



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Laadullisen ja määrällisen mittaamisen synergia asiakaskokemuksen kehittämisen tukena H2H-asiakasrajapinnassa

Case: Yritys Oy
(Luottamuksellinen)

Lindholm, Mari



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

2012 Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma



Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Laadullisen ja määrällisen mittaamisen synergia
asiakaskokemuksen kehittämisen tukena H2H-asiakasrajapinnassa

Lindholm, Mari
Yrittäjyyden ja
liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Tradenomi (ylempi YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Lindholm, Mari

**Laadullisen ja määrällisen mittaamisen synergia asiakaskokemuksen kehittämisen tukena
H2H -asiakasrajapinnassa**

Vuosi 2015

Sivumäärä 87

Tämä opinnäytetyö tarkastelee asiakaskokemuksen vaikutuksia ja mahdollisuuksia tämän päivän palveluliiketoiminnassa. Opinnäytetyön yhteydessä toteutettu projekti keskittyy tarkastelemaan asiakaskokemuksen johtamista erityisesti H2H-kohtaamisissa (human to human). H2H-kohtaamiset tässä opinnäytetyössä tarkoittavat puheluita ja sähköposteja.

Opinnäytetyössä esitetään eri tekijöitä ja mahdollisuuksia onnistuneen asiakaskokemuksen ratkaisemiseksi, kun halutaan varmistaa asiakkaan pysyminen toiminnan keskiössä. Opinnäytetyön case-yrityksen ratkaisussa nostetaan laadullinen näkökulma osaksi johtamiskulttuuria numeeristen mittareiden rinnalle arjen tekemiseen.

Koska elinkeinoelämä on kokonaisuutena menossa yhä vahvemmin kohti palveluliiketoimintaa ja aineettoman arvonmuodostuksen aikaa, vain harvoin onnistunut asiakaskokemusjohtaminen voi enää monellekaan yritykselle olla pelkästään numeerisia mittareita. Yhä useammin on mentävä pidemmälle, avattava vuorovaikutustilanne ja johdettava sitä. Tämä tarkoittaa kohtaamisten havainnoimista.

Asiakaskokemuksen käsite on kehittymässä erillisten kohtaamispaikkojen mittaamisesta ja palveluprosessien rakentamisesta vahvemmin muutosjohtamiseen, kokemusten kokonaisuuden seuraamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Palveluliiketoiminnassa vuorovaikutuksessa ovat yleensä aina ihmiset, jolloin vuorovaikutuksen osaaminen ja hallinta nousevat erityisen merkittäviksi tyytyväisyyteen ja asiakkuuteen sitouttaviksi tekijöiksi.

Onnistunut asiakaskokemus on koko organisaation yhteinen tavoite. Tavoite on selvennettävä kaikille tekijöille ja varmistettava, että jokainen organisaation osa ja tekijä tunnistaa roolinsa, tavoitteensa ja miten niihin pyrkii. Onnistumisesta päättää asiakas. Asiakasta ja tämän odotuksia on siis kuultava, ymmärrettävä. Tämä edellyttää selkeää ja riittävän monipuolista seurantaa, jossa oikeanlaisille ja luotettavilla mittareilla on keskeinen rooli. Mittarin luotavuudella tarkoitetaan myös sen kykyä vahvistaa organisaation tavoitteiden ja strategian toteutumista.

Vaikka kukin yritys ratkaisee oman asiakaskokemuksensa sisällön ja johtamisen itse, on usein välttämätöntä ymmärtää asiakaskokemusta laajemmin. Kokonaisuutta on tarkasteltu opinnäytetyössä teoreettisen tiedon kautta ja hakemalla lisäymmärrystä muutosjohtamisen muun muassa käyttäytymistieteistä.

Opinnäytetyönä toteutetun monivaiheisen projektin vaiheet on kuvattu osana opinnäytetyötä. Lopputulemana voidaan tarjota lukijalle sekä case-yritykselle laaja-alainen ymmärrys asiakaskokemukseen liittyvistä elementeistä ja ratkaisumahdollisuuksista. Työhön liittyvä projekti tarjoaa ratkaisumallin ja malliin liitetyt mittarit erinomaisen asiakaskokemuksen tavoitteille, seuraamiselle ja jatkokehittämiseksi.

Asiasanat: asiakaskokemus, laadullinen havainnointi, laadullinen tutkimus, määrällinen tutkimus

Lindholm, Mari

The synergy of qualitative and quantitative measuring in developing customer experience in H2H-interactions

Year	2015	Pages	87
------	------	-------	----

This Master thesis examines the influences and possibilities of customer experience in today's service business. As one of the outputs of this thesis, the entailed case-project focuses on resolving the customer experience especially in H2H-interactions (human to human).

This thesis introduces different factors that need to be taken under consideration when a customer experience solution is targeting keeping the customer in focus. The case-project brings the qualitative aspect beside the more common quantitative aspect.

The fact that business today is more often based on immaterial service means, that only rarely a successful customer experience is achieved by utilizing only the numeric metrics. In order to get to the heart of customer experience one has to evaluate the interactions by listening to the phone calls and reading the actual emails. And through this, find ways to manage and lead these interactions.

The whole concept of customer experience is in fact changing from measuring the separate touch points and developing the service processes, more towards leading the diverse situations, examining the customer experience as a whole and its constant development. In service business the interactions are usually actualized between humans. This raises the importance of managing the elements that the customer values.

In this thesis is pointed out that a successful customer experience must be the whole organization's shared goal. This goal must therefore be acknowledged by each and every one who participates to the work among customers. Every employee must know his or her role in offering excellent customer experience. Whether or not this goal is achieved is decided by the customer. This is why it is essential to hear the customer and measure the outcome by versatile metrics. The metrics used must also support organization's strategic goals.

Although every organization decides its customer experience independently, it is recommended and often essential to have a broader understanding of the topic. This thesis offers a broad theoretic information. The case-project included to this thesis was done through several phases. The phases are all described as part of this thesis.

As a conclusion of this Master thesis the reader is given a broad understanding of the elements related to customer experience. Additionally she or he can get a wide consciousness of the possibilities when making decisions towards excellent customer experience. And of course how to manage it. The case-project offers an example of a solution as well as the essential metrics in order to have a clear picture of succeeding in one's goals and how to develop the solution further.

Keywords: customer experience, qualitative research, qualitative observation, quantitative research

Sisällys

1	Opinnäytetyön päätavoite ja keskeisimmät käsitteet	9
2	Mitä muuta asiakaskokemus on kuin NPS?	11
3	Erinomaisen asiakaskokemuksen määritelmä	12
3.1	Asiakaskokemuksen konkretisoivia osa-alueita	12
3.2	Vuorovaikutuksen arvioimiseksi tarvitaan päätös tavoitteista	14
3.3	Laadullisen kriteeristön mahdollisuudet numeeristen mittareiden rinnalla ...	15
3.4	Tunne kokemuksesta on subjektiivinen	16
3.5	Vastuullisuus-näkökulman vaikutus kokemukseen yhä vahvempaa.....	17
4	Asiantuntijatieto asiakaskokemusymmärryksen tueksi	18
4.1	Odotusten ja toteuman välinen ero.....	20
4.1.1	SERVQUAL.....	23
4.2	Asiakaskokemus on kokonaisuus	26
4.3	Asiakaskokemus erottautumis- ja kilpailutekijänä	28
4.4	Strategia ja brändi osa asiakaskokemusta	29
4.5	Palvelumuotoilun rooli asiakaskokemuksen johtamisessa	31
4.6	Asiakas saa ja luo arvoa.....	33
5	Asiakaskokemusta on johdettava.....	34
5.1	TQM/Total quality management.....	35
5.2	CRM	36
5.3	CEM	37
5.4	Innovoiva asiakaskokemuskulttuuri	38
6	Määrällisen (numeerisen) tutkimuksen teoriaa	39
6.1	Määrällisen tutkimuksen tavoitteita	40
6.2	Otanta ja otos	41
6.3	Määrällisen tutkimukset etiikka	42
6.4	Määrällisen tutkimuksen kautta saadun aineiston käsittely	43
7	Laadullisen tutkimuksen teoriaa	43
7.1	Laadullisen tutkimuksen menetelmiä	44
8	Teoriaa mittareista	50
8.1	Mittareiden asteikot	51
8.2	Laatueroasteikko	51
8.3	Järjestysasteikko	51
8.4	Välimatka-asteikko.....	52
8.5	Suhdeasteikko.....	53
8.6	Absoluuttinen asteikko	53
8.7	Mittarin luotettavuuden varmistaminen	53
8.7.1	Validiteetti	53
8.7.2	Reliabiliteetti	54

8.8	Esimerkkejä liike-elämässä käytetyimmistä määrällisistä mittareista	54
8.8.1	CSAT (Customer Satisfaction)	55
8.8.2	NPS (Net Promoter Score)	55
8.8.3	CES (Customer Effort Score).....	56
8.8.4	FCR (First Contact Resolution)	58
8.8.5	WoMI, Word of Mouth Index	59
9	Tutkimustiedon kuvaaminen	59
10	Case-yrityksen hypoteesi	62
11	Projektin aloitusta tukeva asiakasymmärrys	63
11.1	Case-yritykset oma asiakaskuuleminen	63
12	Taustalla kehitystyön tueksi tehty ulkoisen tiedon selvitys	65
13	Tavoitteista toteutukseen	67
13.1	Tavoitteet	67
13.2	Tavoitteisiin yhteisellä sitoutumisella.....	68
13.3	Aikataulu.....	68
13.4	Uudistunut asiakaskokemuskriteeristö	69
13.4.1	Uuden kriteeristön kaksi ulottuvuutta.....	69
13.4.2	Autenttiset kohtaamiset kriteeristön kehittämisen apuna.....	70
13.4.3	Arviointiasteikko.....	70
13.4.4	Asiakaskokemuskriteeristön hyväksyntä.....	71
13.5	Workshopit oppimisen tueksi.....	72
13.6	Arviointilomake.....	75
13.7	Valmennukset uuden mallin tueksi.....	75
14	Laadullisen seurannan mittarit	76
14.1	Laadullisen seurannan nostaminen määrällisen tiedon tueksi	77
14.2	Mittareiden painotus.....	77
15	Numeerisen tiedon yhdistäminen laadulliseen havainnoinnin tuottamaan tietoon ..	80
16	Projektin havainnollistaminen pähkinäkuoressa	81
17	Palaute ja kokemukset tässä vaiheessa	81
17.1	Ajatuksia jatkoon	82
	Lähteet	84
	Liitteet.....	86

Johdanto

Tällä opinnäytetyöllä oli selkeä tavoite; ratkaista case-yrityksen asiakasrajapinnan H2H eli human to human -kohtaamisten asiakaskokemus.

Työn voi tunnistaa jakautuvan kolmeen pääalueeseen. Alussa käsitellään asiakaskokemusta kokonaisuutena ja aiheeseen liittyvää teoriaa. Avataan lukijalle käsitystä asiakaskokemuksen ratkaisemiseen liittyvistä välttämättömistä tekijöistä. Toinen alue käsittelee asiakaskokemuksen ymmärtämisen (tutkimukset ja seuranta) ja mittaamisen mahdollisuuksia. Loogisena jatkumona kolmas osio, jossa esitellään case-yrityksen asiakaskokemusratkaisu sen tunnistamisesta toteutukseen.

Työssä hyödynnetään case-yrityksellä jo olemassa olevaa tutkimustietoa, niin markkinasta kuin asiakkailtakin. Olemassa oleva ymmärrys sisälsi numeerista tietoa hyvin, mutta sitä koettiin välttämättömäksi täydentää laadullisella, kohtaamisen avaavalla ymmärryksellä.

Opinnäytetyötä ohjasi toimintatutkimuksen ideologia. Case-yrityksen vahva osaaminen ja kokemus hyödynnettiin uuden ratkaisun luomisessa. Olemassa olevaa tietoa ja kykyä vahvistettiin lisäksi ulkopuolisen kumppanin laaja-alaisella näkemyksellä asiakaskokemuksen ratkaisemiseksi. Näin varmistettiin, että valitut toimenpiteet ja mittarit soveltuvat tarkoitukseen.

Kokonaisuuteen sisältyy useita mittareita, joilla asiakaskokemuksen onnistumista seurataan. Näitä ovat NPS (Net Promoter Score), CES (Customer Effort Score), FCR (First Contact Resolution). Lisäksi seurataan palveluasenteeseen liittyviä mittareita.

Kukin yritys ratkaisee asiakaskokemuksen toteuttamisen ja johtamisen omaan strategiaansa nojaten. Niin on tässäkin työssä. Tuloksena case-yrityksen uusi asiakaskokemusmalli, jossa tasapainoiset osa-alueet sekä numeerisista että laadullisista toteutuksista ja mittareista. Asiakkaan ääni on keskiössä.

Opinnäytetyö on kuvaus kokonaisuudesta jättämättä aiheelle yhteisiä oleellisia elementtejä käsittelemättä. Voidaankin nähdä, että tässä rajatussa H2H-näkymässä opinnäytetyö voi toimia tietä viitoittavana käsikirjana asiakaskokemusta ratkaisemaan lähtevälle tai sitä kehittäville yrityksille.

Maailma on aina tarvinnut edelläkävijöitä ja esikuvia, niin on asiakaskokemuksenkin kohdalla. Asiakaskokemus on ennen kaikkea tekoja.

1 Opinnäytetyön päätavoite ja keskeisimmät käsitteet

Tämä opinnäytetyö avaa teoreettisen viitekehyksen kautta vaihe vaiheelta case-yrityksen asiakaskokemuksen ratkaisemisen asiakasrajapinnan H2H, eli human to human -kohtaamisissa. H2H-kohtaamisilla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan puhelimitse ja sähköpostitse toteutuvaa vuorovaikutusta nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Työstä rajattiin Internetissä toteutuva online-vuorovaikutus, eli chat ja kivijalassa eli myymälöissä toteutuva vuorovaikutus pois. Nämä kaksi viimeisintä on case-yrityksessä ratkaistu, mutta toteutus ei niiden osalta sisälly opinnäytetyöhön.

Pohjan uuteen toimintamalliin ja ratkaisuun toivat teoreettisen ymmärryksen lisäksi case-yrityksellä jo olemassa olevat asiakastutkimukset ja muu saatavilla ollut asiakastieto. Asiakasymmärrystä saatiin case-yrityksen omista asiakastyytyväisyystutkimuksista, toimialle toteutetusta EPSI Rating -raportista ja Brand Trackeristä. Myös eri kohtaamispisteiden (touch points) palautekyselyistä saatu tieto hyödynnettiin tehokkaasti. Näiden lisäksi käytettävissä oli ulkopuolisen kumppanin kanssa toteutettujen laadullisten havainnointitutkimusten tulokset.

Opinnäytetyössä osoitetaan, että onnistunut asiakaskokemusratkaisu tukeutuu yrityksen strategiaan ja nostaa asiakkaan keskiöön. Asiakaskokemusta ratkaistaessa on hyvä lähestyä aihetta ja eri vaihtoehtoja mahdollisimman monipuolisesti ennen päätöksiä. Tätä lähestymiskulmaa toteutettiin tässä opinnäytetyössä, case-yrityksen kohdalla. Käytettävissä olevaa kattavaa tutkimustietoa oli siis täydennettävä tutustumalla laajasti asiakaskokemusteoriaan, henkilöjohtamisen lainalaisuuksiin ja markkinoiden näkymiin.

Asiakkaan äänen kirkastaminen ja nostaminen keskiöön tarkoitti myös tutkimusotteessa uudistusta. Tämä konkretisoitui johtopäätöksenä, jossa määrällinen tutkimus- ja mittaustieto eivät riitä monimuotoisenakaan varmistamaan asiakaskokemuksen kokonaisuutta. Oli avattava itse kohtaaminen, mentävä sen sisälle. Tämä johtopäätös toi organisaation edelleen päätöksen laadullisen tutkimus- eli havainnointimenetelmän liittämistä osaksi määrällisiä menetelmiä. Näin vasta saataisiin esille koko kokonaisuus ja asiakasrajapinnassa työskentelevien osalta henkilökohtaista näkymää vuorovaikutuksen elementtien osaamisesta ja hallinnasta.

Olen opinnäytetyön tekijä, mutta myös case-yrityksen työntekijä. Osallistun arjen työssäni asiakaskokemusymmärryksen tuottamiseen sekä sen jatkuvaan kehittämiseen yhteistyössä muun organisaation kanssa. Tämä positio antaa optimaalisen mahdollisuuden kokonaisuuden tarkasteluun, tarpeiden tunnistamiseen, muutosten havaitsemiseen ja tarvittaessa nopeaan tilanteeseen puuttumiseen.

Nopea asioihin puuttuminen edellyttää asiakaskokemusjohtamisen mallilta ketteryyttä ja reaali-aikaisuutta. Tämä tavoite oli ohjenuorana opinnäytetyön valmistumisen edetessä.

Opinnäytetyössä käytetyimmät käsitteet liittyvät asiakaskokemukseen, vuorovaikutuksen johtamiseen, mittaamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Tutkimusmenetelmistä ovat käytössä sekä määrälliset (kvanti) että laadulliset (kvali) menetelmät.

Lähtötilanteessa kovin hajanaiset eri tutkimus- ja mittaustiedot haluttiin rakentaa kokonaisuymmärrykseksi liiketoiminnoille ja täydentää jatkuvalla kohtaamisten (puhelut ja kirjalliset) tarkastelulla johtamisen tueksi.

Toteutustapana käytettiin toimintatutkimusta. Käsittelen toimintatutkimuksen ideologiaa myöhemmin tässä opinnäytetyössä eri tutkimusmenetelmien teoriaosuudessa. On kuitenkin hyvä jo heti lyhyesti avata toimintatutkimuksen ideologia, jotta lukijalle avautuu käsitys miksi siihen päädyttiin.

Toimintatutkimus on käytännönläheinen ja operatiivinen tapa tutkia ja kehittää toimintoja. Toimintatutkimus on prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi (Tappura 2009, 2). Onnistunut toimintatutkimus edellyttää kaikkien toimijoiden osaamisen ja luovuuden hyödyntämistä (Tappura 2009, 2). Case-yrityksen organisaatiossa on paljon erilaista, erinomaista osaamista, jonka hyödyntäminen uuden rakentamisessa haluttiin varmistaa. Yhteinen keskustelu ja strategisen tavoitteen konkretisoimisen mahdollisuudet toimivat projektin ytimenä.

2 Mitä muuta asiakaskokemus on kuin NPS?

Seuraavissa kappaleissa avataan laajemmin asiakaskokemusta kokonaisuutena. Mitä sillä tänä päivänä ymmärretään, mistä elementeistä se koostuu, mikä siihen vaikuttaa ja miten asiakaskokemuksen käsite on palveluliiketoiminnan kasvaessa muuttumassa.

Asiakaskokemus on ollut läsnä kohtaamisissa niin kauan kuin ihmiset ovat tehneet toistensa kanssa vaihdantaa, kauppaa. Sen merkitys on kuitenkin tämän päivän vahvasti kilpaillussa ja monimuotoistuneessa markkinassa korostunut. Asiakaskokemus on tullut näkyväksi vaikuttajaksi ja ostopäätösten, valintojen motiiviksi.

Palveluliiketoiminnan kasvaessa monella toimialalla enää harvoin voidaan erottautua kilpailijoista ominaisuuksien tai hinnoittelunkaan kautta. Sähköiset rajapinnat tarjoavat asiakkaille yhä monimuotoisempia mahdollisuuksia hankkia tietoa, ostaa ja maksaa eri tavoin. Helppous, nopeus, vaivattomuus, saatavuus ovat jo perusodotuksia eikä niissä onnistuminen enää useinkaan riitä sitouttamaan, tarvitaan enemmän. Tämä enemmän kulminoituu yksilölliseen, kyseisen asiakkaan omaan taustaan parhaiten soveltuvan ratkaisun tarjoamiseen ja mikä tärkeintä; tavalla, jonka tuntuu hyvältä.

Monet tutkimukset osoittavat toistuvasti tunteen ohjaavan päätöstenteossa ja valinnoissa vahvistuen. Esimerkkinä haluan nostaa esille HD Instituutin (2013) toteuttaman tutkimuksen. Tutkimusraportin mukaan 75 % kohtaamisen onnistumisesta perustuu asiakkaan psykologisiin tarpeisiin vastaamisesta ja 25 % esimerkiksi teknisiin tarpeisiin tai tekniseen tukeen vastaamisesta (Bruno 2014, 9).

Jos asiakaskokemuksessa menestymisen edellytyksenä on psykologisiin tarpeisiin vastaamisella näin suuri merkitys, miksi sitten saamme kuulla seminaareissa ja asiakaskokemuksen ratkaisuehdotuksissa pääosin vain NPS- tai muita tyytyväisyyslukuja? NPS on numeerinen mittari ja sitä käytetään tässä esimerkkinä, koska sen käyttö on tyytyväisyyden mittaamisen ohella vahvasti yleistynyt. NPS perustuu suositteluhaluuden selvittämiseen ja sitä kautta sitoutumisasteen osoittamiseen. NPS:ää käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Numeerisilla mittareilla, kuten NPS on toki hyvä seurata tyytyväisyyttä, mutta asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on oleellista varmistaa, että johtamisen tueksi saadaan monipuolista ymmärrystä asioista, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen. Siksi onkin hyvä kysyä, miten yritys varmistaa, että numeerisiin mittareihin vaikuttavat syyt ja tekijät ovat näkyvissä? Ymmärtäähän yritys mikä arviota selittää ja mitä kohtaamisen sisällä tapahtuu?

3 Erinomaisen asiakaskokemuksen määritelmä

Mitä sitten on erinomainen asiakaskokemus? Loppujen lopuksihan sinä päätät siitä omalta kohdaltasi ja minä omaltani.

Hyvä asiakaskokemus toteutuu yleensä silloin kun palvelu, sähköinen asiointi tai muu kohtaminen täyttää odotukset. Erinomaiseksi kokemus muuttuu kun odotukset ylitetään, kun niitä vähintään jalostetaan, tuetaan asiakkaan omista lähtökohdista. Tätä päättelyä tukevat monet asiantuntijat, joiden ajatuksia käyn läpi hieman myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Erotautuminen asiakaskokemuksella on mahdollinen, mutta tavoite edellyttää selvää päätöstä. Se on onnistuessaan aina koko yrityksen asia. Erottumisen on oltava puhuttelevaa, jopa ravistelevaa, jotain erilaista. Tavoitteena on positiivinen asiakkaan huomion vangitseminen ja edelleen ostopäätös. Näitä reaktioita voi joutua myös odottamaan. Otetaan esimerkiksi Ikea, jonka liiketoimintamalli sai vahvaa opponointia alkumetreillä. Oli monen mielestä jopa hullua odottaa, että kysyntä asiakkaan itse pienellä kuusiokoloavaimella kokoamille huonekaluille olisi kovinkaan laaja, tai jopa kasvava. Toisin kävi. Ikea on nyt vahvasti kasvanut menestyjä niin asiakastyytyväisyydessä kuin ostojen keskittämisessäkin, samoin työntekijöiden tyytyväisyydessä (2011 ja 2012 voittaja Best Place to Work -kilpailussa). Ikea on mainio esimerkki rohkeudesta, jota asiakaskokemuksen edelläkävijältä usein edellytetään. Tällaisen toimijan on kuitenkin myös uskallettava sietää markkinoiden hidasta muutosta.

Tekes (2013, 23) nostaa esille faktan, jonka moni asiakaskokemuksen parissa työskentelevä on jo myöntänyt arjen haasteiden kautta; kerran asiakaskokemuksessa menestyvä yritys ei voi lopettaa sen ratkaisemista jatkossakin. On uudistuttava ja ratkaistava asiakaskokemuksella erottuminen kerta toisensa jälkeen uudelleen. Menestyjä ei nuku. "Palveluliiketoiminnassa edelläkävijäisyys on asiakasymmärrystä, kyseenalaistamista, uutuusarvoa, palveluasennetta, verkostoitumista, ennakoitukykyä, kasvunälkää." (Tekes 2013, 148).

3.1 Asiakaskokemuksen konkretisoivia osa-alueita

Yritysassiakkailla odotuksia voivat esimerkiksi useita käyttäjiä koskevissa, teknistä asennusta edellyttävissä toteutuksissa/toimituksissa, liittyä huoleen eri päätelaitteiden yhteensopivuudesta, asetusten hallitsemisesta ja sitä kautta ratkaisun välittömästä toimivuudesta yrityksen arjessa. Tällöin myyjän tai muun yhteyshenkilön ammattitaidosta punnitaan esimerkiksi ystävällisyyttä vahvemmin juuri vakuuttavuus ja ammattitaito, jolla asiakkaan luottamus vahvistuu ja asiakassuhde voi jatkua yhteisessä luottamuksessa. Myyjän on ymmärrettävä ja kunnioitettava asiakkaan huolenaiheita ja pystyttävä kommunikoimaan ne. Tässä esimerkissä huolen-

aiheet pysyvät varmasti jollain tasolla toimituksen aikanakin, jolloin toimiva prosessi ja onnistunut lopputulos lunastavat asiakaskokemuksen positiiviseksi, jopa erinomaiseksi.

Tämä tuo nopeasti johtopäätökseen, jonka mukaan on ymmärrettävä mistä tekijöistä asiakkaiden odotukset koostuvat ja onnistuttava erinomaisesti erityisesti niissä tekijöissä. Ennen erinomaisen asiakaskokemuksen ratkaisemista eri palvelurajapinnoissa on siis kuultava ja ymmärrettävä asiakasta.

Tapoja ymmärtää asiakkaan odotuksia ja kokemuksia on monia. Tyypillisin tapa on niin sanottu määrällinen, eli numeerinen tutkimus, josta käytetään usein myös nimeä kvantitutkimus. Määrällisessä tutkimuksessa riittävä määrä vastaajia kutsutaan vastaamaan eri kysymyksiin. Numeerisella tutkimuksella voidaan piirtää suurempia kokonaisuuksia ja esimerkiksi prosentuaalisia jakaumia tilanteesta vaikuttavista tekijöistä. Määrällistä tutkimusta käsitellään tarkemmin jäljempänä.

Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusote puolestaan keskittyy käsitteiden, ilmiöiden tarkasteluun ja on otteeltaan määrällistä tutkimusta intensiivisempi. Lähestymistapoja voivat olla esimerkiksi syvä- tai ryhmähaastattelut ja havainnoinnit. Laadullisesta tutkimuksesta mahdollisuutena kuulla asiakasta on kuitenkin jo heti hyvä ymmärtää, että sillä päästään syvemmälle, ilmiötä/valintaa selittävään tasoon, määrällisen tutkimuksen prosenttien taakse. Myös laadullista tutkimusta käsitellään myöhemmin tarkemmin.

Edellä mainittujen tutkimusmenetelmien lisäksi on ehdottomasti ymmärrettävä myös markkinaa. Osa brändeistä ovat selvästi vahvempia kuin toiset, niin sanottuja premium-brändejä, ja nousevat jo mielikuvatekijöiden vuoksi asiakkaiden valinnaksi. Uudet, nousevat ilmiöt tai megatrendien (kuten ikääntyminen) vaikutukset ovat väistämätön osa kokonaisuutta, joita tulee hallita.

Yksi kiinteä osa tämän päivän arkea on digitalisoituminen. Tiedon saaminen ja ostaminen verkossa on muuttanut asiakkaan ostopolkua jopa hetkessä impulsiivisesti toteutuvaksi. Toisaalta se mahdollistaa myös vertailua helposti ja nopeasti. Opinnäytetyön teoreettinen osuus avaa ja painottaa digitalisoimisen merkitystä.

Yhä useammat yritykset tarkastelevat asiakkaidensa koko ostopolkua, niin sanottua ostoprosessia. Eli kaikkea sitä mitä ennen ostopäätöstä tapahtuu, ärsykeistä kiinnostuksen heräämiseen ja viimein ostamiseen ja siirtymiseen asiakkuuden ylläpitoon. Tämä onkin äärimmäisen hyvä tapa ymmärtää kokonaisuutta, myös sitä mitä tapahtuu ja mikä vaikuttaa siihen, että toimija pääsee ostoskoriin, potentiaalisesti valinnaksi. Näin voidaan hakea vaihtoehtoja ja ratkaisuja siihen miten vaikuttaa potentiaalin, eli prospektin kiinnostukseen ja lopulta valintoihin.

Keskinen summaa nettikirjoituksessaan Asiakkaan polun ymmärtäminen ja johtaminen asiakkaan ostoprosessista tulevan ymmärtää vähintään; mitä brändiä asiakas aloittaessaan preferoi - mitkä pääsevät harkintalistaan, kohtaamispisteet - eli millaisilla kanavilla, medioilla, fyysillä tai online ympäristöillä asiakas tavoitetaan, millaisia palveluhetkiä tilanteisiin liittyy, millaisiin motiiveihin asiakkaan käyttäytyminen perustuu, millainen asiakkaan päätöksentekoprosessi asiakkuuden aloittamisesta tai päättämisestä on, millaisia ovat asiakkaaseen vahvimmin vaikuttavat totuuden hetket, minkä brändin asiakas lopulta osti, millainen kokemus asiakkaalla oston jälkeen päätöksestään/tuotteestaan on (Keskinen 2015).

Keskinen (2015) muistuttaa samassa kirjoituksessaan vielä asiakkaan polun aukaisemisen yleensä aina tarkoittavan myös yrityksessä, sen organisaatiossa muutospolkua. On siis varauduttava ja hyväksyttävä, että asioita tulee tarkastella, tehdä ja johtaa toisin kun tulokset tulevat.

Tämän opinnäytetyön taustayritys pohtii usealla tavalla mahdollisuuksia varmistaa erinomainen asiakaskokemus ja sitä kautta sitouttaa asiakasta pitkään ja onnistuneeseen asiakassuhteeseen. On eri asia käyttää yleisiä CSAT- tai NPS -mittareita kuin ymmärtää ja johtaa sitä, mikä arjessa näiden mittareiden vaikuttaa.

Ratkaisumallit voivat vaihdella vahvastikin eri palvelurajapintojen kesken. Esimerkiksi digitalisissa, online-palveluissa tekninen suorituskyky, selkeys, ymmärrettävyys, nopeus, vertailumahdollisuuden ja niin edelleen korostuvat. Henkilökohtaisessa kohtaamisessa puolestaan vuorovaikutukselliset kyvyt - kyvyt puhua asiakkaan kanssa samaa kieltä, tukea asiakkaalle tärkeitä asioita, osoittaa tarvittaessa empatiaa ja toisaalta olla vakuuttava, osaava ammattilainen. Näillä kaikilla vaikutetaan asiakkaan ostopäätökseen, kussakin kohtaamisessa asiakkaan edellyttämän tilanteen mukaan.

Loppujen lopuksi vuorovaikutuksen onnistuminen tehdään näkyväksi vain avaamalla kohtaaminen. Tämä voidaan tehdä perinteisimmillä mystery shopping -menetelmillä (esimerkiksi kivi-jalkamyymälöissä) tai kuuntelemalla puheluita, lukemalla kirjallista asiakasviestintää.

Johtamalla arjen kohtaamisia ja vuorovaikutusta niissä, voidaan asiakkaiden kokemus varmistaa ja nähdä miten kohtaamisten eri elementtien johtaminen ja muuttaminen vaikuttaa asiakkaiden antamiin arvioihin kokemastaan. Tämä korostuu jälleen palveluliiketoiminnassa.

3.2 Vuorovaikutuksen arvioimiseksi tarvitaan päätös tavoitteista

Vuorovaikutuksen avaaminen ja sen tarkastelu edellyttää ymmärrystä tavoitteista, päämäärästä. Esimerkiksi puheluita kuuntelemalla arvioijalla on oltava selkeä kuva mistä erinomainen kokemus asiakkaalle koostuu ja miten asiakasrajapinnassa työskentelevä voisi optimaalisim-

min tarttua asiakkaalle merkityksellisiin, asiakasuskollisuutta vahvistaviin kohtiin. Eli miten kohdata asiakas. Tämän onnistumiseksi tarvitaan linjaus kohtaamisten tavoitteista ja toteutuksesta.

Asiakaskokemuksen ratkaisemiseen ja johtamiseen löytyy tänä päivänä jo hyvin ajatuksia, tutkimuksia ja aineistoa. Silti mikään yritys ei voi väistää sitä, että sen on ratkaistava asiakaskokemuksen johtaminen itse, omaan strategiaansa ja tavoitteisiinsa nojaten. Johtopäätöksenä tästä voidaankin todeta, että taustalle tarvitaan päätöksiä, systemaattisen muutosohjelman luomista ja kärsivällisyyttä. Koko henkilöstö on sitoutettava mukaan ennen toimia ulospäin. Joskus tämä edellyttää henkilöstön lisäkoulutusta, valmennusta, usein jopa erillistä sisäistä muutosohjelmaa, jotta henkilöstö tietää miten odotukset lunastetaan ja miten kulloinkin toimia strategiaan nojaten. Eikä toimenä ulospäin riitä pelkkä viestintä asiakaskokemukseen keskittyvästi yrityksestä - lupaus on lunastettava kohtaamisissa.

Kari Korkiakoski nostaa tätä kulmaa hyvin esiin blogissaan; ”Asiakaskokemus muodostuu kosketuspisteistä, mielikuvista ja tunteista. Oleellista on kokemusten merkittävä osuus - asiakaskokemus ei parane vaikuttamalla pelkästään mielikuviin ja tunteisiin. Odotusten täyttävien tai jopa ylittävien kokemusten pohjalta asiakas suosittelee yritystä. Asiakaskokemuksen osuus yrityksen brändistä on entistä merkittävämpi” (Korkiakoski 2015). Asiakaskokemuksen johtamiselle on löydyttävä näyttöä, esimerkiksi mittaustulosten perusteella.

3.3 Laadullisen kriteeristön mahdollisuudet numeeristen mittareiden rinnalla

Asiakasuskollisuuden ja onnistuneen asiakaskokemuksen määrällisenä mittarina käytetään globaalisti ja Suomessakin jo varsin yleisesti NPS:ää. NPS:ssä positiivinen NPS-luku on vähimmäistavoite, sillä se osoittaa, että suosittelijoita on enemmän kuin ei-suosittelijoita. Eri kohtaamisissa on kuitenkin jo yleistymässä erillinen positiivisen NPS-luvun tavoite, esimerkiksi vähintään +10.

Numeerinen mittari ei kuitenkaan aina onnistu riittävällä tasolla selittämään syitä arvioiden takana. On syvennettävä näkökulmaa. Yksi tapa syventää ymmärrystä on kiinnittää erilliset mittaukset asiakkaan näkökulmasta kriittisimpiin kohtaamispisteisiin. Esimerkkinä tästä vaihtokapa verkkokauppaoston jälkeinen tyytyväisyyskysely, josta käytännössä kaikilla verkkokauppaostajilla on jo kokemusta.

Asiakaskohtaamisten laadullisen kriteeristön tarkoitus on avata kohtaamista eri kerroksiin. Koska sekä asiakaspalaute että asiantuntijoilta laajasti tarjottu tieto osoittaa tunteella olevan merkittävä osuus, on kriteeristössä syytä olla asiaosaamisen lisäksi vahva painotus vuorovaikutuksen onnistumisella. Laadullisen kriteeristön tarkoituksena on purkaa auki asiakaskohtaamisten tavoitteet. Riippuen toimialasta, se ei välttämättä ollenkaan aina sisällä lainkaan esi-

merkiksi myynnillisiä tavoitteita, vaan keskittyy kohtaamisen vuorovaikutukseen. Kun asiakkaan luottamusta näillä kriteerien elementeillä vahvistetaan, tulee hän todennäköisimmin vähintään harkitsemaan toimittajaksi onnistuneen kokemuksen tarjonnutta yritystä. Näin kohtaamisen tavoitteet tukevat asiakkuutta ja sen jatkuvuutta.

Tämä opinnäytetyön lopussa havainnollistan laadullisen ymmärryksen liittämisen numeerisen rinnalle case-yrityksen ratkaisussa.

3.4 Tunne kokemuksesta on subjektiivinen

Jo aiemmin todettiin, että sinä päätät onnistuneen kokemuksen omalta, minä omalta kohdaltani. Tämän subjektiivisuuden ymmärtäminen on oleellinen osa vuorovaikutustilanteen johtamista, muistaa miksi on tärkeä eläytyä kunkin asiakkaan tilanteeseen.

Esimerkkinä subjektiivisuuden ja tunteen merkityksestä asiakaskokemuksen tekijänä käytän Katleena Kortesuon EOT-sivustolla julkaisemaa kokemusta suomalaisen teleoperaattorin toiminnasta. Kirjoituksessaan Kortesusuo kertoo paljon metsästävän siskonsa vaihtaneen tuoreeltaan teleoperaattoria ja tämän havainneen liittymän kuuluvuudessa juuri metsästysmaillaan nyt merkittäviä kuuluvuuspuutteita. Kortesuon sisko lähestyi uutta operaattoriaan kirjeellä, jossa halusi kuuluvuusongelmiin vedoten irtisanoa sopimuksen. Operaattorin vastaus:



Kuvio 1 Esimerkki sähköpostivastauksesta (Kortesusuo 2014).

Oliko vastaus alentuva, vai onnistunut? Kuultiinko asiakasta aidosti, vai ohitettiin hänen kokemuksensa, tunnetilansa? Lukija voi nyt itse päättää miten suhtautuisi, jos vastaus olisi

osoitettu hänelle. Tämä esimerkki kuitenkin konkretisoi kohtaamisten ja asiakaskokemuksen herkkyyden ja voiman päätöstenteon takana.

3.5 Vastuullisuus-näkökulman vaikutus kokemukseen yhä vahvempaa

Yritysvastuun kokonaisuus alkaa olla jo luonnollinen osa monen, erityisesti isomman yrityksen julkisuuskuvaa, jopa edellytys markkinassa olemiselle.

Olen arjen työssäni tutkinut myös vastuullisuus-näkökulman vaikutusta valintaperusteena ja todennut syy-yhteyden olevan selvä. Siksi, vaikka yritysvastuu ei tämän opinnäytetyön ydin-asiaa olekaan, on sitä asiakaskokemusotsikon yhteydessä ehdottoman tärkeä lyhyesti käsitellä.

Asiakaskokemus on siis tunnetta ja sitä ohjaavat usein vahvasti myös mielikuvat. Eettiset ja luontoa säästävät vaihtoehdot ovat yhä kasvavan asiakasryhmän avainvaikuttimia. Samalla kun yritykset sitoutuvat näiden tekijöiden arvokkaihin tavoitteisiin, he viestivät asiasta aktiivisesti ja sitä kautta niin sanotusti kutsuvat samoja arvoja korkealle tunnistavia asiakkuuksia ostamaan, valitsemaan heidät toimittajakseen.

Käytän esimerkkinä Vattenfallia, joka verkkosivuillaan ohjaa asiakaspotentiaalin valitsemaan sähkösopimuksensa tuotantotapojen mukaan. Luonnon kannalta pienemmän riskin sisältävät vaihtoehdot ovat vahvoina esillä perinteisempien energiantuottovaihtoehtojen rinnalla.



Kuvio 2 Esimerkki yritysvastuun näkymisestä asiakaskokemuksen luomisessa (Vattenfall 2015).

Nopean nettivertailun jälkeen huomaa, että kaikki sähköyhtiöt nojautuvat samoihin luontoa säästäviin ratkaisuihin. Kaikkien strategiasta löytyy tahtotila hyödyntää uusiutuvia luonnonvaroja. Toki regulaatiokin on tullut vahvasti toimintaa ohjaamaan, mutta vahvana ohjurina on myös kuluttajan valinta. Ja, kuten edellä mainittu, kasvava joukko edellyttää mahdollisuuden valita uusiutuvan energian vaihtoehto.

Toiseksi esimerkiksi valitsin WWF:n, joka on rakentanut vahvan verkoston globaalien yritysten kanssa. Yksi näistä on Coca-Cola Company, joka on näkyvästi mukana jääkarhujen pelastamiskampanjassa yhteistyössä WWF:n kanssa. Hyöty tässä yhteistyössä on molemminpuolinen. Asiakasta mielihyvä jääkarhujen auttamisesta Coca-Colaa ostamalla auttaa perustelemaan ostopäätöksensä oikeellisuuden.

WWF opastaa sivuillaan (www.wwf.fi) myös muun muassa vastuullisen ja ympäristöystävällisen ruoan lähteille. Jälleen takana on verkostuminen eri yhteistyöyritysten kanssa ja molemminpuolinen hyöty kasvavassa kohderyhmässä.

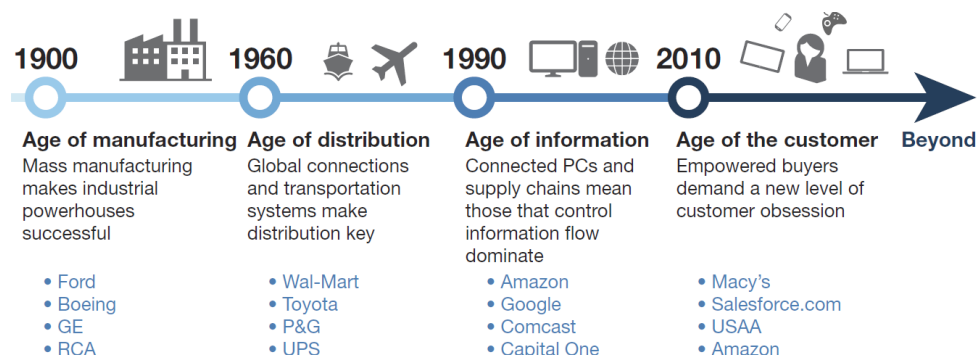
En kiistä, etteikö WWF:n tärkeänä missiona olisi luonnonsuojeleminen ja vastuutietoisuuden kasvattaminen ihmisen aiheuttamilta tuhoilta, eikä tämän opinnäytetyön tarkoituksena olekaan tätä tavoitetta kyseenalaistaa. Eikä liioin vähätellä yritysten yhteistyöllä saavuttamaa aitoa luonnonsuojelun toteutumista. Mutta asiakaskokemuskeskustelun yhteydessä on kuitenkin tärkeää nähdä koko kuva ja yritysten tavoittelema mielikuvallinen hyöty ja sitä kautta halu ja tavoite vaikuttaa ihmisten ostopäätöksiin, tunteita puhuttelemalla.

Tunteen merkitystä ostopäätöksessä korostavat myös Kortesus ja Löytänä (2011, 11), jotka muistuttavat ettei asiakaskokemus ole rationaalinen päätös, vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Juuri tästä myös yritysvastuun julkisuusmielikuvan luomisessa on kyse. Yritysvastuu on jo luonnollinen osa kokemuksen johtamista ja hallintaa.

4 Asiantuntijatieto asiakaskokemusymmärryksen tueksi

Seuraavaksi käsittelen vahvemmin teoretietoa, joka tukee niin tämän opinnäytetyön case-yrityksen asiakaskokemusratkaisun perusteita kuin aihealuetta laajemminkin.

Globaalisti vahva amerikkalainen tutkimusyhtiö Forrester esitteli vuonna 2011 uuden Age of the Customer -mallin, joka kiteyttää viime vuosikymmeninä tapahtuneen muutoksen yritysten kilpailukeinoissa eli strategisissa valinnoissa hyvin. Korhikoski ja Löytänä (2014) suomentavat kirjassaan tässä Forresterin mallissa esitetyt Valmistusteollisuuden (1900-1960), Jakelun (1960-1990), Informaation (1990-2010) ja Asiakkaan (2010 →) aikakaudet, ja myös mitä ne tarkoittavat käytännössä.



Kuvio 3 Age of the Customer (Cooperstein 2013).

Aikakausten nimistä voi jo päätellä kulloisenkin aikakauden vallitseva ja johtava mahti. Malliin tutustuminen auttaa asiakaskokemuksen johtajaa ymmärtämään miten asiakkaan aikakaudelle on edetty ja millaista strategiaa se nykyhetkessä edellyttää. Tuotteen laatu tai tehokas jakelu eivät enää riitä. Malli havahduttaa totuuteen; mennessä eläminen on riski, menestyäkseen yrityksen tulee pohtia mahdollisuuksia uudistua ja kehittyä asiakasodotusten tahtiin.

Yritysvastuun merkitystä avaavassa kappaleessa jo viitattiin mielikuvan voimaan päätösten ja valintojen yhteydessä. Jopa täysin vailla aktuaalista kokemusta. Juuri mielikuviin vaikuttaminen olikin alku erottua tarjonnan lisääntyessä, kilpailun kiristyessä. Takeuchi & Quelch (1983) käsittelivät tätä markkinassa vahvistunutta laatumielikuvaa nostattavaa pyrkimystä nostamalla esiin Levi Straussin, joka aikanaan korosti seikkaa, että laatu ei koskaan poistu muodista (Takeuchi & Quelch 1983, 3). Farkkumainonnalla haluttiin vaikuttaa asiakkaiden laatumielikuvaan "leviksistä" ja se tehtiin yhdistämällä laatu muotiin, joka jo on monelle emootiotason valinta.

Kuten Forresterin Age of Customer -kuvauksesta näimme, nojasi laatumielikuvan rakentaminen ennen tämän päivän niin sanottua ultrakilpailtua markkina-asetelmaa vahvasti tuotteeseen, tuote oli laadukas tai laaduton, palvelun merkitystä korostettiin vasta vähän. Kortesus & Löytänä (2011, 16) nostavat tuotekehityksestä esimerkiksi kahvipavut, joita alettiin jauhaa valmiiksi, jotta kahvi olisi helpompi keittää. Tässäkin kehitys rajoittui yhä tuotteen tasolle, vaikka tekikin kahvinkeiton helpommaksi.

Nykyään verkossa liikkuminen on helppoa ja tietoa päätöksen tekemiseen löytyy paljon. Lisäksi se on saatavilla heti. ”Kun asiakaskokemusta johdetaan ja asiakkaiden odotuksia ylitetään, on olennaista huomioida aikakäsityksessä ja reagointinopeuden odotuksessa tapahtuneet valtavat muutokset. Asiakkaan aikakautta leimaa uudenlaisen nopeuden lisäksi myös mulle-kaikki-heti-nyt-ajattelu: Google-hakujen tai verkkokaupan sivujen latautuminen pidempään kuin pari sekuntia tuntuu asiakkaista jo liian pitkältä.” (Korkiakoski ym. 2014, 17). Korkiakoski ym. (2014, 17) jatkavat toteamalla kuluttamisen laventuneen tarpeiden tyydytyksestä itseil-

maisuksi ja keskeiseksi osaksi elämäntapaa. ”Ostamme välttämättömyydestä, turhamaisuudesta ja ajanvietteeksi.” (Korkiakoski ym. 2014, 17). Asiakkaiden käyttäytymisen nykytilanne käynnistää ajatusta päätökseen vaikuttamisen keinoista. Ei riitä, että korostetaan esimerkiksi auton kestävyyttä yhdistämättä sitä turvallisuuteen, ja sitä kautta tunteeseen. Usein mukaan liittyy myös status, joka edelleen on tunnepohjainen vaikutin.

Internetin nopean tiedon ja sen jakelun myötä tämän päivän ostamisen kulttuuri ja sen ominaispiirteet ovat siis muuttuneet. Keskinen ja Lipiäinen (2013, 21) painottavat hekin lisääntyneiden ostotapojen merkitystä ja valinnan helppoutta - edes ruokaa ei enää tarvitse ostaa arkisin kello 9-18 välillä. Kuluttajat voivat ostaa elintarvikkeita jo ympäri vuorokauden, myös pyhinä (24/7). Ja voivat itse valita mihin aikaan, minä päivinä käyvät vai tilaavatko ruokansa verkossa (Keskinen & Lipiäinen 2013, 21).

Kaikki kuluttajat eivät kuitenkaan koe Internetin myötä muokkautunutta markkinaa positiivisesti. Suuren ja helpon tarjoaman myötä syntynyt ”ähky”, eli suuri tarjonnan määrä, nostaa monen halua paremmin kontrolloida tilannetta ja välttyä niin sanotulta tuputukselta. Monet kuluttajista ovatkin jo rajanneet puhelinnumeronsa näkymistä/ saatavuutta kun ovat kokeneet tarjonnan määrän käyneen jo rasisiteeksi mahdollisten hyötyjen sijaan.

4.1 Odotusten ja toteuman välinen ero

Usein kokemaamme ohjaa tapahtumalle asettamamme odotusarvo. Asiakkaiden odotusten ja toteuman välistä kuilua on pohdittu monissa tieteellisissä julkaisuissa. Lewis ja Booms (1983, 112) havaitsivat tutkijoiden ja johdon tunnustavan, että palvelun laatu sisältää odotusten ja toteuman vertailua, eli sitä, miten hyvin onnistuminen kohtaa asiakkaiden odotukset. Halu ymmärtää eroja on kasvanut asiakaskokemusratkaisujen rinnalla.

Odotusten ja toteuman välistä läpinäkyvyyttä on pohdittu jo vuosikymmeniä. Parasuraman, Zeithaml & Berry (2010, 4) nostavat esille Lehtinen ja Lehtinen (1982) jaottelun perusnäkömman palvelun laadun muodostuvat asiakkaan ja palveluyrityksen elementtien vuorovaikutuksesta. Parasuraman ym. (2010, 4) jatkavat kuvaamalla tämän vuorovaikutuksen jakautuneen kolmeen ulottuvuuteen, fyysinen laatu (tarvikkeet, rakennukset), yrityksen laatuun (imago ja profiili) ja vuorovaikutuslaatu (asiakasrajapinnan henkilöiden ja asiakkaiden, mutta joskus myös asiakkaiden keskenään luoma vuorovaikutus). Nämä viimeksi mainitut edelleen jakautuvat erovaisuuksiin palvelun toimittamisen ja käytön välillä (Parasuraman, Zeithaml & Berry 2010, 4). Lehtinen ja Lehtinen (1982) tunnustivat erojen olemassa olon jo 70-luvulla, joten tiedostettuna kuilut ovat olleet olemassa jo pitkään. Yhtä varmasti ne eivät kuitenkaan ole jalkautuneet aina yritysten johtoon ja ymmärrykseksi, edelleen toimenpiteiksi.

Grönroos (2009, 107-108) nostaa samaan aiheeseen keskusteluun synteessimallin, jossa koettu palvelun laatu jakautuu tekniseen ja toiminnalliseen laatukuiluun. Nämä yhdessä muodostavat kokonaispalvelun laatukuilun. Teknisen ja toiminnallisen palvelupaketin erottaminen toisistaan on loogista, sillä se saa markkinoijat ja laadusta vastaavat pohtimaan, mitä tarjotaan ja miten prosessi toimii. Ellei tätä jaottelua pidetä jatkuvasti mielessä, korostetaan ehkä liiaksi tarjotun teknisen palvelun muodostamaa mitä-ulottuvuutta tarjottujen toiminnallisten palvelun miten-ulottuvuuden kustannuksella. Tekniseen palveluun kuuluvat muun muassa tekniikka ja raaka-aineet. Toiminnalliseen laatuun kuuluu puolestaan palveluhenkisyys ja saavutettavuus (Grönroos 2009, 109).

Toinen Grönroosin esiin nostama mielenkiintoinen laadun käsitteellistäminen esiintyy Gummessonin 4Q-mallissa. Sen kehittämisen lähtökohtana oli samoin ajatus sekä palvelujen että fyysisten tuotteiden olevan tarjottavien palvelujen olennaisia osia. Mallissa muuttuvia osia ovat odotukset, kokemukset, imago ja brändi. Suunnittelun laatu, tuotanto & toimituksen laatu, suhteen laatu ja tekninen laatu muodostavat asiakkaalle välittömiä ja/tai pitkäaikaisia kokemuksia laadusta (Grönroos 2009, 109). Tästäkin laadusta suuri vastuu jää henkilötasolle, luotettavalle vuorovaikutukselle.

Asiakkaat ovat itsekkin jo paremmin tietoisia tarjonnan ympäristöstä. Lewis (1990) korostaa tiivistyneen kilpailun, tarjonnan ja lisääntyneiden brändien nostaneen asiakkaiden käsitystä palvelustandardeista ja vaikuttavan sitä kautta suoraa odotusarvoon. Hän nostaa esille myös aiempien kokemusten merkityksen ja painottaa psykologisten tekijöiden vahvaa osuutta (Lewis 1990, 3). Ei ole asiakkaillekaan enää monesti salaisuus, että yritykset kilpailevat heidän valinnoistaan asiakaskokemus edellä, niinpä yhä useampi osaa ja uskaltaa jo vaatia laatua, niin tuotteissa ja palveluissa kun palvelussakin.

Yksi aktiivisimmista kansainvälisistä asiakaskokemuksen tutkimusyrittäjästä, yhdysvaltalainen Bain & Company (2005), toteutti noin kymmenen vuotta sitten tutkimuksen johdon ja asiakkaiden odotusten eroista. Tutkimukseen vastasi 362 amerikkalaista yritystä. Valtaosa yrityksistä oletti tarjoavansa jatkuvasti asiakkailleen näiden haluamaa palvelua. 362:sta haastattelun yrityksen johdosta 80 % uskoi yrityksensä tarjoavansa ylivertaista kokemusta. Kun asiaa kysyttiin yritysten asiakkailta, putosi tulos dramaattisesti. Vain 8 % jakoi yritysjohdon kannan. Bain & Companyn (2005) havainnot vahvistivat mahdollisuutta johdon ja asiakkaiden eriäviin käsityksiin palvelun todellisesta tilasta ja myös tärkeyttä varmistaa tilanne asiakkaita kuulemalla. Tarve mittarille tämän osoittamalle mittarille oli syntynyt.

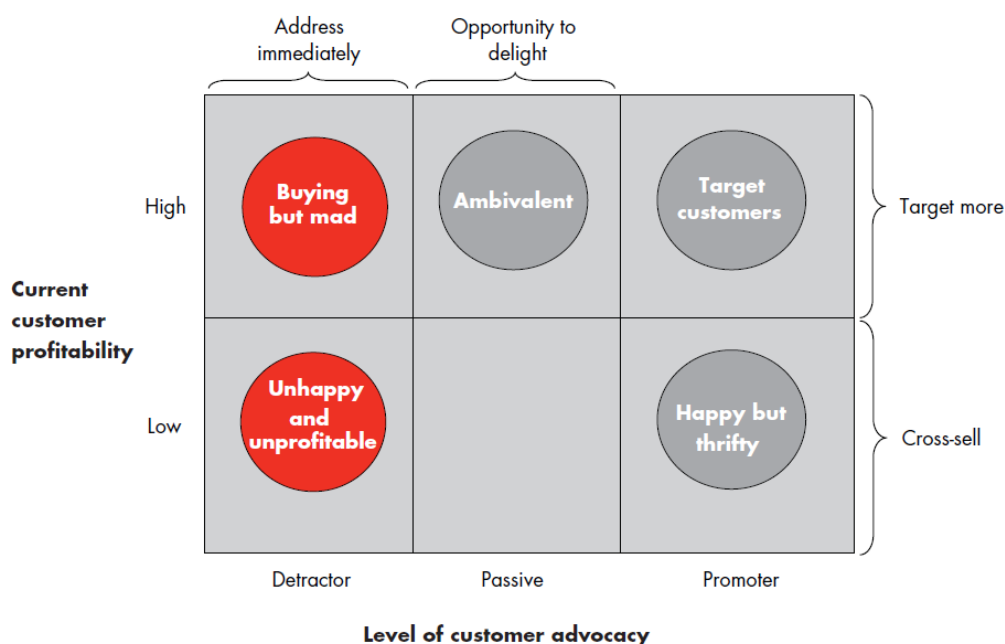
Erityisesti 90-luvulla ja 2000-luvun alussa monet asiantuntijat kirjoittivat ja pohtivat edellä mainitusta johdon ja asiakkaiden välisten käsitysten eroista. Asia alkoi saada näkyvyyttä ja toimenpiteitä oletuksen konkretisoitumisen eteen alkoi muodostua (esimerkkeinä jo mainitut

Reichheld, Parasuram ja Grönroos). Oli aika irrottaa palvelun onnistuminen tuotteen onnistumisesta ja siirtää katse asiakaskokemukseen kokonaisuutena. Vaikka asiakaskokemuksella erottautuminen onkin jo tunnistettu menestystekijäksi, ei se missään nimessä vielä välttämättä ole vaikeaa tai myöhäistä useimmille yrityksistä. On syytä muistaa, että jo peruspalvelua hiomalla voidaan jo saavuttaa selvää kilpailuetua, tai ainakin vähentää asiakaspoistumaa.

Allen, Reichheld, Barney & Markey painottavat asiakaskokemuksen ratkaisemisessa piilevää oleellista riskiä, jossa yritys voi asiakaskokemusjohtamisen pyörteissä yhäkin keskittyä niin vahvasti palvelujen käyttöasteisiin, asiakaspysyvyyteen, ostojen ja vuorovaikutusten määrään, että asiakkaista tulee kuitenkin numeroita ja segmenttejä ihmisten tai yritysten sijaan. ”Yritykset tulevat kuuroiksi asiakaskuulemiselle ja todellisille asiakkaille” (Allen, Reichheld, Barney & Markey 2005, 4).

Allen, Reichheld, Barney & Markey jatkavat toteamalla, että moni suuri yritys on jäänyt hyödyntämään perinteisiä markkinatutkimustuloksia, segmentointeja ja tuotekehitystä johtamisessaan. He kuitenkin epäonnistuvat yhdistämään pisteitä siinä mitä näiden kautta ymmärtävät ja mitä tarjoavat asiakkailleen ja edelleen miten asiakas hyvän pyrkimyksen kokee. Allen, Reichheld, Barney & Markeyn mukaan näiltä yrityksiltä puuttuvat prosessit, joilla varmistetaan asiakasymmärryksen sisältävät todelliset asiakas kohtaamiset, kohderyhmät, haastattelut ja havainnoinnit osto- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen osalta.

Allen, Reichheld, Barney & Markey helpottavat ja havainnollistavat kokonaisuuden ymmärtämistä asiakassuhdematriisiin avulla (alla). Matriisissa vastakkainasettelussa ovat asiakastuottavuus ja -uskollisuus. Matriisin avulla yritys voi tunnistaa kannattavien asiakkuuksien tilan ja varmistaa, että näille erityisesti tarjotaan erinomaista kokemusmallia, joka edelleen tavoittelee asiakasuskollisuutta ja -pysyvyyttä. Samalla malli auttaa tunnistamaan niin sanotut neutraalit, joille voidaan tunnistaa toimia asiakasuskollisuuden lisäämiseksi. Kolmantena mainittakoon tyytyväiset, mutta vähän tuottoa tuovat asiakkuudet, joihin voidaan kohdistaa kannattavuuden nostoa esimerkiksi ristiinmyyntiä lisäämällä ja kokonaistoimituksella parantaa samalla asiakaskokemusta.



Kuvio 4 Asiakassuhdematriisi (Bain & company 2005).

4.1.1 SERVQUAL

SERVQUAL ansaitsee kiiluaajattelussa havainnointimahdollisuutena oman kappaleensa. Se on yksi tänä päivänäkin paljon käytetyistä viittauksista odotusten ja toteuman, eli koetun välillä. Mallin ovat rakentaneet Parasuraman, Zeithaml, Berry, jotka esittelivät sen Journal of Retailing -aikakauslehdessä jo vuonna 1985. Eri toimialoihin tutustuttuaan he päätyivät ensin kymmenen palvelun laatua kuvaavaan osa-alueeseen; fyysinen/konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagoitavuus, pätevyys, kohteliaisuus, uskottavuus, turvallisuus, saavutettavuus, viestintä ja asiakkaan ymmärtäminen (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1998, 6). Myöhemmin toistettujen tutkimusten ja uusien havaintojen kautta tutkijat päätyivät viiteen palvelun laatua kuvaavaan osa-alueeseen; fyysinen/konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagoitavuus, vakuuttavuus ja empatia (Grönroos 2009, 116).

Parasuraman, Zeithaml & Berry kirjoittavat: "Toisin kuin tuotteiden laatu, jota voi objektiivisesti mitata esimerkiksi kestävyydellä tai vikojen määrällä, on palvelun laatu abstrakti ja rakenteeltaan vaikeasti kuvattava, sisältäen kuitenkin kolme palvelulle uniikkia ominaisuutta; aineettomuus, heterogeenisyys ja tuotannosta ja kulutuksesta erotettavuus." (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, 2.) Palvelun laadulta puuttui objektiivinen mittari. Parasuraman, Zeithaml & Berry jatkavat näkökulmallaan ratkaista yrityksen palvelun määrittäminen asiakkaiden odotuksia tutkimalla.

Ymmärrämme nyt, että SERVQUAL on menetelmä, jolla voi mitata miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Sisältää palvelun laadun osa-alueisiin tulevat yleensä 22 attribuutilla. Vastaa-

ja pyydetään ilmoittamaan mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen (arviointiasteikon ääripäinä "täysin samaa mieltä" ja "täysin eri mieltä"). Attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos. Mitä selvemmin tulos osoittaa kokemusten jääneen odotuksia heikommaksi, sitä heikompi koettu laatu on. Kokonaispistemäärän laskemista tärkeämpiä voivat kuitenkin olla yksittäisten ominaisuuksien tulokset, jota voi haluttaessa laskea yhteen osa-alueittain (Grönroos 2009, 116). Grönroos korostaa, että palvelun laadun osa-alueiden tulee olla johtamistarkoituksiin soveliaita, niiden pitää olla lyhyitä, mutta antaa riittävän kattava kuva hyvän palvelun puolista.

1.	Ammattimaisuus ja taidot Asiakkaan ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiensa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri).
2.	Asenteet ja käyttäytyminen Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri).
3.	Lähestyttävyys ja joustavuus Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada, ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).
4.	Luotettavuus Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).
5.	Palvelun normalisointi Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).
6.	Palvelumaisema Asiakkaat tuntevat, että fyysinen/konkreettinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri).
7.	Maine ja uskottavuus Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakas in voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).

Kuvio 5 Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009).

Yllä olevassa taulukossa on koottuna hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä. Ne ovat yhdistelmä tehdyistä tutkimuksista, käytännön kokemuksesta ja teoreettisista pohdintoista. Niitä voi pitää ohjenuorana, mutta Grönroos kuitenkin korostaa olevan tärkeä ymmärtää, ettei luettelon ole tarkoitus olla tyhjentävä, sillä kriteerien tärkeys vaihtelee alan ja asiakkaan mukaan (Grönroos 2009, 122).

Grönroos muistuttaa vielä hinnan merkityksen epäselvästä merkityksestä laatu yhteyksissä. Yleensä palvelun hintaa voi hänen mielestään kuitenkin tarkastella suhteessa asiakkaiden laatuodotuksiin tai heidän aiempiin palvelun laadusta saamiinsa kokemuksiinsa. Tyypillisesti asiakkaan pitäessä hintaa liian korkeana, hän jättää ostamatta. Hinta voi kuitenkin joissain tilanteissa olevan laatukriteeri. Asiakkaat voivat rinnastaa korkeamman hinnan laatuun erityi-

sesti silloin, jos palvelu on hyvin aineeton, esimerkiksi asiantuntijapalveluiden kohdalla. (Grönroos 2009, 122-123).

SERVQUAL-mallin käytöstä on myös esitetty kritiikkiä. Palvelun laadullisten osa-alueiden on todettu monissa tutkimuksissa koskevan hyvinkin erilaisia palveluja, mutta joissakin tutkimuksissa näitä viittä osa-aluetta ei ole kyetty toteamaan. On lisäksi esiintynyt tilanteita, joissa faktorianalyyssissä tulee odotusten osalta esiin joku osa-alueiden joukko ja toteuman eli kokemusten osalta toinen. Samoin on koettu alkuperäisen menetelmän 22 attribuutin kuvaavan epätäsmällisesti eri palvelun näkökulmia (Grönroos 2009, 117).

Selvää on myös, että kun odotuksia mitataan kokemusten yhteydessä, voidaan kyseenalaistetaan ovatko näin rinnan mitatut tulokset luotettavia. Monet tutkijat ovatkin pohtineet, tulisiko odotuksia lainkaan mitata erillään kokemuksista. Grönroos muistuttaa, että mallin tarkoituksena onkin tarjota käsitteellinen kehikko palvelun piirteiden ja lopputulosten sekä prosessi- ja imagoulottuvuuksien ymmärtämiselle, se ei ole mittaamismalli. SERVQUAL toimii siis ikään kuin perustana palvelutarjoaman kehittämiseksi (Grönroos 2009, 121).

Nykyisin SERVQUALista on levinnyt käyttöön suomalaisen Grönroosin jalostama käytännölläheisen seitsemän kriteerin kuilumalli. Myös Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) käsittelevät artikkelissaan Grönroosin kuilu-tutkimusta. Erot eri roolien odotusten ja toteuman välillä ovat jälleen selkeät. ”Monet johdon käsitykset kuluttajien palvelun laatua koskevista odotuksista eroavat kuluttajien kokemuksista.” (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 3.) Painotettakoon, että erot toteutuivat tutkimuksessa useissa kohdin.

Kuten edellä totesin, on täysin mahdollista ja varmasti tavallistakin, että johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista eroavat todellisuudesta. Edellä mainitun SERVQUALin siivittämänä on kriittisen tärkeää muistuttaa, että kokemuksesta on aina kysyttävä asiakkaalta. Oma päättely tai olettaminen ovat suuria ja kokonaisuuden kannalta turhiakin riskejä. Silti on jopa suositeltavaa ensin toteuttaa johdolle mittaus käsityksistään asiakasodotuksille. Tekijöiden esiin saattelu ja pohtiminen auttavat jo nekin konkretisoimaan osa-alueita, hakeutumaan asiakkaan puolelle ja tunnistaa asiakkaille tärkeitä elementtejä. Samoin osa-alueiden suuruuserot pääsevät keskusteluissa esille ja auttavat nekin ohjaamaan resursseja, toimenpiteitä. Tästä SERVQUAL-kuilumallissa on juuri kyse.

Kuilujen hahmottamisessa on hyvin tärkeää varmistaa mallin luotettavuus sitä tehdessä; käytetyn tekijän ja mittarin oikeellisuus ja toki joukko jota tutkitaan (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 3). Niinpä asiantuntijan puoleen kääntyminen erityisesti ensimmäisellä kerralla on suositeltavaa.

4.2 Asiakaskokemus on kokonaisuus

Meyer & Schwager (2007, 4) summasivat kokemuksen kokonaisuuden seuraavasti: ”Asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen kokemus mistä tahansa suorasta tai epäsuorasta kohtaamisesta yrityksen kanssa.” He jatkavat edelleen tarkentaen suorien kohtaamisten yleensä toteutuvan oston tai palvelun/tuotteen käytön yhteydessä ja että ne toteutuvat asiakkaan itsensä aloitteesta. Epäsuorilla kohtaamisilla he puolestaan viittaavat jopa harkitsemattomiin kohtaamisiin esimerkiksi yrityksen tuote-esittelyiden kautta, brändin tai word-of-mouth, eli kuullun perusteella toteutuvaa suosittelua tai ostoa, kritisointia, mainontaa, uutisia ja niin edelleen (Meyer & Schwager 2007, 4). Hakukoneoptimointi on yksi esimerkki tämän päivän epäsuorasta kohtaamisesta.

Monelle asiakkaalle ensimmäinen kosketus yritykseen on juuri ostohetki. Tisch pitää tätä totuutta haasteellisena yrityksille. Miten rakentaa kohtaamisesta enemmän. Hän täsmentää, että ”ostohan on musta-valkoisesti rahanvaihtoa kädestä toiseen.” (Tisch 2007, 43.) On ymmärrettävää, että ostohetki kohtaamisena on ehdottoman tärkeä toteutua positiivina, pitkäaikaisen, molempia osapuolia palkitsevan asiakkuuden alkuna, eikä vain rahallisena transaktiona (Tisch 2007, 43). Apuna tämän toteutumisessa Tisch tunnistaa laajan tuote- tai palvelutarjoaman lisäksi valinnan ja ostamisen helppouden ja miellyttävyyden. Onkin hyvä tässä kohtaa muistuttaa asiakkaiden päätösten kumpuavan myös aiemmista kokemuksista yritysten kanssa.

Runsaan tarjonnan ja usein hektiseksi koetun arjen keskellä helppous on noussut kilpailutekijäksi. Otan tässä yhteydessä esimerkiksi parkkimaksut. Uusin tulokas EasyPark on kasvattanut asiakasmääräänsä räjähdysmäisesti viimeisen noin vuoden aikana. Palvelu on helppo tilata matkapuhelimeen ladattavan applikaation, eli sovelluksen kautta. Parkkiaikaa voi hallita lisäämällä tai vähentämällä sitä suoraa matkapuhelimella. Pysäköitsijä ei siis tarvitse kolikoita ja huoli ehtimisestä siirtää auto ennen parkkiajan umpeutumista, liian pitkän parkkiajan maksamisesta tai vaiva käydä lisäämässä parkkiaikaa tarpeen mukaan, eivät enää rasita. Helppous on vahvin EasyParkin viesti asiakasryhmälleen. Iltasanomat kirjoitti lehdessään joka kolmannen autoilijan jo hoitavan pysäköintimaksunsa EasyParkin sovelluksella. Ja luku oli kasvussa. Lehden nettisivuilla olleeseen kyselyyn vastasi 4818 henkilöä ja heistä 41 % vastasi mieluiten maksavansa parkkimaksunsa matkapuhelimellaan (Iltasanomat 27.6.2014).

Asiakaskokemuksen holistisuuden yhteydessä on hyvä palauttaa mieleen palvelun eri osat alueet, joihin jo edellä tarkemmin viitattiin. Parasuraman on kirjoituksissaan usein viitannut Sasser, Olsen & Wyckoff (1978) tieteelliseen julkaisuun, jossa nämä jo tuolloin tunnistivat kolme palvelun laadun ulottuvuutta; materiaaliset (konkreettiset), fasilitetit ja henkilöstö (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 3). Tapa tarjota palvelua on siis osa laatua ja asiakaskokemusta ja kokonaisuus koostuu useammasta tekijästä.

Kortesuo ja Löytänä (2011, 11) kiteyttävät asiakaskokemuksen seuraavasti: "Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa." Tapamme, tarpeemme, halumme ja volyyymimme kuluttaa ohjaavat valintojamme. Vähän ja vain perustarpeisiin ostavat saattavat hyvinkin toimia samaan tapaan kuin esimerkiksi 15 vuotta sitten. Muuttuva maailma kuten digitalisointi tulee holistisuuden yhteydessä sekin muistaa. Verkkokaupat tuovat monelle niin kotimaiset kuin ulkomaisetkin toimittajat suoraan omalle näytölle ja "koko maailma" on vain muutaman näppäimen päässä. Keräilijät, antiikkia harrastavat löytävät verkoston hankinnoille samoin netistä ja selvästi helpommin ja nopeammin kuin aiemmin. Verkkokauppojen ja hakukoneoptimointien onnistumisen merkitys kasvaa edelleen.

Yhä löytyy kuitenkin myös tarpeita, joita lähes aina käydään kuitenkin paikan päällä keskustelussa. Esimerkkinä tällaisesta ovat uudet keittiökalusteet. Tällöin kohtaamisessa korostuu erityisesti palvelu ja myyjän ammattitaito, verkkokaupan jäädessä itse hankinnan näkökulmasta jopa täysin hyödyntämättä. Muutosta tässäkin on nähtävissä, sillä esimerkiksi Ikea tarjoaa verkkosivuilleen mahdollisuutta rakentaa niin sanottu virtuaalinen keittiö. Tokihan tämäkin jo auttaa hahmottamaan lopputulosta ja vahvistaa oikein suunniteltuna asiakkaan kiinnostusta Ikeaa kohtaan toimittajana. Silti Ikeakin käy kokonaisuuden vielä asiakkaan kanssa läpi. Tämä erityisesti, jotta väärinkäsityksiltä ja myöhemmin varsin ikäviltä korvausvaatimuksilta vältytään.

Joitakin hankintoja teemme sitten tyypillisesti vertaillen. Tällaisia ovat muun muassa älypuhelimet, televisiot ja tablet-tietokoneet. On toki asiakasryhmä, joka ostaa aina tutusta paikasta, koska ovat mieltyneet palveluun, myymälä on lähellä tai esimerkiksi hinnoittelulla ei ole merkitystä. Tai sitten vain tavasta ostaa, helppoudesta käyttää samaa tarjoajaa. Moni meistä kuitenkin haluaa tutustua useamman jälleenmyyjän valikoimiin, eri operaattoreiden liittymätarjouksiin ja eri maksuvaihtoehtoihin. On jo lähtökohtaisesti selvää, että tulemme asioimaan useassa liikkeessä ja/tai verkkokaupassa.

Asiakaskokemus kuten -ymmärryskin koostuvat siis useista tekijöistä ja on aina summa niistä kohtaamisista joita kukin kuluttaja tai yrityksen edustaja kohtaa. Nämä voivat olla hyvinkin eriävät riippuen asiakkaan tarpeesta, aktiivisuudesta ja kulutusasteesta. Kun heijastamme tämän ajatuksen vaikka ihan omaan arkeemme ja hankintatilanteeseen, huomaamme varsin usein olevan juuri näin. Asiakaskokemus on siis holistinen kokonaisuus.

4.3 Asiakaskokemus erottautumis- ja kilpailutekijänä

Tämän päivän vahvasti kilpaillussa maailmassa monella toimialalla asiakaskokemus nousee lähes ainoaksi erottautumistekijäksi. Tisch tunnistaa asiakkaan nostamisen toiminnan keskiöön ainoaksi kilpailutekijäksi yritykselle, jopa riippumatta siitä, onko yritys voittoa tavoitteleva vai ei tai julkishallinnon rajapinta (Tisch 2007, 23). Tämä kilpailuetu toimii sekä uusasiakashankinnassa että asiakkuuksien ylläpitämisen kohdalla.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1996, 14) muistuttavat tutkimusten toistuvasti osoittaneen, että asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita yritykseen nostavat myös yrityksen kannattavuutta. Asiakkaat, jotka jäävät yrityksen asiakkaiksi koska ovat tyytyväisiä samaansa palveluun, ostavat lyhyen aikavälin tarkastelulla todennäköisemmin lisäpalveluita tai tuotteita ja puhuvat yrityksestä suotuisammin, suosittelevat yritystä muille. Parasuraman, Zeithaml & Berry 1996, 15) jatkavat toteamalla kuinka yritykset, joilla on korkea asiakastyytyväisyys ja -sitoutuminen voivat myös hinnoitella palvelunsa ja tuotteensa korkeammalle kuin muut, koska asiakkaat arvostavat asiakassuhdetta, haluavat jatkaa sitä, eikä hinta toimi ykköstekijänä valintatilanteessa. Esimerkkinä tällaisesta toimivat Applen älypuhelimet. Applen voittokulku älypuhelinmarkkinoilla alkoi vanhalla käyttöjärjestelmällä, mutta itse puhelin oli suunniteltu vahvasti käyttäjäystävälliseksi, helpoksi, selkeäksi ja elämyksiä mahdollistavaksi. Siksi se menestyi. Apple-esimerkki osoittaakin, että asiakaskokemuksessa onnistuminen on mahdollista, vaikka tuote ei olisi viimeisintä teknistä designia.

Tisch kuvailee tämän päivän yritysjohtajaa näin: ”Tyypillisimmin yritysjohtajat tavoittelevat mahdollisimman laajaa näkyvyyttä ja suurta joukkoa ihmisiä, joiden arkea koskettaa.” (Tisch 2007, 134.) Hän jatkaa muistuttamalla, että määrän kasvaessa yleensä jopa nopeammin kasvavat myös hankaluudet hallita kunkin asiakkaan yksilöllistä kokemusta (Tisch 2007, 134). Miten siis olla aidosti asiakaslähtöinen?

Tänä päivänä jo isossa osassa yrityksiä on olemassa asiakaskokemusjohtamisen malli. Niillä yleensä pyritään vähintään varmistamaan pieni asiakaspoistuma. Moni on kuitenkin lähtenyt vahvasti linjaamaan asiakaskokemukseen aina liittyvän tavoitteen, jossa asiakkaiden odotukset ylitetään, eli tarjotaan jokin ”wow-elämys”. On kuitenkin hyvä pohtia missä kohdissa odotukset halutaan ylittää. Harvalla useampaa myynti- tai palvelukanavaa tai palvelua ja tuotetta tarjoavalla yrityksellä on mahdollisuus tarjota wow-elämystä ihan jokaisessa asiakaskohtauksen rajapinnassa, eikä sillä välttämättä ole riittävää vaikutusta asiakkaan valintaan tai sitoutumiseen. Tällöin onkin hyvä selvittää asiakkaalle merkityksellisimmät kohtaamispisteet ja tekijät ja keskittyä varmistamaan erityisen onnistunut kokemus niissä. Kun asiakaskohtauksia on useita, voi olla hyvä pohtia missä erityinen wow on aidosti tarpeen ja merkitykselli-

nen ja missä kohdin niin sanotulla perushygieniatasolla ylläpidetään kannattavuuden näkökulmasta riittävä asiakaskokemus.

Mikään sama ja tietty malli harvoin istuu suoraan minkään yrityksen asiakaskokemuksen ratkaisemiseen. Päätökset ja valinnat on tehtävä yrityksen itse. Avoin mieli, asiakkaan näkökulmasta ja häntä kuulemalla auttaa tunnistamisessa. Tisch kannustaa tärkeänä työkaluna etulinjan asiakaspalvelijoita hyödyntämään mahdollistetun ja koulutetun tilannetajun ratkaista ad hoc -tyyppisesti kunkin asiakkaan tarve tai ongelma yksilöllisesti ja erinomaisesti, mieluummin kuin pitää kiinni tietyistä tavoista tuottaa palvelua. Tämä onnistuu oma-aloitteisuutta ja luovuutta palkitsemalla, ei rankaisemalla mallin noudattamattomuudesta tai virheistä, erityisesti, jos virheet johtuvat aidosta pyrkimyksestä erinomaisen asiakaskokemuksen toteuttamiseksi (Tisch 2007, 134). Korhikoski & Löytänä (2007, 19) painottavat hekin innovatiivisuutta kohtaamisissa. He kuitenkin varoittavat kopioimisesta ja kannustavat myös jokaista ratkaisemaan erinomaisen asiakaskokemuksen itse. Asiakkaat eivät ole huijattavissa.

4.4 Strategia ja brändi osa asiakaskokemusta

Mitä strategia on, mitä se tavoittelee? Ja erityisesti, miten se liittyy asiakaskokemukseen? ”Strategia mielletään usein erilaisiksi tavoitteiksi, tehtyjen valintojen luetteloksi. Tämä on kuitenkin vain kolikon toinen puoli. Strategiaan kuuluu myös tapa johtaa toimintaa sillä tavoin, että tehdyistä valinnoista saadaan mahdollisimman suurta hyötyä. Strategia on siis sekä tavoite että toteutustapa.” (Korhikoski & Löytänä 2014, 14.) Strategia on siis tarina miten tavoitteeseen kuljetaan ja strategian tulisi näkyä arjessa, arvojen rinnalla.

Seuraavaksi esitetty pyramidimalli kuvaa asiakaskeskeisyyden neljää tasoa. Yritykset voidaan sijoittaa eri tasoille asiakaskeskeisyytensä kypsyyden mukaan (Korhikoski & Löytänä 2014, 27). ”Alimmalla tasolla yritys keskittyy asiakkaisiin, tuntee heidän tapansa ja tavoittelee lisäämyyntiä. Vaikka asiakkaat ovat ikään kuin osa koneistoa, yrityksen toiminnan fokus on enemmän yrityksen sisä- kuin ulkopuolella. Reagoivalla tasolla on edetty siihen, että asiakkailta kerätään aktiivisesti palautetta ja toiminta pyritään kehittämään saadun tiedon pohjalta. Tyypillisesti yritykset kuvaavat toimintaansa tällöin asiakaslähtöiseksi. Yritys pyrkii keräämään asiakasista tietoa, tunnistamaan asiakkaidensa tarpeita ja suuntaamaan toimintaansa niiden ohjalta. Toiseksi ylimmällä tasolla yritys sitoutuu asiakkaisiin ja pyrkii luomaan pitkiä asiakassuhteita. Myös asiakkaan tunnetaso on huomioitu. toiminnan fokus on pyrkimyksessä luoda asiakkaille odotukset ylittäviä kokemuksia ja saada asiakkaista suosittelijoita. Ylimmällä tasolla asiakkaan kanssa käytävä dialogi on laajennettu koskemaan asiakkaan koko elämää. Yritys pyrkii ymmärtämään, mitä asiakas tavoittelee niin työ- kuin henkilökohtaisessa elämässään, ja etsii aktiivisesti uusia tapoja luoda asiakkaalle arvoa, ennen kuin asiakas itse edes oivaltaa tarvettaan.” (Korhikoski & Löytänä 2014, 27.)



Kuvio 6 Asiakaskeskeisyyden tasot (Korkiakoski & Löytänä 2014, 26).

Korkiakoski & Löytänä (2014, 26) muistuttavat hekin jo aiemmin korostetun johdon sitoutumisen merkityksestä. Kun johto on ymmärtänyt korrelaation asiakaskokemuksen ja yrityksen tuloksen välillä, voi asiakaskokemuksen johtaminen alkaa. Ilman johdon tukea muun henkilöstön on vaikea onnistua luomaan ainutlaatuista ja sitouttavaa kokemusta. Asiakaskokemusjohtaminen onnistuakseen edellyttää siis päätöksen tunnistaa ja hakea yksilöllisesti mukautuvia ratkaisuja asiakaskohtaamisiin.

Kappaleen alussa jo avattiin brändin merkitystä, luodun mielikuvan merkitystä valintatilanteissa. Brändit toimivat ikään kuin alustana asiakkuudelle ja edustavat lähtötilannetta. Asiakkailla on jo valmiiksi vahvoja mielikuvia, joita he liittävät tunnettuihin brändeihin. ”Mielikuvien avulla asiakas liittyy brändin tiettyihin tilanteisiin, aiheysteiksiin ja ominaisuuksiin” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 76). ”Brändiin liittyvät kontekstit ja mielikuvat voivat liittyä hyvin kapeaan erityisalueeseen tai sisältää yleisimpiä merkityksiä.” (Keskinen & Löytänä 2013, 76). Jos asiakkaalle tulee brändistä mieleen esimerkiksi tietty tuote, ei bränditavoitetta ole saavutettu, ennemminkin tuotemerkki. Keskinen & Löytänä (2013, 76) muistuttavat edelleen, että ihmiset tekevät päätöksensä itse siitä, pitävätkö he yrityksen toiminnasta ja kokevatko tuotteen tai palvelun itselle ensisijaiseksi vaihtoehdoksi.

On tärkeä ymmärtää miten hankalaa asiakkaiden aikomusten realisoitumisen luotettava ennustaminen on. Brändin tunnettuus, preferenssi ja harkintalistalle sijoittuminen ovat kaikki hyviä mittareita, mutta ne mittaavat aikomuksia. Asiakkaiden tulevaisuuden käyttäytymisen ymmärtämisen haaste on siinä, ettei asiakas voi etukäteen tietää, millaisten asioiden eteen hän polullaan tulee törmäämään (Keskinen & Löytänä 2014, 106). Edelleen Keskinen & Löytänä nostavat esiin verkkoanalytiikan kautta havaitun ilmiön kuinka asiakkaat yhä useammin

hakevat nimenomaan yritystä tai tuotetta ja yhä harvemmin kategoriaan liittyviä aiheita. Siksi brändin nouseminen asiakkaan mieleen tai harkintaryhmään kuuluminen ovat tärkeitä mittareita ja menestyminen niissä voi olla jopa olemassa olon edellytys (Keskinen & Löytänä 2013, 108). Esimerkki vahvasta brändistä on jo aiemmin tämän opintotyön alussa esiin nostettu Coca-Cola, jonka vahva mielikuva sai tietoisessa makutestissä parhaat arviot, mutta ei kun koe tehtiin sokkona (Heinonen Jarmo 2012, 34).

Asiakassuhteen syvyys, kokemukset ja mielikuvat siis määrittelevät asiakkaan tyytyväisyyden ostopäätökseen ja ohjaavat käyttäytymistä ja valintoja jatkossa.

4.5 Palvelumuotoilun rooli asiakaskokemuksen johtamisessa

Palvelumuotoilu on aiheena laaja ja monelle yritykselle suhteellisen tuore näkökulma. Se on kuitenkin vahvasti nousemassa asiakaskokemuksenkin keskusteluun ja vaikka tämän opinnäytetyön pääaiheena ei ole palvelumuotoilu, on asiakaskokemuksen kokonaisuuden nimissä tärkeää todeta palvelumuotoilun ydinajatus myös tähän lopputyöhön.

Voidaan sanoa, että tänä päivänä palvelun käyttäjä lähes aina osallistuu jollain tavalla palvelun tuotantoon. Palvelumuotoilu tavoittelee käyttäjäymmärryksen parantamista. Meroni & Sangiorgi (2011, 19-20) painottavat, että käyttäjän mukana olo suunnittelussa on järkevä nähdä mahdollisuutena mieluummin kuin ongelmana. He jatkavat muistuttamalla, että käyttäjän pitäminen lähellä suunnittelua mahdollistaa myös piilevien tarpeiden esille tulemisen. Se siis varmistaa monipuolista asiakaskuulemistä. Meroni korostaa kirjan esittelytilaisuuden yhteydessä pitämässään luennessa palvelumuotoilun laajoja ulottuvuuksia. Hän käyttää luennotaan esimerkkinä autoa; jos keskittyisimme autonsuunnittelussa vain itse autoon ja sen ominaisuuksiin, voisimme joutua pian toteamaan olevamme jo autonkehityksen elinkaaren loppupäässä. Mutta kun keskitymmekin auton sijaan liikkumisen tarpeisiin ja muotoihin, avautuu täysin uusia mahdollisuuksia ja näkökulmia, joita autoiluun voidaan liittää ja löytää arvoa asiakkaalle (Meroni 2011). Hän summaa ajatuksensa toteamalla palvelumuotoilun vastaavan mieluummin kysymykseen miten kuin mitä. Palvelumuotoilu haastaa siis yritykset pohtimaan palvelua uusilta näkökulmilta ja käyttäjä edellä.

Pine & Gilmore (1999, 81) olivat monen mielestä aikaansa edellä todetessaan jo reilu 15 vuotta sitten kokemuksen tuotettavan reaaliaikaisesti ja siihen osallistuvan sekä yritys että asiakas, mahdollisesti henkilökunta ja muutkin asiakkaat. He kuvasivat jo tuolloin kokemuksen saavuttamista eräänlaiseksi lavastamiseksi, näyttämöksi ja kokemuksen käsikirjoittamiseksi. Tarvitaan siis tarina.

Malli toimii myös palvelumuotoiluideologian ja menetelmien edeltäjänä, jossa työkalusetti kuitenkin lainattiin teatterista eikä designista (Keskinen & Lipiäinen 2013, 139).

Yritysten ja brändien lupaukset ja kyky lunastaa niitä ovat tänä päivänä jatkuvan testin alaisia. ”Testaaminen nostaa pettymyksiä esille onnistumisia voimakkaammin ja vaatii siksi erityistä painoarvoa jatkuvan suorituskyvyn varmistamiselle.” (Keskinen ym. 2013, 139.)

Palveluhan on aineetonta, usein vuorovaikutusta, joten sen tuottaminen on jo käytännössä itsessään asiakaskokemusta. Palvelua ei voi varastoida, jolloin se on tarjottava juuri silloin kun sille on kysyntä. Tämän tosiasian yhdistäminen yrityksen palvelumallin rakentamiseen luo kulttuuria palvelun tarjoamiselle ja edelleen asiakaskokemukselle. Koska asiakaskokemuksessa tunne on vahvassa roolissa, on se varmistettava palveluun. Tunnetta voi vahvistaa myös sen yksilöllisyys, jollaisesta esimerkkinä toimivat personal trainerit.

Palvelumuotoilun teoriaan tutustuessa huomaa, että osa asiaan syventyneistä tutkijoista on jo siirtynyt palvelumuotoilu (service design) -sanan sijaan käyttämään määritelmää palveluille muotoilu (design for services). Näin summaavat myös Meroni & Sangiorgi (2011, 23), sillä usein ei suunnitella lopullista palvelua ja tiettyä vuorovaikutusta, vaan olosuhteita, edellytyksiä, jotka tukevat toivotunlaista toimintaa ja kokemusta käyttäjille, eli asiakkaille. Palvelun on siis oltava joustava ja asiakkaan mukainen.

Keskinen & Lipiäinen (2013, 140) korostavat, että palveluliiketoimintaan liittyy usein moninaisia kohtaamispisteitä. Nämä jatkuvat kohtaamiset mahdollistavat erittäin rikkaan ympäristön asiakaskokemuksen kehittämiseksi sekä erilaisten lisäarvotuotteiden ja palveluiden myymiselle suosittelulla.

Voivatko todennetut kokemuspisteet kuitenkaan enää riittää millekään toimijalle, erityisesti palveluliiketoiminnassa? On tärkeää muistaa kerätä tietoa myös ennen varsinaisen asiakkuuden alkamista. Mistä asiakkaat ovat kiinnostuneita, miksi näin on ja miten ovat tulleet loppu-tulemaan suosia tiettyä tai tiettyjä brändejä tai tuotteita/palveluita. On myös ymmärrettävä miksi on olemassa niin sanottuja premium brändejä (joista Coca Cola mainittu jo muutamaan kertaan), jotka lunastavat uusia asiakassuhteita ilman laajempaa kartoitusta, vertailua tai kokemusta.

Tunnistamalla käyttäjien erilaisuus ja tarpeet, syntyy erilaisia ryhmiä, joista voidaan rakentaa segmenttejä ja ymmärtää näille joukoille erityisen tärkeitä valintatekijöitä. Keskinen summaa joukkojen ymmärryksen jalostamisen niin sanottuihin hoitomalleihin. ”Erilaiset segmentit on myös mahdollista muotoilla hoitomalleiksi, joiden pohjalta yritys pystyy adaptoitumaan asiak-

kaiden tarpeisiin paremmin ja massatuottaa kullekin segmentille sopivia ja yksilölliseltä huomioinnilta tuntuvia kokemuksia.” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 141.)

Sen lisäksi, että haetaan ymmärrystä asiakkaista, on tiedostettava organisaation sisäinen dynamiikka ja ennen kaikkea ihmiset. Ihmiset ovat loppujen lopuksi asiakaskokemuksen takana. Palvelumuotoilu on oivallinen mahdollisuus kirkastaa palvelun suunnittelua käyttäjän näkökulmasta ja näin sitouttaa käyttäjää pidempään asiakassuhteeseen.

4.6 Asiakas saa ja luo arvoa

Useat tutkimukset osoittavat asiakasuskollisuuden korreloivat positiivisesti myös yrityksen kasvunäkymiin. Aiheesta tutkimustuloksiin nojaten kirjoittaa muun muassa Reichheld (2003, 3).

Allen, Reichheld, Hamilton & Markey (2005, 4) tukevat ilmiötä ja lisäävät havaintonsa oikean tarjoaman tärkeydestä oikeille asiakkaille. Edelleen kohdennetulle tarjoamalle suunnitellaan mahdollisimman alhaiset hankinnan kulut ja asiakkaille vaivaton ja helppo saatavuus kanavasta riippumatta. Tässäkin yhteydessä huomaamme Tischin (2007) esiin nostaman ad hoc -tyyppisen asiakkuuskohtaisen reagoitakyvyn tärkeyden. Mahdollisuus vahvaan asiakaskuulemiseen ja joustavaan ympäristöön tarjota juuri tietyille asiakkuudelle sopivinta ratkaisua luo useammin molempia osapuolia miellyttävämmän ja pidempiaikaisen lopputuloksen.

Asiakaskokemuksen johtamisen yksi keskeisimmistä käsitteistä on asiakkaalle luotava arvo. Korkiakoski & Löytänä (2014, 18) kuitenkin tähdentävät tärkeyttä ymmärtää, että asiakas itse muodostaa arvon itselle, ihan samalla tapaa kuin hän muodostaa asiakaskokemuksensakin. Korkiakoski & Löytänen mukaan yritykset luovat toiminnallaan tai tuotteillaan ”vain” edellytyksiä arvon muodostumiselle, asiakas luo sitten omalla toiminnallaan itselle niistä arvoa.



Kuvio 7 Asiakkaalle luotavan arvon muodot (Korkiakoski & Löytänä 2014, 18).

Kaikki tuotteet ja palvelut periaatteessa mahdollistavat jossain määrin kaikki kuvassa esitetyt arvon muodot. Asiakaskokemuksen aikakaudella emotionaaliset arvot ovat tärkeimpiä, koska muiden arvojen luominen on yhä vaikeampaa, samoin kuin kilpailu aiempien aikakausien kilpailutekijöillä (Korkiakoski & Löytänä 2014, 20).

Kun arvioidaan asiakkaiden mahdollisuuksia tuottaa arvoa yritykselle, suora rahallinen lomppokolla äänestäminen on vain yksi arvon mittari. Asiakkaat voivat lausua mielipiteensä, arvioida tuotteita ja palveluja, kirjoittaa niistä blogiinsa tai esimerkiksi ystävilleen Facebookissa, vaikuttaa hakutuloksiin linkittämällä sivuihin tai tarjota erittäin arvokasta palautetta ja kehitysideoita (Keskinen & Lipiäinen 2013, 84). Asiakkailla on siis vaikutusvaltaa niin itseen kuin toiseen kuluttajaan yhä enemmän.

”WOT, Web of Trust - niminen joukkoistettu luottamusmittari verkostossa toimii 60 miljoonan käyttäjän voimalla maailmanlaajuisesti.” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 84.) Mittari toimii siten, että käyttäjät antavat yrityksille luottamusluokituksen (Trust Score) irrallisella mittarilla, ja käyttäjälle kyseinen luokitus näkyy jokaiselle verkko-osoitteelle esimerkiksi hakutuloksia listattaessa tai Gmailin linkeissä. ”WOT on loistava esimerkkiasiakkaiden käytössä olevista valuutoista ja vaikutusvallasta.” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 76.)

Yrityksen on kuitenkin hyvä tarkastella netissä olevia mittareita kriittisesti. Jos taustat ja luotettavuus eivät ole selvillä, kannattaa pohtia uudelleen nojaako mittariin totuutena.

5 Asiakaskokemusta on johdettava

Tässä kappaleessa keskitytään tarkastelemaan asiakaskokemuksen johtamisen välttämättömyyttä ja johtamisen tueksi rakentuneita työkaluja.

Asiakaskokemuksen johtaminen toteutuu harvoin yhdellä suurella muutoksella. On selvää, että yritys ei voi loikata tälle uudelle asiakkaan aikakaudelle, vaan sen on tunnistettava ensin oma lähtötilansa ja rakentaa oma kehityssuunnitelmansa. Korkiakoski & Löytänä (2014, 22) vahvistavat onnistuneen asiakaskokemuksen alkavan innokkaista ihmisistä, yksilöistä, jotka lähtevät toteuttamaan yrityksessä irrallisia kehitystoimia, joilla pyritään optimoimaan jotain, vaikka yksittäistäkin kosketuspistettä. Asiakkailla tehty lupaus on sekin alku asiakaskokemusjohtamiselle. Korkiakoski & Löytänä jatkavat perustelemalla, että asiakaslupaukset toimivat sisäisen ajattelun ja suunnan ohjaajina.

Allen, Reichheld, Hamilton & Markey (2005, 5) tunnistavat mahdollisuudeksi aloittaa muutos tutustumalla tarkkaan vahvasti sitoutuneiden asiakkaiden syihin suhtautumiseensa. Tunnista-

malla sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja ratkaisemalla näitä muihin asiakkuuksiin joustavasti voidaan ottaa merkittäviä askeleita eteenpäin. Erityisesti liiketoiminnassa, jossa kannattavuus on tavoitteena, on järkevää aloittaa varmistamalla, että onnistuneiksi tunnistetut asiakaskokemustekijät toteutetaan ensisijassa kannattavimpiin asiakkuuksiin. On kuitenkin huomioitava, että yksi malli ei sovellu kaikille, siksi yksilöllisyydelle on muistettava jättää tilaa.

Onko sitoutuneiden asiakkaiden merkityksellisten tekijöiden varmistaminen muille asiakkuuksille vastaus asiakaskokemusjohtamisen alkuun? Perusteltuna vastapainona Keskinen & Lipiäinen (2013, 171) nostavat esille toisen ääripään. He muistuttavat tyytymättömien ja lähtöherkkien asiakkaiden kuulemisesta. ”Heidän mielipiteensä ja kokemuksensa sisältävät ne tekijät, joihin keskittymällä voit vahvistaa toimintakykyäsi ja löytää todellisia parannuskohteita”. (Keskinen ym. 2013, 171.)

Valintaa on pohdittava kussakin yrityksessä itsenäisesti ja valittava mistä aloittaa. Aktiivinen ote ja halu kehittämiseen, tekijöiden tunnistamiseen on joka tapauksessa aina oikein, lähtee sitten kummasta päästä tahansa. Kulmaa on jopa hyvä vaihtaa aika ajoin ja pohtia uudelleen, näin tekeminen ei sokeuta, tai uraudu.

Yrityksen tunnistettua niin sanotun asiakkaan aikakauden merkityksen ja löydettyä juuri omaan toimintaansa parhaiten soveltuvimmat tavat tavoitella onnistunutta asiakaskokemusta, on päätöksiin sitoutuminen ja niiden johtaminen ensiarvoisen tärkeää.

Asiakaskokemuskeskustelussa kuulee muutamia usein toistuvia käsitelyhenteitä, joista seuraavissa kappaleissa lyhyt avaus kokonaisuuden hahmottamisen tueksi. Ne toimivat optimaalimmillaan asiakaskokemusjohtamisen tukena.

5.1 TQM (total quality management)

TQM:n ajattelu ulottuu tuotantoprosessien lisäksi kaikkiin yrityksen osa-alueisiin henkilöjohtamista myöden. Laatujohtamisen malli on peräisin jo 1950-luvulta, amerikkalaisten W. Edwards Demingin ja Joseph M. Juran ajatuksista. Heidän aloittamansa malli jalostui ajan myötä ja sai 1980-luvulla käsitteen total quality management, eli TQM (Kortesuo & Löytänä 2011, 20).

Näkyvät osat TQM:stä ovat muuan muassa laatuauditoinnin, esimerkiksi ISO-standardit. ISO-standardit tai laajemmin laatuauditoinnit kuitenkin harvoin ulottuva tunnetason asiakaskokemukseen saakka ja ovat siksi usein yksin riittämättömät. Yhtenä puutteena tämän päivän asiakaskokemusnäkemykseen on lisäksi, että TQM käsittää käytännössä vain yrityksen näkö-

kulman asioihin, ei asiakkaan. Tällöin arvontuotto suoraa asiakkaalle ilman tuotetta jää hyödyntämättä (Kortesuo & Löytänä 2011, 20).

5.2 CRM

Kokonaisuutena asiakassuhteiden johtaminen käsitteenä kasvoi koko 1990-luvun. Kehitys loi customer relationship managementin, eli CRM:n (Kortesuo & Löytänä 2011, 20). CRM on vahvasti käytössä isossa osassa tämän päivän yrityksiä. CRM:n perusajatus on tallentaa ja analysoida tietoa asiakassuhteista ja tuotetun ymmärryksen kautta sitten kasvattamaan yksittäisten asiakassuhteiden arvoa ja sitä kautta tuottoa (Kortesuo & Löytänä 2011, 20). Avaintoiminnoista mainittakoon tarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, segmentointi, prospektin ja kannattavien asiakkuuksien tunnistaminen (Kortesuo & Löytänä 2011, 20).

Koska CRM perustuu asiakastietoon, viitataan sillä usein tietojärjestelmiin, jotka ovatkin keskeisessä roolissa. Ne ovat lisänneet tehokkuutta ja lisäymmärrystä, joka ilman tietojärjestelmien hyödyntämistä olisivat varmasti jääneet selvästi vähäisemmäksi (Kortesuo & Löytänä 2011, 20-21).

CRM antaa mahdollisuuksia myös asiakaskokemusjohtamiseen, jolloin esimerkiksi asiakastiedolla voidaan kohdentaa eri tuote- tai palvelutarjoamaa erityisille kohderyhmille ja puhutella heitä juuri heitä motivoivalla tavalla. Johtamisen on kuitenkin toteuduttava johdonmukaisesti ja sitoutuen, jotta kaikki asiakaskohtaamisten tuomat ymmärrykset ja tieto myös tallennetaan CRM:ään ja kerättyä tietoa myös aidosti hyödynnetään asiakassuhdetyössä.

Koskull (2009, 15) nostaa esille asiakastietoon kohdistuvan mielenkiintoisen havainnon. Hän kummeksuu vähäistä määrää tutkimusta asiakastiedon käyttämisestä yritysten asiakaskehitystyössä, sellaista, joka pureutuisi asiakastiedon käytön toteutumiseen, havainnoimiseen sen onnistumisesta ja/tai haasteista. Tätä haastetta helpottamaan on tänä päivänä jo tarjolla useita konsulttiyrityksiä, jotka useiden käytännön toteutusten kautta osaavat opastaa asian kanssa aloittavaa yritystä välttämään pahimmat väärintulkinnat tai puutteet. Asiakastiedon hyödyntämistä ja analysointia niin sanotusti perustasolla, voi tehdä hyvinkin heti. Suositus kuitenkin on, että monipuolisempiin, esimerkiksi useamman asiakastiedon yhdistämisen kautta tultuihin tulkintoihin tai segmentointeihin kannattaa hyödyntää ulkopuolista resurssia. Näin myös esimerkiksi kilpailija- ja markkina-analyysit tulevat kattavasti huomioitua.

5.3 CEM

Asiakaskokemuksen ollessa holistinen, laaja kokonaisuus, tarkoittaa se useita kosketuspisteitä yritysten kanssa. Tällöin siihen siis vaikuttaa kaikki mitä yritys on ja tekee. Asiakaskokemuksen ollessa asiakkaalle holistista, on sen johtamisen myös oltava laaja kokonaisuus.

Tueksi tällä totuudelle yleistyi 2000-luvulla customer experience management -ajattelu, joka on juuri kokonaisuuden johtamisen malli. Tämä tuo kuitenkin johtamiseen myös haasteen; on varottava CEM:n muuntumista CRM-tasoiseksi, tiedon tallennukseksi ja hyödyntämiseksi (Kortesus & Löytänä 2011, 22).

CEM:n tarkoitus on nostaa asiakas keskiöön ja pitää hänet siinä. CEM perustuu siis asiakkaiden kokemuksille. CEM-mallin ajatus on hyvä, mutta se edellyttää mukautumiskykyä ja useita tapoja ratkaista asiakasodotuksia ja -tarpeita. Mallissa harvoin on vain muutama työkalu ja tapa toimia, vaan useita. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön case-yrityksessä CEM-malli jalostuu erilaisten myöhemmin avattavien numeeristen mittareiden lisäksi laadullisilla mittareilla, puhelutallenteiden ja sähköpostien auditoinnilla, asiakaspalautteen analysoinnilla, eri asiakasrajapintojen vahvalla hiljaisen tiedon hyödyntämisellä ja niin edelleen.

Asiakaskokemuksen johtaminen ei yleensä ole riittävää, jos siihen sitoutuu vain esimerkiksi yrityksen asiakaspalvelun, markkinoinnin ja viestinnän resurssit. Koko yrityksen ja myös taustaprosessien ja -toimintojen on sitouduttava asiakaskokemuksen toteutumiseen.



Kuvio 8 Organisaation yhteinen sitoutuminen asiakaskokemuksen ratkaisemiseen (Kortesus & Löytänä 2011, 26).

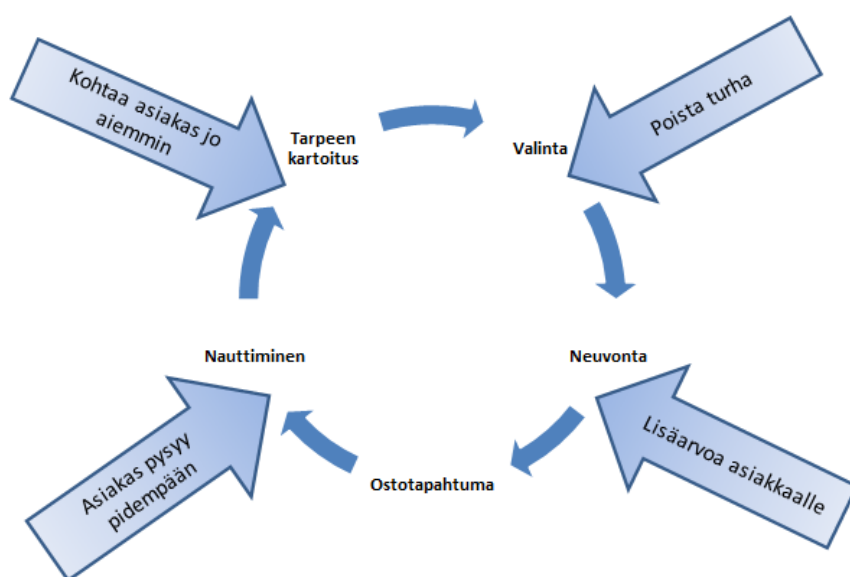
5.4 Innovoiva asiakaskokemuskuulttuuri

Yksi välttämätön asiakaskokemusjohtamisen onnistumisen edellytys on organisaation motivoiminen muutokseen. Aiemmin on jo korostettu johdon sitoutumisen merkitystä, mutta toki sekään ei yksin toteuta ja tuota arvoa. Koko organisaation on ymmärrettävä mitä asiakkaan nostaminen keskiöön voi yritykselle tarkoittaa. Yrityksen on siis panostettava asiakaskeskeisen yrityskulttuurin juurruttamiseen koko organisaatiossa (Korkiakoski & Löytänä 2014, 39). Juurruttaminen ei voi olla yksittäinen hanke, vaan päätöksen jälkeen työn on oltava pitkäjänteistä. Monia uhkia voi ennustaa ja varautua niihin, mutta matkallakin tulee väistämättä yllätyksiä.

Välijohdon tai muun henkilöstön oman panoksen ymmärtäminen osana erinomaisen asiakaskokemuksen luomista ei ole välttämättä selvä. Johto ja konsultit painottavat usein miten luoda arvoa asiakkaalle ja miten prosesseja kehitetään suuntaan, jossa asiakas tulee ensin. Mutta moniko avaa syytä muutokselle - miksi meidän on asiakkaan ja sitä kautta itsemme vuoksi tehtävä tämä tai nämä valinnat?

Innovatiivinen ympäristö luo pohjan ad hoc -tyyppisiin joustaviin asiakasratkaisuihin. Innovatiivisuus ei kuitenkaan enää voi olla sisäsyntyistä, vaan asiakkaan tarpeista lähtevää (Korkiakoski & Löytänä 2014, 31). Digitaalisuuden avaamat mahdollisuudet vain lisäävät asiakkaan valtaa. ”Ei välttämättä riitä, että asiakaskokemuksen kehittäminen kohdistuu asiakaspolkuun tai yrityksen toimintamalleihin. Asiakaskeskeinen innovointi vaatii yhä useammin rohkeutta uudistaa asiakkaan ostoprosessia palvelevia liiketoimintamalleja, esimerkiksi mobiililaitteiden kytkeytyessä mukaan ostamiseen.” (Korkiakoski & Löytänä 2014, 31.)

Korostettakoon, että innovointi ei tarkoita vain asiakkaiden kanssa tehtävää innovointia, vaan voi kohdistua suoraan yrityksen johtamiseen ja sitä kautta näkyä toimina kohti asiakaskeskeistä organisaatiota.



Kuvio 9 Asiakaskeskeisen innovoinnin mahdollisuudet (Korkiakoski & Löytänä 2014, 33).

6 Määrällisen (numeerisen) tutkimuksen teoriaa

Tutkimukset ovat luonnollinen ja usein väistämätön osa asiakasymmärryksen tuottamista, myös asiakaskokemuksen osalta. Tässä kappaleessa syvennyttään määrällisen tutkimuksen ydinkohtiin ja mahdollisuuksiin.

Määrällistä tutkimusta käytetään yrityksissä paljon. Mitä se siis on? Vilkkä (2007, 13) määrittelee määrällisen tutkimuksen olevan menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien (mitattavat ominaisuudet) välisistä suhteista ja eroista. Se siis vastaa kysymykseen kuinka paljon tai miten usein.

Tilastotiede liittyy hyvin usein määrälliseen tutkimustietoon, sen analysointiin ja edelleen tulkintaan. Tilastotieteen tiedämme olevan menetelmätiede. Sen pyrkimyksenä on kehittää sellaisia menetelmiä, joiden avulla voidaan tehdä päätelmiä empiirisistä, kokemusperäisistä ilmiöistä. Tilastollisten menetelmien avulla pyritään löytämään tällaisista ilmiöistä säännönmukaiset sekä toisaalta satunnaiset tekijät, arvioidaan ilmiöiden välisiä yhteyksiä sekä pyritään erottamaan ilmiöt toisistaan. Metsämuuronen (2009, 35) muistuttaa kuinka tilastotieteillä on ihmistieteiden piirissä vankka asemansa muun muassa otantateoriassa, psykometriikassa sekä kokeiden suunnittelussa. Tilastotieteen monimuuttujamenetelmät ovat keskeisiä apuvälineitä kun halutaan hallita usein varsin monimutkaisia todellisuuksia.

Määrällisessä tutkimuksessa puhutaan numeroista. Tutkija saa tutkimustiedon numeroina ja esittää tulokset numeroina, esimerkiksi tunnuslukuina. Tutkija kuitenkin tulkitsee ja selittää olennaisen numerotiedon sanallisesti. Hän kuvaa, millä tavalla eri asiat liittyvät toisiinsa tai

eroavat toistensa suhteen (Vilkkä 2007, 14). Näin rakentuen tutkimustieto palvelee monipuolisemmin sen hyödyntäjiä.

Objektiivisuus on määrällisen tutkimuksen hyvin oleellinen tavoite. Objektiivisuus tarkoittaa yksinkertaisesti tutkijan puolueettomuutta ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuutta. Vilkkä (2007, 13) painottaa, että tutkimustulos on objektiivinen vain kun se on tutkijasta riippumaton. Toisin sanoen tutkija ei vaikuta tutkimustulokseen. Tutkimuksessa on aina pyrittävä objektiivisuuteen, puolueettomuuteen. Vilkkä jatkaa muistuttamalla, että objektiivisuutta edesauttavat tutkittavan ja tutkijan etäinen suhde sekä tutkijan mahdollisimman vähäinen vaikutus tutkittavaan.

Kun on aika tarkastella tuloksia, asetetaan ne puolestaan ulkopuoliseen viitekehitykseen. "Sitä tulkintaan vaikuttavat oman tutkimuksen tutkimus- ja ammattialan perinne, tieteelliset koulukunnat, teoriat ja mallit. Tästä syystä määrällisessä tutkimuksessa on usein tingittävä tulkinnan objektiivisuudesta." (Vilkkä 2007, 16.)

Määrällisen tutkimuksen aineistolle on myös tyypillistä, että vastaajien määrä on suuri. Suositeltava havaintoyksiköiden (esimerkiksi henkilöiden) vähimmäismäärä onkin 100, erityisesti, jos tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä (Vilkkä 2007, 17).

6.1 Määrällisen tutkimuksen tavoitteita

Tämän opinnäytetyön lukija huomaa, että pääaihetta, eli asiakaskokemustakin mitataan moninaisin tavoin. Myös tie on herännyt ilmiöön. Kiinnostus kokemuksen tutkimiseen on ihmistieteissä kauttaaltaan lisääntynyt muutaman kymmenen vuoden sisällä, kiihtyen lähivuosikymmeneen. Taustalla on tutkimustapojen moninaistuminen. Lisääntyneestä mielenkiinnosta ja tiedekäsityksen avartumisesta huolimatta kokemuksen tutkimus on jäänyt ihmistieteiden marginaaliin. Ihmistieteissä on kuitenkin suoranaisten tilausten ymmärtää paremmin, mitä kokemus on ja miten sitä tulisi tutkia (Perttula & Latomaa 2005, 258). Lisääntynyt kiinnostus ja useat näkökulmat tulevat rikastuttamaan asiakaskokemussymmärrystä lähitulevaisuudessa merkittävästi lisää.

Kaikilla tutkimuksilla on ja tulee olla tarkoitus. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla ja/tai ennustaa ihmisiä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai ilmiöitä (Vilkkä 2007, 16).

Määrällisessä tutkimuksessa on nimensä mukaisesti tyypillisesti paljon aineistoa ja sitä kautta vastaajia. Vilkkä (2007, 17) suosittelee käytettävän vähintään 100 havaintoyksikön (esimerkik-

si vastaajan) määrää, erityisesti jos tutkimustulosten tulkinnassa käytetään tilastollisia menetelmiä. Edelleen valtakunnallisissa kuluttajatutkimuksissa on vastaajia 500-1000.

Määrälliseen tutkimukseen sisältyy termejä, joihin on hyvä hetkeksi pysähtyä. Tutkijan on ymmärrettävä ydintermit ja niiden merkitys, jotta varmistuu, että hänellä on käsitys ja kyky toteuttaa tutkimus luotettavasti. Ymmärrys tai ymmärtämättömyys korostuu viimeistään tuloksia tulkittaessa. Ydintermejä ovat:

- Kausaalisuhde on syy-seuraus-suhde, joka esiintyy tutkittavien ilmiöiden tai asioiden välillä. Jokin oletettu syy selittää seurauksen (Vilkkä 2007, 18).
- Selittäminen määrällisessä tutkimuksessa tarkoittaa, että luonnonilmiöiden tai henkilöitä koskevien eri asioiden välinen suhde ja erot tai syyt yritetään tehdä selkeämmiksi tai ymmärrettävämmiksi lukujen avulla (Vilkkä 2007, 18).
- Hypoteesi on perustelu väite. Väite sisältää tutkimusongelmaa koskevan joko ennakoidun selityksen tai ratkaisun mahdollisesta asioiden välisistä yhteyksistä, eroista tai syistä (Vilkkä 2007, 18). Hypoteesilla on Kerlingerin kolme huomattavaa syytä sille, miksi se on tärkeä ja korvaamaton työkalu tieteellisessä tutkimuksessa. Ensinnäkin hypoteesi on teorian työväline, hypoteesissa toria laskeutuu maan pinnalle; siinä ilmoitetaan kuinka käytännössä asiaa lähestytään. Toiseksi hypoteeseja voidaan testata ja osoittaa niiden todennäköinen oikeellisuus tai virheellisyys. Kolmanneksi hypoteesin avulla tutkimuskohdetta voidaan lähestyä objektiivisesti ilman tutkijan omia mielipiteitä tai arvoja (Metsämuuronen 2009, 57).
- Teorialla tarkoitetaan lakeja tai lainalaisuuksia, jotka esiintyvät tutkittavassa asiassa. Teoria on ajatuskokonaisuus, joka osoittaa jonkin asian tai ilmiön säännönmukaisuuden (Vilkkä 2007, 18).

Eräs tärkeä numeeriselle, tieteelliselle tiedolle luonteenomainen piirre on, että se tulee olla toistettavissa. Toisin sanoen, kun saat tutkimuksessasi tuloksen, on se oltava mahdollista replikoida, eli tuottaa uudelleen jonkun muun tutkijan tai tutkijaryhmän toimesta. "Elei kukaan muu pysty toistamaan tulostasi, olet ilmeisesti tehnyt virheen." (Metsämuuronen 2009, 33.)

6.2 Otanta ja otos

Määrälliset tutkimuksen toteuttamisessa on eri vaiheita ja on tärkeää, että tutkija ymmärtää vähintään termit kuin niiden tarkoituksenkin. Kohdejoukko, josta tutkimuksessa halutaan tehdä päätelmiä, on nimeltään perusjoukko (Vilkkä 2007, 51). Toinen yleinen termi on kokonais-tutkimus, joka tarkoittaa, että kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt (esimerkiksi ihmiset) mitataan (Vilkkä 2007, 51).

Otantamenetelmä puolestaan on tapa, jolla havaintoyksiköt valitaan perusjoukosta.

- Kokonaisotanta → koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen (Vilkkä 2007, 54).
- Yksinkertainen satunnaisotanta → havaintoyksiköt valitaan sattumanvaraisesti ja jokaisella havaintoyksiköllä on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi (Vilkkä 2007, 54).
- Systemaattinen satunnaisotanta → käytetään kun perusjoukko ei ole tarkkaan tiedossa. Soveltuu perusjoukkoon, joka on ominaisuuksiensa perusteella satunnaisessa järjestyksessä ja joukossa ei tapahdu jaksoittaista vaihtelua (esimerkiksi asiakasrekisterit) (Vilkkä 2007, 53).
- Ositettu otanta → käytetään kun perusjoukko on ominaisuuksiltaan ja ilmenemistavoiltaan hyvin hajanainen (esimerkiksi marginaaliryhmät). Ositetulla otannalla varmistetaan että myös pienet ryhmät saavat edustavuuden otoksessa (Vilkkä 2007, 54).
- Ryväotanta eli klusterointiotanta → tutkimuskohteena yleensä luonnolliset ryhmät kuten koululuokat, yritykset, kotitaloudet tai kaupunginosat. Näin muodostuneille ryppäille voidaan edelleen toteuttaa satunnaista tai systemaattista valintaa (Vilkkä 2007, 54).

Otos tarkoittaa havaintoyksiköiden joukkoa, joka on poimittu jotakin otantamenetelmää käyttäen perusjoukosta. Otos on ominaisuuksiltaan saman samanlainen kuin perusjoukko eli edustaa perusjoukkoa mahdollisimman hyvin (Vilkkä 2007, 51).

Kato puolestaan tarkoittaa tietojen eli havaintojen puuttumista (esimerkiksi vastaamatta jättäminen/keskeyttäminen) (Vilkkä 2007, 51).

6.3 Määrällisen tutkimukset etiikka

Kaikki tutkimisten luotettavuus perustuu tutkijan eettisyyteen, niin sanottuun tutkijan ammattietiikkaan. "Hyvä tieteellinen tapa, jota tutkijoiden tulee tutkimusta toteuttaessaan noudattaa." (Vilkkä 2007, 89). Vilkkä jatkaa tiivistyksellä, jossa ammattietiikalla määritellään tutkimustyötä koskevat pelisäännöt suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Se sisältää eettiset periaatteet, kuten normit, arvot ja hyveet.

Yksi eettiseksi kulmakiveksi mainittu muoto on piilohavainnointi, joka on havainnoinnin erikoismuoto (Vilkkä 2007, 89). Tässä muodossa tutkija ei osallistu millään muotoa tutkimuskohteen tapahtumien kulkuun tai havaittavan ilmiön sisältöön tai osallistuu siihen vasta toissijaisesti tutkimussyistä (Vilkkä 2007, 89-90).

Tutkijan on lisäksi kriittistä muistaa anonymisointi, jolla tarkoitetaan henkilötunnusteiden poistamista tai niiden muuttamista tavalla, joka estää yksittäisen henkilön tunnistamisen aineistosta (Vilkkä 2007, 90).

Tämän päivän digitaalisessa maailmassa on muistettava, että Internetissä olevalla tekstillä tai kuvalla on lähdeaineistona samanlainen tekijänsuoja kuin painetullakin materiaalilla, huolimatta siitä, että Internetissä tekijää ei aina pysty määrittelemään. Tutkijan on noudatettava tutkimusetiikkaa ja kuten muidenkin aineistoa hyödyntävien, voimassa olevaa lainsäädäntöä (Vilka 2007, 97).

Hyvään tieteelliseen tapaan kuuluu myös toisen työn kunnioittaminen. Tutkimustyössä tämä tarkoittaa ulkopuolisten lähteiden asiallista käyttöä, eli lähdeviitteiden oikeanlaista merkitsemistä tutkimusraporttiin (Vilka 2007, 165).

6.4 Määrällisen tutkimuksen kautta saadun aineiston käsittely

Määrällisessä tutkimuksessa kerätty tutkimusaineisto on muutettava aina sellaiseen muotoon, jossa se voidaan käsitellä tilastollisesti (Vilka 2007, 117). Tavanomaisin tapa on tallentaa tiedot havaintomatriisiksi, joka yksinkertaisimmillaan on taulukko sisältäen kaikki havaintoyksiköt ja näiden muuttujat (Vilka 2007, 105). Se on siis käytännössä sama kuin tutkimusaineisto.

Aineisto tulee aina tarkistaa ennen analysoinnin aloittamista. Aineiston tarkistamisella vähennetään aineistossa olevia virheitä ja siten parannetaan aineiston laatua sekä tutkimustulosten tarkkuutta. Tutkijan tulee tarkistaa muuttujat niiden arvot. Väärillä vaihteluväleillä olevat arvot on mahdolliset löytää kun aineisto on tallennettu havaintomatriisiin (Vilka 2007, 113).

Tutkijan tulee välttää tulkintavirheitä mahdollisuuksiensa mukaan, esimerkiksi muuttujat on määriteltävä yksiselitteisesti. "Tulkintavirheiden välttämiseksi tutkijan tulee säilyttää käsitteellinen vastaavuus teorian ja empirian välillä tutkimussuunnitelmasta tutkimuksen raportointiin." (Vilka 2007, 114).

7 Laadullisen tutkimuksen teoriaa

Tämän opinnäytetyön case-yrityksen asiakasrajapinnan asiakaskokemuksen ratkaisu tavoittelee monipuolista ymmärrystä asiakaskokemuksen johtamisen tueksi. Yksi päätavoite on liittää laadullisen tutkimuksen ja havainnoinnin kautta nouseva ymmärrys numeerisen, eli määrällisen rinnalle. Tässä kappaleessa tarkastellaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä ja mahdollisuuksia.

Henkilön subjektiivisen asiakaskokemuksen määrittelee faktisia tekijöitä (kuten toimitusaika) useammin emootiopohjaiset tekijät, eli tunteet. Määrällinen tutkimus piirtää kokemuksen

numeroina ja yksin numeroilla voi olla vaikeaa tunnistaa esimerkiksi asiakasneuvojan henkilökohtaiseen kehittymiseen tarvittavia tekijöitä. Laadullinen havainnointi, eli asiakaskohtaamisen sisälle meneminen, sen avaaminen, on tie tunnistaa yksilölliset kehityskohteet ja myös vahvuudet.

Metsämuuronen (2009, 215) summaa laadullisen (kvalitatiivisen) tutkimuksen seuraavasti: "laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä." Tosiasiassa eroja kvalitatiivisen ja kvantitatiiviseen tutkimusotteen välillä on niin paljon, että on epäilemättä tutkimuskohteen mukaan mielekästä valita jompikumpi metodologia ainakin päämetodologiaksi (Metsämuuronen 2006, 88).

Metsämuuronen on syventynyt laadulliseen tutkimukseen niin teoriassa kuin käytännön toteutuksinkin jo pitkään. Hän tunnistaa kvalitatiivisen tutkimusotteen soveltuun erityisen hyvin tutkimukseen silloin, kun

- ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta,
- ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista,
- halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä, tai
- halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla (Metsämuuronen 2006, 88).

7.1 Laadullisen tutkimuksen menetelmiä

Metsämuuronen (2006, 89-90) mukaan yleisimmät laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan menetelmät ovat;

- Tapaustutkimus → empiirinen tutkimus, joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä.
- Fenomenologinen tutkimus → ilmiöiden tutkimusta ja ilmiöiden tulkintaa.
- Etnograafinen tutkimus → osallistuvaa havainnointia ja sitä kautta ymmärrystä sekä analyttistä tulkintaa tutkittavasta yhteisöstä tai ihmisryhmästä.
- Grounded theory → aineistopohjaisesti ja aiemman tutkimuksen tai teorianmuodotuksen perusteella toteutettava.
- Toimintatutkimus → todellisessa tilanteessa tehtävää pienimuotoista interventiota ja kyseisen intervention vaikutusten lähempää tutkimista.
- Diskurssianalyysi ja narratologia → tutkimussuuntaus, joka tutkii tekstiä ja puhetta tai kielen käyttöä erilaisista näkökulmista.

- Fenomenografia → ilmiön kuvaamista, ilmiöstä kirjoittamista - miten ympäristö tai tilanteet rakentuvat ihmisten tietoisuudessa.

Asiakaskokemusjohtamisen laadullinen havainnointi on usein toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on siis tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä entistä syvällisemmin esimerkiksi työyhteisössä. Määritelmänsä mukaan toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yleensä yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimuksessa pyritään siis vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Tällöin toimintatutkimusta voi tehdä yksittäinenkin työntekijä. Yleensä kuitenkin kyseessä on koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi, jolloin tarvitaan kaikkien toimija osapuolien sitoutuminen projektiin (Metsämuuronen 2006, 102).

Toimintatutkimusta luonnehditaan sen kaksoistavoitteilla, kehittäminen ja osallistaminen. Se on lähestymistapa, jota osallistujat toteuttava sosiaalisissa tilanteissa kehittääkseen käytäntöjään ja ymmärrystään käytännöistä (Robson 2001, 39). Toimintatutkimuksen olennainen ominaisuus on joka tapauksessa, että tutkimus ei pääty tulosten tulkintaan tai teoreettiseen ymmärrykseen vaan siirtyy seuraavaan vaiheeseen, toimintaan tilanteen muuttamiseksi paremmaksi, minkä jälkeen toiminnan tuloksia seurataan (Robson 2001, 25).

"Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja." (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 17.) He jatkavat toteamalla toimintatutkimuksen voiva pienimuotoisimmillaan olla yksilön oman työn kehittämistä ja kehittyvän siitä laajemmaksi kokonaisuudeksi.

Toimintatutkimuksen etuna on sen monipuolisuus kohdennettavuudessa, se voi kohdistua niin yksilöön, ryhmään, ryhmien välisiin suhteisiin, organisaatioon kuin esimerkiksi alueelliseen verkostoonkin (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 17-18).

Toimintatutkimus ei yleensä haakaan täysin uutta tietoa, vaikka sitä voi tuki niin sanottuna rinnakkaistuotoksena syntyä. Toimintatutkimus keskittyy nykyhetken muuttamiseen ja kehittämiseen. Tapana se on vahvasti käytännönläheinen. Tämä operatiivinen ote tuokin osallistujille mahdollisuuden kehittyä koko ajan työn edetessä.

Toimintatutkimuksessa ymmärrys ja tulkinta kehkeytyvät vähittäin ja tutkimus hahmottuu syklinä, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Siksi toimintatutkimusta toteuttavan on tiedostettava halu kehittää toimintaa (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 77).

Toimintatutkimuksen ideologiaan liittyy oivallus tekemisen muutoksesta versus tekemisen edistys. Muutosjohtamisessa muutoksen tarve ja merkitys luonnollisesti korostuu. On kuitenkin toimintatutkimuksessakin varmistuttava siitä, että kehitys ei toteudu vain muutoksena, vaan, että se edistää organisaation, yhteisön tai muun sellaisen nykytilaa vahvemmin odotuksia vastaavaksi.

Toimintatutkimuksen raportti on luonteeltaan yleensä kertomus etenemisen eri vaiheista (Heikkinen, Rovio & Syrjäla 2006, 77).

Määrällisiä tutkimuksia käsiteltiin jo edellä. Tässä kohtaa on kuitenkin hyvä nostaa esille yksi määrällisen tutkimuksen muoto, joka soveltuu kuitenkin hyvin myös laadulliseen tutkimiseen. Vilka (2007, 29) tunnistaa määrälliseen tutkimukseen soveltuvimmaksi havainnoinnin muodoksi systemaattisen havainnoinnin. Vilka nostaa systemaattiseen havainnoinnin esimerkeiksi muun muassa julkaistut tekstit, nauhoitteet ja artikkelit. Hän jatkaa toteamalla systemaattiseen havainnointiin soveltuvan mikä tahansa laadullinen aineisto, joka on kyllin suuri lukumäärältään ja sisällöllisiltä ominaisuuksiltaan sekä antaa tietoa asiaongelmasta. Systemaattiseen havainnointiin soveltuvat myös sähköisessä muodossa oleva materiaali (Vilka 2007, 30). "Selittää, kuvata, kartoittaa tai vertailla voi myös sähköpostiviestien, blogien, chatti- ja web-palstojen tai tekstiviestien ominaisuuksia sekä verkkolehtiä ja -artikkeleita." (Vilka 2007, 30.)

Perttua ja Latomaa (2005, 17) puolestaan summaavat ihmisen mielen eli psyykeen rakentuvan subjektiivisista merkityksenannoista ja merkityssuhteista. "Mieli merkityksmaailmana on kokemuksia, muun muassa havaintoja, tunne-elämyksiä, mielikuvia, kuvitelmia, uskomuksia, ajatuksia, mielipiteitä, käsityksiä ja arvostuksia." (Perttula ym. 2005, 17.) Metsämuuronen (2009, 34) taas löytää ihmistieteen kiehtovuuden kumpuavan tutkittavien ihmisten intentioista, pyrkimyksistä ja motiiveista, päämääristä ja tavoitteista sekä mielikuvista ja asenteista. Hänen mielestään juuri tämä monen vaikuttimen summa tekee ihmistieteellisestä tutkimuksesta mielenkiintoisen ja haastavan, mutta toisaalta myös erittäin haavoittuvan ja aran; "pystynkö ylittäänsä löytämään mitään stabiilia, pysyvää ja konsistenssia, sisältöä, teoriaa." (Metsämuuronen 2009, 34.)

Metsämuurosen pohdinta on mielenkiintoista ja arvokasta. Erityisesti kun muistetaan tutkimuksella tavoiteltavan aina objektiivisuutta. Kun tutkija ja tutkittava ovat molemmat ihmisiä, nousee riski tutkimustiedosta luotavan tiedon luottavuudelle; on noudatettava vahvasti tutkimuksen etiikkaa ja haettava varmistuksia objektiivisuuteen, luotettavuuteen esimerkiksi pidättäytymällä riittävän kaukana tutkittavasta.

Asiakasymmärryksessä laadullinen tutkimus ja havainnointi ovat kuitenkin lähes välttämättömät, ja havainnointia yleensä kannattaa tehdä. Pelkkä määrällinen tutkimus ei asiakaskokemuksen kokonaisuudessa ole ollenkaan aina riittävää, erityisesti jos yrityksen liiketoiminnassa on vahvoja tukitoimintoja, kuten asiakaspalvelu tai tekninen tuki. Usein kuitenkin jompikumpi tutkimustavoista nousee päätäväksi ja toinen toimii sitä tukena lisänä. Metsämuuronen (2006, 133) muistuttaa kuinka useat metodologian oppikirjatkin varoittavat liian voimakkaasta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen dikotomisoinnista, eli valinnasta. Hän nostaa ylös Alasuutarin (1995) tulkinnan, jonka mukaan kyse on pikemminkin eräänlaisesti jatkumosta kuin joko-tai-vastakkainasettelusta.

Tilanteen seurantaakin kuitenkin pidetään yleensä palvelun johdon tai henkilökunnan tehtäviin kuuluvana rutiinotoimintana, jotta pysytään ajan tasalla toiminnan tavasta. Tämä voi olla keskeinen vaatimus organisaatiossa (Robson 2001, 102). Hän on tunnistanut arvioinnin, havainnoinnin riskit; "korkealaatuinen arviointi vaatii hyvin harkittua tutkimusasetelmaa ja havainnointineiston keräämistä, analyysiä ja tulkintaa." (Robson 2001, 25.)

Haastavammaksi laadullisen tutkimisen tekee myös se, että se on usein enemmän aikaa vievää. Se edellyttää yleensä aktiivista osallistumista ja osallistuttamista. Laadulliset menetelmät ovat lisäksi usein vaikeammat ja haasteellisemmat osata ja toteuttaa kuin määrälliset tutkimukset (Belk, Fischer & Kozinets 2013, 204-205). Belk, Fischer & Kozinets 2013, 204-205) muistuttavatkin, että paras ja samalla ainoa tapa oppia laadullinen havainnointi on tehdä sitä, eli oppia tekemällä.

Yhtenä tärkeänä huomiona tutkimisessa on pidettävä totuus; pidä data lähellä ja varmista, että se on oikein (Belk, Fischer & Kozinets 2013, 207). He jatkavat muistuttamalla, että laadulliseen tutkimukseen tutustuva törmää moneen totuuteen ja tekniikkaan kantapäähän kautta. Jokaiselle myös kehittyy ajan kanssa oma tyylinsä, jolla laadullista tutkimustulosta sitten tiivistää ja esittää kuulijoille.

Näistä syistä laadullinen tutkiminen on harvinaisempaa ja koska osajia on vähemmän ja toteutus vie aikaa, myös kalliimpaa. Kun yritys pohtii laadullista tutkimusta on hyvä muistaa sen haasteet ja tehdä kaikki voitava, jotta virhearvioinneilta ja -tulkinnoilta vältytään. Laadullisen tutkimuksen ja havainnoinnin onnistuminen edellyttää jopa vuosien harjoitusta, eikä siis ole suoraan opittavissa teoriasta.

Vaikka laadullinen tutkiminen on usein määrällistä tutkimusta kalliimpaa, on tutkiminen kokonaisuus; laadullisen ja määrällisen toisiaan tukeva synergia. Mitään tutkimusta ei kuitenkaan kannata tehdä itse tutkimisen vuoksi. Hair, Money, Samouel & Page (2011, 7) korosta-

vatkin, että peruslähtökohta kaikessa tutkimisessa on, että sen kustannus tulee olla alhaisempi sen mitattavaan hyötyyn nähden.

Itsenäinen, yrityksen sisäisenä niin sanottuna in house -toteutuksena tuotettava laadullinen havainnointi ja arviointi, on toki kustannustehokasta. Toisena etuna on hyvä muistaa sen kompetenssia kasvattava arvo. Vaikka laadullisen havainnointien oppiminen vie aikaa ja alussa tuloksiin kannattaa suhtautua varauksella, mahdollistaa se ajan kuluessa laadukkaan ja objektiivisen otteen kohtaamisiin.

Robson (2001, 25) huomauttaa, että usein tavoite toiminnan parantamisen kohdalla on melko erilainen verrattuna kaikkiin muihin tavoitteisiin, eli niihin, joiden taustalla tuttu ja usein määrällinen mittari. Toiminnan parantamisen hahmottaminen voi siis olla hyvinkin haasteellista. Yleensä jokainen parannus merkitsee muutoksia suhteessa yhteen tai useampaan muuhun tavoitteeseen. On siis vakuututtava, että kun vastataan paremmin asiakkaiden tarpeisiin, tulokset paranevat ja tehokkuus lisääntyy.

Yleisesti parantamiselle on merkittävästi tilaa ja osalliset ottavat paremmin vastaan toiminnan arvioinnin, mikäli parantaminen on ainakin yksi tavoitteista, mutta tavoite on kirkastettava heille. ”On todellakin ja käytännöllisesti ongelmallista pyytää henkilöstä yhteistyöhön, ellei voi rehellisesti väittää arvioinnin tarjoavan heille jotain.” (Robson 2001, 25.)

Tutkijan rooli havainnoitavassa yhteisössä voi olla useanlainen. Joskus tutkija osallistuu toimivana yksilönä aitoihin luonnollisiin kenttätilanteisiin, joskus taas tutkija tekee ulkopuolisena henkilönä havainnoita. Usein toiminta on jotain näiden kahden tyyppin väliltä (Eskola & Suoranta 2008, 99).

Arvioijan on käytännöllisesti katsoen mahdotonta tehdä hyvää työtä luottamalla pelkästään omiin resursseihinsa. Hän tarvitsee yhteistyötä muiden kanssa saadakseen nämä tukemaan toimintaa tai hankkimaan tarvittavaa lisätietoa (Robson 2001, 25). Robson jatkaa aktiivisen sitoutumisen merkityksestä, mikäli aiotaan saavuttaa korkeatasoinen arviointi, sellainen, jolla on jotain mahdollisuuksia olla sekä hyödyllinen että käyttökelpoinen.

Yritys voi toteuttaa laadullista havainnointia eri tavoin. Havainnoinnista voidaan kertoa tutkittaville, tai sitten jättää kertomatta. Tärkeää on kuitenkin muistaa menettelyyn liittyvät eettiset kysymykset ja pohdittava esimerkiksi osallistuvan havainnoinnin ja vakoilun eroa (Eskola & Suoranta 2008, 99).

Arviointitutkimukseen kytkeytyy siis erottamattomasti eettisiä, jopa poliittisia kysymyksiä. Tärkeitä näkökohtia arvioinnin tekemisestä ovat suunnitelmat arviointitulosten käyttämisestä

johonkin tiettyyn tarkoitukseen (Robson 2001, 49). "Vähintä mitä arvioinnilta voi vaatia, on sen korkealaatuinen toteuttaminen." (Robson 2001, 50.) Arvioijan yleisellä asennoitumisella on laatuun merkittävä vaikutus. Robson jatkaa toteamalla, että ystävällisyys, kunnioitus ja toisen osaan eläytyminen kertovat yhtä paljon, tai jopa enemmän, kuin pelkät sanat. Jos arvioijan kanssa työskentelevät kokevat hänet luottamuksen arvoiseksi, he ovat valmiimpia avautumaan ja paljastamaan tälle todelliset näkemyksensä ja tunteensa.

Havainnoitsijan toiminta havainnointitilanteessa voidaan periaatteessa jakaa kahteen tyyppiin. Ensinnäkin tutkija voi antaa tutkimustilanteen ohjata kiinteästi havainnointiaan ja kysymyksiään, eli niin sanotusti mennä tilanteen mukana. Toisaalta tutkija voi myös noudattaa etukäteen tarkasti ja systemaattisesti laadittua havainnointisuunnitelmaa. Yleensä kuvatut kaksi tyyppiä eivät esiinny puhtaina, vaan tiettyinä sekoituksena (Eskola & Suoranta 2008, 99).

Eskola & Suoranta (2008, 99) toteavat havainnointitilannetta koskevia kysymyksiä olevan muun muassa mitä tulisi havainnoida ja kuinka tiedot rekisteröidään. On jälleen muistettava, että havainnointi on subjektiivista, inhimillistä toimintaa. Kaksi ihmistä saattaa kiinnittää huomionsa hyvinkin eri asioihin, mutta kummankin tutkijan havainnoinneistaan julkaisemat raportit saattavat olla mielenkiintoisia asiallisista eroista huolimatta. Subjektiivisuus on ehdottomasti myös rikkaus, joka kuvaa aika usein myös arkielämässä toteutuvaa monivivahteisuutta ja tulkintojen runsautta (Eskola & Suoranta 2008, 99).

Yksi arvioinnin huomionarvoinen muoto on formatiivinen arviointi, jossa pääasiana on muokata tai kehittää toimintaa. "Se kohdistuu tyypillisesti projekteihin, joissa tavoite on tiedossa ja arvioinnin tarkoitus on muokata projektia niin, että siitä on apua tavoitteen saavuttamisessa." (Robson 2001, 81.) Robson muistuttaa vielä kuinka Patton (1994) pitää parempana käsitettä "kehittämisarviointi" kuin formatiivinen arviointi tilanteissa, joissa projektin perimmäinen tavoite ei ole tiedossa. Pattonille kehittämisarviointi on osa päämäärien ja toimeenpanon strategioiden kehittämisprosessia (Robson 2001, 81).

Käytännössä formatiivisilla arvioinneilla on tapana synnyttää hyvin samanlaisia kysymyksiä kuin prosessiarvioinneilla. Siinä missä prosessiarviointi voi keskittyä ainoastaan siihen, mitä tapahtuu ilman aikomusta etsiä mahdollisia tapoja paremmaksi tekemiseen, pääkohde formatiivisessa arvioinnissa on usein prosessi eli se, mitä projektissa todellisuudessa tapahtuu (Robson 2001, 81).

Syksyllä 2013 Suomessa Asiakaskokemuksella kasvuun -seminaarissa vierailleen Rae Ann Brunon (CEO, Business Solutions Training) luentomateriaali vahvistaa sekin näiden kahden tutkimusotteen synergian tärkeyttä: "Liiallinen tuijotus alan numeerisiin mittareihin voi kääntää

tulosta väärään suuntaan, fokus asiakaskokemukseen ja havainnointiin” (Rae Ann Bruno 2013, 7).

Voidaan summata, että perinteisemmän ja selvästi enemmän käytetyn määrällisen tutkimuksen valtakausi on väistymässä ja saamassa rinnalleen laadullisen otteen. Määrällinen tutkimus on yhä tarpeellista, välttämätöntäkin, mutta kaipaa numeroidensa taakse laadullisella tuotetua sanallista, syvempää ja seikkaperäisempää ymmärrystä.

8 Teoriaa mittareista

Tässä kappaleessa lukija tutustutetaan asiakaskokemusjohtajalle suositeltaviin päämittareihin.

Jotta asiakaskokemusta voi johtaa, on sitä mitattava, tuotava asiakkaan ääni kuuluviin organisaatioon, jotta asiakaskokemusta voidaan edelleen varmistaa paremmin odotuksia vastaavaksi, jopa odotukset ylittäväksi. Riippuen vahvasti toimialasta, asiakasrajapinnasta ja tavoitteista, vaihtelee optimaalisin mittari ja sen takana edelleen optimaalisimmin toimiva asteikko. Paljon arvokasta ymmärrystä jää myös avoimeen palautteeseen ja keskusteluun, jota saadaankin enemmän jo edellä käsitellyistä laadullisista menetelmistä.

Tutkimuksista ja mittaamisesta saatu ymmärrys rakentuu parhaimmillaan monelle tekijälle, kuten kappaleessa 9, Tutkimustiedon kuvaaminen, tullaan esittämään. Tällaisia tekijöitä ovat toki usein jopa välttämättömät perusdemografiat, kuten sukupuoli ja siviilisääty. Näin päästään tarkastelemaan erilaisia vastaajaryhmiä ja ymmärtämään niitä kokonaisuuksina. Jos yritys toimii business to business (B2B) sektorilla, halutaan vastaajista usein tunnistaa esimerkiksi tämän asema asiakasyrityksessä, toimiinko hän esimerkiksi päätöksentekijänä. Vahvimmin mittaaminen rakentuu vastaajan subjektiiviselle arviolle omasta kokemuksestaan, esimerkiksi suosittelemisluvkuudesta (NPS). Silloin tarvitaan näihin tarpeisiin soveltuva mittari ja asteikko. Näistä esimerkeistä huomataan, että ymmärryksen luotettavuuden ja hyödynnettävyyden vuoksi on asiakaskokemusta mittaavan tärkeää ymmärtää eri mittareiden ja asteikkojen tarkoitukset ja soveltuvuudet eri tarpeisiin. Eri vaihtoehtoja käsitellään seuraavaksi.

Mittareiden määrittely on selkeä aloittaa Metsämuurosen (2009, 53) konkreettisella linjauksella, jonka mukaan mittareilla halutaan mitata olemassa olevaa ilmiötä, asiakassuhteiden ja asiakasvuorovaikutuksen tilaa ja kehitystä. Tiedämme jo, että tutkimuksen luotettavuus on täsmälleen sama kuin mittarin luotettavuus. Mittarin luotettavuus puolestaan on sama kuin käsitteiden käytäntöön saattamisen onnistuminen. ”On pidettävä mielessä, että jos käsitteiden muokkaaminen mittariksi epäonnistuu, me mittaamme väärää asiaa.” (Metsämuuronen 2009, 53). Opinnäytetyön tekijä kannustaakin kaikki mittareita ratkaisevia ja hyödyntäviä aika

ajoin kyseenalaistamaan käytössä olevan mittarin ja pohtimaan kriittisesti vastaako se tavoitteeseen.

Yleensä mittarin luominen alkaa teoriasta, eli siitä mitä jo asiasta tai ilmiöstä tiedetään tai oletetaan tiedettävän. Aiemmat tieteelliset tutkimukset toimivat myös osana tukemaan käytettävää teoriaa (Metsämuuronen 2009, 72).

Yksinkertaisimmillaan mittari voi olla yksi ainoa kysymys, vaikka se yleensä koostuukin yhdestä tai useammasta kysymyksestä tai osiosta. Oli kyse kummasta tahansa, on mittarin perusajatus havainnoida kohdetta tai ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti ja antaa siitä luotettava tulkinta (Metsämuuronen 2009, 67).

Luotettavuutta nostaa, jos mittarin reliabiliteetti (luotettavuus) validiteetti (toistettavuus) ovat tutkitut oikeiksi. Jos tällainen sopiva mittari on käytössä, sitä kannattaa hyödyntää.

8.1 Mittareiden asteikot

Mittarin taustalla käytetään asteikkoja, jotka jaetaan laatuero-, järjestys-, välimatka-, suhde- ja absoluuttiseen asteikkoon (Metsämuuronen 2009, 68). Kuten kappaleen alussa perusteltiin, on käytettävä asteikko valittava mittarin ja tavoitteiden mukaan.

8.2 Laatueroasteikko

Laatuero- eli nominaaliasteikko on mitta-asteikoista yksinkertaisin. Sillä mitataan asioita, jotka voidaan erotella toisistaan nimensä mukaan laadullisesti, ei määrällisesti. Tekijät ovat satumanvaraisesti jakautuneet. On samantekevää mitä numerot ovat, niiden tarkoitus on vain erotella ryhmät toisistaan. Laatueroasteikolle soveltuvia muuttujia ovat muun muassa sukupuoli, siviilisääty, silmien väri, rotu tai organisaatiot kuten koulut, luokat ja laitokset. Koska muuttujien arvot eivät ole toistaan suurempia tai parempia, voidaan niitä osoittavat koodit (usein numerot) valita vapaasti. Tärkeintä on varmistua siitä, että tiedetään mitä mikin numero tarkoittaa eikä tulkita väärin (Metsämuuronen 2009, 68-69).

8.3 Järjestysasteikko

Kun mitataan määrällisiä asioita, on alkeellisin asteikko järjestys- eli ordinaaliasteikko. Metsämuuronen (2009, 69) summaa järjestysasteikon näin: "Ordinaaliasteikolla mitattu muuttuja kykenee kertomaan vain sen, onko jotain ominaisuutta enemmän vai vähemmän, mutta se ei kerro kuinka paljon enemmän ominaisuutta on."

Luokkien numeroilla on siis merkitystä. Ne eivät pelkästään erota ryhmiä toisistaan, vaan kertovat samalla, että esimerkiksi työntekijä (arvo 3) on arvoltaan alempi kuin esimies (arvo 4). Järjestysasteikolla mitattavia muuttujia ovat muun muassa koulutustausta, arvo työyhteisössä, poliittinen kanta tai mineraalien kovuus (Metsämuuronen 2009, 69).

8.4 Välimatka-asteikko

Välimatka- eli intervalliasteikko on ensimmäinen varsinainen asteikko, jolla saadaan tietoa muuttujan arvojen välisistä eroista (Metsämuuronen 2009, 70).

Välimatka-asteikolle on tyypillistä, että sen avulla voidaan kertoa esimerkiksi A:n ja D:n välisen etäisyyden suuruus. Monesti käytetty esimerkki välimatka-asteikosta on lämpötila, jolloin 10 astetta on viiden asteen päässä 15:stä. Toinen usein käytetty esimerkki on kalenteriaika (Metsämuuronen 2009, 70).

Välimatka-asteikolle on tyypillistä, että sillä ei ole absoluuttista nollakohtaa, eli ei ole olemassa sellaista nollakohtaa, joka olisi kaikilla mitta-asteikolla ilmaistuna sama asia (Metsämuuronen 2009, 69). Metsämuuronen (2009, 70) antaa esimerkiksi lämpötilan, 0 astetta Celsiusista on eri asia kuin 0 astetta Fahrenheitia tai Kelviniä.

Asiakaskokemusmittauksessa on yleensä kyse subjektiivisesti koetusta asiasta, motiiveista, asenteista. Näiden mittaamista on pyritty ratkaisemaan välimatka-asteikolla. Keskeinen mittarityyppi tällöin on 5, 6 tai 7 -portainen Likert-asteikko, jota juuri käytetään erityisesti asenne- ja motivaatiomittareissa. Siinä vastaaja siis arvioi omaa käsitystään tutkijan väitteen tai kysymyksen sisällöstä. Tyypillisesti skaala on ankkuroitu niin sanottuihin ääripäihin "erittäin voimakkaasti eri mieltä" - "erittäin voimakkaasti samaa mieltä." tai "täysin eri mieltä" - "täysin samaa mieltä" (Metsämuuronen 2009, 70).

Likert-asteikko ei ole ainoa mittarityyppi. Toinen, uudempi mittarityyppi on VAS-mittari (Visual Analogue Scale), joka on kehitetty erityisesti sekin subjektiivisten asioiden, mutta vielä vahvemmin juuri tunnepohjaisten tekijöiden kuten kipua, mielihyvä tai mielipide mittaamiseen (Metsämuuronen 2009, 70).

VAS-mittareita on erilaisia, mutta usein kyselyissä käytetty tyyppi on yllä esitetty 10 cm:n jana, jonne vastaaja ääripäiden väliin rastittaa parhaaksi katsomaansa kohtaan oman subjektiivisen mielipiteensä, näkemyksensä kysytystä asiasta (Metsämuuronen 2009, 71).

VAS-mittarin etuna on muun muassa, ettei vastaajan tarvitse pohtia valintaa esimerkiksi vaihtoehtojen 4 tai 5 välillä, vaan voi valita kohdan näiden väliltä haluamaansa kohtaan. Näin saatu tieto on myös tutkijalle tarkempaa (Metsämuuronen 2009, 72).

8.5 Suhdeasteikko

"Suhdeasteikolla on kaksi ominaisuutta. Yhtäältä tiedetään, että ollaan tekemisissä välimatkaasteikollisen muuttujan kanssa ja toisaalta kyseistä muuttujaa karakterisoi se, että kun ominaisuus loppuu, se on ilmaistavissa yksikäsitteisesti kaikilla mittayksiköillä." (Metsämuuronen 2009, 72.) Esimerkkejä suhdeasteikolla mitattavista muuttujista ovat muun muassa paino ja pituus.

8.6 Absoluuttinen asteikko

Mikäli muuttujan arvoilla voi olla vain yksi merkitys, on muuttuja kuvattavissa absoluuttisella asteikolla. Tällainen muuttuja saattaisi olla lukumäärää kuvaava muuttuja. Absoluuttinen asteikko soveltuu faktisten, sellaisinaan toteutuneiden asioiden mittaamiseen; esimerkiksi virheitä oli nolla, yksi, kaksi jne. (Metsämuuronen 2009, 72).

8.7 Mittarin luotettavuuden varmistaminen

Mittarin valinta on tehtävä huolellisesti ja siksi teoriaan tutustuminen ennen valintaa on yleensä välttämätöntä. Metsämuuronen (2009, 74) muistuttaa tutkimuksen luotettavuuden olevan suoraan verrannollinen mittarien luotettavuuteen. Mittarin luotettavuutta pohdittaessa esiin nousevat käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Molemmat termit tarkoittava luotettavuutta, mutta niillä on eronsa, jotka käydään läpi seuraavissa kappaleissa.

8.7.1 Validiteetti

Validiteetti on tutkimuksen ja mittaamisen luotettavuuden kannalta kriittistä. Validiteetin keskeinen luotettavuussisältö on vastaaminen kysymykseen; mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata? Validius jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoinen validius käsittää tarkastelun siitä kuinka yleistettävä tutkimus on (Metsämuuronen 2009, 74). Eli miten laajaa ryhmää tulos tulkitsee.

Sisäinen validius puolestaan jakaantuu Metsämuurosta mukaellen (2009, 75) eri tarkastelutapoihin;

- Sisällön validius → ovatko mittarissa tai ylimalkaan tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja oikein käytäntöön toteutetut sekä riittävän kattavat.

- **Käsitevalidius** → syvempi tarkastelu sisällöstä; onko yksittäinen käsite ja sen käyttöön toteutus oikea. Korreloiko osio muiden osioiden kanssa, jolloin voidaan luottaa siihen, että osiot ovat riittävän yhtenäiset osoittamaan mahdollista latenttia muuttujaa (esimerkiksi sosiaalisten motiivien mittausosion kysymykset korreloivat keskenään vahvemmin kuin ne korreloivat esimerkiksi kognitiivisten motiivien mittausosion kysymysten kanssa).
- **Kriteerivalidius** → vertaa mittarin arvoa toiseen arvoon, joka toimii validiuden kriteerinä. Vertailtavana kriteerinä voi toimia esimerkiksi samalla mittarilla mitattu muu pistemäärä.

Oleellisesti validiustarkastelu on sitä, että käydään läpi kaikki mahdolliset validiteetin uhat ja pyritään huomioimaan uhat jo etukäteen. Sillä jälkikäteen voidaan enintään todeta, että näiltä ja näiltä osin tuli tekijä, jota ei osattu odottaa ja vaikeuttaa nyt tulosten yleistämistä. (Metsämuuronen 2009, 75).

8.7.2 Reliabiliteetti

Toinen tutkimuksen ja mittaamisen kriittinen tekijä on reliabiliteetti. Reliabiliteetti puolestaan tarkastelee mittarin toistettavuutta. Reliabiliteetti voidaan osoittaa toistomittauksella (eri aikaan samalla mittarilla), rinnakkaismittauksella (samaan aikaan eri mittarilla) tai mittarin sisäisen konsistenssin, eli yhtenäisyyden kautta (samaan aikaan samalla mittarilla). Toistomittauksen osalta on muistettava sen riskit erityisesti laadullisessa tutkimisessa, sillä yksilö/vastaaaja voi vaihtua mittausten välillä ja vaikuttaa reliabiliteetin toteutumiseen. Suurten volyymien määrällisessä tutkimuksessa vastaajan vaihtuminen ei vaikuta merkittävästi lopputulokseen (Metsämuuronen 2009, 75).

8.8 Esimerkkejä liike-elämässä käytetyimmistä määrällisistä mittareista

Korkiakoski ym. (2013, 53) jakavat mittarit epäsuoriin mittareihin ja asiakaspalautteeseen pohjautuviin mittareihin. Esimerkkejä epäsuorista mittareista ovat vaikkapa tunnettuus, asiakkaiden määrä ja markkinaosuus. Asiakaspalautteeseen perustuvista puolestaan asiakastytyväisyys (CSAT), CX-indeksi, NPS (Net Promoter Score) ja CES (Customer Effort Score). Tässä asiakaskokemukseen keskittyvässä opinnäytetyössä keskitytään esittämään näiden neljän viimeksi mainitun mittarin sisällöt.

Suomessa asiakaskokemusjohtamisen johtavia numeerisia mittareita ovat CSAT ja NPS. Näistä jälkimmäinen selvästi uudempana tulokkaana, se ideoitiin vuonna 2003. Mutta on nopeasti vakiintunut osaksi jatkuvaa mittausta. Asiakastytyväisyyttä on kysytty ja käytetty kymmeniä vuosia, ja on yhä hyvin tavallinen yritysten käyttämä mittari.

8.8.1 CSAT (Customer Satisfaction)

Asiakastyytyväisyys on termi, jolta varmastikaan kukaan ei ole voinut välttää. CSAT (Customer Satisfaction) on pitkään sekä Suomessa että globaalisti käytetty asiakkaan äänen esiin tuova mittari.

Bowen & Chen (2001) toteavat yleisesti tiedettävän, että positiivinen asiakassuhteen vaikuttavan myönteisesti asiakasuskollisuuteen ja kannattavuuteen. Markkinoinnin pioneeri Kotler toteaa samoin, että yrityksiä, jotka haluavat asiakkaiden palaavan, täytyy säännöllisesti tutkia asiakastyytyväisyyden tasoa (Kotler 1999, 130). Kotler jatkaa toteamalla tutkimuksiin viitaten, että valtaosa asiakkaista, jotka eivät ole tyytyväisiä yrityksen toimintaan, eivät välttämättä edes valita, sillä eivät tiedä mihin ja miten sen tekisivät, tai kokevat sen liian vaivalloiseksi. Rope & Pöllönen (1994, 58-59) korostavat asiakastyytyväisyyden seuraamista ja mittaamista, sillä CSAT on tärkein mittari analysoitaessa yrityksen mahdollisuutta menestyä.

Nykypäivän sosiaalisen median läsnäolo arjessamme on mahdollistanut tyytymättömyyden ilmaisemisen käytännössä milloin ja missä tahansa (word-of-mouth).

CSAT perustuu kysymykseen ”Miten tyytyväinen olet?” Tyytyväisyyden kysyminen voidaan ja usein kohdistetaan tuotteeseen, palveluun, toimitukseen ja niin edelleen. Tyytyväisyyttä kysytään hyvin vaihtelevilla asteikoilla. Eniten käytetty asteikko on likert 1-5. Myös likertit 1-4, 1-6 ja 1-7 ovat nekin suhteellisen tavallisia. Joskus yritykset samaistavat eri mittareiden asteikkoja. Esimerkiksi tyytyväisyyden kysymykseen on otettu käyttöön NPS:n asteikko 0-10. Pelkän numeerisen tiedon kerääminen harvoin riittää kehityksen tueksi. Hyvin tärkeä osa asiakastyytyväisyysmittausta, kuten muutakin mittausta, ovat asiakkaiden kirjaamat avoimet kommentit, perustelut arviolleen. Perustelut ovat tärkeitä analysoida sekä tyytymättömien asiakkaiden kuin tyytyväistenkin osalta. Myös vaikka avoimien palautteiden osuus jäisikin numeeristen mittausten yhteydessä niukaksi, sillä ne piirtävät usein vähintään taustalla vaikuttavat niin sanotut otsikot, topicit. Näihin esille nouseviin topicihin voidaan sitten kohdistaa lisätutkimusta.

CSAT:n riittävyttä asiakasuskollisuuden mittaamisessa on kritisoitu vahvasti viime vuosina. Rinnalle nousseista mittareista lisää seuraavissa kappaleissa.

8.8.2 NPS (Net Promoter Score)

Reichheld ja konsulttityhtiö Bain & Company julkaisivat vuonna 2002 laajan tutkimuksen. Sen mukaan paras yrityksen tulevan menestyksen mittari on asiakkaan suositteluhaluus (Kor-

kiakoski & Löytänä 2014, 57). Tutkimus osoitti suosittelun olevan luotettavampi ja ennustettavampi mittari kuin tyytyväisyys. NPS:ää voisi luonnehtia kuumemittariksi, joka kertoo esimerkiksi miten yritys sijoittuu suhteessa kilpailijoihinsa. Se ei kuitenkaan suoraa tai yksin kerro miksi asiakas arvossanaansa päätyi (Korkiakoski & Löytänä 2014, 58).

Bain & Company (2005) avaa nettiartikkelissaan NPS:n taustaksi tehtyä kaksi vuotta kestänyttä tutkimustyötä. Tutkimuksessa yhdistettiin asiakkaiden vastauksia todelliseen asiakaskäyttäytymiseen; ostomalleihin ja viimein kasvuun. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Satmetrixin kanssa, jonka kehittämään ohjelmaan reaaliaikaiset tulokset kerättiin ja analysoitiin. Tuloksena malli, joka osoittaa suositteluhaluikkaiden suoran korrelaation yrityksen kasvuun.

NPS:n perustuu kysymykseen ”How likely is it that you would recommend our company/product/service to a friend or colleague?” Suomeksi: Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä/ tuotetta /palvelua ystävällesi tai kollegallesi? Vastaaaja arvioi suositteluhalukkuuttaan asteikolla 0-10, jossa 0=negatiivinen ääripää ja 10=positiivinen ääripää. NPS-luku lasketaan vähentämällä arvostelijoiden (detractors) prosentuaalinen osuus suosittelijoiden (promoters) prosentuaalisesta osuudesta (katso kuva alla).



Kuvio 10 Net Promoter Score (Google 2014).

NPS-tunnusluvun voi laskea aina -100 %:iin, jolloin kaikki asiakkaat suhtautuvat negatiivisesti eivätkä kerro yrityksestä mitään hyvää lähipiirilleen. Toisaalta 100 %:n tulos tarkoittaisi, että kaikki asiakkaat ovat suosittelijoita. Pelkästään positiivisen tuloksen saavuttaminen on jo hyvä tulos tällä mittarilla, +50 % on erinomainen saavutus. (Keskinen & Löytänä 2013, 84).

8.8.3 CES (Customer Effort Score)

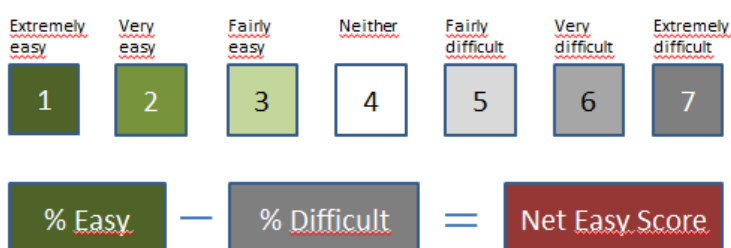
CES ideoitiin vasta muutama vuosi sitten, vuonna 2010. Forrester tutkimusyhtiön kehittämä mittari perustuu ajatukseen, että on oleellisempaa helpottaa asiakkaiden arkea kuin jatkuvasti pyrkiä ilahduttamaan heitä (Korkiakoski & Löytänä 2014, 59).

CES pohjautuu tutkimukseen, jossa 75 000 kuluttaja- ja yritysasiakasta kertoi kokemuksistaan contact center -palvelusta. Rinnalla haastateltiin asiakaspalveluista vastaavia henkilöitä (Korkiakoski & Löytänä 2014, 60). Tutkimuksen mukaan 94 % asiakkaista, jotka totesivat asioinnin

olleen vaivatonta, asennoituivat uudelleenostoon positiivisesta. Edelleen 88 % heistä uskoi nostavansa oston rahallista arvoa. Asiakkaista, jotka kokivat asioinnin hankalaksi, 81 % kertoi kertovansa negatiivisesta kokemuksestaan edelleen (Henley Business School 2013, 5).

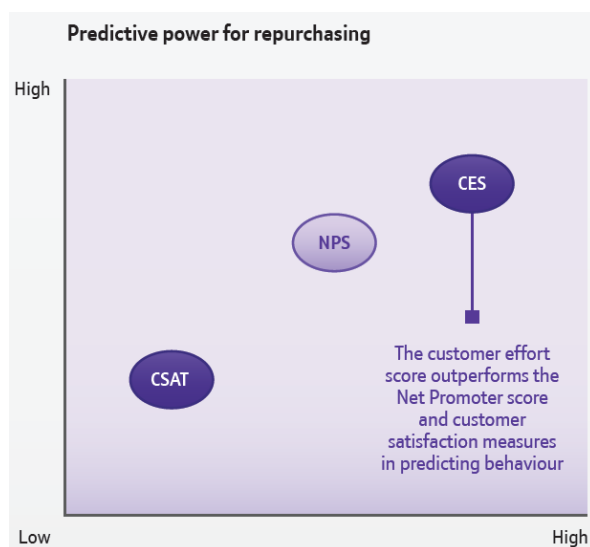
CES perustuu kysymykseen: ”How much effort did you personally have to put forth to handle your request?” Korkiakoski & Löytänä (2014) mukaan CES kääntyy suomenkielellä muotoon ”Kuinka paljon vaivaa jouduit näkemään asiiasi hoitamiseksi?” Henley Business Schoolin (2013) white paper asiasta korostaa Forresterin tutkimuksen havaintoa, jonka mukaan sekä B2C (business to consumer) että B2B (business to business) mittauksessa määritelmä ”helppo” oli varmempi, helpompi ymmärtää (Clark & Bryan 2013, 5). Empiirinen kokemus on osoittanut myös suomenkielelle käännettyssä kysymyksessä enenevässä määrin käytettävän helppoutta kuin vaivattomuutta.

Overall how easy was it to get help you wanted from BT today?



Kuvio 11 British Telecomin soveltama CES-malli (Korkiakoski & Löytänä 2014, 60).

Myös CES osoittautuisi korreloivan asiakasuskollisuuden kanssa. ”B2C yritykset havaitsivat vertaillen CES-arvoita asiakasuskollisuuteen vahvaa korrelaatiota, erityisesti kohtaamisissa, jotka ovat lähtökohtaisesti vaivalloisempia asiakkaille.” (Henley Business School 2013, 4).



Kuvio 12 Asiakasmittarin ennustava voima. (Clark & Bryan 2013, 6).

Clark & Bryan (2013, 5) jakoivat kirjoittamassa Henley Business Schoolin white paper - julkaisussa asiakkaan kohtaaman vaivan neljään:

1. Kognitiivinen - asioinnin edellyttämä mentaalisen energian osuus.
2. Ajallinen - kuinka paljon aikaa kuten jonottamista, asian itsensä hoitaminen tai ehkä useammat vuorovaikutukset edellyttävät.
3. Fyysinen - kuinka paljon fyysistä energiaa asioiminen edellyttää.
4. Emotionaalinen - kuinka paljon negatiivista versus positiivista energiaa asiointi edellyttää (Clark & Bryan 2013, 5). On tärkeää huomata, että nämä usein yhdistyvät. Esimerkiksi pitkään jonottaminen korreloi emotionaalisen energian määrään, ja kun niin tapahtuu, on korrelaatio yleensä negatiivinen.

8.8.4 FCR (First Contact Resolution)

Nimensä mukaisesti tämä mittari tähtää asian saattamiseen kuntoon ensimmäisellä (miehellään ainoassa) asiointikerralla. Gregg (2011) viittaa blogikirjoituksessaan useampaan tutkimukseen, jotka osoittavat onnistuneen FCR:n korreloivan positiivisesti asiakastytyväisyyteen. ”Asiakastytyväisyyden on todettu laskeva 35-45 %, jos asiakas joutuu soittamaan samasta asiasta uudelleen.” (Gregg 2011). Gregg viittaa kirjoituksessaan myös SQMG:n (Service Quality Measurement Group) tutkimukseen, jossa seurattiin FCR-lukujen vaikutusta asiakastytyväisyyteen. SQMG:n tutkimuksen mukaan FCR:n parantuessa prosentilla, seurasi CSAT-mittari samassa suhteessa positiivisena nousuna perässä.

FCR:n etuja yrityksen näkökulmasta on kustannussäästö, joka saavutetaan vähentyvien, usein loppujen lopuksi turhien asiakaskontaktien määrässä. Resursseja tarvitaan vähemmän ja myös vasteajat lyhenevät.

Mittaria on vahvasti opponoitu, se koetaan vaikeaksi. Tehokkain tapa toteuttaa ja kehittää FCR:ää on yhdistää siihen a) toistuvien puheluiden teemojen/aiheiden rinnakkainasettelua, b) asioinnin jälkeisiä asiakaskyselyitä syventämään kehittämisen kohteita ja c) puhelutallenteiden kuuntelua sekä FCR:n näkökulmasta onnistuneiden että epäonnistuneiden puhelutallenteiden osalta. Gregg (2011) suosittelee hyödyntämään vähintään kahta ensimmäistä.

FCR ei kehity eikä tekeminen muutu varmastikaan ilman johtamista ja muutostukea. Korostettakoon tässäkin yhteydessä, että muutoksen jalkauttamisessa ja muussakin kehitystyössä on vähintään yhtä tärkeää kertoa henkilöstölle miksi muutos on tärkeä, kuin mitä ja miten tehdään.

8.8.5 WoMI, Word of Mouth Index

Yksi mielenkiintoinen ja ehdottomasti tutustumisen arvoinen uusi tulokas asiakaskokemuksen mittaamisessa on WoMI, Word of Mouth Index. WoMI ei periaatteessa ole erillinen mittarinsa, vaan perustuu NPS:n syvemmälle hyödyntämiselle.

Kuten kappaleessa 6.8.2 on kuvattu, NPS:ssä, eli suositteluhaluuden selvittämisessä kaikki 1-6 arvion antaneet tulkitaan ei-suositteleviksi (detractors). WoMI:ssa puolestaan kaikki, jotka vastaavat 9 tai 10 kysymykseen: ”Kuinka todennäköisesti ette käytännössä kannustaisi ihmisiä siirtymään kyseisen yrityksen asiakkaiksi?” ovat ei-suosittelevia (detractors). WoMI käsittelee kulmaa siis päinvastaisella lähestymisellä ja asteikolla.

WoMI:n laskentakaava = (% of Likelihood-to-Recommend-Metric defined detractors-% of WoMI-defined TRUE Detractors) / % of WoMI-defined TRUE Detractors.

WoMI:n periaatteen mukaan jatkojalostamalla WoMI-ei-suosittelevat NPS:n ei-suosittelevista, saadaan todellisempi ei-suosittelevien ja suosittelevien suhde. NPS ei siis yksin riittäisi kuvaamaan suhdetta luotettavasti.

WoMI:n käyttäjiä ei juuri tunnistaudu Suomen markkinassa. Yhtenä syynä toki indeksin tuoreus, mutta se ei ole ainoa. Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin puhelimitse noin kymmenen markkinatutkimus- ja mittausyrityksen edustajaa ja kartoitettiin ajatuksia ja kokemuksia WoMI:sta. Haastatelluista vain muutama oli WoMI:sta kuullut, eikä yksikään sitä vielä arjessa ollut asiakasyritysten kanssa hyödyntänyt.

Suomen markkinassa yritykset ovat kyllä kiinnostuneita uusista, paremmin hyödynnettävistä mittareista, mutta selvästi odottavat kokemuksia ja case-esimerkkejä ennen siirtymistä niitä kokeilemaan tai hyödyntämään. Tämä on toki ymmärrettävää, mutta väkisin nousee myös ajatus; nouseeko liiallisen maltillisuuden myötä riski asiakaskokemuksen johtamisen heikompaan toteutumiseen? Erottautuvan asiakaskokemuksen toteutumiseksi voi olla jopa välttämätöntä siirtyä uusiin näkökulmiin ja toteutuksiin joustavasti ja nopeastikin, eikä jäädä liiaksi odottamaan markkinan liikkeitä.

9 Tutkimustiedon kuvaaminen

Edellä on kuvattu määrällisen ja laadullisen tutkimuksen sisältöä, tavoitteita ja soveltuvuutta eri tilanteisiin. On lisäksi pohdittu mittareiden muodostumista ja luotettavasti rakentumista. Seuraavaksi käsittelemkin tässä kappaleessa saadun tiedon eli datan, käsittelyä ja tulkintamahdollisuuksia.

Yleisimmät kuvantamismahdollisuudet lyhyesti:

- Prosentit → perustavaa laatua oleva toimenpide kaikessa taulukoinnissa, tulkinnassa. Prosenttien laskiessa tulee kuitenkin ymmärtää ja muistaa vastaajien määrän merkitys tulkinnan luotettavuudessa (Metsämuuronen 2009, 347). Määrällisessä tutkimuksessa suositus alkaa 100:sta vastaajasta, jos analysoinnissa käytetään tilastollisia menetelmiä (Vilka 2007, 17).
- Keskiluvut → aineiston informaation ilmaiseminen yhdellä ainoalla luvulla. Yleisin keskiluku on keskiarvo. Toinen käytetty on mediaani, joka on arvo, jota pienempiä (ja suurempia) on puolet (50 %) havaintoarvoista. Kolmantena mainittakoon moodi, eli tyyppiarvo, joka on tyypillisin havaintoarvo eli se muuttujan arvo, joka esiintyy aineistossa useimmin (Metsämuuronen 2009, 349).
- Ristiintaulukointi → tarkastellaan muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia (esimerkiksi erot naisten ja miesten vastauksilla kysyttäessä poliittista aktiivisuutta) (Opetushallitus, tilastollisten menetelmien sanasto).
- Korrelaatio → kahden muuttujan välinen riippuvuus (yhteys). Korrelaatio voi olla positiivinen, jolloin ensimmäisen muuttujan arvon ollessa korkea, myös toisen muuttujan arvo on korkea (esimerkiksi lapsen ikä ja pään ympärysmitta alle 5-vuotiailla). Toisaalta korrelaatio voi olla negatiivinen, jolloin ensimmäisen muuttujan ollessa korkea, toisen muuttujan arvo on pieni (esimerkiksi virheiden määrä ja harjoittelu-aika). Kolmas vaihtoehto on, että luvut korreloivat keskenään vain vähän (ei merkittävästi) tai ne eivät korreloi keskenään lainkaan. Korrelaatiokerroin voi saada arvoja välillä -1 - 1. Mitä lähempänä nollaa arvo on, sitä vähemmän muuttujien välillä on yhteyttä. Voidaan sanoa, että mikäli korrelaatio on välillä 0,8 - 1,0, on se erittäin korkea/vahva, välillä 0,6-0,8 korkea/vahva, 0,4-0,6 melko korkea/vahva. Yleisesti alle 0,4:n menevät korrelaatiot on harkittava. Voidaan laskea, että otoskoon ollessa 30, tulee korrelaatiokertoimen olla vähintään 0,36, jotta sillä voidaan sanoa olevan tilastollisesti merkitystä. (Metsämuuronen 2009, 370-371).
- Faktorianalyysi → tiivistää useiden järjestysasteikolla mitattujen muuttujien informaation muutamaaan keskeiseen pääkomponenttiin, eli faktoriin. Kun muuttujia on useita, tuottaa faktorianalyysi ymmärryksen muutamasta, esimerkiksi kolmesta - neljästä osamittarista, joilla saadaan tarkempaa/oleellisempaa tietoa johtopäätösten/päätöstentien tueksi (Metsämuuronen 2009, 649).

Faktorianalyysit jakautuvat pääkomponenttianalyysiin (PCA) ja faktorianalyysiin (EFA). Näiden kolme eroa voi tiivistää seuraavasti:

1) PCA:ssa kaikki muuttujien välinen varianssi (varianssi = satunnaismuuttujan hajonnan mitta, kuvaa kuinka kaukana satunnaismuuttujan arvot ovat tyypillisesti odotusarvosta) analysoidaan kun taas EFA:ssa vain osa varianssista analysoidaan ja osaa pidetään virhevarienssina.

2) PCA:ssa teknisesti lasketaan, millainen yhteys muuttujien välillä on; muuttujat tuottavat komponentit. Sen sijaan EFA:ssa lähdetään ajatuksesta, että taustalla on teoria.

3) PCA:ssa komponentit ovat yksikäsitteisiä, EFA:ssa sen sijaan latausten suuruudet riippuvat täysin siitä, kuinka monta faktoria halutaan mukaan ottaa. (Metsämuuronen 2009, 651).

- Regressioanalyysi → selittää millä muuttujilla (voi siis olla useita) ja kuinka voidaan selittää mielenkiintoisen muuttujan vaihtelu (kausaliteetti, eli syy-seuraus) (Metsämuuronen 2009, 709).
- Varianssianalyysi → osoittaa onko ryhmien välisissä keskiarvoissa tilastollisesti merkitseviä eroja. Varianssianalyysijä on kahdenlaisia. Yksisuuntainen varienssianalyysi (Oneway ANOVA), joka soveltuu tilanteeseen, jossa oletus on, että tietyn muuttujan eri ryhmien kaikki keskiarvot ovat samoja (esimerkiksi eri yhteiskuntaluokkiin itsensä sijoittaneiden vastaajien suhtautuminen tuloeroihin). Useampisuuntainen varienssianalyysi (Multiway ANOVA), joka soveltuu tilanteeseen, jossa selvitetään kahden tai useamman yhtäaikaisen ryhmittelevän tekijän vaikutusta yhteen selitettävään muuttujaan (esimerkiksi kuinka työtyytyväisyys eroaa eri ammattiryhmissä miesten ja naisten välillä → ammattiryhmän ja sukupuolen vaikutus työtyytyväisyyteen).

Varianssianalyysillä on kolme keskeistä oletusta, joiden pitäisi toteutua: 1) havainnot ovat toisistaan riippumattomia, 2) kunkin ryhmän populaatiot ovat (riittävän) normaalisti jakautuneet, 3) kunkin ryhmän varianssit ovat yhtä suuret. (Metsämuuronen 2009, 783).

Yllä oleva lista ja kohtien lyhyt avaus on vain kooste yleisimmistä ja tyypillisimmistä tavoista tarkastella saatua dataa. Vain harvoin on järkevää tai edes mahdollista käyttää kaikkia tähän nostettuja, tai analytiikkatyökaluista lisää löytyviä tapoja. Tärkeintä onkin, että tutkija tutustuu moniin mahdollisuuksiin ja löytää luotettavasti juuri omaan tutkimukseensa oikeat tavat tarkastella dataa ja tuottaa analyysiä ja ymmärrystä.

Koska tämä opinnäytetyö toteutettiin case-projektissa toimintatutkimuksena, todettakoon tässä yhteydessä jo aiemmin työssä kirjattu luontevuus toimintatutkimuksen raportista. Sen osalta luontevin lähestyminen muutosjohtamiseen ja kehittämiseen on kertomuksen muotoon laadittu raportti.

10 Case-yrityksen hypoteesi

Tämän kappaleen myötä siirrytään kuvaamaan opinnäytetyön case-yrityksen asiakaskokemuksen ratkaisemista.

Case-yrityksen strategisena tavoitteena on erinomainen asiakaskokemus, ja sitä kautta toimialan tyytyväisimmät asiakkaat. Kehitysprojektin lähtötilanteessa ja tueksi toteutetut sekä määrälliset että laadulliset asiakastutkimushavainnot osoittivat, että lähtötilanteen asiakaskokemus oli valtaosaltaan hyvää, ei kuitenkaan erinomaista tai selkeästi muista toimijoista erottuvaa. Se ei myöskään osoittautunut toimivan asiakkuuteen sitouttavana halutulla vahvuudella eikä sitä kautta toimivan strategiaa toteuttavana.

Määrälliset mittarit kuten NPS ja palveluasenne piirtyivät suhteellisen staattisina. Hypoteesi lähtökohdassa olikin, että kohtaamisista puuttuu erinomaiseen asiakaskokemukseen oleellisesti kuuluvia, asiakkaiden tunnistamia ja kokemia positiivisesti erottuvia elementtejä.

Koska sisäiset tehokkuusmittarit tai kilpailija-analyysi tuotteiden, tarjoaman ja hinnoittelun osalta eivät osoittaneet selittävää puutetta asiakasarvioihin, uskottiin oleellisimpien ongelmakohtien löytyvän vuorovaikutustilanteista, kohtaamisten sisältä. Päätelmää tuki ulkopuolisen tutkimuskumppanin tuottama laadullinen havainnointitutkimus. Kyseinen tutkimuskokous toteutettiin kaikkiin projektiin mukaan liitettäviin asiakasrajapintojen autenttisista kohtaamisista. Mukana analyysissä olivat sekä puhelutallenteet että sähköpostitse toteutuneet vuorovaikutustilanteet.

Nämä lähtökohdat johtivat päätökseen johtaa kohtaamisia ja erityisesti H2H (human to human) vuorovaikutusta uudella tavalla - selkeyttää ja konkretisoida asiakaskohtaamisen tavoitteita, varmistaa niiden yhteinen ymmärrys sekä kehityksen tueksi riittävä ja toistuva tuki sekä palautteenanto. Päätös edellytti resurssien uudelleenjärjestämistä siten, että arjessa toteutuvaan havainnointiin, arviointiin ja palautteenannon jäisi riittävästi aikaa.

Jo lähtötilanteessa tunnistettiin tarve mallille, joka antaisi kustakin asiakasrajapinnassa työskentelevästä henkilöstä yksilöllisen kuvan. Kompetenssista kohdata case-yrityksen strateginen tavoite, arvot ja asiakaskohtaamisen tavoitteet. Esiin tulisivat siis sekä vahvuudet että kehittämistarpeet. Näin voitaisiin varmistaa kullekin asiakasrajapinnassa työskentelevälle yksilöllistä johtamista, tukea ja seuranta.

Hypoteesi oli, että asiakaskohtaamisten laadullinen havainnointi konkretisoisi erinomaisen asiakaskokemuksen puutteet ja niihin puuttuminen sekä kohtaamisten kehittäminen parantai-

si asiakkaiden arviota myös määrällisissä mittareissa näkyväksi. Työssä muuttumattomana teemana olikin ”asiakas keskiöön”.

11 Projektin aloitusta tukeva asiakasymmärrys

Seuraavaksi esitellään lyhyesti case-yrityksellä olemassa ollut valmis asiakastieto.

11.1 Case-yritykset oma asiakaskuuleminen

Case-yritys toteuttaa asiakastutkimuksia aktiivisesti. Tämän opinnäytetyön taustatietona toimi asiakaspalaute monista eri tutkimuksista ja palautekanavista. Näitä olivat:

- asiakastyytyväisyystutkimukset
 - CSAT, NPS, FCR, CES
 - korrelaatiot, regressiot (tyypillisimmät)
 - avoimet palautteet
 - eri tuote/palvelukategorioittain
 - eri klustereittain
 - johtopäätökset
- bränditutkimukset
 - preferenssi
 - tunnettuus
 - harkinta
 - suosittelu/NPS
 - tulevaisuuden kehitys/suhtautuminen
 - (mukana myös kilpailija-asiakkuudet)
 - johtopäätökset
- eri asiakasrajapintojen kohtaamisten eli touch pointien tutkimukset/mittaukset
 - merkittävimmät kohtaamisrajapinnat
 - esimerkiksi asiakaspalvelu ja online → verkkokauppa
 - CSAT, NPS, FCR, CES ja Palveluasenne/Luottamuksen vahvistuminen
 - avoin palaute
 - takaisinsoitot → keskustelua asiakkaiden kanssa ymmärryksen tueksi
 - johtopäätökset
- sosiaalisen median kommentointien analysointi
 - SOV = Share of Voice
 - semantiikka = keskustelun sävy (negatiivista, neutraalia, positiivista)
 - määrät ja korostuvat topicit
 - (kilpailijat rinnalla)
 - johtopäätökset

- EPSI Rating
 - imago
 - odotukset
 - tuotteen/palvelun laatu
 - palvelun laatu kohtaamisissa
 - arvo
 - tyytyväisyys (EPSI)
 - uskollisuus
- laadulliset havainnointitutkimukset
 - merkittävimpien asiakasrajapintojen laadulliset tutkimukset ulkoisen tutkimuskumppanin toteuttamana
 - objektiivinen kuva omasta tilanteesta omalla vs. muilla verrattavissa olevilla toimialoilla.
 - johtopäätökset
- asiakasrajapintojen haastattelut, niin sanotun hiljaisen asiakastiedon kerääminen ja analysointi → johtopäätökset

Asiakasrajapintojen haastatteluiden lisäksi FCR-mittauksen palaute ja takaisinsoitto toimi yhtenä keskeisimmistä asiakkaan äänen esiin nostavana menetelmänä. Samaa takaisinsoittoa toteutettiin otantana myös heikosti toteutuneiden NPS-arvojen osalta. Keskustelut palauttivat arvokasta asiakaskokemustietoa kehitystyön tueksi. On tärkeää muistaa, että numeerinen tieto harvoin avaa syitä arvion takana Usein keskustelu avaa ne selkeämmin hyödynnettäväksi konkreettisin havainnoin ja tehokkaammin toimenpitein.

Yhteisenä tulkintana kaikista olemassa olevasta asiakastiedosta erottui kohtaamisen sisäisen vuorovaikutuksen merkitys. Asiakkaiden kokema tunne case-yrityksen kanssa asioidessaan tai siitä vain puhuessaan. Palautteen mukaan asiakkaan kokivat liian usein jääneensä ”yksin” ja esimerkiksi vailla selviä toimintaohjeita jatkoon. He eivät riittävän usein kokeneet palvelleen henkilön olleen tilanteessa läsnä, keskittyvän riittävästi asiakkaan tilanteeseen tai olevan halukas palvelemaan. Kohtaamisen sisältö oli liian usein asiakeskeinen, jolloin asiakas ei tuntenut olevansa keskiössä. Asiakkaat eivät kokeneet asiakkuutensa tai asioidensa tärkeyttä case-yritykselle.

Asiakeskeisyyden lisäksi laadullisesta tutkimuksesta erottui hintakeskeisyys, korostuen esimerkiksi poistumanhallintatilanteissa. Näissäkään ei havaintojen mukaan riittävän usein keskitytty asiakkaaseen yksilönä eikä esimerkiksi osoitettu kiinnostusta asiakkaan taustaan, kokonaistalouteen ja sen tarpeisiin. Asiakasrajapinnassa reagoitiin poistumatilanteessa usein vastakampanjalla, jossa pääpaino hinnassa, ei asiakkaassa.

Kuvattu asiakaspalaute auttoi myös myöhemmin tämän opinnäytetyön yhteydessä tarkennettavan asiakaskokemuskriteeristön laatimisessa. Kriteeristössä asiakas nostettiin keskiöön ja siirrettiin fokus siihen, minkä asiakas itse kertoi tärkeäksi.

Ulkoisena lähteenä hyödynnettiin työn edetessä tässäkin opinnäytetyössä jo esiin nostettuja asiantuntijoita; Keskinen (eri vuosia), Korkiakoski ym. 2014, Reichheld (eri vuosia), Grönroos (eri vuosia).

Yhtenä tärkeimmistä hyödynnetyistä ulkoisista tutkimuksista oli toimialan sisäinen EPSI Rating -tutkimus, jonka toteuttaa puolueeton EPSI Rating Finland. Se on mitannut toimialan asiakkaiden tyytyväisyyttä jo useamman vuoden ajan. Toimialan asiakastyytyväisyys mitataan asiakkaan yritykseltä hankkiman tuotteen ja sen kategorian mukaan.

EPSI Rating tarkastelee kunkin toimialan yrityksen onnistumista eri näkökulmista; imago, odotukset, tuotteen/palvelun laatu, palvelun laatu kohtaamisissa, arvo, EPSI (tyytyväisyys) ja uskollisuus.

Case yrityksen tulokset olivat rohkaisevat ja vahvistivat tunnistetun vuorovaikutuksen avaamisen ja johtamisen olevan oleellinen osa erinomaisen asiakaskokemuksen ratkaisemisessa. EPSI Rating tulokset korostivat lisäksi asiakkaiden arvostavan asiakkuudessaan vaivattomuutta ja helpoutta niin palveluiden käytössä kuin asioinneissakin. Tämän varmistamisesta muodostuikin yksi kohtaamisten seuraamisen ja kehittämisen tavoitteista. EPSI-havainnon tuloksena nostettiin asiakaskohtaamismittauksiin CES-mittari kuvaamaan asiakkaan kokemaa vaivattomuutta.

12 Taustalla kehitystyön tueksi tehty ulkoisen tiedon selvitys

Asiakasrajapinnan vuorovaikutuksen asiakaskokemuksen ratkaiseminen oli case-yritykselle iso hanke ja taustalle haluttiin siksi alan ulkopuolelta täydentävää tietoa. Tässä kappaleessa taustoitetaan laajemmin näitä osa-alueita.

Taustatiedon hankkiminen sovittiin projektipäällikön (tämän opinnäytetyön tekijä) vastuulle. Ymmärrystä hankittiin käyttäytymistieteiden (kognitiotiede), benchmarkkauksen ja jatkuvan palautteenannon takia uudenlaisen johtamisen roolista muutoksessa.

Edellä mainittujen lisäksi hyödynnettiin laadullisen tutkimisen asiantuntijakumppanuutta, joka täydensi benchmarkkaus-ymmärrystä ja antoi tukea laadullisten kriteerien rakentamisessa.

Hankitun taustatiedon päähavainnot:

1. Käyttäytymistieteet:

- Niin asiakkaat kuin asiakasrajapinnan työntekijätkin ovat yksilöitä. Jokainen yksilö tarvitsee osaamisensa kehittämiseksi siksi yksilöllistä tukea. Esimerkiksi asiaosaamisen erinomaisuus ei välttämättä osoitu vuorovaikutusosaamisena, jolloin kohtaamisesta voi tulla asiakkaalle kylmä, ei-läsnäoleva ja kielteinen. Kokonaisuuden ymmärtäminen ja toteuttaminen johtaa todennäköisemmin erinomaiseen asiakaskokemukseen.
- Kognitiotiede muistutti myös inhimillisistä tekijöistä. Esimerkiksi tekemisen automatisoituminen on työntekijöille luonnollista ja hyvin tyypillistä kun teke mistä toistetaan pidempään. Tämä kuitenkin ”jumittaa” eikä useinkaan luo kehittymiselle parasta mahdollista pohjaa. On siis löydettävä tapoja rikkoa rutinoituminen ja kannustaa keskittymään kuhunkin kohtaamiseen omana uutena vuorovaikutustilanteena.
- On osoitettu, että ihmisen kyky omaksua uutta ja mukautua muutokseen on erilaista eri ikävuosina. Ero ilmenee siihen tarvittavan ajan, mutta myös omaksettavan määrän suhteen.
- Oppiminen ja omaksuminen ovat paitsi kognitio-pohjaista, myös emootiopohjaisia. Tämän huomioiminen oli muutoksessa ensiarvoisen tärkeää. Kuten johdon odotus asiakasrajapinnassa työskenteleville, oli kyky huomioida asiakkaan emootiot ja olla aidosti läsnä, kohdistui sama odotusarvo johtoon takaisin.

2. Johtamisen rooli

- Jotta tekeminen muuttuu, tulee myös johtamisen muuttua.
- Olemme keskellä muutosjohtamista, jossa onnistumisen ratkaisee aktiivinen ote ja näkyvä sitoutuminen.
- Palautteenannon uusi kulttuuri - esimiesten omat heikkoudet ja vahvuudet. Eri laisten ihmisten johtaminen. Jatkuvuus osana arkea.
- Ihminen on fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen kokonaisuus. Myös johtaminen edellyttää näiden kaikkien osa-alueiden hallintaa.
- Asiakasrajapinnoissa työskentelevien oman aktiivisuuden ja ehdollistamisen salliminen → tie yksilöllisiin, asiakkaille parhaisiin ratkaisuihin tähtääviin toteutuksiin.
- Oma esimerkki varmistettava organisaation strategisten tavoitteiden, arvojen ja asiakaskokemustavoitteiden mukaiseksi. Toteuta itse mitä julistat.

3. Benchmarkkaus

- Organisaation omin resurssein toteuttama toimialan sisällä toteutettu niin sanottu mystery-kierros osoitti pääkilpailijoiden jo toteuttavan samansuuntaista kehitystyötä, oli siis ehdottoman tärkeä toimia vähintään samatasoisesti. Kilpailijahavainnointia toteutettiin sisäisin resurssein koko kehitystyön ajan ja kilpailijaseuranta myös kohtaamisten osalta jatkui säännöllisenä myös tämän kehitysprojektin jälkeen. Joka tapauksessa havainnot tukivat hypoteesia, jonka mukaan vuorovaikutuksellisiin tekijöihin kiinnitetään markkinassa jo laajemmin eri toimijoilla huomiota ja vuorovaikutuksen hallinta nähdään toimivan asiakkuutta vahvistavana tekemisenä.
- Asiantuntijakumppanin avaama ymmärrys oman toimialan ja muiden vastaavien toimialojen sisällä tehdystä asiakaskokemuskehitystyöstä tuki itse tehdyn mystery-kierroksen havainnot ja kokemusjohtamisen trendiä markkinassa.
- Sekä omat että ulkoisen kumppanin tuottama ymmärrys koottiin projektityön tueksi.

13 Tavoitteista toteutukseen

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön tuloksena case-yritykselle toteutetun projektin tavoitteet, sisältö ja toteutus.

13.1 Tavoitteet

Tiedämme nyt, että onnistunut asiakaskokemusjohtaminen edellyttää yrityksen strategian mukaisia päätöksiä. Päätösten tulee linjata käytännön toimia konkreettisesti, jotta sen toteuttajat, asiakasrajapinnassa työskentelevät ymmärtävät mitä heiltä odotetaan ja edellytetään. Näin he myös ymmärtävät henkilökohtaiset tavoitteensa yrityksen strategian toteuttajina paremmin. Tässä opinnäytetyössä case-yrityksen ratkaisun tavoitteet ovat siksi vahvasti konkretiaan, autenttisiin arjen tilanteisiin toteutettavat havainnot ja sovellettavat toteutukset.

Opinnäytetyönä toteutettavan projektin tavoitteet:

1. Uudistaa case-yrityksen erinomaisen asiakaskokemuksen laadulliset kriteerit H2H, eli human to human -kohtaamisissa.
2. Rakentaa case-yritykselle näihin kohtaamisiin jatkuva laadullinen seurantamalli ja mittarit.
3. Jalkauttaa malli (sisältäen valmennukset, seurantatyökalun (lomake ja ohjeistus).

13.2 Tavoitteisiin yhteisellä sitoutumisella

Teoriaosuudessa jo todettiin organisaation sitoutumisen merkitys onnistuneen muutoksen takana. Sitoutuminen tässä työssä varmistettiin sekä ylimmän johdon että taktisen tason osalta alusta alkaen. Sitoutumiskeskustelussa varmistettiin esimiestason nykytila - millaisena he vuorovaikutuksen merkityksen tunnustavat, miten näkevät oman kyvykkyytensä sitä kohtaan arvioinnin läpi toteuttaa ja millaista tukea edellä mainittuihin kohtiin tarvitaan.

Projektin päävastuullisena ja samalla projektipäällikkönä toimin minä (opinnäytetyön tekijä). Vastuullani oli siis kerätä kulloinkin tarpeelliset ja riittävät resurssit projektin edistämiseksi. Sain vahvan organisaation tuen ja edelleen valtuutuksen kontaktoida sekä varata tarvittavia resursseja, kuten myös sopia toimenpiteitä asioiden edistämiseksi.

Koko muutostyön ajan tavoittelin aktiivisen vuorovaikutuksen ylläpitämistä rajapintojen vastuullisten kanssa. Näin muutoskehitys ja eri vaiheet tulivat heille pienempinä vaiheina ja keskustelu, sitä kautta edelleen ymmärrys sekä tavoitteet kirkastuivat työn edetessä. Esimiehet saivat jatkuvaa tukea muutosta kohti ja pystyivät jo pian ja riittävällä tasolla varmistamaan omaa vastuutaan ja kokonaisuutta.

13.3 Aikataulu

Projektin hahmottui ensikertaa jo kesällä 2013 ja päätös edistämisestä tehtiin saman vuoden syksynä. Organisaation vahvat muutokset asiakasrajapintojen sisäistämisen osalta ja vastuuhenkilöiden vaihtuminen siirsivät kuitenkin projektin toteutusta eteenpäin.

Projektin alkoi tarvekartoituksella ja haastatteluilla edeten sovittujen vaiheiden kautta projektin päättämiseen loppuvuodesta 2014. Projektin tuotoksena käynnistyi myös uusia onnistuneeseen asiakaskokemukseen liittyviä toteutuksia ja selvityksiä. Opinnäytetyön osalta vaiheet ja niiden tarkempi aikataulu on esitetty liitteessä 1. Projektin myötä syntyneitä uusia ajatuksia käsittelemme lyhyesti opinnäytetyön lopussa.

Projektin päättämisen yhteydessä sovittiin arvioinnin tueksi järjestettävien niin sanottujen sisäisten mini-workshopien järjestämisestä. Miniworkshopeilla haluttiin varmistaa ja tukea yhteistä näkemystä kohtaamisen tavoitteista ja tulkinnasta. Päävastuu arjessa toteutuvan jatkuvan laadullisen auditoinnin toteutumisesta, johtamisesta ja seurannasta siirrettiin asiakaspalveluiden ja teknisen tuen esimiesten vastuulle.

13.4 Uudistunut asiakaskokemuskriteeristö

Arjessa jatkuvana käytettävän asiakaskokemuskriteeristön kehittämisen keskustelun pohjana toimi ulkopuolisen kumppanin kautta toteutetun laadullisen tutkimuksen kriteeristö. Olemassa oleva, kalibrointitutkimuksessa aiemmin hyödynnetty kriteeristö oli todettu liian raskaaksi ja hitaaksi työkaluksi jatkuviin arviointeihin. Se sisälsi liiaksi tuote- tai palvelukohtaisia yksityiskohtia, jotka ohjasivat fokusta pois itse vuorovaikutustilanteesta ja keskustelusta asiakkaan kanssa. Asiat korostuivat asiakasta selvemmin.

Asiakaskokemuskriteeristön rakentamisen yhteydessä oli oleellista tunnistaa ja edelleen varmistaa, että jatkuvassa mallissa arvioinnin on arjessa sujuttava mutkattomasti ja selkeästi, nopeasti. Vain siten kriteeristö voisi tukea palautteenannon edellyttää volyyymia ja toistuvuutta. Muistutettakoon, että jatkuvuus on kohtaamisten sisällä toteutuvan vuorovaikutuksen kehittymisen edellytys.

On lisäksi huomioitava, että kriteeristöä tulisi käyttämään arjen arvioinneissa 40-50 palautteenantoon osallistuvaa henkilöä, joka sekin edellyttää selkeää ja nopeaa mallia. Vaikka tehokasta mallia haettiin, oli koko ajan selvää, että sisällön olisi ehdottomasti vastattava strategiseen tavoitteeseen. Kriteeristö ei siis jäisi liian heppoiseksi, jolloin se ei toimisi johtamisen apuvälineenä kohti erinomaisen asiakaskokemuksen tavoitetta.

Mahdollisia merkittäviä tulkintaeroja on myös ehdottoman tärkeä minimoida kaiken aikaa. Tämän varmistaminen oli oleellinen osa kriteeristön luomista.

Kriteeristön tulisi ilmentää case-yrityksen arvoja ja asiakaskokemustavoitteita koko organisaatiossa. Asiakaskokemustavoitteet muodostuivat edellä esitetyn asiakastiedon analysoinnista - asiakas siis päätti, mikä tavoitteessa oleellisinta. Kriteeristön linjasta tuki vahvasti myös saatavilla ollut benchmarkkaus-tieto.

13.4.1 Uuden kriteeristön kaksi ulottuvuutta

Kriteeristön kehittämisen alkumetreillä jaettiin aiempia kokemuksia ja odotuksia uudelle mallille. Keskustelussa nousi hyvin pian esille havainnoinnin kaksi ulottuvuutta. Vaikka asiakaskokemuksen onnistuminen edellyttää erinomaista vuorovaikutustaitoa, myös asiaosaamisella on selkeä osuutensa.

Mallin tehokkaamman hyödyntämisen varmistamiseksi asiaosaaminen, eli kohtaamisen rakenteellinen osuus ja vuorovaikutuksellinen osaaminen päätettiin eriyttää omiin kriteerikokonaisuuksiinsa. Tarkennettakoon näistä ensimmäisen sisältävän oikeellisuuksia, eli faktiseen tuote- ja palvelutietoon perustuvia arviointikohtia; esimerkiksi puheluun vastaaminen sovitusti, asiakkaan asian kiteyttäminen, kartoitus (esimerkiksi asiakkaan laitteiden soveltuvuudesta),

kertaus ja lopetus. Jälkimmäinen, eli vuorovaikutuksen osuus puolestaan sisältää emootioon perustuvia tekijöitä kohtaamisessa; esimerkiksi läsnäolo ja luotettavuus ja asiakkuuden hoidon kokonaisuus, kuten proaktiivisuus. Jälkimmäisellä osiolla varmistetaan asiakkaalle jäävää positiivista muistijälkeä kohtaamisesta.

Monet tutkimukset osoittavat onnistuneen asiakaskokemuksen takana useammin olevan emootioon vaikuttavat tekijät kuin faktiset, asiapohjaiset asiat. Esimerkkinä mainitsinkin jo tämän opinnäytetyön alkuosassa HD Instituutin tutkimus vuodelta 2013. Sen mukaan siis 75 % asiakas-tyytyväisyydestä koostuu asiakkaan psykologisiin tarpeisiin vastaamisesta ja loput 25 % puolestaan teknisestä tuesta ja yritysasiakkaille business-tarpeisiin (Bruno 2013, 9).

Kehitystyön edetessä havainto, että uudella mallilla voidaan kohdistaa palautteen sisältö erikseen rakenteellisiin ja vuorovaikutuksellisiin tekijöihin, sai vahvasti positiivisen vastaanoton. Oli sekä esimiehille että asiakasrajapinnassa työskenteleville tärkeää tunnistaa ja erottaa nämä kaksi toisistaan ja saada näkyväksi juuri vuorovaikutuksellinen onnistuminen. Positiivinen vastaanotto toimi itselleni vahvana kannustimena jatkokehitystyössä.

Kriteeristön jakamisessa kahteen ulottuvuuteen tavoiteltiin myös esimiestasolle mahdollisuutta erottaa kohtaamisen asiasisällöstä vuorovaikutuksen osuus ja tarkastelemaan juuri tunnepohjaiseen kokemukseen vahvimmin vaikuttavia tekijöitä.

13.4.2 Autenttiset kohtaamiset kriteeristön kehittämisen apuna

Tärkeänä osana kriteeristön kehitystyötä oli sen jatkuva testaus autenttisilla puheluilla ja kirjallisella viestinnällä (sähköpostit). Käytetyt monimuotoiset ja vaihtuvat autenttiset tilanteet auttoivat tarkentamaan ymmärrystä eri näkökulmista. Mitä mahdollisuuksia esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas lähestyy häiritsevän epäselvällä laskuasialla, voidaan asiakkuutta vahvistaa. Miten asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö voi hyödyntää proaktiivista, ennakoivaa otetta, jotta asiakkaan luottamus palautuu, jopa vahvistuu ja niin edelleen.

Tämä tilanteiden ympärillä käyty keskustelu oli välttämätöntä ja toi heti konkreetian linjaamaan kriteeristön sisältöä.

13.4.3 Arviointiasteikko

Arviointiasteikoksi valittiin 4-portainen likert-asteikko, yhden ollessa heikoin ja neljän ollessa paras arvio. Neljä ilmentää siis erinomaista asiakaskokemusta. Tästä asteikosta oli jo kokemusta ulkopuolisen kumppanin toteuttaman niin sanotun kalibrointitutkimuksen kautta. Ja sitä tullaan jatkossakin käyttämään vertailussa ulkopuolisen kumppanin toteuttamassa tutki-

muksessa. Samalla tutkimustoimiston ja sisäisten resurssien tarjoaman ymmärryksen ja kehittöimien vertailu esimerkiksi tunnistettujen painopisteiden osalta oli mahdollista. Tulkinna lisäksi kalibroitutkimus oli helpommin hyödynnettävissä saumattomana osana asiakastyön ymmärrystä ja havaintojen jalkauttamista.

1-4 asteikon valintaan päädyttiin myös selkeys-tavoitteen linjan varmistamiseksi. Kuten jo todettu, asteikon tulee olla arjessa nopea ja selkeä tulkita. 1-4 asteikko mahdollisti nopeasti selkeän kuvan siitä, onko kohtaamisessa case-yrityksen erinomaisen asiakaskokemuksen ja arvioinnin näkökulmasta enemmän kehitettävää (arviot 1 ja 2) vai onko se vähintään hyvää perustasoa tai jopa erinomainen (arviot 3 ja 4). Pariton asteikko antaisi mahdollisuuden valita "hajuton/mauton" keskimäinen luku, jolle on vaikeampi tunnistaa perusteluja ja on näin johtamisen näkökulmasta vaikea hyödyntää. Siksi esimerkiksi 1-5 -asteikkoa ei haluttu tässä toteutuksessa edes testata.

Projektiryhmän kanssa keskusteltiin kyllä alkutilanteessa myös laajemmasta asteikosta (1-6), mutta jo lyhyen keskustelun jälkeen todettiin yksimielisesti, että arvioinnin portaat ja perustelut koituisivat pidemmässä asteikossa hankaliksi selkeästi erotella ja riski, että mallista muodostuu arjessa hidas ja työläs, nousee jälleen liikaa. Esimiesten olisi arvioinneissaan pysyttävä selkeästi perustelemaan arvionsa palautteenantohetkessä. Liian laaja asteikko tekisi perusteluista vaikeita sijoittaa tiettyyn arvioon ja edelleen veisi äkkiä kehitystarpeilta niiden edellyttävän painokkuuden.

Benchmarkkauksesta saatu ymmärrys perusteli ja tuki sekin 1-4 portaisen asteikon käyttöä.

Kriteeristön jatkojalostustyö eteni useamman työstö- ja palautevaiheiden avulla. Kuten jo edellä on korostettu, testaaminen autenttisilla puheluilla ja sähköposteilla oli välttämätön osa kehitystyötä. Testausvaiheen jälkeen voitiin projektiryhmän kesken aina nopeasti ja saumattomasti keskustella kriteeristön soveltuvuudesta arjen malliksi.

13.4.4 Asiakaskokemuskriteeristön hyväksyntä

Testaus- ja jalostusvaiheiden jälkeen kriteeristö eteni kaksivaiheiseen hyväksyntään case-yrityksen liiketoimintojen ohjausryhmissä. Ensimmäisessä hyväksyntävaiheessa hyväksyttävänä oli kriteeristö, joka oli rakennettu taustatyöstä, testauksesta ja benchmarkkauksesta saadun tiedon ja ymmärryksen avulla.

Ensimmäisessä hyväksyntävaiheessa esiteltiin muun muassa kriteeristön kaksitasoisuus (rakenteellinen ja vuorovaikutuksellinen osuus ominaan). Samoin kerrattiin ohjausryhmille syyt ja tavoitteet uudistukselle. Ohjausryhmäkeskustelu toimi osaltaan ylempää johtoa motivoivana osana.

Toisessa hyväksyntävaiheessa kriteeristön arvioi myös ulkopuolinen asiantuntijakumppani. Kumppaniksi valikoitui yritys, jolla on vuosien kokemus sekä toimialan että verrattavien toimialojen sisällä toteutettavasta laadullisesta havainnoinnista. Ulkopuolinen kumppani antoi kriteeristölle vahvan puollon hyväksyä ja käyttöönottaa se vain muutamien kommenttien, tarkennusten jälkeen. Uudet, erinomaisen asiakaskokemuksen kriteerit olivat nyt rakentuneet.

13.5 Workshopit oppimisen tueksi

Kuten jo painotettu, edellyttivät uudenlainen näkökulma ja johtaminen luonnollisesti uudenlaista osaamista ja otetta myös esimiehiltä ja muulta taktiselta tasolta, joka osallistuu palautteenantoon asiakasrajapinnassa työskenteleville.

Tämän kompetenssin varmistamiseksi tunnistettiin tarve erilliselle osiolla ja tueksi päätettiin järjestää kaikki rajapinnat käsittävä workshop-kokonaisuus. Näin mahdolliset epätasaisuudet taktisen tason johtamisessa tulivat näkyviksi ja niihin päästäisiin heti puuttumaan. Lupaus henkilökunnalla tasaisesta ja perustellusta tuesta haluttiin taata.

Koska case-yrityksen vuorovaikutuksen ja kohtaamisten asiakaslupaus on isossa kuvassa kaikille asiakkaille samanlainen, olivat toteutetut workshopit yhteiset kaikille asiakasrajapinnan vastuullisille. Päätökseen vaikutti myös näkemys, että usean rajapinnan edustajien yhteinen pohdinta rikastuttaisi workshoppeissa toteutuvaa keskustelua; vierekkäisen rajapinnan henkilöt tunnistivatkin usein asiakasnäkökulmasta arvokkaita ja uudenlaisia näkökulmia keskusteluun.

Workshopien toteutukseen osallistui myös ulkopuolinen asiantuntijakumppani. Kumppaniksi valikoitui tässäkin kohtaa yritys, jolla on vuosien kokemus asiakaspuheluiden tai -sähköpostien arvioinnista ja esimiesvalmennuksesta eri toimialoilla. Kumppanin vastuulla oli varmistaa asiakasnäkökulman säilyminen workshop-päivissä ja tuoda oman asiantuntijuutensa kautta ajatuksia kohtaamisten jalostamiseen ja asiakkaan näkökulmasta oleellisimpien vuorovaikutustekijöiden tunnistamiseen ja niiden ratkaisuun, hallitsemiseen uusittuihin laadullisiin kriteereihin nojaten. Toinen kriittisen tärkeä tavoite ulkoisen kumppanin käytössä oli esimiesten ja alaisten palautteenantotilanteen uudenlainen hallinta. Oli johdettava eri tavalla, jotta muutos olisi aidosti mahdollinen.

Workshopit olivat kaksipäiväiset, joissa ensimmäisessä avattiin varsinaisen projektiryhmän ulkopuolisille esimiehille miksi asiakaskokemusjohtamisessa kohtaamisen avaaminen ja auditointi ovat tärkeä osa asiakaskokemusjohtamista ja miten case-yrityksen asiakaslupaus on rakentunut. Ideologia oli siis ensin myytävä ja sen ymmärrys varmistettava, samoin esimiesten motivaatio sitoutua uuteen malliin.

Kokemus on osoittanut, että muutosjohtamisessa ei useinkaan ole riittävää kertoa mitä tul- laan tekemään, on myös muistettava kertoa miksi muutos on tarpeen. Asiaan motivoituminen on näin odotetumpaa. Ymmärryksen vahvistamiseksi workshopin alkuhetkessä käsiteltiin asia- kaskokemukseen liittyvää tutkimustietoa ja havainnollistavia asiakascaseja.

Workshopissa käytiin luonnollisesti läpi myös uusittu asiakaskokemuskriteeristö, kerrottiin ke- hitystyön eri vaiheista ja osoitettiin kriteeristön toimiminen esimerkein.

Kaikki workshopiin osallistuneet osallistuivat päivän aikana autenttisten tilanteiden arvioin- tiin, itse uutta kriteeristöä soveltaen. Tämä toi kuullun konkreettiseksi ja mahdolliseksi poh- tia arjen esimerkkeihin. Tätä kautta päästiin keskustelemaan tulkinnoista, arvioiden vivah- teista ja rajoista, hakemaan yhteinen ymmärrys.

Workshop-kokonaisuuteen osallistuneet esimiehet kokivat muutokset oleellisena ja tervetul- leena. Asiakkaan nostaminen keskiöön oli kaikkien tahtotila ja sen merkitys asiakasuskollisuu- dessa toteutumisessa lunastettiin täysin. Uusittu asiakaskokemuskriteeristö sai kiitosta, eikä muutosehdotuksia tai esteitä kriteeristön käyttöönotolle arjen työssä noussut esille.

Workshopien väliin (1-2 viikkoa) rakennettiin välitehtävä, jossa kukin osallistunut esimies ar- vioi valittuja puheluita ja/tai sähköposteja. Projektipäällikkö koordinoi välitehtävien aineistot kullekin ryhmälle ja rakensi sähköisen lomakkeen arviointien tallentamiseksi. Sähköinen lo- make toimi samalla arjen lomakkeen testiversiona. Lomakkeesta löytyikin muutama selven- nystä vaativa kohta, joka päästiin heti muuttamaan (arviointilomaketta käsitellessä kappalees- sa 13.6). Projektipäällikkö koosti välitehtävän tulokset ja valmisteli ne seuraavaan workshop- päivään.

Toisena workshop-päivänä käytiin sitten välitehtävän arviot läpi. Erityisesti tarkasteltiin nä- kökulmaa, poikkeavatko arviot vahvasti keskenään. Vahvasti poikkeavat arviot osoittaisivat, että esimiehillä/palautetta antavilla olisi tässä kohtaa erilainen näkemys kriteereistä, jolloin se tarkoittaisi myös, että asiakasrajapinnassa työskentelevät saisivat erisisältöistä ja eri pai- notuksella olevaa ohjausta, palautetta. Vain samasisältöisellä ja yhteisillä painotuksilla koh- taamisen etenemisestä voi strateginen tavoite toteutua.

Eriäväisyyttä arvioissa tunnistettiin, vaikka ne eivät vahvoja olleetkaan. Havainto johti kui- tenkin päätökseen jatkaa varsinaisen workshop-kokonaisuuden jälkeen sisäisin resurssein niin sanottuja miniworkshopeja. Miniworkshoppien ykköstavoitteena oli pureutua arjen tilanteiden arviointiin ja edelleen vahvistaa ja hioa yhteistä ymmärrystä case-yrityksen erinomaisen asia- kaskokemuksen ilmenemisestä kohtaamisissa.

Miniworkshoppien rakentaminen ja käynnistäminen sovittiin projektipäällikön vastuulle. Miniworkshopit käynnistyivät tämän projektin tuotoksena omana kokonaisuutenaan syksyllä 2014. Tämän opinnäytetyön aikaan miniworkshopeja oli järjestetty kuusi. Tässä kohtaa niiden jatkaminen on jo siirretty kunkin rajapinnan vastuullisten tehtäviin.

Toisen workshop-päivän oleellisin osa oli avata johtamisen toteutumisen näkökulmia ja henkilöjohtamisen eri keinoja, muotoja. Päivä sisälsi teoriaosuuden henkilökohtaisesta, uudenlaisesta valmentamisesta ja runsaasti keskustelua eri haastetilanteiden käsittelyyn sekä konkreettista harjoittelua palautteenantotilanteissa. Palautteenantotilanne rakentuisi jatkossa vahvasti asiakasrajapinnassa työskentelevän omaan oivaltamiseen ja esimies tulee tavoittelemaan oivaltamista avoimien kysymysten kautta, antamalla niitä valmiina. Tässä työssä esimiehellä on oltava valmius kohdata erilaisia ihmisiä ja löytää keinot luoda toimiva vuorovaikutus ja tie oivaltamiseen.

Esimiehille koostettiin läpikäydyistä teoriasta ja harjoituksista tukimateriaali tilanteiden käynnistämisen tueksi. Tukimateriaalin oleellisin sisältö lyhyesti:

- sitoudu ennalta sovittuihin palautehetkiin
- valmistaudu
 - kuuntele puhelu/lue sähköposti ennakkoon, tunnista ne tekijät, joihin haluat palautteenantotilanteessa keskittyä (vain muutama)
 - muista, että tavoitteellisuus (sisältö) on kehittymisessä keskeisintä, ei numeerinen arvio
 - varaa myös muistiinpanovälineet molemmille, muista käyttää niitä. Älä piiloudu koneen taakse tai salli muita häiriötekijöitä
- kerro myös työntekijälle etukäteen avoimesti mikä tapaamisen tarkoitus
 - kerro myös miksi tämä kaikki on tärkeää erinomaisen asiakaskokemuksen varmistamiseksi
- luo kyky oppia → varmista kyky oppia → anna mahdollisuus oppia
- siedä hiljaisuutta → anna työntekijälle mahdollisuus itse löytää parannuskohtia, älä johdattele tai anna valmiita vastauksia
- kehu, kiitä, kannusta, pienistäkin oivalluksista
- ole sinnikäs, jatka avoimia kysymyksiä oivaltamisen tueksi
- pidä huomio asiakkaassa, asiakaskokemuksessa - älä salli juuttumista sisäisiin prosesseihin, järjestelmiin
- ole esimerkki - varmista johtaminen jatkuvana arjessa
- aseta yhteisesti sovittu tavoite/tavoitteet seuraavaan palautteenantotilanteeseen.

13.6 Arviointilomake

Edellisessä kappaleessa todettiin projektipäällikön rakentaneen workshoppien välitehtävää varten sähköisen arviointilomakkeen. Se toimi siis hyvänä harjoitus pohjana ja sen nostama palaute käsiteltiin kunkin workshopin jälkeisellä viikolla. Lopullinen sähköinen arviointilomake valmistui heti workshoppien jälkeen ja toimii sellaisenaan arjessa vielä tämän opinnäytetyön valmistumisen hetkelläkin.

Arviointilomake sisältää omat arviointiosionsa rakenteen ja vuorovaikutuksen onnistumiselle, kuten kriteeritkin. Lomakkeelle tallennetut tiedot tallentuvat online ja ovat esimiehille myös tarkasteltavissa online. Raportti kokonaisuudesta, tiimi- ja/tai henkilötasolla on ajettavissa milloin tahansa. Näin seuranta on joustavaa ja tehokasta, myös halutuissa, vaihtuvissa aikaikakunoissa.

13.7 Valmennukset uuden mallin tueksi

Niin sanotun valmennuskierroksen toteuttamisesta sovittiin vasta yllä esitetyn workshopkokonaisuuden jälkeen. Eri tiimeille rakennettavan valmennuskierroksen tavoitteena oli vahvistaa asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden sitoutuminen organisaation tavoitteeseen erinomaisen asiakaskokemuksen toteutumisesta ja erityisesti kaikkien siihen osallistuvien osalta. Valmennuskierroksella haluttiin lisäksi varmistaa uudistuvan mallin tärkeys onnistuneelle asiakaskokemukselle. Motivoituminen uudesta mallista on asiakasrajapinnassa työskentelevillekin helpompaa kun he ymmärtävät mistä on kyse ja miksi muutos on tarpeen. Oman ajan ja huomion keskittäminen myös asiakasrajapinnassa työskenteleville oli samalla osoitus taktisen tason ja johdon omasta sitoutumisesta asiaan.

Yksi tärkein valmennuskierroksen painopisteistä oli esimerkein jo lähtötilanteessa oivalluttaa työntekijöitä autenttisten esimerkkien läpi erinomaisen asiakaskokemuksen toteutumisen mahdollisuuksista ja nopeuttaa heitä näkemään mitä odotuksia heihin jatkossa kohdistuu, milaista tukea heille luvataan ja ennen kaikkea miksi tämä kaikki on niin tärkeää. Valmennukset olivat siis vahvasti käytännönläheisiä ja sisälsivät runsaasti keskustelua arjen monimuotoisten tilanteiden ratkaisemisesta uusittujen, nyt konkretisoituneiden asiakaskokemustavoitteiden läpi.

Valmennuksesta vastasi projektipäällikkö. Valmiina annetuista vastauksista haluttiin siis luopua ja saada henkilö itse ajattelemaan tavoitteita ja löytämään tapoja toteuttaa niitä. Tämä edelleen tarkoitti, että palautetilanteen ja johtamisen oli muututtava. Valmennuskierroksella haastettiin täten myös esimiehet toteuttamaan mallia sovitulla tavalla ja kannustettiin asia-

kasrajapinnoissa työskenteleviä olemaan itsekin aktiivinen, pyytämään tukea tilanteiden hoitamiseksi tavoitteiden mukaisesti.

Valmennuksia toteutui eri paikkakunnilla yhteensä kahdeksan. Valmennuskierros toimi osana uuden mallin lanseerausta ja kierroksen jälkeen vastuu arjen asiakaskokemusjohtamisesta siirtyi rajapintojen esimiehille.

Ennakoimattomana hyötynä valmennuskierros tuotti tiimikohtaisen niin sanotun pohdintaringin, jossa vaihtuvat henkilöt kokoontuvat nyt säännöllisin väliajoin kuuntelemaan muutama tuore puhelu tai käyvät läpi muutaman tuoreen sähköpostin ja keskustelevat keskenään kriteerien läpi toteutuneesta asiakaskokemuksta ja miten sitä olisi voitu muutamalla, asiakkaalle oleellisella muutoksella kehittää. Tällaiseen pohdintarinkiin osallistuvat niin esimiehet kuin asiakasrajapinnassa työskentelevätkin.

14 Laadullisen seurannan mittarit

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyönä toteutuneiden asiakaskokemusmittareiden sisältö.

Case-yrityksen numeeriset mittarit esitettiin jo aiemmin. Ne siis on jo rakennettu arjessa jatkuvina pyöriviksi. Mittareita ovat CSAT (Customer Satisfaction), NPS (Net Promoter Score) ja FCR (First Contact Resolution) sekä tämän projektin tuotoksen nyt myös CES (Customer Effort Score) laajentuen kaikkiin kohtaamispisteisiin. Näiden lisäksi seurataan palveluasennetta ja luottamuksen vahvistamisen näkökulmaa.

Numeerinen asiakaskokemusmittaus toteutuu lähes välittömästi (maksimissaan muutaman tunnin sisällä kohtaamisen toteutumisesta). Näin kokemus on tuore ja palaute luotettavinta kun asiakas vielä muistaa sen sisällön tarkasti. Arvion antaa luonnollisesti asiakas. Asiakkaan antama arvio palautuu tarkasteltavaksi henkilöittäin ja se voidaan näin hyödyntää yksilöllisesti vuorovaikutuksen havainnoinnin rinnalla.

Numeeristen mittareiden asteikot yhtenäistettiin ja toteutuivat seuraavasti:

1. CSAT → asteikko 1-10, jossa 10 on erittäin tyytyväinen ja 1 on erittäin tyytymätön.
2. NPS → asteikko 1-10, jossa 10 on erittäin todennäköisesti ja 1 on erittäin epätodennäköisesti.
3. FCR → asteikko dikotominen, eli Kyllä - Ei.
4. CES → asteikko 1-10, jossa 10 on erittäin helppoa/vaivatonta ja 1 on erittäin hankalaa/vaivaa vaativaa.
5. Palveluasenne → 1-10, jossa 10 on erinomainen ja 1 on epäonnistunut.

6. Luottamuksen vahvistaminen → 1-10, jossa 10 on vahvasti selvästi ja 1 on heikensi selvästi.

Asteikon päätyminen vahvasti 1-10 -portaiseksi juontui pitkälti toimialalle suunnatun EPSI Ratingin käyttämästä asteikosta 1-10. Haluttiin varmistaa omien tutkimusten ja mittaamisen vertailumahdollisuus puolueettoman EPIS Rating Finlandin tarjoamaan tulokseen.

14.1 Laadullisen seurannan nostaminen määrällisen tiedon tueksi

Nyt rakennettujen laadullisten havainnointimittareiden ja olemassa olleiden, myös osittain uudistuneiden numeeristen mittareiden lisäksi, johtamisessa ja kehittämisessä hyödynnetään case-yrityksen sisäisiä tehokkuusmittareita. Tällaisia ovat muun muassa vastausaika tai puhe-
lun kesto. Projektin tuotoksena on näin monipuolinen ymmärrys kustakin henkilöstä, painot-
tuen vahvemmin asiakkaan kokemukselle eli vuorovaikutukselle, case-yrityksen strategista
tavoitetta noudattaen.

Asiakaskokemusta mitattaessa ja kehittäessä on kriittisen oleellista, että arvio on asiakkaan
antama, hänen omaan subjektiiviseen kokemukseensa perustuva. On muistettava, että mi-
kään asiakaskokemus ei voi perustua pelkästään sisäiseen näkemykseen onnistumisesta, todelliseksi se tulee kun asiakas itse määrittelee onnistumisen.

Laadullinen havainnointi on organisaation itsensä tuottama, jossa objektiivisuuden tavoittelu
on vahvana tavoitteena. Arviointi perustuu case-yrityksen uudistamaan laadulliseen asiakas-
kokemuskriteeristöön.

Kuten kriteeristön rakentamista ja muodostumista kuvaavassa kappaleessa totesin, rakentui
kriteeristön runko rakenteellisista ja vuorovaikutuksellisista osioista. Oli siis luonnollista, että
näille osioille tulisi omat mittarinsa ja tavoitteensa.

Rakenteen kriteerejä toteutui neljä ja vuorovaikutuksen kriteerejä kolme. Kummastakin osa-
alueesta muodostuu oma indeksinsä. Indeksillä tässä yhteydessä tarkoitetaan osa-alueen eril-
listen kriteerien yhteistä toteutunutta keskiarvoa. Nämä tulevat toimimaan mittareina. Tulok-
sia on mahdollista seurata henkilö- ja tiimikohtaisille näkymillä, kustakin kriteeristä tai koko-
naisindeksistä, jolloin huomioidaan molempien osa-alueiden keskiarvot.

14.2 Mittareiden painotus

Koska olemassa oleva tutkimustieto ja case-yrityksen omat havainnot osoittivat psykologisten
tekijöiden toimivan vahvempana vipuvartena erinomaiselle ja onnistuneelle asiakaskokemuk-

selle, päätettiin vuorovaikutuskriteerille mittareissa vahvempi painoarvo, 2/3 jolloin rakenteelliselle osiolla toteutui 1/3.

Case-yritys toteutti uusituilla kriteereillä niiden käyttöönottamisen yhteydessä heti yhteistyössä ulkopuolisen tutkimuskumppanin kanssa kalibrointitutkimuksen. Tämän tutkimuksen tulokset toimivat niin sanottuna nolla- eli lähtötasotutkimuksena, jonka pohjalta keskusteltiin ja linjattiin seuraavat puolivuotistavoitteet.

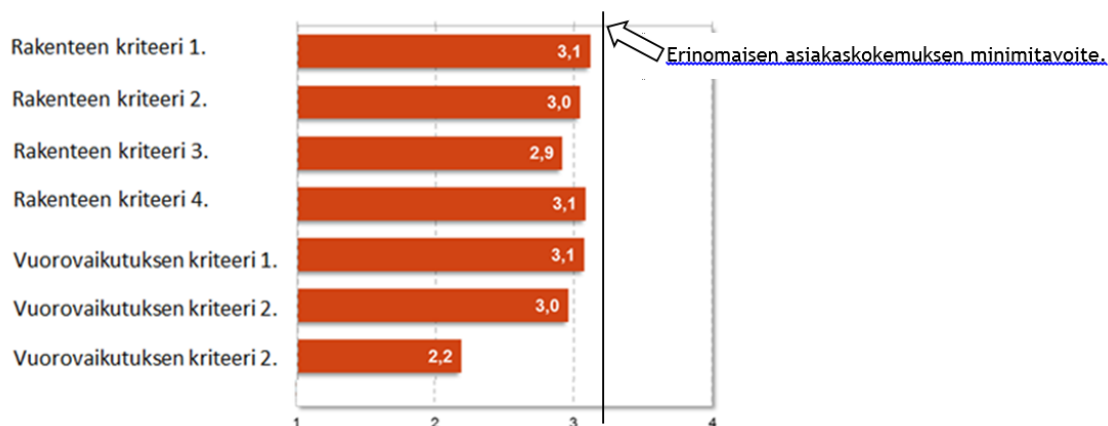
Korostettakoon tässä yhteydessä, että case-yrityksen omat arjen arvioinnit käynnistyivät samoin heti kriteerien hyväksymisen jälkeen. Ensimmäiset arjen haasteet ja niin sanotut kipukohdat olivat jo nousseet esimiesten tietoon ja kumppanin toteuttama kalibrointitutkimus vahvasti näkemystä. Osoittautui, että rakenteen kriteerien toteutuminen olivat jo monesti lähellä vähintään hyvää keskiarvoa. Vahvemmin kehitystyötä ja oivallusta vaadittiin siis vuorovaikutuskriteerien osuudessa.

Rakenteellisen osuuden tavoite toteutui kaksivaiheisena lähtötasotutkimuksen jälkeen ja vuorovaikutuskriteerien tavoite toteutui puolestaan kolmivaiheisena. Lähtötasotutkimuksen tulokset olivat käytettävissä joulukuussa 2013 ja niiden pohjalta asetettiin tavoitteet vuodelle 2014 - 2015. Ensimmäisen tavoitteen saavuttamiselle asetettiin molempien kriteerien osa-alueiden osalta aikarajaksi kesäkuu 2014. Toinen tavoitepiste oli joulukuussa 2014 ja vuorovaikutuksellisen osuuden kolmas tavoitepiste kesäkuussa 2015.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa avattiin käyttäytymistieteiden tunnistamia, ihmisten johtamiseen vaikuttavia tekijöitä, huomioita. On tärkeää ymmärtää, että käyttäytymisen ja ihmisten toiminnan muutos edellyttää aikaa. Eryteisesti, jos tapaan ja käytäntöihin on totuttu pitkällä aikajaksolla, silloin puhutaan niin sanotusta poisoppimisesta, mikä on käytännön työssä osoittautunut selvästi uutta oppimista vaikeammaksi. Siksi ensimmäiset tavoitteet kirjattiin vasta puolen vuoden päähän. Näin sekä asiakasrajapinnassa työskentelevät, että esimiehet saivat työrauhan ja mahdollisuuden omaksua muuttuneita käytänteitä ja lähestymiskulmia kohtaamisiin.

Molempien osa-alueiden viimeinen tavoitepiste asetettiin päälle hyvän keskiarvon, joka päätettiin kohtaan vähintään 3,2. HUOM! Johtamisen ja muutoksen näkökulmasta sanallisella palautteella ja oivalluttamisella on oleellisempi merkitys kuin numeerisella keskiarvolla. Ymmärrys vuorovaikutuksen hallinnasta tulee muusta kuin numeerisesta arvosta, vaikka sen kautta kokonaisuuden seuranta helpottuukin. Tämä ideologia ohjasi rakennettavaa mallia koko työstön ajan.

Alla näkyvästä esimerkkikuvasta voimme nähdä niin sanotut kokemuslohkot; 1-2, 2-3 ja 3-4. Näistä erinomaisen asiakaskokemuksen lohko on 3-4. Tässä lohossa edelleen lopullinen vähimmäisarvio kriteerin onnistumiselle päätettiin siis arvolle 3,2.



Kuvio 13 Esimerkki kriteerien toteutumisesta. (HUOM! Arviot keksittyjä, eivät case-yrityksen todellisia).

Arvioinnin 1-4 - arvosanojen lyhyet, kuvaavat perustelut asteikolla esitetty alla näkyvässä taulukossa. Huomioitavaa on, että laadullisen havainnoinnin arviot ja perustelut eivät voi pohjautua yksittäisiin asioihin. Arvioijan oma asiantuntijuus ja kyky tunnistaa asiakaskokemuksen kannalta oleelliset tekijät kasvavat harjoituksen ja toiston kautta. Asiakaskokemuksen osaamisessa ja hallinnassa ei voi oikaista.

Arvion numeerinen toteuma	Arvion peruste
4 = erinomainen	<ul style="list-style-type: none"> Kohtaamisesta on asiakkaalle jäänyt vahva positiivinen mielikuva. Joskus jopa mieluisasti yllätyksellinen, selvästi odotukset ylittävä. Kohtaaminen on mennyt nappiin.
3 = hyvä	<ul style="list-style-type: none"> Kohtaaminen on hyvää perustasoa. Asiakkaalle kohtaaminen on palvelulupaukseen nähden positiivinen, mutta ei erityinen. Ei positiivisesti yllätyksellinen, enemmän neutraali.
2 = tyydyttävä	<ul style="list-style-type: none"> Jää oleellisesti ja perustellusti arviosta kolme. Kokemus asiakkaalle jopa hieman negatiivinen, jatko jää esimerkiksi epäselväksi tai epävarmaksi.
1 = heikko	<ul style="list-style-type: none"> Heikko, tavoitteiden vastainen kohtaaminen. Asiakkaalle perustellusti huono kokemus. Epäedullinen sekä asiakkaalle että <u>case-yritykselle</u>.

Kuvio 14 Laadullisten kriteerien arvioiden portaat

Projektipäällikkö osallistui tavoitteiden määrittelyitä koskevien mittareiden tavoitteiden suunnittelukeskusteluihin, vaikka tarkat tavoitemäärittelyt jäivät kunkin rajapinnan esi- miesten ja vastuullisten päätettäväksi. Vastuulliset hyväksyivät ne omalle vastualueelleen oman ohjausryhmänsä kautta. Mittarit hyväksyttiin alkuvuodesta 2014 ja lisättiin jo olemassa

olevien numeeristen mittareiden rinnalle. Samalla ne nostettiin mukaan case-yrityksen liiketoimintojen kuukausiraportointiin.

15 Numeerisen tiedon yhdistäminen laadulliseen havainnoinnin tuottamaan tietoon

Tämä opinnäytetyönä toteutunut projekti on keskittynyt arjesta puuttuvien laadullisten mittareiden rakentamiseen numeeristen rinnalle. Tässä kappaleessa kuvataan miten tämä case-yrityksessä toteutui.

Asiakkaiden antamaa numeerista palautetta oli jalkautettu asiakasrajapinnoissa työskenteleville jo aiemmin niin sanottujen palautevarttien läpi. Numeerisessa arvioinnissa asiakas vain harvoin antaa laajasti perusteluita arviointinsa taustaksi tai ne ovat vähäiset tai liittyvät muuhun kun kyseisen rajapinnan toimintaan (mikä on toki tärkeää, mutta haastavampaa kohdistaa/hyödyntää kyseisen asiakasrajapinnan kehittämisessä), ja palautteen käsittely sujui usein varsin nopeasti, mutta valitettavan pintapuolisesti. Näin asiakasrajapinnassa työskenteleville ei syntynyt oivallusta kohtaamisen merkittävistä elementeistä ja miten varmistaa, että asiakas on kohtaamisessa keskiössä.

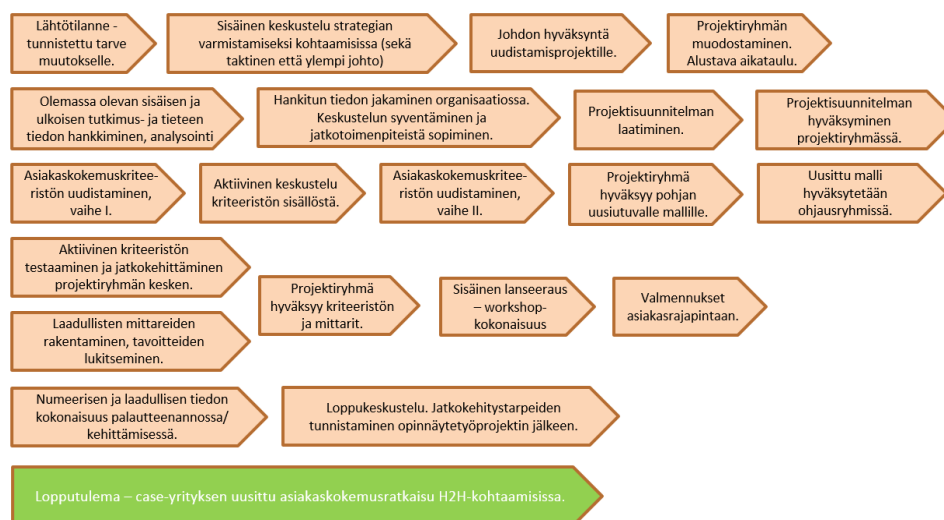
Laadullisen havainnoinnin kautta saatavan ymmärryksen jalkauttaminen vie selvästi enemmän aikaa, mutta on oleellinen osa asiakasrajapinnoissa työskentelevien oivalluttamiseen asiakaskokemuksen tärkeistä elementeistä. Oivalluttaminen oli yksi keskeisimmistä, sanoisin jopa keskeisin teema uuden mallin rakentumisessa ja toteutuksessa. Henkilöä on itseään kannustettava ymmärtämään, tunnistamaan ja löytämään erinomaisen asiakaskokemuksen osatekijöitä ja käyttämään niitä kohtaamisissa. Valmiiksi annettuina palautteet ja esimerkit toteutuvat yleensä osittain tai ainakin hitaammin. Kuten jo todettu, on opittu malli usein, erityisesti pitkään toteutettuna vaikea muuttaa, on jatkuva seuranta ja kannustava, toistuva palautteenanto ainoa tie muutokseen.

Mallin käyttöönoton yhteydessä palautevartit uudistettiin valmennustunneiksi, joiden toteuttamisesta esimiehet ottivat vastuun ja sitoutuivat valmistautumaan hetkeen kuuntelemalla ja arvioimalla puhelut/sähköpostin ja tuomalla tähän rinnalle numeerisen asiakasmittauksen ja sisäisten tehokkuusmittareiden tiedot. Workshop-kokonaisuuden valmennusosio vahvisti esimiesten kykyä palautetilanteen toteuttamisessa. Projektipäällikkönä toimin tukena esimiehille ja osallistuin myös muutamaankonkreettiseen palautteenantotilanteeseen. Sain joiltakin esimiehiltä yhteydenottoja, joissa kävimme haastekohtia yhdessä läpi. Tämä aktiivinen ote vahvisti ymmärrystä uuteen malliin sitoutumisesta.

Palautteenantotilanteessa hyödynnettäviä numeerisia mittareita olivat siis CSAT, NPS, CES, palveluasenne, luottamuksen vahvistuminen ja FCR.

16 Projektin havainnollistaminen pähkinänkuoressa

Sanallinen avaus opinnäytetyönä toteutetusta projektista on tarjottu lukijalle aiemmissa kapaleissa. Alle liitetty yksinkertaistettu kuva havainnollistaa toteutuksen.



Kuvio 15 Opinnäytetyöprojektin toteuttamista havainnollistava kuva

17 Palaute ja kokemukset tässä vaiheessa

Uudistetun asiakaskokemusmallin käyttöönotto on edennyt sitoutuneesti ja avoimella ilmapiirillä. Esimiehillä oli alkuun haasteita saada pidettyä edellytetyt palautekeskustelut ja näin antaa luvattu tuki. Vahvimmin haasteita toi keskusteluihin kulunut aika. Tämä oli jossain määrin ennakoitavissa. Nopeasti on kuitenkin yhteisesti todettu, että ainoa tie sujuvoittaa malli arkeen, on yksinkertaisesti toteuttaa sitä. Tekemisen kautta oma varmuus, käytetyt oivalluttavat kysymykset ja henkilöiden keskinäinen luottamus vahvistuvat ja kunkin asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilökohtaiset haasteet saavat riittävän tuen ja mahdollisuuden kehittyä. Rehellisyyden nimissä on kuitenkin todettava, ettei kohtaamisten havainnointi arjessa ole pieni toteutus, vaan mittava panostus, johon on aidosti ja systemaattisesti sitouduttava. Muutoin riski, että siihen varattu resurssi ei palaudu takaisin erinomaisena asiakaskokemuksena ja organisaatio vain hukata voimavarojaan kasvaa hallitsemattomasti.

Palautekeskusteluissa läpikäytyjen puheluiden ja/tai sähköpostien lisäksi käydään asiakasrajapinnassa työskentelevälle tämän numeerisesta asiakasmittauksesta saama palaute läpi. Eriytyisen havainnollistavaa on kuunnella ja läpikäydä puhelu, josta annetut arviot ovat heikot. Näin päästään suoraa autenttisen esimerkin kautta porautumaan kehityskohtiin.

Yhtä tärkeää on kuitenkin nostaa esille myös onnistumisia. Niinpä tavoite on kuunnella puhe-
lu, josta asiakasarviot ovat korkeat. Näin asiakasrajapinnassa työskentelevälle jää positiivinen
ja onnistunut fiilis, joka ihmisten muutosjohtamisessa on usein jopa edellytys onnistumiselle.
Työntekijöiden palaute valmennushetkistä on toistaiseksi ollut kannustavaa ja ovat jo itsekkin
innostuneet arvioimaan omia kohtaamisiaan.

Kolmantena mahdollisuutena antaa palautetta ja tukea ovat yhä kerran vuodessa toteutetta-
vat, niin sanotut kalibrointitutkimukset. Nämä tutkimukset ovat ulkopuolisen tutkimuskump-
panin toteuttamia laadullisia havainnointitutkimuksia. Niiden etuna on niin sanottu kolman-
nen osapuolen kanta kohtaamisen onnistumisesta ja mahdollisista kehitysehdotuksista. Näin
sisäiset haasteet prosesseissa tai tuotteissa eivät nouse keskusteluun ja asiakkaan ääni var-
mistuu vahvimmin. Nämä tutkimuksen havainnot jalkautetaan palautetilanteissa samoin hen-
kilökohtaisesti asiakasrajapinnassa työskenteleville.

Projektin jatkotuotoksena on case-yrityksessä seurattu kohtaamisen laadullisten asiakaskoke-
muskriteerien onnistumisen näkymistä numeerisessa mittauksessa, asiakkaiden vastauksissa.
Alustava tarkastelu on osoittanut vahvaa korrelaatiota ja näin vahvistanut projektin tarpeelli-
suutta asiakkaiden kokemuksen varmistamisessa yrityksen strategian edellyttämällä tasolla.

Asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat toistuvasti nostaneet esille hyväksi kokemansa koko
organisaation mittaus- ja tutkimuskokonaisuuden näkyväksi tekemisen. Sitoutuminen ja asia-
kaskokemustavoitteiden sisäistäminen on tehokkaampaa kun koko organisaatio panostaa sii-
hen näkyvästi oman vastualueensa osalta. Onkin yhdessä useaan kertaan todettu asiakasko-
kemuksen onnistumisen aidosti olevan koko organisaation asia ja vastuulla.

17.1 Ajatuksia jatkoon

Jatkokehitysajatuksena on toteuttaa tutkimuskumppanin kanssa niin sanottu vertailututkimus
samojen asiakastilanteiden osalta case-yrityksen tekemien ja tutkimuskumppanin tekemien
kesken. Tämän tarkoituksena on varmistaa, että case-yrityksen esimiehet arvioivat asiakasti-
lanteita yhteismitallisesti ja nostettu palaute ja kehitysehdotukset ovat juuri asiakaskoke-
muksen näkökulmasta oleelliset. Otollisin hetki tällä on nyt kun malli on jo niin sanotusti
juurtunut organisaatioon. Näin tekeminen pysyy tuoreena, eikä case-yrityksen ote vuorovaiku-
tusten johtamiselle sokeudu, uraudu.

Myös benchmarkkaus-mahdollisuuksia toimialan sisällä ja vertailtavissa olevilta toimialoilta
tullaan kartoittamaan lisää syksyllä 2015.

Tässä opinnäytetyössä lyhyesti esittelemäni WoMI (Word of Mouth Index) on case-yrityksessä selvityksen alla ja nostetaan mahdollisesti testaukseen varmistamaan NPS:n osoittamaa suosittelemista eli sitoutumishalukkuutta. Päätöksiä tämän osalta ei kuitenkaan ole tämän opinnäytetyön valmistumiseen mennessä tehty.

Organisaatiossa on tässä opinnäytetyössä esitetyn sisällön jälkeen käynnistynyt asiakaskokemuskokonaisuuteen vahvimmin vaikuttavien, niin sanottujen kriittisten tekijöiden tunnistaminen ja tarkempi mittaaminen. Sekä edelleen näiden huomioiminen asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä. Tämä tarkoittaa käytännössä kohtaamisten ja asiakkaan näkökulmasta oleellisten tekijöiden priorisoimista ja juuri näiden onnistumisessa varmistamista.

Palvelumuotoilu nousi opinnäytetyön tuloksena kiinteäksi osaksi asiakaskokemuskeskustelua. Palvelumuotoilun ihmiskeskeinen ja laaja-alainen ajatusmalli tukee case-yrityksen strategiaa ja myös yrityskulttuuria. Palvelumuotoilulle onkin jo tunnistettu vastuuhenkilöt ja palvelumalleille on tunnistettu selkeä tarve organisaatiossa laajemminkin.

Painetut lähteet:

- Allen, Reichheld, Hamilton & Markey 2005. Closing the delivery gap -survey. Bain & Company.
- Belk, Fischer & Kozinets 2013. Qualitative Consumer & Marketing Research MPG Books Group.
- Bowen & Chen 2001. The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 13 Iss 5 pp. 213 - 217.
- Cooperstein 2013. Competitive Strategy In The Age Of The Customer. Forrester Company.
- Clark & Bryan 2013. Customer Effort: Help or hype? Henley Business School.
- Demoucelle 2005. Bain & company Business strategy brief.
http://www.bain.com/Images/Belgium_Results_One_number_to_grow.pdf Luettu 29.10.2014.
- Dixon, Freeman & Toman 2010. Stop Trying to Delighting Your Customers. Harward Business Review.
- Grönroos 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy.
- Eskola Jari, Suoranta Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Vastapaino.
- Hair Jr. Joseph F., Wolfinbarger Celsi Mary, Money Arthur H., Samouel Phillip ja Page Michael J. 2011. Essentials of Business Research Methods 2nd edition. M.E. Scharpe Inc.
- Heikkinen, Rovio & Syrjälä Leena 2006. Toiminnasta tietoon Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura ja Dark Oy.
- Iltasanomat 27.6.2014. Uusi ilmiö leviää: Kännykkä syrjäyttää kolikot pysäköinnissä.
<http://m.iltasanomat.fi/autot/art-1288706756018.html> Luettu 15.11.2014.
- Keskinen. Asiakkaan polun ymmärtäminen ja johtaminen (Customer Journey Management),
<http://www.amt.fi/static/tietovarasto/68>
- Keskinen & Lipiäinen 2013. Asiakkaan matkassa. Talentum.
- Korkiakoski & Löytänä 2014. Asiakkaan aikakausi. Talentum.
- Korkiakoski Kari. <https://karikko.wordpress.com/> Luettu 14.3.2015.
- Kortesuo 2014. <http://eioototta.fi/mista-tunnistaa-alentuvan-tyylin-teleoperaattorin-viestinnassa/> Luettu 9.11.2014.
- Kortesuo & Löytänä 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum.
- Kotler 1999. Kotler on Marketing. The Free Press.
- Kotler, Keller, Brady Mairead, Goodman & Hansen 2012. Marketing Management 2nd edition. Pearson.
- Lewis & Mitchell 1990. Defining and Measuring the Quality of Customer Service. Emerald.
- Metsämuuronen 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Meyer & Schwager 2007. Understanding Customer Experience. Harward Business Review.
- Meroni & Sangiorgi 2011. Design for Services, Surrey: Gower Publishing Limited.
- Meroni 2011. <https://vimeo.com/51024366> Katsottu 20.5.2015.
- Opetushallitus. Tilastollisten menetelmien sanasto.
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/tilastomatikka/sanasto.html#Korrelaatio> Luettu 27.12.2014.
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4.
- Perttula & Latomaa 2005. Kokemuksen tutkimus, Dialogia Oy.
- Pine & Gilmore 2008. The eight principles of strategic authenticity. Emerald.
- Bruno 2013. President, Business SolutionsTraining Inc. Seminaarimateriaali.
- Reichheld 2003. "The One Number You Need to Grow". Harward Business Review.
- Robson 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rope & Pöllänen 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 2.painos. Weilin+Göös.
- Silverman 2010. Doing qualitative research: a practical handbook. Thousand Oaks.
- Silverman 2011. Interpreting qualitative data, 4th edition, Thousand Oaks.
- Takeuchi & Quelch 1983. "Quality Is More Than Making a Good Product". Harward Business Review.
- Tappura 2009, Tampereen teknillinen yliopisto, http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Tappura_Toimintatutkimus090109.pdf Luettu 19.5.2015.

- Tekes 2013. Toimittaneet Heli Paavola ja Marjo Uusikylä. Rajatonta rohkeutta. http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/rajatonta_rohkeutta.pdf Luettu 2.4.2015.
- Tisch 2007. Chocolates on the pillow aren't enough - Reinventing the Customer Experience. John Wiley & Sons. Inc.
- Tincher 2014. Heart of the Customer: How hard is it to be your customer? <http://www.heartofthecustomer.com/customer-experience-score-how-hard-is-it-to-be-your-customer/> Luettu 30.10.2014.
- Vattenfall Oy. www.vattenfall.fi Luettu 16.11.2015.
- Vilka 2007. Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Von Koskull 2009. Use of Customer Information - An Ethnography in Service Development. Edita Prima Ltd, Helsinki.
- Parasuraman, Zeithaml & Berry 2010. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. American Marketing Association. <http://wordofmouthindex.com/womi-scores/> Luettu 12.2.2015.
- Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of marketing, vol. 64, No 1.
- Zeithaml, Berry & Parasuraman 1996. The behavioral consequences of service quality. The Journal of Marketing, vol. 60, No. 2.

Liitteet

Liite 1 Case-yrityksen projektiaikataulu	87
Kuvio 1 Esimerkki sähköpostivastauksesta.....	16
Kuvio 2 Esimerkki yritysvastuun näkymisestä asiakaskokemuksen luomisessa.	17
Kuvio 3 Age of the Customer.....	19
Kuvio 4 Asiakassuhdematriisi.	23
Kuvio 5 Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä.	24
Kuvio 6 Asiakaskeskeisyyden tasot.	30
Kuvio 7 Asiakkaalle luotavan arvon muodot.....	33
Kuvio 8 Organisaation yhteinen sitoutuminen asiakaskokemuksen ratkaisemiseen	37
Kuvio 9 Asiakaskeskeisen innovoinnin mahdollisuudet.	39
Kuvio 10 Net Promoter Score.	56
Kuvio 11 British Telecomin soveltama CES-malli.....	57
Kuvio 12 Asiakasmittarin ennustava voima.	57
Kuvio 13 Esimerkki kriteerien toteutumisesta.	79
Kuvio 14 Laadullisten kriteerien arvioiden portaat	79
Kuvio 15 Opinnäytetyöprojektin toteuttamista havainnollistava kuva	81

Liite 1 Case-yrityksen projektiaikataulu

2013					
Kesä/syysky 2013	Vkot 40-42 2013	Vkot 45 2013	Vkot 46-47	Vkot 48-52	
Laadullisen havainnoinnin tarpeen tunnistaminen. Perustuen arjen tekemisen läpinäkyvyyden varmistamiseen johtamisen tueksi. Kunkin asiakasrajapinnassa työskentelevän yksilöllisen kompetenssin selvittämiseksi. Valmiina olevat asiakaskokemustutkimukset Ulkopuolisen kumppanin tuottaman laadullisen tutkimuksen kriteerien testaus arjen jatkuvassa mallissa -> johtopäätökset.		Kuluttajaliiketoiminnan ohjausryhmä - alustavan suunnitelman esitys. Suunnitelma sisältää avauksen tavoitteista, mallin eduista. Esitys hyväksytään jatkokehitykseen.	Suunnitelman täsmentäminen aikataululla. Projektiryhmän kokoaminen.		Kriteeristön jatkokehittämistä autenttisten tilanteiden kanssa testaamalla.
Benchmarkkausta toimialalta, omatoimisesti mysteroimalla. Jatkuvan auditoinnin etujen arviointia, halutun mallin etujen merkityksen ymmärtämistä asiakaskokemukselle.	Asiakaskokemuksen kokonaisuus - keskustelu, laatuauditoinnin rooli ja tavoitteet palvelun johtamisessa.	Yritysluokituksen ohjausryhmä - alustavan suunnitelman esitys. Suunnitelma sisältää avauksen tavoitteista, mallin eduista. Esitys hyväksytään jatkokehitykseen.	Asiakaskokemuksen laadullisen kriteeristön jatkotyöstöä. Vahvaa keskustelua organisaation vastuullisten kanssa. Kriteeristö linjaan organisaation arvojen ja asiakaskokemustalouden kanssa.		Kriteeristön testaamisesta nousseet havainnot. Esitys rajapinnasta vastuullisille. Käydään yhdessä läpi ja sovitaan jatkosta.
Benchmarkkaustayön ja muun taustaselvityksen esittely (käyttyäytymistieteet, johtamisen rooli).	Arviointi- ja tarvekeskustelu palvelurajapintojen vastuullisten kanssa.		Ulkopuolisen asiantuntijan kontaktointi. Sovitaan yhteistyöstä kriteerien soveltuvuuden selvittämiseksi.		
Aktiivista keskustelua organisaation eri vastuurajapintojen kanssa.	Budjettiraamit laadullisen havainnoinnin koulutuksille.				
	Alustavan suunnitelman laatiminen.				
2014					
Vkot 2-5	Vkot 6-8	Vkot 10-18	Vkot 19-25	vko 26 ->	Vkot 50-52
Kriteeristön jatkokehitys, testaus autenttisilla asiakastilanteilla.	Uusien kriteeristöjen hiominen ja viimeinen testaus.	Workshopti sekä kuluttaja- että yritysliiketoiminnan kohderyhmille. Workshopit kaksiosaiset.	Tukimateriaalin työstö: miksi asiakaskokemus on tärkeä, mitä voimme sillä saavuttaa. Palauteannon uusi kulttuuri - materiaali.	Mini-workshopti siirtyvät asiakasrajapintojen vastuullisten toteutukseen.	Toisen tavoite-etaapin tulostarkastelu. Jatkokehityksen linjausten ja painopisteiden tarkistus sekä jalkautus.
Projektiryhmä hyväksyy uudistetut kriteerit.	Uusittujen laadullisten kriteerien jalkautussuunnitelma. Toteutustapana workshop, kohderyhmän kohtaan arvioijat, palauteantajat, eli esimiehet. Aikataulu, resurssien jakautuminen workshoppeihin.	Arjen auditointi sähköisen arviointilomakkeen rakentaminen.	Asiakasrajapintojen valmennukset (8 kpl). Valmennuksissa sekä esimiehiä, eli arvioijia ja palauteantajia että asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä.		Projekti päätettiin 27.10.2014.
Kriteerien läpikäynti/sparraus ulkopuolisen asiantuntijan kanssa yhteistyössä. Yhteistyön kautta toimialan ja verrattavien toimialojen benchmarkkausta.	Esitys projektiryhmälle vielä esiintyneistä muutostarpeista, sisältäen ehdotuksen muutoksille. Projektiryhmä hyväksyy muutokset.	Palautekeskustelut workshoppeista, kriteereistä. Oleellisinä tunnistetaan tarve miniworkshopien jatkamiseen arvioinnin yhteismitallisuuden varmistamiseksi. Siirretään selvitykseen.			
Numeerisen arvioinnin tulointa ja hyöty laadullisen arvioinnin ja tulosten rinnalla.	Workshop-sisällön rakentaminen. Sähköinen arviointilomake, arvioitavat autenttiset kohteet ja palauteannon kokonaisuuden tarkennukset.	Päätös ns. miniworkshopien järjestämisestä.	Ensimmäisten tavoite-etaapin tulostarkastelu. Jatkokehityksen linjausten ja painopisteiden tarkistus sekä jalkautus.		
2015					
Vkot 2-5	Vkot 6-8	Vkot 10-18	Vkot 19-25	vko 22-23	
Jatkuva seuranta ja johtaminen Kallibroitutkimuksesta sopiminen, aikataulutaminen.	Palauteen keskittäminen yhä vahvemmin asiakaskokemukseen.				Kolmannen tavoite-etaapin tulostarkastelu. Jatkokehityksen linjausten ja painopisteiden tarkistus sekä jalkautus.
					Organisaation asiakaskokemusjohtamisen malli H2H-kohtaamisissa valmis.