

Tanja Kukkamäki

Asiakaskokemusmittarin kehittäminen - Case Yritys X

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK,
liiketalouden johtaminen ja
kehittäminen

Syksy 2023



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Kukkamäki Tanja

Työn nimi: Asiakaskokemusmittarin kehittäminen - Case Yritys X

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), liiketalouden johtaminen ja kehittäminen

Asiasanat: asiakaskokemus, johtaminen, mittaus, kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelut, benchmarking, aivoriihi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Yritys X:n asiakaskokemuksen johtamista. Opinnäytetyön konkreettisenä tarkoituksena oli kehittää työkalu, jonka avulla yrityksen johto voi rakentaa yrityksen strategiaa asiakasrajapinnasta saatavan tiedon perusteella sekä seurata asiakaskokemuksen kehittymistä ja yritysjohton tekemien strategiapäätösten vaikuttavuutta. Asiakaskokemusmittarin avulla yrityksen on mahdollista kerätä todellista asiakaskokemustietoa sekä johtaa asiakaskokemusta tiedolla.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valittiin konstrukttiivinen tutkimus, koska asiakaskokemusmittarin kehittäminen on käytännönläheinen, konkreettiseen työkalun luomiseen suuntautuva tehtävä. Mittaria kehitettiin tutkimuksen sekä teorian avulla kerättävän tiedon pohjalta. Tutkimusote oli kvalitatiivinen. Tutkimusprosessi aloitettiin kirjallisuuskatsauksella, jonka perusteella muodostettiin opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Tutkimusmenetelminä käytettiin benchmarkingia, ryhmäteemahaastatteluita asiakasrajapinnassa sekä aivoriihiyppisiä työpajoja. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi luotiin asiakasprofiilit sekä asiakaspolku.

Benchmarkingin avulla selvitettiin, millaisia asiakaskokemusmittareita muilla yrityksillä on käytössä ja valittiin parhaita ominaisuuksia Yritys X:n mittariin. Asiakasprofiileja sekä asiakaspolkua hyödynnettiin asiakasymmärryksen lisäämiseksi, oikean kohderyhmän määrittämiseksi sekä mittauksen oikea-aikaisuuden selvittämiseksi. Asiakkaiden ryhmäteemahaastatteluiden tavoitteena on saada tietoa siitä, mikä heille on merkityksellistä, jotta Yritys X:n tuotteita käytettäisiin potilaiden hoidossa, sekä millainen mittari motivoi asiakkaita vastaamaan. Tieto on merkityksellistä Yritys X:n johdolle, jonka tavoitteena on liiketoiminnan kasvu. Vastausten analyysin perusteella vaikuttavuus ja arvon luominen yhteistoiminnassa Yritys X:n kanssa ovat ratkaisevat tekijät, jotta hoitoja käytetään.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena kehitetty asiakaskokemusmittaristo on Yritys X:lle hyödyllinen, ja ja sitä voidaan hyödyntää myös, kun kehitetään asiakaskokemusmittareita muille organisaatioille, jotka yhdistävät palvelun ja tuotteen.

Abstract

Author(s): Kukkamäki Tanja

Title of the Publication: Development of Customer Experience Indicator - Case Company X

Degree Title: Master of Business Administration, Business management and development

Keywords: Customer experience, Management, Measurement, Qualitative research, Theme interviews, Benchmarking, Brainstorming

The objective of this Thesis was to develop Company X's customer experience management. The specific purpose of the Thesis was to develop a tool with which the Company's management can create the Company's strategy based on the information obtained from the customer interface and monitor the development of the customer experience and the effectiveness of the strategic decisions made by the Company's management. For the Company, customer experience metrics enable to collect real customer experience data and manage the customer experience by information.

Constructive research was chosen as the research strategy of the Thesis, because the development of a customer experience metric is a practical task oriented towards the creation of a concrete tool. The metric was developed based on data collected through research and theory. The research approach was qualitative. Benchmarking, group theme interviews in the customer interface and brainstorming workshops were used as research methods. To increase customer insight, customer profiles and a customer journey were created.

Benchmarking was used to ascertain what kind of customer experience metrics other companies are using, and the best features were chosen for Company X's metric. Customer profiles and the customer journey were used to increase customer insight, to determine the proper target group and to ascertain the timeliness of the measurement. The objective of customer group theme interviews is to get information about what is meaningful to them in order to use Company X's products in patient treatment, as well as what kind of metrics motivate customers to answer. The information is relevant to the management of Company X, whose objective is business growth. Based on the analysis of the answers, effectiveness, and value creation in cooperation with Company X are the decisive factors for the treatments to be used

The customer experience indicator developed as a result of this Thesis is useful for Company X, and it can also be used when developing customer experience metrics for other organizations that combine service and product.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Asiakaskokemuksen viitekehys.....	5
2.1	Asiakaskokemuksen ulottuvuudet	9
2.2	Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen.....	11
2.2.1	Arvo ja arvolutaus.....	12
2.2.2	Asiakaskokemuksen johtamisen merkitys	13
2.2.3	Asiakaskokemus strategian osana.....	14
2.2.4	Asiakasroolien vaikutus asiakaskokemuksen johtamiseen	16
2.2.5	Asiakaskokemus, henkilöstökokemus ja brändikokemus	17
2.3	Asiakasprofiilit	22
2.4	Asiakkaan polku.....	23
3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	26
3.1	Taloudelliset mittarit	28
3.2	Henkilöstömittarit	29
3.3	Asiakaskokemuksen mittaamiseen käytetyt mittarit.....	30
3.3.1	Net Promoter Score (NPS).....	33
3.3.2	Customer Effort Score (CES).....	33
3.3.3	Customer Satisfaction Score (CSAT).....	34
3.3.4	Asiakaspääoman kehittämisen mittarit	34
3.3.5	Tehokkuuden mittarit	35
3.3.6	Asiakaskokemukset mittarit kootusti.....	36
4	Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät	38
4.1	Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä tutkimusstrategiana	38
4.2	Laadullinen tutkimusote.....	39
4.3	Kehittämistyön tutkimus- ja kehittämismenetelmät	40
4.3.1	Benchmarking.....	40
4.3.2	Teemahaastattelu	41
4.3.3	Työpajatyöskentely kehittämismenetelmänä (aivoriihi)	42
4.4	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja tutkijan positio	44
5	Asiakaskokemusmittarin kehittäminen	46
5.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	46
5.2	Kehittämisprosessi	47

5.3	Toimeksiantajan esittely	49
5.4	Asiakassegmentti.....	Error! Bookmark not defined.
5.4.1	Asiakasprofiili (persoona).....	51
5.4.2	Yritys X:n asiakaspolku	53
5.5	Benchmarkingin ja sen tulokset	55
5.6	Kehittämistyöpajat 1 ja 2	56
5.7	Teemahaastattelut ja niiden tulokset	59
6	Yritys X:n asiakaskokemusmittari ja sen käyttö.....	64
7	Pohdinta	67
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	67
7.2	Oman asiantuntijuuden kehittyminen	Error! Bookmark not defined.
7.3	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja kehitysehdotukset.....	71

Lähteet

Liitteet

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Yritys X:n asiakaskokemuksen johtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työkalu, jonka avulla yrityksen johto voi rakentaa yrityksen strategiaa asiakasrajapinnasta saatavan tiedon perusteella sekä seurata asiakaskokemuksen kehittymistä ja yritysjohton tekemien strategiapäätösten vaikuttavuutta. Asiakaskokemusmittarin avulla yrityksen on mahdollista kerätä todellista asiakaskokemustietoa ja johtaa asiakaskokemusta tiedolla.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on seuraava:

Millaisen asiakaskokemusmittarin avulla Yritys X voisi mitata asiakaskokemusta?

Alakysymykset ovat seuraavat:

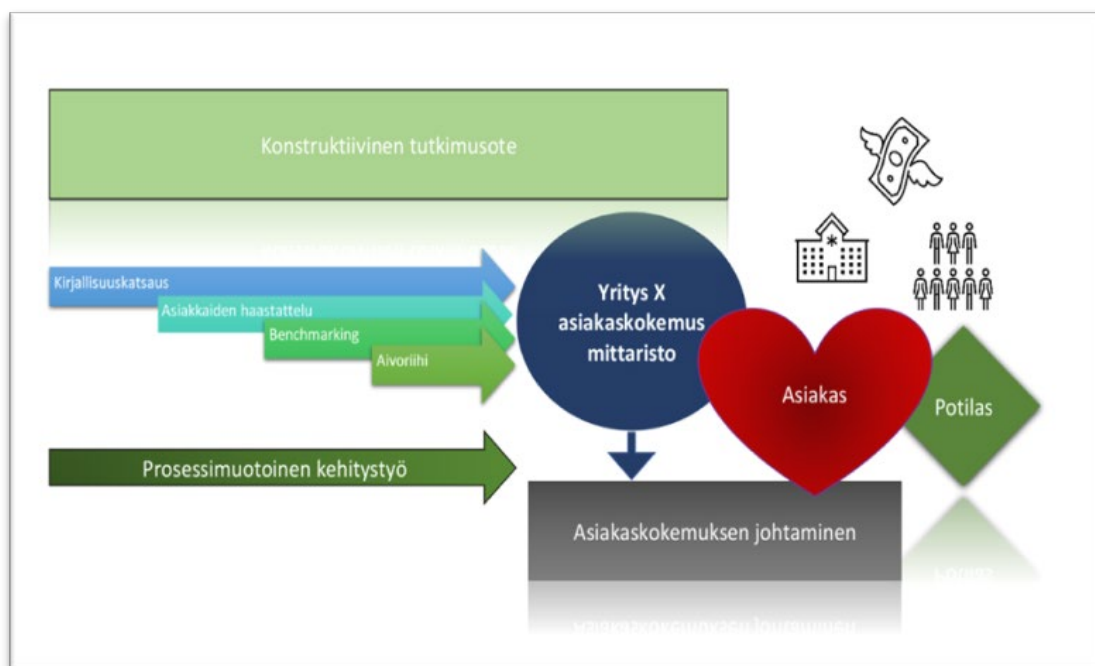
1. Millaisia mittareita on kirjallisuudessa?
2. Mitä asioita tulisi seurata johdon näkökulmasta?
3. Miten kohdennamme kyselyn oikein?
4. Miten saamme kyselystä toimivan ja vastaamiseen motivoivan työkalun, joka mittaa asiakaskokemusta asiakkaan näkökulmasta?

Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X on lääkintälaitteiden sekä lääkkeiden jakelija Pohjoismaissa ja kuuluu globaaliin monialaiseen konserniin. Yrityksen strategiassa keskeisenä tavoitteena on lisätä potilaiden elämänlaatua ja itsenäisyyttä sekä tukea terveydenhuollon toimintaa innovatiivisilla tukiratkaisuilla. Yritys X seuraa työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä yrityksen taloudellista kehitystä eri mittareiden avulla. Sillä ei ole kuitenkaan järjestelmällistä tapaa selvittää strategian tavoitteiden toteutumista asiakasrajapinnassa tai yrityksen toiminnan vaikuttavuutta.

Asiakaskokemuksen kehittämisessä 360 asteen näköala vaatii asiakasmittareita ja henkilöstömittareita taloudellisten mittareiden ohella. Asiakasmittareiden avulla varmistetaan asiakasvuorovaikutuksen kehittyminen oikeaan suuntaan, ja henkilöstömittareiden avulla johdetaan toiminnan ja kulttuurin muutosta asiakaskeskeisempään suuntaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 48–49.) Tämä opinnäytetyö rajattiin käsittelemään asiakasrajapintaa ja

asiakkaiden kokemusten mittaamista. Tässä opinnäytetyössä asiakalla tarkoitetaan terveydenhuollon ammattilaisia, jotka käyttävät Yritys X:n tuotteita. Asiakas on ammatiltaan neurologi tai sairaanhoitaja.

Tutkimusstrategiaksi valittiin konstruktiiivinen tutkimus, koska se soveltuu konkreettisten tuotosten, kuten mittareiden, mallin tai suunnitelman, tekoon ja keskittyy tosielämän ongelmiin. Tutkimusote on laadullinen. Kuvassa 1 on esitetty opinnäytetyön tutkimusstrategia visuaalisesti.



Kuva 1. Opinnäytetyön tutkimusstrategian visualisointi

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu tärkeimpien kehittämistyöhön liittyvien käsitteiden määrittelystä sekä teoreettisesta mittausmenetelmän kehittämismetodista. Kehittämistyön pohjaksi toteutettiin kevään 2023 aikana kirjallisuuskatsaus, asiakkaiden ryhmäteemahaastattelut, benchmarking sekä aivoriihityyppinen työpaja kahdesti. Mittarin kehittämisen kohderyhmä on terveydenhuollon ammattilaiset, jotka käyttävät yrityksen tuotteita. Asiakasymmärryksen lisäämistä varten laadittiin asiakasprofiilit ja asiakaspolku oikea-aikaisen mittausaikataulun laatimiseksi. Luotettavan mittaustiedon kerääminen koostuu oikeista kysymyksistä, oikeasta kohderyhmästä sekä oikea-aikaisesti tehdyistä mittauksista (Löytänä & Korkiakoski 2014, 151–153).

Opinnäytetyön kehittämisprosessin aikana pyrittiin löytämään oikeat asiakaskokemusta mittaavat kysymykset ja tarkentamaan mittarin kohderyhmää sekä mittauksen oikeaa ajoitusta, jotta mittari kokoaisi Yritys X:n johdolle merkittävää asiakaskokemustietoa päätöksentekoprosesseja varten. Opinnäytetyö rajattiin mittarin kehittämiseen, joten sen pilotoinnin ja varsinaisen käyttöönoton tekee Yritys X myöhemmin.

Asiakaskokemus on organisaatioiden johtamisen kovaa ydintä, mutta usein se jää organisaatioiden johtamisjärjestelmän irralliseksi osaksi (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38–41). Yritys X tavoittelee taloudellista kasvua ja voittoa kilpaillulla toimialalla sekä osittain palvelun laadun perusteella, joten asiakaskokemuksen tulisi olla merkittävässä osassa yrityksen strategiaa. Strategian luominen ja sen toimeenpano on yrityksen ylemmän johdon tärkein tehtävä, ja onnistuneessa strategiassa tulisi määritellä se, mikä asiakaskokemus on ja miten sitä tulisi johtaa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38–42). Yritys X:n strategia on tältä osin puutteellinen. Asiakaskokemustieto perustuu palautteeseen, joka on suodattanut työntekijöiden oman henkilökohtaisen kokemusmaailman läpi. Jotta Yritys X:n asiakaskokemuksen johtaminen olisi mahdollista asiakaskeskeisesti yrityskeskeisyyden sijaan, tarvitaan toimiva mittari asiakaskokemuksen mittaamiseen. Asiakaskokemuksen johtaminen on mahdotonta ilman toimivia mittareita (Korkiakoski 2019, 11). Mittareiden avulla saadaan informaatiota johdettavista syy-seuraussuhteista eli kausaliiteeteista (Saarijärvi & Puustinen 2020, 284–288). Yritys X pystyy hyödyntämään asiakaskokemusmittaria tiedon keräämiseen nykytilanteesta sekä pidemmällä aikavälillä asiakaskokemuksen kehityksen seurantaan. Palvelun laadulla on merkitystä asiakkaiden päätöksentekoprosessissa, joten asiakaskokemusmittarilla saadaan asiakkaiden ääni kuulumaan yrityksen johdolle asti.

Yritys X on melko uusi toimija tutkimuksen kohteena olevalla terapia-alueellaan, ja toiminta on laajentunut portfolion laajentuessa. Tämän vuoksi mittarissa huomioitiin myös brändikokemuksen kehittyminen. Brändi edustaa liiketoimintastrategiaa ja arvolupausta sekä antaa mahdollisuuden kilpailla oman alansa markkinoilla. Brändin kehittäminen on strategian näkökulmasta kriittistä (Aaker & McLoughlin 2010, 175). Asiakaskokemuksen katsottiin tässä opinnäytetyössä koskevan yritysten välistä yhteistyötä, jossa on omat erityispiirteensä. Yritysten välisessä liiketoiminnassa korostuvat käytännönläheiset ja toiminnalliset kokemukset, joilla ratkaistaan liiketoiminnan haasteita (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 35).

Asiakas määrittelee yrityksen menestymisen (Korkiakoski & Gerdt 2017, 13). Organisaatioiden toimintaedellytykset perustuvat siihen, miten ne pystyvät kannattavasti tuottamaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Jokaisen yrityksen tulisi tavoitella hyviä asiakaskokemuksia, jotka mahdollistavat asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden sekä suosittelun. Näillä kolmella asialla on suora yhteys organisaation menestymiseen tulevaisuudessa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 284–286.) Asiakaskokemusmittari mahdollistaa Yritys X:lle todellisen asiakaskokemustiedon keräämisen ja sen perusteella asiakaskokemuksen johtamisen sekä kehittämisen. Koska Yritys X tavoittelee liiketoiminnan kasvua sekä portfolion laajentamista, asiakaskokemukseen liittyvä kehittäminen on merkityksellistä ja mahdollistaa yrityksen tavoitteleman liiketaloudellisen tuloksen kasvun.

2 Asiakaskokemuksen viitekehys

Asiakaskokemus on ollut olemassa niin kauan kuin ihmisten välillä on ollut vaihdantaan liittyvää taloudellista toimintaa. Nykyisellä aikakaudella monet organisaatiot korostavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen merkitystä kilpailukeinona. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20–21.) Yhdysvaltalainen tutkimusyhtiö Forrester esitteli vuonna 2011 Age of the Customer -mallin, joka kiteyttää viime vuosikymmeninä tapahtuneen muutoksen yrityksen kilpailukeinoissa eli strategiassa. Vuosina 1900–1960 vallalla oli valmistusteollisuuden aikakausi, jolloin kilpailu perustui massatuotantoon ja tehokkuuteen, ja vuosina 1960–1990 elettiin jakelun aikakautta, jolloin menestyjinä olivat yritykset, joilla oli hyvät jakeluketjut. Informaatioteknologia ja tietoverkot toivat uudenlaisen tehokkuuden yrityksen toimintaan 1990–2010-luvuilla. Päätöksenteon pohjaksi oli tarjolla paljon tietoa, ja Internet mullisti verkkokaupan. Nykyisin elämme kuitenkin asiakkaan aikakautta, joka on murtanut aiempien aikakausien kilpailuedut. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 10–13.) Kyky luoda asiakaskokemuksia on ainutlaatuinen kilpailuetu, joka määrittää yrityksen menestymisen tällä aikakaudella (Löytänä & Korkiakoski 2014, 10–13; Klaus 2015, 2; Kempainen 2020, 10). Yritykseltä vaaditaan kokonaisvaltaista lähestymistä strategian, johtamisen, kohtaamisten, mittaamisen sekä yrityskulttuurin osalta (Löytänä & Korkiakoski 2014, 10–13).

Asiakaskokemus voidaan määrittää asiakkaan näkemyksenä yrityksestä eri kosketuspisteiden, mielikuvien ja tunteiden perusteella (Korkiakoski 2019, 20; Meyer & Schwager 2007, 2). Se voidaan määrittää myös tunteena tai mielikuvana, joka asiakkaalle syntyy kohtaamisista yrityksen ja sen edustajien kanssa yrityksen eri kanavissa ja eri palveluissa. Kokemus on odotusten ja toteuman suhde. Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös brändiin liittyvät tunnepohjaiset seikat, ja vahva tunneside voi antaa asiakaskokemukseen joustonvaraa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2021, 9–10, 23.) Asiakaskokemuksen muodostavat asiakkaan aistimukset ja havainnot kokonaisvaltaisesta kokemuksesta yrityksen brändistä alkaen ajallisesti ensikosketuksesta ostamisen jälkeiseen hetkeen (Kihlström 2022, 34). Kokonaisvaltainen asiakaskokemus voidaan nähdä positiivisena, sitouttavana, kestäväenä sekä sosiaalisesti täydentävänä fyysisenä sekä emotionaalisenä kokemuksena kulutusketjun aikana. Kulutusketju koostuu ainutlaatuisesta ja yksilöllisestä palvelutarjoomasta ja aktiivisesta kanssakäymisestä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. (Zairi 2019, 1.) Asiakaskokemus on subjektiivinen ja kokonaisvaltainen kokemus, joka

jäsentyy aina asiakkaan näkökulmasta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 18–20). Asiakaskokemus on paljon monimutkaisempi sekä eri asia kuin palvelun laatu tai asiakastyytyväisyys. Se myös alkaa ennen ostohetkeä ja kestää palvelun tai tuotteen käyttöään ajan. (Klaus 2015, 1, 17.) Asiakaskokemuksen salaisuus ei myöskään ole tarjotun tuotteen laaja ominaisuuksien kirjo (Meyer & Schwanger 2007, 2).

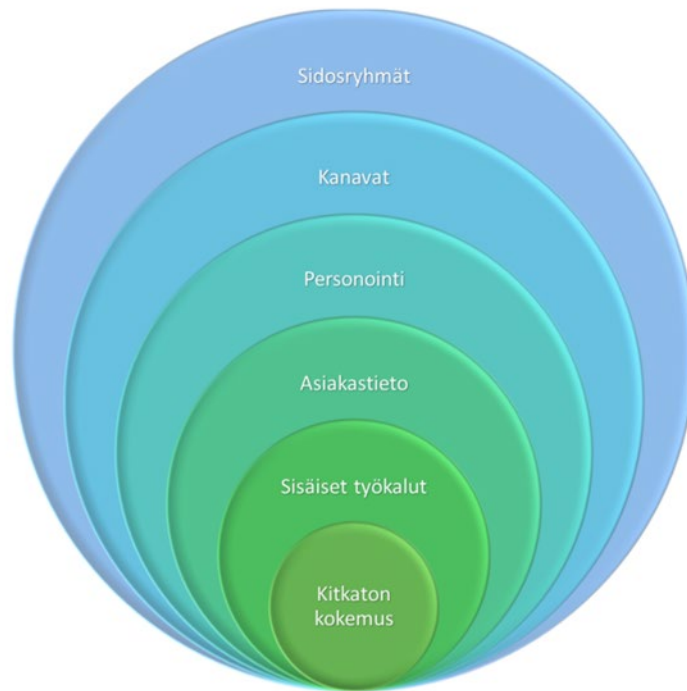
Asiakkaalle hyvä kokemus voidaan määritellä tehokkuutena, helppoutena ja tunteena. Kehittämissuhteissa tulisi huomioida se, miten nämä asiat pystytään konkretisoimaan asiakkaalle kokemuksen kautta. Tehokkuus on yrityksen sisäisten prosessien toimivuutta, ja helppous on yksinkertaisesti asiointin helppoutta. Nämä kaksi elementtiä on suhteellisen yksinkertaista ratkaista käytännön toimilla, mutta kolmas elementti, tunne, on näistä osa-alueista haastavin ja samalla merkityksellisin. Tutkimusten mukaan kaksi kolmasosaa asiakaskokemuksesta on tunnetta. Tunne on se lopputulos, joka asiakkaalle jää kohtaamisesta tai koko asiakassuhteesta yrityksen kanssa. Tunne konkretisoituu esimerkiksi odotusten ylittämiseen, henkilökohtaiseen huomioon tunteeseen tai siihen, että asiakkaan asiasta ollaan kiinnostuneita. Myös asiakaskokemuksen kehittämistyö voidaan keskittää kosketuspisteisiin, joissa on henkilökohtaista kontaktia, ja henkilökuntaa voidaan kouluttaa asiakkaan kohtaamiseen. (Korkiakoski 2019, 49–51.)

Asiakaskokemus tulee kytkeä organisaation johtamisjärjestelmään, organisoitumisen tapoihin ja sen tavoitteisiin. Sen tulisi olla kokonaisvaltainen, eheä kokonaisuus, joka rakentuu asiakaspolun aikana kognitiivisena, emotionaalisenä, sosiaalisena ja sensorisena kokemuksena. Parhaimmillaan asiakaskokemuksesta tulee strategisen johtamisen tapa, joka soveltuu niin yrityksiin kuin julkisiin organisaatioihin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 23–24, 45–47.) Asiakaskokemus syntyy vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa lopputuloksena arvoketjusta, jonka läpi asiakas kulkee asioidessaan yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen johtamisen voidaan katsoa tarjoavan luontevan lähtökohdan arvoprosessien kehittämiseksi. (Korkiakoski & Gerdt 2017, 46–47.) Yritys voi lähestyä markkinaa ja asiakasta yrityskeskeisestä tai asiakaskeskeisestä näkökulmasta. Yritys voi rakentaa liiketoimintaa eli tarjoomaa ja tuotteen ominaisuuksia asiakasymmärryksen perusteella, jolloin prosessin ensimmäinen vaihe on selvittää asiakkaiden jokapäiväisessä elämässä kohdatut ongelmat, joita yritys voi tuotteella tai palvelulla ratkaista. Yritys voi myös valita yrityskeskeisen lähestymistavan eli tuoda tuotteen markkinoille ja seurata, miten asiakkaat reagoivat tarjontaan. (Kemppainen 2020, 22.)

Asiakaslähtöisen yrityksen liiketoiminnan lähtökohta on asiakas ja tämän tarpeet. Tämä on merkittävin yrityksen kasvua ennakoiva tekijä. Asiakaslähtöisen yrityksen tunnuslukuja tarkasteltaessa henkilöstön tyytyväisyys on 1,5-kertainen, brändin tunnettuus sekä asiakastyytyväisyys 1,6-kertaisia, asiakkaiden pysyvyys 1,7-kertainen sekä keskimääräinen ostos ja tuotto 1,9-kertaisia verrattuna sellaisen yrityksen tunnuslukuihin, jonka liiketoiminnan lähtökohtana ei ole asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisellä liiketoiminnalla on merkittävät taloudelliset vaikutukset. (Holma ym. 2021, 29.)

Asiakaskokemusta ei voida mitata suoraan myynnillä tai tuotteen ominaisuuksiin keskittyvällä mittarilla, koska se on ennen kaikkea tunnetta (Korkiakoski & Gerdt 2017, 42). Siihen keskittyminen ei vähennä palveluiden tai tuotteiden merkitystä vaan yleensä päinvastoin. Ihmiset ostavat tavaroita ja palveluita saadakseen ennen kaikkea kokemuksia. Tavaralla ja palvelulla ei ole arvoa itsessään. (Klaus 2015, 16.) Yritys, jonka asiakkaat ovat lojaaleja, kasvaa nopeammin kuin kilpailija, jonka asiakkaat eivät ole sitoutuneita yritykseen (Hayes 2013, 16). 89 % asiakkaista ostaa todennäköisemmin uudelleen positiivisen asiakaskokemuksen jälkeen (Kihlström 2022, 35). Yritysten tulisi kyetä personoimaan vuoropuhelua asiakkaan kanssa muun muassa markkinoinnin automaation keinoin sekä hallita asiakastiedot, joiden avulla kommunikaatio on kanavasta riippumatonta ja toimii asiakkaan ehdoilla. Yritysten sisäisten työkalujen tulisi varmistaa nopea kommunikaatio asiakaspalvelun ja eri osa-alueiden asiantuntijoiden välillä. Kun nämä kaikki osa-alueet ovat kunnossa, asiakaskokemus on kitkaton. Keskeistä on yrityksen motivaatio muuttaa toimintaansa asiakaskeskiseksi ja hyödyntää tarvittavat teknologiset ratkaisut tavoiteltaessa päämäärää. Aikakautemme suurin muutos liittyy asiakkaan suurempaan valtaan, ei teknologiaan. (Korkiakoski 2015.)

Kitkattoman asiakaskokemuksen luomisessa haastavin osa-alue saattaa olla kyky personoida asiakaskokemusta muualla kuin fyysisissä ja henkilökohtaisissa kohtaamisissa. Kitkaton asiakaskokemus tarjoaa hyvän lähtökohdan nykytilanteen analyysiin yhdistettynä teknologiaan sekä työväliseisiin liittyvään analyysiin. (Korkiakoski & Gerdt 2017, 40–41.) Kuvassa 2 on esitetty kitkattoman asiakaskokemuksen elementit.



Kuva 2. Kitkattoman asiakaskokemuksen elementit (Korkiakoski 2015; Korkiakoski & Gerdt 2017, 39)

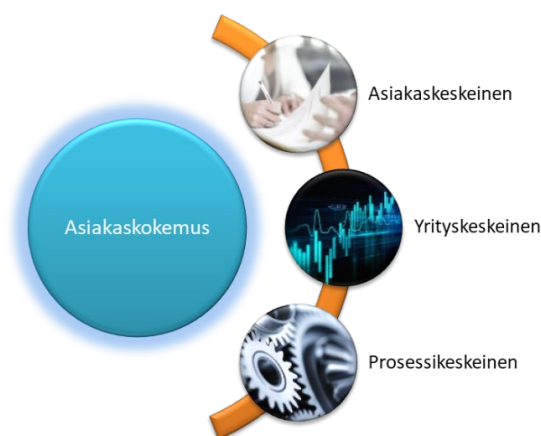
Yrityksen tulee hallita useita elementtejä, kuten sidosryhmät, kanavat, personointi, asiakastieto sekä sisäiset työkalut kitkattoman ja kanavasta riippumattoman kokemuksen syntymiseksi (Korkiakoski 2015). Tämä lähestymistapa tarjoaa yritykselle ideoita ja näkemyksiä asiakaskokemuksen kehittämistyöhön (Korkiakoski & Gerdt 2017, 38). Yrityksen tulee ymmärtää, miten sidosryhmät keskustelevat ja miten keskustelua voidaan seurata, ja myös osallistua siihen (Korkiakoski 2015). Suurin osa yritykseen ja sen brändiin liittyvästä vuoropuhelusta käydään yrityksen ulkopuolisissa kanavissa, joten yrityksen tulisi pystyä ratkaisemaan, miten tätä keskustelua seurataan (Korkiakoski & Gerdt 2017 38–39).

Asiakaskeskeinen lähestymistapa haastaa yrityksiä kehittämään toimintojaan ja selvittämään asiakkaidensa tavoitteet ja tavoitteiden hierarkian. Yritysten tulee ymmärtää nämä asiat johtamisstrategian perustaksi sekä määrittää tavoitellun asiakaskokemuksen taso. Yritys ei voi hallita asiakaskokemusta, mutta se pystyy vaikuttamaan asiakkaan kohtaamiin ärsykkeisiin. Joissakin tilanteissa yrityksen on tyydyttävä fasilitoimaan tilanteita, jotka eivät ole sen hallinnassa. (Becker 2020, 86-88.) Organisaation menestys perustuu siihen, pystyykö se tuottamaan

kannattavasti erinomaisia asiakaskokemuksia. Erinomainen asiakaskokemus selittää asiakastyytyvyyttä, asiakasuskollisuutta sekä suosittelua, ja nämä heijastavat organisaation menestymisen edellytyksiä. Tämä on pääomaa, joka tuo turvaa yritykselle vaikeina aikoina. Kyse on tasapainosta, jossa asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteuttamisen taito on kykyä optimoida asiakaskokemusta suhteessa kustannuksiin. Tutkimuskirjallisuudessa asiakastyytyvyys, asiakasuskollisuus ja asiakassuosittelu ovat asiakaskokemuksesta johtuvia seuraustason muuttujia. Asiakaskokemusta mallinnettaessa näiden muuttujien avulla voidaan mitata, miten asiakaskokemuksen ominaispiirteet (mm. hinta, palvelun saatavuus, palvelun laatu jne.) vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 284–286.) Kolme neljästä yrityksestä on kannattavampia kuin kilpailijansa, jos asiakaskokemustulokset ovat paremmat (Kihlström 2022, 35–36). Asiakkaan aikakaudella yritysten ainoa tehtävä on ylittää asiakkaiden odotukset, ja vain siten ne luovat omistajilleen tuottoa (Löytänä & Korhikoski 2014, 20–21). Yritysmaailmassa huonosti toimiva palvelu tai tuote saattaa saada aikaa dominoefektin, joka heijastuu useisiin asiakkaisiin (Holma ym. 2021, 36).

2.1 Asiakaskokemuksen ulottuvuudet

Asiakaskokemuksella voidaan katsoa olevan kolme ulottuvuutta: asiakaskeskeinen, yrityskeskeinen ja prosessikeskeinen, jotka on esitetty visuaalisesti kuvassa 3 (Kihlström 2022, 38).



Kuva 3. Asiakaskokemuksen ulottuvuudet (Kihlström 2022, 38)

Kuvassa 3 on kuvattu asiakaskokemuksen ulottuvuudet. Asiakaskeskeinen ulottuvuus sisältää ostokokemuksen ja asiakaspalvelun, kun asiakas etsii apua, tukea sekä neuvoa, eli kaikki asiakasvetoiset toimet. Panokset ovat suuria näissä vaiheissa, joten niiden voidaan katsoa olevan kriittisiä asiakaskokemuksen osalta. Tämä ulottuvuus onkin se, joka perinteisesti määrittää asiakaskokemusta. Prosessi tai operationaalinen ulottuvuus sisältää enemmän passiivisia osia kuin aiemmat ulottuvuudet. Siihen kuuluu prosessien, käytäntöjen ja eri alustojen automaattinen toiminta, jota ei johda asiakas tai yrityksen työntekijä. (Kihlström 2022, 38, 39, 41.)

Yrityskeskisellä ulottuvuudella tarkoitetaan yrityksen tai brändin toimintoja, joilla ne pyrkivät tavoittamaan asiakkaansa. Näitä voivat olla markkinoinnin ja myynnin toimenpiteet, takaisinkutsukampanjat tai asiakaspalvelun yhteydenotto ongelmatilanteissa eli kaikki yritys vetoiset toimet. Tämä ulottuvuus antaa yrityksille mahdollisuuden rakentaa viestintää ja lähestymistä, ja monet toimenpiteet ovatkin markkinoinnin vetämiä, ja niiden tarkoituksena on generoida cross-sellingiä tai upsellingiä. (Kihlström 2022, 39–41.) Cross-sellingillä tarkoitetaan ristiinmyyntiä, joka rohkaisee ostamaan päätuotteen hankinnan yhteydessä mitä tahansa muuta sen lisäksi. Upselling eli lisämyynti taas tarkoittaa myynnin lisäämistä, jotta asiakkaan ostos olisi kalliimpi. Se voi olla päivitystä, parannusta tai premiumvaihtoehdon hyödyntämistä. Ero ristiinmyynnin ja lisämyynnin välillä on niiden nimissä. Ristiinmyynti lisää myyntiä lisätuotteiden avulla, jotka täydentävät alkuperäistä ostoa. Lisämyynti lisää ostoa myymällä potentiaaliselle asiakkaalle alkuperäisen tuotteen päivitetyn tai parannetun version. (Bernazzini 2020.) Tämä ulottuvuus mahdollistaa sen, että brändi voi rakentaa ja ajoittaa viestintänsä oikein. Aika on ylellisyys tässä tapauksessa. (Kihlström 2022, 39–40.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 92–95) käsittelevät asiakaskokemuksen moniulotteisuutta kognitiivisena, emotionaalisenä, sosiaalisena ja sensorisena tapahtumana asiakkaan näkökulmasta. Nämä ulottuvuudet realisoituvat eri tavoin ja painotuksin eri toimialoilla ja ovat sidoksissa siihen, millaista asiakaskokemusta yritykset tavoittelevat. Kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan asiakkaiden tavoitehakuisuutta, eli tiettyä tuotetta tai palvelua ostetaan, jotta saavutetaan tietty tavoite, ja asiakas on muodostanut tietyt odotukset aiempien kokemusten, markkinointiviestinnän ja suositteluiden perusteella. Odotusten ylittyminen tai alittuminen määrittää asiakaskokemuksen kognitiivista ulottuvuutta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92–95.)

Emotionaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksen seurauksena koettuja emootioita. Asiakaspalvelutilanteisiin voi liittyä voimakkaita pettymyksen, turhautumisen, ilon, vihan tai välinpitämättömyyden tunteita ja emootioita. Joskus kielteiset emootiot ovat seurausta kognitiivisessa ulottuvuudessa epäonnistumisesta, joka aiheuttaa pettymyksen ja turhautumisen tunteita. Tunteet yleensä muistetaan paremmin kuin pelkästään yrityksen tarjoama. Sosiaalisen asiakaskokemuksen ulottuvuuteen vaikuttavat henkilökunta sekä toiset asiakkaat. Asiakkaat saattavat arvioida yrityksen tuotteita tai palveluita muiden käyttäjien perusteella, eli muihin asiakasryhmiin liitetyt merkitykset saattavat vaikuttaa. Sensorinen asiakaskokemus muodostuu osto- ja kulutusympäristöstä sekä siitä, miltä tuotteet ja palvelut aistikokemuksena tuntuvat. Se, mitä asiakas tuntee, näkee, haistaa ja kuulee, vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 93–95.)

2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on aitoa asiakasymmärrystä sekä asiakkaan asemaan asettumista (Holma ym. 2021, 32). Se on tiedonhankintaa yrityksen johdon viisasta päätöksentekoa varten ja muiden luoman tiedon hyväksikäyttöä. Asiakaskokemuksen johtamisen voidaan ajatella olevan niiden pisteiden johtamista, joissa kokemus rakentuu. Se kattaa prosessin ja ihmisten kehittämisen. (Klaus 2015, 2, 35.) Asiakaskokemus koostuu strategisen suunnittelun tasosta sekä operationaalisesta tasosta, joka laajentaa yritysten näkökulmaa pelkistä tuotteista tai palveluista laajempaan, moniulotteiseen asiakaspolun aikana rakentuvaan kokemukseen. Moniulotteinen kokemus rakentuu järjestä, tunteesta sekä kaikkien aistien kokemuksesta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20–21, 42, 45–47.) Asiakaskokemuksen johtaminen on prosessi, jonka avulla johdetaan tapahtumia ja henkilökohtaisia interaktioita, joista asiakaskokemus muodostuu (Zairi 2019,1; Hayes 2013, 15).

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 35–40) jakavat asiakaskokemuksen johtamisen vaiheisiin, joita ovat ensiaskeleet, kypsymisvaihe ja jatkuvan kehityksen ylläpitäminen. Ensiaskeleet-vaiheessa yritys pyrkii poistamaan suurimmat asiakkailleen aiheuttamansa kipupisteet. Kosketuspiste-ajattelusta edetään hiljalleen kosketuspisteiden kartoittamiseen ja kosketuspolkujen miettimiseen sekä otetaan asiakkaalle luotava arvo pohdintoihin mukaan. Tähän vaiheeseen lasketaan mukaan myös asiakkaille annettavat lupaukset, jotka saattavat olla tässä vaiheessa katteettomia

markkinointilupauksia, joiden riskinä on, että asiakassuhde päättyy. Liiketoimintahyödyt jäävät tässä vaiheessa vielä melko pieniksi, mutta asiakaskokemuksen johtaminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Kypsymisvaiheessa johto pystyy jo sitoutumaan asiakaskokemuksen johtamiseen strategian tasolla ja hyötykäyrä lähtee jyrkempään nousuun. Tämän vaiheen tunnusmerkkejä ovat yrityskulttuurin muutoshankkeet, asiakaskokemuskompetenssin lisääminen henkilöstössä sekä asiakaskokemuksen johtamisen vastuuttaminen. Kypsymisvaiheessa asiakaskokemus on jo osa yrityksen prosesseja, ja kehitystoimia suunniteltaessa priorisoidaan asiakkaan saamat hyödyt. Tässä vaiheessa myös mittaaminen nousee uudelle tasolle ja yrityksen asiakaskokemuksen mittaaminen perustuu monipuolisiin kosketuspistekohtaisiin ja asiakassuhdekohtaisiin mittareihin. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi, jonka tavoitteena on luoda uusia arvonluonnin mahdollisuuksia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 35–40.)

Palvelumuotoilun avulla organisaatio voi kehittää olemassa olevia palveluitaan sekä innovoida uusia. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, jonka avulla voidaan yhdistää käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoimintaodotukset tavoitteena optimoida palvelukokemus. Palvelukokemus muodostuu jokaisessa palvelutilanteessa uudelleen. (Tuulaniemi 2011, 23–26.) Palvelumuotoilu merkitsee S-D-logiikan tavoin vuorovaikutteisuutta sekä palveluntarjoajan ja edunsaajan välistä yhteenkuuluvuutta. S-D-logiikalla toimiva yritys keskittyy yhdessä työskentelyyn keskinäisen arvon luomiseksi ja resurssien integroimiseksi. (Greer, Lusch & Vargo 2016, 6–7.)

2.2.1 Arvo ja arvolupaus

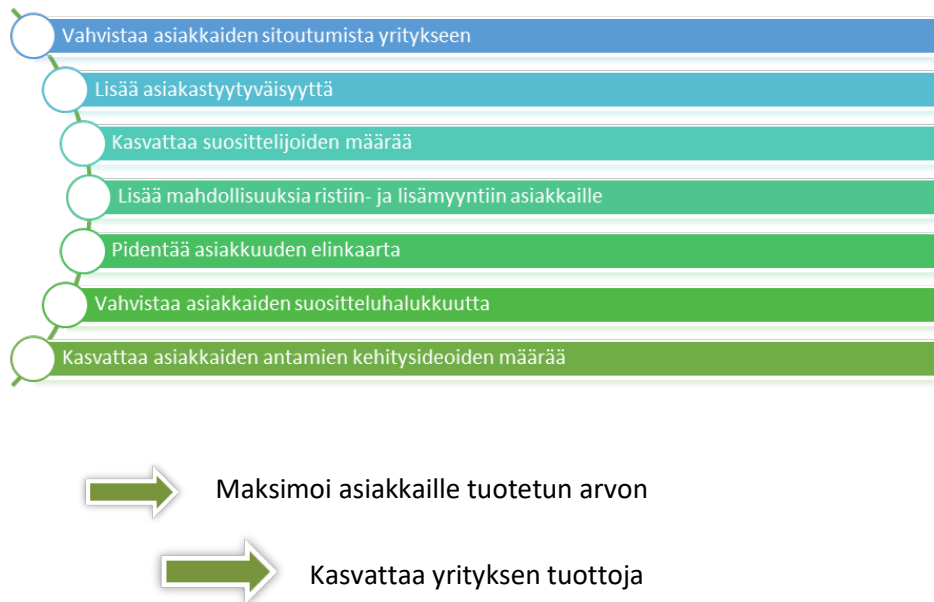
Asiakaskokemuksen johtamisen keskeinen käsite on asiakkaalle luotava arvo. Yritykset luovat tuotteillaan tai toiminnoillaan edellytyksiä arvon luomiselle, ja asiakas muodostaa arvon itselleen. Asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa taloudelliseen, emotionaaliseen, toiminnalliseen sekä symboliseen arvoon. Kaikki palvelut ja tuotteet mahdollistavat nämä arvon muodot, mutta emotionaalista arvoa ei hyödynnetä riittävästi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 13–14.) Arvolupauksella tarkoitetaan yrityksen lupausta arvosta, jonka sen tuote tai palvelu tuottaa asiakkaalle (Merviö & Vuorenmaa 2010; Niemi & Vuori 2021, 187). Se on kuvaus palvelun tai tuotteen asiakkaalle tarjoamasta hyödyistä, johon kuuluu myös se, kuinka asiakas voi saada arvoa

käyttäessään tuotetta tai palvelua. Asiakasarvon katsotaan nykyään syntyvän tuotetta tai palvelua käytettäessä, ei automaattisesti hankinnan jälkeen. (Niemi & Vuori 2021, 183, 185.) Näistä hyötyä tuovista tekijöistä voidaan muodostaa arvolupaus, joka kertoo asiakkaalle hänen saamastaan arvosta verrattuna kilpailevan yrityksen tuotteisiin tai palveluihin (Merviö & Vuorenmaa 2010). Liiketoimintamallin tulee sisältää selkeästi määritelty arvo, jonka käytettävä uusi teknologia tai palvelu luo asiakkaalle (Chesbrough 2010, 355). Liiketoiminnan tärkeimpiä kysymyksiä on se, mitä arvoa palvelu tai tuote tuottaa. Jos palvelun tai tuotteen toimittajan oma tuotantoprosessi ja asiakkaan käyttöprosessi ovat yhtäaikaista, toimittajalla on mahdollisuus osallistua asiakasarvon synnyttämiseen yhdessä asiakkaan kanssa. Tästä prosessista käytetään nimitystä arvon yhteistuotto. Arvon yhteistuottoa esiintyy erityisesti palveluliiketoiminnassa, ja vuorovaikutus toimittajan sekä asiakkaan välillä on keskeisessä roolissa. (Niemi & Vuori 2021, 184, 186.) Yrityksen asiakkailleen tuottama arvo on suorassa yhteydessä yrityksen tuottoon (Löytänä & Korteso 2015, 13). Jos asiakas kokee saavansa arvoa yrityksen kanssa viettämästään ajasta ja pitää yrityksestä, hän yleensä tekee yrityksen kanssa yhteistyötä sekä suosittelee yritystä kollegoilleen, samoin kuin laajemmalle verkostolle. Varsinaisen ostohetken jälkeen asiakaskokemus konkretisoituu jatkuvasti arjen kohtaamisissa, tuotteiden toimivuudessa ja päivittäisen yhteistyön sujuvuudessa. (Holma ym. 2021, 24–25.)

2.2.2 Asiakaskokemuksen johtamisen merkitys

Vuonna 2015 tehdyn asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia hyötyjä mittaavan tutkimuksen, Standard & Poors 500 -vertailun, mukaan asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset ovat kannattavia, koska niiden asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina. Asiakkaat ovat tyytyväisiä, poistuma on pieni eivätkä asiakkaat ole hintaherkkiä tai vaadi alennuksia ja suosittelevat yritystä muille. Asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset tekevät myös säästöjä, koska asiakashankintaan tehdyt investoinnit ovat pienemmät. (Korkiakoski & Gerdt 2017, 16–18.) Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena onkin maksimoida yrityksen asiakkailleen tuottama arvo luomalla merkityksellisiä asiakaskokemuksia sekä lisätä yrityksen tuottoa, joka on suoraan verrannollinen yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Asiakaskokemuksen johtaminen on tyyppillistä muutosjohtamista, jolloin muutoksen mittaaminen on välttämätöntä. (Löytänä & Korteso 2015, 19–21, 178, 201–202.) Muutosprosessit ovat usein vaikeita ja pitkiä, ja ne monesti käynnistetään

liian myöhään (Löytänä & Korhikoski 2014, 21–24). Kuvassa 4 on eritelty asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt.



Kuva 4. Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt (Löytänä & Korteso 2015, 13)

Kuvan 4 mukaisesti asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon sekä kasvattaa yrityksen tuottoja sitouttamalla asiakkaita vahvemmin yritykseen, lisäämällä asiakastytyvääisyyttä, kasvattamalla suosittelijoiden määrää, lisäämällä mahdollisuuksia ristiin- ja lisämyyntiin, pidentämällä asiakkuuden elinkaarta, vahvistamalla asiakkaiden suositteluhalukkuutta sekä lisäämällä asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää. (Löytänä & Korteso 2015, 13.)

2.2.3 Asiakaskokemus strategian osana

Strategialla tarkoitetaan yleensä 1–3 vuoden ajanjaksolle laadittua suunnitelmaa, jolla johto toteuttaa tahtotilansa (Korhikoski 2019, 190). Strategia kattaa aina yrityksen asiakassegmentit, arvolupauksen, brändin, vision, mission ja tarkoituksen (Holma ym. 2021, 64). Siihen kuuluu tehtyjen valintojen ja tavoitteiden lisäksi tapa johtaa toimintaa niin, että valinnoista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Strategia on tavoite ja toteutustapa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 8–10.) Strategialla tavoitellaan kilpailuetua (Holma ym. 2021, 57). Yrityksen strategia voi perustua tuotteisiin, hintaan tai asiakaskokemukseen keskittyneeseen kilpailustrategiaan. Toki yritys voi

myös laajemmin keskittyä useampaankin osa-alueeseen. (Löytänä & Korteso 2015, 22–23.) Asiakaskokemus on noussut yritysten strategioihin viime vuosina, koska se on osoittautunut vahvaksi kasvun ajuriksi (Holma ym. 2021, 57). Vain harvoin yritykset onnistuvat viemään asiakaskokemuksen strategian käytäntöön ja tekemään toiminnastaan sellaista, että asiakkaat kokevat olevansa yrityksen tärkein prioriteetti (Löytänä & Korkiakoski 2014, 21–24).

Menestyvän strategian lähtökohtana on se, että toimivassa markkinataloudessa asiakaskokemus on ratkaisevin onnistuneen strategian nimittäjä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26–29). Asiakaskokemuksen johtamisen tulisi olla selkeästi esillä strategiassa pitkän aikavälin suunnitelmina, ja asiakaskeskeisillä yrityksillä merkittävä strategian osa on asiakaskokemuksen kehittäminen (Hayes 2013, 37). Toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaasta, asiakkaan tarpeista ja sen ymmärtämisestä, mistä hän on valmis maksamaan. Asiakas määrittelee yrityksen menestymisen, ja vahvaa, luottamukseen perustuvaa asiakassuhdetta on kilpailijan vaikea voittaa. Asiakaskokemuksen strategia kertoo tahtotilan ja suunnan, joiden pohjalta asiakaskokemuksen kehittämisohjelmaa suunnitellaan. (Korkiakoski & Gerdt 2017, 13, 41.) Asiakokemuksen optimointi on avainstrategia tuotavuuden, markkinaosuuden sekä myyntituottojen kasvattamiseksi (Klaus 2015, 58). Asiakaskokemuksen hyödyntäminen vaatii yrityksen johdolta tai hallitukselta rohkeutta. Vaikka tulevaisuutta on vaikea ennustaa, on johdolla oltava näkemys tulevaisuudesta ja valinnoista, joita yrityksen tulevaisuuden rakentamiseksi tehdään. Asiakaskokemuksen johtamisen strategiataso on tärkeä, mutta olennaista on saada strategia jalkautumaan niin, että se luo todellista merkitystä asiakkaalle. Vain asiakkaan muodostamalla kokemuksella on lopulta merkitystä. Johdon tulee omalla toiminnallaan näyttää, että asiakaskokemukseen kannattaa investoida, ja samalla toimia esimerkillisessä suhteessa asiakkaisiin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 7–8, 35–37, 46–47.)

Mahdollisuudet hyödyntää asiakaskokemuksen strategista potentiaalia ovat erilaiset eri aloilla. Kaikkien yritysten tulee analysoida omat mahdollisuutensa kilpailutilanne ja toimiala huomioiden. (Korkiakoski & Gerdt 2017, 15–16.) Asiakaskokemuksen rakentamisen lähtökohtana on yrityksen strategia, jossa on huomioitava muutoksen esteet. Ulkoiset tekijät ovat strategiatyössä merkittävä lähtökohta, mutta usein yrityksen sisäiset tekijät ovat muutoksen esteitä, esimerkkinä siiloutuminen, yrityskulttuuri sekä asiakastiedon hallitsemisen puutteet. Asiakkaalle merkityksellistä on yrityksen kokonaisvaltainen näkökulma yrityksen johtamiseen. Mahdolliset siilot tulee purkaa uudistamalla rakenteita, mittareita ja palkitsemista. Yrityskulttuurin

uudistaminen vaatii merkittäviä kehityshankkeita ja henkilökuntaan liittyviä muutoksia. Asiakastiedon parempi hallinta tarkoittaa teknologiahankkeita. (Korkiakoski 2019, 187–188.) Yrityksissä tulisi myös lisätä henkilöstön dataosaamista, tunneälykkyyden kehittämistä asiakasrajapinnassa, signaalien keräämistä sekä strategista ennakointia. Asiakaslähtöinen yritys suuntaa yrityksen toimintaa tulevaisuudessa asiakasymmärryksen ja toimialan vision perusteella. On siis merkittävää, miten asiakkaan rooli strategiassa määritellään. Asiakaslähtöisyys voidaan nähdä kykyä ennakoida asiakkaan muuttuvia tarpeita ja reagoida niihin yrityksen tarjoaman avulla. (Holma ym. 2021, 55, 60, 63.)

2.2.4 Asiakasroolien vaikutus asiakaskokemuksen johtamiseen

Erilaiset asiakasroolit määrittävät asiakaskokemusta ja asiakaskokemuksen johtamista. Rooleja on ainakin viisi: kuluttaja-asiakas (B2C), yritysasiakas (B2B), sisäinen asiakas, kansalaisasiakas ja potilasasiakas. Kuluttaja-asiakas ostaa tavaroita omaan käyttöönsä ja tekee ostopäätökset yksin. Tavoitteena on täydellinen tyytyväisyys hankittuun tuotteeseen, ja odotukset yrityksen luomalle asiakaskokemukselle ovat moninaiset. (Löytänä & Kortesus 2015, 121–122.)

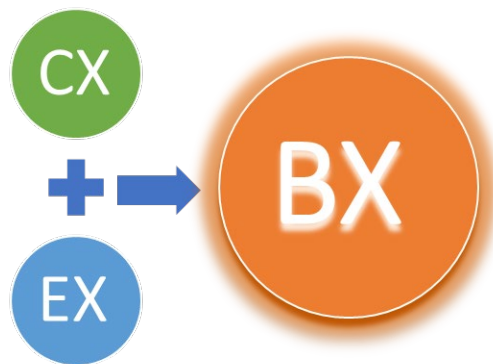
Yritysasiakkuudet ovat monesti yrityksille kriittisiä, joten asiakaskokemuksen johtaminen näissä tapauksissa on erittäin tärkeää. Yritysasiakas toimii osana organisaatiota tai yritystä ja voi päättää muun muassa uusista laitehankinnoista, toimintojen ulkoistamisesta tai markkinointipanostuksista. Päätöksenteko tehdään yhdessä usean henkilön kanssa, ja päätöksentekijöillä on usein hieman erilainen näkökulma päätöksentekoon. Liiketoiminnan päättäjä on usein kiinnostunut laadusta, yhteistyön toimivuudesta, kustannuksista sekä sopimuksista ja kaupan ehdoista. (Löytänä & Kortesus 2015, 122–123).

Meidät kaikki voidaan lukea kuluttaja-asiakkaiksi, mutta olemme myös kansalaisasiakkaita sekä potilasasiakkaita. Kansalaisten käytössä on valtava määrä palveluita, muun muassa poliisi, palolaitos ja tuomioistuin. Julkisen sektorin toiminnasta asiakasajattelu on puuttunut pitkään. Tuottojen sijasta valtion toiminta tähtää tehokkuuteen pakotetuissa asiakassuhteissa. Asiakaskeskeisyydellä ei ole historiaa eikä asiakastyytyvyyttä ole mitattu. Kansalaiset odottavat kuitenkin kunnioittavaa ja tasavertaista kohtelua, vastineen saamista verorahoille sekä luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. (Löytänä & Kortesus 2015, 126–127.)

Potilasasiakkaisiin kohdentuu sairaanhoidon ja terveydenhuollon toimenpiteitä, ja terveydenhuollon asiantuntijat kertovat, mitä meidän tulisi tehdä tai mitä meille tulisi tehdä. Tilanne on hyvin epätasapainoinen. Potilasasiakaskokemusta rakennettaessa tulisi huomioida prosessin merkitys. Potilasasiakastyytyväisyydessä prosessi on asiakastyytyväisyyttä tärkeämpi, ja se tulisikin rakentaa potilaan lähtökohdista käsin. Potilaan läheiset ovat merkittävä osa asiakkuutta, joten heidät tulisi ottaa mukaan prosessiin. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, joten fyysisen terveyden lisäksi tulisi ottaa huomioon psyykinen terveys. (Löytänä & Kortesus 2015, 127–128.) Olemassa olevien asiakkuuksien kehittäminen ja niistä huolehtiminen on eri tutkimusten mukaan 8–16 kertaa helpompaa kuin uusien asiakkaiden hankinta (Holma ym. 2021, 35).

2.2.5 Asiakaskokemus, henkilöstökokemus ja brändikokemus

Kihlström (2022, 43) on määritellyt brändikokemuksen (BX) muodostuvan asiakaskokemuksesta (CX) ja työntekijäkokemuksesta (EX), joiden yhteys on esitetty kuvassa 5.

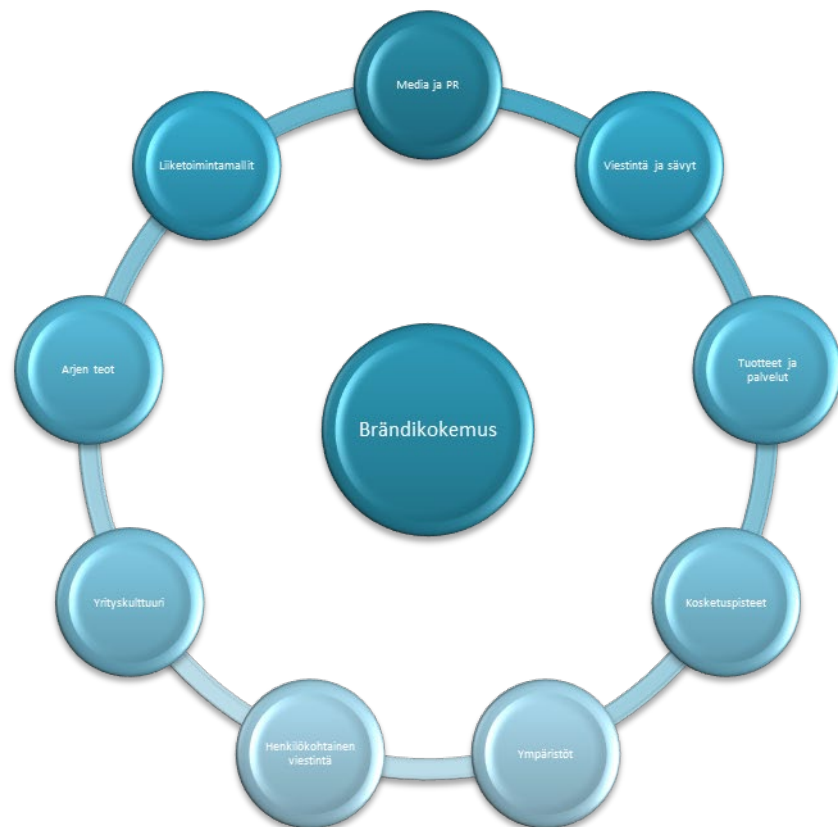


Kuva 5. Brändikokemuksen kaava (Kihlström 2022, 43)

Kuvassa 5 on kuvattu brändikokemuksen kaava. Brändi on konkreettinen tapa luoda asiakkaalle ja yritykselle arvoa. Brändi viestii, miten yritys haluaa tulla koetuksi ja nähdyksi, sekä määrittelee yrityksen position ja tavoitemielikuvan markkinoilla. Yrityksen arvot ja näkemykset luovat pohjan brändille ja realisoituvat teoiksi. Henkilöstön toimintatavat, tuotteet ja palvelut, hinnoittelumallit, viestintä, muotoilu ja ilme ovat kaikki osa brändiä. (Holma ym. 2021, 68–69.) Brändi edustaa liiketoimintastrategiaa sekä arvolupausta sekä antaa mahdollisuuden kilpailla edustamallaan markkinoilla, ja sen kehittäminen on strategian näkökulmasta kriittistä. (Aaker & McLoughlin

2010, 175). Menestynyt brändi muovaa asiakaskokemusta upottamalla perustavanlaatuista arvoa tuotteen tai palvelun tarjoamaan (Meyer & Schwager 2007, 3).

Brändi muodostuu kaikesta viestinnästä, kokemuksista, tuntemuksista ja uskomuksista. Brändikokemusta voidaan kuvata tiedostamattomana kohtaamisena (Ahvenainen ym. 2021, 44). Brändi ja asiakaskokemus muodostuvat osittain samoista elementeistä, ja niiden välillä onkin vahva yhteys. Brändi tulisi ottaa huomioon asiakaskokemusta suunniteltaessa. (Korkiakoski & Gerdt 2017, 71.) Brändikokemus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen kokemukseen. Sisäinen brändikokemus välittyy asiakkaille arvojen, arjen tekojen, johtajuuden ja erilaisen viestinnän kautta. Ulkoinen kokemus taas muodostuu asiakkaan kokemusten ja kohtaamisten perusteella. (Ahvenainen ym. 2021, 46.) Kuvassa 6 on esitetty brändikokemuksen eri osatekijät.



Kuva 6. Brändikokemuksen osatekijät (Ahvenainen ym. 2021, 44)

Vaikka yritys huomioisi kaikki kuvassa 6 esitetyt osatekijät, emme voi koskaan täydellisesti vaikuttaa asiakkaan lopulliseen mielikuvaan brändistämme. Sen sijaan voimme vaikuttaa siihen, että teemme mahdollisimman positiivisen ja korkealaatuisen brändikokemuksen eteen työtä kaikissa kanavissa. (Ahvenainen ym. 2021, 44–46.)

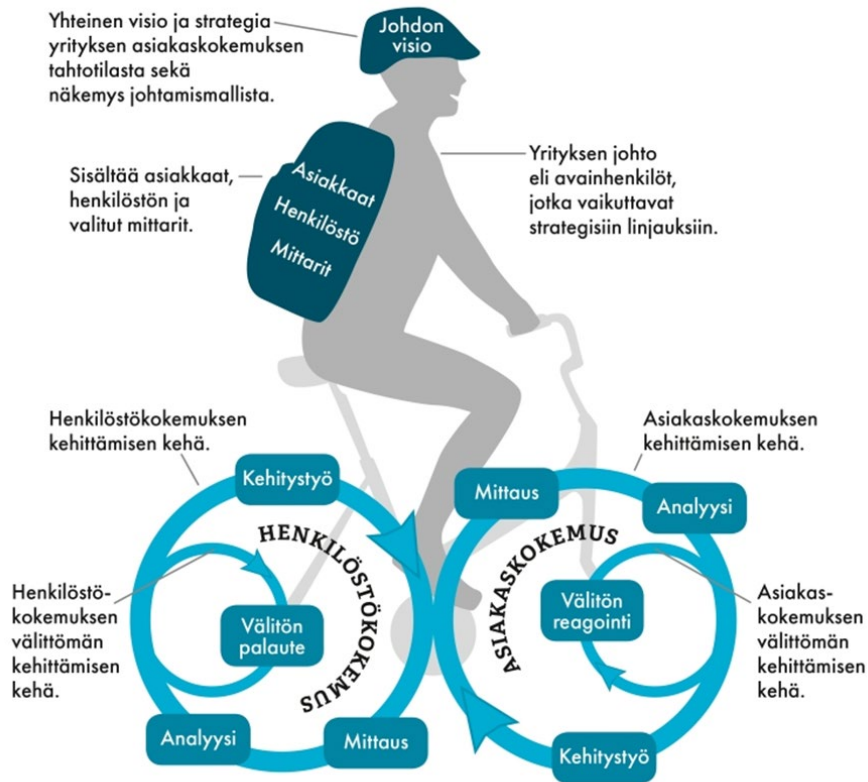
Brändi on johtamisen vahva väline. Bränditarinalla henkilökuntaa voi sitouttaa, ja brändi suuntaa yrityksen toimintaa. (Karske 2020.) Brändi on siis merkittävä väline rakennettaessa työntekijäkokemusta sekä asiakaskokemusta, ja se liittyy näin vahvasti yrityksen strategiseen johtamiseen. Bränditarinaa ja viestintää toteutetaan markkinoinnin avulla. Se ei kuitenkaan liity vain markkinointiin tai viestintään, vaan on kiinteä osa johtamista ja ohjaa koko yrityksen toimintaa. (Pohjola 2019, 53–54.) Brändiarvo mittaa asenteita yritystä ja sen tarjoamia kohtaan, jotka toimivat indikaattorina tulevaisuuden ostopäätöksille. Näitä asenteita ovat esimerkiksi tietoisuus ja ymmärrys tuotemerkeistä sekä suhteesta kilpaileviin tuotemerkkeihin. Perinteinen tapa mitata brändiarvoa on tehdä kyselytutkimus. Brändiarvo voidaan liittää tilastollisesti myynnin kehitykseen, ja se onkin konkreettinen tapa arvioida markkinointi-investointien tuottoa pitkällä aikavälillä. Brändiarvo muuttuu hitaasti ja on pysyvää, joten voidaankin käyttää termiä brändipääoma. (Tikkanen, Aspara & Parviainen 2007, 82–83.) Vahva brändi tuo yritykselle merkittäviä liiketoimintahyötyjä ja kasvattaa todennäköisyyttä, että asiakas valitsee yrityksen tuotteen tai palvelun kilpailijan sijaan (Holma ym. 2021, 69; Aaker & McLoughlin 2010, 177). Brändille lojaalit asiakkaat pienentävät yrityksen markkinointikustannuksia, antavat yritykselle aikaa reagoida kilpailijoiden liikkeisiin ja vahvistavat brändin imagoa (Aaker & McLoughlin 2010, 177–178).

Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välillä on yhteys (Korkiakoski 2019, 15). Ne eivät kuitenkaan ole sama asia. Henkilöstökokemukseen vaikuttavat henkilöstöhallintoon liittyvät asiat, kuten työntekijän edut sekä työpaikan ohjesäännöt. (Kihlström 2022, 46.) Henkilöstökokemus voidaan jopa asettaa asiakaskokemuksen edelle (Ahvenainen ym. 2021, 76). Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan työntekijän näkemystä työnantajasta; näkemys syntyy vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Henkilöstökokemus on näkemyksenä uudempi kuin asiakaskokemus, ja tietotyön lisääntyessä henkilöstökokemukseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota, koska osaavan henkilökunnan löytäminen ei ole enää itsestäänselvyys. Yritykset haluavat seurata työntekijöiden viihtymistä, motivaatiota sekä sitoutumista, koska ne vaikuttavat välittömästi asiakaskokemukseen. (Korkiakoski 2019, 21–22.)

Hyvä asiakaskokemus ei liity vain asiakkaisiin, vaan se vaatii myös hyvän työntekijäkokemuksen, jotta odotukset voidaan ylittää. Osa yrityksistä kohtelee työntekijöitään hyvin, jotta he tekisivät parhaansa yrityksen asiakkaiden hyväksi. (Kihlström 2022, 41.)

Henkilöstökokemuksen asiakaskokemuksen edelle asettava organisaatio tuottaa lopulta parempaa asiakaskokemusta kuin asiakkaat henkilökunnan edelle asettava organisaatio. Palveluhalukkuuden ja asiakaslähtöisen asenteen tulee olla juurrutettuna yrityskulttuuriin. Asiakaskokemuksen tärkein yksittäinen lähtökohta ovat motivoituneet sekä sitoutuneet työntekijät sekä heidän työpäiväkokemuksensa, joka on mahdollista saavuttaa merkityksellisen johtamisen avulla. Yrityskulttuurin tulisi tukea työntekijöiden onnistumista sekä toisaalta antaa tilaa epäonnistua sekä mahdollisuuden ottaa vapauksia erityistilanteissa. Asiakkaan tulisi myös olla yrityksen mission keskiössä. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus synnyttää motivoituneita työntekijöitä, jotka sitouttavat asiakkaat yritykseen. (Ahvenainen ym. 2021, 77–79.) Tulokset ovat harvoin pysyviä, jos työntekijäkokemus ja asiakaskokemus eivät ole optimaalisia. Yritysten tulisikin kehittää brändikokemusta kokonaisvaltaisesti saavuttaakseen parhaat tulokset. (Kihlström 2022, 45.)

Pitkällä aikavälillä asiakaskokemuksen kehitysprojektit johtavat yrityskulttuurin muutokseen ja uudenlaisen yrityskulttuurin syntymiseen. Yrityksessä tulisikin tunnistaa keskeiset, asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvät toiminnot ja asettaa liiketoiminnalliset tavoitteet kehittämistyölle. (Korkiakoski & Gerdt 2017, 41–42.) Johdon tuki on keskeistä onnistuneissa asiakaskokemuksen kehittämisen projekteissa. Asiakaskokemuksen kehittämisestä vastaavalla henkilöllä tulee olla vastuuta ja resursseja tehtävän toteuttamista varten, eli tarvitaan aikaa, osaamista sekä riittävä budjetti. Mittaamisen ja tulosten analyysin perusteella tunnistetaan kehityskohteet, minkä jälkeen kehittämistä tulisi suunnitella ja toteuttaa organisaation eri tasoilla. Kehittämistyö ei tapahdu vain asiakaskokemustiimin varassa. Vastuiden ja roolien lisäksi on rakennettava prosessit, jotka tukevat yrityksen muutosta asiakaskeskeisempään suuntaan. Prosessien muutos koskee asiakasrajapinnan lisäksi henkilöstönjohtamista. (Korkiakoski 2019, 182, 184–186, 193.) Kuvassa 7 on esitetty asiakaskeskeinen yrityksen johtamisen malli Korkeakosken mukaan.



Kuva 7. Asiakaskeskeisen yrityksen johtamisen malli (Korkiakoski 2019, 35)

Kuvassa 7 on esitetty henkilöstöjohtamisen sekä asiakaskokemuksen johtamisen dynaamisen kehittämisen kehät suhteessa yrityksen johdon visioon ja asiakokemuksen kehittämisen työkaluihin. Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehät ovat yhtenevät. (Korkiakoski 2019, 35–36.) Ilman ylimmän johdon tukea asiakokemuksen johtamisen kehitysyrietykset hyvin todennäköisesti epäonnistuvat (Hayes 2013, 35).

Asiakaskokemuksen johtaminen on mahdotonta ilman toimivia mittareita (Korkiakoski 2019, 11). Johtaminen edellyttää mittaamisen avulla saatua tietoa johdettavista syy-seuraussuhteista eli kausaliteeteista (Saarijärvi & Puustinen 2020, 284–286). Asiakaspalautteen sekä mittaustulosten perusteella voidaan analysoida ja tunnistaa yrityksen parhaat ja huonoimmat asiakkaat. Yrityksen tulisi suunnata strategiaa niiden asiakasryhmien tavoittamiseksi, joissa suosittelu tuottaa tulosta. Jatkuva mittaaminen ja oikeat mittarit tarjoavat tietoa jatkuvan kehittämisen tueksi. Organisaatioiden tulee muuttaa toimintaansa nopealla syklillä, minkä perustaksi on saatava tietoa asiakkailta ja henkilökunnalta. Jatkuvalla kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että

organisaation tulee olla entistä läpinäkyvämpi ja rakenteen matalampi. Vastuu kehittämisestä on keskijohdon katoamisen myötä siirtynyt lähemmäs asiakasta. Asiakaskokemuksen kehittäminen liittyy organisaatiossa seuraaviin osa-alueisiin: digitalisaatio, brändi, asiakaspalvelu, myynti, tukifunktiot, yrityskulttuuri ja palvelumuotoilu. (Korkiakoski 2019, 43, 58, 192.)

Uudet roolit, vastuiden määrittely ja raportointi kuuluvat asiakaskokemuksen johtamiseen. Johtamisen tulee muuttua, jos vanhalla tavalla ei saada tuloksia. Jos toimintaa halutaan muuttaa asiakaskeskeisemmäksi, tulee kiinnittää enemmän huomiota asiakkaiden kokemuksiin. Asiakasymmärrystä tulee lisätä keräämällä tietoa asiakasrajapinnasta usean kanavan kautta. Tiedon perusteella yrityksen tulee muuttaa toimintaansa niin, että se vastaa asiakkaan odotuksiin. Työntekijöille tulee myös mahdollistaa päätöksenteko-oikeus asiakasrajapintaan kerralla kuntoon -kokemuksen mahdollistamiseksi. Toki osaamisen kehittäminen ja toimivat työkalut ovat merkittäviä osia asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Korkiakoski 2019, 190–192.)

2.3 Asiakasprofiilit

Hankittu asiakasymmärrys kiteytetään rakentamalla asiakasprofiileja (persoonaa). Asiakkaiden arvonmuodostus voidaan profiileissa tiivistää muotoon, joka ohjaa konkreettisesti suunnittelua ja auttaa ymmärtämään, kenelle palveluita kehitetään ja miksi. Asiakasprofilointi pohjautuu useisiin arvonrakentumismalleihin. Sen avulla voidaan luoda vaihtoehtoisia konsepteja ja mitata niiden potentiaalista arvoa ennen palvelun viemistä markkinoille. Tällainen määrällinen profilointi antaa kriittistä tietoa palvelusta ja tekee helpommaksi päättää, mitä ideoita pitää mukana ja mitkä hylät. Asiakasprofiileihin tiivistetään asiakastutkimuksissa saatu tieto ja löydökset asiakkaan käyttäytymismallista, toiminnan motiiveista, hallitsevista arvoista ja toimintaa ohjaavista peloista ja esteistä eräänlaiseksi asiakasryhmän arkkityypiksi, heimon kuvaukseksi. (Tuulaniemi 2011, 154; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 77.) Avidly (2019, 3) ja Simpson (2017, 1) kuvaavat asiakasprofiilia eli asiakaspersoonaa tietyn asiakassegmentin tyypilliseksi, osittain kuvitteelliseksi edustajaksi, jolla on konkreettinen tausta ja luonne. Persoonaa määrittäviä tekijöitä voivat olla titteli, ikä, sukupuoli, koulutus, organisaation koko ja toimiala, sijainti, arvot, motivaattorit sekä tavoitteet. Lisäksi voidaan määritellä persoonan kokemat haasteet, oston esteet, tiedon tarpeet, kulutetun sisällön muoto, käytetyt kanavat, avainsanat sekä se, miten henkilö haluaa lähestyä yritystä. (Avidly 2019, 11–12; Ojasalo ym. 2018, 77.)

Asiakaspersoonan tunnistamisen avulla on mahdollista räätälöidä tuotevalikoimaa, digitaalista sisältöä ja palveluita kohderyhmälle. Prosessin aluksi voidaan rakentaa hypoteesit ja kuvaukset keskeisistä persoonista. Asiakaspersoonaa muodostetaan asiakasryhmän prioriteettien, tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden perusteella. Asiakaspersoonat voidaan kehittää asiakastutkimuksen avulla tai sisäisenä määrittelytyönä. (Avidly 2019, 3–4.) Asiakastutkimuksen tavoitteena on selvittää, miksi asiakkaat ostavat yrityksen palveluita, ja tutkimuksessa analysoidaan tietoja, joita saadaan asiakastietokannasta tai muista asiakasrajapinnoista (Simpson 2017, 3). Sisäinen määrittelytyö voidaan myös toteuttaa työpajoina, joissa mukana on laajasti eri osa-alueiden osajia organisaatiosta (Avidly 2019, 19). Organisaation tulee huomioida eri asiakasryhmät asiakaskokemusmittarin kehitysvaiheessa, jotta yritys pystyy sen avulla syventämään asiakasymmärrystä (Smilansky 2016, 19).

2.4 Asiakkaan polku

Asiakaspolku voidaan nähdä kolmitasoisena: (1) kuluttajapolku, (2) asiakaspolku ja (3) kosketuspisteet. Kuluttajamatkalla tarkoitetaan prosessia, jonka asiakkaat käyvät läpi saavuttaakseen korkeamman tavoitteen elämässään. Kuluttajamatkat ovat siis osa monitasoista asiakasmatkaa. Asiakaspolku on prosessi, jonka asiakkaat käyvät läpi ennen ostoa, sen aikana ja palvelukohtaamisen tai oston jälkeen, ja se sisältää erilaisia kosketuspisteitä. Kosketuspisteet edustavat hetkiä, joiden kanssa asiakas on vuorovaikutuksessa suoraan tai epäsuorasti ja joissa yritys saavuttaa tietyn, konkreettisen tavoitteen (eli tehtävän). Nämä kolme asiakaspolun tasoa ovat tavoitteellisia ja organisoituja hierarkkisesti. Käyttäytymistä asiakaspolun kaikilla tasoilla ohjaa siis korkeampi tavoite asiakkaan elämässä. (Becker 2020, 78.)

Palvelupolku voidaan nähdä palvelukokonaisuuden kuvauksena, joka jaetaan palvelutuokioihin ja palvelun kontaktipisteisiin, jotta sitä voidaan analysoida vaiheittain ja hyödyntää muotoilun keinojen kehittämisessä. Palvelupolku on mahdollista jakaa eri vaiheisiin myös asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta: esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Palvelutuokio muodostuu lukemattomista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas on kosketuksissa palveluun kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteitä ovat toimintatavat, ihmiset, ympäristöt sekä esineet, jotka ovat palvelun ominaispiirre, mahdollisuus ja samalla myös haaste. (Tuulaniemi 2011, 73–74; Ojasalo ym. 2018, 73; Zairi 2019, 2.) Kontaktipisteiden tulisi muodostaa selkeä, johdonmukainen

ja yhdenmukainen asiakaskokemus (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 37–39). Kaikilla kosketuspisteillä ei ole samaa arvoa, vaan asiakkaan saama arvo vaihtelee (Meyer & Schwager 2007, 3).

Asiakkaan polun määrittäminen on prosessi, jonka avulla voidaan jäljittää kaikki asiakkaiden kokemukset, joita he kokevat kohdatessaan palvelun tai palveluiden kokonaisuuden. Prosessin aikana huomioidaan kaikki, mitä heille tapahtuu, sekä heidän tyytyväisyytensä siihen, miten heidän tarpeensa ja odotuksensa täyttyivät. Oikein käytettynä asiakaspolku on strateginen työkalu, jonka avulla voidaan löytää kontaktipisteiden heikkoudet ja vahvuudet, ja sen avulla voidaan muodostaa kokonaisvaltaisempi kuva vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa. Se pakottaa organisaation tarkastelemaan asioita asiakkaan näkökulmasta, yli organisaation siilojen sekä prioriteettien ja käytäntöjen. Yksinkertaisuus ja skaalautuvuus ovat tämän työkalun merkittävät ominaisuudet. Asiakaspolku on helppo ottaa käyttöön ilman erityistä osaamista, ja se voidaan aloittaa kevyesti ja edullisesti, mutta tarvittaessa panoksia työkalun kehittämiseksi voidaan lisätä ajan kuluessa. (Zairi 2019, 2.) Yritys, joka hallitsee asiakkaan polun kokonaisuutena, lisää asiakas- ja työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä kasvattaa katetta ja vähentää asiakasmenetyksiä. Myös erilaiset prosessit ja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa ovat paremmin hallinnassa. (Rawson, Duncan & Jones 2013, 92.) Määrittämistyön aikana päästään lähemmäs asiakasta, mikä voi johtaa merkittävien oivallusten syntymiseen. Asiakkaan elämän realiteettien kokonaisvaltainen ymmärrys voi myös inspiroida organisaatiota työskentelemään asiakaskeskeisemmin ja muotoilemaan käytäntöjä, viestintää ja sitouttamista asiakkaan näkökulmasta. (Zairi 2019, 2.)

Asiakaspolun kohtaamiset voivat olla joko vuorovaikutteisia tai passiivisia. Kosketuspolun hahmotusvaiheessa on syytä huomioida myös ne kosketuspisteet, joiden tulisi olla olemassa hyvän asiakaskokemuksen varmistamiseksi. (Löytänä & Korteso 2015, 113–117.) Jokaisen kohtaamispisteen tavoitteena on luoda asiakkaalle positiivinen tunnejälki ja saavuttaa kohtaamista edeltävään tilanteeseen verrattuna parempi tunnetila. Asiakaskokemusta voidaan verrata ketjureaktioon, ja se onkin kaikkien kosketuspisteiden summa ja siihen vaikuttavat monet tekijät. (Ahvenainen ym. 2021, 54, 68.) Odotukset verrattuina toteutuneeseen kokemukseen määrittävät sen, onko kokemus asiakasta ilahduttava vai jotain muuta. Odotukset määrittävät aiempien kokemusten mukaan, yleisten markkina- ja perustuvien odotusten mukaan, kilpailutilanteen tai asiakkaan oman henkilökohtaisen tilanteen perusteella. (Meyer & Schwager 2007, 3.)

Psykologi Daniel Kahneman on kehittänyt Peak-end-teorian, jonka mukaan kokemus muodostuu huippukohdan ja loppuosan perusteella. Huippukohdalla tarkoitetaan kokemuksen negatiivista ja positiivista huippukohtaa. Kosketuspistepolkuja kehitettäessä tulisi siis erityisesti kiinnittää huomioita kohtaamisen huippukohtiin ja loppuosaan. (Löytänä & Korteso 2015, 117–118.) Yritysten tulee identifioida tärkeimmät kosketuspisteet sekä ymmärtää, miten niissä nyt selviydytään, rakentaa kattavat prosessit asiakaspolkujen uudelleen rakentamiseen ja tukemiseen sekä kulttuurin muutokseen ja jatkuvaan kehittämiseen (Rawson ym. 2013, 93). Asiakaspolku on monitasoinen, ja on tärkeää tunnistaa asiakkaiden reaktiot ärsykkeisiin eri kosketuspisteissä. Asiakastytyväisyys ei ole kumulatiivinen prosessi, vaan eri kosketuspisteillä on eri painoarvot kokonaisuuden kannalta asiakkaan arvostuksen ja vaivannäön perusteella. (Becker 2020, 85.)

3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Taloudelliset mittarit eivät voi olla ainoa johtamisen näkökulma. Ne kertovat siitä, miten uuden strategian jalkautuksessa on onnistuttu, mutta asiakaskeskeisyyden lisäämiseksi tarvitaan myös muita mittareita. 360 asteen näköala asiakaskokemuksen kehittämiseen vaatii asiakasmittareita ja henkilöstömittareita taloudellisten mittareiden ohella. Asiakasmittareiden avulla varmistetaan asiakasvuorovaikutuksen kehittyminen oikeaan suuntaan ja henkilöstömittareiden avulla johdetaan toiminnan ja kulttuurin muutosta asiakaskeskeisempään suuntaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 46–49.) Mittaaminen on olennainen osa asiakaskokemuksen johtamista, ja sen tärkein arvo on todentaa, miten siinä on onnistuttu (Holma ym. 2021, 244). Kuvassa 8 on esitetty asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet.



Kuva 8. Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet (Löytänä & Korkiakoski 2014, 48–49)

Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet ovat kuvan 8 mukaisesti asiakasmittarit, henkilöstömittarit sekä taloudelliset mittarit. Asiakkaiden kokemusten mittaaminen on kriittistä yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta (Korkiakoski & Gerdt 2017, 159). Tekoälyn käyttö mahdollistaisi asiakaskokemuksen merkittävimmän osan, tunteen, mittaamisen. Toistaiseksi tekoälysovelluksia ei ole käytettävissä, joten asiakaskokemuksen mittaamiseen käytetään olemassa olevia menetelmiä. (Schmidt-Subramanian 2017, 6.) Asiakasmittareilla mitataan asiakassuhteiden ja vuorovaikutuksen kehitystä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 49–50).

”Asiakas on aina oman kokemuksensa asiantuntija” (Korkiakoski & Gerdt 2017, 159).

Asiakaskokemuksen mittaamisen lähtökohtana on tarkka määrittely siitä, mitä halutaan mitata ja miksi. Tavoiteltavan asiakaskokemuksen luonne tulee ymmärtää, samoin sen mittaamiseen parhaiten sopivat mittarit. Asiakaskokemus tulee kytkeä organisaation päämääriin, jotka voivat liittyä taloudellisiin tavoitteisiin, esimerkiksi yrityksen kasvuun. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 294–298; Klaus 2015, 18.) Asiakaskokemusmittareiden käyttö on vakiintumassa liike-elämän osaamisen kehittymisen myötä. Mittareita osataan käyttää ja hyödyntää kytkemällä ne liiketoiminnan rytmiiin tekemällä mittaukset riittävän tiheästi. Temkin Groupin tutkimuksen mukaan 49 %:lla yrityksistä, joiden asiakaskokemuksen mittaaminen on vahvaa, on myös keskimääräistä parempi asiakastytyväisyys. (Smilansky 2016, 18.)

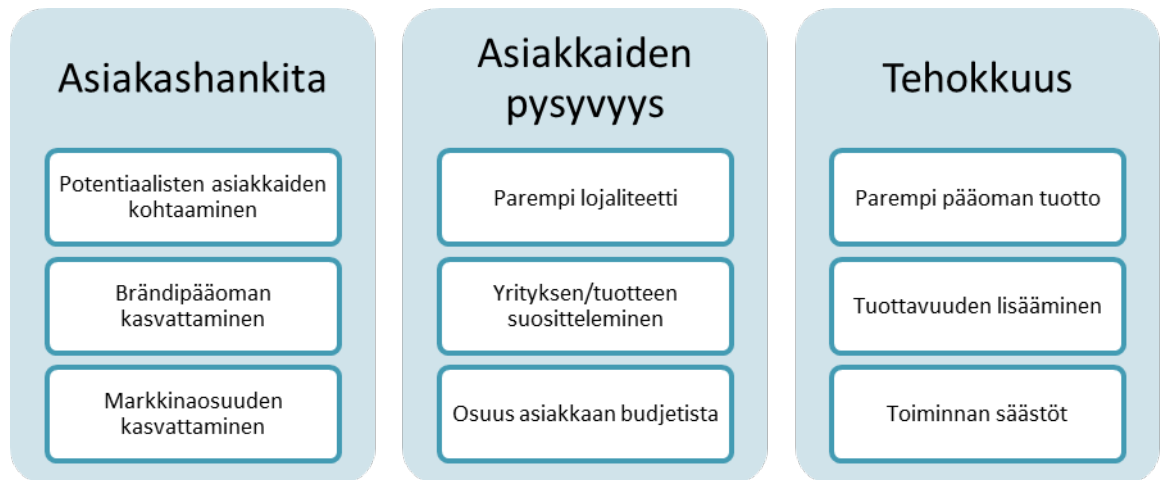
Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta oleellinen kysymys henkilöstön näkökulmasta on se, mitataanko laatua vai määrää. Johtamisen näkökulmasta on kuitenkin tärkeämpää mitata henkilöstön luomien asiakaskokemusten laatua, koska se on kestävä kehityksen edellytys. (Löytänä & Korteso 2015, 174.) Mittaamista tarvitaan, jotta on mahdollista luoda mieleen painuvia kokemuksia ja sen avulla saada lisää asiakkaita, suosittelijoita ja uusintaostoja (Kihlström 2022, 36). Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää kurinalaista ja selkeää sellaisten mittareiden asettamista, joiden avulla saadaan relevanttia informaatiota päätöksenteon pohjalle siitä, miten asiakaskokemuksen rakentamisessa onnistutaan. Mittareiden avulla organisaatio ymmärtää, mikä on merkityksellistä. Pelkkä mittauksen aloittaminen saattaa parantaa mittauksen kohteina olevissa asioissa suoriutumista. Mittarin tulisi myös motivoida työntekijöitä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 284–286.) Mittareita tulisi käyttää harkiten ja pyrkiä motivoimaan asiakkaita vastaamiseen. Enemmän ei ole paremmin tässä tapauksessa. Mittauksen tulisi olla systemaattista, mutta sen ei tule tapahtua jokaisen transaktion jälkeen. Mittarin luotettavuus tulee tarkistaa, jotta mittaaminen kohdistuu oikeaan asiaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 294–295.) Yrityksen tulisi mittauksen ohella kehittää kulttuuriaan asiakaskeskeiseen suuntaan. Mittaaminen ilman oikeanlaista kulttuuria johtaa siiloutumiseen, pakkomieltiseen pisteiden keräilyyn sekä lyhytaikaisten voittojen tavoitteluun. Asiakaskeskeiset yritykset hyödyntävät mittaristoja toiminnassaan. Ne keskittyvät siilujen sijaan koko asiakkuuden sykliin, keskittyvät liiketoimintaan pitkäjänteisesti sekä luovat vastuullisuuden kulttuuria. (Schmidt-Subramanian 2017, 6.)

Mittareiden valinnassa keskeistä on tunnistaa liiketoiminnan kannalta keskeiset asiakaskokemuksen tavoitteet ja valita sen jälkeen käyttöön sopivat mittarit (Korkiakoski 2019, 64). Asiakkaan näkökulmasta yrityksen maine ja arvo perustuvat suurelta osin yrityksen tuottamaan arvoon ja asiakaskokemukseen. Mitä paremmin yritys ymmärtää asiakasta, sitä paremmin yritys voi varmistaa kilpailukykyä. (Holma ym. 2021, 245, 249.) Tärkeää mittauksessa on mahdollisuus soveltaa tuloksia käytäntöön, ja soveltamisen tulisi tukea organisaation strategisen kyvykkyyden kasvua (Ylisirniö 2011, 23, 25). Mittauksen tulisi keskittyä relevantteihin asioihin ja auttaa tekemään johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista (Löytänä & Korteso 2015, 187).

Mittarin suunnitteluvaiheessa tulisi tunnistaa kasvun ja kannattavuuden kannalta tärkeimmät kosketuspisteet ja kytkeä relevantit mittarit näihin kohtiin (Saarijärvi & Puustinen 2020, 284–288). Mittarin määrittäminen lähtee sen ilmiön määrittämisestä, jota halutaan mitata, ja tämän ilmiön käsitteellistämisestä. Sen jälkeen määritetään konkreettinen mittari eli tutkittava ilmiö operationalisoidaan. Mittarin voi kehittää itse, tai on mahdollista myös käyttää valmiita mittareita. Mittaria kehitettäessä on tärkeää huomioida tutkimuksen kohderyhmä ja se, mitä mittarilla halutaan selvittää. Mittarin on mitattava haluttua asiaa (validiteetti) ja oltava luotettava mittauksia toistettaessa (reliabiliteetti). (Ala-Lahti & Alaterä n.d.) Merkityksellinen asiakaskokemuksen mittaaminen on haastavaa organisaatiosta riippumatta (Kihlström 2022, 80).

3.1 Taloudelliset mittarit

Asiakaskokemukseen ei ole kannattavaa panostaa, ellei se tuota selkeää liiketaloudellista hyötyä. Liiketaloudellisista hyödyistä puhuttaessa puhutaan onnistumista mittaavista mittareista. Oracle jakaa taloudelliset mittarit kolmeen osa-alueeseen: asiakashankintaan, asiakkaiden pysyvyyteen sekä toiminnalliseen tehokkuuteen. Asiakaskokemuksen taloudelliset mittarit on esitetty kuvassa 9. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 48–50, 58–60.)



Kuva 9 Asiakaskokemuksen taloudelliset mittarit (Löytänä & Korkeakoski 2014, 60)

Kuvassa 9 on esitetty asiakaskokemuksen taloudellisten mittareiden jako asiakashankintaan, asiakkaiden pysyvyyteen sekä tehokkuuteen liittyviin mittareihin (Löytänä & Korkeakoski 2014, 60).

3.2 Henkilöstömittarit

Asiakaskokemuksen rakentaminen strategiseksi kilpailueduksi edellyttää yrityskulttuurin kehittämistä asiakaskeskeisemmäksi. Kulttuurin muutos näkyy myös taloudellisessa tuloksessa ja luvuissa positiivisesti. Muutosta henkilöstön keskuudessa on mitattava. Henkilöstömittarit voidaan jakaa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 60–62.)

Kvantitatiivisia mittareita ovat esimerkiksi

- Human Capital Return On Investment (HCROI on myyntikate jaettuna henkilöstökuluilla)
- Human Capital Value Added (HCVA kertoo tehdyn työn tuottavuuden per työntekijä).

Uusi tapa mitata muutosta on Employee Net Promoter Score (ENPS). Tuttu NPS siirretään henkilöstöpuolelle ENPS-tutkimukseksi, jossa kysytään työntekijöiden halukkuutta suositella yritystä ystäville tai tutuille työpaikkana asteikolla 1–10. ENPS on hyvä vertailuluku NPS:lle. Kvalitatiivisten mittareiden avulla voidaan analysoida strategian läpimenoa henkilöstössä. Muutoksia edellytetään kolmella tasolla: yritystason käyttäytyminen, työtehtäviin liittyvä

käyttäytyminen sekä johdon käyttäytyminen. Tavoitteiden ja strategian jalkauttamista tulee mitata kaikilla näillä tasoilla ja työtehtäviin soveltuvilla kysymyksillä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 60–63.)

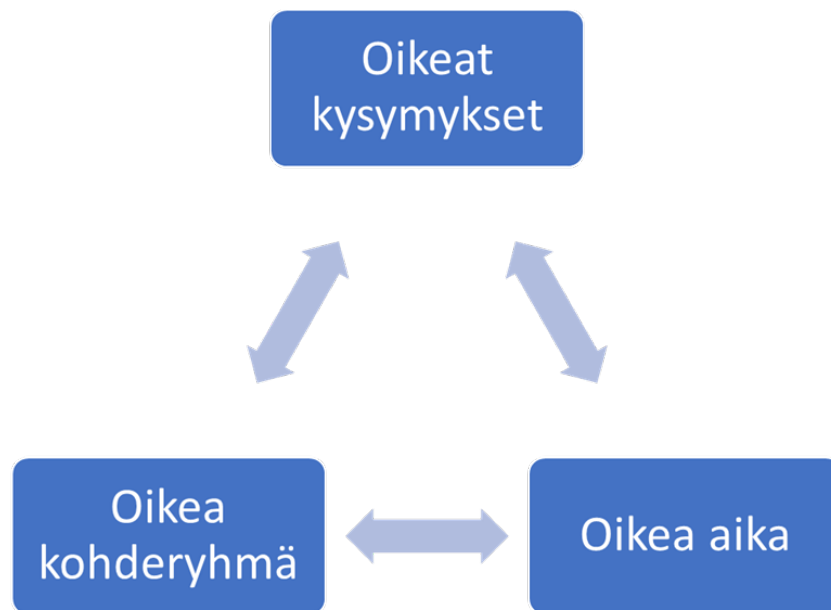
3.3 Asiakaskokemuksen mittaamiseen käytetyt mittarit

Asiakaskokemuksen mittaukseen ei ole pystytty määrittämään parasta mittaria tai mittareiden yhdistelmää. Tämä johtuu siitä, että organisaatiot tavoittelevat erilaisia asiakaskokemuksia, sekä siitä, että riittävän informaation saamiseksi tulee mitata syy-seuraussuhteita. Mittareiden tulisi pystyä mittaamaan sitä, miten onnistutaan tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteutuksessa, sekä myös sitä, millaisia vaikutuksia tällä on asiakkaiden tyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja suositteluun sekä edelleen yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 288–289.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen yleisimmin käytettyjä mittareita ovat Net Promoter Score eli suositteluhalukkuuden mittari, Customer Satisfaction Score (CSAT) eli asiakastyytyväisyysindeksi ja Customer Effort Score (CES) eli asiakkaan vaivannäön mittari. Myös klikkausprosenttia kotisivuilla, konversioastetta, myyntiä per neliö, jonotusaikaa, asiakaspoistumaa, keskimääräistä käsittelyaikaa ja asian ratkaisua ensikontaktilla voidaan käyttää mittaamiseen. (Ahvenainen ym. 2021, 24–29; Korhikoski 2019, 66–67, 72.) NPS ja CSAT soveltuvat sekä B2B- että B2C-yrityksille. Kuluttajaliiketoiminnassa mittaus kohdistetaan tyypillisesti kohtaamisiin, ja yritysten välisessä liiketoiminnassa keskitytään asiakassuhteiden mittaamiseen. (Löytänä & Korhikoski 2014, 149–151.)

Oleellista mittaamisessa on kuitenkin se, onko käytetty tieto niin luotettavaa, että yrityksen johto pystyy tekemään päätöksiä sen perusteella. Forresterin mallin mukaan asiakaskokemusta kannattaa mitata asiakassuhdetasolla, ostopolun eri vaiheissa sekä avainkohtaamisissa. Asiakassuhdetasolla tarkoitetaan asiakkaan elinkaaren aikana tehtävää mittaamista, ja sen avulla voidaan kartoittaa myös kokonaisvaltaisesti niitä asiakkaan kokemuksia, jotka liittyvät yritykseen. Tällä tasolla tapahtuva mittaus mittaa epäsuorasti asiakaskohtaamisten onnistumista. Ostopolun ja avainkohtaamisten mittaaminen ovat suoria asiakaskokemuksen mittareita. Asiakkaan polun mittaamisella tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa systemaattisesti mitataan yrityksen ja asiakkaan

välisiä kosketuspisteitä. Tuloksista voidaan päätellä se, miten yritys on onnistunut koko ostopolun matkalla, ja niiden avulla voidaan löytää kehitettävät kohdat. Kolmas taso, avainkohtaamisten mittaaminen, keskittyy niihin kohtaamisiin, jotka ovat asiakkaan odotusten kannalta kriittisiä. Näistä mittaamisen tasoista tulisi suunnitella kokonaisuus, joka antaa tietoa oikeiden päätösten tekemiseksi. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 141–146.) Kuvassa 10 on esitetty luotettavan mittauksen elementit.



Kuva 10. Luotettavan mittaustiedon elementit (Löytänä & Korkeakoski 2014, 151–153)

Luotettava mittaustiedon kerääminen koostuu oikealle kohderyhmälle ja oikea-aikaisesti esitetyistä oikeista kysymyksistä, kuten kuvassa 10 on esitetty (Löytänä & Korkeakoski 2014, 151–153). Yrityksen tulee varmistaa neljä osa-aluetta asiakaskokemuksen mittaamisessa:

- Keneltä kysytään.
- Mitä kysytään.
- Milloin kysytään.
- Missä kanavassa kysytään. (Korkiakoski & Gerdt 2017, 160–161.)

Kysymykset tulisi laatia asiakaskeskeisesti, ei yrityskeskeisesti. Tutkimuksessa myös helposti kysytään rationaalisia kysymyksiä ja tärkeät tunnepohjaiset asiat jäävät selvittämättä.

Kokonaisuutena on merkityksellistä se, millaisia tunteita yritys on herättänyt. (Löytänä & Kortesus 2015, 193–194.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa voidaan katsoa olevan kaksi näkökulmaa:

1. asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mittaukset
2. asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen. (Löytänä & Kortesus 2015, 187–188.)

Asiakkaiden kokemuksen mittaamisen keinot voidaan jakaa passiivisiin ja aktiivisiin. Aktiivinen keino tarkoittaa kysymistä asiakkaalta ja passiivinen taas asiakkaan spontaanisti antamaa palautetta. (Löytänä & Kortesus 2015, 187–188.)

Hyvä asiakaskokemusmittaristo seuraa sekä asiakaskokemuksen että asiakaskokemuksen johtamisen tilaa. Kaikki kysymykset suunnitellaan asiakkaan näkökulmasta, ja mittausten tavoitteena on tuottaa relevanttia ja liiketoiminnan kehityksessä hyödynnettävää dataa. Dataa ei kannata kerätä, jos sitä ei aio hyödyntää. Yksinkertaiset mittarit toimivat parhaiten, eli ne tuovat parhaat tuotot. (Löytänä & Kortesus 2015, 207.) Asiakaskokemuskyselyihin liittyy monia haasteita, jotka vaikuttavat siihen, miten tulokset ovat hyödynnettävissä asiakaskokemuksen johtamisen työkaluna. Tutkimuksessa saatetaan pyrkiä selvittämään liian laajasti tyytyväisyyteen vaikuttavia asioita kyselyllä, jossa on määrällisesti liikaa kysymyksiä ja vastaajan keskittyminen herpaantuu loppua kohden. Tulosten tulkinnessa voidaan myös ajautua väärille urille ja niitä voidaan tulkita liian abstraktisti. (Löytänä & Kortesus 2015, 193–194.) Tulosten tulkinnessa tulisi olla analyttinen eikä ylitulkita asioita sekä ottaa huomioon mahdolliset vastaajavinoumat sekä aineistoon liittyvät haasteet (Saarijärvi & Puustinen 2020, 294–295). Myös hidas tulosten jalkauttaminen organisaation toimintaan vähentää merkittävyyttä. Tulokset ovat vuoden päästä kyselystä jo vanhentuneita. Ihmiset saattavat myös vastata valheellisesti, eli tutkimukset eivät ole aina luotettavia. (Löytänä & Kortesus 2015, 193–194.)

Yritysten tulisi tehdä hyötylaskelmia asiakaskokemustulosten perusteella ja verrata esimerkiksi NPS-tuloksia asiakkuuden elinkaaren arvoon. Tällä kaavalla on mahdollista saada selville, miten paljon rahaa asiakas käyttää yrityksen tuotteisiin (suosittelijat–passiiviset–arvostelijat). Lisäksi on mahdollista selvittää suosittelun arvo euroissa. Yritysten tulisi näin arvioida asiakaskokemuksen strategista potentiaalia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 62–65.)

3.3.1 Net Promoter Score (NPS)

Net Promoter Score (NPS) on mittareista suosituin, mutta sen ei kuitenkaan tulisi olla ainoa käytetty mittausmenetelmä (Kihlström 2022, 83). NPS mittaa asiakkaan suosittelun todennäköisyyttä (Korkiakoski 2019, 66). Mittari perustuu kysymykseen: miten todennäköisesti suosittelisit tuotettamme tai palveluamme tai yritystä kollegalle tai ystävälle? Vastausten arvo on välillä 0–10, jonka perusteella vastaajat luokitellaan kolmeen ryhmään: 9–10 suosittelijat, 7–8 passiiviset ja 0–6 arvostelijat. (Kihlström 2022, 83.) NPS-arvo lasketaan vähentämällä suosittelijoiden prosenttiosuudesta arvostelijoiden prosenttiosuus. NPS:n arvon perusteella on helppo löytää toiminnan hyvät ja huonot kohdat sekä sen jälkeen pureutua syihin, miksi asiakas on antanut tietyn arvion. Avoimen palautteen avulla voidaan selvittää asiakkaiden kokemat ongelmatilanteet tarkemmin. NPS palvelee monenlaisissa kohtaamistilanteissa, mutta olennaisia ovat sen hyödyt asiakaskokemuksen kehittämisessä. Vain asiakkaiden ongelmia ratkaisemalla saadaan asiakaskokemus ja tulos kehittymään toivottuun suuntaan. (Korkiakoski & Gerdt 2017, 166–168.)

3.3.2 Customer Effort Score (CES)

Customer Effort Score (CES) mittaa palveluorganisaation toiminnan vaivattomuutta (Kihlström 2022, 80). Sen avulla voidaan mitata vaivannäköä, jota asiakkaalta vaaditaan asiointitapahtuman tai -kanavan parissa (Ahvenainen ym. 2021, 27). CES tarjoaa uniikin perspektiivin asiakaskokemukseen ja -tyytyväisyyteen, mutta sitäkin ei tulisi käyttää ainoana mittausmenetelmänä. (Kihlström 2022, 80–81.) Mallin kysymys voi vaihdella kohtaamisen mukaan, mutta voisi olla esimerkiksi, miten helppoa oli asioida kanssamme. NPS-arvon laskemisesta tuttua kaavaa voisi soveltaa myös CES-arvon määrittämiseksi, eli helppoa-vastaukset (%) – vaikeaa-vastaukset (%) = helppouden indeksi. (Korkiakoski & Gerdt 2017, 168–169.) Tyypillisesti CES-mittaria käytetään asioinnin jälkeen tehtävällä kyselyllä, jonka asteikko on 1–5 (vahvasti samaa mieltä – samaa mieltä – neutraali – eri mieltä – vahvasti eri mieltä). CES-tulos lasketaan kaavalla samaa mieltä olevat (%) – eri mieltä olevat (%) = CES. (Ahvenainen ym. 2021, 27.)

CES 2.0 on päivitetty versio, joka eroaa perusversiosta arviointiasteikon osalta. Arviointiasteikko on 1–7:

1. vahvasti samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. jossain määrin samaa mieltä
4. ei samaa eikä eri mieltä
5. jossain määrin samaa mieltä
6. eri mieltä
7. vahvasti eri mieltä. (Ahvenainen ym. 2021, 28.)

3.3.3 Customer Satisfaction Score (CSAT)

Customer Satisfaction Score eli CSAT:a käytetään KPI:nä mittaamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä esimerkiksi asiakaspalveluun, tuotteen laatuun tai muuhun tarkasti määriteltävään asiaan tietyllä hetkellä. Kysymyksenä voidaan käyttää seuraavaa: miten arvioit yleisesti tyytyväisyytesi saamaasi tuotteeseen tai palveluun? Vastausten arvo voi olla esimerkiksi asteikolla 1–5, jossa 1 – erittäin tyytymätön, 2 – tyytymätön, 3 – neutraali, 4 – tyytyväinen ja 5 – erittäin tyytyväinen. (Kihlström 2022, 80–81.) CSAT:a voidaan kutsua myös asiakastyytyväisyysindeksiksi. Tyypillisimmin tulokset pisteytetään asteikolla 0–100 eli lasketaan tyytyväisten asiakkaiden suhde vastaajien määrään. Pidemmällä aikavälillä on mahdollista seurata kehitystrendejä yrityksen sisällä tai verrata yrityksen tulosta muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin. (Ahvenainen ym. 2021, 26.)

3.3.4 Asiakaspääoman kehittämisen mittarit

Asiakaspääoman kehittämisen mittareita ovat asiakaspoistuma ja asiakkuuden elinkaaren arvo. Nämä mittarit antavat laskennallista tietoa suuresta määrästä asiakastietoa ja kertovat, miten yrityksen asiakkuuksien tai yksittäisen asiakkuuden arvo kehittyy. Yritys saa tietoa siitä, miten

asiakaskokemuksen kehittäminen yksittäisen asiakkaan osalta vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. (Korkiakoski 2019, 73.)

Asiakaspoistuma (Customer Churn Rate) mittaa sitä, miten moni asiakas vaihtaa toimittajaa, ei uusinut tilaustaan tai perui voimassa olevan tilauksen. Mittarilla voidaan ennustaa muutoksia asiakkaiden käyttäytymisessä tai tulevia trendejä. Asiakaspoistuma mitataan kaavalla menetettyjen tai tilauksensa peruneiden asiakkaiden määrä jaettuna aktiivisten asiakkaiden määrällä tiettyinä ajanjaksona. (Ahvenainen ym. 2021, 29.)

3.3.5 Tehokkuuden mittarit

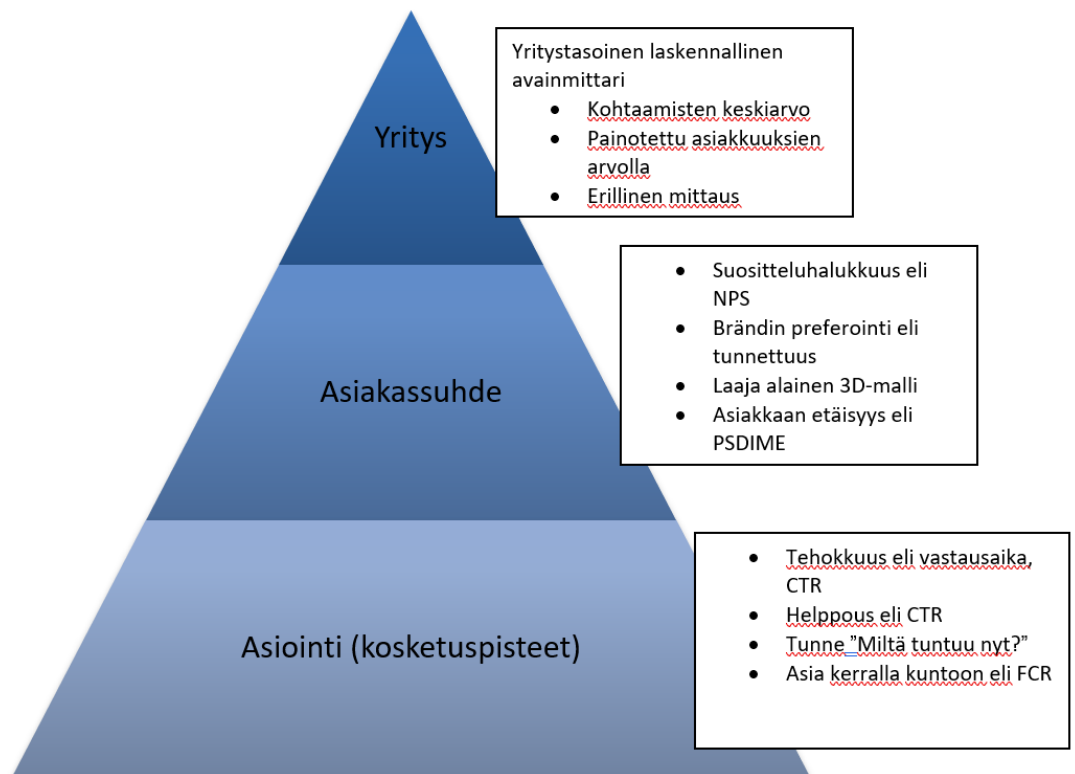
Tehokkuusmittarit perustuvat yleensä suoraan yrityksen järjestelmistä saatavaan tietoon, ja niitä ovat muun muassa keskimääräinen käsittelyaika, CTR (Click-Through Rate) eli klikkausprosentti kotisivuilla, FCR (First Call Resolution), konversioaste eli kuinka moni verkkokaupan kävijöistä tilaa, myynti per neliö sekä jonotusaika eli miten kauan asiakkaat jonottavat päästäkseen palveluun. (Korkiakoski 2019,72.)

Keskimääräinen käsittelyaika (Average Handling Time) mittaa nimensä mukaan asiakkaan asian ratkaisemiseen kulunutta aikaa. Mittaukseen tulee sisällyttää keskustelu asiakkaan kanssa sekä asian ratkaisuun sisäisesti kulunut aika. Käsittelyaika mitataan ongelman esilletuloajasta siihen asti, kunnes asia on kokonaan ratkaistu. (Ahvenainen ym. 2021, 29.) Asiakkaan asian ratkaisu ensikontaktilla (First Contact Resolutions) mittaa niiden asiakkaiden määrää, joiden asia saadaan ratkaistuksi ensimmäisellä kerralla tai ensimmäisessä yhteydenottokanavassa. Tätä mitataan tyypillisesti kyselyllä tai kysymyksillä, joissa kysytään, ratkesiko asiakkaan ongelma. Positiivisen vastauksen antaneiden määrä jaetaan kaikkien vastauksen antaneiden määrällä. (Ahvenainen ym. 2021, 29.)

Tehokkuusmittareiden haaste on johtamisen urautuminen näiden mittareiden viitoittamalle tielle. Asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta tulisi kiinnittää huomioita kokonaisuuteen ja tunteeseen, joka on merkittävä osa asiakaskokemusta. Tehokkuusmittarit antavat heikosti tietoa siitä, miten asiakaskokemusta tulisi kehittää. (Korkiakoski 2019, 73).

3.3.6 Asiakaskokemukset mittarit kootusti

Asiakaskokemuksen mittaaminen tarkoittaa siirtymistä strategisista valinnoista operatiiviseen johtamiseen. Mittaaminen toimii kehityksen edistäjänä, koska sen avulla yritys saa jatkuvaa asiakaspalautetta, joka taas ohjaa yritystä oikeaan, asiakkaiden osoittamaan suuntaan. Kuvassa 11 on esitetty asiakaskokemuksen mittarit kootusti. (Korkiakoski 2019, 74–75.)



Kuva 11. Asiakaskokemuksen mittarit eri tasoilla (Korkiakoski 2019,75)

Kuvassa 11 esitetyt asiakaskokemuksen mittarit voidaan jakaa kosketuspisteiden, asiakassuhteiden sekä yrityksen tasolle (Korkiakoski 2019, 74–75).

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 290–294) jakavat asiakaskokemusta kuvaavat mittarit seuraavasti:

- responsiivisuusmittarit
- asiakkaan kokema vaiva
- asiakkaan kokemat tunteet
- palvelun laatu
- eri asiointikanavien onnistuminen.

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoite on yrityksen tuottojen lisääminen, joten myös ROI:ta (Return of Investment) voidaan käyttää asiakaskokemuksen yhteydessä. ROI:ta voidaan mitata usealla eri mittarilla, jotka liittyvät muun muassa myynnin asiakaskohtaiseen kasvuun, tehokkuuteen, kannattavuuteen, läpimenoaikoihin ja asiakkaan lojaliteettiin. (Löytänä & Korteso 2015, 204.)

4 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valittiin konstruktivinen tutkimus, koska se soveltuu konkreettisten tuotosten, kuten mittareiden, mallin tai suunnitelman, tekoon ja se keskittyy tosielämän ongelmiin. Tutkimusmenetelmiksi valittiin kirjallisuuskatsaus, teemahaastattelut ja benchmarking ja kehittämismenetelmäksi aivoriihiyppinen työpajatyöskentely. Tutkimusote on laadullinen.

4.1 Konstruktivinen tutkimusmenetelmä tutkimusstrategiana

Konstruktivisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään perusteltu uusi prosessi, malli tai toiminta, joka muuttaa yrityksen käytänteitä. Konstruktivisessa tutkimuksessa käytännön ongelman ratkaisu pohjautuu teoriaan. (Lukka 2001.) Tavoitteellisuus on olennaista kehittämistyössä, ja kehittäminen sisältää ajatuksen muutoksesta erityisesti sen myönteisessä merkityksessä (Ranta 2020, 17–18). Ratkaisun tulisi olla hyvä ja erityisesti yrityksen käyttöön sopiva (Virtanen 2022, 47.) Kuvassa 12 on esitetty konstruktivisen tutkimusotteen elementit visuaalisesti.



Kuva 12. Konstruktivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka 2001)

Konstruktiiivinen tutkimusote tuottaa innovatiivisia konstruktioita, joilla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia. Kuten kuvassa 12 on esitetty, tämän tutkimusotteen ydinkäsite on konstruktio. Se on abstrakti käsite, jolla on suuri, itse asiassa loputon määrä mahdollisia toteutumia. Kaikki ihmisen luomat mallit, diagrammit, suunnitelmat, organisaatorakenteet, kaupalliset tuotteet ja tietojärjestelmämallit, ovat konstruktioita. Niille on tunnusomaista se, että ne keksitään ja niitä kehitetään. Konstruktion kehittämisellä luodaan jotain aivan uutta. (Lukka 2001.)

4.2 Laadullinen tutkimusote

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, mikä sisältää ajatuksen siitä, että elämä on moninaista. Tapahtumat muovaavat toinen toistaan, ja niiden välillä on monenlaisia suhteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun (Puusa & Juuti 2020, 101–102). Laadullinen tutkimus tarvitsee teoriaa, joka voi tarkoittaa tutkimuksen viitekehystä. Teoria ja viitekehys muodostuvat molemmat käsitteistä ja niiden merkityssuhteista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22–25.) Laadullisessa tutkimuksessa on tarkasteltava teorian, käytännön ja empirian yhteyttä. Käytäntö vaihtelee kontekstista toiseen, mutta teoria käsittelee yleisiä lainalaisuuksia. (Puusa & Juuti 2020, 101–102.) Laadullinen tutkimus käsittelee merkityksiä eikä numeraalista tietoa, kuten kvantitatiivinen tutkimus (Hirsjärvi ym. 2007, 133).

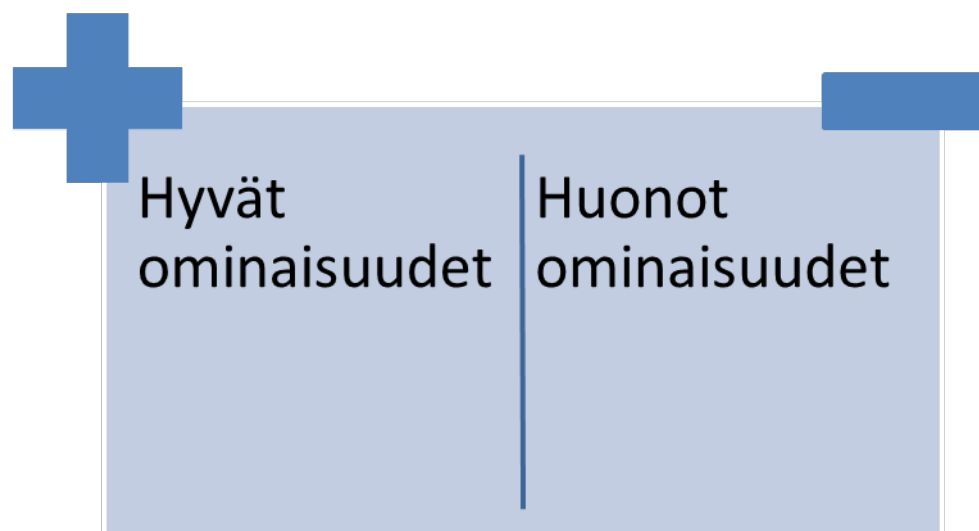
Laadullisen aineiston analyysin avulla on tarkoitus luoda mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollisuus tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysivaiheessa aineistoa eritellään, luokitellaan ja tiivistetään, ja synteessivaiheessa pyritään luomaan kokonaiskuva aiheesta ja pyritään esittämään tutkimuskohde uudesta näkökulmasta. Aineiston analyysin päämäärä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. (Puusa & Juuti 2020, 274–275.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle ilman ennakoasetuksia tai määritelmiä. Ongelmana saattaa olla aineiston määrätön määrä. (Eskola & Suoranta 2000, 19.)

4.3 Kehittämistyön tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Yritys X:n asiakaskokemusmittarin kehittämistyön menetelmiksi valittiin teemahaastattelut ja tiedonkeruuta varten kirjallisuuskatsaus ja benchmarking. Aivoriihiyppinen työpajatyöskentely tukee mittarin kehittämistyö.

4.3.1 Benchmarking

Benchmarkingin avulla voidaan oppia toisilta ja implementoida parhaita käytäntöjä oman yrityksen käyttöön. Mallin avulla oma toiminta kyseenalaistetaan, ja se sopii prosessimuotoisen kehittämisen lähtökohdaksi. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 63.) Tämä myös vertailukehittämisenä tunnettu termi tarkoittaa siis menetelmää, jonka tavoitteena on tulla tietoisemmaksi oman toiminnan heikkouksista ja parantaa toimintaa (Laaksonen 2019). Tulosten analysoinnissa käytetään hyväksi aineistolähtöistä analyysiä, jonka avulla pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineiston analyysissä on kyse myös keksimisen logiikasta. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 95, 100.)



Kuva 13. Benchmarking tulosten luokittelu

4.3.2 Teemahaastattelu

”Teemahaastattelu = Teema + Haastattelu (keskusteluttaminen)” (Kananen 2013, 93).

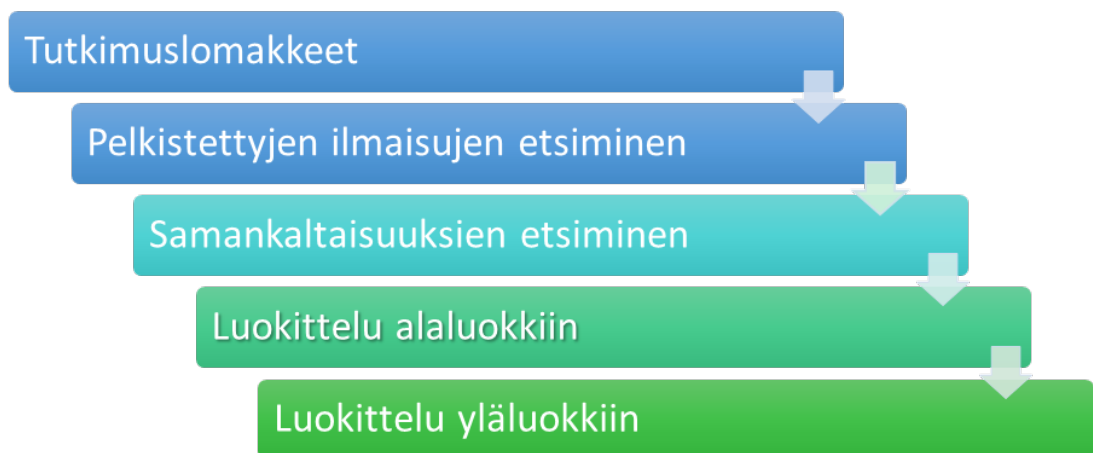
Erilaiset haastattelutyytit ovat eniten käytettyjä tutkimusaineiston keruumetodeja laadullisessa tutkimuksessa (Puusa & Juuti 2020, 186–188). Kaikki ihmisen tuottama materiaali viestii laadusta, jota ihmiset kokevat (Vilka 2021, 122). Teemahaastattelussa pyritään löytämään tutkimuksen ongelmanasettelun mukaisia merkityksellisiä vastauksia, jotka perustuvat tutkimuksen viitekehukseen (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75). Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on mahdollisesti yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teemat tai aiheet, joita tulisi käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä, mutta tärkeää on, että vastaaja voi antaa oman kuvauksensa haastattelun teemoista luontelevassa järjestyksessä. (Vilka 2021, 122–124.)

Teeman erottaa kysymyksestä se, että se tarkoittaa laajaa asiakokonaisuutta. Teemahaastattelun avulla on mahdollista kasvattaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelukontaktin tarkoituksena on myös nostaa esiin uusia asioita tai kysymyksiä ilmiöstä. Teemahaastattelu ei ole luonteeltaan mekaaninen eikä tarkkoja teemoja seuraava, vaan parhaimmillaan uuden ilmiön tutkimusmenetelmä. (Kananen 2013, 93–94.) Haastattelun etuna on joustavuus, koska tarvittaessa kysymyksiä on mahdollista toistaa tai tarkentaa sekä esittää kysymykset tilanteeseen sopivassa järjestyksessä (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73). Teemahaastattelu voidaan suorittaa ryhmässä tai yksilöhaastatteluna (Kananen 2013, 94). Ryhmäteemahaastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa on paikalla samalla kertaa useita haastateltavia. Teemahaastattelu sekä ryhmähaastattelu sopivat monien ilmiöiden tutkimiseen. (Puusa & Juuti 2020, 203–205, 210–211.)

Haastattelun tekeminen edellyttää taitoa ja kokemusta. Haastattelijan tulisi pystyä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri sekä motivoimaan haastateltavia haastattelutilanteessa osallistumaan täysipainoisesti tilanteeseen. (Puusa & Juuti 2020, 196–198.) Haastateltavat tulisi valita niin, että ilmiö on heille tuttu ja koskettaa heitä (Kananen 2013, 94). Tutkittavien oletetaan käyneen läpi tai kokeneen tietyn asian tai prosessin (Puusa & Juuti 2020, 203–205). Teemahaastattelussa oletetaan myös haastateltavien sekä haastattelijan puhuvan samaa kieltä (Puusa & Juuti 2020, 207–208). Teemahaastattelun kysymysten muotoilussa auttaa kohderyhmän

tuntemus (Vilka 2021, 127). Haastattelun onnistumisen sekä eettisyyden kannalta on oleellista, että haastateltavalla on tietoa aiheesta etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73).

Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa näin tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 2000, 137). Teemahaastatteluiden tulokset analysoitiin tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2012, 106). Tutkijan tehtävä on eritellä ja yhdistää (Puusa & Juuti 2020, 271–273). Prosessi on esitetty tarkemmin kuvassa 14.



Kuva 14. Teemahaastatteluiden sisällönanalyysi (mukailtu Tuomi & Sarajärvi 2012, 109)

Kuvassa 14 on esitetty tämän opinnäytetyön teemahaastattelun aineiston sisällönanalyysi, joka on mukailtu Tuomen ja Sarajärven (2012, 109) esittämästä mallista.

Aineiston pelkistämävaiheessa eli redusoinnissa analysoitava tieto voi olla auki kirjoitettu haastatteluaineisto tai muu dokumentti, joka pelkistetään karsimalla aineistosta epäolennainen pois. Aineiston pelkistämisessä ohjaa tutkimuksen tarkoitus, jolloin aineistosta etsitään vastuksia tutkimuskysymyksiin eli niihin liittyviä sanoja tai ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109.)

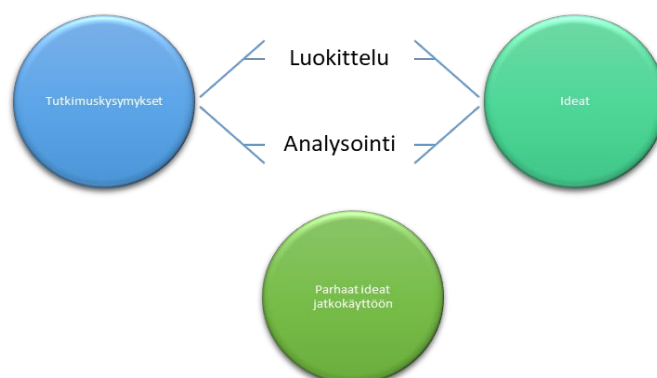
4.3.3 Työpajatyöskentely kehittämismenetelmänä (aivoriihi)

Työpaja on keskeinen yhteiskehittämisen menetelmä, joka sopii käytettäväksi uusien ideoiden tuottamiseen, tutkijoiden oman ajattelun laajentamiseen, ratkaisumallien arviointiin sekä yksinkertaisten päätösten tekemiseen. Työpajaan osallistuvat henkilöt tuottavat työpajan sisällön

ja mahdolliset ratkaisut oman taitotietonsa avulla (Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 156). Kehittäminen on enemmän prosessi kuin projekti, ja se alkaa jo ennen varsinaista projektia ja jatkuu pitkään projektin päättymisen jälkeen. Prosessi voidaan määritellä etenemisenä, tapausten kulkuna tai kehityssarjana. Jatkuvan positiivisen prosessin aikaan saamisessa ja ylläpitämisessä tulee huomioida tasapaino ihmiskeskeisen sekä asiakaskeisken toimintatavan välillä. (Ranta 2020, 15–16.)

Aivoriihtä voidaan pitää divergenttinä ajatteluna, ja sitä voidaan käyttää strategisesti luovuuden ja innovatiivisuuden lisäämiseksi (Kalargiros & Manning 2015). Sitä voidaan käyttää luovan ongelmanratkaisun menetelmänä ja kehittämisessä, jonka tavoitteena on kehittää suuri määrä luovia ideoita turvallisessa ympäristössä siten, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat. (Salonen ym. 2017, 83.)

Kehittämistyön onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät, joista organisaation kyky oppia on merkittävässä asemassa. Kehittämistyö on monivaiheinen prosessi, joka etenee vaiheittain. Työhön vaikuttavat tekijät ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Yhteistoiminnan myötä organisaatiossa löydetään uusia toimintatapoja, jotka voidaan ottaa jatkuvaan käyttöön. (Ranta 2020, 110–111.) Kuvassa 15 on esitetty aivoriihityyppisten työpajojen tulosten analysointi visuaalisesti tässä opinnäytetyössä.



Kuva 15. Työpajojen ideoiden analysointi

4.4 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja tutkijan positio

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden, eettisyyden ja luotettavuuden käsitteiden avulla. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osa hyvää tutkimuskäytäntöä. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten riippumattomuutta epäolennaisista ja satunnaisista tekijöistä. Tutkimuksessa tulee esittää perusteet, joiden mukaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Puusa & Juuti 2020, 326–329.) Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on merkittävä hyvän tutkimuksen kriteeri, joka konkretisoituu tutkimusraportin argumentaatiossa. Myös hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tutkimuksen yksityiskohtaista, tieteellisen tiedon vaatimaa raportointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 214–216.) Luotettavuuteen sisältyy usein tutkijan omaa oppimista, joka vaikuttaa päättelyketjuihin ja nostaa tutkimuksen uutuusarvoa (Puusa & Juuti 2020, 332–334). Laadullista tutkimusta arvioidaan kuitenkin kokonaisuutena, mutta huomiota voidaan kiinnittää esimerkiksi seuraaviin asioihin: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantajasuhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 235–237.) Tutkijan kyky rakentaa toimiva tutkimusasetelma ja valita tutkimusjoukko, jonka avulla voidaan vastata kysymyksenasetteluun, vaikuttaa tutkimuksen laatuun (Puusa & Juuti 2020, 332–334).

Tiede edellyttää laadukasta tutkimusta ja menetelmiä, mikä tulee esille Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeissa (Puusa & Juuti 2020, 322–327). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö koostuu menettelytavoista, joilla huolehditaan hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta tieteellisen toiminnan koko elinkaaren ajan (TENK 2023, 11). Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija on noudattanut koko tutkimustyön ajan eettisiä periaatteita. Tutkimuksen tulee pyrkiä saamaan aikaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa tutkimukseen liittyville tahoille. (Puusa & Juuti 322–323). Ennen tutkimuksen aloittamista tulee huolehtia tutkimukseen tarvittavista luvista, suostumuksista sekä eettisestä ennakoarvioinnista. Myös aineistojen omistus- ja käyttöoikeudet, säilyttäminen ja käsittely on syytä sopia mahdollisten kumppanien kanssa. Myös olemassa olevat tietosuojalainsäädännöt on huomioitava, samoin luottamuksellisuus, salassapito sekä vaitiolovelvollisuus. (TENK 2023, 13–14.)

Tutkijan positiolla tarkoitetaan tutkijan suhdetta tutkimusongelmaan, aineistoihin ja menetelmiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on keskeinen ja häneltä vaaditaan tutkimuksellista mielikuvitusta (Eskola & Suoranta 2000, 20). Tutkijalle voi muodostua erityinen suhde tutkimusaiheeseen myös henkilökohtaisten motiivien, ominaisuuksien ja kulttuuristen ja sosiaalisten roolien sekä taustojen pohjalta. Omat intressit, tiedostamattomat motiivit ja ideologiat rakentavat tutkijan positiota, mikä voi olla myös hyvin tietoinen valinta, jolloin tutkija haluaa tukeutua tiettyihin ideologisiin tai teoreettisiin tiedon tuottamiseen vaikuttaviin lähtökohtiin. Toisissa tutkimusaiheissa ja ongelmanasetteluissa tutkijan positiosta tulee merkityksellisempi ja vaikuttavampi kuin toisissa. Positio voi esimerkiksi vaikuttaa merkittävästi siihen, miten tutkija tulkitsee aineistoaan, ymmärtää siinä olevia merkityksiä sekä millaisia tutkimustuloksia tutkija tuottaa. Positio voi aiheuttaa tutkimusetiikkaan liittyviä ongelmia: tutkimuksen tekemisessä tutkijan position tiedostaminen onkin tärkeä osa tutkimusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkijan ei ole mahdollista sanoutua irti arvolähtökohdista, koska arvot ovat lähtökohta sille, miten ilmiötä tulkitaan. Voimme saada tuloksiksi aikaan ja paikkaan rajoittuvia ehdollisia selityksiä (Hirsjärvi ym. 2007, 157).

Tutkijalla on aiheesta tutkimusprosessin aikana esiymmärrys, joka voi perustua kokemukseen ja tietoon tai toisen kautta saatuun tietoon. Esiymmärrys ohjaa tutkijaa tiedon hankinnassa ja suuntaa hänen ajatuksiaan. Läheinen suhde esimerkiksi tutkittavaan organisaatioon voi olla positiivinen tai negatiivinen asia. Omakohtainen tieto voi vaikuttaa esiymmärrykseen, ja vastaavasti tutuus on eduksi, kun tutkija ymmärtää kontekstin sekä organisaation käyttämän termistön. Haastatteluiden rakentaminen ja toteuttaminen voi olla helpompaa tutussa ympäristössä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on yleensä hyvin lähellä tutkittavaa kohdetta, joten läheisen suhteen vaikutus hyväksytään. (Puusa & Juuti 2020, 334–335.)

5 Asiakaskokemusmittarin kehittäminen

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin yrityskeskeistä, kognitiivista, sosiaalista sekä emotionaalista asiakaskokemuksen ulottuvuutta. Yrityskeskeinen näkökulma on perusteltu, koska terveydenhuollon myynti perinteisesti edellyttää aktiivista asiakkaan kontaktointia. Myös Yritys X:n asema uutena toimijana markkinoilla edellyttää aktiivisia toimia asiakassuhteen muodostamiseksi. Näistä syistä tähän opinnäytetyöhön valittiin tämä näkökulma. Hoitojen aloitusvaiheessa odotukset hoitohenkilökunnan ja myös potilaan osalta saattavat olla hyvin suuret, joten hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi näihin odotuksiin tulisi pystyä vastaamaan.

5.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Yritys X:n asiakaskokemuksen johtamista. Opinnäytetyön ~~konkreettisenä~~ tarkoituksena oli kehittää työkalu, jonka avulla yrityksen johto voi rakentaa yrityksen strategiaa asiakasrajapinnasta saatavan tiedon perusteella sekä seurata asiakaskokemuksen kehittymistä ja yritysjohton tekemien strategiapäätösten vaikuttavuutta. Asiakaskokemusmittarin avulla yrityksen on mahdollista kerätä todellista asiakaskokemustietoa ja johtaa asiakaskokemusta tiedolla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset muodostuivat opinnäytetyön tavoitteen, tarkoituksen, teoriakatsauksen sekä viitekehyksen perusteella.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on seuraava:

Millaisen asiakaskokemusmittarin avulla Yritys X voisi mitata asiakaskokemusta?

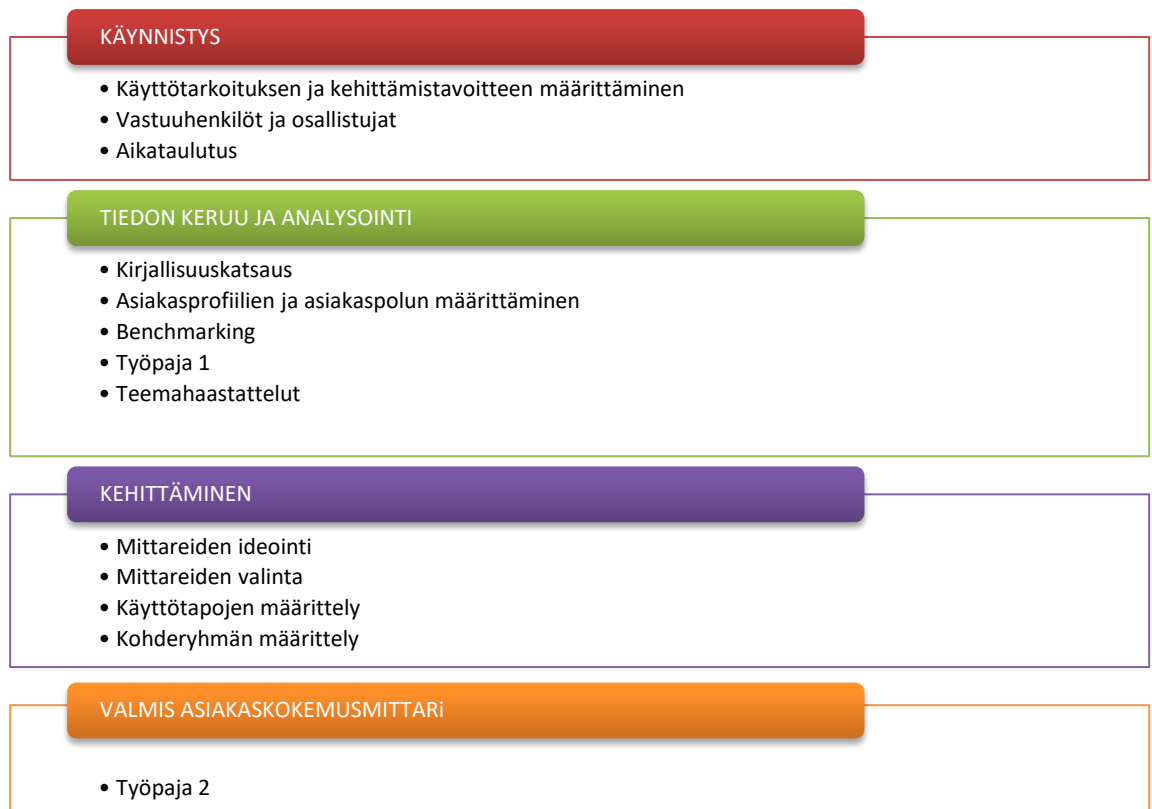
Alakysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia mittareita on kirjallisuudessa?
2. Mitä asioita tulisi seurata johdon näkökulmasta?
3. Miten kohdennamme kyselyn oikein?

4. Miten saamme kyselystä toimivan ja vastaamiseen motivoivan työkalun, joka mittaa asiakaskokemusta asiakkaan näkökulmasta?

5.2 Kehittämisprosessi

Yritys X:n asiakaskokemusmittarin kehittämistä varten laadittiin aikataulu, joka on tämän opinnäytetyön liitteessä 1. Kehitysprojektin vaiheet kuvassa 16 antavat kokonaiskuvan projektin eri vaiheista ja siitä, mitä jokainen vaihe sisälsi.

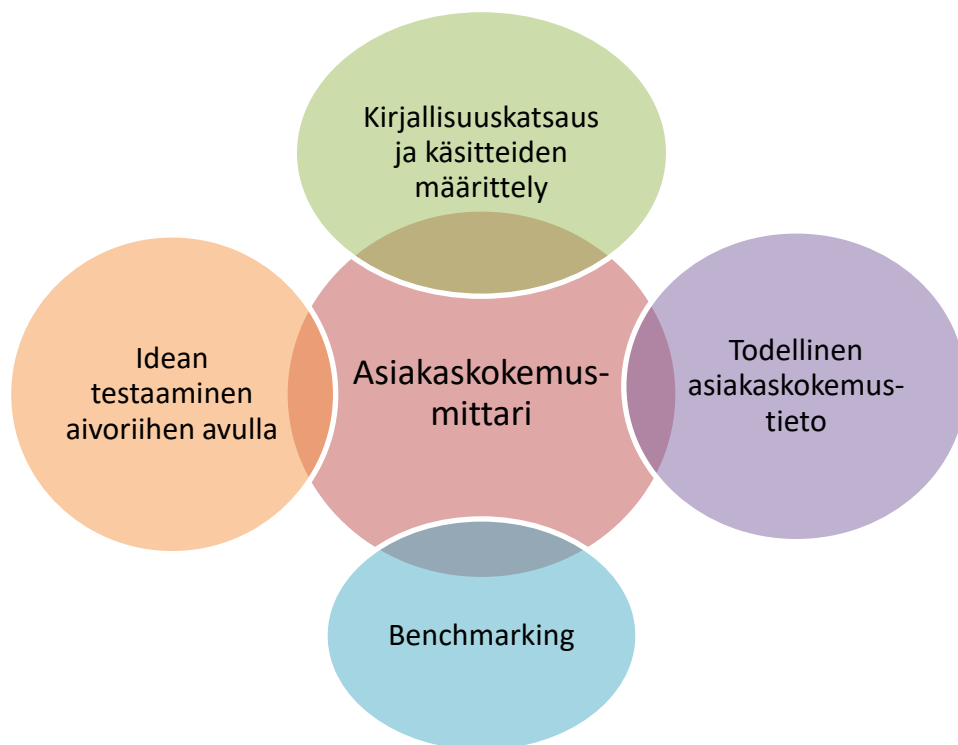


Kuva 16. Kehittämisprosessin vaiheet

Kuvassa 16 esitetyt vaiheet käydään läpi tarkemmin tämän opinnäytetyön alaluvuissa 5.4, 5.5, 5.6, 5.7 ja 5.8.

Asiakaskokemusmittarin kehittämistyössä kaikki konstruktiivisen tutkimusstrategian elementit olivat merkittäviä. Kehittämistyön lähtökohtana oli käytännöllinen ongelma eli asiakaskokemusmittarin puute. Kehittämistyön lähtökohtana on aikaisempi teorian tieto, johon

perehdyttiin käsitteiden määrittelyyn ja kirjallisuuskatsauksen aikana. Samanaikaisesti perehdyttiin myös siihen, millaisia mittareita on kirjallisuudessa, ja benchmarkingin avulla tutustuttiin muiden yritysten käyttämiin asiakaskokemuksen mittareihin kehittämisen pohjaksi. Kuvassa 17 on esitetty opinnäytetyön elementit visuaalisesti mukaillen Lukan (2001) visuaalista esitystä konstruktivisesta tutkimusstrategiasta.



Kuva 17. Opinnäytetyön tutkimusstrategian elementit (mukaillen Lukka 2001)

Kuvan 17 mukaisesti opinnäytetyön konstruktio on asiakaskokemusmittari, ja benchmarking, todellinen asiakaskokemustieto sekä teoreettinen viitekehys (kirjallisuuskatsauksen avulla määritellyt käsitteet) muodostavat tutkimuksen ja kehittämisosan. Opinnäytetyöstä rajattiin pois mittarin käyttöönottovaihe, joten konstruktion testauksen tosielämässä tekee mittarin pilotoinnin yhteydessä Yritys X myöhemmin. Nyt mittaria testattiin työpaja 2:n yhteydessä keskustelemalla aivoriihen osallistujien kanssa.

5.3 Toimeksiantajan esittely

(luottamuksellinen)

5.3.1 Asiakasprofiili (persoona)

(luottamuksellinen)

5.3.2 Yritys X:n asiakaspolku

(luottamuksellinen)

5.4 Benchmarkingin ja sen tulokset

(luottamuksellinen)

5.5 Kehittämistyöpajat 1 ja 2

(luottamuksellinen)

5.6 Teemahaastattelut ja niiden tulokset

(luottamuksellinen)

6 Yritys X:n asiakaskokemusmittari ja sen käyttö

(luottamuksellinen)

7 Pohdinta

(luottamuksellinen)

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

7.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja kehitysehdotukset

Lähteet

Aaker, D. & McLoughlin, D. (2010). Strategic market management. Global perspectives. New Delhi: Wiley.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2021). Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Kauppakamari.

Ala-Lahti, H. & Alaterä, T. (n.d.). Mittaaminen. Tietoarkisto. Tutkimusmenetelmien käsikirja. Saatavilla 3.4.2022

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/mittaaminen/>

Arene. (2022). Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Saatavilla 12.8.2023 <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf? t=1642539572>

Avidly. (2019). Ostajapersoonoapopas suunnittelun avuksi. Saatavilla 13.11.2022 <https://www.avidlyagency.com/fi/opaat-webinaarit/ostajapersoonoapopas>

Becker, L. (2020). Toward a customer centric perspective of customer experience. Turun yliopisto: Kauppakorkeakoulu <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8093-2>

Bernazzini, S. (2020). Cross-selling and upselling: The ultimate guide. Saatavilla 12.2.2023 https://blog.hubspot.com/sales/crossselling?hubs_content=blog.hubspot.com%2Fsales%2Fcross-selling&hubs_content-cta=What%20is%20cross-selling%3F

Buenno research. (2021). Asiakaspolun kartoittaminen: Ensimmäinen askel kohti onnistuneita kokemuksia. Saatavilla 26.11.2022 <https://buenno.fi/asiakaspolun-kartoittaminen-ensimmainen-askel-kohti-onnistuneita-kokemuksia/>

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. Long Range Planning 43(2–3), 354–363. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.010.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Futurelab. (n.d.). Asiakaskokemuksen analytiikka. Mittaamisesta ja asiakasdatasta uusia näkökulmia liiketoimintaan. Saatavilla 2.3.2023 <https://futurelab.fi/oppaat/asiakaskokemuksen-analytiikka/>

Greer, C., Lusch, R. & Vargo, S. (2016). A service perspective: Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic. *Organizational Dynamics* Volume 45, Issue 1, January–March 2016, Pages 28-38 Saatavilla 12.11.2022: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.004>

Hayes, B. (2013). TCE total customer experience: Building business through customer-centric measurement and analytics. Seattle, WA: Business over Broadway.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holma, K., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., & Tanner, R. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Innokylä (n.d.). Käyttäjäpersoonapohja. Saatavilla 1.1.2023 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kayttajaprofiilit-ja-persoonat>

Juuti, P. (2015). Johda henkilöstöä asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kalargiros, E. & Manning, M. (2015). Divergent thinking and brainstorming in perspective: Implications for organization change and innovation. *Research in Organizational Change and Development* 23, 293–327. DOI:10.1108/S0897-301620150000023007.

Karske, J. (2020). Brändin johtamisesta brändillä johtamiseen. Saatavilla 31.7.2023: [Brändin johtamisesta brändillä johtamiseen | Directors' Institute Finland \(dif.fi\)](#)

Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kempainen, T. (2020). Customer experience formation. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 1.6.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8415-1>

Kihlström, G. (2022). Meaningful measurement of the customer experience. Arlington: Agile World.

- Klaus, P. (2015). Measuring customer experience: How to develop and execute the most profitable customer experience strategies. New York: Palgrave Macmillan.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. (2015). Kitkattoman asiakaskokemuksen elementit. Saatavilla 31.12.2022 <https://karikko.wordpress.com/2015/10/12/kitkattoman-asiakaskokemuksen-elementit/>
- Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. (2017). Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, I., Ruuska, M. & Suni, T. (2018). Tutkimuksesta toimintaan: Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Helsinki: Art House.
- Laaksonen, N. (2019). Benchmarking oppimisprosessina. Proakatemia essee pankki. Saatavilla 8.4.2023 <https://essee pankki.proakatemia.fi/benchmarking-oppimisprosessina/>
- Lukka, K. (2001). Konstruktiiivinen tutkimusote. Metodix. Saatavilla 9.1.2023 <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiiivinen-tutkimusote/>
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. (2014). Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. (2015). Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Merviö, E. & Vuorenmaa, M. (2010). Asiakasymmärryksestä arvon luomiseen. HIPPA. Saatavilla 29.5.2022: <https://hippa.metropolia.fi/2020/06/asiakasymmarryksesta-arvon-luomiseen/>
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. Harvard Business Review. Report no R0702G. Saatavilla 7.4.2023 <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

- Niemi, J. & Vuori, J. (2021). Myyntityö vuorovaikutuksena. Tampere: Vastapaino.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pohjola, J. (2019). Brändin ilmeen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Ranta, R. (2020). Kehittämisen käytännöt. Helsinki: Books on Demand.
- Rantanen, M. (2016) Tunnelmamuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. Harvard Business Review. September 2013. Saatavilla 1.6.2023 <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tutkijan asema. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 2.7.2023 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. (2017). Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Saatavilla 1.3.2023 <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Schmidt-Subramanian, M. (2017). Effective CX measurement requires a CX culture. CRM Magazine 21(12) December 2017, 6. Saatavilla 7.4.2023 <https://www.proquest.com/docview/1973928944?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo>
- Siikasalmi, V. (2017). Innostavasti johdettu organisaatio tuottaa ylivertaista asiakaskokemusta. ASMA-blogi, Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto. Saatavilla 1.3.2023 <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-tunnekokemus-organisaatiokulttuuri/>

- Simpson, J. (2017). Finding your audience: The importance of developing a buyer persona. Forbes Media. Saatavilla 13.11.2022 <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/05/16/finding-your-audience-the-importance-of-developing-a-buyer-persona/?sh=3655f9a04734>
- Smilansky, O. (2016). Customer experience metrics are on the rise. Customer relationship management, April 1. Saatavilla 1.6.2023 <https://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=110014>
- TENK (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Saatavilla 1.2.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvianen, P. (2007). Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2012). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Vilkkä, H. (2021). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, A. (2022). Konstruktiivinen tutkimusote: Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Ammattikasvatuksen Aikakauskirja, 8(1), 46–52. Saatavilla 16.4.2023: <https://journal.fi/akakk/article/view/114874>
- Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Ylisirniö, P. (2011). Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYPro.
- Zairi, M. (2019) Service excellence: Customer experience measurement. Bradford: Inprint + Design.

Liite 1 Opinnäytetyön aikataulu

Aikataulu	Toukokuu- Syyskuu 2022	Syyskuu 2022- Tammikuu 2023	Helmikuu 2023	Maaliskuu 2023	Huhtikuu 2023	Elokuu 2023
Tutkimusongelman tarkentaminen						
Kijallisuuden läpikäynti						
Benchmarking						
Aivoriihi						
Aineiston käsittely						
Opinnäytetyön esitys						

Liite 2 Benchmarking analyysin alkuperäinen luokittelu

Dell asiakaskokemuskysely 15.2.2023

- Selkeä sähköposti palvelun jälkeen
- Mahdollisuus vastata vain sähköpostissa olevaan NPS-kyseeseen
- Kysymysten kokonaismäärä 9
- Ei pakollisia avoimia kysymyksiä
- Väritys neutraali

Helppo ja nopea kysely täyttää. Ulkoasu oli miellyttävä. Kysely tuli palvelutapahtuman jälkeen, joten toimintamalli on lähellä Yritys X:n palvelukonseptia.

Power asiakaskysely 15.2.2030

- Kysely saapui sähköpostitse ostotapahtuman jälkeen
- Yrityksen värimaailma ja logo näkyvissä
- Kysymyksiä 8, joihin vastattiin sähköpostissa olevan linkin kautta
- Avoimiin kysymyksiin ei vaadittu vastausta

Helppo ja nopea kysely täyttää. Värimaailma toi hienosti yrityksen esiin. Kysely saapui seuraavana päivänä ostotapahtuman jälkeen, joten yhdistyi helposti ostotilanteeseen.

S-ketju asiakaskysely 3.3.2023

- Kysely saapui sähköpostin välityksellä
- Kysely kartoitti asiakkaan makeisten käyttöä
- Yrityksen värimaailma selkeästi näkyvissä
- Kysymyksiä 15
- Avoimiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata

Pitkä kysely, johon vastaaminen vei paljon aikaa. Aihealue kiinnostaa vain osaa vastaajista.

Lähitapiola asiakaskysely 3.3.2023

- Kysely saapui sähköpostin välityksellä
- Yleinen kartoitus tyytyväisyydestä palveluihin ja millaiset uudet palvelut kiinnostaisivat
- Hyvä ja miellyttävä ulkoasu. Yrityksen värimaailma sekä miellyttäviä kuvia.
- Kysymyksiä 18
- Avoimiin kysymyksiin ei tarvitse vastata

Pitkä, monimutkainen ja aikaavievä kysely. Miellyttävä ulkoasu.

Liite 3 Työpajassa nousseet ideat teemahaastatteluun ennen analysointia

- Mikä on tärkeää, jotta näitä hoitoja käytetään, edennen Parkinsonin taudin hoidossa?
- Miltä yrityksen palvelu tuntuu?
- Millainen mittari motivoi vastaamaan?
- Miten usein mittaus tulisi tehdä ja millä tavoin?
- Miten hyödytte yrityksen palvelusta?
- Mikä on tärkeää?
- Miten yritys voisi parantaa palveluja?
- Miksi käytätte hoitoja?
- Miten vaikutusta seurataan?

Liite 4 Sähköposti yhteyshenkilölle ennen haastattelua

Hyvä haastateltavan ryhmän yhteyshenkilö,

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa ja opinnäytetyön aiheena kehitän asiakaskokemusmittaria Yritys X:n käyttöön. Olemme sopineet puhelimitse osastonne/tiiminne ryhmässä tapahtuvasta teemahaastattelusta XX.XX klo XX.

Ryhmähaastatteluiden vastaukset analysoidaan nimettöminä sekä myös toimipaikkojen nimet salataan. Kun opinnäytetyö on valmis, kaikki aineisto tuhotaan.

Haastattelu on vapaamuotoinen teemahaastattelu, jossa keskustellaan seuraavista teemoista:

- Teema 1: Mikä on tärkeää, jotta näitä hoitoja käytetään, edennen Parkinsonin taudin hoidossa?
- Teema 2: Millainen mittari motivoi vastaamaan?
- Teema 3: Miten usein mittaus tulisi tehdä ja millä tavoin?

Osallistuminen ryhmähaastatteluun on vapaaehtoista. Saatu tieto on arvokasta opiskelijan sekä Yritys X:n näkökulmasta. Tämän viestin saa mielellään välittää haastattelutilanteeseen osallistuville.

Avustanne kiittäen jo etukäteen,

Tanja Kukkamäki 😊

Liite 5 Teemahaastattelulomake

Haastattelulomake

Paikka: _____

Aika: _____

Osallistujien määrä: ____ lääkäriä ____ hoitajaa

Teema 1: Mikä on tärkeää, jotta näitä hoitoja käytetään, edennen Parkinsonin taudin hoidossa?

Teema 2: Millainen mittari motivoi vastaamaan?

Teema 3: Miten usein mittaus tulisi tehdä ja millä tavoin?

Liite 6 Teemahaastatteluiden alkuperäiset ilmaisut ja luokittelu samankaltaisuuksiin

Teema 1 :Mikä on tärkeää, jotta hoitoja käytetään edenneen Parkinsonin taudin hoidossa?

Taulukot 1-10 (luottamuksellinen)

Liite 7 Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Opinnäytetyössä käytettävä tutkimusaineisto perustuu teoreettiseen ja julkisesti saatavaan tietoon. Asiakkaille suoritettiin tutkimusmenetelmänä ryhmäteemahaastattelut kahdeksassa eri sairaalan yksikössä.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Ryhmäteemahaastatteluiden vastaukset dokumentoitiin liitteenä 3 olevalle lomakkeelle, jotka tallennettiin haastattelijan Google Drive asemalle sähköisinä versioina. Lomakkeelle ei kirjattu henkilöiden tunnistetietoja tai sairaaloiden/yksiköiden nimiä.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Ainoastaan haastatteluiden tekijällä on pääsy henkilökohtaiselle Google Drive asemalle.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset

- Google Drive on henkilökohtainen, joten muilla henkilöillä ei ole sinne pääsyä. Dokumenteista ei voi tunnistaa henkilöitä tai sairaaloita.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Aineistoa ei käytetä myöhemmin ja se poistetaan Google Drivelta, kun opinnäytetyö on valmis

