

Asiakaskokemus ja sen johtaminen NPS:n avulla

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Ylempi ammattikorkeakoulutututkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma (YAMK13)
Opinnäytetyö
23.9.2015
Kati Nironen

Lahden ammattikorkeakoulu
YAMK

NIRONEN, KATI:

Asiakaskokemuksen johtaminen
NPS:n avulla

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman (YAMK) opinnäytetyö, 63 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda systemaattinen toimintatapa, jolla asiakaskokemusta voidaan johtaa asiakaspalvelun arjessa NPS:n avulla.

Työn tarkoituksena on kuvata toimintavan luontiin tähdännyt kehittämistyö, joka perustui toimeksiantajan tarpeiden selvittämiseen ryhmäkeskustelulla, mutta joka linkittyi myös hyvin vahvasti teoriaosuudessa esiin nousseisiin, kriittisiin asiakaskokemuksen johtamisessa huomioita vaativiin seikkoihin.

Kirjallisuuskatsauksessa paneudutaan asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen. Asiakaskokemuksen mittaamisessa keskitytään kahteen ehkä yleisempään asiakaskokemuksen mittariin, Net Promoter Scoreen (NPS) ja Customer Effort Scoreen (CES), joista kumpikin on käytössä kohdeyrityksessä.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen NPS:n avulla jakaantuu kolmeen osaan: asiakaskeskeisen yrityskulttuurin vahvistamiseen, asiakkaan äänen aktiiviseen kuuntelemiseen sekä NPS-palautteiden perusteella tehtäviin korjauksiin. Jokaisen näiden kolmen osa-alueen alla on vielä neljä konkreettista toimenpidettä, joiden kautta asiakaskokemuksen johtaminen saadaan sidottua operatiiviseen toimintaan.

Työssä esitettyä asiakaskokemuksen johtamisen toimintatapaa voidaan hyödyntää sellaisten yritysten asiakaspalveluissa, jotka ovat asiakaskokemuksen johtamisessa jo hieman pidemmällä, mittaavat asiakaskokemustaan ja omaavat selkeän prosessin NPS-takaisinsoittojen tekemiseen. Soveltuvien osien toimintatapaa voivat hyödyntää myös sellaiset yritykset, jotka ovat vasta päättäneet valita asiakaskokemuksen strategiseksi painopisteeksi.

Asiasanat: Asiakaskokemus, Asiakaskokemuksen johtaminen, Asiakkaan ääni, Net Promoter Score (NPS)

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

NIRONEN, KATI:

Customer Experience Management
with NPS

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 63
pages, 1 appendix

Autumn 2015

ABSTRACT

The aim of this thesis is to create a systematic approach to manage customer experience with the help of NPS at the customer service environment.

The purpose is to describe the development work done to create this approach. This approach is based on the needs of the target company, discovered in a group conversation, but linked also very strongly on the critical customer experience management issues arisen from the literature review of this thesis.

The literature review explores customer experience and management of it. The part of measuring customer experience focuses on the Net Promoter Score (NPS) and Customer Effort Score (CES), both being used in the target company as well as many companies around the world.

This developed approach consists of three main points: strengthening customer-oriented corporate culture, actively listening to customer voice (VoC) and improvements needed on the basis of the NPS-feedback. Each of these three main points are divided into four concrete action points, through which the customer experience management can be tied to operational activities.

Customer experience management approach described in this thesis can be utilized by customer services of such companies which already measure customer experience and have a clear process for making NPS-callbacks. It can also be applicable for companies who have only just decided to choose customer experience as a strategic priority.

...

Key words: Customer Experience, Customer Experience Management, Voice of Customer, Net Promoter Score (NPS)

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuksen tausta	4
1.2	Työn rakenne	5
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	7
2.1	Asiakaskokemus	7
2.1.1	Maailma on muuttunut; asiakas on siirrettävä keskiöön	8
2.1.2	Asiakaskokemukseen vaikuttaminen	10
2.1.3	Odotukset ylittävä asiakaskokemus	14
2.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	15
2.2.1	Asiakaskeskeisyyden tasot	17
2.2.2	Johdon sitoutuminen	18
2.2.3	Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet	19
2.2.4	Johtamisen tukena asiakaskokemusohjelma	21
2.2.5	Suosittelun vauhtipyörä	25
2.2.6	Sosiaalinen media ja asiakaskokemuksen johtaminen	26
2.2.7	Asiakaskokemuksen johtamisen kompastuskiviä	28
2.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	30
2.3.1	Net Promoter Score (NPS) asiakaskokemuksen mittarina	31
2.3.2	Customer Effort Score (CES) asiakaskokemuksen mittarina	34
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
3.1	Sonera ja NPS	36
3.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	37
3.3	Tutkimusstrategia ja -menetelmät	38
3.4	Aineiston hankinta, käsittely ja analysointi	39
3.5	Lähtötilanne tutkimukselle	41
3.6	Ryhmäkeskustelu	41
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
4.1	Toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen NPS:n avulla	42
4.1.1	Asiakaskeskeisen yrityskulttuurin vahvistaminen	43
4.1.2	Asiakkaan äänen aktiivinen kuunteleminen	44

4.1.3	NPS-palautteiden perusteella tehtävät korjaukset	45
5	YHTEENVETO	46
5.1	Kirjallisuuskatsaukseen koottu tietoperusta tutkimukselle	46
5.2	Johtopäätökset	47
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	50
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	60

KESKEISIMMÄT KÄSITTEET

Asiakaskokemus (Customer Experience)

Shaw, Dibeehi ja Walden (2010, 3) määrittelevät asiakaskokemuksen kirjassaan Customer Experience – Future Trends and Insights seuraavasti “Asiakaskokemus on asiakkaan tietoisesti ja tiedostamatta havainnoimaa organisaation ja asiakkaan välistä kanssakäymistä. Se on yhdistelmä organisaation järkevää suoritusta, aistien stimulointia ja tunteiden herättämistä, ja sitä voi verrata asiakkaan odotuksiin kaikissa asiakaskohtaamisissa.”

Asiakaskokemuksen johtaminen (Customer Experience Management, CEM)

Asiakaskokemuksen johtamisella viitataan niihin menetelmiin, joilla pyritään parantamaan asiakaskokemusta ja vaikuttamaan niihin seikkoihin, joista asiakaskokemus koostuu (Dandridge 2010).

Asiakkaan ääni (Voice of the Customer, VoC)

Griffin ja Hauser (1993, 3) kirjoittivat jo vuonna 1993 Marketing Science -julkaisussa ”The Voice of the Customer”, että tutkimalla Asiakkaan ääntä, eli selvittämällä asiakkaan tarpeet, luokittelemalla ne ja vielä priorisoimalla ne, voidaan ymmärtää mitkä seikat vaikuttavat asiakastyytyvyyteen. Hauser on jälkepäin maininnut vielä asiakkaan havaintojen vertailun (Hauser, 1993) sekä segmentoinnin (Hauser, 2008) Asiakkaan äänen tutkimisen osa-alueena. Asiakkaan äänen tutkiminen on aiemmin mielletty lähinnä tuotekehittelyyn liittyväksi tutkimukseksi.

Tänä päivänä useat yritykset teettävät tutkimuksia, pyytävät palautteita ja keräävät Asiakkaan ääni -dataa monista lähteistä, jotta ne voisivat paremmin tunnistaa mahdollisuudet parantaa asiakaskokemusta (Brandt 2007, 1).

Tässä työssä Asiakkaan äänellä tarkoitetaan yleisesti kaikkea asiakkaan palautetta hänen kokemuksistaan tuotteesta tai palvelusta.

Net Promoter Score (NPS)

Suositteluus asiakaskokemuksen mittarina: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä X ystävällesi tai kollegallesi?”

$\% \text{ Suosittelevat} - \% \text{ Arvostelijat} = \text{Net Promoter Score}$

Customer Effort Score (CES)

Asiainnin helppous asiakaskokemuksen mittarina: ”Kuinka vaivattomaksi koit edellisen asiointikerran X yrityksessä?”

1 JOHDANTO

Tätä päivää kuvaa termi asiakkaan aikakausi (Löytänä & Korhikoski 2014, 16). Monet yritykset ovat ymmärtäneet, että pärjätäkseen kiristyvässä kilpailussa, täytyy heillä olla keinoja erottua kilpailijoista. Viimeisen kymmenen vuoden aikana on enenevässä määrin alettu puhua asiakaskokemuksen merkityksestä kilpailuvalttina.

Asiakaskokemuksesta on tehty monia opinnäytetöitä jopa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Hakusanalla asiakaskokemus löytyy 221 opinnäytetystä, jotka on julkaistu Theseuksessa vuoden 2015 aikana hakupäivään 13.8.2015 mennessä. Näistä 40 on ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä. Tämä osaltaan kuvastaa aiheen ajankohtaisuutta ja suosiota. Useimpien näiden tutkimusten lähtökohtana on ollut selvittää kohdeyrityksen asiakaskokemuksen tilaa tutkimushetkellä, selvittää mikä siihen vaikuttaa sekä antaa sen parantamiseen kehitysehdotuksia. Esimerkkinä näistä tutkimuksista voisi mainita keväältä 2015 Oulun Ammattikorkeakoulun opinnäytetyön, Asiakaskokemuksen kehittäminen Oulun Osuuspankissa, jonka on kirjoittanut Juhani Timmerbacka.

Tässä ensimmäisen pääluvun kahdessa kappaleessa avataan tämän kehitystutkimuksen taustaa sekä opinnäytetyön rakennetta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Asiakaskokemus on yksi tämän kehitystutkimuksen toimeksiantajan, Soneran, strategisista painopisteistä, ja asiakaskokemusta mittaavaa Net Promoter Score (NPS) -kyselyä on käytetty yrityksessä yhtenä laatumittarina kevästä 2012 lähtien. Osana yrityksen NPS-prosessia käytetään myös Customer Effort Score (CES) -kyselyä. Yrityksellä on jo siis hyvin selkeä kuva sen tuottamasta asiakaskokemuksesta, ja niistä seikoista, jotka siihen vaikuttavat. Lisäksi NPS-prosessista nousee jatkuvasti aiheita isompiin kehitysprojekteihin, joiden tarkoitus on parantaa asiakaskokemusta.

Keväällä 2015 Liisa Niemi teki oman ammattikorkeakoulutasoisen opin- näytetyönsä Soneran Yritysasiakaspalvelulle. Aiheena oli ”Asiakaskoke- muksella kohti suositteluhalukkuutta”, ja tutkimusongelmana oli ”Miten asiakaskontaktissa voidaan vaikuttaa asiakkaan suositteluhalukkuuden li- säämiseen?” Hänen tutkimuksen otanta oli kuitenkin pieni, eikä antanut suoranaisesti yritykselle tai osastolle mitään uutta tietoa suosittelevuuteen vaikuttavista tekijöistä, jotka eivät olisi tulleet esiin jo yrityksen omasta NPS-prosessista. Tutkimuksessa kysyttiin myös yrityksen viideltä eri hen- kilöltä muun muassa heidän mielikuviaan asiakaskokemuksen johtami- sesta ja NPS:stä asiakaskokemuksen mittarina. Tuota osaa Niemen tutki- muksesta olen käyttänyt osana omaa taustatietoani tätä tutkimusta teh- dessäni.

Lähtökohta tälle kehitystyölle on noussut Soneran Yritysasiakaspalvelun johtoryhmän tarpeesta saada käytännönläheinen ja systemaattinen toimin- tatapa, jolla johtoryhmä voisi johtaa asiakaskokemusta NPS-tulosten ja - palautteiden avulla. Yrityksen NPS-prosessin ei koettu sisältävän tähän riittävän yksityiskohtaisia toimintaohjeita.

Olen työskennellyt Soneralla yli 15 vuotta, joista viimeiset 3 vuotta esimie- henä Yritysasiakaspalvelussa. Asiakaskokemuksen johtaminen kuuluu Soneralla esimiehen työnkuvaan, mutta koen aiheen erittäin mielenkiin- toiseksi myös henkilökohtaisesti. Nämä seikat vaikuttivat opinnäytetyön ai- heen valintaan.

1.2 Työn rakenne

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään ensin asiakaskokemusta yleisesti, ja perustellaan, miksi tänä päivänä asiakaskokemuksen parantaminen näh- dään kilpailukeinona kiristyvillä markkinoilla. Sen jälkeen käydään läpi tar- kemmin asiakaskokemuksen johtamista, ja sen eri osa-alueita. Viimeiseksi kirjallisuuskatsauksessa kerrotaan kahdesta ehkä yleisimmästä asiakasko- kemuksen mittarista, Net Promoter Scoresta (NPS) ja Customer Effort

Scoresta (CES), jotka molemmat ovat käytössä myös tutkimuksen kohdeyrityksessä laatumittareina.

Tutkimuksen toteuttamisosassa esitellään ensin tutkimuskonteksti ja toimeksiantaja, sekä kuvataan tutkimuksen lähtötilanne. Tämän jälkeen kerrotaan valituista tutkimusmenetelmistä, aineiston hankinnasta ja analysoinnista eli käydään läpi kuinka kehitystutkimus eteni, ja miten asiakaskokemuksen johtamisen systemaattinen toimintatapa kohdeyritykselle tuotettiin. Osa tästä opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamisosasta on vain toimeksiantajan käytössä.

Tutkimuksen tuloksena esitellään kehitetty toimintatapa johtaa asiakaskokemusta NPS:n avulla. Johtopäätöksissä arvioidaan työn onnistumista, luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä pohditaan myös jatkotutkimuksen tarvetta.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi se tietoperusta, jolle opinnäytetyön kehitystutkimus pohjautuu. Katsauksessa pureudutaan asiakaskokemukseen, sen johtamiseen ja mittaamiseen. Varsinkin kappaleet 2.2.3 Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet ja 2.2.4 Johtamisen tukena asiakaskokemushjelma toimivat tietoperustana kehitystutkimuksen tuloksena syntyneelle toimintatavalle johtaa asiakaskokemusta NPS:n avulla.

2.1 Asiakaskokemus

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” toteavat Janne Löytänä ja Katleena Kortesus kirjassaan Asiakaskokemus – Palvelubisneksessä kokemusbisnekseen (Löytänä & Kortesus 2011, 11).

Koska asiakaskokemus muodostuu asiakkaalle osaksi tiedostaen, osaksi tiedostamatta, on tärkeää ymmärtää, millaisia erilaisia signaaleja yritys viestii asiakkaalle, sillä muuten asiakaskokemusta ei voi johtaa tarkoituksenmukaisesti. Ensimmäiseksi on siis ymmärrettävä psykologisesta kulumasta katsoen yleensäkin sitä miten ihmiset kokevat asioita, jotta voidaan kehittää mitään osaa asiakaskokemuksesta. (Shaw & muut 2010, 4-7.)

Ensiarvoisen tärkeä on myös pystyä määrittelemään ne asiat, jotka tuottavat eniten arvoa asiakaskokemukseen, ja mitkä taas syövät sitä. On siis nähtävä pintaa syvemmälle mitä asiakas oikeasti haluaa, eikä pelkästään kuvitella tietävänsä perustuen yrityksen omaan näkemykseen asiasta. (Shaw & muut 2010, 4-7.)

Myös Löytänä ja Kortesus (2011, 11) ovat sitä mieltä, että asiakaskokemus ei ole järjellä perusteltavissa, vaan siihen vaikuttaa voimakkaasti myös tunteet. Näin ollen siihen ei voida edes täysin vaikuttaa, mutta yritykset voivat toki päättää, minkälaisen kokemuksen he asiakkailleen haluavat antaa. On muistettava, että asiakas tuo tilanteeseen painolastina aiemmat

kokemuksensa, mitkä osaltaan vaikuttavat siihen, miten asiakas uuden kohtaamisen kokee ja näkee (Shaw & muut 2010, 18).

Asiakaskokemuksesta on alettu puhua vasta 2000 -luvun taitteesta lähtien, ja vieläkin sen johtaminen mielletään usein pelkästään asiakaspalvelun kehittämiseksi. Asiakaskokemus tulisi nähdä kokonaisvaltaisempana tapana ottaa huomioon kaikki yrityksen osa-alueet, sillä niistä jokainen on yhteydessä asiakkaaseen, ainakin välillisesti. Vaikka myynti- ja asiakaspalvelu -osastot ovatkin eniten kosketuksissa asiakkaisiin, muut yrityksen osastot vaikuttavat toiminnallaan siihen, pystyvätkö nämä edellä mainitut osastot luomaan odotuksia ylittäviä kokemuksia asiakkaille. (Löytänä & Korteso 2011, 11-15.)

Asiakkaan aikakaudelle on päädytty 90-luvun, ja vielä 2000-luvun alun informaation aikakaudelta. Menestyminen tänä päivänä on täysin kiinni siitä, kykeneekö yritys luomaan asiakkaalle arvokkaan kokemuksen. Strategian, johtamisen, kohtaamisten, mittaamisen ja yrityskulttuurin pitää kaikkien kokonaisvaltaisesti tukea tätä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16.) Lisäksi menestyminen vaatii toimintojen yksinkertaistamista ja sen kautta nopeampaa toimintaa, sillä asiakkaan aikakautta leimaa ”mulle-kaikki-heti-nyt” -ajattelu. Aivan uudenlainen nopeuden käsite on siis ottanut vallan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 17-18.) Myös Webb (2011, 88) väittää nopeuden olevan yksi tärkeimmistä asioista sosiaalisen median maailmassa.

2.1.1 Maailma on muuttunut; asiakas on siirrettävä keskiöön

Kyllästetyillä markkinoilla perinteiset rationaaliset tavat myydä eivät yksinkertaisesti enää riitä, vaan mukaan pitää ottaa kokemuksellinen näkökulma, eli miltä asiat tuntuvat. Nämä rationaaliset tavat myydä muodostuvat neljästä P:stä, jotka ovat price eli hinta, product eli tuote, place eli paikka ja promotion eli markkinointi. Yritysten ydintuotteet ja palvelu ovat usein pitkälti samanlaisia, ja kokemuksellinen puoli on se ainoa erottava

tekijä, jonka perusteella asiakas tekee ostopäätöksensä. (Shaw & muut 2010, 10-11.)

Maailman ja asiakkaiden toiminnan voimakas muuttuminen viimeisten kymmenen vuoden aikana onkin siirtänyt aiemmin kenties tuotteisiin tai hintaan keskittyvät kilpailustrategiat monessa yrityksessä historiaan. Monet palveluyritykset maailmalla ovat jo ymmärtäneet, että saavuttaakseen kilpailuedun markkinoilla, heidän tulee luoda asiakkailleen enemmän arvoa kokemuksilla. Tätä asiakaskokemuksen nostamista kilpailustrategiaksi eivät kaikki yritykset Suomessa sen sijaan ole vielä oivaltaneet. (Löytänä & Kortesus 2011, 22-31.)

Pelkästään internetin ja sosiaalisen median vaikutuksesta asiakkailta on nykyään mahdollisuus saada tietoa ja vertailla tuotteita aivan eri tavalla kuin vielä viime vuosituhannen lopussa. Jos siis aikaisemmin yritys pystyi keskittymään pelkästään myymiseen, nykyään se on asiakas joka ostaa, ja vieläpä ajasta ja paikasta riippumatta. Yritysten odotetaan mahdollistettavan tämän nettisivujensa ja itsepalvelutyökalujensa avulla. (Löytänä & Kortesus 2011, 22-31.)

Lisähaasteen tähän aikaan tuo se, että internet ja sosiaalinen media kuuluttavat nykyään koko maailmalle yrityksen tehdyistä virheistä. Vanhan sanonnan mukaan hyvästä kokemuksesta kerrotaan yhdelle ja huonosta kymmenelle, mutta tänä päivänä kokemuksista kuulee silmänräpäyksessä valtava määrä sekä olemassa olevia että potentiaalisia asiakkaita. Vain todella keskittymällä asiakaskokemuksen johtamiseen, ja pitämällä huolta, että asiakas on kaiken toiminnan keskiössä, voi yritys edes pyrkiä vaikuttamaan tähän. (Löytänä & Kortesus 2011, 22-31.)

Camilla Reinboth (2008, 11) puhuu kirjassaan ”Johda ja kehitä asiakaspalvelua” liukuhihnopalvelusta, josta pääsee eroon nimenomaan varmistamalla, että toiminnan lähtökohtana on asiakas, ja että koko organisaatio nähdään asiakkaalle lisäarvoa tuottavana kokonaisuutena. Ei siis riitä, että

asiakaspalvelussa työntekijät ovat ystävällisiä, jos asiakasta kuitenkin siirrellään siitä syystä, että jokainen hoitaa tiukasti vain oman osansa prosessista. Jokaisen asiakasrajapinnassa toimivan on otettava asiakkaan asia haltuun ja kannettava vastuu tapauksesta laajemmin, vaikka kaikkia palasia ei itse pystyisikään ratkaisemaan.

2.1.2 Asiakaskokemukseen vaikuttaminen

Asiakkaalle voidaan tuottaa neljänlaista arvoa: taloudellista, toiminnallista, symbolista ja emotionaalista arvoa. Yritys pystyy toiminnallaan ja tuotteillaan luomaan vain edellytykset asiakaskokemuksen ja arvon muodostumiselle, ja asiakas itse muodostaa loput. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.)

Taloudellinen ja toiminnallinen arvo kuvaavat jo termeinä mitä niillä tarkoitetaan; taloudellinen liittyy hintaan ja toiminnallinen esimerkiksi toimintavarmuuteen. Nämä molemmat ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa olevia arvoja. Symbolinen arvo voi liittyä mielikuviin tai asiakkaan persoonan ilmaisemiseen. Esimerkiksi heimoutuminen on tärkeä osa symbolisen arvon muodostumista. Vielä informaation aikakaudella tällä brändiin liittyvällä symbolisella arvolla oli enemmän merkitystä, mutta tänä päivänä bränditkin ovat samankaltaistuneet, ja aidosti erilaisen brändin ylläpitäminen tässä median murroksessa maksaa yksinkertaisesti liikaa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18-19.)

Sen sijaan neljäs, emotionaalinen arvo, ja sen tuomat mahdollisuudet, ovat suuresti alihyödynnetyt. Nämä liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin, ja edellyttävät vahvasti tuotteiden ja palveluiden asiakaskohtaista personointia. Näitä merkityksellisiä kokemuksia eivät kilpailijat pysty kopiomaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 20.)

Ihmiset rakentavat nykyään jopa identiteettiään tekemiensä ostosten ja hankintojen avulla. Huonolla palvelulla voi siis peräti loukata asiakkaan minuutta, joten pettymykset satuttavat enemmän kuin ennen. Siksi niistä ker-

rotaan niin herkästi sosiaalisessa mediassakin. Hyvällä asiakaskokemuksella voi siis auttaa asiakasta vahvistamaan minäkuvaansa. Tapahtuneita virheitä ei missään nimessä saa yrittää vähätellä, vaan ne tulee analysoida tarkasti, ja ottaa niistä opiksi, jotta yritys pystyy jatkossa välttämään ne. (Löytänä & Korteso 2011, 43 – 44.)

Kun mietitään millaisen asiakaskokemuksen yritys haluaa asiakkailleen tuottaa, tulisi asiaa lähestyä niiden tunteiden kautta, joita yritys haluaa asiakkaissaan herättää. Osa tunteista vahvistaa asiakkaan saamaa arvoa, ja osa tuhoaa sitä, joten on tärkeää, että yrityksellä on yhteinen näkemys näistä tunteista, joita se haluaa asiakkaissaan synnyttää, ja että yritys kirjaa ne ylös esimerkiksi asiakaslupaukseensa. (Shaw 2007, 39.)

Franz antaa blogikirjoituksessaan What's Your Customer Effort Score? käytännönläheisiä vinkejä hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen. Yrityksen tulisi muun muassa varmistaa kaikkien antamiensa tietojen oikeellisuus, mahdollistaa asioiden tekeminen omatoimisesti loppuun saakka itsepalvelussa sekä huomioida asiakkaan odotukset. Lisäksi Franzin vinkkeinä hyvään asiakaskokemukseen ovat johdonmukaisuus eri kanavien välillä, oikea-aikainen ja henkilökohtainen viestintä sekä alihankkijoiden tarjoaman palvelun haluttua asiakaskokemusta vahvistava rooli. (Franz, A. 2012.)

Asiakaskokemukseen vaikuttavista asioista käytön helppous, nopeus ja ratkaisun saaminen ovat rationaalisia, kun taas tunteisiin perustuvia tekijöitä ovat esimerkiksi kohteliaisuus, empatia, lämpö ja luottamus, ja nämä tulee ottaa huomioon kaikissa mahdollisissa asiakaskohtaamispisteissä (GfK 2013).

Shaw (2007, 47) mainitsee tiettyjä asiakkaiden negatiivisia tunteita, jotka suoraan vähentävät asiakasuskollisuutta ja maksavat yrityksille paljon rahaa reklamaatioiden käsittelyinä, palautusten vastaanottoina ja laskutus-epäselvyyksien selvittelyinä. Näistä tunteista esimerkkeinä mainittakoon pettymys, turhautuminen, tyytymättömyys ja laiminlyöty olo.

Sen sijaan positiivisia, ja täten tavoiteltavia tunteita, joita tulee pyrkiä synnyttämään asiakkaalle, ovat esimerkiksi arvostettu, turvallinen, huomioitu, huolehdittu ja luotettu (Shaw 2007, 89).

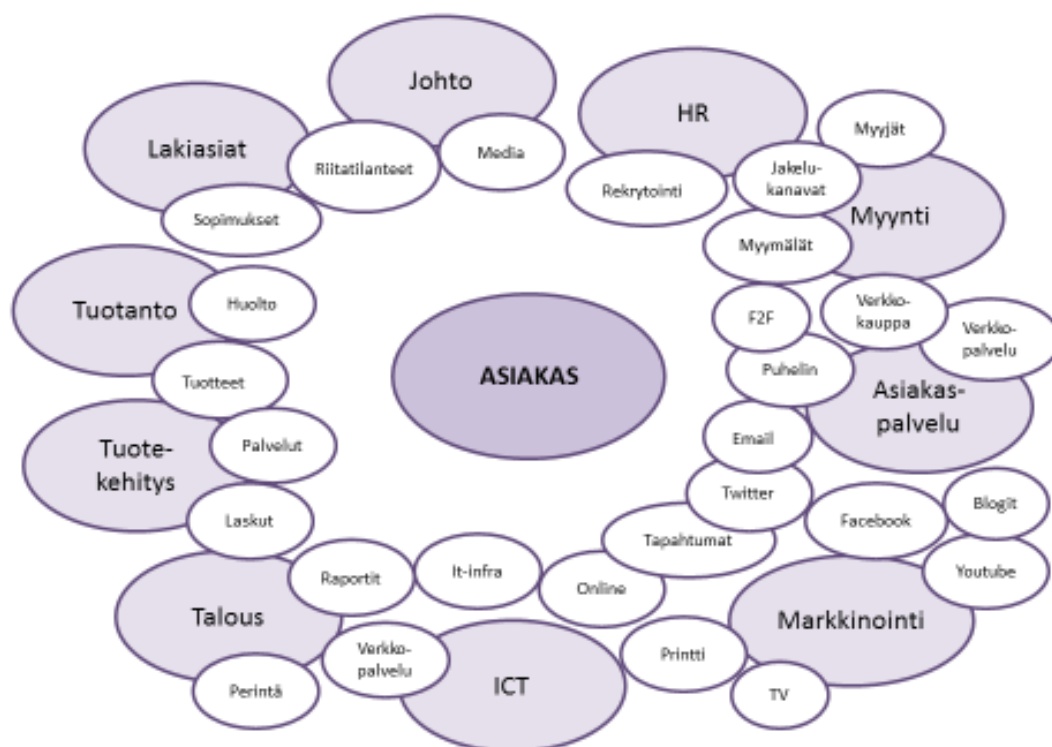
Liian usein yrityksissä keskitytään pelkästään kriisien hallintaan ja asiakkaiden negatiivisten palautteiden käsittelyyn, ja unohdetaan jo positiivisesti yritykseen suhtautuvien asiakkaiden sitoutumisen vahvistaminen. (Webb 2011, 46.) Gallagher (2013, 64-66) mainitsee kirjassaan *The Customer Service Survival Kit – What to Say to Defuse Even the Worst Customer Situations*, kuinka negatiivisiin tilanteisiin voidaan antaa joko vastaus, mikä vahvistaa asiakkaan negatiivista tunnetta, tai ratkaisu, joka auttaa muuttamaan asiakkaan tunnetta positiivisempaan suuntaan. Joten yrityksen omalla suhtautumisella tilanteeseen on suuri vaikutus asiakkaalle muodostuvaan tunteeseen, ja sitä kautta asiakaskokemuksen.

Asiakaskokemusta voidaan siis vahvistaa luomalla elämyksiä ja yllättämällä myönteisesti. Asiakasta voidaan esimerkiksi saattaa läpi valintaprosessin suosittelemalla, ja helpottamalla täten asiakkaan päätöstä ja ostoa. (Löytänä & Korteso 2011, 45.)

On myös tärkeää jättää positiivisia muistijälkiä asiakkaille, jos halutaan, että asiakas jatkossakin haluaa palata yritykseen ja ostaa lisää. Asiakaskokemusta johdettava ja kehitettävä järjestelmällisesti ja tietoisesti, jotta myönteisten muistijälkien syntyminen ei olisi kiinni sattumasta, ja näin ollen satunnaista. Yrityksellä pitää olla selvillä ne kaikki kosketuspisteet, joissa asiat on mahdollista tehdä poikkeuksellisen hyvin. (Löytänä & Korteso 2011, 48-49.)

Kaikki ne paikat ja tilanteet, joissa yritys ja asiakas kohtaavat, ovat kosketuspisteitä, joilla on merkitystä asiakaskokemukseen. Näistä osa on vuorovaikutteisia kohtaamisia, kuten tapaamiset ja puhelut, ja osa passiivisia kohtaamisia, kuten asiakkaan yrityksen internetsivuilla käynti, tai mainoksen näkeminen. Kuviossa 1 esitelty kosketuspisteiden ympyrämalli kuvaa

näiden asiakaskokemukseen vaikuttavien kosketuspisteiden paljoutta hyvin. (Futurelab 2013.)



Kuvio 1. Kosketuspisteiden ympyrämalli (Futurelab 2013.)

Asiakaskokemuksen pitää tuottaa lisäksi mielihyvää asiakkaalle, jotta asiakas ilahtuisi saamastaan palvelusta. Näin hänet saadaan haluamaan lisää. Tämä on puhdasta kemiaa, sillä aivot tuottavat välittäjäaineita, serotoniinia ja dopamiinia, aina mielihyvää koettaessa. Ihmiset ovat suorastaan riippuvaisia näistä välittäjäaineista. (Löytänä & Korteso 2011, 49.)

Asiakaspalvelun rooli tässä asiakaskokemukseen vaikuttamisessa on avainasemassa. Se on osa yrityksen asiakkailleen tarjoamaa tuotetta, ja sen tulisi vahvistaa haluttua brändiä. Mikäli asiakaspalvelu pystyy luomaan asiakkaille mielihyvää tuovia tunteita, voi asiakaspalvelu toimia jopa kilpailuetuna. (Reinboth 2008, 31.)

Yritys ei voi keskittyä pelkästään asiakaskokemukseen, joka syntyy asiakas kohtaamisten aikana. Asia on nähtävä kokemusjatkumona, johon vaikuttavat asiakkaan luonteenpiirteet, aiempi elämäkokemus, asiakas kohtaamista edeltävät yritykseen liittyvät asiat, itse kohtaaminen, sekä kohtaamista seuraavat asiat. Näistä kaikista yhdessä muodostuu asiakaskokemus. Moni yritys ei edes yritä vaikuttaa kohtaamista edeltäviin ja sitä seuraaviin asioihin. (Shaw 2007, 38.) Miten asiakaskokemukseen vaikuttaa esimerkiksi ostopäätöstä edeltävän tiedon helppo saatavuus yrityksen verkkosivuilla, jonottaminen kohtaamiseen, tai tuotteen käyttöönoton helpottaminen riittäväillä ja selkeillä ohjeilla? On helppoa mieltää näiden seikkojen vaikuttavan asiakaskokemukseen.

2.1.3 Odotukset ylittävä asiakaskokemus

Jotta yritys pystyy ylittämään odotukset, luomaan kilpailuetua ja erottumaan, ei se voi tuottaa pelkkiä peruspalveluita. Ydinkokemuksesta, laajennetusta kokemuksesta ja odotukset ylittävistä elementeistä koostuu odotukset ylittävä kokemus. (Löytänä & Korteso 2011, 59-64.)

Yrityksen tulee aina ja kaikissa olosuhteissa varmistaa, että se pystyy tuottamaan ydinkokemuksen. Ydinkokemus on se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia tuote tai palvelu ylipäättään ostetaan. Laajennetulla kokemuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että asiakaskokemukseen tuodaan mukaan jotain, joka lisää palvelun tai tuotteen arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 59-64.)

Odotukset ylittävä kokemus syntyy vasta kun ydinkokemus ja laajennettu kokemus on ensin tuotettu. Tämä syntyy esimerkiksi henkilökohtaisuudella, aitoudella, räätälöitävyydellä, oikea-aikaisuudella ja yllättävyydellä. (Löytänä & Korteso 2011, 59-64.)

Antti Pankakoski, joka toimi Siljan toimitusjohtajana vuosina 2003 - 2006, on todennut kirjan "Taitoa, tahtoa, talenttia – 50 tarinaa johtamisesta" kap-

paleessa ”Bisneksenä elämykset”, että vaikka yritys tuottaisi massapalveluita, jokaisen asiakkaan tulisi kuitenkin voida tuntea, että nimenomaan hän saa parasta palvelua. Tämän mahdollistaa Pankakosken mukaan jatkuva koulutus ja asian tärkeyden esiintuominen joka käänteessä. (Jabe & muut, 277.)

Pankakosken voidaan mieltää puhuvan tässä nimenomaan odotukset ylittävistä asiakaskokemuksesta. Toinen seikka, minkä Pankakoski nostaa esiin on, että yrityksen pitää osata tunnistaa erilaiset asiakasryhmät ja vielä niiden sisältä asiakkaat yksilöinä (Jabe & muut, 277). Myös Löytänä ja Kortesuso käsittelevät erilaisia asiakasrooleja, segmentointia ja sitä, kuinka tärkeää on löytää juuri ne keinot, joilla luodaan erilaistettuja kokemuksia erilaisille asiakkaille (Löytänä & Kortesuso 2011, 128-129). On ymmärrettävää, että tasalaatuinen palvelu on erilaista eri ihmisille (Löytänä & Kortesuso 2011, 133). Asiakkaan kokemus odotuksiensa ja saamansa palvelun kohtaamisesta määrittelee tunteeiko asiakas saavansa hyvää vai huonoa palvelua (Webb 2011, 47).

2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Kun puhutaan asiakaskokemuksen johtamisesta, täytyy ensinnäkin miettiä voiko asiakaskokemusta edes johtaa, vai pitäisikö puhua pelkästään asiakaskokemukseen vaikuttamisesta. Johtamisen voi mieltää kontrolloinniksi, eivätkä ihmiset yleensä pidä siitä, että heitä yritetään kontrolloida. Tästä syystä pitää enemmänkin pyrkiä johtamaan niitä työkaluja ja keinoja, jotka auttavat yritystä vaikuttamaan asiakkaidensa mielikuvaan yrityksestä, toteaa asiakaskokemuskonsultti ja -expertti Jim Rembach blogissaan Customer Experience Management is Like Herding Cats. (Rembach 2015.)

Rembachin (2015) mukaan yrityksen tulisi katsoa tuotettaan, prosessejaan sekä ihmisiä aivan uudella tavalla. Tuotetta tulisi tarkastella sen mukaan, miltä se käyttäjistään tuntuu, ei niinkään millainen se on tai mitä sillä voi tehdä. Kun mietitään prosesseja, ei niitä saisi nähdä pelkästään tiukkaan

määriteltyinä työvaiheina. Sen sijaan tulisi varmistaa, että ne näkyvät asiakkaille asti helppoina ja joustavina, koska silloin ne toimivat erottavina tekijöinä ja kilpailuetuna, kun asiakkaat vertaavat yrityksiä toisiinsa. Lisäksi ihmiset tulisi nähdä vuorovaikutuksen kautta, eikä pelkästään tapahtumana, jossa raha vaihtaa omistajaa, puhutaan sitten asiakkaista tai työntekijöistä. Näin asiakaskokemusta voi johtaa vaikuttamisen kautta kontrollon sijaan.

Vuonna 2012 amerikkalainen Watermark Consulting vertasi 500 Standard & Poor'sin 500 suurimman pörssilistatun amerikkalaisyrityksen tulosta asiakkaiden kokemuksiin yrityksestä. Tulos oli selkeä: asiakaskokemuksen luomisessa edelläkävijöinä toimivat yritykset ovat tehneet lähes kolminkertaisen tuloksen verrattuna heikomman asiakaskokemuksen tuottaviin yrityksiin. Näin ollen voidaan todeta, että ainoastaan luomalla asiakkaille arvoa, voidaan luoda ja kasvattaa omistajille arvoa. Ensisijaisena tavoitteena ei pitäisikään koskaan olla arvon tuottaminen omistajille, vaan nimenomaan arvon tuottaminen asiakkaille, vaikka tämä näyttääkin usein unohdettavan kvartaalitaloudessa maksimaalista tulosta tavoittelevissa yrityksissä. (Löytänä & Korhonen 2014, 21-23.)

Usein nähdään, että hyvä asiakaskokemus syntyy silloin, kun tuotetaan hyvää asiakaspalvelua, ja että hyvä asiakaspalvelu on kiinni pelkästään oikeanlaisesta asenteesta. On kuitenkin mahdotonta käskää aikuisten ihmisten muuttamaan asennettaan. On paljon helpompaa luoda jatkuvan kasvun ja oppimisen kulttuuri, jossa kaikille annetaan samat mahdollisuudet kehittää itseään, oli sitten kyse asiakaspalvelijoiden kriisinhallintataidoista tai yleisistä elämönhallintataidoista. Tämä johtaa Gallagherin mukaan suoraan selkeästi parempaan asiakkaiden palveluun, samalla kun työntekijät kokevat, että he voivat parantaa jopa heidän omaa elämäänsä näillä uusilla taidoilla. (Gallagher 2013, 164-165.)

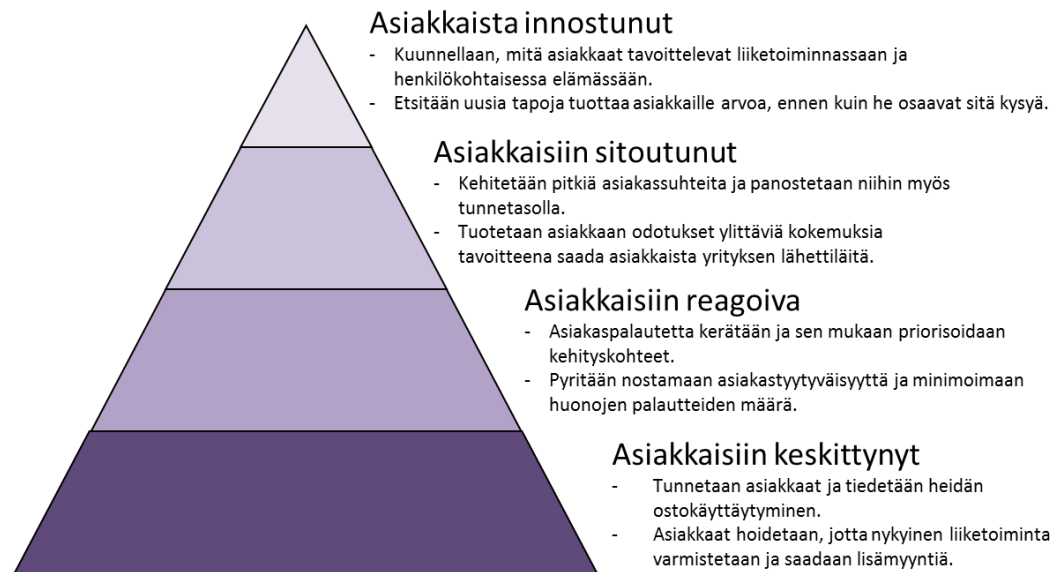
Futurelab, joka on kansainvälinen, 15 maassa toimiva asiakaskokemuksen johtamisen ja markkinoinnin muutoksen konsulttitoimisto, on maininnut

muun muassa seuraavat asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt: Se vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen, ja täten kasvattaa suosittelijoiden määrää, se lisää mahdollisuuksia lisämyyntiin asiakkaille sekä pidentää asiakkuuden elinkaarta, jolloin myös (uus)asiakashankinnan kustannukset pienenevät. Se kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää, samalla kun negatiivisten asiakaspalautteiden määrä vähenee. Sillä on myös henkilöstöä sitouttava, kuten myös brändin arvoa kohottava, vaikutus. (Futurelab 2013, 1.)

Lynn Hunsaker, Asiakaskokemusjohtamisen konsulttiyrityksen ClearActionin johtaja, painottaa blogissaan ”Is Customer Experience Management Important in B2B?”, että jos yritys haluaa maksimoida asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt sekä tuotot, tulee sen panostaa riittävästi sisäiseen muutokseen ja asiakkaan äänen kuuntelemiseen. Asiakkaan ääntä tulee kuunnella aina ja riittävästi ennen mitään päätöksiä, liittyivät päätökset sitten liiketoiminnan strategiaan, politiikkaan, prosesseihin tai muihin toimiin. Tällöin asiakas on oikeasti päätösten keskiössä, jopa ennen taloudellisia perusteita. (Hunsaker 2015.) Myös Randall Brandt on samaa mieltä, sillä hän toteaa, että yritysten tulee löytää keinot linkittää asiakkaan ääni liiketoiminnan prosesseihin ja tuloksiin. Tarvitaan tehokkaat keinot hyödyntää asiakkaan ääntä, jotta se saadaan sidottua onnistuneesti operatiiviseen johtamiseen ja liiketoimintaan. (Brandt 2008, 6.)

2.2.1 Asiakaskeskeisyyden tasot

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 26-27) yleistävät, että suomalaiset yritykset sijoittuvat asiakaskeskeisyyden tasoja kuvaavalla pyramidilla (ks. kuvio 2) kahdelle alimmaiselle tasolle, sillä liiketoiminnan säilyttäminen ja lisämyynnin hakeminen määrittelevät toimintaa enemmän kuin asiakas, jonka elämään yritys etsii keinoja luoda uutta arvoa. Tunteiden vaikutuksesta ostopäätöksiin on toki puhuttu jo pitkään, mutta konkreettisesti tunnetasoon panostaminen asiakassuhteissa ei ole vielä yleistä.

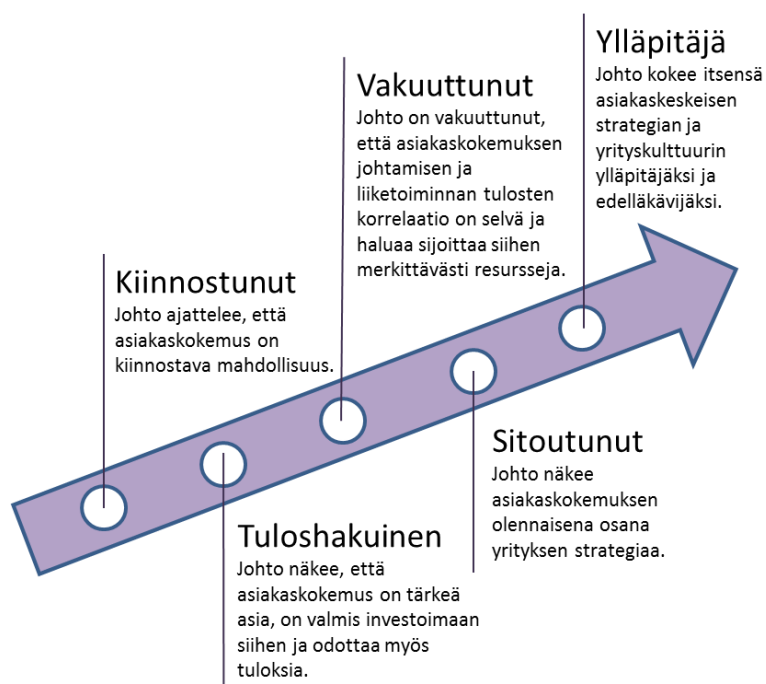


Kuvio 2. Asiakaskeskeisyyden tasot (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26 / Customer Think Corp 2012)

Ylimmälle tasolle on maailmalla päässyt vain harva yritys. Klassisin esimerkki niistä on Apple, joka haluaa löytää uusia keinoja arvontuottamiseen asiakkailleen ennen kuin nämä osaavat niitä edes kysyä, jolloin yrityksen toiminnan keskeinen ja systemaattinen osa on innovointi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26-27.)

2.2.2 Johdon sitoutuminen

Johdon aito sitoutuminen asiakaskeskeiseen strategiaan on edellytys, jotta yritys voi edetä asiakaskeskeisyyden ylemmille tasoille. Sitoutumisen tasoissa on kuitenkin eroja. Alla oleva kuvio 3 havainnollistaa asiaa tarkemmin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 27-28.)



Kuvio 3. Johdon sitoutumisen asteet (Löytänä & Korhikoski 2014, 28.)

Usein haasteena asiakaskeskeisyydelle ja strategisesti asiakaskokemukseen sitoutumisessa ovat vanhoihin rakenteisiin nojaava johto tai perinteinen tuotelähtöinen yrityskulttuuri. Edelläkävijöinä asiakaskokemuksen johtamisessa useilla aloilla ovatkin ne yritykset, jotka ovat jo yritystä perustessaan luoneet asiakaskeskeisyyteen vahvasti nojaavan yrityskulttuurin. (Löytänä & Korhikoski 2014, 29.) Niissä yrityksissä johto on jo alkujaan ottanut ylläpitäjän roolin suhteessa asiakaskokemukseen.

2.2.3 Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet

Ei riitä, että johto on sitoutunut asiakaskokemuksen ja sen johtamiseen. Tärkeintä on, että asiakaskeskeinen strategia saadaan toteutumaan ja jalautumaan yrityksessä niin, että se välittyy asiakkaille asti (Löytänä & Korhikoski 2014, 36).

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 37) jakavat asiakaskokemuksen kehittämisen tyypilliset toimenpiteet ja niiden linkittymisen yrityksen liiketoimintahyötyihin kolmeen vaiheeseen: ensiaskeluihin, kypsyysvaiheeseen sekä jatkuvan kehityksen ylläpitämiseen.

Ensiaskel-vaiheessa annetaan asiakkaille asiakaskokemukseen liittyviä, lähinnä markkinointilauseen omaisia lupauksia, jotka ohjaavat vain yrityksen sisäistä ajattelua asiakaskeskeisempään suuntaan. Kosketuspistekarttoja piirretään, asiakaskokemusta ryhdytään mittaamaan ja suurimpia kipupisteitä, esimerkiksi liittyen asiakaspalveluun ja laskutukseen, pyritään poistamaan kehitystoimenpitein. Kaikki on kuitenkin lähinnä vain innostuneiden yksilöiden varassa, jotka toteuttavat näitä yksittäisiä kehitystoimia optimoidakseen tiettyjen kosketuspisteiden toimintaa. Tässä vaiheessa kokonaisuutta ei vielä nähdä, sillä organisaatorakenteet, siiloutuminen ja vastualueet estävät sen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37).

Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta on tärkeää, että yritys lunastaa antamiaan lupauksia, sillä muuten katteettomat lupaukset aiheuttavat vain pettymyksiä asiakkaille, eikä asiakaskokemus todellakaan parane. Tässä vaiheessa asiakaskokemuksen johtamisesta saatavat liiketoiminnalliset hyödyt ovat vielä suhteellisen pieniä, vaihdellen positiivisen ja negatiivisen välillä voimakkaastikin. Tarvitaan siis pitkäjänteistä työtä, joka kantaa yli kvartaalitalouden lyhyiden seurantajaksojen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37-40).

Vähitellen yritys alkaa kenties jo rekryointivaiheessa arvioida hakijoiden kykyä tuottaa halutun kaltaisia kokemuksia asiakkaille, ja yritys tekee strategisen valinnan valjastaa asiakaskokemus yrityksen markkinoilta erottavaksi kilpailutekijäksi. Tällöin yritys lähenee asiakaskokemuksen johtamisen seuraavaa vaihetta, kypsyysvaihetta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 38.)

Kypsyysvaiheessa asiakaskokemuksen johtamisesta saatavat hyödyt kasvavat jo selvästi. Tässä vaiheessa koko henkilöstön asiakaskokemusosaamista kasvatetaan, muutosohjelman jalkauttaminen aloitetaan, ja asiakaskeskeinen yrityskulttuuri alkaa juurtua. Yrityksen johtoryhmään valitaan asiakaskokemusjohtaja, ja asiakas-, henkilöstö- ja talousmittareita hyödynnetään asiakaskokemuksen johtamisessa. Myös kannuste- ja palkkiomalleja hiotaan perustumaan asiakaskokemukseen. Kypsyysvaiheessa kehittämistoimenpiteet ja prosessit suunnitellaan huomioiden asiakkaan kokemahyöty ensin, ja vasta sitten yrityksen sisäiset hyödyt. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 38-41.)

Kolmanteen, jatkuvan kehityksen vaiheeseen päästessään ei yritys voi missään nimessä henkäistä ja todeta olevansa asiakaskokemuksen johtamisessa valmis, sillä maailma ja asiakkaiden käyttäytyminen, tarpeet ja odotukset muuttuvat alati. Asiakaskokemus tulee siis huomioida systemaattisesti kaikissa prosesseissa, ja innovoida jatkuvasti, miten asiakkaille voidaan luoda uutta arvoa ja ylittää heidän odotuksensa kerta toisensa jälkeen. Vasta tällöin asiakaskokemus voi olla yrityksen tärkein kilpailukeino. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 39-42.)

2.2.4 Johtamisen tukena asiakaskokemusohjelma

Mikäli yrityksen strategiseksi kilpailueduksi on valittu asiakaskokemus, ja asiakaskeskeisen yrityskulttuurin halutaan jalkautuvan läpi koko yrityksen, johdosta aina asiakaspalveluun saakka, vaatii asiakaskokemuksen johtaminen tuekseen systemaattisen toimintamallin (Löytänä & Korkiakoski 2014, 81).

Systemaattista toiminnan kehittämistä ja sisäistä, yhteneväistä viestintää sisältävä asiakaskokemusohjelma tarkoittaa niitä toimintamalleja, joilla yritys hyödyntää tehokkaasti erilaisista kohtaamisista saamaansa palautteen. Lisäksi siihen voi sisältyä koko organisaation rakenteiden uudistamista,

jotta toimintamalleja voidaan kehittää entistä asiakaslähtöisemmiksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 81).

Löytänen ja Korkiakosken mukaan (2014, 81-87) asiakaskeskeisen toiminnan johdonmukainen kehittäminen pitää sisällään kuusi eri osa-aluetta, joiden kautta asiakaskokemusjohtaja vie strategiaa kohti asiakaskeskeistä yrityskulttuuria. Nämä osa-alueet on koottu kuvioon 4.



Kuvio 4. Asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen osa-alueet (Löytänä & Korkiakoski 2014, 81-87.)

Asiakaskohtaamisten mittaamista kuvataan tarkemmin kappaleessa 2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen. Tässä yhteydessä on hyvä korostaa kuitenkin mittaamisen ja datankeruun tärkeyttä. Myös yrityksen nimeltä InsightNow Ltd. toimitusjohtaja Dave Howard painottaa artikkelissaan Implementing a Customer Experience Programme (2015), että yrityksellä pitää

olla keinot kerätä käyttötarkoitukseen nähden oikeanlaista dataa ja ymmärtää sitä sekä vielä rohkeutta tehdä muutoksia datan perusteella, jotta asiakaskokemusohjelma olisi onnistunut. Erityisesti henkilöstömittaukset kertovat hyvää tietoa asiakaskokemusohjelman onnistumisesta ja etenemisestä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 82-83).

Asiakaskokemuksen mittausmalli tulisi luoda niin, että tulosten analysointi ja toimenpiteiden suunnittelu tehtäisiin mahdollisimman reaaliaikaisesti ja lähellä asiakasrajapintaa. Näin korjaavat toimenpiteet pystytään käynnistämään ilman viivettä. Tässä mittaamisessa voidaan käyttää esimerkiksi NPS:ää, mutta kyselyiden avointen kysymysten vastauksista löytyy parhaiten selitys, miksi asiakas arvostelee yritystä tai yksittäistä kohtaamista. Näihin tulisi pystyä puuttumaan heti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 83.)

Asiakaskokemusohjelman yksi tavoitteista on varmistaa, että asiakkaan syy arvostella poistetaan mahdollisimman nopeasti ja hyvin. Tällöin asiakas seuraavalla kerralla antaa todennäköisesti paremman arvosanan. Tästä syystä yritykset hoitavat usein ensimmäisenä nimenomaan arvostelijat ja heidän palautteensa, eivätkä niinkään panosta suosittelijoiden aktivointiin. Koska asiakaskokemus on aina asiakaskohtainen, tunteisiin ja odotuksiin perustuva yksilöllinen tapahtuma, tulisi asiakkaat parhaiten tuntevat työntekijät valtuuttaa ratkaisemaan asiakastilanteet vaivattomasti ja nopeasti jo heti ensimmäisen kontaktin aikana. Tämä merkitsee yleensä prosessien uudistamista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 84.)

Varmistaakseen, että asiakkaiden asiointi olisi vaivatonta ja suosittelua synnyttävää, tulisi yritysten organisoitua niin, ettei asiakasta siirreltäisi eri osastojen välillä. Tällaiset rakenteelliset korjaukset eivät onnistu ilman johdon rohkeutta ja täyttä tukea. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 84-85.)

Kaiken saamansa palautteen perusteella yritysten ymmärrys ja tuntemus asiakkaidensa toiveista ja tarpeista tulisi kasvaa, jolloin toiminnan kehittäminen oikeasti asiakaslähtöisempään suuntaan helpottuu. On kuitenkin hyvä muistaa, että asiakaskokemuksen parantuessa myös asiakkaiden

odotukset kasvavat. Asiakaskokemusohjelman tulee siis olla jatkuvaa, ja asiakaskeskeisen innovoinnin toimintamallien ja vastuiden olla selkeitä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 85.) Tähän viitattiin jo kappaleen 2.2.3 Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet kolmatta eli jatkuvan kehityksen vaihetta kuvaavassa osassa.

Yrityskulttuurin muuttaminen asiakaslähtöisemmäksi vaatii useamman vuoden järjestelmällistä ja jatkuvaa työtä, eikä siinä onnistuta ilman sitoutunutta ja innostunutta henkilöstöä. Muutosohjelmalle voi olla hyvä löytää puhutteleva nimi esimerkiksi sisäisellä nimikilpailulla. Usein puhutaankin vaikkapa ”Asiakas ensin” tai ”Asiakkaan ääni” -ohjelmista. Joskus yritys päättää kertoa muutoksesta heti myös asiakkaille, jotta työntekijät saadaan helpommin uskomaan, että johto on tosissaan. Tämä synnyttää hyvänlaista painetta, ja lupaus lunastetaan asiakaskohtaamisissa. Asiakkaiden referenssejä voidaan ottaa myös mukaan viestintään. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 86.) Tässä piilee toki riskinsä, jos lupauksia ei syystä tai toisesta pystytä lunastamaan.

Koko organisaatio vaatii asiakaskokemusohjelmasta koulutusta. On hyvä varmistaa, että kaikilla on yhteinen terminologia ja ymmärrys asiasta. Arvostelijoiden hoitamiseen asiakasrajapinnassa tarvitaan todennäköisesti valmentavaa koulutusta. Asiakaspalvelupuheluiden sisältöä tulisi saada enemmän asiakkaita sitouttavaan ja innostavaan suuntaan, eikä pitää välitöntä lisämyyntiä ainoana tavoitteena. Asiakkaan auttaminen esimerkiksi säästämään voi synnyttää lojaaleja asiakkaita. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 86-87.)

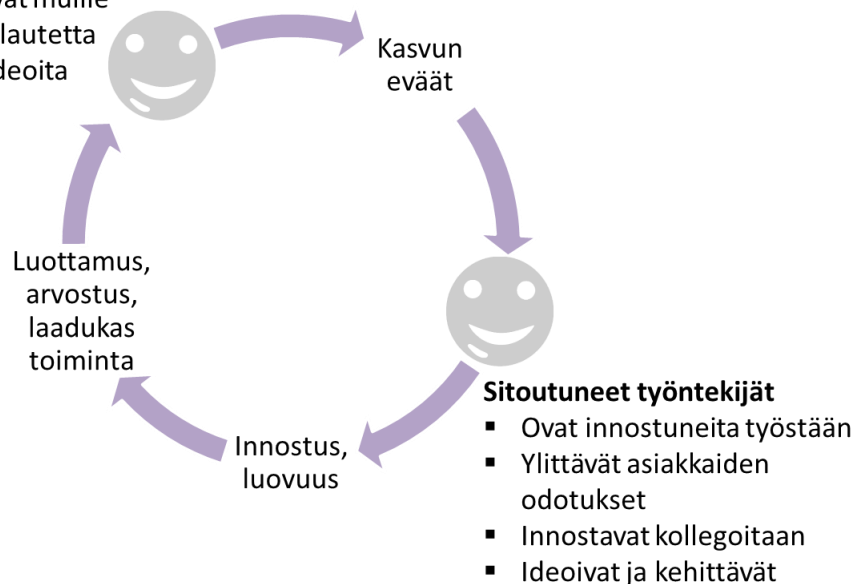
Samalla on hyvä varmistaa, että jokaisen työtehtävän osalta puhe toiminnan muutoksesta avataan ja konkretisoidaan riittävän tarkasti. Näin varmistetaan, että kaikki toimivat odotetulla tavalla, ja että asiakaskokemus muuttuu yksittäisissäkin tehtävissä sanoista teoiksi. Tämä yhteinen ajattelutapa voidaan myös konkretisoida asiakaslupaukseksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 182-183.)

2.2.5 Suosittelun vauhtipyörä

Fred Reichheld ja Rob Markey ovat kirjassaan *The Ultimate Question 2.0* kuvanneet suosittelun vauhtipyörän (*The Promoter Flywheel*). Pohjana tälle on Net Promoter Score -mallin henkilöstön tyytyväisyyden ja suosittelun välinen yhteys. Pyörä kuvaa sitä, kuinka tyytyväiset työntekijät tuottavat parempaa palvelua asiakkaille, jolloin asiakkaat saavat parempaa asiakaskokemusta. Tämä taas vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tämän positiivisen kehän saavuttaminen edellyttää järjestelmällistä ja pitkäjänteistä työtä, mutta siitä saatavat hyödyt ovat merkittävät. Ei myöskään ole helppoa päästä eroon negatiivisesta kehästä, jos sellainen on ollut vallalla yrityksessä aiemmin. Alla oleva kuva kertoo tarkemmin mistä suosittelun vauhtipyörässä on kyse. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 180.)

Lojaalit asiakkaat

- Ostavat enemmän
- Pysyvät pidempään
- Suosittelevat muille
- Antavat palautetta ja kehitysideoita



Kuvio 5. Suosittelun vauhtipyörä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 181.)

Myös Johnston ja Kong (2011, 16) kertovat artikkelissaan "The Customer Experience: A Road Map for Improvement", kuinka hyvällä asiakaskokemuksella ei ole pelkästään vaikutus asiakkaaseen ja yrityksen tulokseen, vaan myös henkilökuntaan. He käyttävät tästä termiä "triple bottom line". Työntekijöille suurin hyöty tulee ajattelutavan muutoksessa, työntekijöiden paremmassa ymmärryksessä millaista asiakaskokemusta yritys tuottaa ja asiakkaat toivovat, sekä miten heidän työnsä vaikuttaa tähän. Näin heidän sitoutumisensa työhön ja ylpeytensä työstään kasvoi, samoin kuin työtyytyväisyys.

2.2.6 Sosiaalinen media ja asiakaskokemuksen johtaminen

Uuden haasteen asiakaskokemuksen johtamiseen tuo sosiaalinen media. Monet yritykset ovat tehneet virheen yrittäessään ottaa sen haltuun kuten minkä hyvänsä uuden kanavan, ilman riittävää ajallista ja rahallista panostusta heti alkujaan. Ne eivät ole ymmärtäneet eivätkä huomioineet, että sosiaalinen media tulee olemaan valtavan tärkeä ja merkityksellinen kanava jatkossa. Sosiaalinen media palvelee ihmisten syvimpiä tarpeita olla sosiaalisia, kommunikoida toistensa kanssa ja kuulua johonkin ryhmään. (Shaw & muut 2010, 7-8.)

Myös Löytänä ja Korkiakoski (2014, 98-101) näkevät sosiaalisen median tärkeänä ja merkityksellisenä. He toteavat sen olevan keskeinen syy, miksi asiakaskokemus on nykyään niin kriittinen tekijä. Yhä useampi asiakaskosketuspisteistä on nykyään digitaalinen, ja asiakkaat liikkuvat kanavasta toiseen nopeasti. Osa jopa yritystä koskevasta vuoropuhelusta käydään verkossa, yrityksen ulottumattomissa. Näiden keskusteluiden vaikutukset voivat olla todella suuret, sillä esimerkiksi asiakaspalaute Facebook-sivulta voi päätyä lehtien lööppeihin, vaikka asiakas ei olisi edes oikeassa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 98.)

Sosiaalisessa mediassa täytyisikin Gallagherin (2013, 136-138) mukaan olla aito, nopea ja henkilökohtainen, eikä yksittäisiin negatiivisiin kommentteihin pitäisi koskaan ylireagoida, mutta niitä ei myöskään pitäisi jättää huomioimatta. Webb (2011, 127) painottaa lisäksi avoimuuden merkitystä, sillä hänen mukaansa yritys ei voi menestyä sosiaalisessa mediassa ilman sitä.

Tämä pakottaa Shawin, Dibeehin ja Waldenin mielestä yritykset keskittymään entistä enemmän asiakaskokemukseen ja muuttamaan tapansa suhtautua asiakkaisiinsa, sillä yritykset eivät voi enää kontrolloida millaista viestintää yrityksestä lähtee maailmalle. Sosiaalinen media on antanut valan asiakkaille, ja tämä pitäisi ymmärtää myös johtoportaassa. (Shaw & muut 2010, 70-75.)

Kun tarkastellaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä, huomataan, että internet on muokannut sekä kuluttajien että yritysten ostopäätösprosessia huomattavasti. Löytänä & Korkiakoski kertovat *The Challenger Sale* -kirjaa varten tehdystä tutkimuksesta, jonka mukaan 57 prosenttia business-to-business ostopäätöksistä on syntynyt jo ennen kuin asiakas edes tapaa myyjää, paljolti verkosta saatavien tietojen perusteella. Ratkaisuna tähän Löytänä ja Korkiakoski ehdottavat ammattioستajille tuotettuja blogeja, asiantuntija-artikkeleita ja webinaareja. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 98-100.)

Myös Taloustutkimus Oy tutki syyskuussa 2014 suomalaisten kuluttajien ostokäyttäytymistä, ja tutkimuksen mukaan peräti 83 % hakee verkosta hakukoneiden avulla tietoa ennen ostopäätöstä, ja 66 % kauppojen omilta verkkosivuilta (Taloustutkimus Oy 2014). Näiden tutkimusten perusteella voidaankin todeta, että yritysten kannattaa panostaa oman yrityksen verkkosivuihin, jotta asiakas löytäisi tarvitsemansa tiedot suoraan sieltä.

IBM:n tutkimuksen tulosten perusteella digitaalisista kanavista tulee muutamassa vuodessa tärkein asiakaskohtaamiskanava, ohittaen jopa perinteiset asiakas- ja puhelinpalvelut. Sosiaalisesta mediasta on kovaa vauhtia

tulossa yksi merkittävä osa yritysten asiakaspalvelua. Näin ollen olisikin tärkeää lisätä asiakasymmärrystä ja kehittää asiakaskokemusta tässä uudessa kanavassa, vaikka kanavan merkitys juuri tällä hetkellä tuntuisi ehkä pieneltä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 100-101.) Myös Shaw, Dibeehi ja Walden pitävät sosiaalista mediaa massiivisena mahdollisuutena (Shaw & muut 2010, 75-76.)

Miksi sitten yritykset eivät hyödynnä sosiaalista mediaa enempää? Shaw, Dibeehi ja Walden (2010, 75-76) kertovat sosiaalisen median gurun, Jeff Bullaksen, maininneen syiksi, että yrityksen johto voi pelätä sosiaalisen median olevan turvallisuusriski, joka vähentää työntekijän tuottavuutta eikä sen tuloksista olla varmoja. Sen mittaamiseen ja analysoimiseen ei ole riittävän kehittyneitä työkaluja, eikä ylempi johto anna sille tukea. Lisäksi voidaan olla haluttomia läpinäkyvyyteen tai pelätään yleensäkin tuntematonta ja virheiden tekemistä.

2.2.7 Asiakaskokemuksen johtamisen kompastuskiviä

Ketju on vain niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Tämä pätee myös asiakaskokemuksen tuottamiseen. Löytänä ja Korhikoski (2014, 70) esittelevät kaksi merkityksellisintä syytä, miksi asiakaskokemuksen tuottamisessa epäonnistutaan.

Ensimmäinen syy Löytänen ja Korhikosken (2014, 70) mukaan on siiloutuminen, joka voi olla joko operatiivista, kanavakohtaista tai hierarkista. Siiloilla tarkoitetaan organisaation vahvasti itsenäisyyteen pyrkiviä osia, jotka heikentävät sisäistä yhteistyötä, koordinaatiota ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Hatch & Cunliffe 2013, 161). Siiloutumista voidaan ehkäistä kevyemmällä organisaatorakenteilla, moderneilla työkaluilla varmistaa sisäinen, avoin kommunikaatio sekä uusilla toimintatavoilla. Myös yli siilojen asetetuilla tavoitteilla ja palkitsemismalleilla voidaan päästä asiakkaan odotukset ylittäviin kokemuksiin. (Löytänä & Korhikoski 2014, 70-74.)

Toinen syy asiakaskokemuksen tuottamisen epäonnistumisessa on useimmiten osaoptimointi. Tällöin yksittäiset erilliset toiminnan osat näyttävät tärkeämpää roolia kuin kokonaisuus. Löytänä ja Korkiakoski väittävät, että suomalaisten yritysten asiakaskokemuksen johtamisessa on löydettävissä merkittävässä määrin osaoptimointia, ja pitävät syynä sitä, ettei yrityksissä vielä täysin ymmärretä, että asiakaskokemus on aina kokonaisuus. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70-75.)

Siiloihin kannustavat yksilö- ja tiimikohtaiset palkkiomallit ohjaavat myös osaoptimointiin. Lisäksi asiakaskokemuksen kehittämisen toimenpiteissä keskitytään liian usein yksittäisiin kosketuspisteisiin. Toki kokonaisuus muodostuu aina osista, ja osia voi kehittää myös omina osa-alueinaan, mutta kokonaisuus pitäisi olla myös koko ajan hallinnassa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 75.)

Siiloutumisen ja osaoptimoinnin lisäksi Shaw (2007, 140-141) mainitsee, että johto voi omalla asenteellaan heikentää asiakaskokemusta. Joko se ei ymmärrä, että yritys ei oikeasti tuota toivottua asiakaskokemusta tai se ei sisimmässään usko, että asiakaskokemuksen parantaminen on tärkeää. Johdon olisi todella tärkeää olla säännöllisesti kosketuksissa asiakasrajapintaan, lukea asiakaspalautteita ja toivon mukaan jopa käsitellä niitä itse. Arjen kiireessä moni asia tuntuu kuitenkin olevan tärkeämpää kuin asiakaskokemuksen johtaminen, vaikka teoriassa kaikki pitävätkin sitä tärkeänä. Teot ratkaisevat, eivät puheet. Ratkaisuksi Shaw ehdottaa, että johtoa tulisi mitata asiakaskokemuksen mittareiden mukaan, jolloin asiakaskokemukseen vaikuttavien asioiden kehittämiseen olisi heillä todellinen motivaatio.

Johdon esimerkin tärkeyteen viitataan myös Harvard Business Review'n artikkelissa "Understanding Customer Experience". Kun ylempi johto tekee päätökset säännönmukaisesti asiakaskokemuksesta lähtöisin, ottavat työntekijät mallia heistä. Tällä heijastuu työntekijöiden tekemiin päätöksiin heidän omassa työssään. Yritys ei voi tuottaa hyvää asiakaskokemusta

ennen kuin sen rakenteet, järjestelmät ja työprosessit on muokattu asiakaskokemuksen lähtökohdista, ja ennen kuin siitä on tullut tärkein prioriteetti koko henkilökunnalle ylintä johtoa myöten. (Meyer & Schwager 2007.)

2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Yrityksen yrittäessä olla asiakaskeskeinen, on se perinteisesti toteuttanut erilaisia asiakastytyväisyystutkimuksia. Mutta näillä ei vielä saavuta paljoakaan asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta. Voidaankin puhua niiden olevan lähinnä nollatutkimuksia, joita tehdään vain tutkimisen tai tavan vuoksi, eikä kehittämisen tai johtamisen lähtökohdista. (Löytänä ja Korteso 2011, 188 – 194.)

Ongelmana on, että niissä keskitytään pelkästään rationaaliin asioihin, unohtaen emotionaaliset tekijät kokonaan. Lisäksi tuloksia analysoidaan vain lukuina, ei niinkään kehityskohtien etsimisen näkökulmasta. Ja jos tutkimus tehdään kerran pari vuodessa, on se kuin ohjattaisiin autoa peruutuspeilin kautta. Kun lisätään tähän vielä se, että ihmisillä on taipumus valehdella tutkimuksiin vastatessaan, voidaan todeta, ettei näillä tutkimuksilla ole useinkaan mitään todellista arvoa. (Löytänä ja Korteso 2011, 188 – 194.)

Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta jokainen asiakastutkimus antaa asiakkaalle lupauksen, että yritys kehittää toimintaansa vastausten perusteella. Jos mikään ei muutu tutkimuksista huolimatta, vaan asiakas saa eteensä saman kyselyn vuosi toisensa jälkeen, ei tuota lupausta ole lunastettu. Nekin rahat olisi voitu ehkä käyttää johonkin, jolla olisi aidosti luotu lisäarvoa asiakkaalle. (Löytänä ja Korteso 2011, 188 – 194.)

Myös Korhikoski toteaa, etteivät perinteiset asiakastytyväisyystutkimukset enää palvele tarkoitustaan, eikä uusien, asiakaskokemusta mittaavien kysymysten lisääminen osaksi vanhoja asiakastytyväisyyskyselyitä riitä, vaan koko mittaamisen malli tulisi uudistaa. (Korhikoski 2013.)

Jotta yritys saisi tarvitsemaansa tietoa eri kosketuspisteiden toiminnasta, tulee jokaisesta niistä kerätä palautetta onnistumisesta ja kehityskohteista. Lisäksi näiden palautekyselyiden tulee olla jatkuvia. Näin saadaan kokonaisvaltaisempaa tietoa kaikista niistä tekijöistä, jotka osaltaan vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 199.)

Pelkästään asiakasmittareilla ei voida mitata yrityksen asiakaskeskeisempään suuntaan siirtymistä. Tarvitaan myös taloudellisia mittareita, jotka kertovat, tuottaako asiakaskokemukseen panostaminen voittoa omistajille. Tämän lisäksi on tärkeää varmistaa henkilöstömittareilla, että toiminnan ja kulttuurin muutosta johdetaan oikeaan suuntaan. Näitä kolmea erilaista mittaristoa hyödyntäen voidaan tarkastella asiakaskokemuksen tuloksia kokonaisvaltaisesti, 360 asteen näkymästä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52.)

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan asiakaskokemusmittareista vain Net Promoter Scorea (NPS) ja Customer Experience Scorea (CES), koska kohdeorganisaatiossa on käytössä nämä kyseiset mittarit.

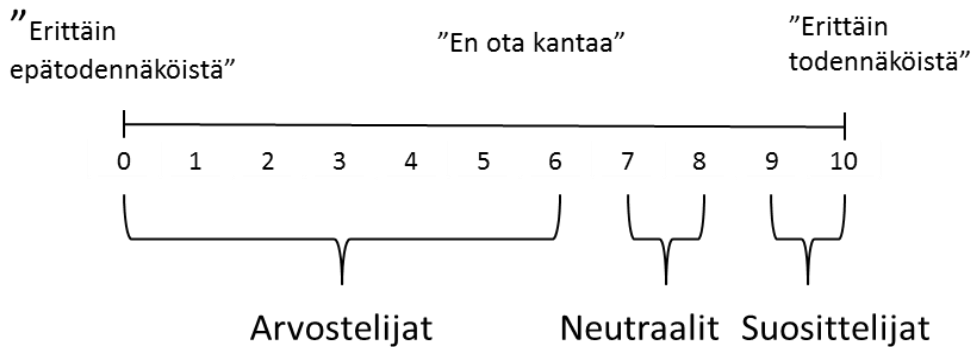
2.3.1 Net Promoter Score (NPS) asiakaskokemuksen mittarina

Asiakkaan halukkuus suositella yritystä on yksi parhaista mittareista mitata asiakaskokemusta. Tähän on monia eri menetelmiä, esimerkiksi Customer Effort Score (CES) sekä Customer Experience Index (CxPi), mutta yksi yksinkertaisimmista ja suosituimmista menetelmistä on Net Promoter Score -malli, jonka on kehittänyt Satmetrix-yrityksen johtaja, tohtori Laura Brooks ja Fred Reichheld Bain Company -nimisestä yrityksestä. Siinä asiakkaalta kysytään periaatteessa vain yksi kysymys: ”Kuinka todennäköisesti suositelisit yritystä X ystävällesi tai kollegallesi?” (Shaw 2007, 125).

Nettosuosittelu lasketaan asiakkaiden asteikolla 0-10 antamista vastauksista suosittelijoiden (9-10) prosentuaalisesta osuudesta vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus (0-6). Arvosanan 7-8 antaneet asiakkaat tulkitaan neutraaleiksi, eikä heidän vastauksensa katsota vaikuttavan

tulokseen, joten ne jätetään huomioimatta. (Korkeakoski & Ylikoski 2013, 3.)

Alla oleva kuvio havainnollistaa suosittelijuuden mittaamista.



$$\% \text{ Suosittelijat} - \% \text{ Arvostelijat} = \text{Net Promoter Score}$$

Kuvio 6. Net Promoter Scoren laskenta (Korkeakoski & Ylikoski 2013, 3.)

Useimmiten NPS-kyselyt toteutetaan verkkokyselyinä, kuten sähköpostilla, mutta nykyään kysely lähetetään usein myös tekstiviestillä. Asiakassuhdetta kokonaisuudessaan mitattaessa kyselyt lähetetään esimerkiksi vuosittain, mutta kun halutaan selvittää yksittäisiä ostotapahtumia, lähetetään kysely aina näiden tapahtumien jälkeen. Molemmilla kyselyillä on paikkansa ja tarkoituksensa, riippuen asiakassuhteesta. (Korkeakoski & Ylikoski 2013, 4.)

Juuri mallin yksinkertaisuus on NPS-mallin suurin höyty. Siihen on helppo asiakkaan vastata, ja asteikko on yksiselitteinen. Näin se tarjoaa suosittelun mittaamiseen konkreettisen tavan, ja saatuja tuloksia voidaan verrata toisten yritysten tuloksiin. (Löytänä ja Korteso 2011, 202 – 204.)

Toimialoittain NPS-luvut poikkeavat kuitenkin suuresti. Esimerkiksi tietyissä huippuhotelleissa, joissa kokemusten ylittämistä on hiottu äärimmilleen, nähdään jopa 80-90 % nettosuositelulukuja. Sen sijaan yrityksissä, joiden toimintaan vaikuttaa monet sellaiset asiat, joihin yritys itse ei pysty suoranaisesti vaikuttamaan, kuten esimerkiksi lentoyhtiöt, NPS-luvut pyörivät noin 0-20 % tietämällä. (Löytänä ja Korteso 2011, 202 – 204.)

Suomessa teleoperaattorit ovat alkaneet mitata NPS-lukuja muutama vuosi sitten, ja lukemat olivat tuolloin alkujaan reilusti miinuksien puolella. Eli siis enemmistö asiakkaista ei suosittelisi operaattoria. Löytänä ja Korteso mainitsevat, että ”kuulopuheiden mukaan operaattorit ovat nyt päässeet nollan tuntumaan, mutta matkaa reilusti positiivisiin lukuihin on vielä.” (Löytänä ja Korteso 2011, 202 – 204.)

NPS-kyselyiden tulokset vaihtelevat voimakkaasti riippuen maasta, toimialasta ja jopa yrityksestä. Tästä syystä jokaisen yrityksen täytyy selvittää oma lähtökohtansa ja ne keinot, joilla tuloksia lähdetään parantamaan. Toisaalta NPS-kyselyn etu on juuri siinä, että se antaa vertailukelpoista tietoa kilpailijoista omalla toimialalla. On mielenkiintoista, kuinka yleisesti NPS-kyselyissä heikoimmat tulokset annetaan yleensä Pohjoismaissa, Saksassa, Hollannissa ja Japanissa, kun taas Pohjois- ja Etelä-Amerikassa annetaan parhaat tulokset. Kulttuuritaustalla on siis vaikutusta tulosten vertailtavuuteen. (Korkeakoski & Ylikoski 2013, 4.)

Shaw (2007, 125) toteaa, että Reichheld ja hänen kollegansa Bain-yrityksessä ovat olleet erityisen kiinnostuneita NPS:n ja taloudellisen tuottavuuden välisestä yhteydestä. Tämä on vaikuttanut NPS:n suosioon, sillä sitä ei ole viety yrityksiin tutkimusyhteisön kautta, vaan nimenomaan suoraan johtoportaan taloudellinen hyötynäkökulma edellä, josta se on valutettu alaspäin koko organisaatioon.

NPS-mittaria on myös kritisoitu. Muun muassa tohtori Augustine Fou, seniori digitaalisen strategian neuvonantaja CMO:ssa, on kirjoittanut vuonna 2009 NPS:sta, että se on matemaattisesti epäpätevä, se ei anna mitään

uutta tietoa, se perustuu asiakkaiden mielipiteisiin eikä tekemiseen, eikä sitä voi siirtää käytäntöön (Fou 2009). Toisaalta Löytänä ja Korkiakoski toteavatkin, että ”Oleellinen asia on asiakkaiden kuunteleminen – ei itse Net Promoter Score”. Lisäksi he myöntävät, että ”NPS:n tieteellinen pohja on edelleen monilta osin kyseenalainen, mutta yhä useampi tutkimus osoittaa, että mallin dynamiikka toimii.” Näin ollen NPS tulee nähdä vain keinona mitata ja kehittää yrityksen asiakaskokemuksia, ja sen lisäksi yrityksellä tulee olla laajempi, sisäinen asiaskokemusohjelma, joka ohjaa yrityksen toimintaa kohden asiakaslähtöisyyttä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 145-148.)

Temkin Group toteutti vuoden 2012 lopun ja 2013 alun välisenä aikana Customer Benchmark Surveys -tutkimuksen, johon osallistui 10.000 vastaajaa 19 toimialalta. Yhteensä vastauksia oli yli 95.000. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että ”suositelijat antavat anteeksi huonon kokemuksen kuusi kertaa todennäköisemmin kuin arvostelijat”, ”suositelijat ostavat yli viisi kertaa todennäköisemmin uudestaan samalta yritykseltä kuin arvostelija” ja että ”todennäköisyys, että suositelija oikeasti suosittelee, on yli kaksinkertainen verrattuna arvostelijoihin”. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 150.)

Pelkästään tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta, että yrityksen on perustelua pyrkiä kasvattamaan suosittelijoiden määrää. NPS-kysely antaa yritykselle helposti tiedon arvostelijoista, joihin kannattaa panostaa ja pyrkiä vaikuttamaan esimerkiksi NPS-kyselyn jälkeisellä takaisinsoitolla. Takaisinsoiton perusteella pystytään keräämään lisätietoa siitä, mikä vaikutti asiakkaan antamaan heikkoon arvosanaan, ja tekemään tämän lisätiedon valossa korjausliikkeitä. (Bain & Company 2015)

2.3.2 Customer Effort Score (CES) asiakaskokemuksen mittarina

NPS on asiakaskokemuksen johtamisessa hyvä lähtökohta, mutta kun yritys on edennyt jo pidemmälle omalla polullaan kohti asiakaslähtöistä toi-

mintaympäristöä, on hyvä laajentaa näkemystä ottamalla asiakaskokemuksen mittaamiseen mukaan esimerkiksi Customer Effort Score (CES). CES mittaa asiointin helppoutta ja vaivattomuutta, ja malli sopii hyvin vaikkapa asiakastukeen soittamisen asiakaskokemuksen selvittämiseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 148.)

CES ei yksinään ole riittävä työkalu, jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa tehokkaasti (GfK 2013, 2), eikä CES ei ole vielä saavuttanut maailmalla samanlaista suosiota ja ympäröivää yhteisöä kuin NPS, mutta yritys voi hyötyä nimenomaan näiden kahden mallin yhdistelmästä, eivätkä ne siis ole vaihtoehtoisia asiakaskokemuksen mittareita (Korkiakoski 2013).

Asiointin helppouden merkityksestä asiakaskokemukseen alettiin puhua ensimmäistä kertaa vuonna 2010, kun Customer Contact Council, osa Corporate Executive Boardia, julkaisi Harvard Business Review'ssa artikkelin nimeltään "Stop Delighting Your Customers". Artikkelin mukaan asiakaspalveluiden kontakteihin perustuvaa dataa vertailemalla selvisi, että asiointin vaikeus merkitsi suoraan asiakasuskollisuuden vähenemistä. Sama vaikutus oli nähtävissä myös muissa kontaktipisteissä, kuten internet-sivuilla ja jälleenmyyntikanavissa. Näin ollen ympäristössä, joissa itsepalvelukanavilla on suuri merkitys, asiointin helppouden mittaamisesta saadaan suurin hyöty, kun halutaan johtaa asiakaskokemusta ja asiakkaalle tuotettavaa arvoa. (GfK 2013, 3.)

CES-kysely sisältää yleensä vain yhden kysymyksen, missä kysytään edellisen asiointikerran vaivattomuutta, ja asteikkona on 1-5 (Korkiakoski 2013), josta yksi kuvaa hyvin helppoa asiointia, ja viisi hyvin vaivalloista asiointia (GfK 2013).

CES:n puutteena on, että sitä ei voida käyttää kaikkien niiden asioiden mittaamiseen, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen, kuten esimerkiksi tuotteen laadun tai hinnan vaikutukseen. Lisäksi asiointin helppuus ei niinkään tuota lisäarvoa asiakkaalle, vaan ennemminkin se on perushygieniatekijä, jonka asiakkaat olettavat olevan kunnossa. (GfK 2013, 4-5.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kolmannen pääluvun alussa kuvataan tutkimuskonteksti. Luvussa käydään läpi tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, avataan tutkimusstrategia sekä perustellaan tutkimusmenetelmäksi valittu laadullinen kehitystutkimus ja osallistuva havainnointi. Myös aineiston hankintaa ja sen analysointia on esitelty tässä kappaleessa, samoin kuin kohdeorganisaation lähtötilanne toimintatapaa luodessa.

3.1 Sonera ja NPS

Sonera on verkkoyhteyksiä ja televiestintäpalveluita tuottava yritys, joka on osa kansainvälistä, Suomen lisäksi 16 maassa toimivaa, ja yli 26 000 työntekijää työllistävää TeliaSonera -konsernia. TeliaSonera on Euroopan viidenneksi suurin operaattori. TeliaSoneran asiakaslähtöisyyttä kuvaa konsernin asiakaslupaus ”Bringing the world closer – on the customer’s terms”. (TeliaSoneran internetsivut.)

Soneran toimitusjohtaja Valdur Laid on todennut, että *”Tavoitteenamme on Soneran erottuminen parhaalla asiakaskokemuksella”* (Soneran internetsivut), ja asiakaskokemus onkin nykyään yksi Soneran strategisista kivijaloista.

Soneralla NPS:ää on käytetty kevästä 2012 lähtien yhtenä laatumittarina (Soneran intranetsivut). Aluksi Soneralla oli käytössä kaksi rinnakkaista NPS-prosessia johtuen yrityksen organisaatorakenteesta. Vuonna 2013 organisaatiota kuitenkin uudistettiin ja samalla syntyi tarve yhtenäistää myös NPS-prosessit. Vuodesta 2014 lähtien Soneralla on pystytty seuraamaan koko yrityksen kattavaa, yhteistä NPS-tulosta, mutta samalla myös eri asiakassegmenttien omia NPS-tuloksia.

NPS-prosessi koostuu kaksi kertaa vuodessa toteutettavasta isommasta asiakaskokemuskyselystä, sekä jatkuvasta, asiakaskontaktin jälkeen lähetettävästä NPS- tai CES-kyselystä, riippuen mihin tilanteeseen kontakti on liittynyt (Soneran intranetsivut).

NPS-prosessissa asiakkaiden NPS-vastauksista analysoidaan annetun numeerisen arvosanan lisäksi myös sanalliset asiakaspalautteet, ja näiden palauteiden perusteella kehitetään toimintaa vastamaan paremmin asiakkaiden toiveita ja tarpeita.

Kaikki NPS-kyselyssä positiivisen ja negatiivisen vastauksen antaneet asiakkaat pyritään kontaktoimaan NPS-takaisinsoittojen avulla, jolloin yrityksen on mahdollista vaikuttaa asiakaskokemukseen, korjata mahdollisesti vielä tilannetta, ja kerätä asiakaspalautetta.

Operational Excellence Manager Hannamari Pärnänen, joka vastaa asiakaskokemuksen ja operatiivisen kyvykkyyden kehittämistä Soneran yritysliiketoiminnassa, on Liisa Niemen kevään 2015 tutkimuksessa todennut, että *"Tavoitteena on varmistaa että asiakkaan ääni on 100%sesti hyödynnettävissä päätöksenteossa koko organisaatiossa ja sitä kautta asiakas on aina prioriteetti numero 1."* (Niemi 2015, 42.)

3.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Työskentelen esimiehenä Soneran Yritysassiakaspalvelussa, joka on tämän tutkimuksen toimeksiantaja ja kohdeorganisaatio. Toimeksiantaja toivoi, että Soneralla vuonna 2014 käyttöön otettu yhtenäinen NPS-prosessi antaa paremman työkalun saada asiakkaan ääni kuuluviin, sekä päästä johtamaan asiakaskokemusta käytännön arjessa.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on tuottaa käytännönläheinen ja systemaattinen toimintatapa hyödyntää NPS-tuloksia ja -palautteita jatkossa asiakaskokemuksen johtamisessa Soneran Yritysassiakaspalvelussa.

Lisäksi tavoitteena on varmistaa, että NPS-tuloksia ja -palautteita käydään osastolla läpi ja että asiakkaan ääni kuuluu NPS:n kautta jatkossa säännöllisesti sekä johtoryhmän osastopalavereissa että osaston tiimipalavereissa.

Kirjallisuuskatsauksessa syvennyttään NPS:n hyödyntämiseen asiakaskokemuksen mittarina sekä asiakaskokemuksen johtamiseen NPS:n kautta saatavien palautteiden avulla. Kirjallisuuskatsauksessa sivutaan myös CES-mittaria, jota Soneralla käytetään NPS:n rinnalla osana NPS-prosessia. NPS-palautteella tarkoitetaan tässä työssä siis sekä NPS- että CES-kyselyn kautta kerättyjä vastauksia.

Muut asiakaskokemuksen mittarit on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, samoin kuin perinteiset asiakastytyväisyystutkimukset.

Tutkimuskysymys ja sen alakysymykset ovat:

- Millainen toimintatapa tukee parhaiten NPS-tulosten ja -palautteiden hyödyntämistä asiakaskokemuksen johtamisen työkaluna Soneran Yritysassiakaspalvelussa?
 - Miten asiakkaan ääni NPS-vastauksien valossa saadaan kuulumaan johtoryhmän osastopalavereissa ja osaston tiimipalavereissa?
 - Miten NPS-vastauksista saadun asiakaspalautteen vieminen tiimeihin ja tiimiläisille varmistetaan?

3.3 Tutkimusstrategia ja -menetelmät

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen kehitystutkimus. Tutkimuksen tavoitteena ollut uuden toimintatavan luonti määritteli tutkimusmenetelmän valinnan.

Tutkimuksen alussa selvitin kohdeorganisaation lähtötilannetta liittyen asiakaskokemuksen johtamiseen lyhyellä nettilomakkeella toteutetulla kyselytutkimuksella, jonka avointen kysymysten vastaukset muutin myös

kvantitatiiviseen eli määrälliseen muotoon koodaamalla ne numeerisesti. Tämän kyselyn tuloksia peilasin myös aiemmin toteutetun, yrityksen sisäisen, aiheeseen liittyvän tutkimuksen tuloksiin.

Toimintatapaan liittyvien tarpeiden kartoittamista varten järjestin ryhmäkeskustelun, joka on yksi laadullisen tutkimuksen empiirisen tutkimusaineiston keräämismenetelmä (Järvenpää & Kosonen, 1996, 20). Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan vapaamuotoista, yleensä noin kahden tunnin mittaista keskustelutilaisuutta, jonka aihe on etukäteen määritelty tilaisuuteen kutsutuille ihmisille (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 223). Ryhmäkeskustelun nauhoitin äänitallenteeksi, joka on hyväksytty laadullisen tutkimuksen aineistomuoto (Järvenpää & Kosonen, 1996, 20), enkä litteroinut sitä, eli muuttanut tekstimuotoon jälkikäteen.

Ryhmäkeskustelussa, kuten koko kehitystutkimuksen aikana muutenkin, käytin osallistuvaa havainnointia, jolla tarkoitetaan aineiston keruutapaa, jossa tutkija itse osallistuu tutkimansa kohdeorganisaation toimintaan (Eskola & Suoranta 2000, 98). Tutkimustapa oli mielestäni luontevaa, sillä työskentelen itse kohdeorganisaatiossa esimiehenä, ja olin jo valmiiksi yhteisön jäsen; rooli, johon osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan tulee pyrkiä pääsemään (Kananen 2008, 70).

Koska havainnointitutkimuksen tutkimuskohde oli monitasoinen, keräsin tutkimusaineistoa ja taustatietoa myös asiakaskokemusta käsittelevistä kohdeorganisaation sisäisestä sähköpostikeskustelusta sekä intranetin asiakaskokemusta käsitteleviltä sivuilta, jotta pystyin varmistamaan havaintojeni ja niistä tekemieni tulkintojen oikeellisuuden (Vilkkä 2006, 22-23).

3.4 Aineiston hankinta, käsittely ja analysointi

Lähtötilannetta selvitin kvalitatiivisella kyselytutkimuksella, joka koostui kahdesta kysymyksestä:

- Kuinka usein käyt NPS-tuloksia läpi tiimisi kanssa?
- Kuinka usein NPS-tuloksia käydään läpi osastopalavereissa?

Kyselyn lähetin sähköpostitse webropol-linkkinä osaston kuudelle esimiehelle. Sähköpostissa oli mukana tutkimustiedote (liite 1), joka kertoi esimiehille tarkemmin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta, ja täten avasi asian tärkeyttä.

Kyselyn tulokset analysoin Excelissä, muokaten vastaukset osaksi myös kvantitatiiseen muotoon.

Tämän kyselyn tulokset on käsitelty kohdassa 3.5 Lähtötilanne tutkimukselle, joka on määritelty vain toimeksiantajan sisäiseen käyttöön.

Toimintatapaan liittyvien tarpeiden kartoittamista varten järjestin ryhmäkeskustelun. Ryhmäkeskustelun tallensin nauhurilla. Lisäksi tein muistiinpanoja koko ryhmäkeskustelun ajan. Luokittelin ryhmäkeskustelussa esiinnousseet seikat ja loin toimintatavan heti ryhmäkeskustelua seuraavana päivänä. Tuolloin keskustelu oli vielä tuoreessa muistissani. Luokittelu tapahtui hyödyntäen samankaltaisuuskaavio-tekniikkaa (Affinity Diagrams), jossa tekstimuotoista dataa ryhmitellään niin, että samankaltaiset asiat ja ideat kootaan yhteen kategoriaan, jonka jälkeen jokainen kategoria otsikoidaan (Brook 2010, 104). Muistiinpanoista ja talleenteesta tarkistin, että kaikki esiinnousseet toiveet ja tarpeet tulivat luokittelussa huomioitua. Toimintatapaa peilasin myös kirjallisuuskatsauksen tietoperustaan. Otin huomioon toimintatapaa luodessani sekä tutkimuskysymyksen että alakysymykset, ja varmistin, että toimintatapa antaa niille vastaukset.

Mikäli johtoryhmä ei olisi hyväksynyt toimintatapaa sellaisenaan, olisi äänitallenne ryhmäkeskustelusta tarvittavin osin ollut mahdollista litteroida jälkikäteen, mutta tähän ei noussut tarvetta.

Toimintatavan kuvasin CTQ (Critical-To-Quality, Brook 2010, 23) -puun muodossa, jolloin siitä käy mielestäni selkeästi ja visuaalisesti ilmi ne osat alueet eli luokittelun kategoriat, joista asiakaskokemuksen johtaminen

NPS:n avulla tässä toimintatavassa muodostuu, samoin kuin osa-alueiden alla olevat konkreettiset toimenpiteet.

Esittelin luodun toimintatavan johtoryhmälle osastopalaverissa keskiviikkona 1.7.2015, jolloin osallistujilla oli mahdollisuus kommentoida ja pyytää tarkennuksia malliin. Myös tämän keskustelun tallensin.

3.5 Lähtötilanne tutkimukselle

Tämä osa on vain toimeksiantajan käytössä.

3.6 Ryhmäkeskustelu

Tämä osa on vain toimeksiantajan käytössä.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Neljännessä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksena syntynyt toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen NPS:n avulla.

4.1 Toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen NPS:n avulla

Tutkimuksessa syntynyt toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen NPS:n avulla jakaantuu kolmeen osaan, jotka otsikoin seuraavasti: asiakaskeskeisen yrityskulttuurin vahvistaminen, asiakkaan äänen aktiivinen kuunteleminen sekä NPS-palautteiden perusteella tehtävät korjaukset. Jokaisen näiden kolmen osa-alueen alle muodostin ryhmäkesustelun luokittelun pohjalta neljä konkreettista toimenpidettä, joiden kautta asiakaskokemuksen johtaminen saadaan osaksi osaston operatiivista toimintaa.

Toimintatapa on kuvattu kuviossa 7, ja sen jokainen osa-alue konkreettisine toimenpiteineen käydään tarkemmin läpi seuraavissa kolmessa alakappaleessa.



Kuvio 7. Toimintatapa asiakaskokemuksen johtamiseen NPS:n avulla

4.1.1 Asiakaskeskeisen yrityskulttuurin vahvistaminen

Kirjallisuuskatsauksessa tulee monessa kohtaan esiin työntekijäkokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen. Päätöksiä tehtäessä ja toimintaa suunniteltaessa tulee siis aina puntaroida asioita sekä työntekijän että asiakkaan näkökulmasta, ei pelkästään yrityksen. Tämän toteutumista voidaan seurata tarkastelemalla henkilöstökyselyiden asiakaskeskeisyyttä koskevien osioiden vastauksia.

Lähtötilannekartoituksessa sekä ryhmäkeskustelussa kävi ilmi, että yksi syy, miksi NPS-prosessi kohdeorganisaatiossa ei toteudu niin kuin ylin johto on olettanut sen toteutuvan, on osaston puutteellinen osaaminen ko.

prosessista. Tämä asia täytyy korjata vahvistamalla asiakaskokemusosaamista koko osastolla sekä avaamalla NPS-prosessia esimerkiksi tiimipalaverissa.

Asiakaskokemuksen koulutuksilla voidaan varmistaa myös yhteinen terminologia ja ymmärrys asiasta, kuten kappaleessa 2.2.3 Johtamisen tukena asiakaskokemusohjelma opastettiin. Henkilöstön kanssa on säännöllisesti mietittävä, miten kaikkien asiakaskontaktien aikana asiakkaan sitouttaminen ja innostaminen saadaan toteutumaan, sillä ne ovat yhtä tärkeitä seikkoja kuin lisämyynnin tekeminen.

Tämän koulutuksen jälkeen jokainen tiimi voi esimiehensä johdolla yhteisvastuullisesti hoitaa tiimin esimiehelle ohjatut NPS-takaisinsoittopyynnöt, ajallaan asetettujen aikataulutavoitteiden mukaisesti, ja parhaalla mahdollisella nimenomaiseen aiheeseen liittyvällä asiosaamisella.

4.1.2 Asiakkaan äänen aktiivinen kuunteleminen

Tässä toimintatavassa asiakkaan äänellä tarkoitetaan nimenomaan asiakkaan NPS-kyselyissä antamia tekstimuotoisia palautteita ja kommentteja, sekä NPS-takaisinsoitoissa asiakkaiden antamia suusanallisia palautteita. Myös muista lähteistä saatavaa asiakaspalautetta tulee lisäksi seurata aktiivisesti, kuten kohdeorganisaatiossa on tehtykin.

Jotta asiakkaan ääni kuuluu jatkossa säännöllisesti Soneran Yritysasiaspalvelussa, jokaisen kuukauden ensimmäisessä osaston johtoryhmän osastopalaverissa käydään läpi edellisen kuukauden NPS-palautteet sekä keskustellaan, millaisia nostoja NPS-takaisinsoitoista on tullut. Tämän jälkeen jokainen esimies käy omassa tiimipalaverissaan läpi osaston sekä omaa tiimiä koskevat NPS-palautteet. Samalla tiimillä on mahdollisuus keskustella yhdessä tiimin tekemistä NPS-takaisinsoitoista sekä niissä esiinnousseista asiakaspalautteista.

Esimies käy kuukauden aikana omaa tiimiä koskevia positiivisia NPS-palautteita läpi tiimien aamustarteissa. Tiimien aamustartit ovat lyhyitä, tiimin yhteisiä hetkiä heti aamulla työvuoron alkaessa, joiden tarkoituksena on saada hyvä lähtö päivään.

Jokaista yksittäistä tiimiläistä koskevat tarkemmat palautteet käydään läpi o2o-keskusteluissa. Tämä koskee erityisesti tiimiläistä koskevia rakentavia palautteita, joita ei tietenkään käydä läpi koko tiimin kuullen. Tässä yhteydessä o2o-keskustelut viittaavat Soneralla esimiehen ja tiimiläisen kahdenkeskisiin keskusteluihin, joita käydään säännöllisesti, mahdollisuuksien mukaan vähintään kerran kuukaudessa. Nämä voivat olla vapaamuotoisempia tai tiettyyn aiheeseen sidottuja, tai esimerkiksi kehityskeskusteluita.

4.1.3 NPS-palautteiden perusteella tehtävät korjaukset

Jotta osaston johtoryhmä on tietoinen niistä NPS-prosessista lähtöisin olevista isommista kehityshankkeista, käydään niitä ja niiden etenemistä läpi jatkossa säännöllisesti osastopalavereissa.

Kaikki NPS-palautteiden perusteella tehtävät korjaukset eivät vaadi isompien kehityshankkeiden tai -projektien käynnistämistä, vaan osa niistä on sellaisia, että ne voidaan ja on järkeväkin hoitaa suoraan käytännön arjessa. Riippuen palautteen aiheuttaneesta asiasta ja sen laajuudesta, voi ratkaisuna olla pelkkä yleisen palautteen vieminen tiimiläisille, osaston toimintatapojen tarkastaminen ja mahdolliset lisäohjeistukset, tai tarvittavien lisävalmennusten järjestäminen osaston henkilökunnalle. Osaston johtoryhmä katsoo tapaus kerrallaan sopivimman korjaustavan ratkaista negatiivisen NPS-palautteen aiheuttanut epäkohta.

5 YHTEENVETO

Tässä yhteenvedossa käydään läpi kirjallisuuskatsaukseen koottua tietoperustaa tutkimukselle, työn johtopäätökset, sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Myös tutkimustulosten siirrettävyyttä arvioidaan kappaleen lopussa. Tutkimuskysymykset saavat lisäksi vastauksensa tässä kappaleessa.

5.1 Kirjallisuuskatsaukseen koottu tietoperusta tutkimukselle

Empiirisen osan tietoperusta muodostuu paljolti siitä, mitä kirjallisuuskatsauksessa on kerrottu asiakaskokemuksen johtamista, sen vaiheista sekä johtamisen tukena käytettävästä asiakaskokemusohjelmasta.

Kun yritys on päättänyt valita strategiseksi painopisteekseen asiakaskokemuksen ja ymmärtänyt oman roolinsa tuon strategian eteenpäinviejänä, ei vielä riitä, että se alkaa mitata asiakaskokemusta ja pyrkii saadun palautteen perusteella poistamaan suurimpia kipupisteitään isoilla kehitysprojekteilla. Sen on myös varmistettava, että tuo palaute välittyy yksittäiselle työntekijälle saakka, ja että asiakaskokemusta johdetaan käytännön arjessa mahdollisimman lähellä asiakasta, mahdollisimman reaaliaikaisesti asiakkaan äänen perusteella. Tätä varten on syytä miettiä systemaattinen toimintatapa osana asiakaskokemusohjelmaa. Asiakaskokemuksen johtaminen on myös priorisoitava, jotta se ei unohdu arjen kiireessä.

Toimintatapaa luodessa tulee miettiä, kuinka henkilöstön asiakaskokemusaosaamista kasvatetaan, ja ymmärtää samalla, mikä vaikutus työntekijäkokemuksella on asiakaskokemukseen. Tavoitteena on muodostaa kappaleessa 2.2.5 Suosittelemalla kuvattu positiivinen kehä näiden kokemusten välille.

Kaikki yrityksen toiminta, prosessit ja päätökset tulee suunnitella asiakaskokemuksen näkökulmasta. Johdon esimerkillä on suuri merkitys, jos halu-

taan, että työntekijät asiakasrajapinnassa saakka toimivat asiakaskeskeisesti. Asiakaskeskeisen yrityskulttuurin juurtumista arkeen voidaan vahvistaa sisäisellä viestinnällä ja juurtumista on seurattava henkilöstökyselyillä.

Asiakkaan äänen kautta saadaan hyvää palautetta operatiivisen toiminnan kehittämiseen, jos sitä vaan kuunnellaan aktiivisesti ja se analysoidaan välittömästi. Ensin on toki varmistettava, että asiakasrajapinnassa toimivilla on riittävä osaaminen ja valtuudet ratkaista tilanteet jo ensimmäisen kontaktin aikana. Jos palautteiden perusteella käy ilmi, että tämä ei toteudu, tarvitaan nopeita korjaustoimenpiteitä, jotta syy asiakkaan antamaan heikkoon arvosanaan saadaan poistettua. Palautteiden läpikäyminen työntekijöiden kanssa parantaa heidän asiakaskokemusosaamistaan, ja auttaa heitä ymmärtämään heidän työnsä merkityksen sen muodostumiselle.

Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen edellyttää sitoutunutta ja innostunutta henkilökuntaa, joka on valmis kehittämään omaa toimintaansa asiakkaiden jatkuvasti muuttuvien ja kasvavien odotusten mukaisesti.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuskysymys ja sen alakysymykset kuuluivat seuraavasti:

- Millainen toimintatapa tukee parhaiten NPS-tulosten ja -palautteiden hyödyntämistä asiakaskokemuksen johtamisen työkaluna Soneran Yritysassiakaspalvelussa?
 - Miten asiakkaan ääni NPS-vastauksien valossa saadaan kuulumaan johtoryhmän osastopalavereissa ja osaston tiimipalavereissa?
 - Miten NPS-vastauksista saadun asiakaspalautteen vieminen tiimeihin ja tiimiläisille varmistetaan?

NPS-tuloksia ja -palautteita voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa toimintatavalla, joka pitää sisällään kolme osa-aluetta:

- 1) Asiakaskeskeisen yrityskulttuurin vahvistaminen

- 2) Asiakkaan äänen aktiivinen kuunteleminen ja
- 3) NPS-palautteiden perusteella tehtävät korjaukset.

Jokaisen näiden osa-alueen alla tulee olla vielä konkreettisia käytännön toimenpiteitä, sillä muuten toimintatapa ei siirry sanoista tekoihin. Toimenpiteitä tulee toteuttaa systemaattisesti.

Asiakaskeskeistä yrityskulttuuria vahvistetaan lisäämällä koko osaston asiakaskokemus- ja NPS-prosessiosaamista koulutuksin, sekä valjastamalla tiimit yhteisvastuullisesti hoitamaan tiimin esimiehelle ohjatut NPS-takaisinsoitot. Osalle tiimeistä onkin jo toimintatavan käyttöönoton jälkeen käyty läpi NPS-prosessia, ja lopuille tiimeistä prosessi käydään läpi mahdollisimman pikaisesti. Samoin asiakaskokemuskoulutukset on jo sovittu ja aikataulutettu kaikille tiimeille. Mukana koulutusten suunnittelussa on ollut osaston työntekijöitä. Kaikissa osaston päätöksissä otetaan sekä työntekijä- että asiakaskokemus huomioon. Olen havainnut, että osaston johtoryhmä on huomionut nämä seikat tietoisemmin toimintatavan käyttöönoton jälkeen.

Tässä toimintatavassa osaston johtoryhmä kuuntelee asiakkaan ääntä joka kuukauden ensimmäisessä johtoryhmän osastopalaverissa, jolloin se käy aina edellisen kuukauden NPS-tuloksia ja -palautteita läpi. Tämän jälkeen esimiehet käyvät asiaa läpi omissa tiimipalavereissaan. Lisäksi esimiehet käyvät tiimin positiivisia NPS-palautteita läpi viikoittain aamustarteissa, ja tarkemmat yksittäistä tiimiläistä koskevat palautteet käydään läpi esimiehen ja tiimiläisen välisissä, säännöllisissä kahdenkeskisissä keskusteluissa. Näin varmistetaan, että asiakkaan ääni kuuluu säännöllisesti osaston johtoryhmän osastopalaverissa ja osaston tiimipalavereissa, ja että NPS-vastauksissa saatu asiakaspalaute viedään tiimeihin ja tiimiläisille saakka.

NPS-palautteiden perusteella tehdään yrityksessä sekä isompia että pienempiä korjaustoimenpiteitä. Isompien, suoraan NPS-prosessista lähtevien kehityshankkeiden etenemistä seurataan jatkossa joka kuukausi

osastopalaverissa. Ja pienemmistä asiakkaan äänen perusteella tehtävistä korjaustoimenpiteistä johtoryhmä sopii tapauskohtaisesti, sillä nämä voidaan toteuttaa yleensä osaston sisäisesti. Jossain tapauksissa korjaustoimenpiteeksi voi riittää pelkkä palautteen vieminen yksittäiselle tiimiläiselle.

Tämä toimintatapa johtaa asiakaskokemusta NPS:n avulla otettiin siis sellaisenaan käyttöön Soneran Yritysassiakaspalvelussa, joka toimi kehitystyön toimeksiantajana. Näin ollen toimeksiantajan kehitystyölle asettamat tavoitteet voidaan katsoa tulleen toteutuneeksi. Olen kuitenkin havainnut, että esimiehille on ollut haasteellista löytää riittävästi aikaa esimerkiksi käydä positiivisia NPS-palautteita läpi tiimien aamustarteissa viikoittain. On siis tärkeää, että asiakaskokemuksen johtamisen tärkeyttä painotetaan vielä osaston esimiehille, sillä muuten se jää helposti muun operatiivisen johtamisen jalkoihin. Tähän ratkaisuna voisi olla asiakaskokemuksen johtamisen sitominen esimiesten henkilökohtaisiin tavoitteisiin.

Tutkimusosa sisältää tietyiltä osin hyvinkin yksityiskohtaista tietoa kohdeorganisaatiosta ja sen toimintatavoista. Tästä syystä päätin yhdessä osastopäällikkö kanssa, ettei tutkimusosaa julkaista kokonaisuudessaan.

Aikataulullisista haasteista johtuen en pystynyt alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan tekemään vertailevaa tutkimusta lähtötilanteesta ja toimintatavan käyttöönoton jälkeisestä ajasta. Tässä olisi hyvä jatkotutkimuksen paikka, jotta nähtäisiin onko nyt luotu malli riittävä, vai tarvitseeko sitä vielä tarkentaa tai muuttaa, jotta asiakaskokemuksen johtaminen NPS:n avulla onnistuu mallikkaasti kohdeorganisaatiossa. Lisäksi osaston tuottama asiakaskokemusta tulee toimintatavan käyttöönoton jälkeen seurata käytössä olevin mittarein, jotta voidaan tutkia onko toimintatavan käyttöönotto saanut aikaan parannusta NPS-tuloksissa ja -palautteissa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Tässä kappaleessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, sen reliabiliteettiä eli toistettavuutta (Metsämuuronen 2006, 56) sekä validiteettia eli pätevyyttä (Kananen 2008, 57). Lisäksi arvioidaan myös tutkimuksessa tuotetun asiakaskokemuksen johtamis -toimintatavan siirrettävyyttä eli yleistettävyyttä (Kananen 2008, 123).

Tutkimuksen toistettavuutta tulee arvioida kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin on mietittävä, voiko sama tutkija toistaa tutkimuksen toisena ajankohtana (repeatability), ja toiseksi, voisiko toinen tutkija tehdä tutkimuksen, ja päätyä samoihin tuloksiin (reproducibility) (Brook 2010, 58). Ehkä huomionarvoisin seikka tämän tutkimuksen osalta on oma osaamistasoni, joka vaikuttaa työn lopputulokseen. Mikäli toistaisin tutkimuksen myöhemmin, voisi oma osaamiseni aiheesta tai tutkimuksen tekemisestä olla parantunut, vaikuttaen näin uuden tutkimuksen lopputulokseen. Samoin, jos eri tutkija olisi nyt samana tutkimusajankohtana tehnyt tämän tutkimuksen, olisi tuon tutkijan osaamistaso sekä henkilökohtainen tulosten tulkitsemisen voinut vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen.

Tutkimuksen sisäistä pätevyyttä on pyritty lisäämään oikein asetetuilla tutkimuskysymyksillä, keskeisten käsitteiden tulkinnan varmistamalla sekä kirjallisuuskatsauksesta johdetulla teoreettisellä viitekehyksellä, josta on toiminut pohja tutkimuksessa syntyneelle asiakaskokemuksen johtamisen toimintatavalle. Lisäksi itse tutkimusmenetelmät on pyritty valitsemaan tutkimuskohteeseen sopiviksi. (Metsämuuronen 2006, 48.) Tutkimuksen raportoinnin riittävään yksityiskohtaisuuteen on myös kiinnitetty huomiota pätevyyden lisäämiseksi (Järvenpää & Kosonen 1996, 21).

Empiirisen osan tietoperusta pohjautuu pitkälti kirjallisuuskatsauksen kappaleisiin 2.2.3 Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet ja 2.2.4 Johtamisen tukena asiakaskokemusohjelma. Huomasin, ettei asiakaskokemusohjelmista löydy niin laajalti lähteitä kuin asiakaskokemuksesta yleisesti. Useat asiakaskokemusohjelmia käsittelevät teokset kertovat yksittäisten yritysten

asiakaskokemusohjelmista, eivätkä määrittele niin kattavasti kriittisiä huomioitavia seikkoja kuin lähteenä käyttämäni Janne Löytänän ja Kari Korkiakosken kirja ”Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + Rakkaus = Raha”. Näin ollen pohjasin tietoperustani pitkälti tähän yhteen lähteeseen. Sekä Löytänä että Korkiakoski ovat kirjoittaneet paljon asiakaskokemuksesta. Heidän teoksiinsa ovat viitanneet viime vuosina myös monet muut opinnäytetyön tekijät, joiden aiheena on ollut asiakaskokemus. Löytänää ja Korkiakoskea voidaankin mielestäni pitää Suomen asiantuntijoina, kun puhutaan asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta.

Käytin jonkin verran verkosta saatavia blogitekstejä myös kirjallisuuskatsauksessa. Näin sain varmistettua, että kirjallisuuskatsaus sisältää mahdollisimman kattavasti ajanhermolla olevaa tietoa asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemuksen eri asiantuntijat käyvät verkossa vilkasta keskustelua aiheesta koko ajan, ja näillä blogiviittauksilla halusin varmistaa teorian olevan viimeisimmän saatavilla olevan tiedon mukaista. Nämä blogiviittaukset eivät siis ole kirjallisuuskatsauksen pääpohja, vaan harkittu lisämauste. Olen huolellisesti varmistanut käytettyjen asiantuntijablogien kirjoittajien pätevyyden selvittämällä heidän ja edustamansa yrityksen taustat. Kaikilla käytetyillä asiantuntijoilla ja heidän edustamillaan yrityksillä on pitkä historia asiakaskeskeisyyteen ja asiakaskokemukseen perustuvien palveluiden tuottamisessa heidän asiakkailleen, tai he ovat muuten tunnustettuja pioneerejä asiakaskokemuksen tai asiakkaan äänen tutkimisen saralla.

Lähtötilannetta arvioitiin kahdella eri tavalla, lisäten täten tutkimuksen validiteettiä. Ensinnäkin hyödynnettiin vuoden 2013 joulukuussa Soneran esimiehille tehtyä kyselytutkimusta NPS:n sen hetkisestä tilanteesta. Tiedostettiin, että tästä tutkimuksesta oli aikaa kulunut jo 1,5 vuotta, ja tilanne on voinut muuttua tuona aikana. Lisäksi on otettu huomioon, että tutkimuksen tulokset olivat toisen henkilön arvoimia, ja tässä tutkimuksessa tulkittiin suoraan tuosta tutkimuksesta julkaistuja tuloksia, eikä analysoitu itse raakadataa.

Toiseksi lähtötilannetta kartoitettiin kvalitatiivisella webropol-kyselylomakkeella, joka lähetettiin sähköpostitse toimikiantajaosaston kuudelle esimiehelle, eli kyseessä oli kokonaisotanta. Täten voin olla melko varma, että vastaajana on ollut juuri se esimies, kenelle tutkimus on lähetetty, mutta en pysty tietämään vastaajien mielialaa, kiirettä tai rohkeutta vastata totuudenmukaisesti kyselyyn. Tämä heikentää aina nettilomakkeilla toteutettujen kyselyiden tulosten luotettavuutta. Lisäksi ei voida varmistaa, ovatko kaikki vastaajat ymmärtäneet kysymykset niin kuin ne olen kirjoittaessani tarkoittanut. En myöskään aikatauluhaasteiden vuoksi testannut kyselylomaketta etukäteen. Kyselyn lähettäminen sijoittui kesälomakaudelle, joten vastauprosentti jäi toivottua pienemmäksi, sillä vain neljä esimiestä kuudesta vastasi kyselyyn (67 %). Myös nämä seikat voivat heikentää tutkimustulosten luotettavuutta, mutta koska tulokset olivat samansuuntaiset yrityksessä aiemmin tehdyn kyselyn vastausten sekä omien havaintojeni kanssa, voidaan niiden todeta kuvaavan lähtötilannetta riittävällä tarkkuudella.

Käytin osallistuvaa havainnointia ryhmäkeskustelussa sekä osaksi lähtötilanteen selvittämisessä, ja täten havaintoni ovat aina valikoimiani (Vilka 2006, 13). Olen kehittänyt omaa havainnointitaitoani vuosien varrella omassa esimiestyössäni ja johtoryhmätyöskentelyssäni kohdeorganisaatiossa. Lisäksi olen tarkastellut omaa toimintaani havainnoijana kriittisesti, kuten Vilka (2006,16) kirjassaan Tutki ja havainnoi edellyttää. Tutkijan objektiivisuudella tarkoitetaan, että tulokset ovat lähtöisin tutkimuksesta, eivätkä ole tutkijan omien mielipiteiden muokkaamia (Kananen 2008, 56). Tämän olen pyrkinyt varmistamaan pohjaamalla luodun toimintatavan teoreettiseen viitekehukseen sekä ryhmäkeskustelussa syntyneeseen aineistoon, ja kuvaamalla toimintatavan jokaisen kohdan syntytaustan tutkimuksen tuloksissa.

Osallistavaa havainnointia käyttäen olen edistänyt omaa ymmärrystäni tutkimuskohteestani koko kehitystutkimuksen ajan, sekä erityisesti kehitystutkimuksen lopussa järjestetyn ryhmäkeskustelun aikana, jotta olen löytänyt

tutkimusongelmaan soveltuvia vastauksia (Vilkkä 2006, 21). Minulla ei ollut tarkkaa kysymyksen asettelua valmiina ennen ryhmäkeskustelua, vaan tarkoituksena oli yhdistää havainnointi muihin tapoihin tuottaa aineistoa. Ryhmäkeskustelun aikana tekemiäni muistiinpanojen ja äänitallenteen lisäksi kirjasin ylös keskeisimmät havaintonsa ja ajatuksensa välittömästi havaittilanteen jälkeen. (Toikko & Rantanen 2009, 144.) Näin olen pyrkinyt raportoimaan kehittämistoimintaa luotettavien tieteelliseen tutkimukseen kuuluvien kriteerien mukaisesti varmistaen, että kyseessä on tutkimus, eikä pelkästään kehittäminen. Tämän johdosta tutkimuksen ulkoinen pätevyys eli tulosten siirrettävyys on parempi. (Metsämuuronen, 2006, 48, Toikko & Rantanen 2009, 159.)

Ryhmäkeskustelua ei muutettu tekstimuotoon, vaan käytin suoraan äänitallennetta osana tutkimusaineistoani tiedostaen tämän olevan harvinainen tapa tutkia aineistoa (Vilkkä 2006, 27). Mutta koska toimintatapa luotiin heti ryhmäkeskustelua seuraavana päivänä keskustelun ollessa vielä tuoreessa muistissani, muistiinpanoja ja äänitallennetta hyödyntäen, sain mielestäni tutkimustavoitteeseen nähden riittävän kattavan ja yksityiskohtaisen toimintamallin luotua.

Luotu toimintatapa hyväksyttiin lisäksi osaston johtoryhmällä osastopalaverissa, jossa oli paikalla kaikki ne johtoryhmän jäsenet, jotka olivat olleet paikalla ryhmäkeskustelussakin. Kävin mallin läpi kohta kohdalta, ja kysyin, onko mallissa huomioitu kaikki ryhmäkeskustelussa esiin nousseet asiat, tarpeet ja toiveet mallille, ja että keskustelua tulkittiin oikein. Kaikki johtoryhmän jäsenet vahvistivat, että malli kuvasi hyvin ryhmäkeskustelua, ja se hyväksyttiin yksimielisesti ilman lisäyksiä tai muutoksia, lisäten täten tutkimuksen luotettavuutta. Tämä tukee näkemystäni, että luotu toimintamalli on riittävän kattava ja yksityiskohtainen. Tällä keskustelulla on varmistettu myös yhteinen tulkinta asioista ja termeistä (Toikka & Rantanen 2009, 158). Ja koska ryhmäkeskusteluun osallistuneiden oli mahdollista myös tarkistaa keskustelun sisältö tallenteelta tai pyytää tarvittaessa sen

litterointia, lisää sekin osaltaan tämä tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä (Ruusu vuori & muut 2010, 428).

Luotettavien tieteelliseen tutkimukseen kuuluvien kriteerien mukaisesti luotu toimintatapamalli voidaan sellaisenaan siirtää kohdeyrityksen sisällä niihin osastoihin, joissa henkilöstö toimii asiakasrajapinnassa. Lisäksi pienillä muutoksilla sitä voidaan hyödyntää myös kohdeyrityksen muilla osastoilla. Toimintatapaa voidaan lisäksi hyödyntää kenties sellaisten yritysten asiakaspalveluissa, jotka ovat asiakaskokemuksen johtamisessa jo hieman pidemmällä, jotka mittaavat asiakaskokemustaan ja joilla on selkeä prosessi NPS-takaisinsoittojen tekemiseen. Soveltuvien osin toimintatapaa voivat hyödyntää myös sellaiset yritykset, jotka ovat vasta päättäneet valita asiakaskokemuksen strategiseksi painopisteekseen.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Asiakaskokemuksen johtamisen pikaopas. 2013. Futurelab.

Brook, Q. 2010. Lean Six Sigma & Minitab – The Complete Toolbox Guide for all Lean Six Sigma Practitioners. UK: OPEX Resources Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Gallagher, R. 2013. The Customer Service Survival Kit – What to Say to Defuse Even the Worst Customer Situations. USA: AMACOM.

Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L. 2013. Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. 3. painos. Hampshire: Oxford University Press.

Jabe, M. & muut. 2005. Taitoa, tahtoa, talenttia – 50 tarinaa johtamisesta/Bisneksenä elämykset. Talent Partners Oy.

Järvenpää, E. & Kosonen, K. 1996. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Espoo: Otamedia Oy.

Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2013. Suosittelun johtamisen pikaopas. Futurelab.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + Rakkaus = Raha. Talentum.

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

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Shaw, C. 2007. The DNA of Customer Experience – How Emotions Drive Value. Great Britain: Palgrave Macmillan.

Shaw, C. & muut. 2010. Customer Experience – Future Trends & Insights. Great Britain: Palgrave Macmillan.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Tammi.

Webb, N. 2011. The Digital Innovation playbook – Creating a Transformative Customer Experience. USA: Wiley.

Sähköiset lähteet:

Bain & Companyn internetsivut. Net Promoter SystemSM Root cause [viitattu 23.8.2015]. Saatavissa <http://www.netpromotersystem.com/system-processes/root-cause.aspx>

Brandt, R. 2007. What's Preventing You from Putting the Voice of the Customer to Work? [viitattu 13.8.2015] Maritz Inc. Saatavissa <http://www.maritz.com/~media/Files/MaritzDotCom/White%20Papers/Research/Whats-Preventing-You-from-Putting-the-Voice-of-the-Customer.pdf>

Dandridge, M. 2010. Customer Experience Management [viitattu 4.9.2015]. ProQuest. Electrical Wholesaling, Vol. 91, No 7. USA. Saatavissa <http://search.proquest.com/docview/610466689?accountid=16407>

Fou A. 2009 What's Wrong With the Net Promoter Score [viitattu 11/2014]. Incisive Interactive Marketing. New York. Saatavissa <http://www.clickz.com/clickz/column/1707482/whats-wrong-with-net-promoterscore>

Franz, A. 2012. What's Your Customer Effort (Score) [viitattu 11/2014]. Annette Franz Gleneicki / CX JourneyTM. Saatavissa <http://cxjourney.blogspot.fi/2012/06/whats-your-customer-effort-score.html>

GfK 2013. Customer Effort - How to use Customer Effort as a Customer Experience Measure [viitattu 11/2014]. GfK. Saatavissa <http://www.gfk.com/uk/documents/thought-pieces/customer-effort.pdf>

Griffin, A. & Hauser, J.R. 1993. The Voice of the Customer [viitattu 4.8.2015]. Marketing Science, Vol. 12, No 1. USA. Saatavissa <http://www.mit.edu/~hauser/Papers/TheVoiceoftheCustomer.pdf>

Hauser, J.R. 1993. How Puritan-Bennett Used the House of Quality [viitattu 4.8.2015]. Sloan Management Review. Vol. 34, No 3. Saatavissa

http://www.researchgate.net/profile/John_Hauser3/publication/40960148_How_Puritan-Bennett_used_the_house_of_quality/links/54a81e00cf257a6360bdc6e.pdf

Hauser, J.R. 2008. Note on the voice of the customer [viitattu 4.8.2015]. MIT. Cambridge. Saatavissa <http://web.mit.edu/hauser/www/Papers/NoteontheVoiceoftheCustomer.pdf>

Howard, D. 2015. Implementing a Customer Experience Programme [viitattu 23.8.2015]. CustomerExperienceMagazine. August 2015. Saatavissa <http://www.customerexperiencemagazine.co.uk/features/implementing-a-customer-experience-programme/>

Hunsaker, L. 2015. Is Customer Experience Management Important in B2B? [viitattu 4.8.2015] ClearAction blogi. Saatavissa <https://clearactioncx.com/customer-experience-management-important-b2b/>

Johnston, R. & Kong, X. 2011. The Customer Experience: A Road Map for Improvement [viitattu 13.8.2015]. The University of Warwick. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.1108/09604521111100225>

Korkiakoski, K. 2013. Vaivatonta vai odotukset ylittävää kanssakäymistä [viitattu 11/2014]. Kari Korkiakoski blogi. Saatavissa <http://kari.korkiakoski.fi/tag/customer-effort-score/>

Niemi, L. 2015. Asiakaskokemuksella kohti suositteluhaluutta : case: Sonera Yritysassiakaspalvelu [viitattu 13.8.2015]. Saatavissa <https://www.theseus.fi/handle/10024/87467>

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience [viitattu 13.8.2015]. Harvard Business Review. Saatavissa <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience/ar/1>

Rembach, J. 2015. Customer Experience Management is Like Herding Cats [viitattu 4.8.2015]. ClearAction blogi. Saatavissa <https://clearactioncx.com/customer-experience-management-is-like-herding-cats/>

Sonera NPS Health Check -tutkimus 9.12.2013

Soneran internetsivut [viitattu 13.8.2015]. Saatavissa

<http://www.sonera.fi/tutustu+meihin/yritysesittely/lyhyesti+sonerasta/>

Soneran intranetsivut [viitattu 29.8.2015]. Vain yrityksen sisäisessä käytössä.

Taloustutkimus Oy 2014. Suomalaisen myyjän muotokuva ja myyntikavat [viitattu 11/2014]. Saatavissa <http://www.celectus.com/myynnin-vallankumous>

TeliaSoneran internetsivut [viitattu 13.8.2015]. Saatavissa <http://www.teliasonera.com/fi/konserni/teliasonera-lyhyesti/>

Timmerbacka, J. 2015. Asiakaskokemuksen kehittäminen Oulun Osuuspankissa [viitattu 14. 8.2015]. Saatavissa <https://www.theseus.fi/handle/10024/91196>

LIITTEET

Liite 1

Sähköpostitiedote Sonera Yritysassiakaspalvelun johtoryhmälle 24.6.2015

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISESTA NPS:N AVULLA SYSTEMAATTINEN TOIMINTATAPA OSASTOLLE

Tutkimuksen tavoite ja tausta

Tarkoitukseni on toteuttaa opinnäytetyöhöni liittyvä kehitystutkimus, jonka päätavoitteena on kehittää systemaattinen toimintatapa kuinka NPS-tuloksia hyödynnetään jatkossa asiakaskokemuksen johtamisessa Soneran Yritysassiakaspalvelussa. Lisäksi tavoitteena on varmistaa, että NPS-tuloksia käydään osastolla läpi ja että asiakkaan ääni kuuluu NPS:n kautta jatkossa säännöllisesti sekä johtoryhmän osastopalavereissa että osaston tiimipalavereissa. Tutkimuskysymys on ”Millainen NPS-toimintatapa tukee parhaiten NPS-tulosten hyödyntämistä asiakaskokemuksen johtamisen työkaluna Soneran Yritysassiakaspalvelussa?” Aihe on erittäin tärkeä ja ajankohtainen, sillä asiakaskokemus on yksi neljästä Soneran strategisesta pääkohdasta, ja sen pitäisi ohjata meidän kaikkien tekemistä.

Kuten olen kertonut, opiskelen Lahden Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Yrittäjyydestä ja liiketoimintaosaamisesta, ja tavoitteena on valmistua vuoden 2015 loppuun mennessä. Suurin osa tutkintoon sisältyvistä kursseista on jo suoritettuna. Ja nyt onkin tarkoitus työstää opinnäytetyötäni kesän 2015 aikana.

Mitä tutkimuksessa tapahtuu?

Tutkimuksen lähtötilanteen avaan opinnäytetyössäni esittelemällä joulukuussa 2013 Soneralla kaikille esimiehille tehdyn NPS:n käyttöön liittyvän tutkimuksen tärkeimmät tulokset osaston kannalta. Lisäksi lähetän osaston esimiehille (7 hlöä) tässä sähköpostissa linkin webropol-kyselylomakkeelle, joka sisältää kaksi kysymystä NPS-tuloksien hyödyntämiseen liittyen. Toivottavasti mahdollisimman moni ehtii vastaamaan kyselyyn ennen kesälomaa.

Osaston koko johtoryhmän ryhmäkeskustelu järjestetään huomenna, torstaina 25.6.2015, jonka pohjalta kehitämme yhteisen, systemaattisen toimintatavan kuinka NPS-tuloksia hyödynnetään asiakaskokemuksen johtamisessa osastolla jatkossa. Keskustelussa selvitetään osastopäällikön sekä esimiesten toiveet ja tarpeet NPS:n tulosten käsittelyyn.

Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimukseen liittyviin kysymyksiin.

Tutkimusterveisin!

Kati Nironen