotoilukeskeinen ajattelutapa omaksuttiin osaksi liiketoiminnallisten konseptien, suunnitelmien ja asiakaskokemuksen kehittämistä. Tuulaniemi (2011, 27) määrittelee palvelumuotoilun eräänlaiseksi prosessiseksi ja systemaattiseksi tavaksi kehittää liiketoimintaa. Palvelumuotoilu on hyvä esimerkki työkalusta, joka on otettu käyttöön yli toimialarajojen ja sen merkitys vain kasvaa puhuttaessa asiakaskokemusten luonnista. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 137.)

Miten palvelu sitten liittyy kokemusten luontiin? Tuulaniemen (2011, 26–27) mukaan palvelukokemus on osa asiakaskokemusta, ja asiakas on osa palvelutapahtumaa. Asiakas muodostaa itse oman henkilökohtaisen kokemuksensa palvelusta subjektiivisesti eli omakohtaisesti, oman päänsä sisällä ja joka kerta yhä uudestaan ja uudestaan. Palvelumuotoilun saralla puhutaan siis palvelukokemuksesta, jota ei sinällään voi suunnitella, mutta asiakkaan palvelukokemusta voidaan kuitenkin optimoida. Optimointi tarkoittaa parhaimman vaihtoehdon etsimistä. Palvelukokemuksen optimointi tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin. Mahdollisimman positiivisen palvelukokemuksen kannalta tulisi optimoida palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus. Lisäksi kaikki palvelua häiritsevät tekijät tulisi poistaa.

Kuten edellä on mainittu, myös kaikki tuotteita valmistavat yritykset tarjoavat asiakkailleen palveluita. Asiakkaat eivät itse asiassa osta tuotetta tai palveluja, vaan niistä ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia, jotka voidaan nähdä ratkaisuina asiakkaan ongelmaan. Näihin tarjoomiin sisältyy kaikki tuotteen käyttöopista, toimitukseen, asennukseen ja korjauksiin. Tarjoomat taas tuottavat asiakkaille hyötyä eli arvoa, josta he ovat valmiita maksamaan. Asiakkaiden saama arvo syntyy sen palvelun välityksellä, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan. Arvon nähdään syntyvän asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa kun he hyödyntävät tai käyttävät ostamaansa ratkaisua (value-in-use). Yritykset tarjoavat asiakkailleen aina palvelua, oli lopputuote sitten mikä tahansa. Kokeemukset nähdään uudenaikaisena tarjoomana, jotka syntyivät uutena suuntauksena tuotteiden, hyödykkeiden ja palveluiden jatkoksi. Palveluista voidaan kustomoinnin eli räätälöinnin avulla luoda kokemuksia. (Grönroos 2009, 25, 55; Gentile ym. 2007, 396.)

Asiakaskokemuksen kautta luodaan arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. Tästä yhtälöstä on alettu puhua niin kutsuttuna arvon yhteisluomisena. Asiakkaan ja yrityksen nähdään olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Arvo luodaan asiakkaan ja yrityksen yhteispelinä läpi joukon vuorovaikutustilanteita. Asiakaskokemukseen liittyen nähdään olevan kahdenlaista asiakasarvoa. Hyödyllistä (utilitarian) ja hedonistista eli miellyttävää (hedonic) arvoa. Hedonistisen arvon nähdään sisältävän kokemuksellisen ulottuvuuden. Tuotteiden ja palveluiden miellyttävyyden arvoon on alettu kiinnittää enemmän huomiota, koska sen vaikutuksen on tutkittu olevan ostopäätöksen kannalta merkittävä. (Gentile ym. 2007, 401.)

Löytänä ja Korhonen (2014, 18–20) pitävät asiakaskokemuksen johtamisen keskeisempänä käsitteenä asiakkaalle luotavaa arvoa. Heidän mukaansa asiakas muodostaa itse arvon itselleen, samalla tapaa kuin hän muodostaa kokemuksensaakin itse oman päänsä sisällä. Yritykset luovat toiminnallaan vain edellytyksiä arvon muodostumiselle. He jakavat arvon neljään eri tyyppiin eli taloudelliseen, toiminnalliseen, symboliseen ja emotionaaliseen arvoon. Asiakaskokemuksen kannalta yritysten olisi keskityttävä tarjoamaan asiakkaille edellytyksiä muodostaa emotionaalista arvoa. Emotionaalinen arvo liittyy asiakkaan tunnekokemuksiin ja niiden fokus on asiakaskokemuksessa. Tämän arvon avulla pyritään luomaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia. Kokemuksista on räätälöitävä henkilökohtaisia. Emotionaalisessa arvossa voidaan nähdä olevan paljon samoja piirteitä, kuin edellä mainitussa Gentilen, Spillerin ja Nocin hedonistisessa arvossa. Molempien arvojen nähdään vaikuttavan asiakkaaseen tunnetasolla. Systemaattinen positiivisten tunnekokemusten luominen vaatii yritykseltä kokonaisvaltaista asiakaskokemuksen johtamista ja sitoutumista.

Yritysten ei ole kuitenkaan tarkoitus myydä kokemuksia ja sitä kautta luoda asiakkaille arvoa vaan yritysten tulisi huolehtia, että asiakkaat voivat elää kaikki suhteen hetket parhaalla mahdollisella tavalla yhdessä yrityksen kanssa. Yhdessä elämisen ja arvon yhteisluomisen avulla yritys pystyy synnyttämään uniikkeja kokemuksia asiakkaille. Arvon yhteisluonti mahdollistetaan oikeanlaisten puitteiden ja ympäristön avulla. (Gentile ym. 2007, 396–397.)

4 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemuksesta (Customer Experience) on tullut viimeisten vuosien aikana yksi yritysmaailman trendikkäimmistä termeistä. Suomessa käsite on ollut tapetilla vasta muutaman vuoden, mutta esimerkiksi Yhdysvalloista siitä on puhuttu jo koko 2000-luku. Ensimmäisen kerran asiakaskokemus mainittiin alan kirjallisuudessa 1980-luvun puolivälissä, kun tunteiden rooli myös kuluttajien käyttäytymisessä nostettiin esille. Asiakaskokemukseen liittyvä kirjallisuus kasvaa parhaillaan nopeaa tahtia, ja tukijat käyvät kiihkeää debattia aiheesta. Monet yritykset ovat ymmärtäneet, että perinteisten keinojen, kuten hinnan, tuotteen tai laadun avulla kilpailu on kansainvälistyneillä markkinoilla tullut omalta osaltaan tiensä päähän. Tuotteiden tekniset ominaisuudet ovat kehittyneiden teknologioiden ansiosta nykyään helposti kopioitavissa. Myös parhaiden palveluiden mallintaminen yli toimialarajojen on nykyaikaa. Millä siis aidosti erottua ja hankkia kilpailuetua? Keinoja on varmasti edelleen monia, mutta yhdeksi yritysten strategiseksi kulmakiveksi on tänä päivänä noussut merkityksellisten, ainutlaatuisien ja erottuvien asiakaskokemusten luonti. (Gentile ym. 2007, 395–396; Löytänä & Korteso 2011, 11; Spondan asiakaslehti 2013.) Tässä luvussa määritellään mitä asiakaskokemus on, miten asiakaskokemus muodostuu, miten sitä tulee johtaa ja mitata.

4.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemukselle löytyy useita toisiaan tukevia määritelmiä. Määritelmiä on lähestulkoon yhtä monta, kuin on tutkijoitakin. Yhteistä näille määritelmille on asiakasnäkökulma ja kuluttajakäyttäytymiseen liittyvä tunteiden huomioiminen. Kun vielä muutama vuosikymmen sitten ajateltiin asiakkaan olevan olemassa yritystä varten, ajatellaan nykyään yrityksen olevan olemassa asiakasta varten. Asiakas on siis vihdoin ymmärretty toden teolla asettaa yrityksen toiminnan keskiöön. Lisäksi on oivalettu, että asiakas ei ole vain rationaalinen päätöksens-

tekijä vaan ostopäätöstä ohjaa tunnepitoiset kokemukselliset tekijät. Seuraavaksi esittelen joukon asiakaskokemuksen määritelmiä.

Shaw, Dibeehi & Walden (2010, 3) määrittelevät asiakaskokemuksen uudelleen jo kolmannen kerran kahdeksan vuotta kestäneen asiakaskokemuksen tutkimuksen aikana. Uusimman määritelmän mukaan asiakaskokemus syntyy yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta, ja läpi asiakkaan tietoisesta ja tiedostamattomasta mielen. Se muodostuu sekoituksena yrityksen rationaalista, aisteja stimuloivaa ja tunteita herättävää toimintaa. Asiakas vertailee kokemustaan odotuksiinsa intuitiivisesti läpi kaikkien kohtaamisten ja kontaktien. Edellä mainitut tukijat esittävät myös asiakaskokemukseen liittyvän paljon enemmän tunnepuolta, mitä moni asiaan perehtynyt ajattelee.

Gentile, Spiller ja Noci (2007, 397) ajattelevat asiakaskokemuksen olevan peräisin joukosta vuorovaikutustilanteita asiakkaan, yrityksen, sen tuotteiden tai jonkin organisaation osan välillä. Nämä yrityksen ja asiakkaan väliset vuorovaikutustilanteet aiheuttavat asiakkaassa erilaisia reaktioita. Kokemus on täysin henkilökohtainen ja se edellyttää asiakkaan osallistumista kohtaamisiin viidellä eri tunnetasolla, joita ovat rationaalinen, emotionaalinen, aistillinen, fyysinen ja henkinen. Asiakas arvioi kokemustaan vertailemalla odotuksiaan ja vuorovaikutustilanteista sekä yrityksen tarjoomasta saamiaan ärsyksiä keskenään. Vuorovaikutustilanteita voidaan nimittää myös kosketuspisteiksi tai yrityksen ja asiakkaan välisiksi kohtaamisiksi.

Wardin (2006) mukaan asiakaskokemus on eräänlainen väliaikainen asetelma, jonka henkilö muodostaa yrityksestä. Asetelma voi olla emotionaalinen tai rationaalinen käsitys, tunne tai jopa ennalta päättämätön kanta. Tähän asetelmaan kuuluvat kaikki informaatio, ajatukset ja mietteet, jotka syntyvät vuorovaikutustilanteista yrityksen ja myös yrityksen kilpailijoiden kanssa. Asiakaskokemuksen oletetaan siis muodostuvan myös suhteessa kilpailijoihin. Väliaikaisuudella taas tarkoitetaan asiakaskokemuksen vaihtelevuutta. Henkilön asetelma yritystä kohtaan voi ajan mittaan muuttua, ja viimeisen kokemuksen erinomaisuus ei takaa kokonaisvaltaisesti positiivista asiakaskokemusta, koska asiakas arvioi koke-

mustaan suhteessa aikaisempiin kokemuksiin yrityksen ja myös kilpailijoiden kanssa.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemuksella tarkoitetaan niiden kaikkien kohtaamisten yhteenlaskettua summaa, josta asiakas muodostaa kuvan yrityksestä ja sen tuotteista. On huomattava, että usein asiakaspalvelu ja myynti ovat ne toiminnot, joille kertyy eniten kohtaamisia asiakkaiden kanssa. Muiden toimintojen tehtävänä on lähinnä mahdollistaa asiakaspalvelulle ja myynnille suotuisat edellytykset odotukset ylittävien asiakaskokemusten luomiseen. Mikäli esimerkiksi IT-osasto ei hoida tehtäviään huolella ilmenee usein ongelmia järjestelmissä, joka taas omalta osaltaan vaikeuttaa asiakaspalvelun työtä ja heijastuu asiakkaalle huonona asiakaskokemuksena. Kohtaamisia ovat yhtä lailla asiakkaan vierailu yrityksen verkkosivuilla, kuin yrityksen postittama laskukin. Asiakaskokemus syntyy siis kokonaisvaltaisesti kaikkien yrityksen toimintojen yhteistuloksena, kun asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Oheinen kuva havainnollistaa asiakaskokemuksen muodostumista. (Löytänä & Kortesus 2011, 14–15.)



Kuvio 2. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (mukailtu Löytänä & Kortesus 2011, 15)

Keskinen & Lipiäinen (2013, 36) ovat määritelmänsä kanssa osittain samoilla linjoilla. Heidän mukaansa asiakaskokemus muodostuu yksinkertaisesti asiakkaan odotusten ja kokemusten välisestä suhteesta. Odotuksiin vaikuttaa vahvasti yrityksen antama lupaus. Markkinoiden ja mielikuvien avulla asiakas luo

asiakaskokemukselleen odotukset ja suhteuttaa asiakaskokemuksensa noihin odotuksiin. Jos yhtälö on positiivinen, asiakas on kokenut odotukset ylittävän kokemuksen ja yleensä suosittelee yritystä lähipiirilleen tai kirjoittaa siitä sosiaaliseen mediaan. Asiakas kokee yrityksen kokonaisuutena. Tuotteen ominaisuudet, markkinointi, palvelu- ja jakelukanavat, hinnoittelu ja asiakaspalvelu ovat asiakkaan silmissä yhtä suurta kokonaisuutta. Kaikki edellä mainitut toiminnot vaikuttavat asiakaskokemukseen ja asiakkaalle on kaikkein tärkeintä että kokonaisuus toimii. Täytyy kuitenkin muistaa kokonaisuuteen vaikuttavan myös yrityksen kumppanien toiminta.

Myös Tuulaniemi (2013, 74) määrittelee asiakaskokemuksen samaan tapaan. Hänen mukaansa asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjooman, esimerkiksi kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, tuotteen käytön helppouden ja luotettavuuden. Kokemus muodostuu näiden toimintojen yhteispelinä.

Asiakaskokemuksen määritelmässä toistuu niin useasti sana vuorovaikutus, että myös sen määrittely on tarpeen. Yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus sisältää kaikki tuotteiden, palvelujen, tietojen ja hallinnollisten rutiinien vaihdot sekä osapuolten väliset kohtaamiset. Viestintää taas tapahtuu näiden vuorovaikutustilanteiden lisäksi erikseen suunniteluissa viestintätoimenpiteissä, kuten yleisessä mainonnassa, suoramainonnassa ja myyntineuvotteluissa. Myös viestintä voidaan nähdä eräänlaisina kohtaamisina. (Grönroos 2009, 62.)

4.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Kuten edellä mainittiin asiakas muodostaa asiakaskokemuksen tulkintojensa summana, johon liittyy myös tiedostamatonta tulkintaa, jonka vuoksi yritys ei voi täysin vaikuttaa asiakkaansa kokemuksiin. Yritys voi kuitenkin valita millaisia kokemuksia he pyrkivät luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) On huomattava, että yritys ei luo asiakaskokemustaan yksin vaan myös yrityksen kumppanit ovat vastuussa kokemuksen toimittamisesta. Asiakkaiden kulkiessa läpi asiakasmatkan eli kosketuspistepolon myös yrityksen sidosryhmät tulevat asi-

akkaalle usein tutuksi. Asiakkaan tilatessa kameran Internetin verkkokaupasta on hän usein vuorovaikutuksessa myös kuljetuspalvelun kanssa. Mikäli verkkokauppa ja kuljetuspalvelu eivät ole yhdessä suunnitelleet asiakaskokemusta ja kuljetusyhtiön palvelu ei vastaa verkkokaupan vaatimaa tasoa jää asiakaskokemus usein negatiiviseksi. Asiakaskokemus muodostuu siis myös muiden toiminnasta ja yrityksen tulisikin huolehtia, että myös kumppanit luovat haluttuja asiakaskokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 12.)

Asiakaskokemus ei muodostu pelkästään yksittäisestä kohtaamisesta yrityksen kanssa, vaan asiakaskokemus muodostuu koko sen matkan aikana, jona asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä matka sisältää joukon kosketuspisteitä. Kosketuspisteistä muodostuu kosketuspistepolku eli asiakasmatka (Customer Journey). Kosketuspisteitä voidaan nimittää myös kohtaamiksi. Kohtaamisista yrityksen kanssa syntyy asiakkaalle mielikuvia ja tunteita, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakasmatka on asiakkaan näkökulma päätöksentekoon ja prosessiin läpi eri vaiheiden. Asiakasmatka sisältää isossa kuvassa viisi vaihetta. Näitä ovat brändin tila, johon sisältyy asiakkaan mielikuvat ja ennakkokäsitykset yrityksestä, havahtuminen eli harkinnan käynnistämisen, valitseminen ja ostaminen, palvelun tai tuotteen käyttäminen ja uskollisuus. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 22–23.)

Yritykset elävät asiakkaistaan, jotka tekevät valintoja ja maksavat valinnoistaan hinnan. Ja maksamalleen hinnalle asiakkaat odottavat vastiketta, joka mielellään vielä ylittää heidän odotukset. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 21.) Löytänen ja Korteson (2011, 59–60) yritysjohdolle tekemien haastattelujen mukaan positiivinen asiakaskokemus muodostuu odotusten ylittämisen avulla. Odotukset ylittävä kokemus voidaan taas jakaa kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittäviin elementteihin.

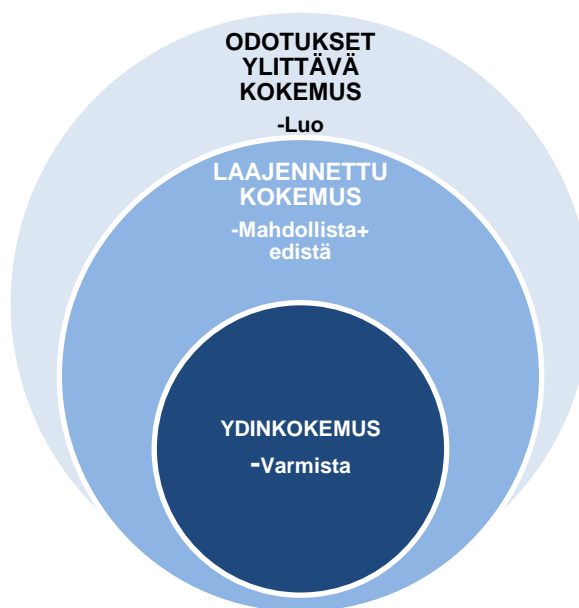
Ydinkokemus on kaiken alku ja juuri. Se voidaan nähdä hyötynä ja siitä muodostuvana arvona, jonka vuoksi asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Lentoyhtiön ydinkokemuksen voidaan ajatella olevan matkustajien siirtäminen paikasta A paikkaan B, ravintolan ydinkokemus on valmistetun ruoan tarjoaminen ja SATOn tapauksessa ydinkokemus on tarjota asiakkailleen

koti. Synonyymi ydinkokemukselle voisi olla yrityksen perustehtävän toteuttaminen. Yrityksen johdon tehtävänä on pitää huolta, että ydinkokemus on kunnossa. Ilman ydinkokemusta ei voida luoda odotukset ylittäviä kokemuksia. Asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta kaiken perusta on ydinkokemuksen toimittamisen sujuvuus ja laatu. Vasta ydinkokemuksen ongelmattoman toimitamisen jälkeen voidaan luoda asiakkaille Wow -elämyksiä. (Löytänä & Korteso 2011, 61.)

Kun ydinkokemus on kunnossa, voidaan suunnata katseet laajennettujen kokemusten muodostamiseen. Ydinkokemukseen lisätään aspekti, joka lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Löytänen ja Korteson (2011 62–63) mukaan laajennettu kokemus syntyy kahdesta elementistä eli edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistäminen tarkoittaa elementtien lisäämistä ydinkokemuksen rinnalle. Turun Sanomat tarjoaa lehensä ohessa viikkoliitteen, jolloin ydinkokemus laajentuu. Pitkillä lentomatkoilla asiakkaille tarjotaan elokuvia ja muita lennon ulkopuolisia aktiviteetteja viihtymisen lisäämiseksi, jolloin asiakaskokemus laajenee matkustamisen ulkopuolelle. Mahdollistamisella tarkoitetaan sellaisten elementtien tuomista kokemusten luomiseen, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. Muun muassa Apple toi ensin markkinoille kannettavat iPod-musiikkisoittimet, ja mahdollisti Apple iTunes-palvelullaan musiikin laillisen lataamisen laajoista valikoimista. Näin Apple laajensi asiakaskokemustaan ydinkokemuksen ulkopuolelle mahdollistamisen avulla. Valmiina myytävän asuntotuotteen laajennettuna kokemuksena voitaisiin nähdä ydinkokemukseen eli valmiin asunnon tarjoamiseen lisätyt design- elementit tai laadukkaat kalusteet ja varustelu.

Odotukset ylittävä kokemus syntyy, kun ydinkokemusta laajennetaan ja siihen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. Ominaisuuksia on olemassa useita ja Löytänä & Korteso (2011, 64) ovat listanneet seuraavat. Odotukset ylittävä kokemus on heidän mukaansa henkilökohtainen, yksilöllisyyden mahdollistava, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas ennen kauppaa, arvokas kaupan jälkeen, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava. Erityisesti yllättävyyttä korostetaan eniten asiakaskokemuksen luomiseen

liittyen. Yllättävyys voi syntyä yksinkertaisesta, mutta asiakkaalle merkityksellisestä asiasta. Eräs turkulainen ravintola tarjoaa lounasruokansa yhteydessä asiakkailleen ilmaisen kivennäisveden pullossa. Mielestäni tämä on oiva esimerkki odotukset ylittävään asiakaskokemukseen liittyen. Oheisesta kuviosta on helppo hahmottaa kokemuksen eri tasot.



Kuvio 3. Odotukset ylittävän kokemuksen osat Arussyn mukaan (mukailtu Korteso & Löytänä 2011, 60.)

Shaw (2007, 35–36) on kategorioinut viisi asiakaskokemuksen vaihetta, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Nämä viisi vaihetta ovat:

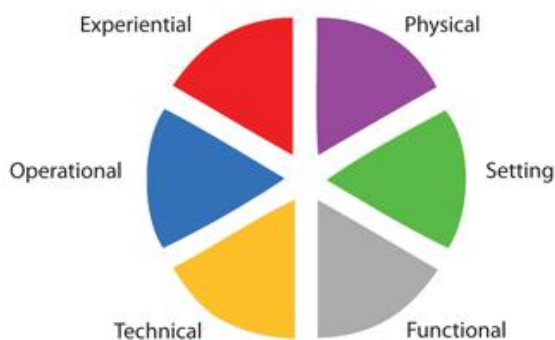
1. luonteenpiirteet (traits)
2. elämäntapahtumat (life event)
3. esikokemus (pre-experience)
4. kokemus (the experience)
5. jälkikokemus (post experience)

Luonteenpiirteet ovat seuranneet meitä syntymästämme asti. Ne ovat jokaisen ihmisen henkilökohtaisia ominaisuuksia. Luonteenpiirteisiin vaikuttaa myös kotikasvatus ja oman maan kulttuuri. Elämäntapahtumat sisältävät kaiken mitä

meille on juuri tapahtunut ja minkälaisella tunnetasolla osallistumme kokemukseen. Jos olemme juuri eronneet puolisolostamme, asiakaskokemuksin voi tuntua kurjalta, vaikka yritys olisi tehnyt kaiken voitavansa. Elämäntapahtumat eivät vaikuta itse kokemukseen, mutta asiakaskokemuksen lopputulokseen ne vaikuttavat suuresti. Myös Grönroos (2009, 11) on nostanut esiin elämäntapahtumien vaikutuksen palvelun kokemiseen. Tunteet vaikuttavat palvelun kognitiiviseen eli tiedolliseen kokemiseen. Viha, suru, masennus, ilo, toiveikkuus, syyllisyys ja muut tunteet vaikuttavat suodattimen tavoin palveluprosessin kokemiseen. Hyvinkin hoidettu vuorovaikutustilanne voi saada aikaiseksi huonon asiakaskokemuksen, mikäli asiakas on palvelutapahtumaan saapuessaan vihainen. Luonteenpiirteisiin ja elämäntapahtumiin yritys ei pysty vaikuttamaan, mutta ne on huomioitava mietittäessä asiakaskokemuksen muodostumista.

Esikokemukset eivät varsinaisesti sisälly itse asiakaskokemukseen, ne ovat todellisen kokemuksen ulkopuolisia vaikutuksia. Asunnon esittelyn esikokemuksena voidaan nähdä esimerkiksi saapuminen kohteeseen tai pysäköintipaikan löytyminen. Hotellit ottivat aikoinaan käyttöönsä kuljetukset lentokentältä hotelliin, koska koko asiakaskokemus kärsi, jos asiakkaat joutuivat esikokemuksena itse löytämään tiensä perille hotelliin. Itse pääkokemusta nimitetään asiakaskokemukseksi. Tämä kokemus on täysin yrityksen hallinnassa, mutta ulkopuoliset häiriötekijät tulee ottaa huomioon. Häiriötekijät eivät saa vaikuttaa asiakaskokemukseen negatiivisesti. Asunnon esittelyssä häiriötekijöitä voivat olla esimerkiksi keskeneräisen rakennustyömaan melu ja siivoamaton ympäristö. Jälkikokemukseen uhrataan usein vähiten aikaa, mutta sen merkitystä ei voi liiaksi korostaa. On hankala määritellä mihin asiakaskokemus itse asiassa päättyy, mutta se yrityksen on selvitettävä. Tämän jälkeen tulee jälkikokemus hoitaa niin, ettei se pilaa asiakaskokemusta. Asunnon oston jälkikokemuksena voidaan nähdä esimerkiksi asiakastyytyväisyyskysely ja erilaiset tutustumistilaisuudet. (Shaw 2007, 35–36.)

Kuten seuraavalla sivulla olevasta kuvasta voidaan nähdä, on asiakaskokemusta tutkinut DiJulius (2008, 137–139) ajatellut asiakaskokemuksen muodostuvan kuuden komponentin eli osatekijän yhteisvaikutuksesta.



Components of the Experience

Kuvio 4. Asiakaskokemuksen komponentit, DiJulius (2008, 137)

DiJuliuksen määrittelemät asiakaskokemuksen komponentit ovat:

1. Fyysinen (physical), joka viittaa kaikkien yrityksen toimintojen vaikeasti vaihdettavissa oleviin elementteihin. Esimerkiksi toimiston sijainti on asiakaskokemuksen fyysinen komponentti.
2. Puitteet (setting) tarkoittaa kontrolloitavissa olevia joka päivä luotavia viestejä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Puitteet paljastavat yrityksen liiketoiminnallisen luonteen.
3. Helppokäyttöisyys (functional) sisältää kaikki toiminnallisuuteen liittyvät elementit, esimerkiksi yrityksen aukioloajat ja tuotteiden palautusehdot. Tämä komponentti ei kuitenkaan sisällä ihmisten välistä vuorovaikutusta.
4. Tekninen (technical) viittaa henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon. Tämä komponentti ei kuitenkaan tarkoita henkilöstön iloisuutta tai avuliaisuutta.
5. Operationaalinen (operational) komponentti sisältää asiakkaalle näkymättömät toiminnot eli niin kutsutut back-office toiminnot. Eli toisin sanoen henkilöstön tekemät jokapäiväiset rutiinit.
6. Kokemuksellinen (experiential) komponentti sisältää toiminnot, joita henkilöstö suorittaa ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Ne toiminnot, jotka saavat asiakkaassa aikaan Wow-elämyksen sisältyvät kokemukselliseen komponenttiin.

Seuraavaksi tarkastellaan edellä mainittuja komponentteja valmiina myytävän asuntotuotteen esittelyn ja myynnin näkökulmasta. Asiakaskokemuksen fyysinen (1) osatekijä voidaan selkeästi nähdä kohteen rakentamissijaintina, joka on valittava tarkkaan hyvien liikenneyhteyksien ja palveluiden läheltä tai esimerkiksi arvoalueelta, kuten Telakkarannan kohteet. Valmiina myytävän asuntotuotteen puitteet (2) muodostuvat koko SATOn yrityksen ja myytävän tuotteen kautta. Erityisesti asuntoesittelyiden puitteisiin tulisi kiinnittää huomiota. Muun muassa rappukäytävien valaistus, mallihuoneistojen ilmanvaihto ja myyntihenkilöstön pukeutuminen viestittävät asiakkaalle asiakaskokemuksen puitteista.

Helppokäyttöisyys (3) voitaisiin nähdä asuntoesittelyiden osalta esittelyiden aikataulullisena joustavuutena ja myyntihenkilöstön tavoitettavuutena. Tekninen (4) komponentti tulee hioa kuntoon hyvällä koulutuksella ja oikeanlaisella rekrytoinnilla. Myyntihenkilöstöllä tulee olla hyvä alue- ja tuotetietous ja järjestelmien käyttö on oltava sujuvaa. Valmiina myytävän asuntotuotteen operationaalinen (5) komponentti pitää sisällään esimerkiksi ennakkomarkkinointimateriaalien lähettämiset, kauppakirjojen valmistelun, laskutukset ja muut piilopalvelut, jotka näkyvät asiakkaalle vasta kun jokin menee pieleen. Kokemuksellinen (6) komponentti on kriittinen menestystekijä kauppojen aikaansaamiseksi. Myyntihenkilöstön tulee olla sitoutuneita työhönsä, kohteliaita ja palvelualttiita. Jos jokin menee pieleen, tulee henkilöstöllä olla valtuuksia normalisoida palvelu mahdollisimman nopeasti. Palvelun tulee myös olla kokemuksellisen komponentin kannalta räätälöityä ja asiakkaan tarpeet huomioivaa. Huomioimalla kaikki kuusi edellä mainittua asiakaskokemuksen komponenttia ja kehittämällä niitä tavoitteellisesti, päästään varmasti luomaan haluttuja asiakaskokemuksia. (DiJulius 2008, 137–139.)

4.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamiseen paneudutaan tässä tutkimuksessa sen vuoksi, että arvokkaiden kokemusten luonti onnistuu vain johdetun asiakaskokemuksen avulla.

CRM (Customer Relationship Management) -ajattelua eli asiakassuhteiden johtamista voidaan pitää asiakaskokemus-ajattelun edeltäjänä. Asiakaskokemuksen johtaminen (Customer Experience Management) kehittyi 2000-luvun taitteessa CRM- ajattelun rinnalle. CEM- ajattelussa otetaan paremmin huomioon kuluttajan käyttäytymiseen liittyvä irrationaalinen ja tunteisiin perustuva puoli. Asiakaskokemuksen johtamisessa on asiakassuhteen johtamista laajempi näkökulma yrityksen ja asiakkaan välisiin suhteisiin. CEM- ajattelu huomioi asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen kautta muodostuvan koko kokemuksen. Asiakaskokemuksen johtamisessa lähdetään liikkeelle siitä tosiasiasta, että yrityksen kaikki toiminnot ovat vähintäänkin välillisesti yhteydessä asiakkaaseen. Näin ollen kaikki yrityksen osa-alueet ovat vastuussa asiakaskokemuksen luonnista. Johtamisessa on siis otettava huomioon kaikki yrityksen toiminnot aina asiakaspalvelusta talousosastoon. (Gentile ym. 2007, 396 ; Löytänä & Korteso 2011,12–15.)

Kuten edellisessä kappaleessa pohjattiin, asiakaskokemuksen johtamisen tehtävänä on varmistaa, että yritys pystyy aina ja kaikissa olosuhteissa muodostamaan asiakkailleen edes välttämättömän ydinkokemuksen. (Löytänä & Korteso 2011, 61.) Johtamisessa lähdetään liikkeelle siitä, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle pyritään luomaan merkityksellisiä kokemuksia, jolloin yrityksen asiakkaalle tuottama arvo maksimoituu. Ja asiakkaan saama arvo korreloituu aina myös omistaja-arvona eli liiketoiminnasta saatavina tuottoina. (Löytänä & Korteso 2011, 21.)

Lähtökohtana asiakaskokemuksen johtamiselle on asiakkaan sijoittaminen kaiken yrityksen toiminnan keskiöön. Asiakas on ihminen, joka tunteidensa ja ajattelun ohjaamana muodostaa yrityksestä omat kokemuksensa. Ja mikä tärkeintä, näitä asiakkaan muodostamia kokemuksia voidaan hallita ja ohjata niitä ha-

luttuun suuntaan. Kaikki alkaa tavoitteiden asettamisesta. Yrityksen johdon tulee määrittää minkälaisia kokemuksia asiakkaalle halutaan luoda. (Löytänä & Korteso 2011, 155–157.) Lisäksi erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan luoda vasta, kun ymmärretään miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjotun. Yrityksen olisikin palvelumuotoilun keinoin aluksi kuvattava kosketuspiste- polkunsä, josta ilmenee yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset. Tämän jälkeen voidaan optimoida yksittäisiä kosketuspisteitä ja poistaa suurimmat kipupisteet ja asiakkaan kannalta palvelun turhat vaiheet. (Tuulaniemi 2013, 74; Löytänä & Korkeakoski 2014, 37.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on yritykselle strateginen kysymys. Strategias- sa määritellään millaisia kokemuksia yritys pyrkii tuottamaan asiakkailleen ja millä keinoin. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii jatkuvaa määrittelyä, kehittä- mistä, organisointia, ylläpitoa, mittaamista, ja innovointia. Osittain näiden toi- menpiteiden pohjalta on luotu asiakaskokemuksen johtamisen porrasmalli. Por- rasmallin alimman tason, josta lähdetään liikkeelle, muodostaa oman differoivan ja tuottavan asiakaskokemuksen tavoitteen määrittely. Tavoitteen asettamisen jälkeen tulee yrityksen johdon kehittää asiakaskokemusstrategia, joka toimii ohjenuoran tavoin tavoitetta kohti pyrkiessä. Strategian pohjalta on kehiteltävä toimintatapoja, joilla varmistetaan tavoitteen toteutuminen. Tavoitteen mukaisia kokemuksia tulee luoda kaikissa kosketuspisteissä, joten yrityksen johdon tulee muistaa myös jalkauttaa strategia jokaiseen erilliseen kosketuspisteeseen. (Löytänä & Korteso 2011, 165–167.)

Asiakaskokemustavoitteen määrittelyn ja strategian kehittämisen jälkeen tulee yrityksen johdon organisoida henkilöstö luomaan tavoitteiden mukaisia koke- muksia. Henkilöstöä tulee rekrytoida, kouluttaa ja palkita. Tavoitteiden saavut- tamista tulee mitata, ja myös johdon on syytä osallistua tavoitteiden mukaisten kokemusten luontiin. Kun tavoitteiden täyttämistä seuraa palkitseminen, on henkilöstöllä myös taipumus luoda tavoitteiden mukaisia asiakaskokemuksia. Organisoinnin jälkeen on asiakaskokemuksen johtamisen porrasmallissa vuo- rossa itse toteutus. Asiakaskokemuksen johtamisessa on pitkälti kyse käytän- nön toimenpiteiden uudistamisesta, valintojen tekemisestä ja prosessien hion-

nasta. Valinnoilla tarkoitetaan sekä päivittäisiä jokaisen työntekijän tekemiä valintoja, että ylimmän johdon strategisia valintoja. Päivittäiset valinnat, eli esimerkiksi se miten asiakaspalvelun työntekijä vastaa puheluun, vaikuttaa suorasti asiakaskokemuksen lopputulokseen. Strategisten valintojen kautta taas yrityksen johto valitsee mitkä asiat ovat asiakaskokemuksen kannalta tärkeitä. (Löytänä & Korkeakoski 170–177.)

Asiakaskokemuksen johtamisen porrasmallia edetessä organisoinnin ja toteutuksen jälkeen on vuorossa mittaaminen. Sitä tehdään mitä mitataan. Asiakaskokemusta johdettaessa on tärkeää tasaisin väliajoin seurata, missä määrin asiakaskokemukselle asetetut tavoitteet toteutuvat. Mittausten avulla on tärkeää saada tietoa itse asiakaskokemusten luonnin tasosta, mutta myös asiakaskokemuksen johtamisen onnistumista on tärkeää mitata sisäisesti yrityksessä. Erittymisen tärkeää tietoa on asiakaskokemusten vaikutus asiakkaiden lojaliteettiin eli uskollisuuteen. Porrasmallin viimeinen vaihe on uudelleen määrittely.

Maailma, asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja -voima, toimintatavat ja teknologia muuttuvat koko ajan. Vastataksien muutokseen tulee yrityksenkin uudelleen määrittellä asiakaskokemustavoitteensa säännöllisesti ja innovoida uutta. Asiakaskokemusten johtaminen on jatkuvassa muutoksessa eli vaatii muutosjohtamista. Yrityksen johdon on hyvä palata johtamisen porrasmalliin aika-ajoin ja noudattaa sitä mahdollisuuksien mukaan. (Löytänä & Korkeakoski 2011, 177–179.) Oheista kuviota voi käyttää asiakaskokemuksen johtamisen työkaluna.



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen johtamisen porrasmalli Arussyn mukaan (mukailtu Löytänä & Korteso 2011, 167)

Löytänen ja Korteson (2011, 13) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen avulla saavutetaan kilpailuetua ja täten kasvatetaan yrityksen tuottoja. Asiakasnäkökulmasta tärkein etu on yrityksen asiakkaalle mahdollistaman arvon tuoton maksimointi. Muita asiakaskokemuksen johtamisella aikaansaattavia etuja ovat muun muassa asiakastyytyväisyyden lisääminen, suosittelijoiden määrän kasvattaminen ja suositteluhaluuden lisääminen sekä asiakasuskollisuuden vahvistaminen. Kaikki nämä tekijät kasvattavat ainakin välillisesti yrityksen tuottoja. Myös Klaus ja Maklan (2011, 230) näkevät hyvin johdetun asiakaskokemuksen tärkeimpinä seurauksina uskollisuusaikkeit, asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden suosittelun lisääntymisen.

Pitääkseen asiakaskokemuksen myönteisenä tulee yrityksen hallita myös niin kutsuttuja piilopalveluita, joita ovat esimerkiksi reklamaatioiden käsittely, laskutus ja tuotedokumentaatio. Yrityksen johdon tulee tunnistaa nämä toiminnot asiakkaille tarjottavana palveluna eikä vain taloudellisina tai teknisinä rutiineina. (Grönroos 2009, 23.)

Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta yksi tärkeimmistä huomioitavista asioista on henkilöstön motivointi. Yritysjohdon on oivallettava, että vain sitoutunut henkilökunta luo asiakkaille positiivisia asiakaskokemuksia. Kaikki lähtee johdon luomasta yrityskulttuurista, jonka tulee kannustaa haluttujen asiakaskokemuksien luomiseen. Asiakaskokemuksen nähdäänkin olevan yrityskulttuurin ilmentymä. Henkilökunnalla tulee olla esimerkiksi valtuudet normalisoida palvelu, jos jokin menee pieleen. Ongelmatilanteet tuleekin asiakaskokemuksen kannalta nähdä mahdollisuutena käännyttää pettynyt asiakas suosittelijaksi. Tämä onnistuu antamalla asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille riittävästi valtuuksia. On itsestään selvää, että johdon tulee palkita työntekijöitä asiakaskokemukseen liittyvien tavoitteiden saavuttamisesta. Jos asiakaskokemus nähdään johdon tasolta riittävän tärkeänä ja sen kehittämiseen ollaan valmiita investoimaan, tulee yrityksen palkata johtoryhmään asiakaskokemusvastaava. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 28-30, 164.)

4.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Mittaamisen tärkeyttä yrityksissä ei voi väheksyä. Sitä tehdään mitä mitataan, on usein kuultu ilmaus. Asiakaskokemuksen mittaamisen tulee olla jatkuvaa ja sekoitus eri mittaristoja. Löytänä ja Korkeakoski (2014, 52–53) puhuvat niin kutsutusta 360 asteen mittauksesta, joka koostuu kolmesta eri osa-alueesta. Näitä ovat taloudelliset mittarit, henkilöstömittarit ja asiakasmittarit. Asiakasmittareita ovat esimerkiksi erilaiset asiakastyytyväisyysmittaukset ja suositteluhalukkuuden mittaaminen. Taloudellisiin mittareihin lukeutuu esimerkiksi voiton mittaaminen tai asiakkaiden uskollisuuden mittaaminen. Henkilöstömittarit ovat todella tärkeässä roolissa mittaamisen kannalta, koska vain sitoutunut ja palkittu henkilökunta luo haluttuja asiakaskokemuksia. Henkilöstöä voidaan mitata esimerkiksi samalla suositteluhalukkuutta mittaavan kysymyksen avulla, joka tehdään myös asiakkaille. Henkilökunnan tutkimuksen kohdalla tarkoituksena on selvittää kuinka halukkaita työntekijät ovat suosittelemaan työnantajayritystä tuttavilleen. Näiden kolmen eri mittariston avulla saadaan riittävän laajaa aineistoa asiakaskokemuksesta.

Asiakas muodostaa itse omalla käytöksellään kokemuksensa ja näin ollen vain hän itse osaa kokemuksestaan kertoa. Tämä edellyttää tietysti, että asiakas on kokenut ostoprosessin tai asiakkuuden. Asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyy useita haasteita. Ihmiset ovat kyllä innokkaita kertomaan aikomuksistaan, mutta yleensä toteutunut käyttäytyminen ei automaattisesti seuraa aikoja. Ainoastaan asiakasmatkan henkilökohtaisesti kokenut asiakas osaa kertoa siitä. Kokemuksia ei siis muodostu pelkkien aikomusten avulla. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 40–41; Löytänä & Korkeakoski 2014, 52–53.)

Asiakaskokemuksen tärkeimmäksi mittariksi on noussut suositteluhalukkuuden mittaaminen. Asiakkaalle esitetään heti palvelun käyttämisen jälkeen kysymys: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit palvelua ystävällesi tai kollegallesi?”. Suosittelemisen mittaamiseen on kehitelty järjestelmä nimeltään NPS (Net Promoter Score). Vastaukset pyydetään antamaan asteikolla nolasta kymmeneen, ja nollan valitessaan asiakas ei suosittelisi missään nimessä yritystä. Kymmenen an-

taessaan asiakas suosittelisi ehdottomasti. NPS- luku saadaan aikaan laskutoimituksella. Suosittelijoiden eli arvosanan kymmenen tai yhdeksän antaneiden prosentuaalisesta osuudesta vähennetään nolasta kuuteen antaneiden eli arvostelijoiden prosentuaalinen osuus. Seitsemän tai kahdeksan antaneet nähdään laskutoimitukseen liittyen neutraaleina suosittelijoina, joiden lukua ei oteta huomioon. NPS luku voi olla mikä tahansa kokonaisluku -100 ja 100 välillä. (Tuulaniemi 2011, 243.)

Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta tärkein kysymys on mitataanko yrityksessä tuottavuutta eli määrää vai laatua. Useissa yrityksissä mitataan tuottavuutta, esimerkiksi myyjien kohdalla toteutuneiden kauppojen määrää. Asiakaskokemuksen kannalta tämä on kuitenkin täysin väärä tapa toimia. Jos halutaan mitata ja parantaa asiakaskokemusta, tulisi informaatiota kerätä suoraan asiakailta, ja sitoa henkilöstön palkitseminen siihen miten asiakkaat arvioivat palvelua. Palkitseminen kun on luonnollinen jatkumo mittaamiselle. Toisin sanoen on mitattava henkilöstön luomia asiakaskokemuksia ja palkita henkilöstöä esimerkiksi asiakkaiden suositteluhalukkuuden tai tyytyväisyyden mukaan. (Löytänä & Korteso 2011, 172–174.)

Pelkkä asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei enää riitä. Asiakaskokemusta on mitattava reaaliajassa ja eri kosketuspisteissä. Suositteluhalukkuuden mittaaminen ei kuitenkaan toimi kaikissa tilanteissa. Jos asiakas soittaa yrityksen asiakaspalveluun, on häneltä heti perään kysyttävä esimerkiksi palvelun helpoutta siihen kehitellyllä Customer Effort Score- mittarin avulla. Mikäli asiakas arvioi palvelun negatiiviseksi, tulee ongelman syy selvittää ja järjestää korjaustoimenpiteet heti. Mittaamisen avulla saatuja tuloksia tulee hyödyntää kokonaisvaltaisesti. SATOn kannalta olisi mielenkiintoista selvittää valmiina myytävän asunnon ostoon liittyen suosittelijoiden ja arvostelijoiden kannattavuutta. Eli onko neliöhinnoiltaan kalleimpien asuntojen ostajat yleensä suosittelijoita ja ostavatko arvostelijat halvimpia asuntoja vai toisinpäin. Asiakaskokemuksen kannalta tärkeintä on asiakkaiden kuuntelu ja se tapahtuu laadukkaan mittaamisen avulla. Myös asiakkaiden antamia kehitysideoita on toteuttava, koska avoin innovaatio on molempien etu. (Löytänä & Korkeakoski 2014 134–147.)

5 TUTKIMUS

5.1 Tutkimusote ja menetelmä

Opinnäytetyön tutkimustyyppinä eli tutkimusotteena käytettiin laadullista tutkimusta. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi ja miten tapahtui. Päädyin tähän tutkimustyyppiin kartoittaakseni asiakkaiden mielipiteitä ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään pääsemään syvemmälle asiakkaiden ajatteluun ja arkeen. Kvalitatiivinen tutkimus kuvailee minkälainen tietty asia tai ilmiö on. On kuitenkin tärkeää huomioida mittaamisen sisältävän yleensä sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen sen kaikissa tasoissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–137.)

5.2 Haastattelu

Tutkimukseni pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä oli haastattelu. Haastattelu on yksi aineiston keruun perusmenetelmistä ja se voidaan luokitella jopa keskusteluksi, eli haastattelijan ja haastateltavan väliseksi dialogiksi. Haastattelija johtaa tilannetta eli esittää kysymyksiä. Haastattelulla on monia etuja, se on joustava aineistoa kerätessä ja vastauksia voi tulkita laajemmin. Haastattelijalla on tarvittaessa mahdollisuus toistaa kysymys ja oikaista väärinkäsityksiä. Lisäksi haastattelija voi esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastateltava ei ole strukturoidun kyselyn tapaan kahlittu valmiiksi valittuihin vaihtoehtoihin vaan hän saa vapaasti kertoa kokemuksistaan. Tässä tapauksessa haastattelu toimii siis erityisesti tiedon syventämisen näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–207 ja Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Jokaisen asiakkaan asiakasmatka on yksilöllinen ja tästä syystä yksilöhaastattelut aikaansaavat parhaan mahdollisen tuloksen. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 42).

Haastattelu sisältää myös omat haaitansa. Haastattelu vaatii paljon aikaa ja haastattelijan roolia tulee harjoitella. Haastattelun luotettavuus sisältää niin

ikään virhelähteiden mahdollisuuden. Haastateltava voi kokea tilanteen uhkaavana ja hän pyrkii usein antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava voi useassa tapauksessa vääristellä vastauksiaan, jotta ne antavat paremman kuvan hänen normeistaan ja käyttäytymisestä. Tuloksia ei voi liiemmin yleistää ja niitä pitää tulkita tilannesidonnaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 206–207.)

Tässä työssä haastattelu toteutettiin yksilöpohjaisena puhelinhaastatteluna. Haastattelun tyyppinä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu eli se toteutettiin lomaketta apuna käyttäen. Haastatteluja ei nauhoitettu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Vastauksia täytettiin manuaalisesti koko haastattelun ajan koneelle eli ne sisältävät sanamuotojen tulkinnan suhteen pienen virhemahdollisuuden. Haastateltaviksi valittiin asunnon ostaneita asiakkaita, joista osa oli jo vastannut SATOn lähettämään asiakaskyselyyn. Heiltä pyrittiin keräämään syvällisempiä ja tarkempaa tietoa valmiina myytävän asuntotuotteen asiakaskokemukseen liittyen.

Puhelinhaastattelut toteutettiin ilta-aikaan ja niihin vastasi viisi naista ja yhdeksän miestä eli yhteensä neljätoista haastateltavaa. Keskimääräinen vastausaika yhtä haastattelua kohden oli noin kaksikymmentä minuuttia. Uskon, että haastatteluista pystytään tekemään melko luotettavia päätelmiä, koska vastaukset alkoivat loppua kohden toistaa itseään. Eli työn reliabelius oli mielestäni hyvää luokkaa. Työn validius ei ole kovin hyvää tasoa, koska jos kysymykset olisi laadittu uudestaan työn loppuvaiheessa, ne olisi saatu mittaamaan paremmin tutkittavaa aihetta eli asiakaskokemusta. Suurin ongelma haastatteluihin liittyen on se, että ne tehtiin pelkästään asunnon ostaneille asiakkaille. Aineistosta puuttuu haastateltavien kohdalla kokonaan ei-ostaneiden näkökulma asiakaskokemukseen ja sen ulottuvuuksiin. Vastauksia ei ole yksilöity kohteen, iän tai sukupuolen mukaan vaan niitä on käsitelty anonymisti ja yleisellä tasolla asiakaskokemuksen näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Johtopäätökset tulosten pohjalta

Tuloksia analysoitaessa tulee niitä tarkastella eri asiakasryhmien näkökulmasta, jotta voidaan huomata miten eri lopputuloksiin päätyvät asiakkaat eroavat toisistaan. Näin voidaan räätälöidä palveluita eri kohderyhmille ja kunkin ryhmän sen hetkisiin tarpeisiin. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 42.) Tähän ei kuitenkaan tässä työssä päästy, koska kaikista haastateltavista ei ollut saatavilla yksilöintitietoa. Tulosten analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko edustavat tutkimuksen ydinkohtaa. Aineiston analyysiä suorittaessa tulisi ongelman ja analyysin olla rakenteeltaan yhteneväiset. Näin ollen tutkimusongelmat ohjaavat menetelmien ja analyysitavan valintaa. Analyysivaiheen kautta tutkija saa vastauksen esittämiinsä ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Haastatteluiden avulla kerätyn aineiston tulokset kuuluvat liikesalaisuuden piiriin. Koska varsinaisia tutkimustuloksia ei käydä tässä työssä läpi, tehdään niiden pohjalta kuitenkin yleisluontoisia päätelmiä. Tulosten yhteenvedossa käydään läpi asiakaskokemuksen näkökulmasta haastatteluista esiin nousseita asioita teemoittain. Lähinnä keskitytään siihen, minkälaisia tuntemuksia valmiina myytävä asuntotuote on asiakkaissa herättänyt. Kehitysideat jäävät lähtökohtaisesti vain SATOn käyttöön, mutta niitäkin on sisällytetty johtopäätöksiin ja osa on esitelty jo teoriaosuudessa.

Kuten Keskinen & Lipiäinen (2013, 22–23) mainitsevat asiakasmatka koostuu viidestä eri vaiheesta ja matkan ensimmäinen vaihe on brändin tila, johon sisältyy asiakkaan mielikuvat ja ennakkokäsitykset yrityksestä. Näistä ennakkokäsityksistä haluttiin kerätä tietoa, koska asiakaskokemukseen vaikuttaa jo asiakkaan ennakkoon muodostavat mielipiteet yrityksestä. Haastattelujen pohjalta esiin nousi teemoittain seuraavanlaisia asioita. Asunnon ostaneet asiakkaat pitivät SATOn imagoa lähtökohtaisesti positiivisena. Moni haastateltavista myös

tiesi yrityksen etukäteen, ja tunnettuus korreloi yleensä luotettavuuden kanssa. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 79.) Moni asiakkaista koki, että iso yritys on lähtökohtaisesti luotettava, jolloin ostopäätöksen teko koetaan turvalliseksi. Voidaankin olettaa, että yrityksen tunnettuus on asiakaskokemuksen kannalta lähtökohtaisesti positiivien asia ja se laukaisee asiakkaassa ostopäätöksen herkemmin.

Seuraava teema tarkasteli asiakkaan ennakko-odotuksia konseptiin liittyen. Odotukset ja ennakkokuvat konseptiin liittyen olivat pääosin positiivissävytteisiä. Konseptin odotettiin olevan helppo ja säästävän vaivaa ja aikaa. Moni haastateltavista etsi nimenomaan omaan kiireelliseen aikatauluunsa sopivaa uudisasuntoa. DiJuliuksen (2008, 137–139) määrittelemän mukaan yksi asiakaskokemuksen komponenteista on helppokäyttöisyyden komponentti. Valmiina myytävän asuntotuotteen helppokäyttöisyyden osatekijä koettiin haastateltavien mielestä tasoltaan hyväksi. Lisäksi ennakko-odotuksista nousi muutamassa vastauksessa esiin suositteluhalukkuus, jota Maklan & Klaus (2011, 783) pitävät yhtenä positiivisen asiakaskokemuksen selkeimmistä seurauksista. Muutama haastateltava oli lähipiiriltään saanut positiivista palautetta kohteesta, ja suosittelu konkretisoitui asunnon ostona. Osassa vastuksista konsepti herätti alkuun epäilyjä, mutta ne karisivat ensimmäisten kohtaamisten aikana.

Odotusten vertaaminen kokemuksiin on tarpeellista, koska kuten monessa asiakaskokemuksen määritelmässä mainittiin, asiakas arvioi asiakaskokemustaan vertaamalla odotuksia vuorovaikutustilanteiden kautta saamiinsa kokemuksiin. Asunnon ostaneiden asiakkaiden kohdalla kokemukset olivat olleet tasapainossa odotusten kanssa. Eli SATOn voidaan nähdä antaneen realistisen arvolupauksen, jolloin asiakas ei ollut pettynyt, vaan oli ostanut asunnon. Lisäksi osassa vastuksista haastateltavat olivat ihastuneet kohteeseen nähdessään sen ensimmäistä kertaa livenä. Oli tapahtunut niin kutsuttu odotusten ylittyminen eli Wow- elämys, joka herkästi johtaa suositteluihin ja ilmenee positiivisena asiakaskokemuksena, kuten teoriaosuudesta voidaan lukea. Odotusten ylittämisen kannalta arvolupaus kannattaa pitää mahdollisimman maltillisena. Yritys ei saa luvata liikoja, ja tärkein tehtävä on varmistaa, että yritys lunastaa anta-

mansa lupaukset. Kiinnostus asuntokohteisiin täytyykin herättää muilla keinoilla, kuin yliampuvalla markkinoinnilla.

Seuraavana haastattelun teemana olivat kosketuspisteet ennen ostopäätöstä. Vastausten kautta pyrittiin selvittämään, minkälaisia tunteita kohtaamiset aiheuttivat, ja mikä erotti SATOn kilpailijoista. Lisäksi selviteltiin kohteen markkinoinnista saatavaa palautetta. Muutama haastateltava oli tehnyt vertailuja SATOn ja kilpailijan välillä, mutta SATOn tuotantoa pidettiin sijainniltaan tai laadultaan parempana. Asunnon ostaminen on taloudellisesti iso investointi, ja asiakkaat tekevätkin näissä korkean intensiteetin ostoissa yleensä paljon vertailua. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 49.) Shawn (2007, 35–36) teorian mukaan asiakaskokemukseen vaikuttaa myös niin kutsuttu esikokemus, mutta siihen liittyen vastuksista ei noussut esiin mitään selkeää. Markkinointia pidettiin positiivisena ja usea haastateltavista oli saanut tietoa kohteen valmistumisesta printtimedian kautta. Suosittelet nousivat tässäkin vastuksessa arvoonsa, kun osa haastateltavista oli kuullut kohteesta ystäviensä kautta. Kysymyksen ongelman oli se, että suurin osa maallikoista näkee markkinoinnin vain yrityksen mainontana, vaikka tosiasiaassa se on kaikki mitä yritys tekee.

Kolmantena haastatteluiden teemana olivat kosketuspisteet ostopäätösten aikaan. Erityisen mielenkiintoista oli se, että suurin osa haastateltavista oli tehnyt ostopäätöksen jo ensimmäisen asunnon esittelyn aikana, näin ollen positiivisten kokemusten luonti heti alussa on tärkeää. Erään tutkimuksen mukaan yli viisikymmentä prosenttia ostopäätöksistä on jo tehty ennen kuin asiakas edes tapaa myyjää. Ja luku tulee kasvamaan. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 99.) Näin ollen valmiina myytävän asuntotuotteen digitaaliseen markkinointiin on panostettava, koska asiakkaat tekevät nykyään vertailuja usein verkossa. Ensimmäisten kohtaamisten onnistumiseen tuleekin kiinnittää erityishuomiota. Esimerkiksi asuntojen esittelyn taso on oltava huippuluokkaa. Asuntojen esittelyn aikataulullinen joustavuus keräsi haastateltavien keskuudessa kiitosta. Aikataulujen joustavuus lukeutuu DiJuliuksen (2011, 783) mukaan asiakaskokemuksen helppokäyttöisyyden komponenttiin. Lisäksi vertailun mahdollisuus asunnoissa eri mallistojen ja pohjaratkaisujen väliltä nähtiin todella positiivisena asiana.

Viimeisempänä teemana oli kosketuspisteet ostopäätöksen jälkeen eli niin kutsuttu asiakassuhteen jälkihoito. Shawn (2007, 35–36) teorian mukaan asiakaskokemukseen vaikuttaa vahvasti niin kutsuttu jälkikokemus ja huono jälkikokemus voi pilata koko asiakaskokemuksen. Vastauksista nousi esiin seuraavantilaisia asioita. Useampi haastateltava ilmoitti, ettei ole kaivannut aktiivisempaa kaupanteon jälkeistä kontaktointia. Mikäli haastateltavilla oli ilmennyt ongelmia, olivat he useimmissa tapauksissa saaneet nopean ratkaisun tilanteeseensa. Eri toimijoiden rooleja voitaisiin kuitenkin tässäkin tapauksessa selkeyttää. Lisäksi myyjältä haluttaisiin selkeämpää informaatiota miten kaupan jälkeen edetään. Asiakas ei saa jäädä kaupanteon jälkeen yksin. Osa haastateltavista antoi negatiivista palautetta SATOn kumppanien toiminnasta, esimerkiksi rakentamisen aikaisten virheiden korjaamisen liittyen. Myös kumppanien toiminta vaikuttaa asiakaskokemukseen, ja SATOn tulisikin yhdessä kumppaniensa kanssa suunnitella, minkälaisia kokemuksia yhdessä halutaan luoda. SATOn kaupanteon jälkeen järjestämät tutustumistilaisuudet saivat positiivista palautetta. Tuotemuodosta informointi oli monen haastateltavan mielestä hyvää luokkaa, ja tarvittavan tiedon sai jos sitä viitsi etsiä.

Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin asiakkaiden suositteluhaluuteen vaikuttavia tekijöitä. Tätä kysyttiin, koska suositteluhaluus on yksi positiivisen asiakaskokemuksen tärkeimmistä seurauksista. Suositteluaikaita lisääviä tekijöitä olivat muun muassa myyntihenkilöstön ammattitaito ja ystävällisyys. Samoin kuin rakentamisen laatua ja kohteen sijaintia pidettiin tärkeinä tekijöinä. Yksi eniten esiin nousseista kriteereistä suositteluhaluuteen liittyen oli palvelun sujuvuus. Melkein jokainen haastateltava kertoi suosittlevansa yritystä mielellään kun asiat sujuvat ja ongelmatilanteita ilmenee mahdollisimman vähän. Haastateltavat kokivat siis yleisen tyytyväisyyden johtavan suositteluihin.

6.2 Loppupohdinta

Asiakaskokemuksen käsitteen ollessa niin laaja ja abstrakti kokonaisuus, muodostui teoriaosuuden kirjoittamisesta erittäin työlästä. Monia omasta mielestä

erinomaisia malleja ja asiakaskokemukseen liittyviä teorioita piti matkan varrella hylätä. Työn tekeminen on ollut palkitsevaa ja haluankin kiittää SATOa saamastani mahdollisuudesta tehdä tuettu ja osittain palkallinen kehitystyö. Erityiskiitoksen ansaitsee Turun aluejohtaja Matti Keitilä, joka mahdollisti opinnäytetyön tekemisen.

Työn suurimpina haasteina ovat olleet haastateltavien määrän jääminen alhaiseksi ja aikataulujen pitävyys. Vastausprosentin alhaisuus johtuu yleensä monista eri syistä. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on mittaamisen nykyinen määrä. Jokaisen sähköpostiin satelee nykyään vähintään viikoittain asiakastytyväisyyttä tai muuta vastaavaa mittaavia kyselyitä. Ihmiset ovat koko ajan kiireisempiä, ja näin ollen henkilökohtaiset puhelinhaastattelut antoivatkin työn kannalta kaikkein arvokkainta aineistoa. Lisäksi yksi suurimmista haasteista on ollut koko kirjallisen työn rajaaminen 40 sivun mittaiseksi ja työajan rajaaminen 400 opiskelijan työtuntiin. Onneksi olen pystynyt hyödyntämään tämän työn ulkopuolelle jäävää aineistoa vain SATOn käyttöön jäävään versioon.

Opinnäytetyön tekemisen prosessi kesti kokonaisuudessaan noin kahdeksan kuukautta. Prosessin pitkä ajallinen kesto on ollut positiivien asia, koska alitajunta on tehnyt koko ajan töitä aiheen parissa, ja kokonaiskuva aiheeseen liittyen on matkana varrella parantunut. Prosessi on ollut siltä osin onnistunut, että jos laatisin haastatteluiden kysymykset uudestaan työn loppuvaiheessa, muotoilisin ne mittaamaan selkeämmin asiakaskokemusta. Työn tieteellisyys ei ole huippuluokkaa, mutta ammattikorkeakoulutason opinnäytetyön tarkoitus onkin toimia eräänlaisena työelämälähtöisenä harjoitustutkimuksena. Toivottavasti SATO pystyy hyödyntämään tuloksia ja teoriapohjaa valmiina myytävän asuntotuotteen asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta mahdollisimman hyvin. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön prosessi on ollut ammatillisessa mielessä kehittävä. Haastatteluiden tekeminen on ollut palkitsevaa, ja olen oppinut kuuntelemaan asiakasta ja tunnistamaan heidän tarpeitaan asunnon ostoon liittyen paremmin.

LÄHTEET

DiJulius, J. R. 2008. What's the Secret Providing a World-Class Customer Experience. Hoboken: Wiley. Viitattu 14.5.2014. <http://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/kirjasto/tiedonhaku/> Nelli-Portaali, Ebrary.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Gentile, C.; Spiller, N. & Noci, G., 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Cocreate Value with the Customer. European Management Journal, 25 (5), 395–410.

Hirsjärvi, S. ; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

IBM 2014. Moving from the back office to the front lines. CIO insights from the Global C-suite Study. Viitattu 16.4.2014 <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03580usen/GBE03580USEN.PDF>

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa – Tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korkeakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi- Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki. Talentum.

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

Maklan, S. & Klaus, P. 2011. Customer Experience: Are we Measuring the Right Things. International Journal Of Market Research. Vol 53, 771-792.

SATO Oyj:n Vuosikertomus 2013. Vuosittainen kirjallinen julkaisu.

SATO 2014. SATO yrityksenä. Viitattu 16.4.2014 www.sato.fi > SATO yrityksenä> SATO Oyj Tilinpäätöstiedote 2013.

Shaw, C. 2007. The DNA of Customer Experience. New York: Palgrave Macmillan.

Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. Customer Experience. Future trends and insights. New York: Palgrave Macmillan.

Sponda Oyj:n asiakaslehti. 2013. Asiakaskokemus vaatii tekoja. Viitattu 16.4.2014. http://ir2.flife.de/data/sponda2/igb/pdf_print.php?pdf_name=1000016_fi.pdf&anzahl=1&print_all=1&lang=FIN&bericht_id=1000016

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valto, S. 2005. Mikä on asuntokaupan RS-järjestelmä? 2005. Artikkelit YLE:n verkkosivuilla 10.02.2005. Viitattu 16.4.2014. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2005/02/10/mika-asuntokaupan-rs-jarjestelma>

Ward, C. 2006. What is Customer Experience Management? Teoksessa Defining CEM. Viitattu 12.3.2014. <http://www.smithcoconsultancy.com/>, CEM-tips.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1.) Yrityksen Imago / ennakkokuva konseptista asiakkaan silmissä / brändin tila

Minkälainen imago SATOlla on mielestänne?

Mitä tunteita tai mielikuvia valmiina myytävä konsepti herätti = Odotukset konseptista?

2.) Kosketuspisteet ennen ostopäätöstä / esikokemus

Teittekö asuntokauppaan liittyen vertailua ja mikä erotti SATO:n muista?

Minkälainen kuva kohteen markkinoinnista jäi mieleenne?

3.) Kosketuspisteet ostopäätöksen aikaan / kokemus

Missä vaiheessa solmitte kaupan? Kävittekö useammalla näytöllä? Minkälainen kuva näytöistä jäi?

4.) Jälkihoito / jälkikokemus

Vastasiko valmiina myytävä tuote odotuksianne? = kokemukset konseptista

Onko teidät huomioitu kaupanteon jälkeen ja mitä olisi voitu tehdä paremmin?

Olisiko tuotemuodosta pitänyt informoida selkeämmin?

Mikä saisi teidät asiakkaana suosittelemaan SATOa asuntoa ostavalle ystävä-
lenne?