



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

SARA TOIVAKAINEN

**ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN SÄÄNNELLYSSÄ
PALVELULIIKETOIMINNASSA**

Diplomityö

Tarkastajat: Professori Samuli Pekkola
ja tutkijatohtori Harri Laihonen. Aihe ja
tarkastajat hyväksytyt tuotantotalouden
ja rakentamisen tiedekuntaneuvoston
kokouksessa 5.11.2014.

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Tietojohdamisen koulutusohjelma

TOIVAKAINEN, SARA: Asiakaskokemuksen johtaminen säännellyssä palveluliiketoiminnassa

Diplomityö, 92 sivua, 1 liite (1 sivu)

Joulukuu 2014

Pääaine: Tiedonhallinta

Tarkastaja: professori Samuli Pekkola, tutkijatohtori Harri Laihonon

Avainsanat: Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaskokemuksen mittaaminen, palveluliiketoiminta, regulaatio

Kehittynyt teknologia ja markkinatalouden sekä arvonaluontiprosessin muutos on aiheuttanut sen, että asiakkaan rooliin tasavertaisena arvonaluojana on alettu kiinnittää yrityksissä enemmän huomiota sekä panostaa enemmän resursseja. Asiakaskokemus nähdään tänä päivänä yrityksissä merkittävänä strategisena valttina ja keskeisenä liiketoiminnan kehityksen lähtökohtana. Samalla palveluliiketoiminnan kehityksessä on havaittavissa asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan yleistymisen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärtää asiakaskokemuksen ja sen johtamisen merkitystä reguloidussa palveluliiketoiminnassa ja lisäksi löytää malli johtamisen toteuttamiseen.

Tutkimus koostuu kahdesta osasta. Teoreettinen osuus on kirjallisuuskatsaus, jossa tutustutaan asiakaskokemuksen käsitteeseen, asiakaskokemuksen muodostumiseen, hyvään ja odotukset ylittävään asiakaskokemukseen sekä asiakaskokemuksen merkitykseen arvonaluontiprosessissa. Teoreettisen osuuden jälkipuoliskolla esitellään kirjallisuuden pohjautuva malli asiakaskokemuksen johtamiselle sekä käsitellään asiakaskokemuksen mittaamista johtamisen työkaluna. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kahdella eri menetelmällä. Ensin haastateltiin suomalaisten monopoliyritysten asiakaskokemuksesta vastaavia tahoja. Haastatteluilla selvitettiin asiakaskokemuksen johtamista suomalaisten monopoliyritysten näkökulmasta – miten johtamistyötä tehdään ja minäkalaisia hyötyjä sen avulla on monopoliympäristössä saavutettu. Tämän jälkeen toteutettiin tapaustutkimus, jossa sekä teoriaosuuden että haastattelututkimuksen anti vietiin käytäntöön toimeksiantavan yrityksen prosessiin. Tapaustutkimuksen tuloksena esiteltiin seitsemän toimintasuositusta.

Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittivat, että asiakaskokemus on strategisesti merkittävä kehityskohde niin monopoliyrityksille kuin säännellyssä liiketoiminnassa yleensä. Asiakaskokemuksesta kehittämällä ja johtamalla voidaan tuottaa merkittävää liiketoiminnallista lisäarvoa. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii systemaattisuutta ja jatkuvuutta. Asiakaskokemuksen johtamis- ja kehittämistyön hyödyt realisoituvat haastattelututkimuksen perusteella muun muassa kustannustehokkuuden, asiakastyytyväisyyden ja henkilöstötyytyväisyyden lisääntymisenä, brändiarvon kasvuna sekä liiketoiminnan ja koko toimialan kehittymisenä.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
Master's Degree Program in Knowledge Management

TOIVAKAINEN, SARA: Customer Experience Management in a Regulated Business
Master of Science Thesis, 92 pages, 1 appendix (1 page)

December 2014

Major: Knowledge Management

Examiner: Professor Samuli Pekkola, postdoctoral Researcher Harri Laihonon

Keywords: Customer experience, Customer experience management, Customer Experience Measurement, service, regulation

The advanced technology and the market economy, as well as the change of value-creation process have caused that the customer's role as an equal value creator has been paid more attention and resources in the companies. Customer Experience is seen as a major strategic asset and the central cause of business development for companies today. At the same time the service-dominant business logic has become more common in the services business. Aim of this study was to understand the customer experience and the importance of its management in the regulated business. In addition, a more practical aim was to develop a model for the purposes of customer experience management in the given context of regulated business.

The study consists of two parts. The theoretical part is a review of the literature, which introduces the concept of the customer experience, the formation of customer experience, good and over expected customer experience as well as the importance of customer experience in the service value-creation process. The theoretical part introduces also a literature-based model to customer experience management and discusses about measurement of the customer experience as a management tool. The empirical study includes a thematic interview, as well as a case study. The purpose of thematic interviews was to find out, how other Finnish monopoly organizations manage their customer experience and what kind of value and benefits they have achieved. In the case study the findings from the theoretical part and from the interviews were carried to practical process. The main findings of the case study are presented in the form of seven managerial recommendations.

The main results of the study revealed that the customer experience is a strategically important issue to under regulate and monopoly companies. By developing and managing the customer experience can be earned a significant additional operational business value also for organizations operating under regulation or as a monopoly. Based on the interview the benefits of the customer experience management and development work are realized as improved cost-effectiveness, increased satisfaction of customers and employees, brand value growth, as well as the development of the business and the whole industry.

ALKUSANAT

Tämä diplomityöprosessi on ollut innostava ja mielenkiintoinen, osin vaativa ja raskas. Työn tekeminen aloitettiin toukokuussa 2014 ja kesän aikana teoriaosuus saatiin pitkälti valmiiksi. Syksyn aikana toteutettiin erittäin mielenkiintoiset haastattelut sekä tapaustutkimus ja tulosten analysointi. Loppua kohden positiivista painetta työn valmistumiselle toi rakas äitini, joka esitti sukulaisille kutsuja valmistujaisjuhliin jo kauan ennen työn valmistumista. Työn valmistumisesta haluan kuitenkin ensisijaisesti kiittää työn ohjaajaa Harri Laihosta, jonka arvokkaat neuvot veivät työtä eteenpäin ja auttoivat säilyttämään työn fokuksen. Olen myös erittäin kiitollinen Jesse Ruotsalaiselle ja Sanna Öörnille mahdollisuudesta tähän työhön sekä sen toteuttamiseen työaikana. Suuri kiitos kuuluu myös kaikille haastattelututkimukseen osallistuneille, jotka toivat tärkeää sisältöä työhön.

Tämä diplomityö päättää erään ajanjakson elämästäni. Reilun kuuden vuoden aikana olen nauttinut teekkarielämästä, upeista ystävistä ja hauskoista hetkistä. Onneksi niistä hetkistä jää paljon muisteltavaa. Tähän noin kuuteen ja puoleen vuoteen on sisältynyt uskomaton määrä tapahtumia ja elämän käännekohtia oikeaan koulutusohjelmaan päättymisestä ensimmäiseen oman alan työpaikkaan ja aviomiehen tapaamisesta ensimmäisen lapsen syntymään. Nämä vuodet jäivät mieleeni varmasti yhtenä elämäni parhaista ajoista.

Olen loputtoman kiitollinen perheelleni sekä Juholle kaikesta siitä tuesta ja tsempeistä, jota olen paisti opiskeluaikana, tämän diplomityön ja kaikkien muiden elämäni projektien suhteen saanut. Olette korvaamattomia.

Tampereella 16.12.2014

Sara Toivakainen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	ii
ABSTRACT	iii
ALKUSANAT	iv
SISÄLLYS	v
1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat.....	1
1.2. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite	4
1.3. Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen rajaus	5
1.4. Tieteenkäsitys, tutkimusote ja -menetelmät.....	6
1.5. Tutkimuksen rakenne	8
2. ASIAKASKOKEMUS JA ARVONLUONTI PALVELULIIKETOIMINNASSA	10
2.1. Mitä on asiakaskokemus	10
2.2. Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	13
2.3. Hyvä asiakaskokemus ja odotusten ylittäminen	17
2.3.1. Hyvä asiakaskokemus.....	17
2.3.2. Odotukset ylittävä asiakaskokemus.....	18
2.4. Asiakaskokemus ja arvon muodostuminen palveluliiketoiminnassa ...	20
2.4.1. Palvelut ja palvelukeskeinen ajattelu	20
2.4.2. Arvon yhteisluonti	22
2.4.3. Vuorovaikutus arvon luonnissa.....	23
3. ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN	26
3.1. Johtamisen kulmakivet ja vaiheet	26
3.1.1. Määrittelyvaihe ja strategia.....	28

3.1.2.	Mittaamisvaihe	29
3.1.3.	Analysointivaihe ja kehitysvaihe	30
3.1.4.	Kontrollointivaihe	30
3.2.	Asiakaskokemuksen mittaaminen	31
3.2.1.	Asiakasmittarit	31
3.2.2.	Taloudelliset mittarit.....	33
3.2.3.	Henkilöstömittarit.....	34
3.3.	Yrityskulttuuri asiakaskokemuksen johtamisessa	35
4.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	38
4.1.	Teoriasta empiriaan.....	38
4.2.	Liiketoimintaympäristö ja regulaatio.....	39
4.2.1.	Miksi reguloidaan?.....	40
4.2.2.	Regulaatiomalli.....	40
4.3.	Haastattelut	43
4.3.1.	Haastateltavat ja haastattelujen kulku	44
4.3.2.	Aineiston käsittely ja analysointi	46
4.4.	Case Elenian liittymämyynti.....	47
5.	ASIAKASKOKEMUS SÄÄDELLYSSÄ PALVELULIIKETOIMINNASSA.....	49
5.1.	Asiakaskokemuksen johtaminen yleisesti.....	49
5.2.	Asiakaskokemuksen johtaminen	50
5.2.1.	Tavoitteet ja vastuut	51
5.2.2.	Työkalut.....	53
5.2.3.	Asiakaskokemuksen mittaaminen	55
5.3.	Asiakaskokemuksen johtamisen vaikutukset.....	57
5.3.1.	Saavutetut hyödyt.....	57
5.3.2.	Yrityskulttuuri.....	59
5.4.	Menestystekijät.....	60
5.5.	Yhteenveto	61
6.	ASIAKASKOKEMUS ELENIAN LIITTYMÄPROSESSISSA... 64	

6.1. Liittymäprosessin esittely.....	64
6.2. Kohtaamispistepolku ja tunnistetut kipupisteet	66
6.2.1. Kohtaamispisteet Elenian näkökulmasta	66
6.2.2. Asiakasluotaus – kosketuspisteet asiakkaan näkökulmasta...68	
6.2.3. Tunnistelut kipupisteet ja ongelmakohdat.....	70
6.3. Johtamismallin soveltaminen.....	71
6.3.1. Määrittely.....	71
6.3.2. Mittaaminen.....	73
6.3.3. Analysointi ja kehitys	75
6.3.4. Kontrollointi.....	78
7. PÄÄTELMÄT	80
7.1. Yhteenveto ja päätelmät.....	80
7.2. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	83
7.3. Tutkimuksen arviointi	85
7.4. Jatkotutkimukset.....	86
LÄHTEET.....	88
LIITTEET (1 kpl)	93
Haastattelurunko.....	93

1. JOHDANTO

Tämä työ tarkastelee asiakaskokemusta ja sen johtamista reguloidussa, palvelualalle sijoittuvassa monopoliorganisaatiossa. Työ tehdään toimeksiantona sähköverkkoyhtiö Elenialle. Onko asiakaskokemuksella merkitystä tilanteessa, jossa asiakkaalla ei ole mahdollisuutta valita palveluntarjoajaa? Miksi yrityksen, joka toimii monopoli-asemassa, tulisi panostaa asiakaskokemuksen kehittämiseen? Asiakkaat ovat ja pysyvät, eikä heillä ole mahdollisuutta äänestää jaloillaan. Tämä on kansantaloudellisesti järkevä ratkaisu, koska se takaa tasavertaisen sähkönkäyttömahdollisuuden jokaiselle maantieteellisestä sijainnista riippumatta, sekä raamit ja laatuksiteerit sähkönjakelulle. Mutta samalla se tarkoittaa sitä, että asiakas, joka omistaa kiinteistön, ja joka haluaa käyttää sähköä, on automaattisesti alueen jakeluverkon haltijan asiakas. Tässä viitekehityksessä asiakaskokemuksen johtaminen jää helposti tärkeämmäksi koettujen kehityskohteiden jalkoihin. Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään siirtämään asiakkaat aidosti yrityksen toiminnan keskiöön ymmärtäen, että maksimoimalla asiakkaille tuotettu arvo, yritys maksimoi myös oman arvonsa ja tuottonsa (kts. esim. Verhoef et al. 2009; Löytänä & Korhikoski 2014). Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään asiakaskokemuksen merkitystä säädellyssä palveluliiketoiminnassa.

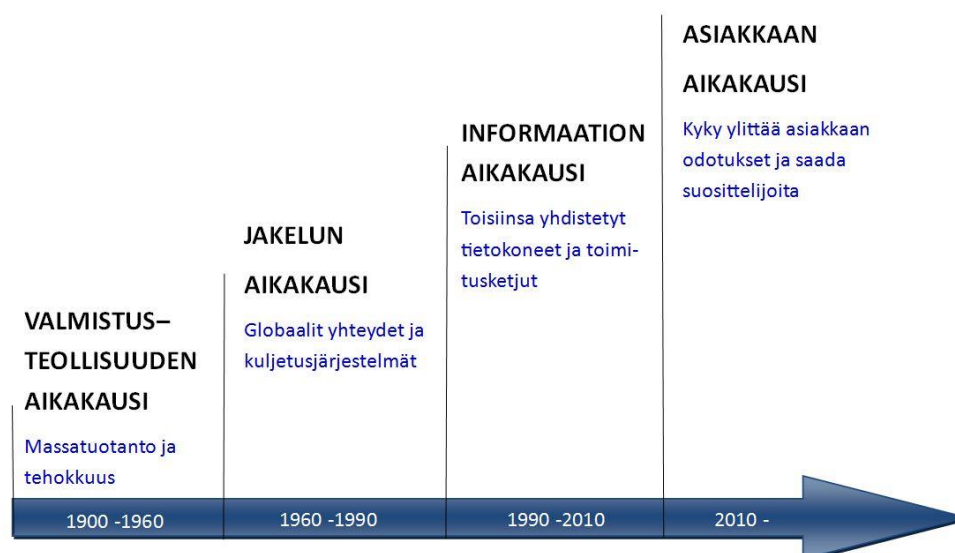
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat

Sääntelyn alla toimivia organisaatioita on Suomessa useita. Sähköverkkoalan lisäksi muun muassa Veikkauksen, Alkon, VR:n ja julkishallinnon toimintaan vaikuttavat merkittävästi erilaiset säännökset ja liiketoiminta-asema on sähköverkkoyhtiöiden tavoin monopoli. Sääntelyn vaikutus liiketoimintaan ja erityisesti asiakkaisiin on kuitenkin erityisen mielenkiintoinen sähköverkkoyhtiöiden kohdalla, sillä sähkö on kansalaisille elämisen perusedellytyksiä. Sähkön käyttöön ei myöskään ole juuri vaihtoehtoisia keinoja, kuin olla paikallisen jakeluverkon haltijan asiakas. Veikkauksen päätuotteena olevat rahapelit on pelattavissa internetissä, matkustajista kilpailee raideliikenteen kanssa muun muassa alati kehittyvä linja-autoliikenne, ja Alkon tuotevalikoima on saatavilla myös Suomen rajojen ulkopuolelta. Edellä mainitut myöskään harvoin ovat varsinaisia edellytyksiä peruselämälle. Sähkön asema nyky-yhteiskunnassa on merkittävä, vain marginaalinen osuus Suomen väestöstä elää ilman kiinteää sähköä. Tämä johtaa siihen, että asiakkailla ei ole Suomessa vaihtoehtoja tai vapautta valita asiakkuuttaan verkkoyhtiöön. Verkkoyhtiön näkökulmasta asiakkaat ovat sille käytännössä itseisarvo.

”Asiakaskokemus on uusi brändi” toteavat Löytänä & Korhikoski (2014, s.8). Hyvän, erinomaisen tai odotukset ylittävän asiakaskokemuksen luominen nähdään keskeisenä

kehitys- ja tutkimuskohteena tämän päivän liike-elämässä (Verhoef et al. 2009, s.31). Asiakasuskollisuudesta ja asiakkaalle tuotettavasta arvosta on keskusteltu asiakastytyväisyyden ohella jo pitkään (kts. esim. Gould 1995, s.15), mutta 2010 –luvulla aiheesta on tullut todellinen trendi. Asiakkaiden arvoa yritykselle on alettu ymmärtää ja sen myötä asiakaskokemuksen johtamiseen on ruvettu panostamaan yrityksissä (kts. esim. Löytänä & Korkiakoski 2014; Verhoef et al. 2009). Tähän on osaltaan vaikuttanut perinteisen arvonluontiprosessin ja markkinoiden toiminnan merkittävä muutos viimeisten vuosikymmenien aikana.

Tutkimusyhtiö Forrester Inc. Esitteli vuonna 2011 niin kutsutun Age of The Customer –mallin (Bernhoff 2011). Löytänä & Korkiakoski (2014, s.14) ovat kuvanneet Forresterin esityksen suomennettuna Asiakkaan aikakausi –mallina, joka on esitelty kuvassa 1. Malli kiteyttää viime vuosikymmeninä tapahtuneen evoluution yritysten strategisissa kilpailukeinoissa.



Kuva 1. Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet (mukaihen Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 15, kts. myös Bernhoff 2011, s.5)

Valmistusteollisuuden aikakaudella (*the age of manufacturing*) 1900-luvun alusta 1960-luvulle fyysisten tuotteiden mahdollisimman tehokas tuottaminen oli menestymisen kulmakivi (Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 15). Tehtaiden rakentaminen oli kallista, mutta se, joka tuolloin omisti tehtaan, omisti markkinan. Strateginen kilpailuetu muodostui erityisesti siitä, kun tehostuneen tuotannon avulla pystyttiin lyömään kilpailijat merkittävästi edullisemmalla hinnoittelulla. (Bernhoff 2011, s.3.) 1960-luvulta 1990-luvulle vallitsi jakelun aikakausi (*the age of distribution*). Globalisaatio alkoi kehittyä, sääntelyä purettiin ja alettiin hyödyntää esimerkiksi halpatuotantomaita. Tämänkaltaisessa ympäristössä avain kilpailuun oli erityisesti jakeluverkosto. (Bernhoff 2011, s.4; Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 15.) Menestyjiä olivat ne yritykset, jotka pystyivät jär-

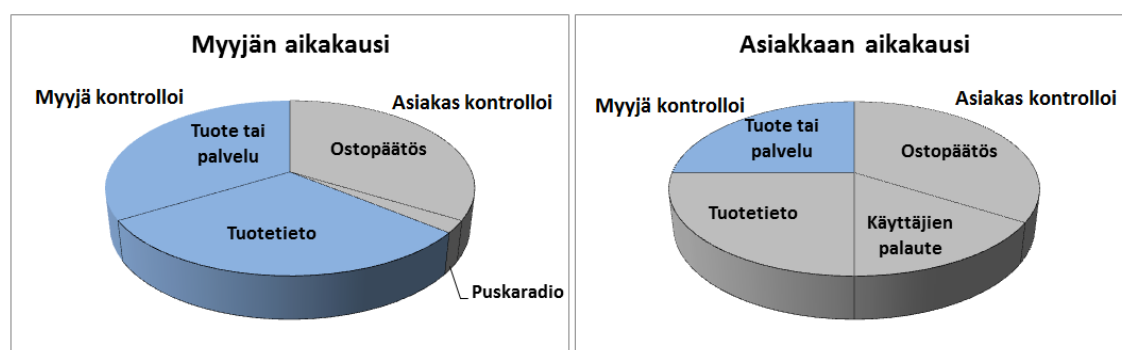
jestämään logistiikan tehokkaimmin ja toimittamaan hyödykkeet massamarkkinoinnin innostamille asiakkaille.

Teollistumiseen liittyneen aikakauden jälkeen 1990-luvulta 2010 –luvun alkuun elettiin informaation aikakautta (*the age of information*). Informaatioteknologia kehittyi huomasti, mikä avasi yrityksille uudenlaisia mahdollisuuksia. Tietoa oli saatavilla merkittävästi enemmän päätöksenteon ja liiketoiminnan tueksi. Erityisesti tieto- ja viestintäteknologian kehitys ja soveltamismahdollisuudet ovat vaikuttaneet merkittävästi palveluliiketoiminnan kasvuun (kts. esim. Vähä et al. 2009, s.3). Tiedon oikea-aikaisuus ja hyödyntäminen kilpailijaa tehokkaammin nousi kilpailueduksi. Tietointensiiviset yritykset, kuten esimerkiksi pankki- ja vakuutusalan toimijat sekä matkapuhelinoperaattorit menestyivät informaation aikakaudella. (Bernhoff 2011, s.4). Tiedon ja tehokkuuden lisääntymisestä hyötyivät myös teollisuuden yritykset, kun prosesseja pystyttiin tehostamaan ja automatisoimaan.

Edellä esitellyt kilpailukeinot ovat tänä päivänä käytännössä jokaisen yrityksen saatavilla. Niiden tuoma kilpailuetu on hälventynyt. Parhailaan eletään asiakkaan aikakautta (*the age of customer*). (Bernhoff 2011, s.4.) Muita tehokkaampaa massatuotantoa on enää vaikea saavuttaa, eikä logistinen tehokkuus koske kuin fyysisiä tuotteita. Tieto on kaikkien saatavilla ja mittavien IT-investointien tarpeellisuus voidaan kyseenalaistaa pilvipalvelujen asettaessa perinteisten tietojärjestelmien panos-tuotos suhteen uudelleen arvioitavaksi. (Löytänä & Korhikoski 2014, s. 16.) Ainoa todellinen kilpailuedun lähde tänä päivänä on luoda asiakkaiden odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia – ymmärtää, ilahduttaa ja palvella asiakkaita (Bernhoff 2011, s.4). Monopoliyrityksille strateginen kilpailuetu ei kuitenkaan tuo juuri lisäarvoa. Tässä tutkimuksessa tullaan syventymään siihen, mitä lisäarvoa monopoliasemassa toimiva yritys voi asiakaskeskeisyydellä saavuttaa.

Asiakkaan aikakausi tuo mukanaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia yrityksille. Löytänä & Korhikoski (2014, s.21) painottavat, että asiakkaan aikakaudella yritysten tulee ymmärtää, että asiakkaille arvonluonti on yhtä tärkeässä, ellei tärkeämmässä, asemassa kuin arvonluonti yrityksen omistajille. Lisäksi etenkin säädellyssä liiketoiminnassa myös sosiaalinen vastuu ja yhteiskuntavastuu määrittävät yrityksen toimintaa. On tärkeää myös ymmärtää, että asiakkaille luotu arvo ja omistajille luotu arvo korreloivat keskenään. Kaikilla kuvassa 1 esitetyillä aikakausilla on nähtävissä kaksi tavoitetta; strateginen kilpailuetu ja tuottavuuden parantaminen. Asiakkaan aikakaudella haetaan strategista kilpailuetua palvelemalla asiakasta kilpailijaa paremmin ja kasvattamalla asiakaslojaliteettia (mm. Gould 1995). Sääntelyn alla ja monopoliasemassa toimivilla yrityksillä strateginen kilpailuetu ei kuitenkaan ole merkittävä tavoite. Toiminnan ja tuottavuuden tehostaminen, asiakastyytyväisyyden ja –lojaliteetin kasvu sekä mahdolliset kustannussäästöt taas ovat jokaiselle yritykselle haluttuja saavutuksia ja nousevat säännellyillä aloilla strategista kilpailuetua keskeisempään rooliin.

Blasingame (2014) tuo esille vastakkainasettelun taakse jääneen myyjän aikakauden ja vallitsevan asiakkaan aikakauden välillä. Kuvassa 2 on havainnollistettu tätä vastakkainasettelua. Myyjän aikakaudella myyjä pystyi kontrolloimaan tuotteen ja palvelun lisäksi tuotetietoutta. Myyjän aikakausi on käytännössä kestänyt niin kauan, kun kauppa on käyty. Vain ostopäätös on ollut asiakkaan kontrolloitavissa. Asiakkaan aikakaudelle tultaessa asiakkaan valta on lisääntynyt. Ainoa, mitä myyjäyritys pystyy enää kontrolloimaan, on tuote tai palvelu, jota se myy. Asiakkaalla on lähes rajattomat mahdollisuudet löytää tuotteesta siihen liittyvää tietoutta ja käyttökokemuksia. (Blasingame 2014.) Blasingamen (2014) mukaan yritykset toimivat nyt markkinoilla, jota määräävät asiakkaat. Ja tämä koskettaa jokaista yritystä.



Kuva 2. Myyjän aikakausi vs. asiakkaan aikakausi. (Mukaiillen Blasingame 2014)

Vallitseva asiakkaan aikakausi ja sen edellyttämät muutokset ovat keskeisessä asemassa myös sähkön jakeluverkkoyhtiöillä. Aihepiiriä tutkitaan yleisesti suomalaisten monopoliyritysten näkökulmasta ja siitä edetään yksityiskohtaisemmalle tasolle toimeksiantavan yrityksen prosesseihin. Asiakkaan aikakauden mukanaan tuomat haasteet ja mahdollisuudet ovat tutkimuksen kohteena asiakaskokemuksen johtamisen kautta. Tästä johdetaan tutkimukselle tavoite ja tutkimuskysymykset, jotka esitellään seuraavassa luvussa.

1.2. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen keskeisenä tutkimusongelmana on selvittää, *voidaanko asiakaskokemuksen suunnitelmallisella johtamisella ja parantamisella saavuttaa hyötyjä säännellyssä palveluliiketoiminnassa*. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi on myös mielekästä selvittää, miten asiakaskokemusta ylipäätään voi johtaa, jotta mahdolliset hyödyt realisoituisivat. Tältä pohjalta on mietitty ja asetettu tutkimuksen tutkimuskysymys:

- Miten asiakaskokemusta voidaan järjestelmällisesti johtaa ja kehittää säännellyssä palveluliiketoiminnassa?

Päätutkimuskysymysten tueksi on eritelty vielä muutamia apututkimuskysymyksiä:

- Mistä asiakaskokemus muodostuu?

- Mitä hyötyjä asiakaskokemuksen johtamisella voidaan saavuttaa?
- Mikä merkitys asiakaskokemuksen johtamisella on säännellyssä palveluliiketoiminnassa?
- Miten asiakaskokemusta voidaan mitata?

Tutkimusongelman ja näiden tutkimuskysymysten myötä tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa vertailukelpoiset ja jatkokäyttöön soveltuvat tulokset, jotka havainnollistavat asiakaskokemuksen kehittämiseen tehtävien investointien hyödyllisyyttä. Pyrkimys on luoda viitekehys, jonka integroiminen käytäntöön mahdollistaa systemaattisen asiakaskokemuksen parantamisen ja sen mukanaan tuomat hyödyt.

1.3. Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen rajaus

Kohdeorganisaationa ja toimeksiantavana yrityksenä on Elenia Oy. Elenia on sähköverkkoyhtiö, joka palvelee 410 000 kotitalous-, yritys- ja yhteiskunta-asiakasta yli sadan kunnan alueella Päijät- ja Kanta-Hämeessä, Pirkanmaalla, Keski-Suomessa sekä Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. Elenia -konsernin muodostavat sähkönjakelupalveluja tarjoava Elenia Oy ja sen omistamat tytäryhtiöt Elenia Lämpö Oy ja rahoitusyhtiö Elenia Finance Oyj. Elenian omistavat Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, Goldman Sachs ja 3i. (Elenia 2014.) Asiakaskokemus ja siihen liittyvät aiheet koetaan Elenialla tulevaisuuden kannalta merkittävänä panostamiskohteena, mistä syntyi tarve tälle tutkimukselle. Kohdeorganisaation liiketoimintaympäristöä ja toimialaa käsitellään tarkemmin luvussa 4.1.

Suomessa yli 70% työpaikoista on palvelualalla (Tilastokeskus 2010), yhdeksän kymmenestä suomalaisesta tekee palvelutyötä (Arantola 2010, s.9). Palveluliiketoiminta on kiistatta keskeisessä asemassa tutkittaessa Suomen elinkeinoelämää. Tämän tutkimuksen puitteissa keskitytään erityisesti säädeltyyn palveluliiketoimintaan, jossa asiakkaiden lojaliteetin ja liiketoiminnan tuottavuuden yhteys ei ole niin ilmeinen eikä suoraviivainen. Rajaus perustuu toimeksiantavaan yritykseen, joka toimii kansallisen regulaation puitteissa. Palveluliiketoiminnan ja asiakaskokemuksen perusteoria ja käsitteistö ovat kuitenkin yleisellä tasolla sovellettavissa alasta riippumatta. Asiakaskokemuksen johtamista käsitellään tutkimuksen keskiössä. Siihen liittyen tutkitaan erilaisia johtamisen työkaluja, kuten mittaristoja.

Haastattelututkimus keskittyy pääosin suomalaisiin monopoliyrityksiin, joka on perusteltu rajaus, sillä tutkimuksen tavoitteena on tutkia asiakaskokemusta nimenomaan sääntelyn alla toimivissa yrityksissä. Käsiteltävä case rajautuu ensirakentajien sähköliittymäprosessiin siitä syystä, että kyseinen projekti toimii toimeksiantavalla yrityksellä pilotti-projektina asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä. Tämä tutkimus keskittyy erityisesti organisaation sisäiseen johtamis- ja kehitystyöhön. Elenialla kehitysprojektiin osallistuu myös ulkopuolinen konsultti, joka keskittyy asiakasrajapinnan tutkimukseen,

minkä vuoksi sitä ei käsitellä tässä työssä. Konsultin tuottamaa materiaalia tullaan kuitenkin hyödyntämään työn empiirisessä osuudessa.

1.4. Tieteenkäsitys, tutkimusote ja -menetelmät

Liiketaloustieteissä merkittävimpiä tieteenkäsitteitä ovat positivismi ja hermeneutiikka (Olkkonen 1994, s.26). Positivismissa keskeistä on vain todettuihin ja todennettuihin havaintoihin ja tietoihin luottaminen. Positivismissa suositaan yleistettävissä olevia lainalaisuuksia ja tieteenkäsitteidenä se muistuttaa siten luonnontieteiden tapaa lähestyä asioita. (Saunders et al. 2009, s. 113; 598.) Tyypillisesti positivistisessa tutkimuksessa luodaan hypoteesi olemassa olevien teorioiden pohjalta. Hypoteesi pyritään osoittamaan todeksi teorian ja toistettavissa olevien kokeiden avulla ja siten johtamaan hypoteesista uusi todistettu teoria. (Saunders et al. 2009, ss. 113-114.) Tutkimuskohteet ja –ongelmat ovat usein helposti strukturoitavissa ja tutkimus toteutetaan esimerkiksi kvantitatiivisin keinoin. Olkkosen (1994, s. 26) mukaan positivismin taustalla on nähtävissä realismi, jossa korostetaan havaittavaa, konkreettista todellisuutta. Saunders et al. (2009, ss. 114-115) erottaa realismin omaksi tieteenfilosofiseksi lähestymistavakseen positivismin rinnalle. Realismissa, kuten positivismissakin, teorian luonti perustuu todistettaviin ja olemassa oleviin faktoihin ja teorioihin, eikä mietiskely tai epävarma arvailu kuulu näihin tieteenkäsitteisiin.

Toinen valtakäsitteidenä pidettävä tieteenkäsitteys on hermeneutiikka. Hermeneutiikka korostaa tulkintaa ja kokonaisuuksien ymmärtämistä. Hermeneutiikka ei voi taata tutkimuksen toistettavuutta tai riippumattomuutta tutkijasta, sillä asioiden ymmärtäminen voidaan nähdä subjektiivisena, ei tutkijasta riippumattomana. (Olkkonen 1994, ss. 35-37.) Uuden tiedon luomiseen pyritään empiirisestä materiaalista induktion avulla. Aineistoa ei käsitellä tilastollisesti, vaan menetelmät ovat kvalitatiivisia. Hermeneuttinen lähestymistapa sopii esimerkiksi tutkimuskohteisiin, joissa tutkittava ilmiö on uusi, vastaavia tapauksia on vähän tai tutkimusongelma on vaikeasti strukturoitavissa. Hermeneuttisella otteella voidaan pureutua syvälle tutkittaviin tapauksiin ja löytää uutta tietoa tai hypoteeseja. (Olkkonen 1994, s. 37.) Hermeneutiikan taustalla vaikuttaa Olkkosen (1994, s. 26) mukaan idealismi, jossa todellisuus nähdään subjektiivisena kuvitelmana ilman itsenäistä totuusarvoa.

Tieteenkäsitteet ja niiden ymmärtäminen sekä tieteenkäsitteeseen perustuen tutkimusotteen valinta luovat pohjan tutkimuksen tekemiselle. Tieteenkäsitteys luo tiettyjä piileviä oletuksia, joita sekä tutkijan että tutkimuksen lukijan tai yleisön on hyvä tietää. Esimerkiksi tutkijan oma maailmankatsomus on osa filosofisia perusolettamuksia, jotka vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen läpi koko tutkimusprosessin. (Hirsijärvi et al. 2007, s.125.) Näiden filosofisten lähtökohtien pohjalta valitaan tutkimukselle tutkimusote. Tutkimusotteen valintaan vaikuttavat lisäksi tutkimuksen tavoite, aihepiirin aikaisempi tutkimus ja tieto sekä muu saatavilla oleva aineisto (Olkkonen 1994, ss. 92-93).

Tämän tutkimuksen kohteena on ihmisten toiminta organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Tutkimusaineisto on luonteeltaan sellaista, että sen analysointi kvantitatiivisin keinoin on mahdotonta. Kvalitatiivisen tutkimusaineiston perusteella sekä tutkimuksen tulosten todistettavuuden ja luotettavuuden perustuessa pääosin tutkijan tulkintaan ja ymmärtämiseen, voidaan tämän tutkimuksen katsoa pohjautuvan hermeneuttiseen tieteenkäsitykseen.

Hermeneuttiselle tieteenkäsitykselle käytetyin tutkimusote on case-tutkimus (Olkkonen, 1994 s.52), jolle tyypillistä on yksittäisen tapauksen tai tilanteen tutkimus (Hirsjärvi et al. 2007, s. 131). Tapaus voi olla esimerkiksi prosessi tai jotkin prosessit, joita tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä keräten aineistoa useita metodeja hyödyntäen (Hirsjärvi et al. 2007, s.131). Saunders et al. (2009, s.146) mukaan case-tutkimus soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään syvällisesti tutkittavaa ilmiötä sekä siihen liittyviä prosesseja. Tapaustutkimuksessa tutkittavia tapauksia voi olla yksi tai useampia riippuen tutkimuksen tavoitteesta. Yksittäinen tapaus on perusteltu esimerkiksi tilanteissa, joissa tapaus on jollakin tapaa uniikki tai kriittinen (Saunders et al. 2009, s.146).

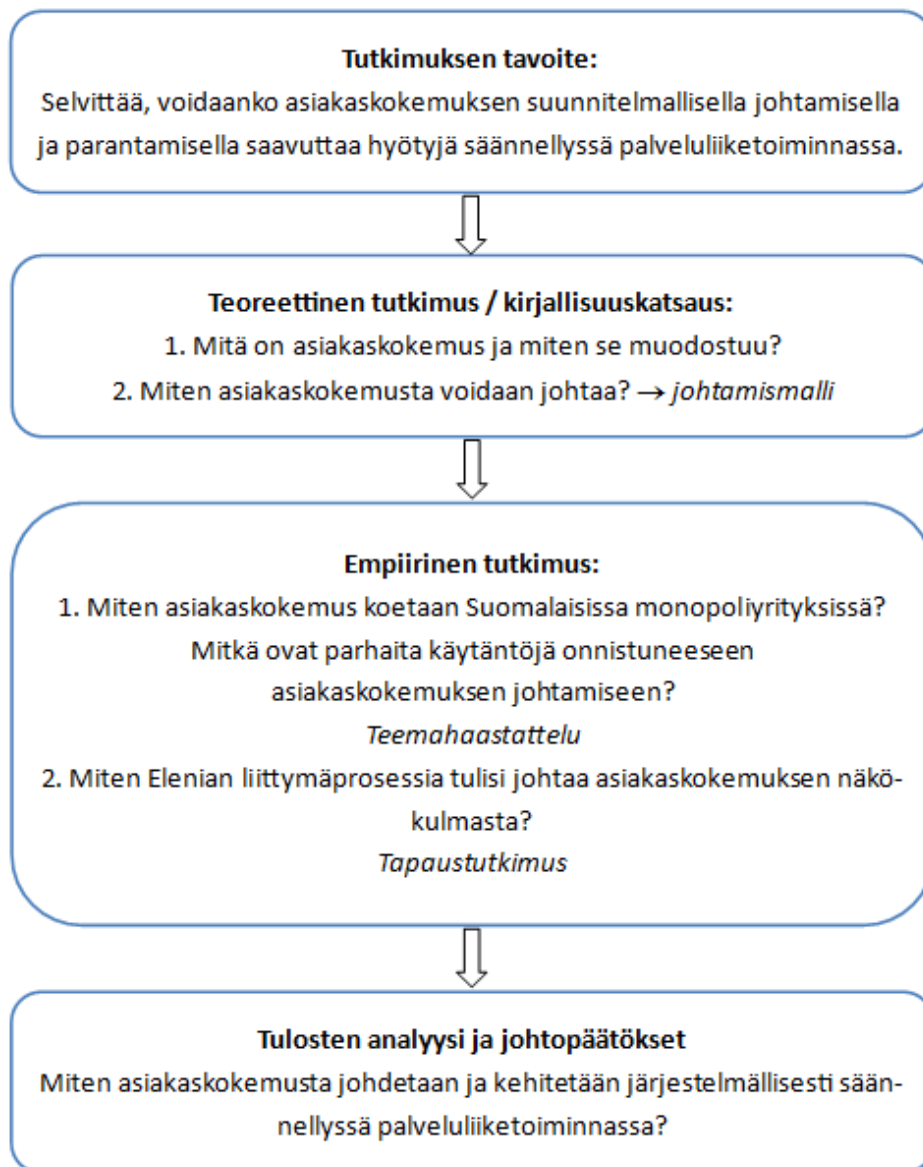
Routio (2007) esittää neljä erilaista case-tutkimuksen tyyppiä. Tutkimus voi olla kuvaileva, selittävä, ennustava tai ohjaava. Tyypin määrittää tutkimuksen tavoite; kuvaileva (eli deskriptiivinen) tutkimus pyrkii kuvailemaan kohdetta mahdollisimman tarkasti. Selittävän tutkimuksen tavoitteena on selvittää syyt, miksi tutkittava kohde on sellainen kuin on ja/tai miksi se on tullut sellaiseksi. Ennustavalla tutkimuksella halutaan selvittää tutkittavan kohteen todennäköistä tulevaisuutta. Ohjaava, eli normatiivinen tutkimus pyrkii parantamaan kohteen tilaa tai kehittämään muita vastaavia kohteita. (Routio 2007.) Toiset neljä case-tutkimuksen strategiaa esittää Yin (2003), jonka mukaan case-tutkimus voi olla yksittäistapaustutkimus, usean tapauksen tutkimus, holistinen tutkimus tai sulautettu tutkimus. Yksittäistapaus käsittää yhden uniikin tapauksen tutkimuksen, usean tapauksen tutkimus vastaavasti useita tapauksia sisältävän tutkimuksen. Holistisella tutkimuksella viitataan kokonaisvaltaiseen tiedon käsittelyyn, esimerkiksi koko organisaation kattavaan tapaustutkimukseen, kun sulautetulla tutkimuksella tarkoitetaan useampien analysoitavien kohteiden, esimerkiksi yrityksen prosessien tutkimista. (Yin 2003.)

Tämän tutkimuksen tutkimusotteen voidaan tunnistaa olevan deskriptiivisiä ja normatiivisia piirteitä omaava yksittäistapaustutkimus. Työssä pyritään kartoittamaan ja nykytilannetta ja tunnistamaan kehityskohteita. Tutkimuksessa sekä kuvaillaan asiakaskokemuksen johtamista että kehitetään siihen liittyvää yksittäistä prosessia. Case-tutkimukselle tyypillistä on useiden tutkimusmenetelmien hyödyntäminen (Saunders et al. 2009 s.146; Hirsjärvi et al. 2007, s.131). Usein käytetyistä metodeista Hirsjärvi et al. (2007, s.131) mainitsee muun muassa haastattelut, havainnoinnin ja dokumenttien tutkimisen. Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään case-tutkimukselle ominaisesti useita tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä. Haastatteluita tullaan suorittamaan temaattisina yksilöhaastatteluina sääntelyn tai monopoliaseman alla toimivien yritysten edustajille.

Case liittymäprosessia kuvataan erityisesti havainnoinnin ja organisaation sisäisten sekä konsultin tuottamien dokumenttien analysoinnin kautta. Eri tiedonkeruumenetelmien käytöllä pyritään siihen, että tutkittavasta tapauksesta saataisiin mahdollisimman monipuolinen, todenmukainen ja tarkka kuva, minkä perusteella toimintasuositukset ja luotava viitekehys vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimukselle asetettua tavoitetta.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sisältää teoriaosuuden ja empiriaosuuden. Näiden avulla luodaan tutkittavasta aiheesta mahdollisimman kattava kuva ja pyritään saavuttamaan tutkimukselle asetettu tavoite ja vastamaan tutkimuskysymyksiin. Sekä teoriaosuus että empiriaosuus jakautuvat kahteen toisiaan tukevaan osioon. Tutkimuksen rakenne antaa rungon myös tutkimusraportille. Tutkimuksen rakenne on esitetty alla kuvassa 3.



Kuva 3. Tutkimuksen rakenne.

Kuvaa 3 mukaillen johdannon jälkeen työn ensimmäisessä teorialuvussa paneudutaan asiakaskokemuksen käsitteeseen. Luvussa käsitellään palveluajattelua, asiakaskokemusta palveluliiketoiminnassa, mistä se koostuu, mitä on hyvä asiakaskokemus ja miten asiakkaan odotukset voidaan ylittää. Lisäksi syvennytään siihen, miten lisäarvo asiakkaalle ja yritykselle muodostuu. Toisessa teorialuvussa, luvussa kolme, syvennytään asiakaskokemuksen johtamiseen. Tutkitaan kirjallisuudesta esille nousevia johtamisen kulmakiviä ja kirjallisuuden perusteella konstruoidaan malli asiakaskokemuksen johtamiseen. Luvussa käsitellään johtamisen kannalta merkityksellisiä mittareita ja mittaamista sekä yrityskulttuuria.

Luku neljä pohjustaa empiriaosuutta esittelemällä tarkemmin toimeksiantavan yrityksen liiketoimintaympäristöä ja regulaatiomallia. Teoriaosuus nivoutuu yhteenvedoksi, minä pohjalta perustelleen esitellään haastattelututkimus, käytettävät haastattelutekniikat ja haastateltavat sekä case-tutkimuksen toteutus. Luvussa viisi esitellään ja analysoidaan haastattelututkimuksen tuloksia ja lähestytään sitä kautta teoriaosuudessa käsiteltyjä teemoja. Luku kuusi käsittää case-tapauksen, jossa teoriaosuuden ja haastattelututkimuksen keskeinen anti yhdistetään. Siltä pohjalta muodostetaan toimintasuositukset Elenian liittymämyynnin prosessin asiakaskokemuksen johtamiseen. Empiriaosuuden avulla pyritään näin kytkemään teoriaosuudessa käsitellyt teemat käytäntöön. Empirian jälkeen luvussa seitsemän kootaan työn keskeiset päätelmät ja kontribuutio.

2. ASIAKASKOKEMUS JA ARVONLUONTI PALVELULIIKETOIMINNASSA

Tässä luvussa käsitellään asiakaskokemusta ja sen muodostumista. Aluksi tutkitaan asiakaskokemuksen kirjallisuudessa esiintyneitä määritelmiä. Siitä edetään asiakaskokemuksen muodostumiseen sekä hyvään ja odotukset ylittävään asiakaskokemukseen. Aiheeseen syvennyttään palveluliiketoiminnan näkökulmasta ja lisäksi käsitellään asiakaskokemuksen aikaisen arvon syntymistä asiakkaalle ja yritykselle.

2.1. Mitä on asiakaskokemus

Kirjallisuudessa asiakaskokemus -termiä on määritelty eri tavoin. Täysin vakiintunutta määritelmää ei ole tunnistettavissa. Tutkijat ovat keskittyneet asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun mittaamiseen (kts. esim. Parasuraman et al. 1988; Verhoef et al. 2007). Ensimmäisiä teorioita Verhoef et al. (2009, s.32) mukaan asiakaskokemuksesta ovat esittäneet Holbrook & Hirschmann (1982) sekä Babin et al. (1994) toteamalla, että kulluttamisessa ylipäättään on kokemuksellisia aspekteja. Verhoef et al. (2009, s.32) nostavat esille myös Schmittin (1999) tutkimuksen, jonka mukaan yritykset tekevät kokemuksellista markkinointia vetoamalla asiakkaiden järkeen, tunteisiin, ajatuksiin ja toimintaan. Berry et al. (2002) toteavat, että ansaitakseen kilpailuetua asiakkaiden tyytyväisyyden kautta, yritysten tulee huomioida kaikki asiakkaan piilevätkin tarpeet palveluprosessin aikana.

Tuoreempia määritelmiä asiakaskokemukselle ovat esittäneet muun muassa Mayer & Schwager (2007, ss.2-3), joiden mukaan asiakaskokemus on henkilön sisäinen ja subjektiivinen vaste, joka henkilölle syntyy mistä tahansa suorasta tai epäsuorasta kontaktista yrityksen kanssa. Suora kontakti lähtee yleensä asiakkaan aloitteesta ja on esimerkiksi yhteydenotto asiakaspalveluun, tilauksen tekeminen tai palvelun lunastaminen. Epäsuora kontakti taas useammin käsittää suunnittelemattomia kohtaamisia jonkin yritykseen liittyvän edustajan, kuten tuotteen, palvelun tai brändin kanssa. Asiakkaiden suosittelut tai kritisoinnit, mainonta ja uutiset vaikuttavat myös epäsuorien kontaktien syntymiseen. (Mayer & Schwager 2007, ss.2-3.) Gentile et al. (2007, s. 397) toteavat asiakaskokemuksen muodostuvan niin ikään vuorovaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaskokemus on henkilökohtainen kokemus, joka syntyy, kun henkilö on vuorovaikutuksessa yrityksen tai sen tuotteen kanssa (Gentile et al. 2007, s. 397).

Löytänä & Kortesuon (2011, s.11) mukaan asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yhtiön toiminnasta muodostaa. Keskeistä

on huomata, että asiakaskokemus on subjektiivinen, yksittäisten kokemusten ja tulkin-
tojen summa (Löytänä & Korteso 2011, s.11; Gentile et al. 2007, s. 397; Mayer &
Schwager 2007, ss.2-3). Asiakaskokemus riippuu vahvasti myös henkilön tunteista ja
alitajunnasta sekä esimerkiksi vallitsevasta ilmapiiristä (Verhoef et al. 2009, s.32; Löy-
tänä & Korteso 2011, s. 11). Verhoef et al. (2009, s.32) mukaan asiakaskokemuksen
rakenne on luonteeltaan holistinen ja käsittää asiakkaan kognitiiviset, affektiiviset, emo-
tionaaliset, sosiaaliset ja fyysiset vasteet palveluntarjoajalle. Asiakaskokemukseksi voi-
daan katsoa koko kokemus palveluntarjoajan etsimisestä palvelutapahtuman jälkeiseen
tilanteeseen (Verhoef et al. 2009, s.32), mitä Gentile et al. (2007, s. 397) nimittävät
asiakaskokemuksen evoluutioajatteluksi. Gentile et al. (2007, s. 397) mukaan asiakas-
kokemus voidaan nähdä palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen suhteen evoluutiona sen
syntymishetkestä suhteen päättymiseen saakka.

On selvää, että asiakaskokemuksen syntyminen ei ole täysin yrityksen kontrolloitavissa
(kts. esim. Verhoef et al. 2009, s.32; Blasingame 2014). Löytänä & Korteson (2011,
s.11) mukaan yritys voi kuitenkin vaikuttaa siihen, minkälaisia asiakaskokemuksia se
pyrkii luomaan. Asiakaskokemus ja sen johtaminen liitetään yleisesti asiakaspalvelun
kehittämiseen, tai sen ajatellaan olevan pelkästään myynti- ja markkinointi-osaston tai
asiakaspalvelun käsissä. Kyse on kuitenkin paljon laajemmasta mittakaavasta, koko-
naisvaltaisesta ajattelutavasta, joka huomioi yrityksen kaikki osa-alueet. (Meyer &
Schwager 2007, s.3; Vargo & Lusch 2004; Löytänä & Korteso 2011, s.14.) Asiakas-
kokemus on paljon enemmän kuin palvelua, niinpä palveluiden tuottamisesta tulisikin
siirtyä kokemusten tuottamiseen. Merkittävin ero kokemuksen ja palvelun välillä on
vuorovaikutus – kokemus syntyy asiakkaan ja yhtiön välisessä vuorovaikutuksessa, pal-
velussa taas asiakas on yleensä passiivinen vastaanottaja. (Löytänä & Korteso 2011,
s.19.) Taulukkoon 1 on koottu tiivistetysti eri asiakaskokemuksen määritelmiä.

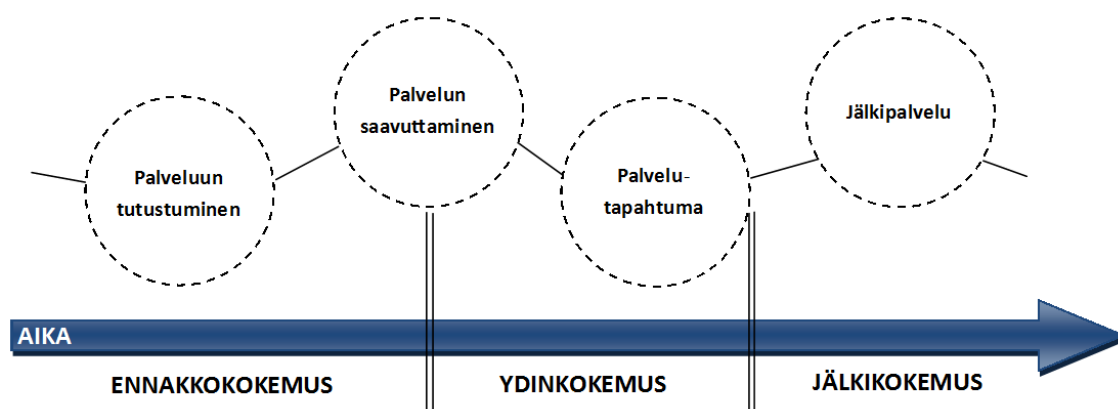
Taulukko 1. Asiakaskokemus –käsitteen määritelmiä

Lähde	Määritelmä
Berry et al. 2002, s. 86	Asiakaskokemus muodostuu kaikista niistä asioista ja ”vihjeistä”, jotka asiakas havaitsee tai aistii, tai joiden poissaolon asiakas huomaa. Vihjeet jakautuvat funktio-naalisiin ja emotionaalisiin.
Gentile et al. 2007, s. 397	Asiakaskokemus on henkilökohtainen kokemus, joka syntyy, kun henkilö on vuorovaikutuksessa yrityksen tai sen tuotteen kanssa.
Löytänä & Korteso 2011, s.11	Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas subjektiivisesti yhtiön toiminnasta muodostaa.
Mayer & Schwager 2007, ss.2-3	Asiakaskokemus on henkilön sisäinen ja subjektiivinen vaste, joka henkilölle syntyy mistä tahansa suorasta tai epäsuorasta kontaktista yrityksen kanssa.
Payne et al. 2009 ss. 382-383	Asiakas ja yritys luovat asiakaskokemuksen yhdessä. Yhteisluontiin liittyy useita prosesseja, joista osa on yleisiä ja osa hyvin kontekstisidonnaisia.
Shaw 2002, s.6	Asiakaskokemus on sekoitus yrityksen fyysistä suoritus-ta ja asiakkaassa herätettyjä tunteita, joita peilataan asi-akkaan odotuksiin koko asiakaskontaktin ajalta.
Verhoef et al. 2009, s.32	Asiakaskokemus on koko kokemus palveluntarjoajan etsimisestä palvelutapahtuman jälkeiseen tilanteeseen. Rakenteeltaan holistinen.

Kuten taulukosta 1 huomataan, määritelmien kirjo on laaja. Määritelmissä voidaan kuitenkin havaita useita samankaltaisuuksia. Määritelmien perusteella yleisesti asiakaskokemus koetaan subjektiiviseksi ja henkilökohtaiseksi kokemukseksi, johon vaikuttavat asiakkaan aistimukset, kokemukset ja mielikuvat. Asiakaskokemus muodostuu useista eri komponenteista. Useat määritelmät korostavat asiakkaan ja yrityksen luovan asiakaskokemuksen yhteistyössä. Eroavaisuuksia määritelmistä löytyy muun muassa sen suhteen, katsotaanko asiakaskokemuksen muodostuvan yksittäisestä asiakaskohtaamisesta vai laajemmin koko asiakassuhteen aikana. Tässä tutkimuksessa asiakaskokemuksella tarkoitetaan kokonaisvaltaista asiakaskokemusta, joka asiakkaalle muodostuu kaikkien tunteiden, mielikuvien ja kohtaamisten summana. Asiakaskokemus nähdään subjektiivisena kokemuksena, joka syntyy asiakkaan ollessa suorassa tai epäsuorassa vaikutuksessa yrityksen kanssa.

2.2. Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen eriävien ja moninaisten määritelmien tavoin kirjallisuudessa on esitetty runsaasti kuvauksia siitä, mistä asiakaskokemus muodostuu. Tässä luvussa tarkastellaan asiakaskokemuksen muodostumista eri näkökulmista ja pyritään luomaan konsensus eri näkökulmien välille. Kuten asiakaskokemus –käsitteen määrittelyn yhteydessä todettiin, asiakaskokemus muodostuu yleisesti koko asiakassuhteen aikana, osin jopa jo ennen sitä. Asiakaskokemuksen muodostuminen voidaankin nähdä ajallisena prosessina, josta erottuu kolme vaihetta; ennakkokokemus, ydinkokemus ja jälkikokemus (Shaw 2007, s.18, Tuulaniemi 2011, s. 78). Kuvassa 4 on havainnollistettu aika-akselille sijoittuvaa asiakaskokemuksen muodostumisprosessia.



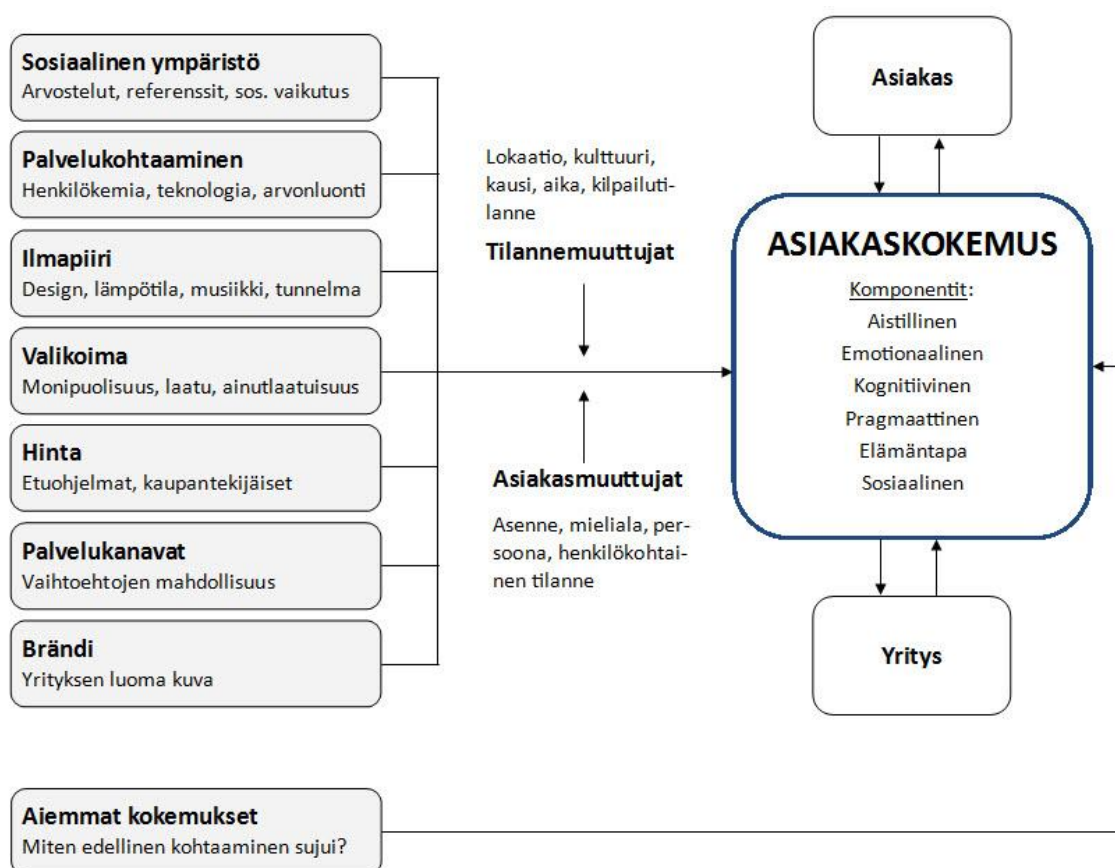
Kuva 4. Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet aika-akselilla (Muokattu lähteestä Tuulaniemi 2011, s.79)

Kuvasta 4 nähdään, kuinka asiakaskokemus muodostuu suhteessa aikaan. Ennakkokokemus koostuu varsinaisen ydinkokemuksen ulkopuolisista tapahtumista, jotka kuitenkin Shawn (2007, s. 36) mukaan ovat seurausta siitä, että asiakkaalla on jokin halu tai tarve varsinaiselle asiakaskokemukselle. Asiakaskokemuksen muodostumisen voidaan katsoa alkavan siitä, kun asiakas tunnistaa tarpeen jollekin hyödykkeelle tai palvelulle ja alkaa etsiä tietoa siitä (Löytänä & Korhonen 2014, s.105). Tarpeen tunnistus ja sen myötä asiakaskokemus voivat lähteä liikkeelle esimerkiksi jostakin Mayer & Schwagerin (2007, ss.2-3.) mainitsemasta epäsuorasta kontaktista yritykseen, mikä saa asiakkaan etsimään tietoa palvelun tai hyödykkeen tarjoajasta. Lähes poikkeuksetta uuden asiakkaan lähestyessä yritystä, tällä on jo jokin mielikuva tai välillisiä kohtaamisia yrityksen kanssa (Löytänä & Korhonen 2014, s.105). Esimerkiksi tontin omistaja suunnittelee rakentamisen aloittamista ja näkee lehdessä uutisen sähköntoimituksen myrskyhäiriöistä. Samalla hän huomaa tarvitsevänsä tontille sähköliittymän ja siirtyy Internetiin etsimään tietoa paikallisesta verkkoyhtiöstä ja sähköliittymän hankinnasta. Asiakaskokemus alkaa muodostua.

Kuvan 4 oikeassa laidassa havainnollistettu jälkikokemus on yhtäläillä osa asiakaskokemuksen muodostumista. Se sisältää kaikki varsinaisen asiakaskokemuksen jälkeiset

tapahtumat, kuten tuotteen toimituksen ja siihen liittyvät lisäpalvelut, ylläpidon ja huollon tai asiakaspalautteisiin pohjautuvat kontaktoinnit (Shaw 2007, s. 38; Tuulaniemi 2011, s. 79). Löytänä & Kortesuon (2011, s. 72) mukaan jälkikokemus on merkittävä lisäarvon luomisen vaihe – niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Asiakkaalle kaupan jälkeen luotu lisäarvo parantaa myös yrityksen tuottoja (Löytänä & Kortesuon 2011, s. 72). Esimerkiksi hissiyhtiö voi laskuttaa ylläpito- ja huoltotöistä enemmän, kuin varsinainen hissi maksaa, ja verkkoyhtiö solmii asiakkaan kanssa sähkönsiirtosopimuksen, joka varmistaa tulovirran asiakkaalta myös sähköliittymän asennuksen jälkeen.

Ennakkokokemuksen ja jälkikokemuksen väliin jää varsinainen asiakaskokemuksen ydin. Ydinkokemus konkretisoituu kaikissa yksittäisissä asiakaskohtaamisissa sekä niiden yhteisvaikutuksena (Löytänä & Korkiakoski 2014 s. 98). Ydinkokemus muodostaa varsinaisen arvon, jota asiakas tavoittelee (Tuulaniemi 2011, s.79). Shawn (2007, s. 37) mukaan asiakaskokemuksen ydin on yrityksen kontrolloitavissa oleva asiakaskohtaaminen. Voidaan kuitenkin todeta, ettei ydinkokemukseen ole täysin yrityksen hallittavissa tai kontrolloitavissa (kts. esim. Mayer & Schwager 2007; Löytänä & Korkiakoski 2014), sillä asiakaskohtaaminen muodostuu useista eri komponenteista ja vaikuttavista tekijöistä, joista osaa on mahdotonta kontrolloida. Esimerkiksi yritys ei pysty vaikuttamaan vallitseviin sääolosuhteisiin tai ulkopuolisten ihmisten käyttäytymiseen. Asiakaskokemuksen muodostumista ja eri toteen ydinkokemusta on havainnollistettu kuvassa 5.



Kuva 5. Mistä asiakaskokemus muodostuu? (Muokattu lähteistä Verhoef et al. 2009, s. 32; Gentile et al. 2007, s.400)

Kuvan 5 vasemmassa reunassa on kuvattuna Verhoef et al. (2009, s.32) esille tuomat asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät. Samoista tekijöistä Hackel et al. (2003, s.20) ja Berry & Carbone (2007, ss.26-27) kirjoittavat vihjeinä (cue, clue). Vihjeet ovat mitä tahansa, jota asiakas havaitsee tai aistii kassakäymisissä yrityksen kanssa. Vihjeiden ja tekijöiden käsitteissä ei merkityksellisesti ole havaittavissa eroa. Eri tekijät Verhoef et al. (2007, ss. 32-34) mukaan on esitelty lyhyesti alla.

- Sosiaalinen ympäristö (*Social Environment*) tarkoittaa käytännössä tapahtumaympäristöä kahdesta näkökulmasta: sosiaaliset olosuhteet palvelukohtaamisessa, esimerkiksi muut yhtä aikaa paikalla olevat asiakkaat, jotka vievät henkilökunnan aikaa, ja toisaalta etenkin nykypäivänä jokaisen saatavilla olevat digitaaliset referenssit, suosittelut ja muiden käyttäjien kommentit (etenkin verkkopalveluissa).
- Palvelukohtaaminen (*Service interface*) käsittää suoran kohtaamisen yrityksen edustajan kanssa, miten hän käyttäytyy ja tulee toimeen asiakkaan kanssa ja kuinka esimerkiksi teknologia toimii kohtaamisen aikana
- Ilmapiiri (*Retail Atmosphere*) tarkoittaa palvelukohtaamisen olosuhteita ja ilma- piiriä, esimerkiksi sääolosuhteita tai liiketilojen kalustusta ja ulkonäköä.
- Valikoima (*Assortment*) viittaa laajuuteen ja ainutlaatuisuuteen sekä suhteeseen kilpailijan valikoimaan (onko yrityksellä tarjota jotakin enemmän/vähemmän, kuin kilpailijalla) ja vastaavuuteen asiakkaan tarpeeseen
- Hinta (*Price*), hinnoittelu sekä siihen liittyen kanta-asiakas ohjelmat ja – tarjoukset, taloudelliset hyödyt sekä mahdolliset kaupanpäälliset
- Palvelukanavat (*Service channels*), asiakkaan asiointi eri kanavissa vaikuttaa toisiinsa. Esimerkiksi jos asiakas on ennen palvelukohtaamista tutustunut internet-sivuihin tai yrittänyt tavoittaa sähköpostin välityksellä, hänellä on jo (ennakko-) kohtaamisia yrityksen kanssa. Multikanavaisuus on yleistä, jolloin asiakas usein tavoittelee yritystä useita eri kanavia käyttäen.
- Brändi (*Retail brand*) yrityksen brändi luo asiakkaalle tiettyjä odotuksia, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen
- Aiemmat asiakaskokemukset (*Previous customer experiences*) vaikuttavat suoraan meneillään olevaan asiakaskokemukseen. Tilannemuuttajat tai asiakas- muuttajat eivät enää vaikuta jo tapahtuneisiin kokemuksiin. Aiempi hyvä asiakaskokemus luo uudelle kokemukselle positiivisen ennakkokokemuksen, aiempi huono vastaavasti negatiivisen ennakkokokemuksen.

Verhoef et al. (2009, s. 33) mukaan asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa edellä esiteltyjen komponenttien lisäksi myös aina joitakin tilanne- ja asiakasmuuttujia. Tilannemuuttujien avulla huomioidaan sellaiset tilanteesta riippuvat tekijät, kuin esimerkiksi asiakkaan valitsema yhteydenottokanava (esim. puhelin vs. fyysinen liiketila), asiakaskohtaamisen lokaatio (esim. keskusta vs. haja-asutusalue), kausi (esim. lomakausi), taloustilanne tai kulttuuri (esim. kansallisuus, yrityksen toimintakulttuuri). Asia-

kasmuuttajat kattavat sen sijaan muun muassa asiakkaan mielialan, tavoitteet ja persoonallisuuden. (Verhoef et al. 2009, s. 33.) Löytänä & Kortesus (2011, ss. 51-55) huomioivat vastaavat tilanne- ja asiakasmuuttajat yrityksen näkökulmasta jakamalla asiakaskokemuksen kolmeen tasoon sen suhteen, kuinka yritys vastaa näihin muuttujiin. Kolme tasoa ovat: satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus. Satunnaisessa kokemuksessa muuttajat on jätetty vähälle huomiolla ja niinpä asiakaskokemus vaihtelee täysin ajan, paikan ja etenkin henkilön mukaan. Ennalta odotetussa kokemuksessa muuttajat on otettu huomioon suunnitellusti, mutta niitä ei huomioida erityisellä tavalla, asiakaskokemus täyttää täten aina tietyt edellytykset. Johdettu kokemus huomioi systemaattisesti ja johdetusti muuttajat synnyttäen ajasta ja paikasta riippumattomia asiakkaalle lisäarvoa tuottavia asiakaskokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, ss. 51-55.)

Kaikki edellä esitetyt tekijät ja muuttajat vaikuttavat siihen, minkälainen asiakaskokemus asiakkaalle muodostuu. Asiakaskokemuksessa itsessään on myös erilaisia ulottuvuuksia ja tasoja. Kuvassa 5 oikeassa reunassa mainitut asiakaskokemuksen komponentit ovat (mukaillen Gentile et al. 2007, ss. 398–400) :

- Aistillinen komponentti (*Sensorial Component*) kuvaa asiakkaan aistien kokemusta, tarkoituksena tuottaa asiakkaalle aistillisia elämyksiä esimerkiksi maun, kuulon tai näön kautta
- Emotionaalinen komponentti (*Emotional Component*) kuvaa asiakkaan tunteita, joita kokemus herättää
- Kognitiivinen komponentti (*Cognitive Component*) linkittää asiakaskokemuksen ja mentaalisen prosessin; oppimisen, luovuuden ja ongelmanratkaisun
- Pragmaattinen komponentti (*Pragmatic Component*) on asiakaskokemuksen käytännöllinen ulottuvuus, joka kuvaa esimerkiksi palvelun tai tuotteen käytettävyyttä ja hyödynnettävyyttä (myös jälkikokemuksen aikana)
- Elämäntapa komponentti (*Lifestyle Component*) kuvaa asiakaskokemuksen ulottuvuutta, joka liittyy asiakkaan arvomaailmaan ja mieltymyksiin, esimerkiksi jonkin tietyn brändin käyttäminen julkisesti
- Sosiaalinen komponentti (*Relational Component*), tätä voisi kuvata myös esimerkiksi yhteisöllisenä komponenttina. Sen ulottuvuus kattaa muun muassa palvelun tai tuotteen käytön tietyssä sosiaalisessa kontekstissa (esim. huvipuitossa käynti) ja arvo syntyy asiakkaalle sen kautta, ketä muita palvelun tai tuotteen kuluttamiseen osallistuu.

Kuten kuvasta 5 huomataan, asiakaskokemukseen liittyvät läheisesti sekä yritys että asiakas. Useiden eri määritelmien mukaan asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja yrityksen yhteistyössä (mm. Payne et al. 2009 ss. 382-383; Shaw 2002, s.6). Yhteenvetona voidaan todeta, että yrityksen rooli on synnyttää edellytykset hyvälle asiakaskokemukselle. Tällöin yrityksen tulee kiinnittää huomiota asiakaskokemuksen syntymiseen vai-

kuttaviin tekijöihin. Kun tekijät, kuten sosiaalinen ympäristö, hinta ja palvelukohtaaminen ovat huippuunsa hiottuja, jää jäljelle asiakkaan rooli. Asiakkaan roolin ulottuvuudet aisteista ja tunteista elämäntapaan ja sosiaaliseen komponenttiin taas ovat pitkälti yrityksen kontrollin ulkopuolella. Ulottuvuuksien ymmärtäminen sekä huomioiminen yrityksen toimintaa suunniteltaessa voidaan kuitenkin nähdä merkittävänä askeleena kohti hyvää asiakaskokemusta.

2.3. Hyvä asiakaskokemus ja odotusten ylittäminen

Asiakaskokemuksen muodostuminen on edellä käsitellyn mukaisesti moniulotteinen prosessi, johon vaikuttaa lukuiset eri tekijät. Tässä luvussa pohditaan, mikä tekee asiakaskokemuksesta hyvän tai odotukset ylittävän.

2.3.1. Hyvä asiakaskokemus

Muun muassa Shaw (2007, ss. 43-46) korostaa asiakaskokemuksen emotionaalista komponenttia. Emotionaalinen puoli tulisi huomioida koko asiakaskokemuksen luontia suunniteltaessa, sillä hyvän asiakaskokemuksen yksi perusta on se, että se herättää asiakkaassa positiivisia tunteita. Löytänä & Kortesus (2011, ss. 43-49) tuovat esille neljä asiakaskokemuksen psykologiselta kannalta merkityksellistä tilannetta, jotka ovat suoraan yhteydessä asiakkaan tunteisiin. Ensimmäisenä, hyvän asiakaskokemuksen tulisi tukea asiakkaan minäkuvaa saamalla asiakas tuntemaan itsensä onnistuneeksi (Löytänä & Kortesus 2011, s.43). Tämä tarkoittaa sitä, että hyvällä palvelulla korostetaan asiakkaan asiantuntijuutta ostajana.

Toisena, hyvän asiakaskokemuksen tulisi myös yllättää ja luoda elämyksiä. Määritelmän mukaan asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Löytänä & Kortesus (2011, s. 44) huomauttavat, että mitä vahvempia tunteita ja mielikuvia asiakkaalle syntyy, sitä vahvempi on myös asiakaskokemus. Tämä toimii sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Elämyksien tuottaminen tarkoittaa voimakkaan positiivisen kokemuksen aikaansaamista, johon liittyy vahvana tunteena esimerkiksi ilo, onni, oivallus tai ilahtuminen. Riskinä on päinvastainen ilmiö, antielämys. Jokaisen yrityksen on analysoitava, mitkä ovat sen mahdollisuudet tuottaa positiivisia elämyksiä ja yllätyksiä. (Löytänä & Kortesus 2011, s. 44.)

Kolmas Löytänä & Kortesuson (2011, s. 48) esille nostama hyvän asiakaskokemuksen tunnusmerkki on, että se jää mieleen. Tavallisuus, keskinkertaisuus ja yllätyksettömyys eivät jää mieleen. Sen sijaan kun asiakkaalle onnistutaan luomaan positiivinen muistijälki yrityksestä, hänellä on ollut positiivinen asiakaskokemus. Erityisesti niitä koskeuspisteitä, joissa asiat voi tehdä poikkeuksellisen hyvin, tulee analysoida ja kehittää. Satunnainen toiminta luo satunnaisia hyviä asiakaskokemuksia, mutta järjestelmällisellä johtamisella voidaan saada aikaan hyviä muistijälkiä tiheämmin ja tehokkaammin. Nel-

jäntenä Löytänä & Korteso (2011, s. 49) mainitsevat, että hyvä asiakaskokemus saa asiakkaan haluamaan lisää. Ihmiselle on luonnollista etsiä mielihyvän lähteitä. Kun luodaan asiakaskokemus, joka ilahduttaa asiakasta, on luontaista, että asiakas palaa saman kokemuksen perään uudelleenkin.

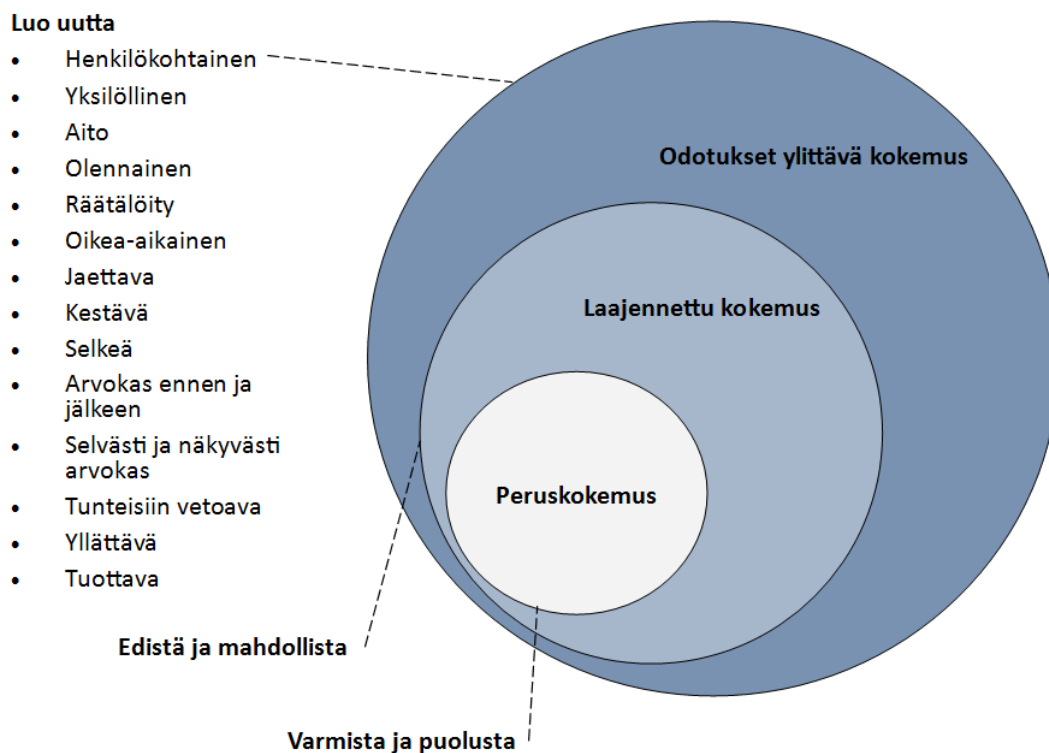
Emotionaalisen puolen lisäksi asiakaskokemuksessa on myös fyysinen puoli. Muun muassa Shaw (2002, s.6) määritteli asiakaskokemuksen yhdistelmäksi asiakkaassa herätettyjä tunteita ja yrityksen toimintaa. Emotionaalisen puolen ohella fyysiset tekijät ovat merkittävässä roolissa hyvää asiakaskokemusta luotaessa. Yksinkertaisemmillaan fyysinen puoli tarkoittaa hyvää tuotetta. Hyvän tuotteen täytyy lisäksi olla saatavilla, se täytyy toimittaa ja mahdollisesti siihen liittyy jotakin palvelua tai ylläpitoa. Nämä kaikki ovat Shaw & Ivens (2002, s. 22) mukaan niitä fyysisiä tekijöitä, jotka parhaimmillaan muodostavat hyvän asiakaskokemuksen. On hyvä huomioda, että vaikka tuote tai palvelu olisi ylivoimainen, se ei yksin riitä tuottamaan hyvää asiakaskokemusta. Löytänä & Korkiakoski (2014, s.45) huomauttavat, että koska ihmiset kokevat asiat eri tavoin, se mikä yhdelle on arkinen itsestänselvyys, voi toiselle olla elämys ja vahva asiakaskokemus. Yrityksen haaste hyvää asiakaskokemusta luotaessa onkin pystyä vastaamaan asiakkaan odotuksiin fyysisellä toiminnallaan ja tuotteillaan sekä tuottaa samalla asiakkaille voimakkaasti positiivisia tunteita.

Shaw & Ivens (2002, ss. 9-12) ovat tutkineet hyvää asiakaskokemusta myös yrityksen näkökulmasta. Seitsemän filosofiaa hyvän asiakaskokemuksen luomiseen (*The Seven Philosophies for Building Great Customer Experiences*) sisältää seitsemän kohtaa, jotka kuvaavat hyvää asiakaskokemusta ja sen tuomia hyötyjä yritykselle. Shaw & Ivensin (2002) seitsemän filosofian mukaan hyvät asiakaskokemukset ovat pitkäaikaisen strategisen kilpailuedun lähteitä. Ne on luotu ylittämään johdonmukaisesti asiakkaiden fyysiset ja emotionaaliset odotukset ja erottuvat synnyttämällä voimakkaita positiivisia tunteita asiakkaissa. Hyvät asiakaskokemukset ovat seurausta inspiroivasta johtajuudesta, asiakaskeskeisestä kulttuurista sekä empatiakykyisistä, tyytyväisistä työntekijöistä. Seitsemän filosofian mukaan hyvät asiakaskokemukset syntyvät, kun toiminta suunnitellaan asiakaslähtöisesti, eikä esimerkiksi kustannus- tai liiketoimintalähtöisesti. Ne ovat liikevaihtoa kasvattavia ja kustannuksia pienentäviä. Viimeisenä kohtana hyvien asiakaskokemusten todetaan olevan yrityksen brändin ilmentymiä. (Shaw & Ivens 2002.) Huomataan, että sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta hyvä asiakaskokemus luo merkittävästi arvoa.

2.3.2. Odotukset ylittävä asiakaskokemus

Keskinkertainen, tasalaatuinen ja perushyvä palvelu tai tuote ei tuo mitään ylimääräistä lisäarvoa puolin eikä toisin (Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 119). Pelkkä hyvä asiakaskokemus ei riitä, vaan molemminpuolisen arvon maksimoimiseksi tulisi tähdätä odotukset ylittävään asiakaskokemukseen. Löytänä & Korkiakosken (2014, s.119) mukaan ylittävä ja elämyksellinen asiakaskokemus lisää parhaiten asiakkaiden mielihyvää ja suo-

sitteluhaluutta. Mahdollinen ajattelutapa siitä, että asiakkaan odotukset olisi mahdollista ylittää aina uudelleen, on turha, sillä ensiksi pitäisi päästä tilanteeseen, jossa asiakkaiden odotukset systemaattisesti ylitetään (Löytänä & Korkiakoski 2014, s.119). Asiakkaiden odotukset muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti, mikä tarjoaa mahdollisuuksia innovoida uusia tapoja täyttää ja ylittää asiakkaiden odotukset. Asiakkaan odotukset ylittävän kokemuksen elementit on esitelty kuvassa 6.



Kuva 6. Asiakkaan odotukset ylittävän asiakaskokemuksen komponentit (Mukaiilen Löytänä & Korteesuo 2011, s. 60)

Kuten kuvasta 6 nähdään, odotukset ylittävä asiakaskokemus muodostuu kolmesta tasosta. Peruskokemus toimii kaiken lähtökohtana. Peruskokemus on yksinkertaisimmillaan se tuotteen tai palvelun tuottama arvo ja hyöty, jonka asiakas saa (Löytänä & Korteesuo 2011, s. 61). Esimerkiksi sähköverkkoyhtiön tarjoama peruskokemus muodostuu siitä, että asiakkaalle toimitetaan sähköliittymä, ja asiakas pystyy käyttämään sähköä. Yrityksen tehtävä on varmistaa, että se pystyy systemaattisesti aina ja kaikissa olosuhteissa tuottamaan peruskokemuksen (Löytänä & Korteesuo 2011, s. 61). Kun peruskokemus on kunnossa, yrityksellä on edellytykset tuottaa laajennettuja kokemuksia. Laajennettu kokemus syntyy, kun asiakkaalle tuodaan jotakin lisäarvoa peruskokemukseen. Tässä edistämällä tarkoitetaan sitä, että peruskokemukseen tuodaan elementtejä, jotka suoraan edistävät peruskokemuksen laajentumista kohti odotukset ylittävää kokemusta. (Löytänä & Korteesuo 2011, s. 62.) Edistävä elementti olisi esimerkiksi viime vuosina lanseeratut etäluettavat sähkömittarit, joiden myötä asiakkaan ei tarvitse ilmoittaa kuluslukemiaan itse verkkoyhtiölle. Mahdollistaminen viittaa sellaisiin elementteihin, jotka välillisesti laajentavat peruskokemusta (Löytänä & Korteesuo 2011, s. 63.). Tällainen

elementti voisi olla esimerkiksi nettipalvelu, josta asiakkaalla on mahdollisuus seurata sähkönkulutustansa ja saada energianeuvontaa.

Odotukset ylittävään kokemukseen päästään, kun laajennettuun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. Kuvasta 6 nähtävillä elementeillä voidaan huomata olevan suora yhteys sekä Verhoef et al. (2007, ss.32-34) esille tuomiin kuvan 5 asiakaskokemuksen eri tekijöihin sekä Gentile et al. (2007, ss. 398–400) esittelemiin asiakaskokemuksen komponentteihin. Muun muassa Löytänä & Kortesuon (2011, s. 65) mainitsevat henkilökohtaisuus, aitous ja räätälöinti konkretisoituvat erityisesti palvelukoh- taamisen komponentissa. Tunteisiin vetoaminen ja yllättävyys sisältyvät asiakaskoke- muksen emotionaaliseen komponenttiin, arvokäsitys elämäntapa-komponenttiin ja sel- keys, tuottavuus ja kestävyys pragmaattiseen komponenttiin. Tästä voidaan päätellä, että odotukset ylittävään asiakaskokemukseen päästään huomioimalla asiakaskokemus ko- konaisvaltaisesti, ja johtamalla systemaattisesti asiakaskokemuksen muodostumista.

2.4. Asiakaskokemus ja arvon muodostuminen palveluli- ketoiminnassa

Tässä luvussa edellä kuvatut asiakaskokemus ja sen muodostuminen tuodaan palveluli- ketoiminnan kontekstiin. Luvussa pohditaan asiakaskokemuksen merkitystä palveluli- ketoiminnassa. Ensin esitellään palveluiden ja palvelukeskeisen ajattelun keskeiset piir- teet, mistä edetään arvonluontiin yhteistyössä ja vuorovaikutuksen merkitykseen arvon- luonnissa.

2.4.1. Palvelut ja palvelukeskeinen ajattelu

Johnston & Clark (2008) määrittelevät palvelun olevan asiakkaalle toimitettu ja asiak- kaan vastaanottama lopputulosten (esimerkiksi hyödyt, tunteet, arvo, tavoitteet) ja ko- kemusten yhdistelmä. Useimmille määritelmille yhteistä ovat piirteet, jotka kuvaavat palvelun aineettomuutta ja kuvailevat palvelun sisältämää vuorovaikutusta asiakkaan ja myyjän välillä. Grönroos (1998, s.53) listaa seuraavat neljä palveluille yhteistä piirrettä: palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia, palvelut ovat tekoja tai tekojen sar- joja, palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin joissain määrin samanaikaisesti ja asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin joissain määrin.

Perinteisen arvonluontiprosessin muutos kulminoituu palveluihin ja vastavuoroisuuteen. Entisestä tuotokeskeisestä ajattelutavasta (*goods-dominant logic*) on siirrytty kohti pal- velukeskeistä ajattelua (*service-dominant logic*). (Esim. Vargo & Lusch 2004; Prahalad & Ramaswamy 2004.) Perinteisessä systeemissä yritykset ovat päättäneet itse tuotteet ja tarjoomansa. Sen myötä yritykset ovat vaikuttaneet myös asiakkaidensa tarpeisiin, ja siihen, miten arvoa asiakkaille tuotetaan. (Vargo & Lusch 2004; Prahalad & Ramaswa- my 2004, ss.7-8.) Asiakkaan rooli on ollut pieni. Viimeisten vuosikymmenien aikana yritykset ovat alkaneet osallistaa asiakasta arvonluontiprosessiin. Prahalad & Ramas-

wamyn (2004, ss.8-9) mukaan tämä on nähtävissä esimerkiksi erilaisina yritysten kehittämisenä itsepalveluratkaisuuksina. Näissä tapauksissa edelleen kuitenkin yritys määrittelee kokonaisuuden ja siihen liittyvän asiakaskokemuksen. Yritys pyrkii panostamaan asiakaskokemukseen, mutta asiakasta käsitellään silti passiivisena toimijana. (Pralhad & Ramaswamy 2004, ss.8-9.)

Tänäpäivänä tilanne on toinen: asiakkaat osallistuvat tuotteen tai palvelun elinkaareen alusta saakka (Vargo & Lusch 2004). Asiakkaiden osallistumiseen perustuu palvelukeskeinen ajattelu, jossa asiakas nähdään tasavertaisena arvonluojana (Payne et al. 2007, s.83). Vargo & Luschin (2004) mukaan palvelukeskeinen ajattelu on yhtä kuin markkinavetoinen ja asiakaskeinen toimintatapa. Tämä tarkoittaa yhteistyötä asiakkaiden kanssa sekä asiakkaista oppimista ja asiakkaiden yksilöllisten ja dynaamisten tarpeiden huomiointia. On kuitenkin huomioitava, että niin pitkään, kun yrityksen prosessit ovat yritys- ja tuotekeskeisiä, on kyseessä parhaimmillaankin vain eri variaatioita tuotekeskeisestä toiminnasta. (Pralhad & Ramaswamy 2004.) Sillä ei nykyisessä toimintaympäristössä enää täytetä asiakkaan odotuksia, saati ylitetä niitä. Taloudellisten tuottojen maksimointi ei ole keskiössä. Taloudelliset tuotot sen sijaan ovat seuraus siitä, että parannetaan omaa suorituskykyä ja palveluaan asiakkaita entistä paremmin (Vargo & Lusch 2004).

Palveluajattelun rinnalle on Heinonen et al. (2010) mukaan nousemassa asiakaskeinen ajattelu (*customer-dominant logic*). Asiakaskeisessä ajattelussa asiakas nostetaan palveluajattelua selvemmin keskiöön. Ero palveluajattelun ja asiakaskeisen ajattelun välillä on havaittavissa näkökulmassa; palveluajattelu fokusoii palvelut, niiden vastavuuden asiakkaan tarpeisiin ja vuorovaikutuksen, asiakaskeisessä ajattelussa keskiöön nostetaan se, mitä asiakkaat tekevät palveluilla, kuinka käyttävät niitä ja miten se vaikuttaa heidän elämänsä. Asiakaskeisen ajattelun primääri fokus ei ole palvelut itsessään, vaan niiden yhteys asiakkaan elämään ja toimintaan. (Heinonen et al. 2010, s. 534.) Asiakaskeinen ajattelu ikään kuin laajentaa palveluajattelun koskemaan asiakaskokemuksen ja vuorovaikutuksen lisäksi koko asiakkaan elämää. Näin ollen yritysten rooliin kuuluu myös olla selvillä asiakkaidensa tekemisistä ja toiveista laajemmin, kuin liittyen luomiinsa asiakaskokemuksiin.

Vargo & Lusch (2004) esittävät kaksi perustavaa laatua olevaa väittämää: asiakas on aina arvon yhteisluoja, ja yritys voi ainoastaan tehdä arvoehdotuksia ja mahdollistaa arvonluontia. Heinonen et al. (2010, ss.537-543) mukaan kyse ei enää olisi tasavertaisesta yhteisluonnista, vaan yrityksen ja palvelujen sisällyttämisestä asiakkaan elämään ja toimintaan. Tällöin asiakas kontrolloi arvonluontia yritystä enemmän ja yritys on ennemminkin arvon yhteisluoja. Yhteistä molemmille lähestymistavoille on se, että tuotanto- ja kulutusprosessia ei eroteta, vaan nähdään jatkuvuus, jossa arvonluonti tapahtuu joka tapauksessa asiakkaan ja yrityksen toisiinsa sitoutuneen toiminnan seurauksena. (Vargo & Lusch 2004; Heinonen et al. 2010.) Tilannetta voidaan havainnollistaa esimerkiksi: pelkkä sähköliittymän asentaminen ei hyödytä ketään, sitä tulee myös käyttää, jotta ar-

voa syntyy. Yrityksen näkökulmasta keskeistä on luoda palvelua, joka saa asiakkaat liikkeelle. (Vargo & Lusch 2004.) Kyseessä on jatkuva, interaktiivinen prosessi, jossa yritys pyrkii vastaamaan asiakkaan alati muuttuviin tarpeisiin. Yrityksen tehtävä on luoda edellytykset molemminpuoliselle arvonluonnille.

2.4.2. Arvon yhteisluonti

Yksinkertaisimmillaan asiakkaan kokema arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus (Löytänä & Kortesus 2011, s. 54). Hyötyinä voidaan nähdä yrityksen tuottamat kokemukset ja elämykset, jotka tyydyttävät asiakkaan jonkin tarpeen. Uhraus on vastaavasti esimerkiksi maksettu hinta tai kulutettu aika. Asiakkaat haluavat kuluttaa vähemmän aikaansa ja saada tarpeensa tyydytetyksi nopeammin. Löytänä & Korkiakoski (2014, s.17) nostavat esille niin kutsutun nopeuden aikakauden; asiakkaan aikakaudella asiakkaat haluavat saada kaiken heti ja nyt. Lisäarvoa voi luoda esimerkiksi toimimalla nopeammin, kuin asiakas odottaa. Arvon lähteitä niin asiakkaalle kuin yrityksellekin on tilanteesta ja kontekstista riippuen erilaisia. Arvon lähteistä asiakkaalle voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta (Gentile et al. 2007, s.399; Löytänä & Kortesus 2011, s.55):

- *Utilitääriset* lähteet ovat rationaalisia ja liittyvät erityisesti mitattaviin kokemuksiin. Ne eivät itsessään tuota arvoa vaan toimivat välineinä jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Tällaisia arvonlähteitä voivat olla esimerkiksi toimitusaika, huoltosopimus tai edullinen hinta.
- *Hedonistiset* lähteet ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irrationaalisia. Ne ovat asiakkaan tuntemuksia tai aisteja herättäviä hyötyjä, jonka jokainen asiakas kokee eri tavalla. Tällöin arvo muodostuu esimerkiksi tyytyväisyyden, helppouden tai hauskuuden tunteena.

Lisäksi asiakkaille luotava arvo voidaan jakaa neljään tyyppiin (Löytänä & Korkiakoski 2014, ss.19-20; Kuusela & Rintamäki 2002, ss. 132-133):

1. Taloudellinen arvo: selkein hahmottaa, fokuksessa hinta ja edullisuus asiakkaalle. Paljonko rahoille saa vastinetta? Alennuksilla palkitseminen.
2. Toiminnallinen arvo: syntyy asiakkaalle tuotteen tai palvelun välityksellä, säästöä ajassa ja vaivassa, toimintavarmuus ja -luotettavuus.
3. Symbolinen arvo: liittyy usein statukseen, brändiin sekä asiakkaan mielikuviin. Syntyy asiakkaalle esimerkiksi yhteisöllisyyden kautta (muut tuotteen käyttäjät).
4. Emotionaalinen arvo muodostuu asiakkaalle tunteiden kautta. Tuote tai palvelu antaa asiakkaalle mahdollisuuden tuntee jotakin.

Yritys tuottaa asiakkailleen arvoa jokaisessa kohtaamisessa. Ideaalitulanteessa arvo myös kasvaa jokaisessa kohtaamispisteessä. Jokaisessa kohtaamispisteessä yrityksellä on mahdollisuus arvioida asiakkaan tarpeita uudelleen ja tähdätä paremmin tarpeiden täyttämiseen ja odotusten ylittämiseen. Asiakassuhteen pidetessä ja syvetessä myös

luottamus kehittyä ja tuo lisäarvoa. (Löytänä & Korteso 2011, s.56-57.) Löytänä & Korhikosken (2014, ss.19-20) mukaan kaikki arvon muodot ovat joissain määrin saatavissa kaikilla tuotteilla ja palveluilla. Nykypäivänä tärkeänä pidetään erityisesti emotionaalista arvoa, koska mahdollisuudet ovat vielä reilusti alihyödynnetyt. Muunlaisen arvon luominen on asiakkaan aikakaudella yhä vaikeampaa (Löytänä & Korhikoski 2014, s. 20), mihin syynä voidaan pitää tiedon ja teknologian laajaa saatavuutta. Erottautuminen asiakkaiden edessä tapahtuu entistä enemmän luomalla asiakkaalle kilpailijaa parempia asiakaskokemuksia.

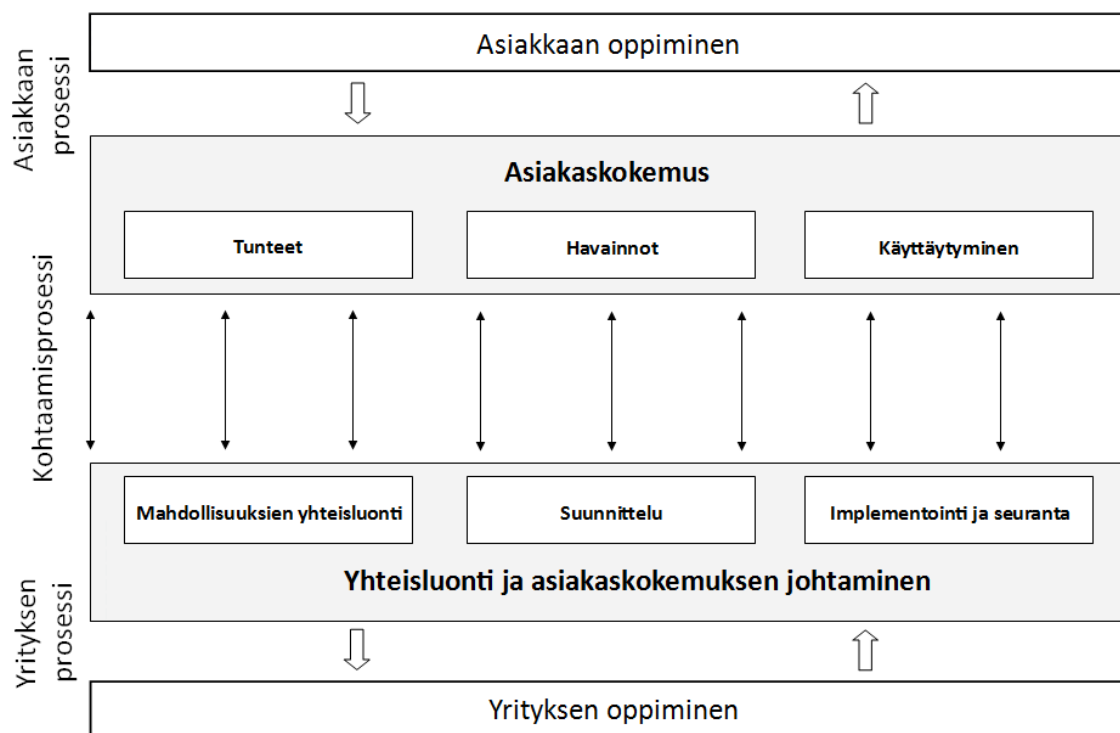
Palvelukirjallisuudessa ollaan yksimielisiä siitä, että tänä päivänä arvonluonti tapahtuu yhteistyössä asiakkaan ja yrityksen välillä (kts. esim. Vargo & Lusch 2004; Prahalad & Ramaswamy 2004; Payne et al. 2007; Löytänä & Korhikoski 2014). Payne et al. (2007, s. 83) mukaan arvo muodostuu siinä hetkessä, kun asiakas kuluttaa tai käyttää tuotetta tai palvelua, ei niinkään siinä, kun tavara valmistuu tai myydään. Arvonluonti tapahtuu käytännössä perinteisen asiakassuhteen laajentumisena. Vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta päästään tilanteeseen, jossa molemmille osapuolille syntyy arvoa (Payne et al. 2007, s.83). Myös Vargo & Lusch (2004) korostavat vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä keskeisenä tekijänä arvonluontiprosessissa.

2.4.3. Vuorovaikutus arvon luonnissa

Vuorovaikutuksen avulla pyritään siihen, että yritys pystyy luomaan edellytykset arvoa luovan asiakaskokemuksen syntymiselle (Prahalad & Ramaswamy 2004). Vuorovaikutus tarjoaa mahdollisuuden kustomoituun, yhdessä toteutettuun arvonluontiin (Payne et al. 2007, s.83), joka huomioi uniikit asiakaskokemukset yksittäisille asiakkaille (Prahalad & Ramaswamy 2004). Prahalad & Ramaswamyn (2004) mukaan arvonluonti perustuu yhdessä luotuihin arvokkaisiin asiakaskokemuksiin. Arvonluonnin mahdollisuudet ovat tehostuneet niillä yrityksillä, jotka omaksuvat personoitujen asiakaskokemusten luomisen arvonluonnin lähteenä. Personoiduilla asiakaskokemuksilla tarkoitetaan sitä, että jokaisen asiakkaan subjektiivinen tapa toimia huomioidaan. Yritys luo edellytykset ja asiakas voi toimia haluamallaan tavalla. (Prahalad & Ramaswamy 2004.) Jokainen kohtaamispiste voidaan siten nähdä merkityksellisenä arvon luonnin kannalta. Asiakkaiden muuttuvat tarpeet perustelevat myös vuorovaikutuksen tärkeyden.

Vuorovaikutuksen avulla päästään tilanteeseen, jossa arvoa voidaan luoda yhteistyössä. Vargo & Luschin (2004) mukaan arvonluonti on mahdollista vain ja ainoastaan yhteistyössä, sillä palvelu ilman asiakkaita ei tuota arvoa kenellekään. Yritys voi tarjota edellytyksiä arvon muodostumiselle, mutta asiakkaan täytyy kuitenkin osallistua prosessiin, jotta arvo realisoituu osapuolille (Vargo & Lusch 2004). Vuorovaikutuksen ja yhteisluonnin seurauksena asiakkaan ja yrityksen roolit ovat lähentyneet toisiaan (Prahalad & Ramaswamy 2004, s.9). Molemmat osapuolet ovat osallisena arvonluontiin, mutta toisaalta molemmat osapuolet kilpailevat keskenään taloudellisesta hyödystä. Käytännössä tämä muuttaa markkinat ikään kuin foorumiksi, jossa keskustelua ja vaihdantaa käydään

yrityksen ja asiakkaan välillä (Pralhad & Ramaswamy 2004, s.9), minkä seurauksena asiakassuhteet voidaan nähdä kaksisuuntaisina. Payne et al. (2007) ovat mallintaneet arvonluontiprosessia ja yhteistyötä asiakkaan ja yrityksen välillä. Malli on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Arvon yhteisluonti. (Mukaiillen Payne et al. 2007, s. 86)

Kuvassa 7 on esitetty arvon yhteisluontia kuvaava viitekehys, joka perustuu prosesseihin. Siinä on kolme pääkomponenttia: yrityksen prosessi, asiakkaan prosessi ja kohtaamisprosessi. Yrityksen prosessi tarkoittaa prosesseja, resursseja ja käytäntöjä, joita yritys käyttää pyrkimyksensä hallinnoida liiketoimintaansa ja suhteitaan asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Asiakkaan prosessi käsittää asiakkaan kokemuksen ja sen muodostumisen, sekä sen, miten asiakas siihen vaikuttaa. Kohtaamisprosessi konkretisoituu vuorovaikutuksena asiakkaan ja yrityksen välillä. Kohtaamisprosessi sisältää niitä prosesseja ja käytäntöjä asiakkaan ja yrityksen välillä, joita systemaattisesti johtamalla kehitetään merkittäviä arvonluontimahdollisuuksia. Kuvan keskellä nuolet kuvaavat kohtaamisia ja niiden interaktiivista luonnetta. (Payne et al. 2007, ss.86-87.)

Asiakkaan prosessi voidaan nähdä sarjana tapahtumia joilla asiakas pyrkii saavuttamaan tavoitteensa ja tyydyttämään tarpeensa. Kuten aiemmin todettiin, asiakaskokemus kuluu asiakkaan havaintojen, tunteiden ja käyttäytymisen kautta asiakassuhteen aikana. Nämä elementit sisältyvät asiakkaan ajatteluun, tuntemuksiin ja tekemiseen osana arvonluontia. Asiakaskokemuksen syntyminen johtaa myös asiakkaan oppimiseen. Yritys voi tukea asiakkaan oppimista kehittämällä omia prosessejaan asiakaskeskeisesti. (Payne et al. 2007, s. 87.) Näin ollen yrityksen prosessin voidaan katsoa lähtevän siitä,

että se ymmärtää asiakkaan prosessin. Käytännössä asiakkaat tuottavat arvoa itsenäisesti, mutta yrityksen tuella. Yrityksen prosessi toteutuu muotoilemalla ja toimittamalla hyviä asiakaskokemuksia. Tämä edellyttää suunnitelmallista ja systemaattista johtamista, mittaamista ja seurantaa, yhteisluonnin mahdollisuuksien arviointia sekä suunnittelua ja testausta asiakkaiden kanssa. (Payne et al. 2007, s. 88.)

Sekä asiakkaan että yrityksen prosessiin sisältyy oppimista. Payne et al. (2007) lisäksi muun muassa Prahalad & Ramaswamy (2004, s.11) näkevät oppimisen ja opettamisen osaksi arvonluontiprosessia. Asiakkaan osalta oppiminen tarkoittaa asiakkaan muuttuvia toimintatapoja ja odotuksia, jotka vaikuttavat siihen, kuinka asiakas jatkossa toimii ja sitoutuu arvonluontiin (Payne et al. 2007, ss.86-87). Sen lisäksi, että yritys oppii asiakkaistaan sekä mahdollisuuksistaan vastata asiakkaan tarpeisiin ja kehittyä (Payne et al. 2007, ss.86-87), yritys voi ikään kuin opettaa asiakkaitaan tietynlaisiin odotuksiin ja haluamaan tietynlaisia asiakaskokemuksia (Prahalad & Ramaswamy 2004, s.11). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden opettamista nopeihin toimitusaikoihin tai monessa kanavassa toimivaan asiakaspalveluun.

Asiakas luo arvoa omalla toiminnallaan (mm. Löytänä & Korhikoski 2014, s. 20; Payne et al. 2007, s.87). Tämän seurauksena yrityksen pitäisi olla motivoitunut parantamaan asiakkaan toimintaa ja asiakkaalle luotavaa arvoa sekä samalla omaa arvokkuuttaan asiakkaalle. Kuten kuvasta 7 nähdään, yritykselle merkittävä keino tämän tavoitteen saavuttamiseksi on asiakaskokemuksen johtaminen. Edellä todettiin, että sekä asiakkaan että oman toiminnan kehittäminen ja siten molemminpuolinen arvonluonti vaatii systemaattista ja tavoitteellista johtamistyötä. Tämä muodostaa lähtökohdan seuraavalle luvulle, jossa käsitellään tarkemmin asiakaskokemuksen johtamista.

3. ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa syvennytään asiakaskokemuksen johtamiseen. Kirjallisuuden perusteella kootaan asiakaskokemuksen johtamiseen soveltuva malli, jonka eri osa-alueita käydään tarkemmalla tasolla läpi. Asiakaskokemuksen mittaaminen sekä yrityskulttuuri ovat keskeisessä osassa johtamistyötä, joten niitä käsitellään omissa luvuissaan.

3.1. Johtamisen kulmakivet ja vaiheet

Kirjallisuuden perusteella asiakaskokemuksen johtamisen kulmakiviksi voidaan nostaa asiakaskokemusstrategia ja visio (mm. Johnston & Kong 2011; Bingham 2009), nimetty asiakaskokemusjohtaja (mm. Bingham 2009; Löytänä & Korkiakoski 2014) sekä asiakaskokemusstrategiaa toteuttamaan sitoutunut henkilöstö (mm. Shaw & Ivens 2002, ss. 9-12; Kaufmann 2013). Berry & Carbone (2007, s. 26) pohjaavat asiakaskokemuksen johtamista emotionaaliseen yhteyteen asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden tunteisiin vetoavan yrityksen tulee luoda johtamisympäristö, jossa systemaattisesti saavutetaan odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia. Tätä voidaankin pitää yhtenä asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteista.

Asiakaskokemuksen johtamisen tärkeyttä Berry & Carbone (2007, s. 26) perustelevat asiakaskokemuksen ja arvonluonnin välisellä yhteydellä. Palveluliiketoiminnassa arvo syntyy sekä asiakkaille että yritykselle asiakaskokemusten kautta. Se mitä asiakas tuntee ja kokee, sisältää arvonluonnin potentiaalin. Yritys ei voi hallita asiakkaan tunteita ja tuntemuksia, mutta se voi hallita tarjoamiaan vihjeitä ja siten tekijöitä, joista asiakaskokemus muodostuu. (Berry & Carbone 2007, ss. 28-30.) Tähän perustuu asiakaskokemuksen johtaminen. Berry & Carbone (2007, ss. 28-30) nostavat esille seuraavan syyseurausketjun: yrityksen tarjoamat vihjeet vaikuttavat siihen, millaisia tunteita asiakkaassa herää, mikä vaikuttaa siihen, mitä asiakas kokee ja mitkä asiakkaan asenteet ovat, josta seuraa asiakkaan tietynlainen käyttäytyminen. Asiakkaan käyttäytymiseen yritys luonnollisesti haluaa vaikuttaa. Näin ollen vihjeillä ja niiden johtamisella on suuri rooli koko asiakaskokemuksen johtamisessa. Berryn & Carbonen (2007, ss. 28-30; Hackel et al. 2003) mukaan tämä sisältää kohdeasiakkaiden tunnistamisen ja analysoinnin ja juuri heille sopivien vihjeiden luomisen.

Asiakaskokemuksen johtamisen keskeisin tavoite on mahdollistaa se, että yritys pystyy lunastamaan asiakkaille annetut lupaukset ja tuottamaan systemaattisesti odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia (mm. Berry & Carbone 2007, s.26; Löytänä & Korkiakoski 2014, s.37). Tavoitteen saavuttamiseksi johdon on luotava toimintamallit, joiden avulla yrityksen eri yksiköt saadaan toimimaan kohti yhteistä tavoitetta (Hackel et al. 2003) ja

siten luomaan integroitu ja asiakaskeskeinen prosessi, joka linkittyy asiakkaan tunteisiin (Berry & Carbone 2007, s.26; Hackel et al. 2003). Linkki asiakkaan tunteisiin toteutuu niin kutsuttujen vihjeiden (*cue, clue*) avulla. Vihjeet ovat mitä tahansa, jota asiakas havaitsee tai aistii kassakäymisissä yrityksen kanssa (Hackel et al. 2003, s.20; Berry & Carbone 2007, ss.26-27). Näin ollen jokainen kohtaamispiste synnyttää vihjeitä. Kaikki vihjeet yhdessä vaikuttavat siihen, millainen kokonaisasiakaskokemus asiakkaalle syntyy. Asiakaskokemuksen määrittelyn yhteydessä käsitellyt asiakaskokemuksen tekijät nousevat vihjeiden kautta tärkeään rooliin. Johtamisessa keskeistä on huomioida ja johtaa asiakkaille syntyviä vihjeitä. Toisin sanoen asiakaskokemuksen johtamisessa tulee huomioida kaikki se, mistä asiakaskokemus muodostuu - kaikki tekijät ja kaikki vihjeet.

Kirjallisuudessa asiakaskokemuksen johtaminen nähdään jatkuvana prosessina (mm. Berry & Carbone 2007; Antony 2010; Klaus et al. 2013) Kehityksen jatkumo ja ylläpitäminen sekä innovointi vaativat jatkuvaa panostusta. Tähän syynä voidaan pitää asiakaskokemuksen dynaamisuutta. Asiakaskokemuksen dynaamisuudella tarkoitetaan muun muassa asiakkaiden jatkuvasti muuttuvia odotuksia ja muuttuvaa toimintaympäristöä. Löytänä & Korkiakoski (2014, s. 40) huomauttaa, että asiakaskokemuksen johtaminen vaatii pitkäjänteistä työtä, tulokset eivät välttämättä näy nopeasti ja tuotto voi alkuvaiheessa olla vielä pientä. Tilanteen edetessä ja asiakaskeskeisyyden implementoiduttua strategiselle tasolle, voidaan tuottokäyrän odottaa lähtevän nousuun (Löytänä & Korkiakoski 2014, s.40; Gentile et al. 2007, s. 405).

Tässä työssä asiakaskokemuksen johtamista on lähestytty kokonaisvaltaisena ja jatkuvana prosessina. Kuvassa 8 on esitetty malli, joka kiteyttää asiakaskokemuksen johtamisprosessin. Malli pohjautuu useisiin eri kirjallisuudessa esitettyihin malleihin (mm. Antony 2010; Johnston & Kong 2011; Löytänä & Korteso 2011; Fenwick 2013; Klaus et al. 2013) yhdistellen niiden ominaisuuksia. Malliin kootut vaiheet esiintyvät lukuisin perustein kirjallisuudessa, joten on perusteltua koota ne samaan yhteyteen. Näin saadaan muodostettua jatkuvuutta tukeva malli asiakaskokemuksen johtamiselle eri vaiheineen. Malliin on koottu ne vaiheet, jotka tunnistettiin kirjallisuudesta keskeisiksi asiakaskokemuksen johtamisen vaiheiksi. Tunnistamista helpotti se, että malliin kootut vaiheet esiintyivät useissa eri lähteissä, jolloin on perusteltua todeta niiden olevan keskeisiä vaiheita.



Kuva 8. Asiakaskokemuksen johtaminen (Kts. esim. Antony 2010; Johnston & Kong 2011; Löytänä & Kortesus 2011; Fenwick 2013; Klaus et al. 2013)

Kuvassa 8 esitelty asiakaskokemuksen johtamisprosessi jakautuu viiteen päävaiheeseen; määrittelyyn, mittaamiseen, analysointiin, kehittämiseen ja kontrollointiin. Seuraavaksi käsitellään jokaista vaihetta tarkemmin kirjallisuuteen nojaten.

3.1.1. Määrittelyvaihe ja strategia

Asiakaskokemuksen johtamisprosessi lähtee liikkeelle määrittelyllä. Määrittelyvaiheessa kartoitetaan nykytila, asetetaan tavoitteet ja laaditaan asiakaskokemusstrategia. Klaus et al. (2013, s.510) mukaan ensimmäinen askel on määrittellä, minkälaisia asiakaskokemuksia yritys tuottaa. Esimerkiksi asiakkaan kohtaamisprosessin kartoittaminen auttaa hahmottamaan, minkälaisista kohtaamisista asiakaskokemukset syntyvät ja miten (Fenwick 2013, s.9). Löytänä & Kortesus (2011, ss.166-169) täydentävät, että yrityksen on keskeistä määrittellä myös se, minkälaisia asiakaskokemuksia se haluaa tuottaa. Keskeisiä kysymyksiä määrittelyvaiheessa ovat mm. mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan, mitä konkreettista hyötyä yrityksestä on asiakkaalle ja mikä asiakkaan tarve tyydytetään (Löytänä & Kortesus 2011, ss.166-169). Tavoitteiden pohdinnassa realistisuus on tärkeää, jotta onnistumisella on hyvät edellytykset.

Asiakaskokemuksen johtaminen on strategisen johdon keskeinen tehtävä (mm. Bingham 2009, s.184). Se koskettaa koko yritystä ja sen toimintaa (Löytänä & Kortesus 2011, ss.166-169). Asiakaskokemukselle tulee asettaa tavoitteet, mikä on yksi määrittelyvaiheen keskeisimmistä tehtävistä. Asiakaskokemusstrategia on työväline, jolla yri-

tyksen toiminta sidotaan sen tärkeimpään voimavaraan, asiakkaisiin. Strategian avulla maksimoidaan sekä asiakkaille tuotettu että asiakkailta vastaanotettu arvo. Asiakaskokemusstrategian avulla pyritään huolehtimaan, että jokainen muodostunut asiakaskokemus tukee molemminpuolista arvonluontia ja varmistamaan, että toiminnan asiakaskeisyys toteutuu koko organisaation laajuisesti. (Bingham 2009, s.184.)

Tavoitteiden ja vallitsevan tilanteen lisäksi Johnston & Kong (2011, ss.11-12) nostavat määrittelyvaiheeseen perusteellisen syiden pohdinnan: miksi asiakaskokemusta halutaan johtaa ja mihin suuntaan. Tämän selvittäminen toimii myös henkilöstön innostamisessa ja motivoinnissa (Stern 2013). Tällaisia syitä ovat esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyden ja luodun arvon lisääminen, henkilöstölle mukavamman työympäristön luominen ja kustannustehokkuus. Keskeistä on selvittää ja määritellä tarkasti työn alla oleva prosessi (Antony 2006, s.239). Kehityksen onnistumisen kannalta useissa yrityksissä paremmat tulokset saadaan keskittymällä vain tiettyihin prosesseihin kerralla sen sijaan, että yritettäisiin korjata kaikki kerralla (mm. Antony 2006; Klaus et al. 2013). Lisäksi määrittelyvaiheessa on keskeistä tunnistaa keskeiset sidosryhmät, tarvittavat resurssit, roolit ja vastuutahot (Antony 2006, s.239; Johnston & Kong 2011, ss. 11-12). Projektin huolellinen koordinointi jo alkuvaiheessa on niin ikään menestystekijä.

3.1.2. Mittaamisvaihe

Yritysten, jotka haluavat johtaa asiakaskokemusta, täytyy myös mitata sitä. Menestyksenkäs mittaaminen edellyttää huolellisesti suunniteltua mittaamisjärjestelmää, joka myös integroidaan käytäntöön. (Schmidt-Subramanian 2013, s.2.) Mittaamis-vaiheessa keskeistä on kaksi asiaa: selvittää nykytaso ja tehdä seuranta. Johnston & Kong (2011, ss.13–14) käsittelevät samaa asiaa mittaamisen kahtena näkökulmana. Ensimmäinen näkökulma sisältää kypsystarkastelua: missä asiakaskokemuksen johtamisessa parhailaan mennään. Asiakasinformaation avulla pyritään kartoittamaan mitä asiakkaat haluavat ja kuinka siihen pystytään vastaamaan. Fenwickin (2013, s. 10) mukaan tämä on parhaimmillaan jatkuvaa mittausta eri kohtaamispisteissä, jolloin saadaan reaaliaikaista tietoa onnistumista ja kehitysmahdollisuuksista. Toinen näkökulma mittaamiselle käsittelee johtamisen tarpeet, sellaiset mittarit, jotka toimivat johtamisen keskeisenä työkaluna. Näillä pyritään saamaan suunta ja syy asiakaskokemuksen johtamiselle. (Johnston & Kong 2011 ss.13–14.)

Tärkeää on, että yrityksen toimintaa tarkasteltaisiin asiakkaan näkökulmasta. Tällöin tarve ja suunta muutokselle on havaittavissa. Mittaamisen tarkoitus on tuottaa tietoa siitä, kuinka hyvin tavoitteet on saavutettu ja kuinka hyvin asiakaskokemukset vastaavat yrityksen tavoiteltua asiakaskokemusta. Löytänä & Korkiakoski (2014, s. 52) mainitsevat mittareista löytyvän perusteita asiakaskokemuksen johtamiselle – esimerkiksi taloudellisten hyötyjen taso tai ylipäättään toiminnan ja työn tulosten tarkastelu. Antony (2006, s.240) mukaan mittaamisvaiheen yksi keskeinen työvaihe on mittareiden valitsemisen ohella mittaamisen integroiminen osaksi johtamisprosessia. Löytänä & Kor-

kiakoski (2014, s. 52) esittävät mittaristoa, joka muodostuu kolmesta osakokonaisuudesta: asiakas-, henkilöstö ja taloudellista mittareista. Asiakaskokemuksen mittaamista ja mittareita käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.

3.1.3. Analysointivaihe ja kehitysvaihe

Mittaustulosten analysointi on keskeinen vaihe asiakaskokemuksen johtamisessa. Antony (2006, s. 240) mainitsee analyysivaiheen oleelliseksi tehtäväksi ongelmakohtien tunnistamisen ja niiden perusteellisen juurisyiden tutkinnan, jotta ongelmakohtien poistamiseen voidaan pureutua. Lisäksi taloudellinen analyysi sekä ongelmista että niiden korjaamisesta on paikallaan. Johnston & Kong (2011 ss.14-15) toteavat, että huolellisesti tehdyn analyysin jälkeen tulisi olla tiedossa, minkälaisia kehitystoimia yrityksessä tarvitaan. Schmidt-Subramanian (2013, s.13) mukaan mittaustulosten tulee toimia ajureina kehitystoimenpiteille, mikä perustelee analyysin tärkeyden sekä sen pohjalta tehtävät toimenpiteet.

Kun nykytila, tavoite ja ne yhdistävä toimintamalli on selvillä, voidaan lähteä varsinaiseen kehitystyöhön. Kerättyyn tietoon pohjautuen ja tavoitteet huomioiden valitaan kohteet, joiden kehitykseen panostetaan (Johnston & Kong 2011 ss.14-15). Koska asiakaskokemus konkretisoituu jokaisessa kohtaamispaikassa, tulee myös tavoite viedä jokaiseen kohtaamispaikkaan ja varmistaa tarvittavat käytännön toimet. Jokaisen kosketuspisteen huomioiminen johtaa kokonaisvaltaiseen asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Löytänä & Korteso 2011 ss. 169–176.) Mittaustuloksiin reagoiminen myös asiakastasolla auttaa kehittämään parempaa asiakaskokemuksen tasoa. Yritys voi esimerkiksi päättää kontaktoida jokaisen alhaisen arvosanan antaneen asiakkaan ja pyrkiä kääntämään pettymyksen positiiviseksi kokemukseksi. Alhaisten arvosanojen takaisia tilanteita ja syitä tulee analysoida. (Schmidt-Subramanian 2013, ss.13-14.) Potentiaalisten parannusten kehittämisen ohella on hyvä analysoida resurssitarvetta ja arvioida parannusten taloudellisia vaikutuksia.

3.1.4. Kontrollointivaihe

Jatkuvan kontrolloinnin tavoitteena on varmistaa pitkäaikaisen hyödyn toteutuminen (Antony 2006, ss.240–241). Toimintaa systemaattisesti johtamalla ja kehittämällä pyritään saamaan asiakaskokemuksen taso paremmaksi ja saavuttamaan sen mukanaan tuomat hyödyt. Kontrolloimalla prosessia uusista toimintatavoista pyritään tekemään standardeja ja takaamaan prosessin jatkuvuus. Kontrollointivaiheeseen kuuluu jälleen ymmärtää, mitä asiakkaat haluavat ja ohjata omaa toimintaa siihen suuntaan. Berry & Carbonen (2007, ss. 31–32) mukaan kontrollointivaiheessa epäsuhte tavoitteen ja nykytilan välillä tehdyt toimenpiteet huomioiden tunnustetaan ja siten saadaan dataa uudelleenmäärittelyä tueksi. Näin kontrollointivaihe toimii myös siltana uudelle kierrokselle.

3.2. Asiakaskokemuksen mittaaminen

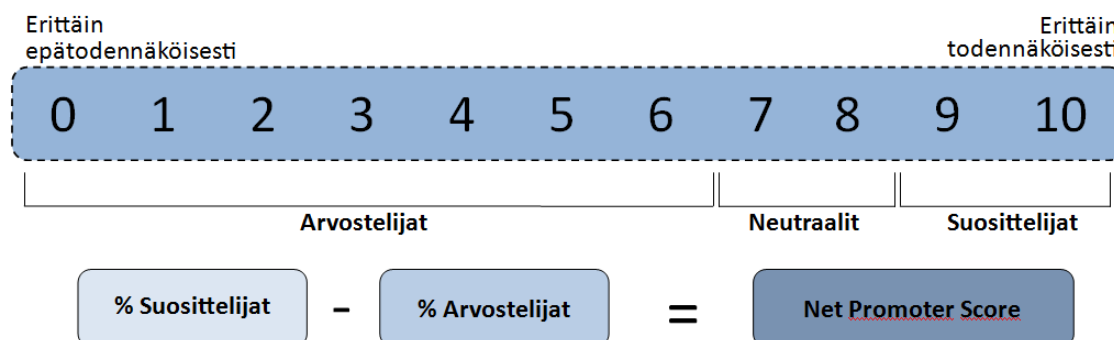
Mittaaminen on asiakaskokemuksen johtamisessa erityisen keskeinen käytäntö. Mittaamisen tavoitteena on tuottaa tietoa johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Mittaamista käsitellään tässä työssä kolmesta näkökulmasta; asiakasmittareina, taloudellisina mittareina ja henkilöstömittareina. Koska asiakaskokemuksen johtamisella tavoitellaan strategisia liiketoiminnan hyötyjä, on perusteltua mitata niitä. Taloudelliset mittarit eivät kuitenkaan yksin riitä. Muun muassa Schmidt-Subramanian (2013) ja Löytänä & Korkiakoski (2014, s. 52) suosittelevat taloudellisten mittareiden ohelle asiakasmittareita, joilla seurataan ja johdetaan asiakaskeksyyden kehittymistä, sekä henkilöstömittareita, joilla vastaavasti tarkastellaan sisäisestä näkökulmasta yrityskulttuurin ja asiakaskeksyyden kehittymistä. Yleisesti mittaamisesta voidaan todeta, että mittareiden yksinkertaisuus on hyve (mm. Dixon et al 2010; Reichheld 2003) ja suunnitelmallisuus ja tuloksiin reagointi menestystekijöitä (mm. Schmidt-Subramanian 2013).

Schmidt-Subramanian (2013) on esitellyt seitsenportaisen asiakaskokemuksen mittaamisen mallin. Schmidt-Subramanian (2013) mukaan ensimmäinen vaihe on valita liiketoiminnan kannalta kriittisimmät asiakassegmentit, joihin mittaamisessa erityisesti keskitytään. Seuraavaksi tulee määrittellä, mitä kokemuksia lähdetään mittaamaan. Kuten asiakaskokemuksen määrittelyn yhteydessä todettiin, asiakaskokemus muodostuu lukuisista eri kohtaamisista ja tekijöistä. Niistä tulee valita kriittisimmät mittaamisen kohteeksi. Kolmas vaihe on valita käytettävät mittarit, joilla katetaan kaikki mittaamisen näkökulmat ja pystytään tutkimaan kolme asiaa: asiakkaiden käsitystä omasta kokemuksestaan (asiakasmittarit), sitä, mitä tapahtui kokemuksen tai kohtaamisen aikana (henkilöstö- tai prosessimittarit) ja liiketoiminnallisia vaikutuksia (talousmittarit). Seuraavassa vaiheessa Schmidt-Subramanian (2013) mukaan määritellään tiedonkeruustrategia, eli se, kuinka mittareita hyödynnetään. Viides vaihe on asettaa mittareille tavoitearvot. Kuudes ja seitsemäs vaihe ovat mittaustuloksiin reagoimista, joka sisältyy enemmänkin asiakaskokemuksen johtamisessa analysointi- ja kehitysvaiheisiin.

3.2.1. Asiakasmittarit

Net Promoter Score (NPS) on luojansa Reichheldin (2003) mukaan ainoa mittari, jota yritys tarvitsee kasvaakseen. Mittari on yksinkertainen ja perustuu yhteen asiakkaille esitettävään kysymykseen: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit [yritystä/palvelua] ystävällesi tai kollegallesi?”. Asiakkaat vastaavat yhdellä arvolla, joka asettuu asteikolle 0-10. Nolla tarkoittaa, että on erittäin epätodennäköistä, että asiakas suosittelisi yritystä ja kymmenen vastaavasti tarkoittaa erittäin todennäköistä suosittelua. Vastaajat jaetaan vastauksen mukaan arvostelijoihin (vastaus välillä 0-6), neutraaleihin (vastaus välillä 7-8) ja suosittelijoihin, jotka antavat vastaukseksi yhdeksän tai kymmenen. Tulos, eli Net Promoter Score, lasketaan vähentämällä suosittelijoiden prosentuaalisesta määrästä arvostelijoiden prosentuaalinen määrä. (Reichheld 2003, s. 8.) Yrityksen NPS-arvoa pyritään kasvattamaan lisäämällä suosittelijoiden määrää ja vähentämällä arvostelijoiden

määrää. NPS-mittari tarjoaa yritykselle päivittäisen työkalun – tuloksiin voidaan reagoida välittömästi. Esimerkiksi voidaan implementoida toimintamalli, jossa arvosanan 0-4 antaneet asiakkaat kontaktoidaan välittömästi ja arvostelua aiheuttaneet tekijät ratkaistaan. Suosittelemia voidaan pyrkiä käyttämään referenssiasiakkaina. (Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 59.) Tulos on verrattavissa myös muiden yritysten NPS-arvoon. Net Promoter Score on esitelty kuvassa 9.



Kuva 9. Net Promoter Score (Kts. esim. Reichheld 2003; Kristensen & Eskildsen 2014, s. 204)

Kirjallisuudessa NPS-mittaria on myös arvosteltu (mm. Kristensen & Eskildsen 2013; Shaw 2008; Keiningham et al. 2007; Keiningham et al. 2008; Grisaffe 2007). Arvostelua on herättänyt esimerkiksi vastaajien jako ryhmiin siten, että keskimääräinen vastaus (arvot 5-6) tuottavat negatiivisen vaikutuksen lopputulokseen sekä se, että ei ole olemassa ”En osaa sanoa”-vastausta. Myös NPS-arvon suhdetta todelliseen asiakaslojaliteettiin on kyseenalaistettu. Arvostelusta huolimatta NPS on yleistynyt merkittävästi ja on nykyään käytössä hyvin laajasti. NPS –arvoa esitellään yhä useammin myös virallisissa raporteissa. Muun muassa Dixon et al. (2010, s. 7) sekä Löytänä & Korkiakoski (2014 s.59) ehdottavat NPS-mittarin rinnalle käytettäväksi paria muuta kysymystä, jolla voidaan selvittää syytä vastaajan antamalle arvosanalle.

Dixon et al. (2010 s. 7) esittelevät Customer Effort Score (CES) –mittarin, joka mittaa asioinnin helppoutta. Siinä asiakkaille esitetään NPS:n tapaan yksi yksinkertainen kysymys: ”Kuinka paljon vaivaa sinun piti nähdä saadaksesi asiasi hoidettua?” Suomen kielessä kysymyksen voisi muotoilla myös ”Kuinka helppoa sinun oli saada asiasi hoidettua?”. Asiakkaat vastaavat tavallisesti asteikolla 1-5 (Dixon et al. 2010, s.7), mutta Löytänä & Korkiakosken (2014 s. 60) mukaan tällä hetkellä asteikko 1-7 on yleisemmin käytössä. Tulos lasketaan NPS:n tavoin helpoksi ja vaivattomaksi arvioineiden prosentuaalisesta osuudesta vähennetään vaikeaksi arvioineiden prosentuaalinen määrä (Dixon et al. 2010, s.7). NPS ja CES eivät ole toisiaan poissulkevia ja mittareita voidaan käyttää rinnatusten. Suomessa muun muassa yrityksille data- ja viestintäratkaisuja tarjoava TDC mittaa NPS-arvoa ja CES-arvoa sekä niiden ohella asiakastyytyväisyyttä muutamilla kriittisillä kysymyksillä. TDC julkaisee tulokset internet-sivuillaan. (TDC Business 2014.)

Yritysten on pohdittava, minkälainen mittaristo sopii omiin tarpeisiin. Olennaisena tekijänä asiakaskokemuksen mittaamisessa voidaan nähdä jatkuvuus ja systemaattisuus ja palautteen kerääminen kaikissa kohtaamispaikoissa. Perinteiset asiakastyytyväisyysmittaukset eivät vastaa nykypäivän asiakaskokemusjohtajien tarpeita (Löytänä & Korteso 2011, s.193), sillä reaaliaikaisten ja nopeasti reagoitavien tulosten sijaan ne tarjoavat historiapainotteista tietoa siitä, miten tyytyväiset asiakkaat ovat olleet esimerkiksi kvartaali taaksepäin.

3.2.2. Taloudelliset mittarit

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen vaikuttaa merkittävästi yrityksen liikevaihtoon, koska asiakkaiden tuoma kassavirta kasvattaa suoraan liikevaihdon määrää. Liiketoimintaympäristössä asiakkaisiin tehtävillä investoinneilla odotetaan olevan myös taloudellisia hyötyjä. Muun muassa Löytänä & Korhikoski (2014, s.61) perustelevat asiakaskokemuksen johtamisen mittaamista myös taloudellisin mittarein, jotta voidaan arvioida esimerkiksi asiakaskokemusstrategian toteutumisen onnistumista. Temkin (2012) on osoittanut selvän korrelaatioyhteyden asiakaskokemuksen johtamisen ja taloudellisen hyödyn välillä. Hyödyn mittaaminen on perusteltua ja johtamisen kannalta tärkeää, jotta johtamisen tavoitteet ja suunta voidaan määrittää.

Asiakaskokemuksen taloudellisina mittareina toimivat yleisesti käytössä olevat laskentatoimen työkalut. Taloudellista asiakasnäkökulmaa voidaan kartoittaa esimerkiksi asiakaspääomaan, asiakaskannattavuuteen, asiakasriskeihin ja asiakasinvestointeihin painotuvilla laskelmilla (Hellman & Värilä 2009, s. 105). Taloudellisten asiakasmittareiden tulee muuntaa keskeinen asiakastieto euromuotoon ja antaa johdolle kattava kuva siitä, mitä yrityksen asiakaskannassa tapahtuu ja miten sitä tulisi johtaa. (Hellman & Värilä 2009, s.105). Taulukkoon 2 on koottu esimerkkejä taloudellisista mittareista, jotka tuottavat tietoa asiakasnäkökulmasta. Mittarit on koottu regulaation alla toimivan yhtiön näkökulmasta.

Taulukko 2. Asiakaskokemuksen taloudellisia mittareita (mukailtu lähteistä Löytänä & Korkiakoski 2011, ss. 205-207; Hellman & Värilä 2009, ss. 123-131)

Mittari	Tavoiteltu tulos
Asiakaskohtainen kannattavuus = asiakkuuden kustannukset / asiakkuuden tuotot	Kasvattaa asiakaskohtaista kannattavuutta
Tuotekohtainen kannattavuus = tuotekohtaiset kustannukset / tuotekohtaiset tuotot	Kasvattaa tuotekohtaista kannattavuutta
Aika ensikosketuksen ja kaupan syntymisen välillä	Optimoida kaupanteon aika ja arvonluonti
ROI ja investointilaskelmat	Kannattavien investointien tekeminen
Asiakaskannattavuuslaskelma. Huomioidaan mm. palvelukustannukset, laskutus, poikkeamat, asiakaskate	Asiakassuhteen kannattavuuden lisääminen koko elinkaaren aikana
Tuottavuus, tehokkuus ja säästöt	Taloudellisten hyötyjen maksimointi

3.2.3. Henkilöstömittarit

Asiakaskokemuksen parantaminen strategiselta tasolta lähtien vaatii koko henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Asiakaskeskeinen toiminta tulee lähteä jokaisesta organisaation työntekijästä. Löytänä & Korkiakosken (2014, s. 64) mukaan asiakas- ja talousmittareiden rinnalla tulee mitata sitä, kuinka asiakaskeskeisyys etenee henkilöstössä. Henkilöstön sitoutuminen yritykseen ja yhteisiin tavoitteisiin on avainasemassa asiakaskokemusta johdettaessa (mm. Stern 2013; Kaufman 2013). Kuten aiemmin todettu, asiakaskokemus konkretisoituu jokaisessa asiakaskohtaamisessa, mikä tarkoittaa, että henkilöstön edustajat ovat avainasemassa asiakaskokemuksia luotaessa.

Yksi tapa mitata muutosta henkilöstössä on employee Net Promoter Score, eli eNPS. Siinä henkilöstölle esitetään NPS:n tavoin kysymys: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä työnantajana ystäville ja tutuille? Henkilöstö jaetaan asiakkaiden tapaan suositteleviin (vastaus 9 tai 10), neutraaleihin (vastaus 7 tai 8) ja arvostelijoihin (vastaus välillä 0-6). eNPS tulos lasketaan vähentämällä suosittelevien prosentuaalisesta osuudesta arvostelijoiden prosentuaalinen osuus. (Kaufman et al. 2013, s.5.) Kaufman et al. (2013, s.5) mukaan suosittelevat työntekijät ovat paitsi tyytyväisiä työhönsä ja elämänsä, myös lojaaleja ja sitoutuneita yritykseen, mikä johtaa usein erinomaiseen asiakaskohtaamisen hoitoon. Neutraalit työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä työhönsä, mutta eivät niin sitoutuneita ja innostuneita, kuin suosittelevat. Arvostelijat eivät viihdy työs-

sään ja puhuvat negatiivisesti työnantajasta. Neutraalien ja arvostelijoiden asenne heijastuu helposti jokaisessa asiakaskohtamisessa, mikä on hyvin vahingollista ja mihin johdon tulee välittömästi puuttua. eNPS on Löytänä & Korkiakosken (2014, s.64) mukaan myös erinomainen vertailuluku asiakas-NPS:lle.

3.3. Yrityskulttuuri asiakaskokemuksen johtamisessa

Yrityskulttuuri on koko asiakaskokemuksen johtamisprosessissa keskeinen tekijä (mm. HBR 2104). Yrityskulttuuriin vaikuttaminen on keino saada henkilöstö sitoutumaan ja innostumaan asiakaskokemuksen kehittämistä, mikä on nostettu yhdeksi asiakaskokemuksen johtamisen kulmakiveksi. Hyviä asiakaskokemuksia korostava työskulttuuri auttaa työntekijöitä ymmärtämään asiakaskokemuksen tärkeyden. Asiakaskokemusjohdon tehtävä on luoda kulttuuri, jossa työntekijät ymmärtävät asiakaskokemuksen merkityksen yritykselle ja innostuvat luomaan omalta osaltaan tavoiteltuja asiakaskokemuksia (Stern 2013, s.2). Oikeanlainen johtaminen synnyttää myös oikeanlaisen yrityskulttuurin. Johtamisen ohella yrityskulttuurilla on suora ja merkittävä vaikutus asiakaskokemuksiin, koska se heijastuu ihmisten tapaan toimia asiakkaiden kanssa ja siten asiakkaiden kokemuksiin (Shaw & Ivens 2002, s. 117). Yrityskulttuurin tulee olla asiakkaisiin sitoutunutta, asiakaskeskeistä ja odotukset ylittäviin asiakaskokemuksiin tähtäävää (Shaw & Ivens 2002, s.121).

Shaw & Ivens (2002, ss. 134-135) kuvailevat hyvää yrityskulttuuria sellaiseksi, joka lähtee asiakkaista: ensiksi ajatellaan asiakkaiden tarpeita ja sitä, kuinka niihin voidaan vastata. Vuorovaikutus asiakkaiden ja yrityksen välillä näkyy myös yrityskulttuurissa. Työntekijät ovat aidosti sitoutuneita asiakkaisiin ja innostuneita asiakkaista, mikä välittyy vuorovaikutuksen kautta asiakkaalle saakka. Kulttuuri vaikuttaa toimintatapojen lisäksi yleiseen ilmapiiriin, ja työntekijöiden iloisuus ja tyytyväisyys välittyy helposti asiakkaille saakka. Asiakaskokemusta tukevassa yrityskulttuurissa työntekijöillä on riittävät valtuudet toimia asiakaskeskeisesti tilanteessa kuin tilanteessa (Shaw & Ivens 2002, ss. 134-135; Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 168-174). Näin työntekijät saavat vastuuta ja tuntevat itsensä luotetuiksi ja asiakas tuntee saavansa asiansa hoidetuksi kerralla.

Hyvään yrityskulttuuriin kuuluu läpinäkyvyys. Läpinäkyvyys organisaatiossa ja sen toiminnassa rakentaa luottamusta organisaation sisällä ja heijastuu sitä kautta myös asiakkaisiin (Löytänä & Korkiakoski 2014, ss.178-180). Asiakkaiden palautteen ja mielipiteiden jakaminen mielellään reaaliaikaisesti mahdollistaa sen, että työntekijät voivat parantaa toimintatapojansa vastauksena asiakkaiden palautteeseen. Asiakaskokemuksen mittaustulosten raportointi henkilöstölle lisää henkilökunnan käsitystä siitä, missä mennään ja auttaa ymmärtämään asian tärkeyttä. (Schmidt-Subramanian 2013, s.20). Löytänä & Korkiakoski (2014, ss.178-180) kehottavat yrityksiä läpinäkyvyyteen esimerkiksi hinnoittelussa, tuotteissa ja palveluissa, toimintamalleissa, yhteiskuntavastuun kantamisessa, rekrytointiperiaatteissa ja taloudellisessa menestyksessä. Läpinäkyvyys on tärkeää sekä henkilöstön että asiakkaiden suuntaan.

Kirjallisuudessa on esitetty useita erilaisia keinoja asiakaskeskeisen yrityskulttuurin aikaan saamiseksi ja ylläpitämiseksi. Hyvä lähtökohta on selvittää yrityskulttuurin nykytaso. Tämän jälkeen voidaan luoda visio siitä, mitä yrityskulttuurin halutaan olevan. (Stern 2013, ss.6-7). Tehokkain johtamismenetelmin autetaan halutun yrityskulttuurin syntymistä (HBR 2014). Muutoksen seuraaminen ja mittaaminen auttaa yritysjohtoa viemään toimintaa oikeaan suuntaan ja keskittymään mahdollisiin ongelma-kohtiin. Keskeisiä avaintekijöitä asiakaskeskeiseen yrityskulttuuriin ovat muun muassa johdon tahtotila ja sitoutunut henkilöstö (Stern 2013; HBR 2014; Schmidt-Subramanian 2013; Löytänä & Korkiakoski 2014). Asiakkaan merkityksen korostaminen ylimmän johdon tasolla osoittaa johdon olevan tosissaan ja näyttää asiakkaan tärkeyden työntekijöille (Löytänä & Korkiakoski 2014, s.178). Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovat avain tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi NPS arvo on jopa kaksinkertainen vahvasti sitoutuneiden työntekijöiden kohdalla ja korkeampi sitoutuminen korreloi suoraan asiakastyytyväisyyden ja lojaliteetin kanssa. (Stern 2013, s.2.)

Työntekijöiden inspirointi asiakaskeskeiseksi tarvitsee jatkuvaa huomiota. Asiakas-keskeisyyttä voidaan rakentaa integroimalla sitä yrityksen toimintamalleihin ja prosesseihin (Stern 2013, ss.8-9). Tässä johdon rooli on tarjota sellaiset työkalut ja toimintamallit, jotka edesauttavat asiakaskeskeistä toimintaa. Asiakaskokemuksen periaatteet tulee ottaa osaksi henkilökunnan koulutusohjelmia sekä perehdytyksiä ja henkilöiden asiakas-keskeisyyteen ja ajattelutapaan on hyvä kiinnittää huomiota jo rekrytointivaiheessa (HBR 2014, ss.7-8; Stern 2013 ss. 8-9). Suuressa roolissa asiakaskeskeisen kulttuurin luomisessa on palkitseminen. Onnistumisista ja hyvistä asiakaskokemuksista palkitsemalla lisätään henkilökunnan innostusta asiakkaiden odotusten ylittämiseen. (HBR 2014, ss.7-8; Stern 2013 ss. 8-9; Löytänä & Korkiakoski 2014, ss. 168-174.) Lisäksi hyvistä asiakaskokemuksista palkitseminen osoittaa henkilökunnalle, mitä heiltä odotetaan (Stern 2013, ss.8-9). Palkitsemalla asiakasmittareiden tulosten perusteella ja onnistumisten jakamisella asiakaskokemuksesta tehdään puheenaihe, joka lisää työntekijöiden orientoitumista asiakaskeskeisyyteen.

HBR (2014, ss.7-9) nostaa edellisten lisäksi asiakaskeskeisen yrityskulttuuria edistäviksi tekijöiksi asiakaskokemus- ja liiketoimintastrategian yhtenevät tavoitteet, mikä välittyy myös asiakkaiden ja henkilökunnan lisäksi muille sidosryhmille. Asiakaspalautteiden huolellinen käsittely osana yrityksen toimintamalleja viestii, että jokainen asiakas on tärkeä ja lisää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. HBR (2014, s.10) kehottaa yrityksen työntekijöitä ajattelemaan kuin asiakas. Asiakaskeskeisen ajatteluun auttaa esimerkiksi se, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus nähdä, mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu. Tämä toteutuu vaikkapa järjestämällä kaikille tilaisuus kuunnella asiakaspuhe- luita tai jopa kokeilla itse niiden ottamista.

Yhteenvedon voidaan todeta, että yritysjohton tehtävä on synnyttää yritykseen asiakas-keskeinen yrityskulttuuri luomalla rakenteellisesti ja toiminnallisesti sellainen organi- saatio, jossa asiakkaiden odotukset pystytään systemaattisesti ylittämään. Kaikilla edellä

käsitellyillä toimilla pyritään siihen, että kaikki hyöty ja arvo niin asiakkaille kuin yrityksellekin kyetään valjastamaan käyttöön. Yrityskulttuuri on avain siihen, että asiakaskokemuksen johtaminen muuttuu sanoista teoiksi.

4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Tämän luvun tarkoitus on pohjustaa tutkimuksen empiirinen osuus. Luvussa kootaan teoriaosuus yhteenvedoksi ja esitellään case-yrityksen liiketoimintaympäristö ja käytössä oleva regulaatiomalli. Näiden pohjalta käsitellään tarve ja toteutus empiiriselle tutkimukselle.

4.1. Teoriasta empiriaan

Teknologian kehitys ja markkinoiden sekä arvonluontiprosessin muutos on saanut aikaan sen, että asiakkaan roolia tasavertaisena arvon luoja on alettu ymmärtää yrityksissä paremmin. Sen myötä myös asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen on alettu kiinnittää huomiota ja resursseja. Asiakaskokemus nähdään enenevässä määrässä yrityksen merkittävänä strategisena kilpailutekijänä ja keskeisenä liiketoiminnan kehityksen lähtökohtana. Samalla on havaittavissa palveluliiketoiminnan viitekehyksessä se, että palvelukeskeinen – ja asiakaskeinen liiketoimintalogiikka syrjäyttää vanhanaikaistunutta tuotokeskeistä toimintatapaa. Yritykset hylkäävät tuotantokeskeisen lähestymistavan ja alkavat siirtää asiakasta ansaitusti entistä enemmän liiketoiminnan keskiöön. Vuorovaikutuksella asiakkaan kanssa ja asiakkaalle tuotettavalla asiakaskokemuksella pyritään vastaamaan asiakkaan jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin, lisäämään kustannustehokkuutta ja kasvattamaan liiketoiminnan tuottoja.

Asiakaskokemusta on määritelty kirjallisuudessa eri tavoin, eikä käsitteelle ole vielä muodostunut täysin vakiintunutta määrittelyä. Erilaisten määritelmien valossa tässä tutkimuksessa asiakaskokemus nähdään kokonaisvaltaisena kokemuksena, joka asiakkaalle muodostuu kaikkien tunteiden, mielikuvien ja kohtaamisten summana. Asiakaskokemus voi sisältää useita yksittäisiä asiakaskohtauksia tai kontaktipisteitä. Asiakaskokemus on subjektiivinen kokemus, joka syntyy asiakkaan ollessa suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Lisäksi kokemuksesta on tunnistettava useita eri komponentteja. Voidaan todeta, että asiakaskokemuksen muodostuminen on moniulotteinen prosessi, jonka kaikki osat eivät ole yrityksen hallittavissa. Yrityksen näkökulma ja rooli asiakaskokemusten muodostumiseen on toimia mahdollistajana – sen tulee luoda systemaattisella toiminnalla edellytykset pyrkimyksensä mukaisen asiakaskokemuksen muodostumiselle kaikissa olosuhteissa.

Systemaattinen toiminta toivottujen asiakaskokemusten tuottamisen taustalla on asiakaskokemuksen johtamista. Asiakaskokemuksen johtamisen menestystekijöiksi voidaan tunnistaa asiakaskokemusstrategia ja visio, eli selvä tavoite ja suunnitelma tavoitteen

saavuttamiseksi, sitoutunut vastuutaho, esimerkiksi asiakaskokemusjohtaja, sekä tarvittavat resurssit ja organisoituminen työn toteuttamiseen. Näillä tekijöillä asiakaskokemuksista voidaan johtaa systemaattisesti ja jatkuvasti. Kirjallisuuden pohjalta asiakaskokemuksen johtamiseen on koottu malli, joka selkiyttää ja antaa työkalun johtamistyöhön. Johtamisprosessissa on viisi vaihetta; ensin selvitetään nykytaso, ja sen pohjalta luodaan tavoite ja strategia tavoitteen saavuttamiseksi. Seuraavaksi luodaan mittarit, jolla edistymistä voidaan seurata. Kolmas vaihe on analysoida mittaustuloksia ja siten sekä seurata kehitystä että löytää parannuskohteita. Tämän pohjalta neljännessä vaiheessa tulokset ja löydökset viedään käytäntöön; kehitetään toimintamalleja kohti tavoite- tasoja. Viides vaihe on kontrollointivaihe – on seurattava, että uudet käytännöt toimivat ja niistä tulee standardi tapa toimia.

Käytännössä asiakaskokemuksen johtaminen on ennen kaikkea muutosjohtamista; vastaamista asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ja oman yrityksen toiminnan sopeuttamista muutokseen. Tämä vaatii paljon yrityskulttuurilta. Suotuisan yrityskulttuurin luominen voidaan nostaa vielä yhdeksi avaintekijäksi asiakaskokemuksen johtamisessa. Kysymys on siitä, miten suunnitellut toimet saadaan integroitua käytäntöön ja miten työntekijät saadaan innostumaan ja sitoutumaan niiden toteuttamiseen. Viimekädessä pelkät oikeat toimintamallit ja työkalut eivät riitä odotukset ylittävien asiakaskokemusten luomiseen, sillä kysymys on siitä, miten yrityksen työntekijät toimintamalleja toteuttavat ja kuinka se näyttäytyy asiakkaille.

Kun näitä asiakaskokemuksen ja sen johtamisen eri aspektoja pohditaan monopoliyrityksen tai voimakkaan sääntelyn alla toimivan yrityksen näkökulmasta, tulee huomioida poikkeava liiketoimintaympäristö. Kun ei kilpailla vapailla markkinoilla, tai asiakaslojaliteetti sen paremmin kuin uusasiakashankinta ei toimi ajurina asiakaskokemuksen johtamiselle, syntyy tarve selvittää, mitä hyötyjä asiakaskokemuksen johtamisella saavutetaan ja miten. Tämän tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään syvällisesti asiakaskokemuksen johtamisen tarvetta ja ansaittavia hyötyjä sekä parhaita käytäntöjä säännel- lyissä ja monopoliyrityksissä. Seuraavassa luvussa tutkitaan tutkimukseen liittyvän case-yrityksen liiketoimintaympäristöä tarkemmin.

4.2. Liiketoimintaympäristö ja regulaatio

Tässä työssä tutkitaan sähköverkkotoimintaa - palveluliiketoimintaa, joka toimii regulaation alaisena. Sähköverkkotoiminta perustuu Suomessa sähkömarkkinalakiin sekä EU:n direktiiveihin. (Honkapuro et al. s.6.) Sähköverkkotoiminta on luvanvaraista toimintaa, jonka harjoittaminen vaatii Energiamarkkinaviraston luvan (Hirvonen et al. 2003, s.19; Energiamarkkinavirasto 2014). Sähköverkkoluvassa jokaiselle jakeluyhtiölle määritellään maantieteellinen vastuualue, jolla jakeluyhtiö on monopoli-asemassa. Vastuualueellaan verkonhaltijan on myytävä sähkön siirtopalveluja niitä tarvitseville kohtuullista korvausta vastaan verkon siirtokyvyn rajoissa. Myyntihintojen ja niiden määräytymisperusteiden on olta-

va tasapuolisia ja syrjimättömiä kaikille verkon käyttäjille. (17.3.1995/386 Sähkömarkkina-laki.)

Sähkönjakeluyhtiö on liiketoimintayksikkönä omanlaisensa. Se eroaa muista selkeimmin siinä, että toiminnan päätavoite monen muun liiketoimintayksikön tapaan ei ole maksimaalinen tuotto. Käytännössä suurin sallittu liiketoiminnan voitto on Energiamarkkinaviraston säätelemä (Energiamarkkinavirasto 2014). Sähkönjakeluyhtiön liiketoiminnan tavoitteet yleisesti ovat matalakustanteisen energian välittäminen asiakkaille mahdollisimman kustannustehokkaasti, älykkään sähköverkon luominen ja ylläpito sekä säänkestävä ja toimitusvarma sähkönsiirtokyky. Paineet tavoitteiden saavuttamiseksi tulevat eri tahoilta, joista tärkeimpiä ovat asiakkaat, yhteiskunta ja virkamiehet. (Haakana et al. 2012.)

4.2.1. Miksi reguloidaan?

Sähköverkkotoiminta on luonteeltaan niin kutsuttu luonnollinen monopoli. Luonnollinen monopoli tarkoittaa tilannetta, jossa markkinoilla on vain yksi toimija, eikä muiden toimijoiden edes kannata pyrkiä markkinoille johtuen korkeista kustannuksista. Luonnollinen monopoli syntyy mittakaavaedusta; yksi yritys voi toimia markkinoilla alemmilla kustannuksilla verrattuna tilanteeseen, jossa markkinoilla olisi useampi toimija (Stiglitz & Walsh 2002, ss.247-249.) Sähkön jakelun ohella luonnollisessa monopolissa ovat esimerkiksi VR ja vesiyhtiöt. Luonnollinen monopoli ei synny lakiperustaisesti, vaan teknisistä syistä; esimerkiksi sähkönsiirtoverkon omistaja on ylivoimaisessa markkina-asemassa (Saraviita 2014), kilpailijoiden ei ole kannattavaa rakentaa rinnakkaista sähköverkkoa olemassa olevan rinnalle.

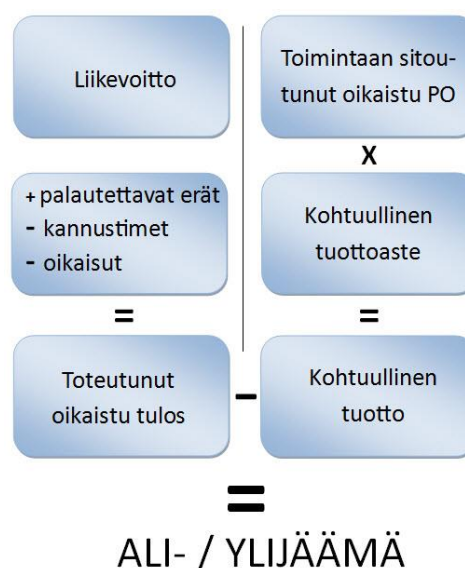
Sähköverkkotoiminnassa luonnollinen monopoli on korostunut: jokaisella kuluttajalla on vain yksi mahdollinen sähkön toimittaja, ei ole olemassa korvaavaa tuotetta, hintajousto on minimaalinen ja kilpailijan tulo markkinoille on mahdotonta sekä taloudellisista että oikeudellisista syistä (Vanhanen et al. 2010, s.6). Luonnollinen monopoliase- ma perustelee regulaation tarpeellisuuden. Regulaatiolla pyritään toiminnan tuottavuuteen ja tehokkuuteen, mutta lisäksi Vanhanen et al. (2010, s.6) nostaa esille ei- taloudellisina syinä toiminnan turvallisuuden, toimitusvarmuuden takaamisen, julkisen palvelun veloitteen, ympäristökysymykset sekä tiedonkulun ja toiminnan läpinäkyvyyden. Pöyryn (2010, s.4) mukaan regulaation tarkoituksena on turvata sekä verkkoyhtiöiden että verkon käyttäjien tasapuolinen kohtelu ja edut, eli hinta, laatu, saatavuus ja kehittyminen. Toisin sanoen reguloidaan verkkotoimintaa voidaan varmistaa, että kaikkia Suomen verkkoyhtiöitä koskeva, sähkömarkkina- laissa (L 9.8.2013/588) säädetty, julkinen palveluvelvoite täyttyy asianmukaisella tavalla.

4.2.2. Regulaatiomalli

Vuodesta 1999 asti Suomessa käytössä olleet valvontamallit ovat perustuneet kohtuullisen tuoton määrittämiseen. Käytännössä malli keskittyy sääntelemään sijoitetun pää-

oman kohtuullista tuottoa. Kohtuullinen tuotto määritetään toimintaan sitoutuneen pääoman ja kohtuullisen tuottotason perusteella. (Energiamarkkinavirasto 2011a, s.5; Pöyry 2010, s.16.) Hyväksyttävän kohtuullisen tuottoasteen määrittämisessä käytetään menetelmänä pääomanpainotetun keskikustannuksen (Weighted Average Cost of Capital, WACC) mallia (Energiamarkkinavirasto 2011b, s.22). Sääntely toteutetaan määräpituisissa valvontajaksoissa. Ennen valvontajaksoa Energiamarkkinavirasto julkaisee hinnoittelun kohtuullistamisen määrittämiseksi käytettävät menetelmät ja päätös hinnoittelun kohtuullisuudesta tehdään valvontajakson jälkeen. Lisäksi kaikille jakeluverkon haltijoille on asetettu yleinen tehostamistavoite, joka määritetään yleisen tuottavuuden kasvun perusteella. (Energiamarkkinavirasto 2011a, s.5.)

Käytössä olevan regulaatiomallin pääpiirteet on esitelty kuvassa 10. Käytännössä tuloslaskelmasta lasketaan oikaistu tulos (kuvassa vasen puoli), jota verrataan sitoutuneesta pääomasta ja kohtuullisesta tuottoasteesta saatuun suurimpaan sallittuun tuottoon (kuvassa oikea puoli) (Pöyry 2010 s.16).



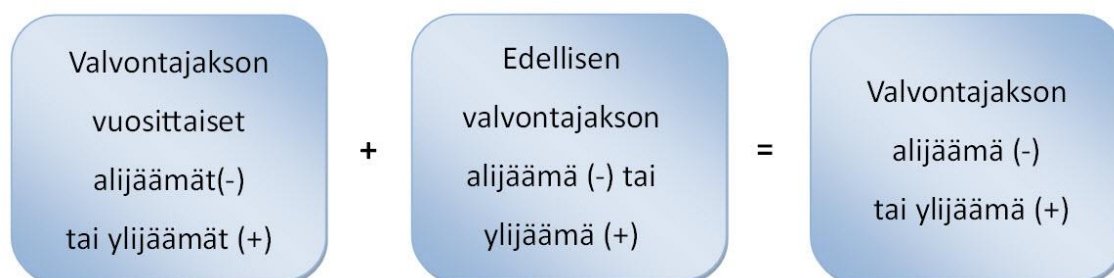
Kuva 10. Suomessa käytössä oleva regulaatiomalli (Mukailtu lähteestä Energiamarkkinavirasto 2011b, liite B1)

Kuvassa 10 esitelty regulaatiomallin toimintaperiaate koostuu useista eri menetelmistä, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla verkkotoiminnan hinnoittelun kohtuullisuutta valvotaan. Toteutuneen oikaistun tuloksen laskenta lähtee liikkeelle tuloslaskelman liikevoitosta (liiketappiosta). Ensiksi liikevoittoon (liiketappioon) palautetaan taseesta palautus- ja siirtokelpoiset erät, joita ovat esimerkiksi liittymismaksujen vuotuinen muutos, verkkovuokrat ja liikearvosta tehdyt poistot. Tämän jälkeen laskennassa huomioidaan eri kannustimien vaikutus. Kannustimia ovat esimerkiksi laatu-, investointi- ja innovaatiokannustimet, joilla pyritään lisäämään toiminnan kehitystä. Lopuksi tulosta oikaistaan vielä vähentämällä muut oikaisut, joita ovat nettosuojauskustannus ja verkkotoiminnan harjoittamisen turvaamiseksi tarvittavasta rahoitusomaisu-

desta aiheutuva kustannus sekä laskennalliset verot. Näin päädytään toteutuneeseen oikaistuun tulokseen. (Energiamarkkinavirasto 2011b, liite B2.)

Kohtuullisen tuoton laskenta aloitetaan toimintaan sitoutuneen oikaistun pääoman määrittämisellä. Toimintaan sitoutunut oikaistu pääoma määritetään taseesta, jossa pysyvät vastaavat oikaistaan laskemalla sähköverkon nykykäyttöarvo. Sähköverkon nykykäyttöarvo määritetään verkkokomponenttikohtaisten pitoaika- ja keski-ikä tietojen avulla sähköverkon inflaatiokorjatusta jälleenhankinta-arvosta, joka on laskettu verkkokomponenttien lukumäärien ja yksikköhintojen perusteella. Muu sähköverkkotoimintaan sitoutunut oikaistu pääoma saadaan oikaisemalla taseesta muut pysyvät vastaavat, vaihtomaisuus ja saamiset. Toimintaan sitoutuneen oikaistun pääoman kokonaisarvo saadaan laskemalla nykykäyttöarvo ja oikaistu muu sitoutunut pääoma yhteen ja huomioimalla oman ja vieraan korollisen pääoman vaikutus. Kohtuulliseen tuottoon päästään kertomalla laskettu toimintaan sitoutunut oikaistu pääoma kohtuullisella tuottoasteella. (Energiamarkkinavirasto 2011b, liite B2.)

Kun toteutuneesta oikaistusta tuloksesta vähennetään kohtuullinen tuotto, saadaan valvontajakson yksittäisen vuoden ali- tai ylijäämä. Ali- tai ylijäämä lasketaan vuosittain valvontajakson aikana. (Energiamarkkinavirasto 2011b, s. 67.) Näin yhtiöt pystyvät suhteuttamaan toimintaansa jo valvontajakson aikana. Valvontajakson päätyttyä koko valvontajakson tulos lasketaan kuvassa 11 esitetyllä tavalla.



Kuva 11. Valvontajakson ali- tai ylijäämän laskutapa (Mukailtu lähteestä Energiamarkkinavirasto 2011b, s.68)

Koko valvontajakson tulosta laskettaessa valvontajakson vuosittaiset ali- tai ylijäämät summataan yhteen. Tämän jälkeen huomioidaan edellisen valvontajakson vaikutus lisäämällä tulokseen edellisen valvontajakson ali- tai ylijäämä, jolloin saadaan koko valvontajakson ali- tai ylijäämä. Mikäli koko valvontajakson ajalta kertynyt toteutunut oikaistu tulos ylittää valvontajakson kohtuullisen tuoton määrän, kertyy ylijäämää ja vastaavasti oikaistun tuloksen laittaessa kohtuullisen tuoton määrä, kertyy alijäämää. (Energiamarkkinavirasto 2011b, s.68.) Mahdollisen ylijäämän yhtiö joutuu palauttamaan asiakkailleen alentamalla seuraavan valvontajakson siirtotariffeja (Pöyry 2010, s.16; Energiamarkkinavirasto 2011b, s.68). Mahdollinen alijäämä on yhtiön käytettävissä seuraavan valvontajakson ajan (Pöyry 2010, s.16).

Huomataan, että luonnollisen monopoliaseman lisäksi regulaatio vaikuttaa merkittävästi sähköverkkoyhtiöiden liiketoimintaan. Seuraavassa luvussa esitellään haastattelututkimus, jossa Elenian liiketoimintaympäristö ja asiakaskokemuksen johtaminen pyritään kytkemään toisiinsa.

4.3. Haastattelut

Tässä tutkimuksessa haastattelujen tavoite oli *selvittää ja ymmärtää asiakaskokemuksen johtamisen tilaa, tavoitteita ja tarvetta sekä saavutettuja hyötyjä suomalaisissa monopoli- tai säännellyissä yrityksissä, ja lisäksi löytää parhaita käytäntöjä asiakaskokemuksen johtamiseen.*

Yksi laadullisen tutkimuksen tyypillisimmistä tutkimusmetodeista on haastattelututkimus. Muita käytettyjä metodeja ovat esimerkiksi tarkkailu ja kyselyt (Hirsjärvi & Hurme 2004; Metsämuuronen 2006, ss. 116-118; Tuori & Sarajärvi 2009, s. 71). Tätä tutkimusta ajatellen tarkkailun toteuttaminen olisi ollut haasteellista, koska tutkittava ilmiö on laaja, eikä siitä saavutettaisi lyhyessä ajassa riittävää kuvaa. Koska tavoitteena oli muodostaa syvällinen käsitys ja ymmärrys asiakaskokemuksen johtamisesta, olisi kysely tutkimusmenetelmänä turhan rajoittava, eikä tarjoaisi mahdollisuuksia syvällisempiin vastauksiin. Näin ollen haastattelu tarjoaa tutkimuksen kannalta parhaimman mahdollisuuden saavuttaa toivottu lopputulos. Haastattelu tutkimusmetodina mahdollistaa ilmiön tutkimisen vuorovaikutteisesti ja antaa tutkijalle työkalun syventää ja tarkentaa haastateltavien vastauksia sekä ohjata haastattelua tutkimusten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Haastattelumetodit jaotellaan yleisesti sen perusteella, kuinka strukturoituja kysymykset ovat ja kuinka paljon haastattelijä ohjaa haastattelutilannetta. Eri haastattelulajeja ovat muun muassa strukturoitu- tai puolistrukturoitu haastattelu, avoin haastattelu, syvähaastattelu ja teemahaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa tutkija laatii kysymykset etukäteen, ja kysymyksille asetetaan myös vastausvaihtoehdot valmiiksi. Kysymykset esitetään samanmuotoisina ja samassa järjestyksessä haastateltaville. (Puusa 2011, ss. 80-81.) Tämänkaltainen metodi sopii esimerkiksi tilanteisiin, joissa tutkimusdataa pitää pystyä luokittelemaan helposti ja haastattelijä pystyy asettamaan valmiit vastausvaihtoehdot arvioimalla etukäteen haastateltavilta saatavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, ss. 43-45). Puolistrukturoitu haastattelu on astetta vapaampi. Haastattelijä esittää yksityiskohtaiset kysymykset strukturoidun haastattelun tapaan, mutta kysymykset ovat avoimia ja haastateltavat saavat vastata omin sanoin. (Puusa 2011, s.81). Tämän tutkimuksen kohdalla ei ollut tarvetta muodollisuudelle, eikä yksityiskohtaisten kysymysten asettaminen etukäteen vastausvaihtoehdoineen ollut mahdollista. Haastattelutilanteeseen haluttiin jättää vapaus ohjata keskustelua ja kysyä tarkentavia kysymyksiä.

Avoin haastattelu, syvähaastattelu ja teemahaastattelu tarjoavat epämuodollisemman tavan haastattelututkimuksen toteuttamiseen. Avoin haastattelu on täysin strukturoimaton, keskustelunomainen tilanne, johon tutkija on etukäteen määritellyt ainoastaan aihe-

piriin. Samankaltainen menetelmä on syvähaastattelu, jossa tutkittavalle annetaan vapaus kertoa omin sanoin tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, ss. 43-46; Puusa 2011, s.83.) Molemmista tavoista edeltävä vastaus voi generoida seuraavan kysymyksen, ja haastattelijan tehtävä on oman vahvan osaamistaustansa avulla tulkita puhetta ja tehdä siitä tutkimuksen ja tieteen mielessä perusteltuja johtopäätöksiä (Puusa 2011, s. 84). Sekä syvähaastattelu että avoin haastattelu olisivat liian avoimia tekniikoita tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta.

Teemahaastattelu muistuttaa puolistrukturoitua haastattelua, mutta on avoimempi. Haastattelija valmistelelee etukäteen keskustelun teemat ja niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä, mutta haastattelutilanteessa ei ole yksityiskohtaista runkoa, jonka mukaan edetään. Teemat ja kysymykset perustuvat tutkimuksen aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin. (Tuori & Sarajärvi 2009, s.75.) Haastattelijalla on näin työkalu syventää ja tarkentaa haastateltavan vastauksia ja johdattaa keskustelua toivottuun suuntaan. (Puusa 2011, ss. 81-82.) Teemahaastattelu sopii ilmiöiden tutkimiseen ja lähtökohta teemahaastattelulle on tutkimuksen viitekehys, olemassa oleva tietämys aihepiiristä (Tuori & Sarajärvi 2009, s. 75), ja oletamus siitä, että haastateltavat ovat tutkittavan aihepiirin osajia (Puusa 2011, s. 81). Teemahaastattelu oli ilmeinen valinta käytettäväksi tekniikaksi tässä tutkimuksessa. Se antaa joustavuutta sekä haastattelijalle ja haastateltavalle. Koska aihepiiri on tutkimuskohteena vielä uudehko, vastauksista osattiin odottaa osin laajoja ja kompleksisia, joten tarkentavat kysymykset olivat tärkeä työkalu. Teemat pohjautuivat teoriaosuudessa käsiteltyyn kirjallisuuteen ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

4.3.1. Haastateltavat ja haastattelujen kulku

Tutkimukseen on valittu mukaan haastateltavia organisaatioita, joiden liiketoimintaympäristö muistuttaa case-yrityksenä toimivan Elenian liiketoimintaympäristöä. Yrityksiksi on siten valittu monopoliasemassa tai voimakkaan sääntelyn alla toimivia suomalaisia organisaatioita. Täysin sähkönjakeluyhtiötä vastaavia liiketoimintaympäristöjä on hyvin vähän. Joissakin julkisen sektorin tai infrastruktuurin toimintaympäristöissä voidaan nähdä yhtäläisyyksiä Elenian kanssa, mutta tämän tutkimuksen kannalta ei ole mielekästä tutkia tapauksia, joissa ei ole liiketoiminnalliset lähtökohdat. Lisäksi huomataan, että organisaatioissa, kuten kaupunkien vesilaitokset, ei ole myöskään kiinnitetty huomiota asiakaskokemukseen tai sen johtamiseen. Tämänkaltaisten tapausten sisällyttäminen tutkimukseen ei uskottu tuovan lisäarvoa.

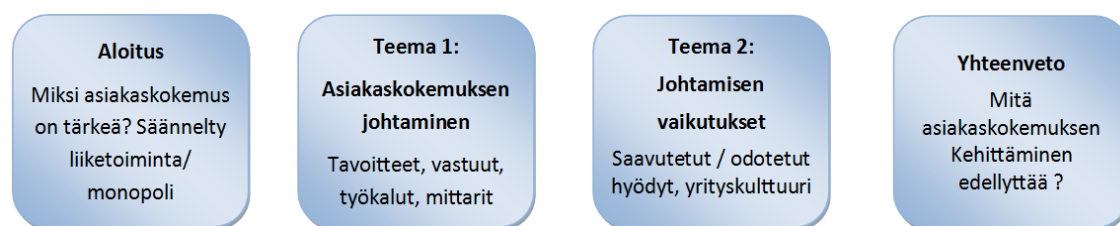
Yhteensä tutkimukseen osallistui kuusi haastateltavaa viidessä haastattelussa. Haastateltavat on esitelty taulukossa 3. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan henkilöitä, jotka vastaavat oman organisaationsa asiakaskokemuksesta ja sen kehittamisestä, tai vaihtoehtoisesti henkilö toimii asiakaskokemuksen johtamisen konsulttina. Henkilöiden vastualue ja yhteystiedot selvisivät pääosin internet-hakujen avulla. Haastateltavien valinnalla on haluttu selvittää tutkimuksen kannalta mahdollisimman hyvin hyödynnettävissä olevia asiantuntijoiden kokemuksia ja mielipiteitä. Haastatelluilla henkilöillä on ollut

vahvaa osaamista ja näyttöä asiakaskokemuksen kehittämissuorituksissa. Haastateltavat on kontaktoitu elokuussa 2014 ensin puhelimitse, jonka jälkeen tarkemmat yksityiskohdat on sovittu sähköpostitse.

Taulukko 3. Haastateltavat ja yritykset

YRITYS	KUVAUS	SÄÄNTELY	HAASTATELTAVA
VR	Suomen valtion omistama pääosin kotimaassa toimiva matkustuksen, logistiikan ja infran palveluyritys.	Säännellään tarkasti sekä EU:ssa että kansallisella tasolla.	Develop Manager, Customer Contact Center
			Customer Service Manager
Veikkaus	Suomen valtion omistama rahapeliyhtiö, jolla yksinoikeus veikkaus- ja vedonlyöntipelien ja raharpajaisten toimeenpanoon.	Tuotonta jaostaa päättää opetus- ja kulttuuriministeriö, pelitoimintaa valvoo Poliisihallitus.	Brand and Customer Experience Manager
Alko	Suomen valtion omistama monopoliryitys, jolla yksinoikeus yli 4,7-prosenttisten alkoholi-juomien vähittäismyyniin.	Kuuluu sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalaan ja valvontaan, valvonta perustuu sosiaali- ja terveyspoliittisiin tavoitteisiin.	Executive Vice President, Customer Services, Head of Real Estate
Finavia	Suomen valtion omistama lentoasema-, matkustaja- ja lennonvarmistuspalveluita tarjoava julkinen osakeyhtiö.	Luonnollisessa monopoliasemassa Suomen lentoasemaverkoston ylläpitäjänä. Turvallisuus- ja ympäristöasiat voimakkaasti säädeltyjä.	Customer Experience and Partner Manager
CXPA Finland/Shirute	CXPA on kansainvälisen, voittoa tavoittelemattoman Customer Experience Professionals Associationin paikallisjärjestö. Shirute on asiakaskokemuksen asiantuntijayritys.	Ei sääntelyä	Executive Director (CXPA) / Chief Executive Officer (Shirute)

Haastattelut on toteutettiin teemahaastatteluina elokuu – syyskuu 2014 välisenä aikana. Kaikki haastattelut on toteutettu haastateltavan ja haastattelijan kasvotusten tapaamisina. Haastattelujen kesto vaihteli 55 ja 80 minuutin välillä. Keston vaihtelu johtui pääosin ihmisten persoonallisuuseroista – osa haastateltavista oli toisia puheliaampia. Ensimmäisessä haastattelussa tilaisuuteen osallistui kaksi haastateltavaa, minkä vuoksi haastattelun kesto oli hieman muita pidempi. Kaikissa haastatteluissa ehdittiin käydä aihepiiri läpi ilman, että mitään keskeistä jäi käsittelemättä. Haastattelut nauhoitettiin ja lisäksi haastatteliija teki muistiinpanoja haastattelun aikana. Haastattelun runko on esitelty ylätasolla kuvassa 12. Käytetty haastattelurunko löytyy tarkemmin Liitteestä 1 (LIITE 1).



Kuva 12. Teemahaastattelun toteutus.

Kuvassa 12 esiintyvää haastattelurunkoa noudatettiin kaikissa haastatteluissa, mutta osittain eriävissä järjestyksissä. Osassa haastatteluista keskustelu ajautui luonnollisesti käsittelemään esimerkiksi joitakin yrityskulttuuriin liittyviä asioita ennen teeman 1 läpikäymistä kaikilta osin. Kaikki teemat tulivat kuitenkin käsitellyksi jokaisessa haastattelussa. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin sähköpostitse tietoa tutkimuksesta, tutkimuksen tavoitteista ja toteutuksesta. Teemahaastattelun runko esiteltiin karkealla tasolla haastateltaville ennen haastattelun alkua joko haastattelutilanteen aluksi tai etukäteen sähköpostitse. Haastateltaville ei annettu etukäteen valmistautumisohjeita ja heille kerrottiin tavoitteesta pitää haastattelutilanne melko vapaamuotoisena keskusteluna mielenkiintoisten teemojen ympärillä.

4.3.2. Aineiston käsittely ja analysointi

Kun kaikki haastattelut oli pidetty, haastattelunauhoitteet kuunneltiin läpi ja haastattelutilanteissa tehtyjä muistiinpanoja täydennettiin. Nauhoitteiden perusteella tehdyt muistiinpanot ja aineiston auki kirjoittaminen tehtiin erityisen huolellisesti, mutta ei sanasta sanaan, sillä täydellisellä sanasta sanaan litteroinnilla ei oltaisi saavutettu tutkimuksellista lisäarvoa. Litteroinnin ulkopuolelle jäi pääosin täytesanoja sekä tutkimuksen ulkopuolista keskustelua. Materiaali luettiin läpi useaan kertaan, millä pyrittiin siihen, että tutkija tuntee aineiston yksityiskohtaisesti. Erääksi laadukkaan analyysin kulmakiveksi voidaan nostaa nimenomaan se, kuinka hyvin tutkija tuntee aineistonsa (Hirsjärvi & Hurme 2004, s. 143), joten huolellinen aineistoon tutustuminen koettiin tärkeäksi vaiheeksi.

Kun kaikki materiaalit oli purettu ja niihin oli tutustuttu huolella, oli seuraavana vaiheena analyysi. Analyysi haluttiin toteuttaa noudattamalla jotakin systemaattista tapaa, joka on tutkimuksen läpinäkyvyyden kannalta selkeästi esiteltävissä. Tuomi & Sarajärven (2009, ss. 108-112) esittelemä sisältöanalyysi lähtee liikkeelle siten, että aineistosta karsitaan epäolennaisuudet ja korostetaan tutkimusongelman näkökulmasta keskeisiä asioita. Haastatteluissa keskustelu eteni välillä tutkimuksen kannalta epäolennaiseen suuntaan, joten tässä vaiheessa jokaiseen teemaan koottiin keskeisimmät huomiot ylös ja muu epäolennainen materiaali karsittiin pois. Tämän jälkeen aineistoa ryhmitellään ja etsitään siitä samankaltaisuuksia (Tuomi & Sarajärven 2009, ss. 108-112). Haastattelun aikana samasta aiheesta saatettiin puhua useaan eri otteeseen ja ryhmittelyvaiheen avulla pyrittiin yhdistämään saman aihepiirin asiat luokiksi. Luokkien avulla voidaan luoda teoreettisia malleja, joiden tarkoitus on vastata tutkimuksen tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, ss. 108-112). Tämä vaihe toteutettiin luokittelemalla eri haastatteluista samaan luokkaan kuuluvat esille nousseet asiat kokonaisuuksiksi.

Kokonaisuudet yhdistivät näin eri haastatteluista kootut aineistot yhdeksi materiaaliksi. Näistä kokonaisuuksista voitiin nähdä, miten suomalaisissa monopoliyrityksissä nähdään asiakaskokemus ja sen johtaminen. Kokonaisuuksien avulla oli mahdollista kirjoittaa analyysi ja yhteenvedot eri aihealueista. Haastatteluista oli tavoitteena löytää asiakaskokemuksen johtamisen menestystekijät, jotka toistuvat eri yritysten kohdalla. Tällöin on perusteltua jatkaa tulosten analyysiä kvantifioimalla, eli määrittämällä niiden esiintymismääriä (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 109). Koska haastateltavat oli valittu eri säännellyiltä toimialoilta, voidaan perustellusti yleistää tulokset toimialariippumattomasti koskemaan säänneltyä liiketoimintaa.

4.4. Case Elenian liittymämyynti

Empiirisen tutkimuksen jälkimmäinen osuus koostuu case-tutkimuksesta. Case tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, *miten Elenian liittymäprosessia voitaisiin kehittää asiakaskokemuksen näkökulmasta ja mitä toimenpiteitä tulisi tehdä asiakaskokemuksen parantamiseksi*. Vaikka tutkittava case rajautuu liittymäprosessiin, tarkoituksena on löytää myös yleisellä tasolla koko Eleniaa koskevia toimenpiteitä, jotka ovat laajennettavissa liittymäprosessista muihinkin Elenian prosesseihin.

Tutkimuksen johdannon metodologiaa käsittelevässä luvussa (1.4.) todettiin, että tässä tutkimuksessa tullaan hyödyntämään case-tutkimukselle tyypillisesti useita eri tutkimusmenetelmiä. Tyypillisesti käytetyistä menetelmistä mainittiin haastattelut, havainnointi ja dokumenttien tutkiminen (Hirsjärvi et al. 2007, s.131). Tämä empirian jälkimmäinen osio keskittyy etenkin havainnointiin ja dokumenttien tutkimiseen. Havainnointia on toteutettu käytännössä siten, että tutkija on tutustunut henkilökohtaisesti liittymäprosessin työntekijöihin ja heidän työskentelyynsä, osallistunut kokouksiin, joissa on käsitelty liittymäprosessia ja sen kehittämistä ja tehnyt havainnoita prosessista kokonaisuutena. Havainnointia on tehty koko syksyn 2014 ajan. Havainnoinnin tuloksia tutkija

on kirjannut itselleen muistiinpanoiksi ja muistiinpanoja on hyödynnetty case tutkimuksen yhteydessä.

Dokumenttien tutkiminen on ollut tutkimuksen tässä osiossa erittäin keskeisessä roolissa. Tutkittavista dokumenteista tärkeimmät ovat olleet konsultin tuottama loppuraportti asiakasluotauksesta sekä Elenian sisäiset dokumentit koskien liittymäprosessia. Nämä sisäiset dokumentit, joita tutkimuksessa on hyödynnetty, ovat muun muassa asiakastytyväisyys kyselyiden tuloksia, prosessin mallinnuksia ja sisäisesti koottuja yhteenvedoja ja kehityssuunnitelmia. Näiden lisäksi tutkimuksessa on käytetty sekä haastattelumateriaalia että tämän tutkimuksen teoriaosuutta.

Case-tutkimus on toteutettu pääosin marraskuun 2014 aikana. Tutkimus eteni siten, että ensiksi liittymäprosessi käytiin huolellisesti läpi tutustumalla jokaiseen sen vaiheeseen. Tämän perusteella piirrettiin liittymäprosessin prosessikaavio (luku 6.1.). Näin saatiin muodostettua kattava kuva prosessista ja sen kulusta sekä asiakkaan että Elenian näkökulmasta. Seuraavassa vaiheessa piirrettiin liittymäprosessin kohtaamispistekartta. Kohtaamispistekartalla haluttiin tunnistaa ja eritellä kokonaisasiakaskokemukseen vaikuttavat yksittäiset kohtaamiset. Kohtaamispistekartta piirrettiin sekä Elenian näkökulmasta (luku 6.2.1) että asiakasluotauksen materiaalien pohjalta asiakkaan näkökulmasta (luku 6.2.3.). Näin voitiin tunnistaa prosessin kipupisteet ja ongelmakohdat sekä havaita eroavaisuudet eri näkökulmien välillä.

Viimeinen vaihe oli luvussa 3.1. esitellyn johtamismallin soveltaminen Elenian liittymäprosessiin ja toimintasuositusten muodostaminen. Kirjallisuuden pohjalta koottu johtamismalli käytiin vaihe vaiheelta läpi siitä näkökulmasta, miten sitä voitaisiin Elenian kohdalla parhaiten hyödyntää. Tutkimuksen tässä vaiheessa huomioitiin myös haastatteluosion keskeiset löydökset. Näin saatiin muodostettua tutkimuksen tavoitteen mukaisesti kuva siitä, mitä liittymäprosessin kohtaamispisteitä tulisi kehittää ja miten sekä siitä miten Elenian asiakaskokemusta ja liittymäprosessia voitaisiin kehittää yleisellä tasolla. Tulokset on myös laajennettavissa muihin Elenian prosesseihin.

5. ASIAKASKOKEMUS SÄÄDELLYSSÄ PALVELULIIKETOIMINNASSA

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen tulokset. Tulokset käydään läpi teemoitain samassa järjestyksessä, kun ne käsiteltiin haastattelutilanteissa. Jokaisen teeman tulokset esitellään ja eri kokonaisuuksiin liittyvät esiintymismäärät on tuotu esille taulukoin.

5.1. Asiakaskokemuksen johtaminen yleisesti

Asiakaskokemuksen tilaa ja johtamista lähestyttiin haastattelutilanteissa pohtimalla ensiksi sitä, mistä on syntynyt tarve asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja minkä takia aiheeseen on alettu kiinnittää huomiota. Tällä haluttiin löytää perimmäisiä syitä sille, miksi asiakaskokemus on tärkeä myös monopoliyrityksissä. Esille nousi useita ajureita, jotka olivat käynnistäneet organisaatioissa asiakaskokemuksen kehittämiseen tähtävää toimintaa.

”Asiakaskokemus on osa palveluyrityksen strategiaa, palveluyrityksen strategia on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman hyvä asiakaskokemus.”

(Executive Vice President, Customer Services, Alko.)

Syyt, jotka puoltavat asiakaskokemuksen tärkeyttä, liittyivät jokaisella yrityksellä merkittäviin strategisen tason tavoitteisiin. Asiakaskokemuksen liittäminen strategiseen tasoon on perusteltua myös kirjallisuuden pohjalta (mm. Bingham 2009, s.184, Löytänä & Korteso 2011, ss.166-169). Yleisin syy asiakaskokemuksen kehittämiseksi oli asiakaslupauksen konkretisointi ja arvon tuottaminen asiakkaille. Yrityksissä halutaan panostaa asiakkaisiin ja lunastaa heille annetut asiakaslupaukset. Samalla haetaan brändiarvoa – turvataan imagoa ja asemaa, joka helposti on monopoliyritysten tapauksessa esimerkiksi mediassa huomion alaisena. Vastauksista selvästi esille nousi myös kilpailuedun saavuttaminen joko vallitsevaan kilpailuun tai mahdolliseen sääntelyn muuttumiseen aiheuttamaan edessä olevaan kilpailuun.

”Ollaan katsottu, että palvelu ja asiakaskokemus on se, mistä pystytään rakentamaan kilpailuetua.” (Customer Experience and Partner Manager, Finavia.)

Kolme viidestä haastateltavasta mainitsi kilpailuedun tärkeäksi asiakaskokemuksen kehittämisen ajuriksi. Monopoli-yrityksillä kilpailuetua pohditaan omaa toimialaa laajemmassa mittakaavassa – kilpailua käydään muiden toimialojen edustajien kanssa. Erään haastateltavan mukaan aina on olemassa jonkinlaista kilpailua, vaikka sitä ei heti

osata ajatella. Toinen haastateltava nosti esille kilpailun osaavasta henkilöstöstä; asiakaskokemus ja henkilöstökokemus kulkevat käsi kädessä, ja jotta saadaan tuotettua erinomainen asiakaskokemus, täytyy tuottaa myös erinomainen henkilöstökokemus. Tähän liittyen halutaan olla Suomen paras työpaikka ja saada parhaat työntekijät.

Muita esille nousseita syitä ja ajureita asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja johtamiselle olivat kustannussäästöjen hakeminen ja benchmarkkaus muihin (alan) toimijoihin. Kustannusnäkökulmaa käsiteltiin syvemmin asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksiin keskittyneessä teemassa, mitä käsitellään jäljempänä luvussa 5.3. Benchmarkkaus liittyy läheisesti asiakaskokemuksen mittaamiseen, johon syvennytään vielä luvussa 5.2. Esille nousseet syyt on koottu taulukkoon 4. Vasemmalla lukumäärä -sarakeessa on ilmoitettu mainintojen määrä.

Taulukko 4. *Syitä, miksi asiakaskokemukseen on kiinnitetty huomiota*

Syy asiakaskokemuksen kehittämiseksi	Lukumäärä
Asiakaslupauksen konkretisointi, arvo asiakkaille	4
Kilpailu ja kilpailuun valmistautuminen, kilpailuetu	3
Aseman, brändin ja imagon turvaaminen	3
Benchmarkkaus (alan) muihin toimijoihin	2
Kustannussäästöt	2
Henkilöstökokemus	2
Strateginen valinta	1

Toisistaan poikkeavia syitä asiakaskokemuksen johtamiselle ei ole lukumäärällisesti montaa, vaan samat tai samankaltaiset syyt toistuivat jokaisen haastateltavan kohdalla. Jotkin syistä tulivat esille erilaisin sanamuodoin, mutta olivat tunnistettavaksi samaksi syyksi. Johtopäätöksenä ensimmäisestä teemasta voidaan todeta, että suomalaisissa monopoliyrityksissä nähdään asiakaskokemukseen panostaminen tärkeäksi keinoksi tuottaa asiakkaille arvoa, turvata omaa asemaa ja ansaita kilpailuetua. Monopoliasemalla ei ole merkittävää vaikutusta asiakaskokemuksen tärkeyteen. Sääntelyn ja monopolin alla toimiminen nähtiin sen sijaan jopa syynä asiakaskokemukseen panostamiseen, sillä esimerkiksi hinnoittelun ja tuotteiden ollessa sidottuja, asiakaskokemus on ainoa, johon yritys itse voi vaikuttaa. Asiakaskokemus nostettiin selvästi strategisen tason asiaksi. Hyvällä asiakaskokemuksella nähtiin sekä liiketoiminnan kehityksen että koko toimialan kehityksen kannalta positiivinen vaikutus, jolla pyrittiin myös poistamaan aikansa elänyttä käsitystä monopoli- ja valtion yritysten kankeudesta ja vanhanaikaisuudesta.

5.2. Asiakaskokemuksen johtaminen

Kun oli selvitetty, miksi asiakaskokemukseen ylipäätään kiinnitetään huomiota, edettiin siihen, kuinka asiakaskokemusta johdetaan haastateltavissa yrityksissä. Teema jakautui kolmeen osaan; ensin käsiteltiin johtamisen tavoitteita, seuraavaksi käytäntöjä ja työkaluja ja omana osuutenaan tärkeäksi koettua asiakaskokemuksen mittaamista. Johtamistyössä yritykset olivat sikäli eri tasoilla, että osa yrityksistä oli tehnyt pitkään töitä asia-

kaskokemuksen parissa ja osa taas oli vasta alussa ja siten luomassa käytäntöjä asiakaskokemuksen johtamiseen. Tutkimuksen kannalta tämä toi mielenkiintoista hajontaa vastausten näkökulmiin.

5.2.1. Tavoitteet ja vastuut

”Asiakaskokemuksen johtamisella on se tavoite, että se, mitä luvataan, niin se myös pidetään” (Customer Experience and Partner Manager, Finavia.)

Asiakaskokemuksen johtamisen kaksi yleisintä tavoitetta olivat asiakaskokemuksen parantaminen ja brändin kasvattaminen. Neljä viidestä haastateltavista nimesi asiakaskokemuksen parantamisen ja sen myötä asiakasukollisuuden kehittämisen ja asiakaslupauksen lunastamisen keskeiseksi asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteeksi. Tavoitellun asiakaskokemuksen tuottamisen myötä odotettiin saavutettavan myös muuta lisäarvoa. Asiakaskokemuksen ja brändin yhteys nousi myös voimakkaana esille. Asiakaskokemus koettiin brändin ilmentämisenä ja asiakaskokemukseen panostaminen brändityön tekemisenä. Erään haastateltavan mukaan brändi antaa asiakkaille lupauksen, joka lunastetaan asiakaskokemuksella. Asiakaskokemus tuo käytäntöön sen, mitä yritys haluaa olla.

”Imagollinen arvo on se, mitä sillä [hyvällä asiakaskokemuksella] voittaa kaikista helppoiten” (Customer Service Manager, VR.)

Asiakaskokemuksen kehittämisen ja brändin kasvattamisen ohella kustannussäästöt ja myynnin kasvattaminen esiintyivät asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena usealla yrityksellä. Näitä haettiin erityisesti asiakaspalveluun ja sen laatuun panostamalla ja huomioimalla yksittäiset asiakaskohtaukset. Samassa yhteydessä nousi esille suosittelumarkkinoinnin arvo, jota koettiin voivan kasvattaa merkittävästi nimenomaan tuottamalla erinomaisia asiakaskokemuksia. Erityisesti yrityksissä, joissa sääntely näkyy hinnoittelussa, hyvä asiakaskokemus korvaa hintakilpailua. Erään haastateltavan mukaan tarpeeksi hyvä asiakaskokemus vähentää hinnoittelun merkitystä ja päinvastoin, huono asiakaskokemus tekee hinnoittelusta ongelman asiakkaalle.

Johtamistyön tavoitteena huomioitiin myös kehityksessä mukana pysyminen ja toiminnan jatkuvuus. Asiakkaan tarpeet samoin kuin koko liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään vastaamaan tähän muutokseen ja kehittämään omaa liiketoimintaa jatkuvasti, jotta pysytään mukana muutoksessa. Toiminnan kehittämisen ohella työntekijöiden kompetenssit ja työkalut vaativat kehittämistä, joka osaltaan näkyy tyytyväisempinä työntekijöinä. Esille nousseet tavoitteet esiintymiskertojen lukumäärineen on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteet

Tavoite	Lukumäärä
Asiakaskokemuksen parantaminen, asiakkaiden sitouttaminen	4
Imagoarvon lisääminen, brändin kasvattaminen	4
Myyntin lisääminen, kustannustehokkuuden kasvattaminen	3
Sidosryhmien tyytyväisyys	1
Visio	1
Kehityksessä mukana pysyminen	1

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteet eri yrityksillä tähtäsivät hyvin samaan suuntaan; parempaan asiakaskokemukseen ja sitä kautta realisoituihin muihin hyötyihin. Tavoitteet ovat myös selvässä yhteydessä syihin, miksi asiakaskokemukseen on ylipäättään alettu kiinnittää huomiota (taulukko 4). Tyytyväisemmät työntekijät, pienempi vaihtuvuus ja rekrytointitarve vähentävät sekä rekrytointi- että sairauspoissaolokustannuksia. Tyytyväisemmät työntekijät tuottavat parempia asiakaskohtaamisia, mikä lisää myyntiä, kasvattaa suosittelumarkkinoinnin arvoa asiakkaiden jakaessa hyviä kokemuksiaan ja tehostaa asiakaspalvelua. Liiketoiminta kehittyy ja tehdään oikeita asioita, mikä johtaa väistämättä myös tyytyväisempiin osakkeenomistajiin. Näin asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteista muodostuu tietynlainen lumipalloeefekti, kun tavoitteet tukevat toisiinsa ja realisoituessaan lisäävät yhä laajempien tavoitteiden saavuttamista.

Haastateltavista yrityksistä vain kahdella oli yksi selkeä vastuutaho asiakaskokemuksen johtamiselle. Näissä kahdessa tapauksessa asiakaskokemusjohtajan titteli oli ollut olemassa maksimissaan reilut kaksi vuotta. Tämä on mielenkiintoinen löydös kirjallisuuden valossa, sillä mm. Bingham (2009) ja Löytänä & Korhonen (2014) nostivat nimenomaisen asiakaskokemusjohtajan koko asiakaskokemuksen johtamisen keskeiseksi kulmakiveksi. Käytännössä tätä ei kuitenkaan koeta näin merkitykselliseksi asiaksi yrityksissä. Yhdessä yrityksessä ei ollut lainkaan selvää vastuutahoa, mikä osin selittyy käynnissä olevilla organisatorisilla rakennemuutoksilla. Kyseisessä yrityksessä asiakaskokemuksen johtaminen koettiin siilomaiseksi ja koko ketjun läpi menevä, organisaation laajuisen asiakaskokemuksen johtaminen puuttui. Toinen ääripää oli yritys, jossa asiakaskokemuksen johtaminen oli organisaation laajuisesti integroitu liiketoimintaprosesseihin. Tällöin asiakaskokemuksen johtaminen oli eriytetty eri vastuutahoille ja päävastuu kannettiin johtoryhmätasolla liiketoimintajohtajan toimesta.

Asiakaskokemuksen asiantuntijayrityksen mukaan asiakaskokemuksen johtamiseen tarvitaan kolme roolia. Ylimmällä tasolla on prosessin sponsori johtoryhmässä, joka vastaa siitä, että asiakaskokemus tavoitteineen todella on strategisen tason asia ja varmistaa ylimmän johdon tuen. Toisena roolina on esimerkiksi asiakaskokemuspäällikkö tai vastaava, joka koordinoi käytännön toimet mittaamisesta vaadittaviin toimenpiteisiin. Kolmas rooli liittyy tiedonkeruuseen ja käsittelyyn. Kolmannen roolin tehtävänä on huolehtia asiakasrajapinnan tiedon keruusta ja siten asiakasymmärryksen syntymisestä. Tämä kolmen roolin malli toteutui käytännössä ainakin osittaisella tasolla kahdessa haastatelt-

luista yrityksistä. Molemmissa yrityksissä prosessi myös koettiin toimivaksi ja haluttuja tuloksia oli osoitettu syntyvän.

5.2.2. Työkalut

Asiakaskokemuksen johtamisen ylivoimaisesti tärkeimpänä työkaluna esille nousi mittaaminen ja mittareihin reagoiminen. Käytettyjä mittareita ja toimintamalleja on käsitelty tarkemmin jäljempänä luvussa 5.2.4. Mittaaminen tuli käytännössä ensimmäisenä työkaluna esille jokaisessa haastattelussa, mikä kertoo sen tärkeydestä ja painoarvosta. Mittauksen ohella toinen hyvin keskeinen tekijä on asiakaskokemuskulman huomiointi yrityksen kaikissa prosesseissa ja näin asiakaskokemustyön integroiminen toimintamalleihin. Tähän yrityksillä oli hieman eriasteisia ratkaisuja, mutta jokainen viidestä yrityksestä toi esille sen, että asiakaskokemuksen johtaminen on systemaattista toimintaa, jossa huomioidaan laajasti yrityksen kaikki prosessit.

”Me on todettu se, että se on meidän tapa toimia. Asiakas kun soittaa asiakaspalveluumme, niin näin toimitaan.” (Develop Manager, Customer Contact Center, VR.)

”Prosessi on kuvattu, prosessin ydinkohtia mitataan ja varmistetaan se, että tehdään asioita, joita asiakkaat arvostavat.”

(Executive Vice President, Customer Services, Alko.)

Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen pyritään näin standardisoimaan järjestelmällisesti toistuvaksi toimintamalliksi, mikä voidaankin nähdä selkeänä menestystekijänä (kts. esim. Berry & Carbone 2007; Antony 2010; Klaus et al. 2013). Eräällä yrityksellä asiakaskokemuksen johtaminen oli selvästi oma prosessinsa, joka kuitenkin linkittyi voimakkaasti muihin yrityksen prosesseihin. Toisella yrityksellä koko asiakaskokemuksen johtaminen oli integroitunut tiiviisti eri liiketoiminnan prosesseihin, eikä ollut erotettavissa omaksi kokonaisuudekseen. Molemmissa tapauksissa yritykset olivat saavuttaneet, tai hyvää vauhtia saavuttamassa asiakaskokemukselle asetetut tavoitteensa. On ilmeistä, että erityyppisille yrityksille sopivat erilaiset toimintamallit. Näin ollen pohdittaessa toteutustapaa ja työkaluja asiakaskokemuksen johtamiselle tietyssä yrityksessä, tulee lähtökohtaisesti huomioida ensin kyseisen yrityksen tarpeet ja ominaisuudet. Hyvä lopputulos saavutetaan ennen kaikkea suunnitelmallisella ja systemaattisella, läpi organisaation menevällä toiminnalla.

Tärkeänä työkaluna neljä viidestä yrityksestä nosti esille henkilöstöön panostamisen ja henkilöstön kouluttamisen. Henkilöstökokemus ja sen tärkeys nousi esille jo keskusteltaessa siitä, miksi asiakaskokemusta ylipäätään tulee johtaa (luku 5.1.), joten on ymmärrettävää, että se huomioidaan vahvasti myös johtamisen käytännön työssä. Henkilöstöön liittyvistä työkaluista yleisin oli kouluttaminen. Asiakaskokemuksen periaatteiden huomioiminen henkilökunnan koulutusohjelmassa on merkittävä keino koko organisaation asiakaskeskeisyyden kehittämisessä (HBR 2014, ss.7-8; Stern 2013 ss. 8-9). Kouluttaminen toimii siten avaimena siihen, että halutut toimintatavat saadaan yrityksen sisällä

standardisoitua. Koulutuksen ohella osa yrityksistä kertoi kiinnittävänsä huomiota asiakaskokemukseen jo rekrytointivaiheessa, mikä nähdään myös keskeisenä organisaation asiakaskeskeisyyden lisääjänä (HBR 2014, ss.7-8). Sen lisäksi, että rekrytoidaan oikeanlaisia ihmisiä, joilla on asiakaskeskeinen ajattelutapa ja kiinnostusta ja innostusta luoda hyviä asiakaskokemuksia, on rekrytointitilanteet kohtaamisia mahdollisten asiakkaiden kanssa. Rekrytointitilanteesta voi alkaa henkilöstökokemus, asiakaskokemus tai jopa molemmat. On yrityksen käsissä vaikuttaa siihen, millainen kokemuksesta tulee.

”Henkilöstökokemuksen rakentaminen on tärkeää, koska se heijastuu suoraan motivaation kautta palveluun.” (Executive Vice President, Customer Services, Alko.)

Henkilöstöstä keskusteltaessa esille nousi selkeästi myös esimiestyö, jonka kaksi yritystä mainitsi erittäin tärkeänä työkaluna asiakaskokemuksen johtamisessa. Näillä yrityksillä asiakaspalvelutiimit ovat keskeisessä roolissa tuottamassa asiakaskokemuksia. Palvelutiimien esimiehet nähdään siten tahoina, joilla on mahdollisuus vaikuttaa ilman välikäsiä asiakaskohtaisiin – motivoida ja innostaa tiimien jäseniä ja luoda kohtausiin oikeanlainen toimintamalli ja – ilmapiiri. Lisäksi onnistumisten ja asiakaskokemuksen tilan esille nostaminen sekä mahdollinen palkitseminen on selvästi edistänyt asiakaskokemuksen kehittymistä.

Palvelumuotoilun työkalut, kuten asiakaspolun ja kohtaamispistekartan mallintaminen, olivat käytössä tai suunnitteilla kahdella yrityksellä. Näiden lisäksi asiantuntijayritys niiden tarjoajana suositteli niiden käyttöä. Palvelumuotoilussa käytetyistä työkaluista on mahdollista saada konkreettisia apuvälineitä johtamistyöhön, mikä oli koettu kahdessa niitä käyttäneessä yrityksessä hyödyllisenä. Asiantuntijayrityksen mukaan asiakaspolku on keino selvittää nykytilaa ja löytää kehitettäviä kohteita. Sen jälkeen voidaan edetä systemaattisesti tiettyjen vaiheiden avulla. Nämä vaiheet vastaavat pääosin luvussa 3.1. esiteltyä johtamismenetelmää. Ensin määritellään nykytila ja sen pohjalta tavoitetila, jonka saavuttamiseksi tehdään kehityssuunnitelma. Tärkeässä osassa on luonnollisesti myös mittarit ja niiden seuranta. Asiantuntijayritys toi esille myös muita palvelumuotoilun ja tiedolla johtamisen työkaluja, kuten asiakaskuuntelun työkaluja, tekstianalysointi- ja visualisointiratkaisuja. Tarjonta niiden osalta kasvaa jatkuvasti, mikä varmasti myös lisää niiden käyttöä. Esille nousseet työkalut on esitelty kootusti taulukossa 6.

Taulukko 6. *Asiakaskokemuksen johtamisen työkalut*

Johtamisen työkalu/toteutustapa	Lukumäärä
Mittarit ja niihin reagoiminen	5
Integrointi prosesseihin	5
Henkilöstöön/rekrytointiin panostaminen (koulutukset)	4
Palvelumuotoilun työkalut, esim. kohtaamispistekartta	3
Esimiestyö, esimiesten kautta, esimiesindeksi	2
Asiakassegmentointi	1
Prosessien mallintaminen ja prosessin mittaaminen	1

Asiakaskokemuksen johtamiseen käytetyissä työkaluissa ja toimintamalleissa on paljon yhtäläisyyksiä eri yritysten välillä, mutta yhtä lailla havaittavissa on työkalujen soveltamista eri tavoin. Keskeistä on huomioida kunkin yrityksen ja toimintaympäristön erityistarpeet ja löytää siten parhaiten sopiva ratkaisu. Yhteisinä menestystekijöinä asiakaskokemuksen johtamiselle voidaan lisäksi tunnistaa toiminnan systemaattisuus ja suunnitelmallisuus, olemassa olevien prosessien huomioiminen ja henkilökunnan sitouttaminen esimerkiksi kouluttamisen ja palkitsemisen avulla. Lisäarvoa pystytään tuottamaan konkreettista apua tuottavilla työkaluilla, jotka osana asiakaskokemuksen kehittämisprosessia kasvattavat niin asiakasymmärrystä kuin liiketoimintaymmärrystäkin.

5.2.3. Asiakaskokemuksen mittaaminen

”Oleellista on se, mikä yritykselle on tärkeää; mikä on se hypoteesi, jonka tasoa tutkitaan” (Chief Executive Officer, Shirute.)

Kuten edellä todettiin, asiakaskokemuksen mittaaminen koettiin ensiarvoisen tärkeäksi työkaluksi ja vaiheeksi asiakaskokemuksen kehittämis- ja johtamisprosessissa. Löydös vastaa täysin myös kirjallisuudesta nousevaa käsitystä (esim. Antony 2006; Johnston & Kong 2011; Fenwickin 2013; Schmidt-Subramanian 2013; Löytänä & Korhikoski 2014). Haastatteluissa keskityimme paljon siihen, miten mitataan, mitä mitataan ja miten tuloksia käsitellään. Erilaisia mittareita oli yrityksillä käytössä useita, käytössä olleet mittarit on esitelty taulukossa 7. Mittarien kirjosta kertoo ensiksikin se, että erilaisiin tilanteisiin soveltuvat erilaiset mittarit ja on selvää, että samat mittausmenetelmät eivät toimi kaikilla yrityksillä. Asiantuntijayrityksen mukaan ensimmäinen lähtökohta mittauksesta suunniteltaessa on se, mikä kullekin yritykselle on tärkeää ja mistä tietoa tarvitaan.

Taulukko 7. Käytetyt asiakaskokemuksen mittarit

Mittaustapa	Lukumäärä
Mysteryshopping	3
Asiakaspalautteet	3
Testiryhmä, asiakkaiden osallistaminen	3
NPS (on tai ollut käytössä)	2
Alakohtainen mittaus, benchmarkkaus	2
Asiakastyytyväisyyskysely	2
Puhelujen kuuntelu	1
Tekstiviestikysely	1
Tehokkuusmittarit, esim. saatavilla oloaika, kontaktin kesto	1
Henkilöstötutkimus	1
Exit-mittaus	1

Taulukosta 7 havaitaan, että kolme yleisimmin käytössä ollutta mittaria olivat mysteryshopping, asiakaspalautteiden seuranta ja asiakkaiden osallistaminen. Kaikki nämä mittarit tuottavat pääosin laadullista tietoa, toki esimerkiksi mysteryshoppingista voidaan laskea numeerinen pisteytys ja asiakaspalautetta voidaan kerätä myös numeerisena

arviointina. Mysteryshopping toimii siten, että ulkopuolinen henkilö tekeytyy sovitusti asiakkaaksi ja arvioi palvelutapahtuman onnistumista. Mysteryshopping asiakaskokemuksen mittarina on kuitenkin hieman kyseenalainen, koska käytännössä se kertoo siitä, miten yksittäinen palvelutapahtuma onnistuu, ei niinkään siitä, miten asiakkaat sen kokevat. Kolmesta mysteryshoppingia käyttävästä yrityksestä vain yksi toi selvästi esille, että sen avulla mitataan enemmänkin oman prosessin onnistumista, kuin asiakaskokemusta. Kaikilla yrityksillä mysteryshopping toimi kuitenkin vain yhtenä käytetyistä mittareista, joten koko asiakaskokemuksen tasoa ei pyritty mittaamaan ainoastaan sen avulla.

Asiakaspalautteiden kerääminen ja käsittely oli tärkeässä roolissa niin ikään kolmella yrityksellä. Palautteiden käsittelyyn oli kehitetty selkeitä toimintamalleja, jotka huomioivat vuoropuhelun sekä asiakkaan että yrityksen suuntaan. Asiakaspalautte ja siihen vastaaminen ovat tärkeä osa asiakkaan jälkikokemusta (Shaw 2007, s. 38; Tuulaniemi 2011, s. 79), millä voidaan tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaan että yrityksen suuntaan (Löytänä & Kortesuon 2011, s. 72.) Näin ollen palautteisiin panostaminen on tärkeä keino asiakaskokemuksen kehittämisessä, mutta on huomioitava, että asiakaskokemuksen mittarina senkään avulla ei saada tasaista tietoa yritysten tuottamien asiakaskokemusten tasosta tai kehityksestä. Tämä johtuu siitä, että asiakaspalautetta jättää vain osa asiakkaista ja yleisimmin ainoastaan silloin, kun palautteen antamiselle on jokin selkeä syy.

Testiryhmien käyttämisellä ja asiakkaiden osallistamisella tähdätään jonkin tietyn palvelun kehittämiseen tai kokeilemiseen asiakkaiden keskuudessa. Lisäksi on lisätty keskustelua ja vuorovaikutusta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Näin kerätään reaaliaikaista palautetta asiakkailta ja lisätään asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksia. Nämä toimet sinänsä tähtäävät asiakaskokemuksen kehittämiseen, mutta eivät kerro kokonaisuutena sen tasosta. Niiden avulla voidaan kuitenkin kartoittaa asiakkaiden kokemuksia kohdenetusti tietystä osa-alueesta, mikä on koettu hyödylliseksi.

Muita käytettyjä mittareita ovat asiakastyytyväisyyskyselyt, erilaiset alakohtaiset mittaukset ja niihin liittyen benchmarkkaus muihin toimijoihin sekä NPS-mittaus. Osalla yrityksistä oli näiden lisäksi käytössä jokin yksittäinen mittari, mikä on nähtävillä taulukosta 7. Asiakastyytyväisyyskyselyitä yritykset tekivät kahdesta neljään kertaan vuodessa. Niiden tulokset käsiteltiin pääosin keskijohdon tasolla. Haastattelujen perusteella tuloksista syntyi tietoa, joka noteerattiin, mutta suurempia toimenpiteitä se ei aiheuttanut. Asiakastyytyväisyyden mittaamista voidaan pitää nykypäivänä jo vanhanaikaisena tapana, sillä sen antamat tulokset kertovat lähinnä historiatietoa siitä, kuinka tyytyväisiä tietty otanta asiakkaista on ollut kyselyn tekohetkellä. Se ei siten mahdollista reaaliaikaista seurantaakaan eikä kerro kokonaiskuvaa tuotettavan asiakaskokemuksen tasosta. Tämän suuntaisia ajatuksia heräsi myös haastateltavissa ja useampi mainitsi, että mittaristoja ollaan parhaillaan kehittämässä nykyaikaisempaan suuntaan.

Huolimatta mittareiden ja mittaamisen tärkeydestä, asiakaskokemuksen mittaaminen tutkittavissa organisaatioissa oli enimmiltä osin ajantasaistamisen ja kehittämisen tarpeessa. Tunnettuja ja laajasti käytössä olevia asiakaskokemuksen mittareita ei juurikaan hyödynnetä. Muun muassa vain kaksi yrityksistä käytti tai oli käyttänyt NPS-mittaria, eikä kumpikaan näistä yrityksistä enää hyödyntänyt sen tuloksia. Voidaan päätellä, että NPS-mittari sellaisenaan ei joko sovellu näiden yrityksen käyttöön tai vaihtoehtoisesti ei sovellu siihen prosessiin, jolla asiakaskokemusta parhaillaan johdetaan. Käytännössä kokonaisvaltaista asiakaskokemuksen mittaamista ei toteutettu yhtä lukuun ottamatta tutkituissa yrityksissä. On kuitenkin huomionarvoista, että systemaattinen asiakaskokemuksen johtaminenkin oli useilla yrityksistä vasta kehitysvaiheessa. Tärkeänä huomiona voidaan todeta, että asiakaskokemuksen mittaaminen on erittäin merkittävä työkalu, mutta on aina tapauskohtaista, kuinka se toteutetaan parhaiten.

5.3. Asiakaskokemuksen johtamisen vaikutukset

Asiakaskokemuksen johtamisesta edettiin johtamisen vaikutukset -teemaan. Pyrkimyksenä oli kartoittaa sitä, mitä vaikutuksia asiakaskokemuksen johtamisella ja asiakaskokemuksen kehittämisellä oli yrityksissä saavutettu tai mitä mahdollisesti odotettiin saavutettavan. Aihetta käsiteltiin kahden alateeman ympärillä; mitä konkreettisia hyötyjä oli havaittu ja miten tämä kaikki näkyi yritysten kulttuurissa ja käytännöissä.

5.3.1. Saavutetut hyödyt

Keskustelu saavutettujen tai odotettujen hyötyjen ympärillä nosti esille useita samoja hyötyjä eri yrityksillä, mikä tutkimuksellisesti oli mielenkiintoinen havainto. Tehtävillä kehitys- ja johtamistoimilla saavutettiin eri ympäristöissä vastaavia tuloksia. Kaikista selvimmin esille nousivat saavutetut kustannushyödyt. Kustannushyödyt nousivat esille joko kustannussäästöinä, myynnin kasvuna tai kustannustehokkuuden parantumisena. Yhteistä kaikille yrityksille oli se, että kustannushyötyjen osoittaminen on ollut haasteellista, mutta siitä huolimatta niiden on uskottu syntyvän. Kustannushyötyjen syntyminen on mielenkiintoista erityisesti liiketoiminnallisesta näkökulmasta, jossa kuitenkin tavoitellaan voittoa osakkeenomistajille.

”Juuri näiden kaikkien mittarointien hyöty on siinä, että samaan aikaan kun tiedät että se [asiakaskohtaaminen] tapahtuu sen sovitun ostoprosessin mukaisesti niin kun otetaan rinnalle kontaktin kesto, voidaan osoittaa se, että tuottamalla sama asia rivakammin tästä tulee lisäksi kustannustehokkaampaa ja tuottaa enemmän myyntiä. Näen, että sillä on selvä säästövaikutus.” (Develop Manager, Customer Contact Center, VR.)

”Myynti nousussa, mutta kyse kokonaisuudesta, jossa asiakaskokemus ja sen laadukkuus isossa osassa. Asiakaskokemukseen panostaminen madaltaa kustannustasoa.”
(Customer Service Manager, VR.)

”On tiedossa, mikä euromääräinen vaikutus on sillä, jos ASQ –tulos [alakohtainen asiakastyytyväisyysmittari] nousee kymmenyksen.”

(Customer Experience and Partner Manager, Finavia.)

”Ehdottomasti myös taloudellista arvoa muodostuu.”

(Brand and Customer Experience Manager, Veikkaus.)

”Hyvä ja huono palvelu on täysin samanhintaista, mutta vaikutus sillä [hyvällä palvelulla] on suuri”

(Customer Experience and Partner Manager, Finavia.)

Kysyttäessä asiantuntijayritykseltä asiakaskokemuksen johtamistyöllä saavutettavia hyötyjä (monopoliyrityksissä), on ensimmäinen vastaus kustannustehokkuuden lisääntyminen. On ilmeistä, että asiakaskokemukseen tehtävät investoinnit synnyttävät taloudellista lisäarvoa. Sen sijaan lisäarvon määrää euroissa on erityisen hankala osoittaa. Taloudellinen arvo syntyy haastatelluissa yrityksissä muun muassa seuraavista seikoista: motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät saavuttavat parempia tuloksia, rekrytointikustannukset ja henkilöstön sairauspoissaolot vähenevät, reklamaatiot ja niiden käsitteilyyn käytetty aika vähenee, turhat asiakasyhteydenotot vähenevät, kun asiakkaan asia saadaan hoidettua kerralla kuntoon, suosittelumarkkinoinnin arvo kasvaa voimakkaasti, mikä lisää myyntiä ja lisäksi tyytyväiset asiakkaat ylipäättään ostavat enemmän.

Toinen ilmeinen ja jokaisen yrityksen saavuttama hyöty on asiakastyytyväisyyden kasvu. Tämä oli osoitettavissa usein eri mittarein. Siitä kumuloituu myös runsaasti muita hyötyjä. Positiivinen asiakaspalaute ja hyvät mittaustulokset asiakastyytyväisyyteen liittyen kasvattavat erään haastateltavan mukaan merkittävästi yhteishenkeä ja työilmapiiriä. Tärkeänä hyötynä etenkin monopoliyritysten kannalta esille nousi myös asiakkaiden oppiminen ja koko toimialan kehittyminen. Tällä tarkoitettiin sitä, että muun muassa asiakaskokemuksen parantuminen on lisännyt hyväksyttävyyttä monopoliasemaa kohtaan samoin kuin asiakkaiden tietoisuuden lisääntyminen. Veikkauksella oli esimerkiksi havaittu, että asiakkaan ymmärrystä kasvattamalla lisätään tietoisuutta siitä, että vaikka kaikki pelaajat eivät voi voittaa, pelaamalla tuetaan tärkeitä kotimaisia kohteita, joiden kautta jokainen voi ikään kuin voittaa. Samantapainen skenaario toteutuu jollain tavalla muillakin yrityksillä, kun pystytään luomaan positiivista odotusarvoa ja mielikuvaa omasta toiminnasta.

”Turvataan firman jatkuvuus, jos asiakaskokemukseen ei panosteta, firmalle kuin firmalle käy huonosti. Kyseessä ei ole niinkään iso investointi, mutta mitä tapahtuisi, jos mitään ei tehtäisi?” (Executive Vice President, Customer Services, Alko.)

Taulukkoon 8 on koottu kaikki esille nousseet hyödyt. Kun hyötyjä verrataan tavoitteisiin (taulukko 5) voidaan havaita, että asiakaskokemuksen kehittämisen avulla on saavutettu niitä asioita, mitä sillä on tavoiteltukin. Taloudellisen hyödyn ja asiakastyytyväisyyden

ohella imago- ja brändiarvoa on pystytty kasvattamaan, liiketoimintaa kehittämään ja henkilöstön tyytyväisyyttä lisäämään.

Taulukko 8. Asiakaskokemuksen johtamisella ja kehittämisellä saavutetut hyödyt.

Saavutettu hyöty	Lukumäärä
Myyntin kasvu, taloudellinen arvo	5
Asiakastyytyväisyyden kasvu	5
Toimialan kehitys, asiakkaiden oppiminen, aseman hyväksyttävyyden kasvu	3
Koko liiketoiminnan kehittyminen	3
Työtyytyväisyyden kasvu	2
Ilmapiiiri, yhteishenki, fillis parantunut	2
Toiminnan tehostuminen	2
Imagon, brändin, aseman vahvistuminen	2

Sekä tutkimuksen kannalta että yritysten näkökulmasta on mielekästä huomata, että konkreettisia hyötyjä syntynyt merkittävästi ja ne pystytään pääosin myös osoittamaan. Mielenkiintoista on myös se, että asiakaskokemuksen kehittämiseen tehtävillä toimilla ei ole havaittu olevan haittavaikutuksia. Tässä tutkimuksessa ei noussut esille ensimmäistäkään negatiivista lieveilmiötä, joka olisi jollakin tapaa aiheutunut asiakaskokemuksen johtamisesta tai kehittämisestä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat erittäin tyytyväisiä tehtyyn työhön ja sen mukanaan tuomiin hyötyihin. Jokainen yrityksistä myös suunnitteli vakaasti jatkavansa kehitystyötä ja panostavansa siihen aiempaa enemmän tai systemaattisemmin.

5.3.2. Yrityskulttuuri

Esille nousi sekä keinoja että havaittuja muutoksia sen suhteen, miten kehitystoimet on viety käytäntöön ja miten yrityskulttuuri on kehittynyt. Merkittävin tekijä on palkitsemisjärjestelmän luominen tai asiakaskokemuksen vieminen henkilökunnan tuloskorttiin, mikä on myös kirjallisuuden perusteella hyvin keskeinen keino asiakaskeskeisen yrityskulttuurin luomisessa (HBR 2014, ss.7-8; Stern 2013 ss. 8-9; Löytänä & Korkiakoski 2014, ss. 168-174). Tämä on sekä keino, että seuraus. Jotta asiakaskeskeisyys nähdään niin tärkeäksi, että se sidotaan palkitsemisjärjestelmään ja viedään tuloskortteihin, on täytynyt jo tapahtua kehitystä. Toisaalta kyseinen toimenpide myös lisää ja kasvattaa asiakaskeskeistä yrityskulttuuria ja toimintamallia.

Osassa yrityksiä työntekijät oli menestyksekkäästi osallistutettu asiakaskokemusprosesiin esimerkiksi palvelupolun mallinnuksen, palvelupelin, koulutustapahtumien ja valmennuksen, asiakaskokemuksen ja yksikkötasoisien läpikäynnin kautta. Näin on kasvatettu henkilökunnan ymmärrystä asiakaskokemuksen tärkeydestä ja toisaalta myös onnistuneesta työstä, jota sen eteen on tehty. Sitä kautta on saavutettu henkilökunnan sitoutumista sekä yritykseen että yhteisiin tavoitteisiin. Asiantuntijayritys painottaakin henkilökunnan osallistamista, sillä sitä kautta saadaan jokainen ajattelemaan sitä, miten itse voi vaikuttaa syntyviin asiakaskokemuksiin ja niiden kehittymiseen.

Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen on uudistanut yrityskulttuuria, kehittänyt liiketoimintaa asiakaslähtöisemmäksi ja eräässä yrityksessä tämä näkyy selvänä asiakaskokemuksen kehittämiseen käytettävien resurssien lisääntymisenä. Näin asiakaskokemuksen kehittämistyö voidaan nähdä jatkumona, jossa eri osa-alueet vaikuttavat positiivisesti toisiinsa. Kun asiakaskokemuksesta tehdään puheenaihe muun muassa nostamalla onnistumisia esille ja palkitsemalla niistä, lisääntyy henkilöstön asiakaskeskeisyys. Ottamalla henkilökunta aktiivisesti mukaan asiakaskokemustyöhön, lisätään henkilökunnan sitoutuneisuutta ja osaamista, mistä kumpuaa entistä parempia asiakaskokemuksia ja koko yrityksen kehittymistä. Eri vaikutuksia ja niihin johtaneita keinoja on koottu taulukkoon 9.

Taulukko 9. Kehitys- ja johtamistoimien jalkautus ja vaikutukset yrityskulttuurissa.

Vaikutukset yrityskulttuurissa	Lukumäärä
Tuloskortissa, palkitsemisjärjestelmä	4
Työntekijöiden sitoutuminen	3
Työntekijöiden osallistaminen (keino)	3
Uudistuminen, näkökulman kehittyminen, asiakaskeskeisyyden lisääntyminen	2
Liiketoiminnan/koko yrityksen kehittyminen	2
Koulutus (keino)	2
Resurssien lisääntyminen	1

Taulukossa 9 nähtävät vaikutukset ja keinot vaativat pitkäjänteistä ja systemaattista työtä. Eräs haastateltava korostaa erityisesti sitä, että ilman henkilökunnan sitoutumista muutoksia on haastava viedä onnistuneesti käytäntöön. Niinpä asiakaskokemuksen johtaminen on osin muutosjohtamista, jossa esimiehillä on iso rooli suunnannäyttäjinä ja kannustajina.

5.4. Menestystekijät

Yhteenvedona haastattelutilanteissa keskusteltiin siitä, mikä asiakaskokemuksen merkitys monopoliorganisaatioissa on ja mitä edellyttää asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen kehittäminen. Monopoliaseman tai sääntelyn vaikutus nähtiin lähes merkityksettömänä asiana. Jokainen yritys korosti, että tilanne voi aina muuttua, lainsäädäntö muuttuu ja teknologia kehittyä, jolloin monopoliyrityksen tulee yhtä lailla varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus ja tuottavuus.

”Asiakaskokemuksen merkitys on ihan samanlainen [monopoliyrityksellä], kuin millä tahansa yrityksellä. On aika lyhytnäköistä, jos yritys ei halua kehittää omaa asiakaskokemustaan” (Brand and Customer Experience Manager, Veikkaus.)

Haastattelujen perusteella on ilmeistä, että asiakaskokemus on monopoliorganisaatioissa täysin yhtä tärkeä strateginen tekijä, kuin missä tahansa vapaan kilpailun yrityksessä. Se ilmentää brändiä, auttaa kehittämään niin toimialaa kuin omaa liiketoimintaakin ja var-

mistaa kehityksessä mukana pysymisen. Erilaisia tekijöitä, mitä asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen kehittyminen edellyttää, on koottu taulukkoon 10.

Taulukko 10. Asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisen kehittämisen edellytykset

Edellytys	Lukumäärä
Johdon sitoutuminen	5
Asiakasymmärrys	4
Kaikkien asiakaskohtaamisten/koko asiakkaan elinkaaren huomioiminen	2
Optimointi	2
Liiketoimintaymmärrys, taloudellisen näkökulman huomiointi	2
Pitkäjänteinen työ	2
Yhteiset tavoitteet/strategiset tavoitteet	2
Jäsentynyt toimintamalli, työkalut	2

Kaikista tärkein edellytys onnistuneelle asiakaskokemustyölle on ylimmän johdon sitoutuminen. Tällä varmistetaan se, että asiakaskokemus huomioidaan strategisella tasolla, mikä nähdään kriittisenä menestystekijänä (mm. Bingham 2009, s.184), ja että asiakaskokemus huomioidaan koko organisaation laajuisesti. Tällöin myös asiakaskokemus huomioidaan päätöksenteossa ja sille voidaan asettaa riittävät budjetit, resurssit ja mahdollisuudet toteutukselle.

Toinen tärkeä menestystekijä on asiakasymmärryksen saavuttaminen. On ensiarvoisen tärkeä tietää ja ymmärtää, mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja odotukset, jotta ne voidaan pyrkiä täyttämään. Tämän ymmärryksen saavuttaminen kaikilla organisaation tasoilla auttaa tuottamaan optimaalisia asiakaskokemuksia, jotka ovat tasapainoisesti sekä yrityksen että asiakkaan kannalta mielekkäitä. Hyvä asiakaskokemus ei tarkoita sitä, että niiden tuottaminen on kallista, koska tähdätään vain parhaaseen. Sen sijaan tuotettavat asiakaskokemukset tulee optimoida siten, että ne tuottavat mahdollisimman paljon lisäarvoa kaikille osapuolille.

Toiminnan systemaattisuus ja jatkuvuus nousee yhdeksi menestystekijäksi. On huomionarvoista, että asiakaskokemusta ei johdeta yksittäisillä, toisistaan irrallisilla toimenpiteillä menestyksekkäästi. Jatkuva monitorointi ja seuranta ja niihin pohjautuvat toimenpiteet auttavat yritystä saavuttamaan tavoitteensa ja sitä kautta realisoimaan kaikki potentiaaliset hyödyt.

5.5. Yhteenveto

Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakaskokemuksen johtamisen tilaa, tavoitteita ja tarpeita suomalaisissa monopoli- tai säännellyissä yrityksissä. Lisäksi tutkimyksenä oli löytää saavutettuja hyötyjä sekä parhaita käytäntöjä asiakaskokemuksen johtamiseen. Aihepiiriä käsiteltiin neljässä osassa. Ensimmäisen osan keskeinen kysymys oli se, miksi asiakaskokemukseen on alettu kiinnittää huomiota monopoliorganisaatioissa. Kävi ilmi, että jokaisella yrityksellä asiakaskokemuksen tärkeys nousi liiketoiminnan strategisen tason tavoitteista. Oli selvästi nähtävissä, kuinka teknologian ke-

hitys ja markkinoiden sekä arvonluontiprosessin muutos on vaikuttanut siihen, miten *asiakas nähdään tärkeänä yhteistyökumppanina ja asiakaskokemus yrityksen keskeisenä liiketoiminnan kehityksen lähtökohtana*. Asiakaslupauksen konkretisointi ja arvon tuottaminen asiakkaille koettiin aiempaa tärkeämmäksi.

Toinen osa keskittyi asiakaskokemuksen johtamiseen; tavoitteisiin, toteutustapoihin, vastuisiin ja asiakaskokemuksen mittaamiseen. Kaksi yleisintä tavoitetta asiakaskokemuksen johtamiselle olivat asiakaskokemuksen parantaminen ja brändin kasvattaminen. Myös kustannussäästöt ja myynnin kasvattaminen esiintyivät asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena usealla yrityksellä. Haastatteluissa nousi esille, että asiakaskokemuksen parantaminen koettiin liiketoiminnan kehittymisen kannalta tärkeänä. Asiakaskokemuksen johtaminen nähtiin keinona pysyä mukana kehittyvässä ja muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Keskeinen huomio haastattelujen perusteella oli se, *että asiakaskokemuksen johtaminen on, tai tulisi olla systemaattista ja koko organisaation kattavaa tavoitteellista toimintaa*.

Asiakaskokemuksen johtamisen vastuutahot yrityksissä olivat erilaisia. Kehityssuuntana voitiin tunnistaa nimetyn henkilön valitseminen vastaamaan asiakaskokemustyön koordinoinnista päätoimisesti. Johtamisen työkaluista *käytetyimpiä olivat asiakaskokemuksen mittaaminen ja henkilöstön kouluttaminen*. *Mittaaminen ja mittauksen tuloksiin reagoiminen korostui erityisen merkittävänä toimenpiteenä*. Mittausta toteutettiin eri yrityksissä onnistuneesti eri tavoin, mikä perustelee sen, että asiakaskokemuksen mittaaminen tulee aina toteuttaa tapauskohtaisesti. Vaikka toteutustavat olivat erilaisia, yhtäläistä oli se, että mittausta tehtiin eri kohtaamispaikoissa ja toisiaan tukevin mittarein. Mittaustuloksia käsiteltiin systemaattisesti. Muista käytetyistä työkaluista palvelumuotoilun työkalut olivat käytössä osalla yrityksistä. Muun muassa kohtaamispaikartan hyödyntäminen koettiin toimivaksi.

Kolmannessa osassa käsiteltiin johtamisen vaikutuksia. Yleisin *asiakaskokemukseen panostamalla saavutettu hyöty oli selkeät kustannussäästöt*, joita tutkimuksen jokainen yritys mainitsi saavuttaneen. Taloudelliset hyödyt realisoituivat esimerkiksi kustannussäästöinä, toiminnan tehostumisena ja myynnin kasvuna sekä vähentyneinä henkilöstökuluina. *Toinen ilmeinen ja jokaisen yrityksen saavuttama hyöty on asiakastyytyväisyyden kasvu*, minkä nähtiin tuovan mukanaan myös muita hyötyjä, muun muassa työilmapiirin paraneminen. Mielenkiintoista oli, että tehdyillä kehitys- ja johtamistoimilla saavutettiin eri ympäristöissä vastaavia tuloksia. Monopoliyritysten kohdalla tärkeänä huomiona voidaan myös pitää sitä, että *asiakaskokemuksen kehittämiseen tähtäävillä toimilla voidaan oman brändin parantamisen ja liiketoiminnan kehittämisen ohella lisäksi kehittää koko toimialaa*. Asiakaskokemuksen kehittämällä voidaan myös pyrkiä poistamaan käsitystä monopoli- ja valtion yritysten kankeudesta ja vanhanaikaisuudesta.

Yrityskulttuurin vaikutus asiakaskokemuksen kehitystyössä on haastattelujen perusteella merkittävä. Vaikutus oli selkeästi kaksisuuntainen, sillä asiakaskokemuksen kehitystoi-

met vaikuttivat toivotulla tavalla myös asiakaskeskeisemmän yrityskulttuurin syntymiseen. Toimivaksi käytännöksi oli tutkittavissa yrityksissä havaittu henkilökunnan palkitsemisjärjestelmän sitominen asiakaskokemusmittareihin, kouluttamisen, sekä henkilökunnan vahvan osallistamisen ja sitouttamisen asiakaskokemustyöhön. *Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen oli uudistanut yrityskulttuuria ja kehittänyt liiketoimintaa asiakaslähtöisemmäksi.*

Neljäs osa toimi haastattelujen yhteenvetona. Haastattelujen perusteella on ilmeistä, että asiakaskokemus on monopoliorganisaatioissa yhtä merkittävä strateginen tekijä, kuin missä tahansa yrityksessä. *Tärkein edellytys ja menestystekijä onnistuneelle asiakaskokemuksen johtamiselle oli ylimmän johdon sitoutuminen.* Toinen hyvin keskeinen menestystekijä oli *asiakasymmärryksen saavuttaminen.* Näistä lähtökohdista asiakaskokemuksen johtamistyöstä voidaan lähteä luomaan systemaattinen ja standardinomainen toimintamalli, jolla tähdätään jatkuvaan kehittymiseen ja kasvavaan, molemminpuoliseen arvонуontiin yhdessä asiakkaan kanssa. Tämänkaltaista toimintamallia sovelletaan seuraavaksi haastattelututkimuksen tulokset huomioiden Elenian liittymämyyntiprosessiin.

6. ASIAKASKOKEMUS ELENIAN LIITTYMÄPROSESSISSA

Tämä luku käsittelee asiakaskokemuksen johtamista ja kehittämistä Elenialla. Luvussa 3 esiteltyä asiakaskokemuksen johtamisen mallia sovelletaan Elenian liittymäprosessiin vaihe vaiheelta. Tavoitteena on löytää konkreettisia toimintasuosituksia, joiden avulla Elenia voi parantaa ja tehostaa asiakaskokemuksen johtamista.

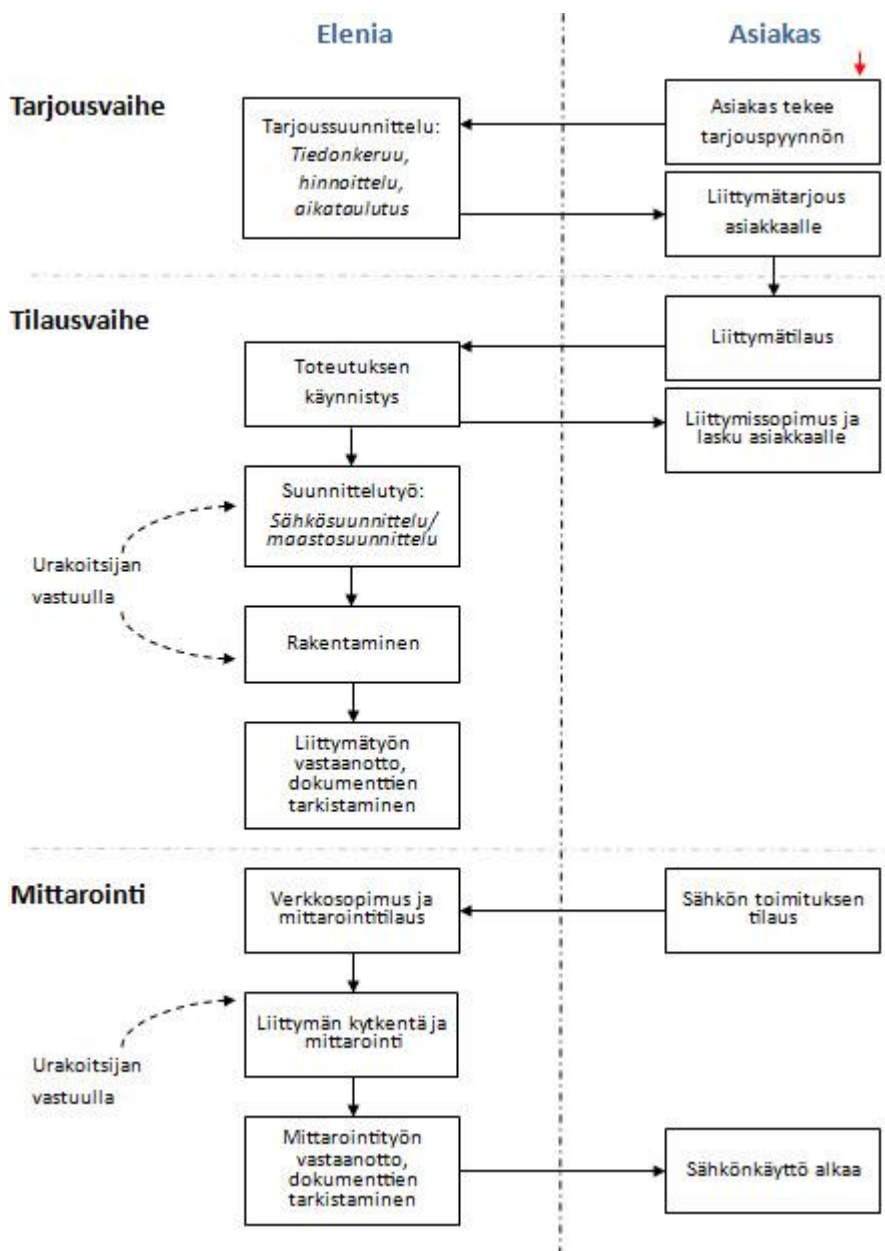
6.1. Liittymäprosessin esittely

Liittymäprosessi vastaa sähköliittymän toimittamisesta ja liittymän kytkennästä Elenian verkkoalueella. Liittymäprosessi on yksi Elenian prosesseista. Se valittiin tähän tutkimukseen siitä syystä, että liittymäprosessi on Elenialla pilottiprozessina asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tämän vuoksi siihen liittyen on saatavilla tutkimuksen kannalta tärkeää materiaalia. Liittymäprosessin prosessikuvaus on esitelty taulukossa 11.

Taulukko 11. Liittymäprosessin prosessikuvaus

Prosessin asiakkaat	Elenian verkkoalueen asiakkaat (sekä yritykset, että kuluttajat)
Prosessin kuvaus	Liittymäprosessi vastaa laadukkaasta liittymä- ja sijaintitietopalvelusta, toimittaa ja myy asiakkaalle sovitut palvelut sovitussa aikataulussa ja tarjoaa henkilökohtaista asiakaspalvelua nimetyltä yhteyshenkilöltä.
Prosessin tuotteet	Uusi sähköliittymä, olemassa olevan sähköliittymän muutokset, liittymän kytkentä ja mittarin asennus sekä kaapeleiden sijaintitieto.
Prosessin suorituskykyindikaattorit	Liittyjä- ja lisäpalvelutyytyväisyysindeksit, liittymien toimitusten onnistuminen, palvelutasot, ympäristö- ja turvallisuusnäkökohtien toteutuminen, laatuindeksi, liittymismaksujen ja – investointien suhde.
Prosessin rajaukset	Prosessi alkaa, kun asiakas ottaa yhteyttä sähköliittymä- tai sijaintipalveluun liittyen, prosessi päättyy, kun mittari on asennettu ja sähkön toimitus aloitetaan.
Keskeiset resurssit	Liittymämyynnin asiakaspalvelutiimi, Yritysassiakkaat –tiimi, Verkon suunnittelu, Rakennuttaminen ja materiaalit, Kenttätoiminta, Käytönsuunnittelu, Sopimusurakoitsijat, Maankäyttö ja verkkoasiakkaat

Asiakasta prosessi koskettaa silloin, kun tontille tarvitaan sähkökäyttömahdollisuus ja siten sähköliittymä. Prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan yhteydenotosta asiakaspalveluun. Asiakkaan näkökulmasta seuraavassa vaiheessa hän saa liittymätarjouksen Elenialta, minkä hyväksymisen jälkeen tehdään liittymätilaus. Seuraava asiakasta koskettava vaihe on liittymissopimus ja liittymän lasku. Asiakkaan osalta prosessi päättyy, kun liittymä on valmis ja tilattuaan mittaroinnin ja kytkennän asiakas pääsee käyttämään sähköä. Prosessikaavio on esitetty kokonaisuudessaan kuvassa 12.



Kuva 12. Liittymäprosessin prosessikaavio

Kuvassa 12 vasemmalla on kuvattuna liittymäprosessin kulku Elenian näkökulmasta. Eri vaiheita on selvästi enemmän ja prosessiin osallistuvia tahoja on käytännössä useita.

Taulukossa 11 mainitut keskeiset resurssit liittyvät kaikki näihin prosessin eri vaiheisiin. Prosessikaaviosta nähdään, kuinka asiakkaalle liittymäprosessi näyttäytyy selvästi yksinkertaisempana, mutta todellisuudessa se vaatii Elenialla paljon resursseja ja työtä. Voidaan myös todeta, että asiakkaalle syntyvään kokemukseen vaikuttaa Elenialaisten lisäksi myös muut toimijat, kuten eri urakoitsijat. Urakoitsijat ovat Elenian kumppaneita tilanteissa, joissa esimerkiksi kaivuu- ja asennustyöt on ulkoistettu jollekin urakointifirmalle. Tämä tulee huomioida asiakaskokemusta johdettaessa ja kehitettäessä – asiakaskokemus muodostuu asiakkaalle Elenian oman toiminnan ja kumppaneiden toiminnan yhteisvaikutuksena. Näin ollen ei voida kiinnittää huomiota ainoastaan siihen, mitä sisäisesti tehdään. On mahdollista, että ainoa taho, jonka asiakas henkilökohtaisesti liittymäprosessin aikana tapaa, on kumppaniyrityksestä, eikä Elenialta. Asiakaskokemuksen johtamis- ja kehitystoimia ajatellen liittymäprosessin kulkua asiakkaan näkökulmasta tutkitaan tarkemmin vielä yksityiskohtaisemman kosketuspistepolun kautta.

6.2. Kohtaamispistepolku ja tunnistetut kipupisteet

Kohtaamispistepolulla tarkoitetaan kaikkien asiakkaan ja yrityksen välisten kohtaamisten mallintamista aikajanalle. Kohtaamispistepolun kartoittaminen auttaa hahmottamaan, minkälaisista kohtaamisista asiakaskokemukset syntyvät ja miten (Fenwick 2013, s.9), minkä ymmärtäminen on tärkeä lähtökohta asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Haastattelututkimuksessa tuli esille, että kohtaamispistepolun kartoittaminen oli toiminut hyvänä apuvälineenä asiakaskokemuksen kehityksen alkuvaiheessa. Kohtaamispisteitä oli jo valmiiksi mietitty myös Elenialla, joten oli perusteltu lähtökohta aloittaa mallintamalla Elenian ja asiakkaan kohtaamiset.

Elenialla kohtaamispistepistepolkua on koottu sekä itse että käyttäen apuna ulkopuolisen konsulttitoimiston tekemää asiakasluotausta. Itse tehty kosketuspistepolku kuvastaa hyvin sen, miten asiakaskohtaamiset nähdään Elenian näkökulmasta ja miten uskotaan, että asiakas ne kokee. Konsulttitoimiston toteuttama asiakasluotaus taas korostaa asiakasnäkökulmaa ja tuo esille sen, miten asiakas kohtaamiset näkee. Kohtaamispistepolut eivät ole jokaisen asiakkaan kohdalla samanlaisia. Tässä tutkimuksessa kohtaamispistepolkua on yleistetty siten, että se käsittää tyypillisimmät kohtaamiset, joista asiakaskokemus Elenialla muodostuu.

6.2.1. Kohtaamispisteet Elenian näkökulmasta

Elenialla liittymäprosessin kohtaamispistepolku on koottu liittymäprosessin asiantuntijan avustuksella Elenian sisäisiä materiaaleja hyödyntäen. Palvelupolun mallintamisella on pyritty ymmärtämään syvällisemmin liittymäprojektia asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi on haluttu löytää sellaisia kohtaamisia, jotka erityisesti vaativat kehittämistä. Eri-laisia kohtaamispisteitä Elenialla tunnistettiin useita ja useissa eri kanavissa. Erilaiset kohtaamispisteet nähdään muodostuvan useista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakkaan kokemus syntyy. Nämä kontaktipisteet on Elenialla jaettu neljään luokkaan:

1. Virtuaalinen ympäristö: palvelukanavat, kuten verkkosivut, puhelinpalvelu ja sosiaalinen media.
2. Fyysiset esineet: palvelun tuottamiseen kuuluvia, asiakkaille näkyviä palvelukokemuksen tekijöitä, kuten kaapelikerä tai kirjalliset asiakirjat (tarjous, sopimus, ohjemateriaali jne.)
3. Ihmiset: Kohtaamisiin liittyvät ihmiset ja heidän käyttäytyminen (mm. asiakaspalvelija, maastosuunnittelija, urakoitsija, asentaja ja näiden palveluasenne, ulkoinen olemus, asiakkaan huomioiminen ja ymmärtäminen jne.)
4. Prosessit ja toimintamallit: Vaikuttavat kaikkien kohtaamisten taustalla.

Tyypillisesti asiakkaat kokevat kohtaamisia liittyen kaikkiin yllämainittuihin neljään luokkaan. Kohtaamisprosessi alkaa liikkeelle ensikohtaamisella, joka yleensä liittyy ensimmäiseen luokkaan, virtuaaliseen ympäristöön. Tyypillisesti asiakas etsii tietoa sähköliittymän hankinnasta paikallisen verkkoyhtiön internet-sivuilta. Ensikohtaaminen voi syntyä myös suoralla soitolla asiakaspalveluun, jos asiakkaalla on ennestään tiedossa, mihin yhtiöön tulee ottaa yhteys. Toisinaan kohtaaminen muodostuu jonkin kolmannen osapuolen avulla, esimerkiksi viereiselle tontille rakentava naapuri osaa neuvoa liittymän hankinta-asioissa. Ensikohtaaminen sisältää yleensä tiedonhankintaa ja on asiakkaalle kartoitus siitä, mistä sähköliittymä hankitaan ja miten.

Seuraavat kohtaamiset (1-3) tapahtuvat asiakkaan ja Elenian asiakaspalvelun välillä. Kun asiakkaalla on riittävät tiedot sähköliittymän hankinnasta ja liittymän tilaaminen on ajankohtaista, saa asiakas liittymätarjouksen. Riippuen asiakkaan kohteesta, tarjouksen voi saada suoraan puhelimesta (vakiohintaisten liittymät) tai jälkikäteen sähköpostilla, mikäli tarjous vaatii erikoislaskelmia. Tämän jälkeen asiakas tekee liittymätilauksen joko sähköpostitse tai puhelimitse. Tilauksen jälkeen asiakas saa allekirjoitettavakseen liittymissopimuksen, sekä liittymälaskun ja ohjemateriaalit. Nämä asiakirjat toimitetaan sähköisesti ja myös sopimuksen allekirjoitus voidaan hoitaa sähköisesti. Näihin kohtaamisiin sisältyy jokaiseen neljään luokkaan kuuluvia kontaktipisteitä.

Kohtaamisiin neljä ja viisi liittyy läheisesti asiakkaan ja Elenian lisäksi myös kolmas osapuoli, Elenian kumppanit. Neljännen kohtaamisprosessin tarkoituksena on muodosta asiakkaan kanssa yhteisymmärrys siitä, mihin kohdalle tonttia sähköliittymä rakennetaan, mihin sijoittuu jakokaappi ja mihin kaapeli kaivetaan. Toisinaan tämä kohtaaminen hoituu maastosuunnittelijan tapaamisena, toisinaan puhelinkeskusteluna. Usein kolmas osapuoli on avainasemassa tässä kohtaamisessa, mutta on hyvä huomioida, että Elenian tahtotilan mukaisesti kolmaskin osapuoli on kumppanuussuhteen kautta osa Eleniaa ja siten Elenian tuottamaa asiakaskokemusta. Viides kohtaaminen sisältää sekä asiakkaan ja kolmannen osapuolen välisiä kohtaamisia että asiakkaan yhteydenottoja asiakaspalveluun. Tämä kohtaaminen on ajallisesti pisimmästä päästä ja voi kestää useita viikkoja.

Kun liittymä on valmis, asiakkaalla on mahdollisuus tilata mittarointi, mikä on edellytys sähkön käytölle. Kun sähkön käyttö tulee ajankohtaiseksi, asiakas tekee puhelimitse mittarointitilauksen Elenian asiakaspalveluun (kohtaaminen 6). Tämän jälkeen mittarin asennuksen hoitaa urakoitsija. Näin 7. kohtaaminen on jälleen sellainen, jossa urakoitsija ja Elenian kumppanina on erittäin keskeisessä roolissa. Tämän tapaisissakin kohtaamisissa asiakas kuitenkin kokee kontaktipisteen Elenian kanssa. Kontaktipiste lukeutuu ennen kaikkea neljanteen luokkaan. Elenian prosessi ja toimintamalli etenee näin huolimatta siitä, kuka urakoitsija varsinaisen mittarin asennustyön toteuttaa. Kokonaisuudessaan Elenian näkökulmasta koottu kohtaamispistepolku on esitetty kuvassa 13.



Kuva 13. Liittymäprosessin kohtaamispistepolku

Kuvan 13 kohtaamispistepolku kuvaa keski- ja alivertoa asiakkaan tyypillisiä kohtaamisia liittymäprosessin aikana. On huomioitava, että asiakkaiden erilaiset tilanteet voivat kumuloida lisää kohtaamisia. Esimerkiksi viivästynyt rakennusurakka tai lupakäsittely viivästyttää myös liittymäprosessin aikataulua ja aiheuttaa mahdollisesti lisää yhteydenpitoa asiakkaan ja Elenian välillä. Kohtaamispisteet kahdeksan ja yhdeksän eivät puolestaan toteudu jokaisen asiakkaan kohdalla. Liittyjäytyvyyskysely tehdään noin kolmannekselle asiakkaista ja reklamaatio- ja vakiokorvaus –kohtaamispiste syntyy vain joissakin tapauksissa. Reklamaatioita tehdään pääasiassa viivästyneistä aikatauluista tai huolimattomasti toteutetuista viimeistelytöistä. Vakiokorvausta maksetaan lakisääteisesti asiakkaasta riippumattomasti viivästyneestä liittymän toimituksesta tai pitkistä sähkökatkoista. Seuraavaksi kohtaamispisteitä tutkitaan asiakkaan näkökulmasta.

6.2.2. Asiakasluotaus – kosketuspisteet asiakkaan näkökulmasta

Asiakasluotauksen toteutti ulkopuolinen konsulttitoimisto. Luotaus koostui kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa lähetettiin neljälle ensirakentajalle niin kutsuttu asiakasluotain. Asiakasluotain oli tässä tapauksessa ääninauhurin ja päiväkirjan yhdistelmä, joiden avulla luodattavan asiakkaan oli tarkoitus seurata liittymäprosessin edistymistä vaihe vaiheelta. Neljästä luotauksesta kolme onnistui kesän 2014 aikana, neljännen

kohdalla koko rakennusprosessi viivästy, ja luotain palautui marraskuussa 2014. Toisessa osassa konsulttitoimisto haastatteli neljää liittymäprosessin läpikäynyttä asiakasta ja kolmannessa vaiheessa neljää liittymäprosessiin liittynyttä alihankkijaa. Tulokset käytiin läpi workshop-tilaisuudessa Elenialla syyskuussa 2014 ja konsulttitoimisto tuotti Elenialle kirjallisen yhteenvedon luotauksen onnistumisesta ja tuloksista.

Luotauksesta nousee esille selvä eroavaisuus asiakkaan ja Elenian kokeman kohtaamis-
pistepolun välillä. Ne kohtaamiset, mitkä Elenian näkökulmasta tapahtuvat asiakkaan ja kolmantena osapuolena toimivan urakoitsijan välillä, asiakas mieltää helposti itsensä ja Elenian välisiksi. Asiakkaalla ei aina ole selkeää kuvaa siitä, milloin hän on tekemisissä Elenian kanssa, ja milloin esimerkiksi sähköurakoitsijan tai maanrakennusyrityksen kanssa. Näin ollen asiakkaan kokemukseen vaikuttaa vahvasti myös muiden toimijoiden tuottamat kohtaamiset. Tämä osaltaan lisää asiakaskokemuksen johtamisprosessiin haastavuutta ja osoittaa, kuinka asiakaskokemuksen syntymiseen ei kaikilta osin voida vaikuttaa pelkästään omilla toimilla. Kuvassa 14 on nähtävissä oranssilla ne kosketuspisteet, jotka asiakas kokee kohtaamisiksi Elenian kanssa, mutta jotka todellisuudessa ovat kohtaamisia kolmannen osapuolen kanssa.



Kuva 14. Liittymäprosessin kohtaamispisteet asiakkaan näkökulmasta

Kuten kuvasta 14 nähdään, kosketuspistepolku on hyvin samankaltainen sen kanssa, miten kohtaamiset Elenian näkökulmasta kuvattiin. Tämä kertoo osaltaan Elenian olevan hyvin perillä siitä, miten asiakkaat liittymäprosessin kulun kokevat. Tämänkaltaisen asiakasymmärrys on haastattelututkimuksen perusteella yksi menestystekijöistä asiakaskokemusta johdettaessa. Kun kohtaamispistepolut molemmista näkökulmista on käyty läpi ja eroavaisuudet on havaittu, edetään kipupisteiden ja ongelmakohtien tunnistamiseen.

6.2.3. Tunnistelut kipupisteet ja ongelmakohdat

Edellä esitellyistä kohtaamispestepoluista on seuraavaksi tunnistettu kriittisimmät kipupisteet. Kipupisteillä tarkoitetaan sellaisia kohtaamispeiteitä, jotka vaativat selkeimmin kehitystoimenpiteitä. Kipupisteissä asiakastytyväisyys on alhaisimmillaan, ne tuottavat eniten negatiivisia asiakaspalautteita ja reklamaatioita ja vaativat siten myös merkittävästi työpanosta. Näitä kohtaamispeiteitä pyritään kehittämään kirjallisuuteen pohjautuvan johtamismallin avulla. Elenian näkökulmasta tunnistetut kipupisteet on esitelty taulukossa 12.

Taulukko 12. Kipupisteet Elenian näkökulmasta

Kohtaamispeite	Ongelma
Kohtaamispeite 4: Maastosuunnittelijan tapaaminen tontilla	Yhteydenoton viivästyminen tai puuttuminen, yhteisymmärryksen puuttuminen suunnitelmasta
Kohtaamispeite 5: Liittymän rakentaminen	Aikataulujen venyminen ja pitämättömyys ja asiakkaan epätietoisuus niihin liittyen, puutteet työmaiden siisteydessä
Kohtaamispeite 7: Mittarin asennus ja kytkentä	Sovitun kytkentäajan puuttuminen tai viivästyminen → mittaroinnin ja sähkökäytön alun viivästyminen, dokumentaation puute
Kohtaamispeite 9: Reklamaatio, vakiokorvaus	Vakiokorvauksen maksun viivästyminen tai puuttuminen, virheellisestä dokumentaatiosta johtuva keskeytysviestipalvelun puuttuminen

Taulukosta 12 voidaan huomata, että viimeistä kipupistettä lukuun ottamatta kaikki kipupisteet liittyvät niihin kohtaamisiin, joissa Elenian kumppani (yleensä urakoitsija) on mukana. Tämä tulee huomioida Elenialla kehitystoimenpiteitä suunniteltaessa. Elenialla sisäisesti tunnistettujen kipupisteiden lisäksi asiakasluotauksessa nousi esille neljä muuta keskeistä ongelma-kohtaa. Ongelmakohdat perustuvat tehtyyn asiakasluotauksen ja konsultin tuottamaan raporttiin. Ongelmakohdat ovat:

1. Asiakas ei ymmärrä sähkönhankintaprosessia
2. Asiakas ei tiedä tai tiedosta, että kaikki prosessiin osallistuvat tahot eivät ole Elenialaisia.
3. Asiakas ei ymmärrä, kenen vastuualueeseen prosessin eri osa-alueet kuuluvat.

4. Aikataulujen pitävyys

Nämä neljä ongelmakohtaa koskettavat koko liittymäprosessia, eikä pelkästään yksittäisiä kohtaamispisteitä. Näiden ongelmakohtien parantamiseksi ja sitä kautta asiakaskokemuksen kehittämiseksi seuraavassa sovelletaan johtamismallia koko liittymäprosessin näkökulmasta. Yksittäisten, kipupisteiksi tunnistettujen kohtaamispisteiden näkökulma otetaan lisäksi tarkempaan käsittelyyn.

6.3. Johtamismallin soveltaminen

Tässä luvussa käydään luvussa 3.1. käsitelty asiakaskokemuksen johtamismalli vaiheittain läpi Elenian liittymäprosessin näkökulmasta. Osa vaiheista soveltuu sellaisenaan koko organisaation käyttöön, mutta osittain edetään yksittäisten kohtaamisten tasolle.

6.3.1. Määrittely

Johtamismallin ensimmäinen vaihe on määrittelyvaihe (kuva 15). Määrittelyvaiheessa on kaksi keskeistä tehtävää: määrittellä nykytila sekä asettaa tavoite ja strategia tavoitettilan saavuttamiseksi. Nykytilan määrittelyssä ollaan Elenialla jo pitkällä ja prosessin valitsevaa tilaa on käyty läpi edellä. Nykytilaa on kartoitettu kohtaamispistepolun kautta, mikä on auttanut hahmottamaan sitä, mistä ja minkälaisista kohtaamisista asiakaskokemus asiakkaalle muodostuu. Asiakasluotaus täydensi tätä tietoutta tuomalla mukaan asiakkaan ja urakoitsijan näkökulman.



Kuva 15. Määrittelyvaihe

Elenian seuraava vaihe on toteuttaa määrittelyvaihe loppuun kuvan 15 mukaisesti. Ensimmäisenä, ja hyvin tärkeänä vaiheena (Bingham 2009, s.184) tulee pohtia asiakaskokemukselle tavoitetta. Tästä syntyy myös ensimmäinen toimintasuositus Elenialle (TS 1). Siinä keskeistä on vastata kysymykseen, minkälaisia asiakaskokemuksia yritys haluaa tuottaa (Löytänä & Kortesus 2011, ss.166-169). Kirjallisuuden perusteella jatkokeskustelun tavoitteen tarkennuksessa ovat muun muassa: mitä arvoa asiakkaalle tuetaan, mitä konkreettista hyötyä yrityksestä on asiakkaalle ja mikä asiakkaan tarve tyydytetään (Löytänä & Kortesus 2011, ss.166-169). Lisäksi tulee pohtia, miksi asiakaskokemusta halutaan johtaa ja mihin suuntaan (Jonhston & Kong 2011, ss. 11-12). Näiden kysymysten avulla pyritään löytämään johtamistyölle tavoite ja päämäärä. Tältä pohjalta ensimmäiseksi toimintasuositukseksi tämän tutkimuksen perusteella asetetaan:

TS 1: Asiakaskokemuksen johtamiselle määritellään tavoite vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

1. *Minkälaisia asiakaskokemuksia Elenia haluaa tuottaa?*
2. *Miksi ja miten asiakaskokemusta halutaan johtaa ja kehittää?*
3. *Miten Elenia voisi tuottaa optimaalista asiakasarvoa?*

Kun tavoite on selvillä, on seuraava vaihe laatia strategia tavoitteen saavuttamiseksi. Kirjallisuudessa asiakaskokemusstrategia nousee erääksi asiakaskokemuksen johtamisen keskeiseksi kulmakiveksi ja toimii työkaluna johtamisprosessissa (mm. Bingham 2009, s. 184). Strategian perusteella syntyy toimintamallit, jotka lisäävät koko organisaation asiakaskeskeisyyttä. Sekä haastattelututkimuksen että kirjallisuuden (mm. Antony 2006, s.239; Jonhston & Kong 2011, ss. 11-12) perusteella tärkeää on lisäksi tunnistaa ja varmistaa tarvittava resursointi, roolitus ja vastuutahot. Haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että vastuutahoja on eritasoisia – tärkeää on ylimmän johdon sitoutuminen, mutta yhtä lailla taho, joka koordinoi asiakaskokemuksen johtamisprosessia ja taho, joka toteuttaa operatiivisia kehitystoimia. Asiakaskokemusstrategian laatiminen jakautuu näin kaksiosaiseksi toimintasuositukseksi:

TS 2: Laaditaan asiakaskokemusstrategia tavoitteiden saavuttamiseksi

- a. *Laaditaan ja suunnitellaan käytännön toimintamallit ja etenemistavat kehitystyössä*
- b. *Tehdään riittävä resursointi ja toiminnan vastuutahojen nimeäminen*

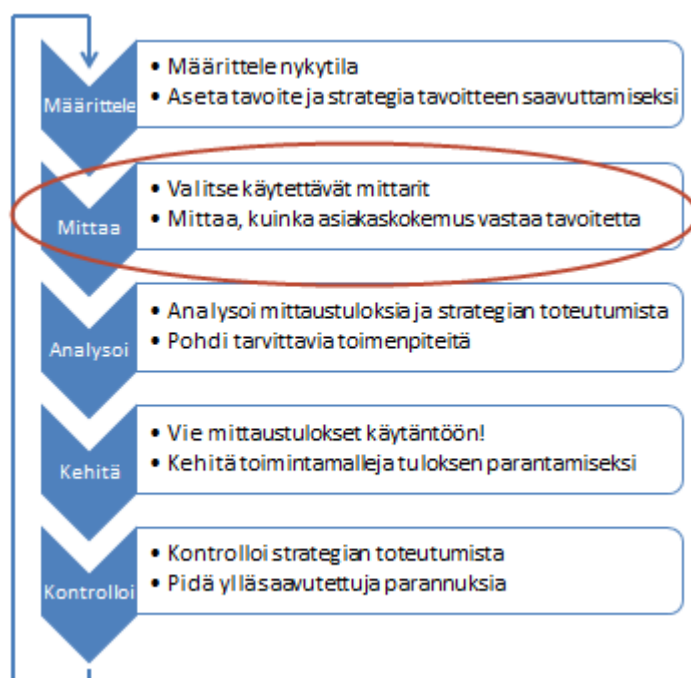
Näiden kahden perustellun toimintasuosituksen kautta määrittelyvaihe voidaan liittymäprosessin osalta saattaa valmiiksi. Näkökulmana on ollut tällöin koko kohtaamispiste-polku (kuva 13). Näkökulmaa voidaan tarkentaa yksittäisiin kipupisteiksi tunnistettuihin kohtaamispisteisiin. Asiakaskokemus konkretisoituu jokaisessa kohtaamispisteessä, joten myös tavoite tulee viedä jokaiseen kohtaamispisteeseen. Jokaisen kosketuspisteen huomioiminen johtaa kokonaisvaltaiseen asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Löytänä & Kortesus 2011 ss. 169–176.) Määrittelyvaihe näyttäytyy kohtaamispisteissä samalla

tavalla – kartoitetaan nykytila, asetetaan tavoite ja laaditaan suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi.

Nykytila on kartoitettu, joten keskitytään toimintamallien ja tavoitteiden määrittelyyn. Jokaiselle kohtaamispisteelle voidaan asettaa tavoitteeksi kyseisen kohtaamisen arvostuksen parantuminen. Tavoite on kehittää kosketuspistettä siihen suuntaan, että sitä ei voida enää tunnistaa prosessin kipupisteeksi. Yksittäistä kosketuspistettä kehittävät tavoitteet ja toimet ovat yksityiskohtaisempia verrattuna koko prosessin kehittämiseen. Esimerkiksi, kun kipupisteeksi tunnistettu kohtaamispiste 4 tuottaa negatiivista palautetta koskien maastosuunnittelijan yhteydenottokäytäntöä, voidaan keskittyä uudistamaan käytäntö vastaamaan enemmän asiakkaiden odotuksia. Yhtäläistä molemmilla lähestymistavoilla on kuitenkin havaita kehitystarve ja suunnitella toimenpiteet kehityksen aikaansaamiseksi. Määrittelyvaihe on tällä erää saatettu loppuun. On kuitenkin hyvä huomioida asiakaskokemuksen johtamisprosessin jatkuvuus – tultaessa uudelleen määrittelyvaiheeseen kartoitetaan jälleen sen hetkinen tilanne, asetetaan uudet tavoitteet ja tarvittaessa kehitetään strategiaa oikeaan suuntaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

6.3.2. Mittaaminen

Määrittelyvaiheesta edetään mittaamisvaiheeseen (kuva 16). Mittaamisvaihe nousi haastattelututkimuksen perusteella asiakaskokemuksen johtamisen yhdeksi keskeisimmistä vaiheista ja se nähdään tärkeänä myös kirjallisuudessa (mm. Johnston & Kong 2011; Schmidt-Subramanian 2013). Niin ikään haastatteluissa ja kirjallisuudessa nousi esille mittaamisen eri näkökulmat ja moninaisuus. Mittaamisjärjestelmä on suunniteltava huolellisesti vastaamaan Elenian yksilöllisiä tarpeita. Tämä tekee mittaamisvaiheesta vaativan, ja on syytä huomioida, ettei tämän tutkimuksen puitteissa ole mahdollista esittää valmista ratkaisua mittaamisvaiheen toteuttamiseen Elenialla. Mittaamisjärjestelmän suunnitteluun on aiheellista käyttää aikaa ja hyödyntää sisäisten prosessien asiantuntijoiden osaamista liittyen mittauksen kohteena oleviin prosesseihin. Tämän tutkimuksen puitteissa nostetaan esille muutamia keskeisiä huomioitavia asioita Elenialla.



Kuva 16. Mittaamisvaihe

Mittaamis-vaiheessa keskeistä on kaksi asiaa: selvittää nykytaso ja tehdä seuranta. Kuten kuvasta 16 käy ilmi, tämä toteutetaan valitsemalla käytettävät mittarit ja toteuttamalla systemaattista mittaamista. Mittaamisen eri tasoista on puhuttu kirjallisuudessa paljon ja ne nousivat esille myös haastatteluissa. Yhtenäistä on se, että kokonaisuuden mittaamisessa tulee huomioida asiakasnäkökulman lisäksi henkilöstö- ja/tai prosessinäkökulma sekä taloudellinen näkökulma. Tämän lisäksi se, että mittaamista tulee tehdä vähintään kahdella tasolla – strategisella tasolla seuraten tavoitteiden saavuttamista ja kohtaamispiresetasolla seuraten reaaliaikaisesti onnistumisia ja kehitysmahdollisuuksia (mm. Fenwick 2013, s. 10). Tältä pohjalta saadaan seuraava toimintasuositus:

TS 3: Suunnitellaan Elenialle soveltuva mittausjärjestelmä, joka on laajennettavissa liittymäprosessin lisäksi muihin (asiakaspalvelu)prosesseihin, ja joka huomioi mittaamisen eri tasot ja näkökulmat.

Tämän toimintasuosituksen toteuttamiseen voidaan käyttää pohjana Elenialla parhailaan käytössä olevia mittareita. On hyvä arvioida kriittisesti, tuottavatko ne riittävästi ja oikeanlaista tietoa johtamisen tueksi, onko jokin turhaa tai tarvittaisiinko jotakin lisää. Mittauskäytäntöjen yhtenäistys sopivissa määrin helpottaa tulosten vertailua ja raportointia ja näyttäytyy myös asiakkaalle yhdenmukaisina käytäntöinä; asioidessaan Elenian kanssa eri aiheiden tiimoilta häntä kuunnellaan samalla tavalla. Näin vältetään se, ettei asiakas saa yhdestä asiasta sähköpostikyselyä, yhdestä tekstiviestikyselyä, yhdestä puhelinsoittoa ja toisesta palaute jää saamatta kokonaan, mikä voisi aiheuttaa asiakkaassa hämmennystä.

Tällä hetkellä Elenialla yhtenä asiakaskokemuksen mittarina on käytössä NPS-mittari. Mittari koetaan toimivaksi ja sen avulla saadaan paljon sisäisesti vertailukelpoista informaatiota. NPS-mittari voisi toimia yhtenä vaihtoehtona siihen, miten mittaamista tuotaisiin yksittäisten kohtaamispisteiden tasolle. Kun kipupisteet on tunnistettu ja niille on tehty kehityssuunnitelma, voisi kyseisten pisteiden NPS-arvon kehitystä seuraamalla havaita mahdollisen kehityksen tapahtumisen. Toinen uusi mahdollisuus voisi olla jalostaa konsultin toteuttamaa kosketuspisteitä luotaavaa lähestymistapaa. Silloin halukkailla asiakkaila olisi mahdollisuus pitää päiväkirjaa eri kohtaamispisteiden kulusta ja onnistumisesta sekä tuoda esille kehitysideoita. Asiakkaita saataisiin näin osallistettua kehitystyöhön, mikä koettiin toimivaksi useissa haastatelluista yrityksistä. Elenialla saataisiin arvokasta tietoa yksittäisten kohtaamispisteiden kulusta asiakkaan näkökulmasta. Seuraavaksi toimintasuositukseksi voidaan johtaa:

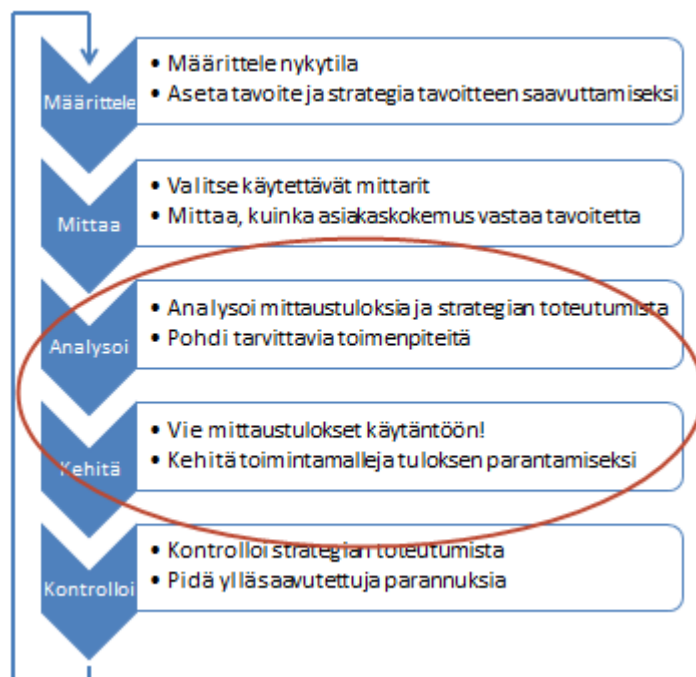
TS 4: Lisätään yksittäisten kosketuspisteiden mittaamista ja osallistetaan asiakkaita kehitystyöhön jatkamalla asiakaskohtaamisten luotaamista.

Tämä toimenpide huomioi myös tunnistetuissa kipupisteissä tapahtuvan kehityksen onnistumisen. Edellä esitellyt toimintasuositukset huomioivat lisäksi urakoitsijarajapinnan, sillä mittaaminen ulottuu myös asiakkaan ja urakoitsijan välisiin kohtaamisiin. Seuraava vaihe on mittareiden tuloksiin liittyvät toimet, joihin syvennyttään seuraavassa luvussa.

6.3.3. Analysointi ja kehitys

Analysointivaihe ja kehitysvaihe (kuva 17) ovat asiakaskokemuksen johtamisprosessissa tärkeitä vaiheita, joilla varmistetaan se, että valitaan oikeat kehitystoimenpiteet ja viedään ne myös käytäntöön. Haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että ajoittain yrityksissä mitataan kyllä jotakin asiakaskokemuksen osa-aluetta, mutta tulosten käsittely jää vähälle. Johtamisprosessin tämä vaihe vastaa kyseiseen haasteeseen; ei mitata vain mittaamisen vuoksi, vaan viedään tulokset myös eteenpäin. Analyysivaiheen tärkeä tehtävä on tunnistaa mittaustulosten perusteella ongelmakohdat, sekä ongelmien taustalla vaikuttavat syyt (Antony 2006, s.240). Ongelmien syiden arviointi on keskeistä, jotta ongelmat saadaan korjattua. Näin analyysivaiheen jälkeen tulisi olla tiedossa, minkälaisiin kehitystoimiin ryhdytään (Johnston & Kong 2011, ss.14-14; Schmidt-Subramanian 2013, s.13), mistä syntyy seuraava toimintasuositus:

TS 5: Tämänhetkiset mittaustulokset analysoidaan ja tutkitaan huolellisesti ja tunnisteetaan selkeät ongelmakohdat, niiden taustalla vaikuttavat syyt sekä nykytilanteen ja tavoitteen välinen erotus.



Kuva 17. Analysointi- ja kehitysvaihe

Viides toimintasuositus on osittain toteutuksen alla Elenialla. Kohtaamispestepolkuja luotaessa toimintasuosituksen mukainen työ on päässyt hyvään alkuun. Keskeistä on vielä paneutua syihin ongelmien taustalla, nykytilan ja tavoitetilan erotukseen sekä kuvan 17 mukaisesti tarvittaviin kehitystoimenpiteisiin. Kun tämä analyysi on saatettu huolella loppuun, siirrytään kehitysvaiheeseen. Kehitysvaiheessa keskeistä on kerätyn informaation ja tehdyn analyysin perusteella viedä kehitystoimenpiteet käytäntöön saakka. Kehitystoimenpiteet voivat vaihdella tarpeen mukaan suurista linjavedoista ja toimintamallien muutoksista pienempiin yksityiskohtaisempiin parannuksiin esimerkiksi yksittäisissä kohtaamispeisteissä.

Yksi keskeinen toimenpide, joka sekä kirjallisuudessa että haastattelututkimuksessa nousi esille, on huonoihin mittaustuloksiin reagoiminen (reaaliajassa). Negatiivisiin asiakaspalautteisiin on olemassa reagointimenettely, mutta menettelyä voisi laajentaa ja kehittää myös mittaustuloksiin. Voidaan esimerkiksi päättää, että jokainen alhaisen arvosanan antanut asiakas kontaktoidaan ja pyritään kääntämään hänen huono kokemuksensa hyväksi kokemukseksi (mm. Schmidt-Subramanian 2013; Löytänä & Korhikoski 2014). Näin tilanteet ja syyt alhaisten arvosanojen takana tarkemmin saadaan analysoinnin kohteeksi ja niiden kehitystä päästään työstämään. Tästä syntyy perustellusti seuraava toimintasuositus:

TS 6: Suunnitellaan ja implementoidaan Elenialle toimintatapa, jossa jokainen huonon arvosanan asiakaskokemuksesta antanut asiakas kontaktoidaan tietyn aikarajan puitteissa, pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelma ja kääntämään asiakaskokemus positiiviseksi.

Toinen keskeinen niin ikään kirjallisuudessa ja haastattelututkimuksessa voimakkaasti esille noussut kehitystoimenpide on henkilöstön kouluttaminen. Koska Elenialla asiakaskokemuksen kehittäminen on vasta alkuvaiheessa, olisi ensiarvoisen tärkeää saada henkilökunta innostumaan aiheesta. Tähän liittyen kirjallisuudessa esiintyy lukuisia viitteitä siitä, kuinka tärkeää on henkilökunnan sitouttaminen asiakaskokemustyöhön (mm. Stern 2013; Löytänä & Korteso 2013; HBR 2014; Löytänä & Korkiakoski 2014). Saman asian käytännössä oli huomannut kaikki haastatellut yritykset. Näin ollen tämä on kiistatta kehityskohde, johon myös Elenian kannattaa panostaa. Kouluttaminen on henkilökunnan sitouttamisessa eräs avaintekijä, sen lisäksi asiakaskeskeisen yrityskulttuurin luominen koettiin sekä kirjallisuuden että haastattelututkimuksen perusteella tärkeäksi.

Yrityskulttuurin kehittäminen asiakaskeskeiseksi vaatii pitkäjänteistä työtä. Asiakaskeskeisyyden lisäämiseen on kirjallisuudessa esitelty erilaisia keinoja, joita haastatelluissa yrityksissä oli myös tehty toivotuin tuloksin myös käytännössä. Edellä käsitelty henkilökunnan kouluttaminen ja asiakaskeskeisyyden periaatteiden sisällyttäminen henkilökunnan koulutusohjelmaan on erinomainen lähtökohta (mm. HBR 2014, ss.7-8; Stern 2013 ss. 8-9). Huomion kiinnittäminen henkilön asiakaskeskeisyyteen jo rekrytointivaiheessa oli nähty haastatelluissa yrityksissä toimivaksi keinoksi koko henkilökunnan asiakaskeskeisyyden kasvattamisessa. Lisäksi johdon näkyvä sitoutuminen sekä asiakaskokemuksen tuominen puheenaiheeksi olivat avaintekijöitä sekä kirjallisuuden että haastattelujen perusteella asiakaskeskeisen yrityskulttuurin luomisessa. Johdon sitoutuminen viestii henkilökunnalle asiakaskokemuksen *tärkeystä*. Asiakaskokemuksen tuominen puheenaiheeksi muun muassa palkitsemisen ja viestinnän keinoin saa ihmiset ajattelemaan asiaa itsenäisesti entistä enemmän ja siten kiinnittämään siihen huomiota. Tämän asian kehittäminen Elenialla on hyvä avaus kohti entistä asiakaskeskeisempää Eleniaa:

TS 7: Kasvatetaan tietoisesti ja järjestelmällisesti koko Eleniaa asiakaskeskeisemmäksi esimerkiksi seuraavin toimenpitein:

- a. *Liitetään asiakaskokemusmittauksen tulokset jokaisen Elenialaisen tulokorttiin*
- b. *Nostetaan kuukausitasolla parhaita asiakaskokemuksia tuottaneet työntekijät esille esimerkiksi intranettiin ja Elenialainen –julkaisuun sekä lisätään samalla asiakaskokemusmittausten tuloksista viestimistä*
- c. *Sisällytetään henkilökunnan koulutusohjelmaan kick off –koulutus parempien asiakaskokemusten tuottamiseen*

Nämä kehitystoimet ovat koskeneet koko Eleniaa tai vähintään koko liittymäprosessia. Edetään vielä yksittäisten kohtaamispisteiden ja prosessin ongelmakohtien tasolle ja pohditaan, minkälaisia kehitystoimenpiteitä niiden kohdalla voitaisiin toteuttaa. Alle taulukkoon 13 on koottu esimerkinomaisesti kullekin kipupisteelle kehitystoimenpide.

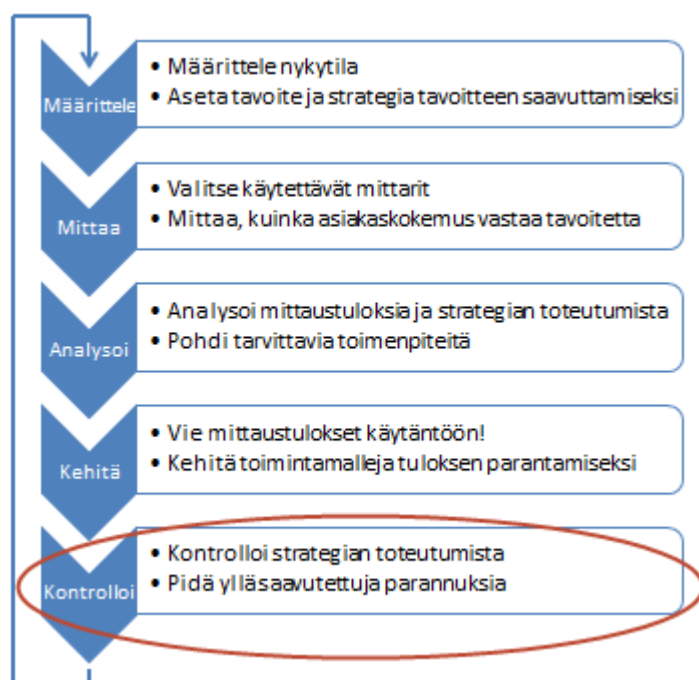
Taulukko 13. Kipupisteiden kehitystoimenpiteet.

Kohtaamispiste	Kehitystoimenpide
Kohtaamispiste 4: Maastosuunnittelijan tapaaminen tontilla	Yhteydenottokäytännön uudistaminen ja läpikäynti urakoitsijoiden kanssa
Kohtaamispiste 5: Liittymän rakentaminen	Kommunikaation kehittäminen ja tiedon kulun parantaminen. Tehokkaampi tekninen laadunvalvonta.
Kohtaamispiste 7: Mittarin asennus ja kytkentä	Sama kuin edellä. Dokumentaatiokäytännön tarkentaminen.
Kohtaamispiste 9: Reklamaatio, vakiokorvaus	Reklamaation käsittelyprosessin tarkistaminen.

Näillä taulukossa 13 esittelyillä kehitystoimenpiteillä tähdätään yksittäisten kohtaamisten parantumiseen siten, että niitä ei voitaisi enää jatkossa tunnistaa liittymäprosessin kipupisteiksi. Näin ne osaltaan parantaisivat koko liittymäprosessin tuottamaa asiakaskokemusta. Luvussa 6.2.3 käsitellyt asiakasluotauksen perusteella tunnistetut prosessin ongelmakohdat liittyivät pitkälti kommunikaation ja informaation puutteeseen. Tähän ongelmaan on Elenialla jo tartuttu uudistamalla muun muassa liittymän tilaajille lähetettävää ohjeistus- ja esitemateriaalia. Tärkeäksi kehityskohteeksi on tunnistettu palvelu, jolla asiakas voisi seurata liittymätilauksensa statusta reaaliajassa ja saisi tiedon toimituksen viivästymisestä siten mahdollisimman pian. Myös tämä on parhaillaan Elenialla työn alla.

6.3.4. Kontrollointi

Prosessin viimeisenä vaiheena ennen uudelle kierrokselle siirtymistä on kontrollointivaihe (kuva 18). Tämä vaihe voidaan haastattelututkimuksen perusteella tunnistaa jäävän helposti vähälle huomiolle, mikä vähentää asiakaskokemuksen kehittämis- ja johtamistyön jatkuvuutta. Kontrolloimalla prosessia uusista toimintatavoista pyritään tekemään standardeja ja takaamaan prosessin jatkuvuus.



Kuva 18. *Kontrollointivaihe*

Kuvan 18 mukaisesti kontrollointivaiheessa on kaksi keskeistä tehtävää: kontrolloida strategian toteutumista sekä pitää yllä saavutettuja parannuksia. Strategian toteutumisen kontrolloinnilla pyritään indikoimaan sitä, missä vaiheessa on syytä lähteä uudelleen määrittelemään nykytilaa ja uusia tavoitteita. Käytännössä siis valvotaan strategian toteutumista ja toiminnan kehittymistä. Saavutettujen parannusten ylläpito tähtää siihen, että tehdyt ja hyväksi havaitut kehitystoimet standardoidaan uusiksi pysyviksi toimintamalleiksi. Yksittäisen kohtaamispuheen kohdalla kyse voi olla esimerkiksi uusien käytäntöjen tuomisesta osaksi urakoitsijasopimusta. Toisaalta on hyvä arvioida toimintamalleja myös kriittisesti, jos jokin kehitystoimi ei tuota toivottua lopputulosta, vaatii se selvästi lisähuomiota ja mahdollisia muutoksia. Esimerkiksi eräs haastatelluista yrityksistä teki asiakkaiden keskuudessa nopealla aikataululla kokeiluja jostakin uudesta toimintamallista. Mikäli toimintamalli osoittautui hyväksi, se lanseerattiin laajempaan käyttöön, mikäli ei, kokeilu lopetettiin. Tämä on hyvä esimerkki kehitystoimenpiteestä, joka vaatii kontrollointia.

Kontrollointivaihe on Eleniällä liittymäprosessin tapauksessa vielä edessä, eikä siihen sen vuoksi ole vielä ajankohtaista toimintasuositusta. Keskeistä on kuitenkin suhtautua asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen siten, että se nähdään jatkuvana, pitkällä tähtäimellä hyötyjä tuottavana prosessina. Kun Eleniällä päästään kontrollointivaiheeseen, ollaan silti vielä alussa. Työ ei valmistu, aina voidaan kehittää ja parantaa, aina voidaan asettaa uusia tavoitteita ja täyttää asiakkaan odotuksia uudelleen.

7. PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa esitellään yhteenveto tutkimuksen havainnoista ja päätelmistä sekä arvioidaan tutkimuksen onnistumista. Luvussa esitetään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

7.1. Yhteenveto ja päätelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, minkälaisia hyötyjä asiakaskokemuksen johtamisella ja kehittämällä voidaan saavuttaa säännellyssä liiketoiminnassa ja löytää malli, jolla johtamistyötä voitaisiin toteuttaa käytännössä. Tutkimuksen rakenne koostui teoriaosuudesta ja empiriaosuudesta, joiden pohjalta pyrittiin vastaamaan työn tavoitteeseen. Teoriaosuus koostui kirjallisuuskatsauksesta, jossa tutustuttiin alan käsitteistöön sekä aihepiirin aiempaan tutkimukseen ja havaintoihin. Keskeisiä aiheita olivat muun muassa: mikä asiakaskokemus on ja miten se muodostuu sekä miten asiakaskokemusta voidaan johtaa. Empiriaosuus sisälsi kaksi osaa, haastattelututkimuksen ja tapaustutkimuksen. Kun teoriaosuuden pohjalta oli löydetty pohja asiakaskokemuksen johtamiselle, haastattelututkimuksella haluttiin löytää teoriaosuuden oppien yhteys käytäntöön. Haastattelututkimuksen runko muodostui teoriaosuuden keskeisistä asioista. Tavoitteena oli selvittää, miten asiakaskokemusta johdettiin käytännössä ja mitä hyötyjä asiakaskokemukseen panostamalla oli saavutettu muissa suomalaisissa monopoliyrityksissä. Tapaustutkimuksessa teoriaosuuden ja haastattelututkimuksen oppeja sovellettiin Elenialle.

Teoriaosuuden keskeisimmät havainnot liittyvät asiakaskokemuksen käsitteeseen, arvonluontiin ja asiakaskokemuksen johtamiseen. Asiakaskokemuksen käsitteelle ei ollut kirjallisuuden perusteella muodostunut vakiintunutta määritelmää. Tämän tutkimuksen perusteella erilaisiin määritelmiin pohjaten asiakaskokemus nähdään kokonaisvaltaisena kokemuksena, joka asiakkaalle muodostuu kaikkien tunteiden, mielikuvien ja kohtaamisten summana. Asiakaskokemus on subjektiivinen kokemus, joka syntyy asiakkaan ollessa suorassa tai epäsuorassa vaikutuksessa yrityksen kanssa. (Mm. Berry et al. 2002; Gentile et al. 2007; Mayer & Schwager 2007; Payne et al. 2009; Löytänä & Korteso 2011.) Asiakaskokemuksen syntyminen on moniulotteinen ja dynaaminen prosessi, johon vaikuttavat useat eri tekijät, se koostuu useista eri komponenteista ja osapuolina ovat aina sekä yritys että asiakas (mm. Gentile et al. 2009; Verhoef et al. 2007).

Asiakaskokemuksen yhteys arvonluontiin syntyy siitä vuorovaikutuksesta, jota asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu asiakaskokemuksen muodostuessa. Palveluliiketoiminnassa arvonluonti tapahtuu yhteistyössä asiakkaan ja yrityksen kesken (mm. Vargo

& Lusch 2004; Prahalad & Ramaswamy 2004; Payne et al. 2007). Arvoa muodostuu, kun yritys tarjoaa palveluita asiakkaalle, joka käyttämällä niitä saa tyydytettyä jonkin tarpeensa. Yritys tuottaa asiakkailleen arvoa ideaalitulanteessa nousujohteisesti jokaisessa kohtaamisessa. Jokaisessa kohtaamispisteessä yrityksellä on mahdollisuus arvioida asiakkaan tarpeita uudelleen ja tähdätä paremmin tarpeiden täyttämiseen ja odotusten ylittämiseen (mm. Löytänä & Korteso 2013). Keskeinen päätelmä on, että optimaalinen asiakaskokemus hyödyntää koko arvonluontipotentialin ja luo siten mahdollisimman paljon lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Optimaalinen ei tarkoita aina ylivoimaista ja täydellisesti odotukset ylittävää, vaan vastaa täydellisesti asiakkaan tarpeisiin ja hieman enemmänkin ja on samalla yritykselle kannattavaa ja toteutettavissa olevaa.

Tätä arvonluontiprosessia, jossa asiakaskokemus on erittäin keskeisessä osassa, tulee hallita ja johtaa systemaattisesti, mikä on niin ikään teoriaosuuden keskeinen päätelmä. Kirjallisuuden pohjalta tutkimuksessa muodostettiin malli tämän johtamistyön toteuttamiselle, mikä on osa työn kontribuutiota. Kirjallisuuden perusteella voitiin asiakaskokemuksen johtamisen keskeisimmiksi kulmakiviksi päätellä seuraavat kolme asiaa: asiakaskokemusstrategia ja visio, nimetty asiakaskokemuksen vastuutaho sekä tavoitteeseen sitoutunut henkilöstö. Keskeisenä päätelmänä esille tuotiin myös asiakaskokemuksen johtaminen jatkuvana prosessina (mm. Berry & Carbone 2007; Antony 2010; Klaus et al. 2013). Jatkuvan ja systemaattisen prosessin avulla pyritään luomaan selkeät toimintamallit, joiden avulla yrityksen eri yksiköt saadaan toimimaan kohti yhteistä tavoitetta (mm. Hackel et al. 2003). Eritelty johtamismalli eri vaiheineen vastaa näihin tarpeisiin.

Tutkimuksen kontribuutio muodostuu edellä käsiteltyjen keskeisten löydösten yhdistämisestä ja viemisestä säännellyn liiketoiminnan kontekstiin. Asiakaskokemusta ja sen johtamista on sinänsä tutkittu kyllä kirjallisuudessa, mutta ei monopoliyritysten tai sääntelyn alla toimivien yritysten kohdalla. Usein asiakaskokemuksen kehittämisen ja johtamisen keskeisimmiksi tavoitteiksi asetetaan myynnin edistäminen ja asiakasuskollisuuden kasvu sekä uusasiakashankinta. Mikään näistä tavoitteista ei kuitenkaan sellaisenaan sovellu toimeksiantavan yrityksen toimialalle tai usealle muullekaan monopoliyritykselle. Keskeinen uutuusarvo liittyy siihen, mitä hyötyjä sääntelyn alla toimivat yritykset tai monopoliyritykset voivat saavuttaa asiakaskokemusta kehittämällä ja johtamalla ja lisäksi siitä, miten sitä tulisi näissä yrityksissä toteuttaa.

Empiriaosuus koostui niin ikään kahdesta osuudesta, haastattelututkimuksesta sekä case-tutkimuksesta. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli tutkia asiakaskokemuksen johtamisen tilaa muissa suomalaisissa monopoliyrityksissä tai voimakkaan sääntelyn alla toimivissa yrityksissä. Lisäksi pyrkimyksenä oli löytää saavutettuja hyötyjä sekä parhaita käytäntöjä asiakaskokemuksen johtamiseen. Haastattelujen perusteella on ilmeistä, että asiakaskokemus on monopoliorganisaatioissa yhtä merkittävä strateginen tekijä, kuin missä tahansa yrityksessä.

Haastattelututkimuksen tärkeimpiä löydöksiä olivat asiakaskokemuksen johtamisen toteutustavat ja saavutetut hyödyt. Toteutustavat riippuivat yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä, mutta kirjallisuudesta poimittujen keskeisten kulmakivien, systemaattisuuden, suunnitelmallisuuden ja vastuutuksen merkitys vahvistui haastattelujen myötä. Asiakaskokemuksen mittaaminen nousi keskeisimmäksi asiakaskokemuksen johtamisen työkaluksi haastateltujen yritysten keskuudessa. Asiakaskokemuksen johtamisella oli saavutettu merkittäviä hyötyjä ja vastaavasti haittapuolia ei tullut esille. Tärkeimpinä hyötyinä esille nousivat taloudellinen lisäarvo kustannussäästöinä tai myynnin tehostumisena, kasvanut asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys sekä kehittynyt liiketoiminta.

Tämän tutkimuksen viimeisenä vaiheena ja empiriaosuuden toisena osana teoriaosuudessa koottu johtamismalli vietiin käytäntöön tapaustutkimuksen avulla. Tähän osaltaan myös kulminoituu tutkimuksen kontribuutio, kun teoriaosuuden keskeisin sisältö yhdistetään haastattelututkimuksen keskeisiin löydöksiin ja lopulta käytännön tasolle saakka. Luvussa asiakaskokemuksen kehittämistä lähestyttiin liittymäprosessin kohtaamispien kautta; tunnistamalla kipupisteet ja pohtimalla kehitystoimia, jotka parantavat liittymäprosessin asiakaskokemusta ja lisäksi ovat laajennettavissa Elenian muihinkin prosesseihin. Muodostetut toimintasuositukset ovat sellaisinaan otettavissa työn alle Elenialla ja niitä on mahdollisuus hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Toimintasuositukset on koottu taulukkoon 14.

TS 1	Asiakaskokemuksen johtamiselle määritellään tavoite vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Minkälaisia asiakaskokemuksia Elenia haluaa tuottaa?</i> 2. <i>Miksi ja miten asiakaskokemusta halutaan johtaa ja kehittää?</i> 3. <i>Miten Elenia voisi tuottaa optimaalista asiakasarvoa?</i>
TS 2	Laaditaan asiakaskokemusstrategia tavoitteiden saavuttamiseksi <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Laaditaan ja suunnitellaan käytännön toimintamallit ja etenemistavat kehitystyössä</i> b. <i>Tehdään riittävä resursointi ja toiminnan vastuutahojen nimeäminen</i>
TS 3	Suunnitellaan Elenialle soveltuva mittausjärjestelmä, joka on laajennettavissa liittymäprosessin lisäksi muihin (asiakaspalvelu)prosesseihin, ja joka huomioi mittauksen eri tasot ja näkökulmat.
TS 4	Lisätään yksittäisten kosketuspisteiden mittaamista ja osallistetaan asiakkaita kehitystyöhön jatkamalla asiakaskohtaamisten luotaamista.
TS 5	Tämänhetkiset mittaustulokset analysoidaan ja tutkitaan huolellisesti ja tunnistetaan selkeät ongelmakohdat, niiden taustalla vaikuttavat syyt sekä nykytilanteen ja tavoitteen välinen erotus.

TS 6	Suunnitellaan ja implementoidaan Elenialle toimintatapa, jossa jokainen huonon arvosanan asiakaskokemuksesta antanut asiakas kontaktoidaan tietyn aikarajan puitteissa, pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelma ja kääntämään asiakaskokemus positiiviseksi.
TS 7	<p>Kasvatetaan tietoisesti ja järjestelmällisesti koko Eleniaa asiakaskeskeisemmäksi esimerkiksi seuraavin toimenpitein:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Liitetään asiakaskokemusmittauksen tulokset jokaisen Elenialaisen tuloskorttiin</i> b. <i>Nostetaan kuukausitasolla parhaita asiakaskokemuksia tuottaneet työntekijät esille esimerkiksi intranettiin ja Elenialainen –julkaisuun sekä lisätään samalla asiakaskokemusmittausten tuloksista viestimistä</i> c. <i>Sisällytetään henkilökunnan koulutusohjelmaan kick off –koulutus parempien asiakaskokemusten tuottamiseen</i>

Koko tutkimuksen keskeisin anti on tiivistettävissä siihen, että asiakaskokemus on tänä päivänä strategisesti merkittävä kehityskohde kaikille yrityksille, eikä sen merkittävyys poikkea monopoliyritysten kohdalla. Asiakaskokemusta kehittämällä ja johtamalla voidaan tuottaa lisäarvoa sekä yritykselle ja asiakkaalle. Kehittäminen ja johtaminen vaatii systemaattisuutta ja jatkuvuutta, mikä tulee huomioida yrityksissä myös käytännön tasolla. Systemaattisella johtamisella saadaan aikaan hyötyjä, joihin regulaatio tai monopoliasema ei ole esteenä. Hyödyt realisoituvat kirjallisuuden ja haastattelututkimuksen perusteella muun muassa kustannustehokkuutena, asiakkaiden tyytyväisyyden ja hintatietoisuuden kasvuna, henkilökunnan työtyytyväisyytenä sekä liiketoiminnan ja koko toimialan kehittymisenä.

7.2. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tässä luvussa käydään tiivistetysti läpi tutkimukselle asetetun tutkimuskysymyksen ja apututkimuskysymysten vastaukset. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, voidaan-ko säännellyssä palveluliiketoiminnassa saavuttaa hyötyjä systemaattisella asiakaskokemuksen kehittämällä ja johtamisella. Lisäksi tavoiteltiin konkreettista mallia asiakaskokemuksen johtamiselle, mikä olisi sovellettavissa eri prosesseihin. Työn päätutkimuskysymyksenä oli:

- Miten asiakaskokemusta voidaan järjestelmällisesti johtaa ja kehittää säännellyssä palveluliiketoiminnassa?

Päätutkimuskysymysten tueksi eriteltiin vielä muutamia apututkimuskysymyksiä:

- Mistä asiakaskokemus muodostuu?
- Mitä hyötyjä asiakaskokemuksen johtamisella voidaan saavuttaa?

- Mikä merkitys asiakaskokemuksen johtamisella on säännellyssä palveluliiketoiminnassa?
- Miten asiakaskokemusta voidaan mitata?

Vastauksena päätutkimuskysymykseen luvussa 3 muodostettiin eri kirjallisuuslähteistä johtamismalli (luku 3.1. kuva 8), joka on sovellettavissa säänneltyyn palveluliiketoimintaan ja luo johtamisesta systemaattisen vaiheistetun prosessin. Tutkimuksessa todettiin, että vaikka säännellyssä liiketoiminnassa liiketoiminnan ja siten asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteet voivat olla erilaiset, itse johtamisprosessi on hyvin samankaltainen. Päätutkimuskysymykseen vastaa myös haastattelututkimuksen tulokset. Haastattelututkimuksessa suomalaiset säännellyn liiketoiminnan edustajat toivat esille, kuinka asiakaskokemuksen johtamistyötä heidän yrityksissään on toteutettu ja mitä sillä on saavutettu. Kirjallisuuden ja haastattelututkimuksen pohjalta toimenpidesuositukset koottiin luvussa 6 toimeksiantavan yrityksen prosesseihin sopivaksi. Näin päätutkimuskysymykseen vastattiin laajasti sekä yleisellä tasolla että toimeksiantavan yrityksen tasolla.

Työn teoriaosuus lähti liikkeelle siitä, mitä asiakaskokemus on ja mistä se muodostuu. Kattavin vastaus ensimmäiseen apututkimuskysymykseen tulee luvussa 2.2, jossa käydään seikkaperäisesti läpi eri asiakaskokemuksen tekijät ja komponentit sekä se, kuinka se muodostuu suhteessa aikaan. Asiakaskokemuksen johtamisella saavutettavia hyötyjä sivutaan luvussa 2.4., jossa käsitellään asiakaskokemuksen kautta realisoituvaa arvon muodostumista niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Lisäksi saavutettuihin ja saavutettaviin hyötyihin paneuduttiin haastattelututkimuksessa, jossa kysyttiin muilta monopoliorganisaatioilta, mitä hyötyä ne olivat asiakaskokemuksen johtamisella saavuttaneet. Hyötyjä oli lukuisia, joista keskeisimmin esille nousivat kustannustehokkuus ja taloudellinen arvo, asiakastyytyväisyyden kasvu ja yrityksen ja toimialan kehittyminen.

Myös kolmas apututkimuskysymys sai vastauksen ensisijaisesti haastattelututkimuksessa. Haastattelututkimuksessa kävi selvästi ilmi, että asiakaskokemus ja sen kehittäminen on yhtä lailla säännellyille yrityksille keskeinen strateginen asia, kuin kirjallisuuden perusteelle tiedettiin olevan vapaan kilpailun yrityksille. Niin ikään tutkimuksen kontribuutiona yhdistettäessä teoreettinen ja empiirinen osuus voitiin todeta, että asiakaskokemuksen merkitys Elenialle, ja vastaaville monopoliyrityksille, on erittäin keskeinen. Merkityksen keskeisyys perustuu asiakaskokemuksen avulla saavutettaviin hyötyvaikutuksiin, erityisesti liiketoiminnan ja toimialan kehityspotentiaaliin, mikä on saavutettavissa asiakaskokemustyön avulla.

Viimeinen yksityiskohtaisempi tutkimuskysymys käsiteltiin laajasti teoriaosuudessa. Asiakaskokemuksen mittaamisen tärkeyttä pohdittiin jo luvussa 3.1.2. ja itse mittaukseen syvennyttiin luvussa 3.2. Myös haastattelututkimuksessa asiakaskokemuksen mittaaminen nousi esiin erittäin keskeisenä työkaluna asiakaskokemuksen johtamisprosessissa. Asiakaskokemusmittareita on erilaisia ja keskeisimpänä havaintona ja vastaukse-

na apitutkimuskysymykseen todetaan, että sopivien mittarien löytäminen ja mittaamisen toteutus on aina tapauskohtaista – jokaisen yrityksen tulee löytää omiin tarpeisiinsa parhaiten sopiva mittaristo.

Kaiken kaikkiaan työn tavoitteet saavutettiin hyvin. Teoriaosuus ja kirjallisuustutkimus huomioivat erilaisia näkökulmia ja perustuvat ajankohtaiseen aihepiiriä käsittelevään kirjallisuuteen. Haastattelututkimus onnistui odotusten mukaisesti ja kattaa eri toimialoilta kaikki Suomen suurimmat monopoliyritykset. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin löydettiin melko kattavat vastaukset. Elenian toiveet työlle täyttyivät ja kontribuutiona saatiin muodostettua jatkokäyttöön soveltuva konkreettinen johtamismalli ja toimintasuositukset Elenialle mallin käyttöönottamiseksi ja hyödyntämiseksi.

7.3. Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen onnistumista voidaan arvioida tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta, tieteellisestä näkökulmasta, kohdeorganisaation näkökulmasta ja myös tutkijan oman kokemuksen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteiden täyttymistä arvioitiin edellisessä luvussa 7.2. käymällä läpi tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset ja tutkimuksen vastaavuus niiden kautta muodostuneeseen tavoitteeseen. Arvioitaessa työn tuloksia tieteellisestä näkökulmasta, tulee ottaa huomioon tutkimuksen validiteetti sekä reliabiliteetti (Olkkonen 1994, s. 38-39). Validiteettia arvioitaessa pohditaan sitä, mittaako tutkimus todella sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata tai kuinka todenmukaisia tutkimuksen tulokset todella olivat (Carmines & Woods 2005, s. 934; Koskinen et al. 2005, s. 254-256). Reliabiliteetilla kuvataan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti on korkea, mikäli toistettaessa täysin sama tutkimus saataisiin täysin samat tulokset. (Olkkonen 1994, s. 38-39.) Käytännössä reliabiliteetin ja validiteetin arviointi kvantitatiivisen tutkimuksen kohdalla on melko haastavaa, koska ne on tarkoitettu kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin.

Koskinen et al.(2005, s.257) ehdottaa laadullisen tutkimuksen arviointiin validiteetin sijaan tutkimuksen siirrettävyyden ja riippuvuuden arviointia. Tutkimuksen siirrettävyyteen vaikuttaa se, miten hyvin muiden tutkijoiden olisi mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus. Tämän tutkimuksen siirrettävyyttä on pyritty lisäämään kuvailemalla mahdollisimman tarkasti, miten tutkimus on suoritettu. Käytetyt analyysimenetelmät olivat melko suoraviivaisia ja ne on niin ikään pyritty kuvailemaan tarkasti. Tutkimuksen siirrettävyyteen voidaan lisäksi katsoa vaikuttavan myös tutkimustapausten määrä. Useamman tutkimustapausten käyttö lisää tutkimuksen siirrettävyyttä. Tässä tutkimuksessa haastateltiin lähes kaikkia suomalaisia monopoliyrityksiä, joten siltä osin tapausten määrä ei ole juuri kasvatettavissa. Tapaustutkimus liittyi vain toimeksiantavaan yritykseen. Jos tapauksia olisi useampia ja erilaisia, saattaisivat tutkimuksen päätteeksi esitetyt toimintasuositukset poiketa nykyisistä. Ratkaisut ja toimintasuositukset ovat kuitenkin tämänkaltaisissa tilanteissa usein tilannekohtaisia (kts. esim. Jääskeläinen et al.

2014) Sen sijaan varsinaiset vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen päätelmät ovat melko yleispäteviä ja myös muiden tutkijoiden saavutettavissa.

Tutkimuksen riippuvuutta kuvaa dokumentoinnin kattavuus ja tutkimuksen objektiivisuus. Dokumentointi on pyritty toteuttamaan läpi työn kattavasti ja tieteellisiä periaatteita noudattaen. Tutkimus on pyritty suorittamaan objektiivisesti, mutta on hyvä huomioida tutkijan oma positiivinen innostuneisuus aihepiiristä sekä työsuhde toimeksiantavaan yritykseen, jotka saattavat heikentää objektiivisuutta. Näistä seikoista huolimatta tutkimusta voidaan pitää riittävän objektiivisena, mitä tukee läpinäkyvyys eri menetelmistä, lähteistä ja toteutuksesta koko tutkimuksen ja raportin laajuudella.

Tutkimuksen reliabiliteetin ja luotettavuuteen vaikuttavat erityisesti uskottava aineisto, luotettava analyysiprosessi ja tulosten luotettava esittäminen, sekä tutkijan oma kompetenssi aiheesta. Saunders et al. (2009, s. 156) mukaan tutkimuksen reliabiliteetin arvioinnissa voidaan esittää muun muassa kysymykset: tekisivätkö muut havainnoijat samankaltaisia havaintoja ja onko raakadatan ja siitä tehtyjen johtopäätösten välillä helposti havaittava yhteys. Molempiin kysymyksiin voidaan tämän tutkimuksen kohdalla vastata myöntävästi. Lisäksi työn luotettavuutta on pyritty parantamaan tutkimuksen, haastattelujen, tapaustutkimuksen sekä tulosten huolellisella dokumentoinnilla. Työn kaikki johtopäätökset ja toimintasuositukset on pyritty perustelemaan luotettavuuden säilyttämiseksi.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että tutkimuksen siirrettävyys, riippuvuus sekä reliabiliteetti ja luotettavuus ovat hyvällä tasolla ja tutkimus noudattaa tieteellisen tutkimuksen laadullisia vaatimuksia. Tutkimuksen toimeksiantajayritys Elenia on ilmaissut vahvasti tyytyväisyytensä tutkimukseen. Lisäksi tutkijan omasta näkökulmasta tutkimus on onnistunut, vaikka alkutaipaleella haasteita aiheutti muun muassa regulaatioon tai monopoliin kantaa ottavien lähteiden vähyys. Toisaalta juuri tästä lähteiden puuttumisesta muodostui tutkimukselle lisäkontribuutiota, kun aihepiirin yleinen teoria saatiin tutkimuksen avulla liitettyä myös reguloituun toimintaympäristöön. Tutkimus saatiin loppujen lopuksi vietyä päätökseen toivotulla tavalla.

7.4. Jatkotutkimukset

Aihepiirin jatkotutkimusmahdollisuudet ovat laajat, sillä asiakaskokemus on aiheena melko tuore ja siihen kiinnitetään jatkuvasti yhä enemmän huomiota. Asiakaskokemuksen kehittämisessä ja johtamisessa on varmasti useita mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita.

Eräs keskeinen tutkimuskohde, joka on haastavuutensa vuoksi tähän saakka ollut hieman vähällä huomiolla, on asiakaskokemukseen tehtävien kehitysinvestointien kannattavuus ja taloudellisten hyötyjen osoittaminen. Taloudellisten hyötyjen osoittaminen on erittäin haastavaa, mutta silti niitä tiedetään syntyvän. Aihetta tulisi tutkia pidemmällä

aikavälillä ja tutkia esimerkiksi työntekijöille annettavan asiakaskokemuskoulutuksen vaikutusta työn tuottavuuteen. Joitakin esimerkkitapauksia on esitetty, joissa on laskettu NPS-arvoista suosittelijoiden, neutraalien ja arvostelijoiden rahallinen arvo yritykselle. Laskelmat eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä, mikä lienee vain hyväksyttävä. Taloudellisten vaikutusten tutkiminen on kuitenkin ehdottomasti mielenkiintoinen ja tärkeä jatkotutkimuskohde. Myös muiden esille nousseiden saavutettujen hyötyvaikutusten lisätutkimus olisi oivallinen jatkotutkimusaihe.

Tässä tutkimuksessa nostettiin esille johtamismalli, jolla asiakaskokemusta voidaan systemaattisesti johtaa erilaisissa ympäristöissä. Johtamismalliin liittyvä jatkotutkimus etenkin käytännön kannalta olisi niin ikään mielenkiintoinen tutkimuskohde. Tämän tutkimuksen valossa malli on teoreettisessa mielessä perusteltu, lisäksi se huomioi haastattelututkimuksessa nousseet keskeiset käytännöt. Olisi kuitenkin tärkeää tutkia, miten malli todellisuudessa toimii käytännön tilanteissa ja olisiko siinä mahdollisia kehitystä vaativia osia.

Asiakaskokemukselle on kirjallisuudessa esitetty useita erilaisia mittareita. Kirjallisuustutkimus ja haastattelututkimus osoittivat kuitenkin eriävyyttä siinä, minkälaiset mittarit toimivat käytännössä. Tällä perusteella asiakaskokemuksen mittaaminen vaatisi myös lisätutkimusta, joka erityisesti suuntautuisi käytännön tutkimukseen. Tutkimuksessa todettiin, että mittaristo tulee aina suunnitella vastaamaan kyseisen yrityksen tarpeita. Jatkotutkimus voisi kuitenkin painottua siihen, millaisia mittareita tulisi hyödyntää ja miten.

LÄHTEET

Andersen, O. 1983. Danmark som servicesamfund. Copenhagen, Danmark: Politikens Forlag

Antony, J. 2006. Six Sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 234-248.

Arantola, H. 2010. *Palveluiden Suomi*. Helsinki, Taloustieto Oy, 73 s.

Babin, B. J., Darden, W. R. & Griffin, M. 1994. Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer*. Vol. 20, No. 4, pp. 644-56.

Bernhoff, J. 2011. *Competitive Strategy In The Age Of The Customer*. Forrester Research, Inc. 16 p.

Berry, L. L. & Carbone, L. P. 2007. Build Loyalty Through Experience Management. *Quality Progress*, Vol. 40, No. 9, pp. 26-32.

Berry, L. L., Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. 2002. Managing the Total Customer Experience. *Sloan Management Review*, Vol. 43 Spring, pp.85–89.

Bingham, C. N. 2009. The secret weapon in building customer strategy: the Chief Customer Officer. *Business Strategy Series*, Vol. 10, No. 4, pp. 183-192.

Blasingame, J. 2014. It's The Age Of The Customer -- Are You Ready? [WWW] [Viitattu 5.6.2014] Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/jimblasingame/2014/01/27/its-the-age-of-the-customer-are-you-ready/>

Carmines, E.C. & Woods, J.A. 2005. Validity Assessment. Teoksessa: Kempf-Leonard, K. *Encyclopedia of Social Measurement*. 3 ed., Amsterdam, Elsevier, ss. 933–937.

Dixon, M., Freeman, K. & Toman N. 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, Vol. 88, No. 7/8, pp. 116-122.

Elenia 2014. Elenia lyhyesti. [WWW] [Viitattu 19.5.2014] Saatavissa: <http://www.elenia.com/fi/konserni/elenia-lyhyesti>

Energiamarkkinavirasto 2011a. Tiekartta 2020 –hanke, loppuraportti. Dnro 96/040/2009. Saatavissa pdf-muodossa: <http://www.energiavirasto.fi/tiekartta-2020-hankkeen-loppuraportti-valmistui>

Energiamarkkinavirasto 2011b. Liite 1 – Valvontamenetelmät sähkön jakeluverkkotoiminnan ja suurjännitteisen jakeluverkkotoiminnan hinnoittelun kohtuullisuuden arvioi-

miseksi 1.1.2012 alkavalla ja 31.12.2015 päättyvällä kolmannella valvontajaksolla. Saatavissa pdf-muodossa: <http://www.energiavirasto.fi/vahvistuspaatosasiakirjat-2012-2015>

Energiamarkkinavirasto 2014. Sähköverkon haltijat. ? [WWW] [Viitattu 5.6.2014] Saatavissa: <http://www.energiavirasto.fi/sahkoverkon-haltijat>

Fenwick, N. 2013. Winning The Customer Experience Game. Forrester Research Inc. 12p.

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, Vol. 25, No. 5, ss. 395–410.

Grisaffe, D.B. 2007. Questions about the ultimate question: conceptual considerations in evaluating reichheld's net promoter score (NPS). *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Vol. 20, No. 1, pp. 36-53.

Grönroos, C. 2009. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. 4. Painos. WS Bookwell Oy. Juva. 656s.

Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 5. Painos. Porvoo, WS Bookwell Oy, 360s.

Haakana, J., Lassila, J., Honkapuro, S., Partanen, J. 2012. Renovation strategies and economic regulation in electricity distribution. *IET Generation, Transmission & Distribution* Vol. 6, No. 10, pp. 1019-1028.

Haeckel, S. H., Carbone L. P. & Berry, L. L. 2003. How to Lead the Customer Experience. *Marketing Management*. Jan/Feb. Pp. 18-23.

Harvard Business Review (HBR). 2014. Lessons from the Leading Edge of Customer Experience Management. A Report by Harvard Business Review Analytic Services. 16p.

Heinonen, K., Strandvik, T. & Mickelssomn, K-J. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 531-548.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. *Arvokas asiakas*. 1. Painos. Economica, Talentum. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy, 224 s.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. Painos, Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy, 448 s.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino Helsinki. 213 s.

Hirvonen, R., Sulamaa, P., Tamminen, E. 2003. Kilpailu sähkömarkkinoilla – sähkömarkkinoiden keskeiset piirteet ja toiminta. *Etlä Keskustelun aiheita*, No. 879, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Helsinki. 32 s.

Holbrook, M.B. & Hirschman, E.C. 1982. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*. Vol. 9, No. 2, pp. 132-140.

Honkapuro, S., Tahvanainen, K., Makkonen, M. & Partanen, J. 2010. Selvitys siirto-verkkosääntelyn investointikannustimista. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Sähkötekniikka. 34s.

Kaufman, J., Markey, R., Burton, S. d. & Azzarello, D. 2013. Who's responsible for employee engagement? Bain & Company. Saatavissa pdf-muodossa: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Who's_responsible_for_employee_engagement.pdf

Keiningham, T.L., Cooil, B., Andreassen, T.W. & Aksoy, L. 2007. A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 3, pp. 39-51.

Keiningham, T.L., Aksoy, L., Cooil, B., Andreassen, T.W. & Williams, L. 2008. A holistic examination of net promoter. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 79-90.

Klaus, P., Gorgoglione, M., Buonamassa, D., Panniello, U. & Ngyen, B. 2013. Are you providing the "right" customer experience? The Case of Banca Popolare di Bari. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 31, No. 7, pp. 506-528.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino. 350 s.

Kristensen, K. & Eskildsen, J. 2014. Is the NPS a trustworthy performance measure? *The TQM Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 202-214.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asiointin kehittämisessä. Vammalan kitjapaino Oy, Vammala. 160s.

Johnston, R. & Clark, G. 2005. *Service Operations Management. Improving Service Delivery*. 2nd. Edition. Pearson Education Limited. Edinburg. 496p.

Johston, R. & Kong, X. 2011. The Customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality*, Vol. 21, No. 1, pp. 5-24.

Jääskeläinen, A., Laihonen, H. & Lönnqvist A. 2014. Distinctive features of service performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 34, No 12, pp. 1466-1486.

L 9.8.2013/588. Sähkömarkkinalaki.

Lehtinen, J. 1989. *Asiakasohjautuva palveluyritys*. Espoo. Welin+Göös. 187s.

- Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Print Best, Viro, Talentum, 199 s.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. Painos. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy, Talentum, 232s.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus, Jyväskylä, 750 s.
- Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Toinen painos, Espoo, Teknillinen korkeakoulu, 143 s.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1988. SERVEQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64, No. 1, pp. 12–40.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. & Knox, S. Co-Creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*. Vol. 62, No. 3, pp. 379–389.
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa *Menetelmäviidakon raivaajat, toimittanut Puusa, A. & Juuri, P.* Hansaprint. 312s.
- Reichheld, F. F. 2003. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 12, pp. 16-21.
- Routio, P. 3.8.2007. Tapaustutkimus. [WWW] [Viitattu: 3.6.2014] Saatavissa: <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/071.htm>.
- Saraviita, I. 2014. Tieteen Termipankki: Oikeustiede: luonnollinen monopoli. [WWW] [Viitattu 10.6.2014] Saatavissa: http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:luonnollinen_monopoli
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students*. Fifth edition, Lombarda, Pearson Education Limited, 614 p.
- Schmidt-Subramanian, M. 2013. Seven Steps To Successful Customer Experience Measurement Programs. Forrester Research Inc. 24s.
- Schmitt, B. 1999. Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, No. 1, pp. 53–67.
- Shaw, R. 2008. Opinion piece net promoter. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 138-140.
- Shaw, C. 2007. *The DNA of Customer Experience. How Emotions Drive Value*. Palgrave Macmillan, Hampshire, 166 s.
- Shaw, C. & Ivens, J. 2002. *Building Great Customer Experience*. Palgrave Macmillan, Hampshire, 224 s.

Stern, S. 2013. Sharpen Customer Experience Focus With Employee Engagement. Forrester Research Inc. 12p.

Stiglitz, J.E. & Walsh, C.E., 2002. Economics. Third edition. New York: Norton & Company, 855p.

Temkin, B. 2012. The ROI of Customer Experience. Temkin Group Insight Report, Oracle. 17p.

Tilastokeskus. Toimiala, työnantajasektori ja työpaikat 2010. [Viitattu: 16.5.2014]. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/til/tyokay/2010/03/tyokay_2010_03_2012-09-04_tie_001_fi.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Neljäs painos, Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi, 159 s.

Verhoef, P.C., Langerak, F. & Donkers, B. 2007. Understanding Brand and Dealer Retention in the New Car Market: The Moderating Role of Brand Tier. Journal of Retailing. Vol. 83, No. 1, pp. 97–114.

Verhoef, P.C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing. Vol. 85, No: 1, pp. 31-41.

Vähä, P., Kettunen, J., Rynnänen, T., Halonen, M., Myllyoja, J., Antikainen, M. & Kaikkonen, J. 2009. Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja. Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat. VTT tiedotteita 2508. 113 s.

Yin, R. K. 2003. Case Study Research: Design and Methods. Third edition. London.

LIITTEET (1 kpl)

Haastattelurunko

Yleinen

Mistä ajatus on herännyt siihen, että asiakaskokemusta pitäisi kehittää ja johtaa? Minkälaista huomiota asiakaskokemukseen kiinnitetään säännellyssä palveluliiketoiminnassa?

Johtaminen

Mihin asiakaskokemuksen johtamisella pyritään, mitkä ovat tavoitteet? Onko haettu esimerkiksi brändin kautta?

Miten asiakaskokemuksen johtaminen on vastuutettu, kenelle ja miten siitä raportoidaan?

Miten asiakaskokemusta johdetaan? Mitä työkaluja johtamisessa käytetään?

Miten asiakaskokemusta mitataan? Mitä osa-alueita mitataan? Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät mittarit? Miten mittaustuloksia käsitellään/miten tuloksiin reagoidaan?

Johtamisen vaikutukset

Mitä hyötyjä asiakaskokemuksen johtamisella on saavutettu? Mitä taloudellista arvoa on syntynyt? Mitä oletetaan syntyvän?

Miten asiakaskokemuksen johtaminen on jalkautettu yritykseen? Miten näkyy yrityskulttuurissa? Mikä on yrityskulttuurin asema asiakaskokemuksen johtamisprosessissa? Mitataanko henkilöstön asiakaskeskeisyyttä?

Yhteenveto

Mikä on asiakaskokemuksen merkitys/hyöty monopoliorganisaatiolle? Miten koette monopoliaseman merkityksen? Yleensä tavoitellaan strategista kilpailuetua, keskittyä myynnillisyyteen, miten näette kehittämisen monopoliasemassa/säädellyssä liiketoiminnassa?

Mitä edellyttää kokonaisvaltainen asiakaskokemuksen kehittäminen?