

Asiakaskokemus asiakasrajapinnassa

Case: LähiTapiola Vellamon Digicenter

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi
Liiketalous
Kevät 2018
Sampsa Mikkonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

MIKKONEN, SAMPSA:

Asiakaskokemus
asiakasrajapinnassa
Case: LähiTapiola Vellamon
Digicenterin puhelinpalvelu

Markkinoinnin opinnäytetyö, 51 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka toimeksiantajayrityksen henkilöasiakaspuhelinpalvelussa asiakkaan saamaan kokemukseen sekä suositteluasteeseen voidaan vaikuttaa. Tarkoituksena oli myös selvittää ne asiat, jotka kokemukseen sekä suositteluhaluuteen vaikuttavat positiivisesti ja negatiivisesti. Työssä pyrittiin myös selvittämään asiakaskokemuksen sekä sen johtamisen ja mittaamisen nykytila kohdeyrityksen Digicenterissä.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä tutkimusosuudesta. Teoriaosuus käsittelee asiakaskokemusta, sen muodostumista, johtamista sekä mittaamista ja suositteluhalukkuutta.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusosuus suoritettiin teemahaastatteluilla. Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi LähiTapiola Vellamon asiakasta sekä yksi yhtiössä esimiestehtävissä työskentelevä henkilö. Haastatteluilla saatiin selville haastateltavien mietteitä asiakaskokemuksesta, sen muodostumisesta, suositteluhalukkuudesta sekä sen vaikutuksesta ostopäätökseen. Haastatteluissa selvitettiin myös asiakkaiden kokemuksia Digicenterin puhelinpalvelusta. Esimieshaastattelulla saatiin muodostettua kattava kuva Digicenterin asiakaskokemuksen johtamisen sekä mittaamisen nykytilasta.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista selvisi, että suurin yksittäinen asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä oli asiakaspalvelun laatu. Kuitenkin kokemuksen kokonaisuus oli se asia, joka mahdollisesti ylivertaisen asiakaskokemuksen ja sitä kautta vaikutti asiakkaiden suositteluhaluuteen. Melkein kaikki tutkimukseen osallistuneet myös kokivat, että suosittelulla on vaikutusta heidän tekemiinsä ostopäätöksiin.

Asiasanat: Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, finanssiala, suositteluhalukkuus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business

MIKKONEN, SAMPSA: Customer experience in customer
interface
Case: LähiTapiola Vellamo Digicenter

Bachelor's Thesis in marketing 51 pages, 2 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to find means to improve customer experience in the client company's private client phone service, as well as to increase the customers' willingness to recommend the client company. Secondly, the thesis aimed at clarifying the factors that either positively or negatively affect customer experience and willingness to recommend. Moreover, the thesis examined how customer service was managed and measured in the Digicenter of the client company.

The theoretical part not only examines customer experience and its formation, but also its management and ways of measuring it, as well as customers' willingness to recommend.

The thesis is a quantitative study that was carried out with the help of thematic interviews. Altogether six customers of LähiTapiola Vellamo and one managerial employee participated in the interviews. The interview questions concerned customer experience and its formation, willingness to recommend, and how these elements affected purchase decisions. The interview also shed light on how customers experienced the service received from the Digicenter of the company. The interview with the managerial employee helped to create a comprehensive picture of the state of managing and measuring customer experience delivered by the client company Digicenter.

The research showed that the most significant factor affecting customer experience was the quality of customer service. However, the experience in its entirety enabled a superior customer experience and thus affected the customers' willingness to recommend the company. Nearly all participants in the research shared the view that recommendations influenced their purchase decisions.

Keywords: customer experience, customer experience management, finance, willingness to recommend

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma, rajaus ja tavoitteet	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	ASIAKASKOKEMUS JA SUOSITTELUHALUKKUUS	4
2.1	Asiakkaan aikakausi	4
2.2	Asiakaskokemus	5
2.3	Asiakaskokemuksen tasot	8
2.4	Asiakaskokemuksen muodostuminen	9
2.5	Suositteluhaluus	15
2.6	Asiakaskokemuksen johtaminen	16
2.7	Asiakaskokemuksen mittaaminen ja Net Promoter Score	22
3	CASE: LÄHITAPIOLA VELLAMON DIGICENTERIN PUHELINPALVELU	29
3.1	Toimeksiantajayritys	29
3.2	Tutkimusmenetelmä sekä aineiston kerääminen ja analysointi	30
3.3	Asiakashaastattelujen tulokset	32
3.3.1	Asiakaskokemus	32
3.3.2	Suosittelu	34
3.3.3	Kokemus Digicenterin puhelinpalvelusta	36
3.4	Esimieshaastattelun tulokset	38
3.5	Johtopäätökset	42
3.5.1	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset	44
3.6	Tutkimuksen luotettavuus	45
4	YHTEENVETO	46
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Yritysten liiketoiminta koostuu kolmesta ydinpalasesta ja niiden vuorovaikutuksesta. Näitä ovat yritys itse, tuote sekä asiakas. Kunkin tekijän rooli yrityksen liiketoiminnassa on vaihdellut eri aikakausina. (Hellman & Värilä 2009, 15.) Kilpailun kiristyessä ja tarjonnan ylittäessä kysynnän keskiöön on siirtynyt asiakas ja asiakaskokemus onkin viime vuosina noussut merkittäväksi kilpailutekijäksi. Voidaan siis puhua asiakkaan aikakaudesta (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16). Vakuutusalan suurimmat yritykset tuotteineen, palveluineen sekä hinnoitteluineen ovat hyvin samankaltaisia ja kilpailussa mukana pysyäkseen yritysten tulee löytää ne keinot, joilla erottautua muista. Nykypäivänä vakuutusyhtiöt kilpailevatkin yhä etenevässä määrin laadukkaalla palvelulla sekä vakuutusten rinnalle annettavilla lisäpalveluilla. (Niiranen 2008, 5.)

Ajatus opinnäytetyön tekemiseen finanssialalla toimivalle yritykselle syntyi, kun suoritin työharjoitteluani kohdeyrityksessä. Työskentelen myös tällä hetkellä palveluneuvojana kyseisessä yrityksessä. Aihe syntyi yhdessä kohdeyritykseni kanssa, silloisen liiketoimintajohtajan esityksestä. Asiakaskokemus on kohdeyrityksen yksi strategisista painopisteistä.

Kesällä 2017 Vellamon digicenterin NPS-aste oli alueyhtiöiden välisessä vertailussa reilusti keskiarvoa alhaisempi eikä avoimista palautteista löytynyt tälle selittävää tekijää. Toimeksiantajayritykseltäni sain loppuvuodesta ehdotuksen, että tutkisin opinnäytetyössäni asiakaskokemusta sekä suositteluasteeseen vaikuttavia tekijöitä. Aihe oli minulle mieluista, sillä omassa työssäni kohtaan viikottain toista sataa asiakasta ja työssäni on tärkeää luoda asiakkaille monipuolisia sekä ainutkertaisia asiakaskokemuksia. Opinnäytetyön kautta voin siis samalla kehittyä itse asiakaspalvelijana sekä kehittää omaa työnkuvaani.

1.1 Tutkimusongelma, rajaus ja tavoitteet

Opinnäytetyö on rajattu LähiTapiola Vellamon Digicenterin henkilöasiakaspuhelinpalvelun asiakaskontakteihin ja niissä syntyviin asiakaskokemuksiin.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykseksi muodostui:

- kuinka asiakkaan saamaan kokemukseen ja suositteluasteeseen voidaan vaikuttaa asiakaskontaktin aikana?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan suositteluhalukkuuteen positiivisesti sekä negatiivisesti
- millainen Vellamon Digicenterin asiakaskokemuksen sekä sen johtamisen ja mittaamisen nykytila on.

Asiakaskokemuksen mittareista työssä keskitytään ainoastaan Net Promoter Scoreen, sillä se on kohdeyrityksen käytössä olevista mittareista suurimman tarkastelun alla.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa käsitellään tutkimuksen syntyä sekä tutkimuskysymystä. Tämän jälkeen on teoriaosuus, jossa käydään läpi asiakaskokemusta, sen muodostumista, johtamista sekä mittaamista. Asiakaskokemuksen mittareista tuodaan esille Net Promoter Score. Luvussa kolme käydään läpi tehty tutkimus, sen vaiheet ja menetelmät, tutkimustulokset sekä tutkimustulosten yhteenveto. Lopuksi empiriaosuuden jälkeen on yhteenveto. Kuviossa yksi on esitelty työn rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 ASIAKASKOKEMUS JA SUOSITTELUHALUKKUUS

Tässä luvussa esitellään työn teoria, joka toimii pohjana työn empiriaosuudelle. Teoriaosuuden teemoja ovat asiakaskokemus, suositteluhaluus, asiakaskokemuksen muodostuminen sekä sen johtaminen ja mittaaminen.

2.1 Asiakkaan aikakausi

Yritysten liiketoiminta koostuu kolmesta ydinpalasesta ja niiden vuorovaikutuksesta. Näitä ovat yritys itse, tuote sekä asiakas. Kunkin tekijän rooli yrityksen liiketoiminnassa on vaihdellut eri aikakausina. (Hellman & Värilä 2009, 15.) Kilpailun kiristyessä ja tarjonnan ylittäessä kysynnän keskiöön on siirtynyt asiakas ja asiakaskokemus onkin viime vuosina noussut merkittäväksi kilpailutekijäksi. Voidaan siis puhua asiakkaan aikakaudesta. (Löytänä & Korhikoski 2014, 16.)

Kuviossa 2 on eriteltyinä kilpailukeinojen eri aikakaudet ja ne asiat, joilla kunakin aikakautena yritykset ovat pystyneet sekä pyrkineet erottautumaan kilpailijoistaan. Bisnesmaailma on vasta viime vuosina herännyt asiakaskokemuksen tärkeyteen. Asiakkaan aikakaudella menneet kilpailuedut, kuten tuotannon ja jakelun tehokkuus, eivät enää päde. Menestyminen globaalissa maailmassa kiristyvässä kilpailussa on kiinni yrityksen suhteesta asiakkaisiinsa ja ylivertaisen, arvokkaan kokemuksen luomisesta heille. Asiakaskokemuksen sisällyttäminen yrityksen strategiaan, johtamiseen, kohtaamisiin, mittaamiseen sekä yrityskulttuuriin tukee menestymistä. Asiakaskokemus on uusi brändi. (Löytänä & Korhikoski 2014, 16, 182.)

VALMISTUS- TEOLLISUUDEN AIKAKAUSI Massatuotanto ja tehokkuus	JAKELUN AIKAKAUSI Globaalit yhteydet ja kuljetusjärjestelmät	INFORMAATION AIKAKAUSI Integroidut laitteet ja toimitusketjut	ASIAKKAAN AIKAKAUSI Asiakkaan odotusten ylittäminen ja suosittelijoiden lisääminen
1900-1960	1960-1990	1990-2010	2010-

KUVIO 2. Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet (Löytänä & Korhikoski 2014, 15)

2.2 Asiakaskokemus

Löytänä & Korteso (2011, 11) ovat määritelleet asiakaskokemuksen näin:

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”

Asiakaskokemukseen vaikuttavat suuresti tunteet sekä asiakaskontaktin aikana alitajuisesti tehdyt tulkinnat ja mielikuvat. Asiakaskokemusta ei tämän vuoksi voida täysin pitää rationaalisena, järjellä perusteltavana päätöksenä. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Fischer & Vainio (2014, 9) puhuvat asiakaskokemuksesta tunteena, joka ratkaisee sen, palaako asiakas uudestaan ja kertoo muille saamastaan positiivisesta kokemuksesta. Asiakaskokemuksen tulee siis tuottaa asiakkaalle mielihyvää; ilahtuessaan saamastaan palvelusta asiakas todennäköisemmin palaa uudelleen samaan yritykseen yhtä hyvän kokemuksen toivossa. Parhaimmillaan yritys ei joudu itse etsimään itselleen asiakkaita, vaan hyvä asiakaskokemus saa asiakkaat jonottamaan yritykseen. (Löytänä & Korteso 2011, 27). Positiiviseen kokemuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä on useita; asiakkaan ottaminen huomioon, kuunteleminen, lupauksen täyttäminen sekä asiakkaan tilanteen

ymmärtäminen. Myös yhteydenpito asiakkaaseen sekä palvelun laatu ovat positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. (Fischer & Vainio, 2014, 9.)

Schmitt (2010, 14) näkee asiakaskokemuksen isona kokonaisuutena, johon sisältyy muun muassa kanssakäymisen äänensävyt sekä tunnetilat. Myös Soudagar, Iyer & Hildebrand (2012, 3) sisällyttävät asiakaskokemukseen käytännöllisyyden lisäksi tunteet.

Myös Richardsonin (2010) mukaan asiakaskokemus koostuu asiakkaan tuntemuksista, mutta hän painottaa myös asioinnin kokonaisuutta. Asiakaskokemus muodostuu ajan myötä asioinnin yhteydessä useiden kokemusten kautta.

Manningin (2010) mukaan asiakaskokemus muodostuu asiakkaan näkökulmasta katsottuna kolmesta asiasta. Kuinka helppoa ja miellyttävää asiointi yrityksessä on, tarjoaako yritys asiakkaalleen arvoa ja kuinka pienellä vaivalla arvo on saavutettavissa. Asiakkaat myös odottavat näitä asioita yrityksessä asioidessaan ja usein nämä sisältyvätkin yrityksen palvelulupauksiin. Asiakaskokemuksen siis muodostaa se, kuinka yritys pystyy asiakkaan muodostamiin odotuksiin vastaamaan.

Carú & Cova (2007, 3) sisällyttävät asiakaskokemukseen asiakkaan minäkuvan tukemisen, yllätyksellisyyden sekä mieleenjäämisen. Kun asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan omakuvaa, luo elämyksiä yllätyksien avulla ja jää asiakkaalle mieleen, on kokemus ollut ylivertainen ja asiakas haluaa lisää (Löytänä & Korteso 2011, 43-50).

Odotukset ylittävä, ylivertainen asiakaskokemus voidaan jakaa ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen sekä odotukset ylittäviin elementteihin. Ydinkokemus luo asiakaskokemuksen pohjan ja on ostopäätöksen perusta. Se koostuu palvelun taikka tuotteen luomasta hyödystä ja arvosta asiakkaalle. Laajennettu kokemus tuo lisäelementtejä ydinkokemukseen eli se lisää asiakkaan saamaa hyötyä. Kun asiakaskokemus on laajennettu, voidaan niistä tehdä ylitykset odottavia. Jotta kokemus ylittäisi odotukset, tulee palvelun olla henkilökohtaista sekä asiakkaalle arvokasta. (Löytänä & Korteso 2011, 59-72.)

Myös Tuulaniemi (2011, 74) paloittelee asiakaskokemuksen kolmeen tasoon: toiminnan taso, tunnetaso sekä merkitystaso. Hän myös toteaa, että asiakaskokemus koostuu koko yrityksen tarjonnasta, joita ovat muun muassa mainonta sekä muut kontaktit ennen asiakaspalveluun yhteyden ottamista, asiakaspalvelun laatu sekä helppous ja luotettavuus.

Vainio (2015) vertaa hyvää asiakaskokemusta avioliittoon. Jos kokonaisuus toimii, annetaan pienet rypyt ja alamäet anteeksi. Hän toteaa myös, että asiakaskokemus koostuu kahdeksasta aineosasta.

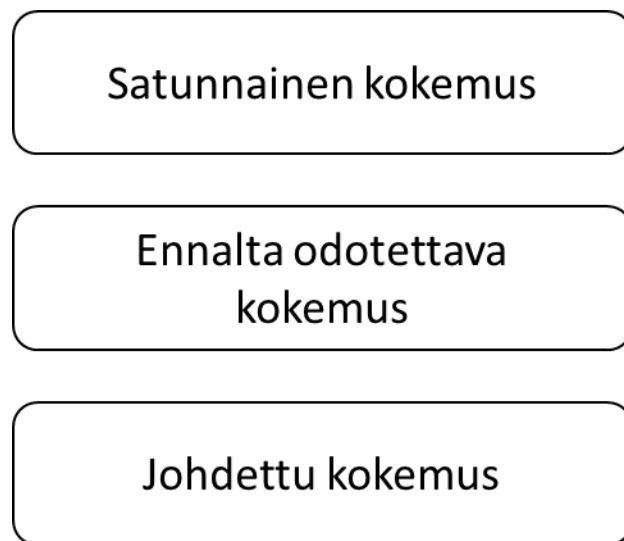
- Asiakaskokemuksen ensimmäisen ainesosa on tarve. Yrityksen tulee olla läsnä sekä tavoitettavissa siellä, missä asiakas yritystä etsii. Todennäköisesti aina on tilanne, että joku tarvitsee juuri sinun palveluitasi.
- Kun tarve on syntynyt, tehdään asiakkaalle lupaus tarpeen täyttämistä sekä ratkaisusta.
- Kolmantena vaiheena on asiakkaan odotukset yrityksestä ja siitä, mitä hän asiakassuhteelta toivoo. Yrityksen brändi ja viestintä ovat tässä suuressa roolissa. Ovatko asiakkaan odotukset realistisia?
- Seuraavaksi tehdyt lupaukset tulee toteuttaa. Asiakaskokemus ei ole hyvä, jos asiakkaalle annetut lupaukset eivät täyty.
- Viidentenä kohtana luetellaan tulevaisuuden asiakaskontaktit. Asiakaskokemuksen kokonaisuus muodostuu useassa vaiheessa eikä vain yhdessä kontaktissa.
- Asiakassuhdetta tulee myös ylläpitää, sillä asiakkaan sitoutumiseen vaikuttavat vahvasti suhteen ylläpitäminen sekä asiakaspalvelu. Asiakas on sitoutuneempi, jos yritys panostaa asiakaspalveluun sekä suhteen ylläpitämiseen siten, että se näkyy asiakkaalle saakka.
- Seitsemäntenä vaiheena Vainio korostaa yllätyksiä. Yllättämällä asiakkaan positiivisesti ja ylittämällä hänen odotuksensa ei asiakassuhde muutu asiakkaalle itsestäänselvyydeksi.
- Viimeinen vaihe on asiakkaan kuunteleminen. Sillä, että asiakas kokee tullessa kuulluksi, on valtava merkitys

asiakaskokemukselle. Asiakkaita kuuntelemalla voidaan myös löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä huomata uusia asiakastarpeita.

Myös Pihlaja (2014) korostaa ylivertaisen asiakaskokemuksen muodostumisessa asiakkaan kuuntelua. Yritykset, jotka kuuntelevat asiakkaita tosissaan, luovat suuren kilpailuedun asiakaskokemuksen kautta tarjoamalla laadukkaita asiakaskohtaamisia.

2.3 Asiakaskokemuksen tasot

Löytänä & Kortesus (2011, 50-53) ovat jakaneet asiakaskokemuksen kolmeen tasoon johtamisen tason perusteella kuvion 3 mukaisesti.



KUVIO 3. Asiakaskokemuksen tasot (Löytänä & Kortesus, 2011, 51)

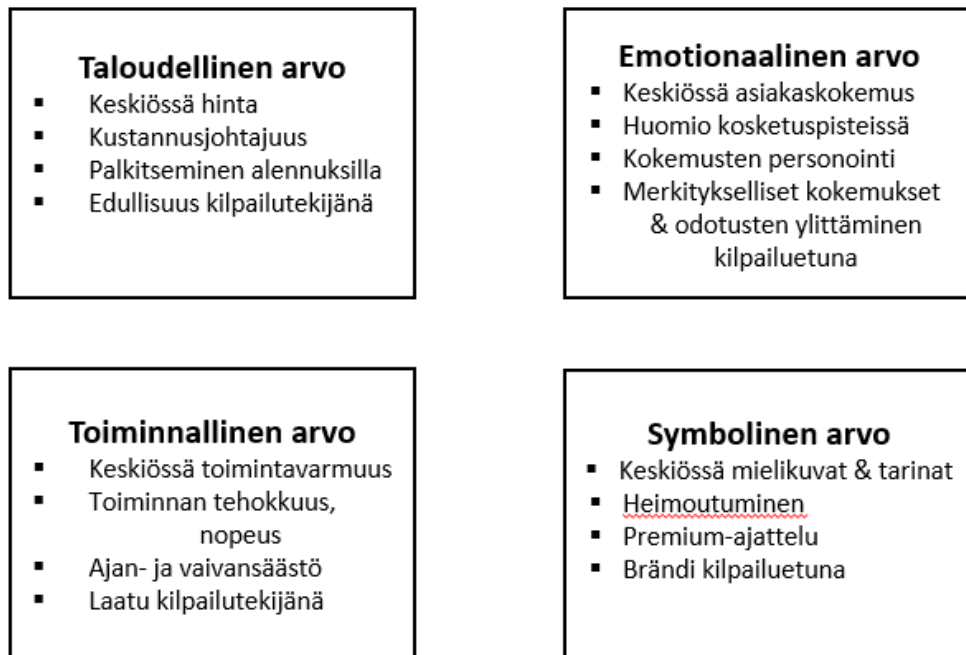
Satunnainen kokemus on heilahtelevaa ja kokemus vaihtelee ääripäästä toiseen sen perusteella, missä kohtaaminen tapahtuu ja kuka siihen osallistuu. Esimerkiksi puhelinpalvelussa asiakkaan saama asiakaskokemus voi olla täysin riippuvainen asiakaspalvelijasta, jos asiakaskohtaamisille ei yrityksessä ole sovittuja toimintamalleja. Ennalta odotettu kokemus noudattaa tiettyä sovittua kaavaa, mutta ei tuota

asiakkaalle juurikaan lisäarvoa. Johdettuun kokemukseen sisältyy sama suunnitelmallisuus kuin ennalta odotettuun kokemukseen, mutta se erottuu pienillä, asiakkaalle tärkeillä asioilla ja täten luo asiakkaalle arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 51-53.) Johdetussa kokemuksessa asiakaskokemuksen luominen ei välttämättä rajoitu pelkästään asiakaskohtaamisen aikana tapahtuviin asioihin, vaan siihen voi sisältyä myös tapahtumat ennen ja jälkeen asiakaskohtaamisen.

Fischer & Vainio (2014, 9) taas toteavat, että hyvä asiakaskokemus koostuu muun muassa asiakkaiden huomioon ottamisesta, tilanteen ymmärtämisestä sekä tarpeiden täyttämisestä. Varsinkin vakuutuslalla asiakkaiden tarpeet voivat olla hyvinkin erilaisia ja asiakkaan tarpeet tulee kartoittaa perusteellisesti.

2.4 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen muodostumisessa Löytänä & Korhikoski (2014, 20) puhuvat asiakkaalle luotavasta arvosta. Asiakkaan kokema arvo voidaan jakaa taloudelliseen, toiminnalliseen, symboliseen sekä emotionaaliseen arvoon. Kuviossa 4 on eritelty arvot ja niiden keskiössä olevat asiat.



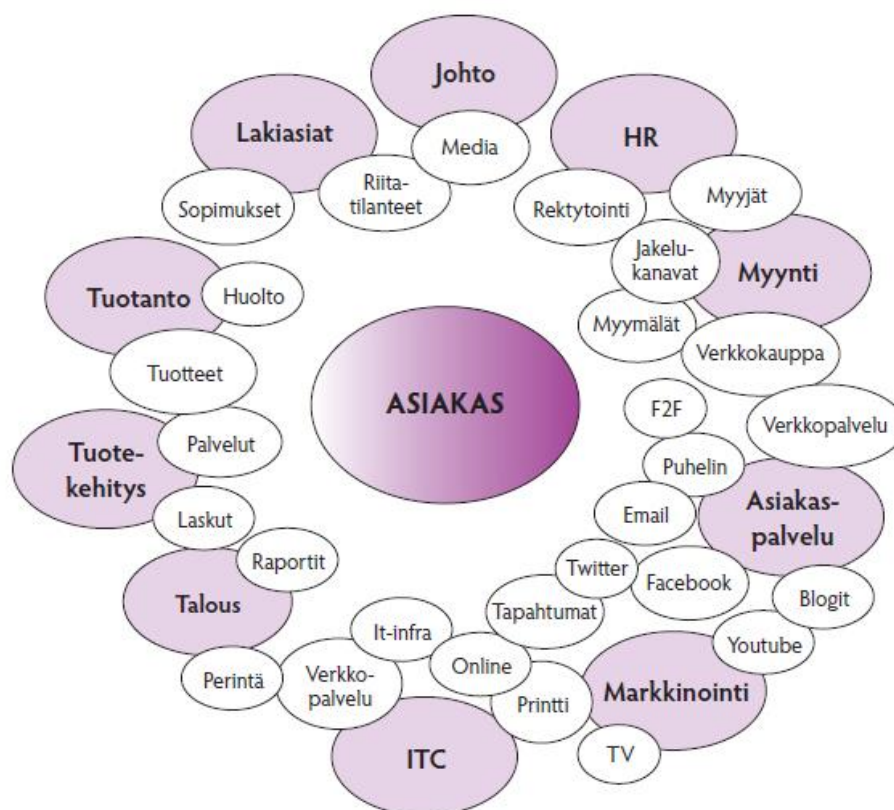
KUVIO 4. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (Mukaiilu Löytänä & Korkiakoski 2014, 18)

Taloudellisen arvon keskiössä on hinta, jonka tulisi olla asiakkalle mahdollisimman edullinen. Kilpailuetuna hinta ei ole pysyvä, sillä se on helppo kopioida. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19). Esimerkiksi vakuutuslalla uusia asiakkaita houkutteillaan määräaikaisilla alennuksilla, sillä tuotetarjonta sekä toimintatehokkuus ovat hyvin samankaltaisia alan suurimmilla yrityksillä. Alennuksen loppuessa asiakas on herkkä vaihtamaan yhtiötä halvan hinnan toivossa, jos häntä ei ole saatu sitoutettua yritykseen muiden arvojen avulla. Löytänä & Korkiakoski (2014, 20) toteavat, että emotionaaliset arvot ovat usein aliedustettuina. Ne linkittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin ja niillä luodaan asiakkaalle personoitu ja merkityksellinen kokemus. Luomalla asiakkaalle merkityksellisiä sekä personoituja, odotukset ylittäviä kokemuksia on asiakkaan aikakaudella mahdollista saavuttaa kilpailuetu alan muihin yrityksiin.

Myös Löytänä & Korteso (2011,56) puhuvat asiakkaalle luotavasta arvosta asiakaskokemuksen muodostumisessa. Arvoa tuotetaan asiakkaalle jokaisessa kohtaamisessa. Asiakassuhde syvenee ja tulee

pitkäkestoisemmaksi, kun asiakkaalle tuotetaan arvoa jokaisessa kohtaamisessa. Kohtaamisissa syntynyt luottamus lisää asiakkaalle sekä yksittäisen kohtaamisen, että asiakassuhteen arvoa.

Asiakasrajapinnan toiminnot, kuten myynti ja asiakaspalvelu ovat eniten kosketuksissa asiakkaan kanssa. Asiakaskokemuksen tuottaminen usein mielletäänkin heidän vastuulleen, vaikka sen luomiseen osallistuvat yrityksen kaikki toiminnot joko välillisesti tai suoraan. (Löytänä & Kortesus 2011,14-15.) Asiakaskokemuksen luominen ei siis ole pelkästään asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilön harteilla, vaan koko yrityksen toiminnot ovat siihen linkittyneitä. Myös asiakas vaikuttaa merkittävästi palvelukokemuksen onnistumiseen omalla vuorovaikutustyyllillään. Auttaako hän asiakaspalvelijaa onnistumaan, vai sysääkö hän päivän paineet asiakaspalvelijalle luoden tilanteesta samalla vaikean. (Fischer & Vainio 2014, 90.) Asiakaskokemus luodaan siis yhdessä, monissa eri kosketuspisteissä. Kosketuspisteitä ovat kaikki yrityksen käytössä olevat kanavat, joissa yrityksen brändin asiakas saattaa kohdata. Kanavia voivat olla esimerkiksi perinteinen kivijalkamyymälä, puhelinpalvelu, verkkosivut tai puhelimen applikaatio. (Filenius 2015, 31.) Kuviossa 5 on esimerkki asiakkaan kosketuspisteistä yrityksessä. Yrityksestä riippuen malli voi olla laajempi tai suppeampi.



KUVIO 5. Esimerkki asiakaskokemuksen kosketuspisteistä yrityksessä (Löytänä & Kortesus 2011, 75)

Myös Löytänä & Kortesus (2011, 74) puhuvat kosketuspisteistä ja he jakavat kosketuspisteet vuorovaikutteisiin kohtaamisiin sekä passiivisiin kohtaamisiin. Vuorovaikutteisia kohtaamisia ovat esimerkiksi tapaamiset sekä puhelut, passiivisia vuorostaan asiakkaan kohtaamat mainokset tai yrityksen verkkosivuihin tutustuminen.

Eri asiakkailta palvelukanavien tarve voi olla eri. Jotkut asiakkaat arvostavat nettipalveluita eivätkä suostu asioimaan konttorilla. Toiset taas eivät välitä puhelin- ja nettikanavista ja toivovat face-to-face palvelua kivistä toimistolla. Blogissaan Uski (2014) tuo esiin monikanavaisuuden tärkeyden ja painottaa, että asiakkaat tarvitsevat eri tilanteisiin eri palvelukanavia. Hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi yrityksen tulee siis käsitellä asiakkaitaan yksilöinä eikä yhtenä isona massana.

Kussakin kosketuspisteessä syntyneet asiakaskokemukset voivat olla positiivisia, neutraaleja tai negatiivisia. Positiiviset kohtaamiset hillitsevät asiakasvaihtuvuutta sekä sitouttavat asiakasta, jolloin on mahdollisuus myös kasvattaa tuottoja nykyisistä asiakkaista esimerkiksi lisäpalveluiden myynnin kautta. Positiiviset kokemukset myös nostavat suositteluastetta, joka lisää uusia asiakkaita. (Loftis 2015.) Positiiviset, merkitykselliset tunnekokemukset jäävät asiakkaalle mieleen ja ne muistetaan vielä vuosienkin päästä. Loistava asiakaskokemus yksittäisessä asiakaskohtaamisessa voi luoda elinikäisen luottamussuhteen asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille, jonka perustana ovat arvostus ja kunnioitus. (Fischer & Vainio 2014, 90.) Neutraaleissa asiakaskokemuksissa asiakas saa asiansa hoidettua, mutta mitään lisäarvoa ei tuoteta. Tällöin kohtaaminen harvoin jää asiakkaan mieleen ja asiakas ei ole sitoutunut palveluntarjoajaansa.

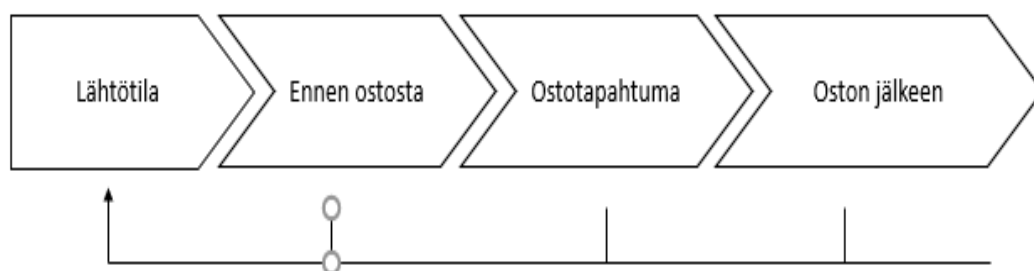
Myös negatiiviset kokemukset ovat mieleenpainuvia. Huono tunnekokemus esimerkiksi pankin kanssa asioidessa saattaa johtaa siihen, että asiakas vaihtaa palveluntarjoajaansa (Fischer & Vainio 2014, 90). Usein asiakaskohtaamisessa syntynyt kokemus on sidoksissa asiakaskokemuksen tasoon. Mitä johdetumpia asiakaskokemukset yrityksessä ovat, sitä suuremmalla todennäköisyydellä luodut kokemukset ovat positiivisia.

Luodaakseen asiakaskokemuksia sekä arvoa asiakkaalle yrityksen on siirryttävä palveluiden tarjoamisesta kokemusten luomiseen. Palveluissa asiakas on useasti passiivinen ja tällöin hänellä ei ole mahdollisuutta kokea ja tehdä asioita itse. Luodessaan asiakkaille kokemuksia yritys saa mahdollisuuden kasvattaa asiakkaalle tuotettua arvoa.

Asiakaskokemuksen luominen ei aina edes vaadi palveluita. Tärkeää on antaa asiakkaalle mahdollisuus kokemuksiin ja itse tekemiseen. Tällöin asiakassuhteet syventyvät ja tulevat arvokkaammiksi, niin yritykselle kuin asiakkaallekin. (Löytänä & Korteso 2011, 19.)

Usein asiakaskokemuksesta puhuttaessa keskitytään ainoastaan asiakaskohtaamisen ostotapahtumaan, vaikka myös ennen ja jälkeen

kyseistä hetkeä tapahtuvat asiat ovat yhtä suuressa roolissa asiakaskokemuksen syntymisen kannalta. Asiakaskokemuksen syntyminen voidaan hahmottaa neljään vaiheeseen. Kuviossa 6 on eritelty vaiheet, joiden summasta asiakaskokemuksen muodostuminen koostuu. Vaiheet pysyvät vakioina, mutta uusien asiakaskokemusten myötä lähtötilanne päivittyy ja muuttuu. (Filenius 2015, 11-14.)



KUVIO 6. Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet (Filenius 2015, 14)

Usein asiakkaalla on jonkinlainen mielikuva yrityksestä ja sen palveluista. Vain harvoin yritys tai brändi on hänelle entuudestaan tuntematon. Lähtötila sisältää asiakkaan kaikki asenteet sekä ennako-odotukset. Nämä asenteet ja odotukset ovat voineet syntyä omista aikaisemmista kokemuksista kyseisestä yrityksestä tai saman toimialan toimijoista. Myös ystävien palautteet sekä esimerkiksi lehtiartikkelit ovat voineet vaikuttaa mielikuvien syntymiseen. Lähtötilaa seuraavassa vaiheessa asiakkaan on tehtävä lopullinen valinta siitä, että hän tahtoo asioida juuri kyseisen yrityksen kanssa. Valintaan voivat vaikuttaa useat eri tekijät ja asiakas voi käyttää paljonkin aikaa tuotteiden ja palveluiden vertailuihin sekä tutkimiseen. Valinta voi myös olla nopea ja perustua esimerkiksi siihen, että kyseisessä yrityksessä tuote on heti saatavilla. Päätöstä ennen asiakas on altistunut yrityksen markkinoinnille sekä viestinnälle. Kun asiakas on tehnyt päätöksen ostosta ja valinnut yrityksen jonka kanssa hän tahtoo toimia, on vuorossa ostotapahtuma. Ostotapahtumaan sisältyy

asiointi yrityksen kanssa valitun palvelukanavan kautta, tuotteen ostaminen sekä maksaminen. (Filenius 2015, 14.)

Asiakaskokemus harvoin päättyy ostotapahtumaan. Usein asiakkaan ja yrityksen kommunikointi jatkuu oston jälkeen ja asiakas voi olla yhteydessä yritykseen esimerkiksi kysyäkseen neuvoa, reklamoidakseen tai ostaakseen lisää tuotteita ja palveluita. Myös yritys voi olla asiakkaaseen päin yhteydessä esimerkiksi palautteen pyytämiseksi, lisämarkkinoinnin kautta tai huolenpidollisesti. (Filenius 2015, 52.) Varsinkin vakuutusosalalla ostotapahtuman jälkeiset asiakasyhteydenotot korostuvat asiakaskokemuksen luomisessa. Fileniuksen (2015, 52) mukaan se, kuinka asiakkaan ongelma tai esimerkiksi reklamaatio ratkaistaan, vaikuttaa valtavasti asiakkaan suositteluhalukkuuteen sekä mielikuvaan yrityksestä ja sen brändistä. Asiakas voi olla yhteydessä yritykseen myös ennen ostotapahtumaa tapahtuvissa vaiheissa. Näillä yhteydenotoilla on suuri merkitys asiakkaan ostopäätökseen, eli asiakaspalvelija voi olla ratkaisevassa roolissa uusien asiakassuhteiden luomisessa.

2.5 Suositteluhalukkuus

Löytänä & Korkiakoski (2014, 180) puhuvat suosittelun vauhtipyörästä. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että kun työntekijät ovat onnellisia, on palvelulaatu myös parempaa. Kun palvelu on laadukasta, ovat myös asiakkaat tyytyväisempiä, jolloin he myös ostavat enemmän, antavat palautetta sekä suosittelevat yritystä muille. Tällöin myös asiakassuhteet ovat pitkäkestoisempia.

Reicheldin (2006, 27) mukaan suositteluhalukkuus kuvaa vahvasti asiakkaan käyttäytymistä ja linkittyy täysin asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Suosittelun suurin taustatekijä on kokonaisvaltainen asiakaskokemus (ASML, 2011, 2). Yrityksen palvelun tulee olla saumatonta sekä odotukset ylittävää, jotta asiakkaille syntyy palava halu kertoa kokemuksestaan muille (Kurvinen & Seppä 2016, 100).

Reicheld (2006, 28) jakaa asiakkaan tyytyväisyyden järki- sekä tunnetasoon. Jotta asiakkaasta tulisi suosittelija, tulee hänen olla tyytyväinen molemmilla tasoilla. Järkitason tyytyväisyys kohdistuu myydyntuotteen tai palvelun hintaan, toimivuuteen, laatuun, sen sisältämiin ominaisuuksiin sekä muihin tuotetason asioihin. Tunnetason tyytyväisyys kohdistuu tuotteen tai palvelun tarjoajaan. Jotta asiakas on tunnetasolla tyytyväinen, tulee yrityksen luoda asiakkaalle tunne, että häntä ymmärretään, kuunnellaan sekä arvostetaan.

Menestyksestään kiinnostunut yritys sisällyttää suositteluhaluuden osaksi strategiaansa, sillä suositteluhaluus on merkki asiakkaan uskollisuudesta yritykselle tai brändille. Suositteluhaluudella on siis suora yhteys yrityksen kasvuun, menestykseen sekä asiakasuskollisuuteen.

2.6 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemusajattelu on laajempi ajattelumalli verrattuna edeltäjänsä asiakassuhteiden johtamiseen (eng. CRM=Customer Relationship Management), jonka avulla kerättiin ja analysoitiin tietoa asiakassuhteista voittojen maksimoimiseksi yksittäisessä asiakassuhteessa.

Asiakaskokemuksen johtamisen perustavoitteena on lisätä yrityksen tuottoa luomalla asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia sekä lisäarvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 12-20.)

Schmitt (2010,17-18) on yksinkertaistanut asiakaskokemuksen johtamisen prosessiksi, jossa strategisesti sekä pitkäjänteisesti hallitaan asiakkaan kokemusta hänen asioidessaan yrityksen kanssa. Laajemmin ajateltuna asiakaskokemuksen johtaminen on prosessorientoitunutta tyytyväisyysajattelua (eng. process-oriented satisfaction idea), jolla yritys pyrkii olemaan merkittävä osa asiakkaansa arkipäiväistä elämää, joko tuotteidensa tai palveluidensa avulla.

Asiakaskokemuksen johtamisen perusajatus on, että jokainen kontakti asiakkaan kanssa on arvokas, asiakkaalle lisäarvoa sekä merkityksekkäitä

kokemuksia tuottava. Johtamisen tavoitteena voi esimerkiksi olla tyytyväisten asiakkaiden kääntäminen uskollisiksi sekä yrityksen suosittelijoiksi. (Löytänä 2011).

Yritys ei voi kuitenkaan sataprosenttisesti kontrolloida sitä, millaisen asiakaskokemuksen se tuottaa, sillä kokemukseen vaikuttavat suuresti asiakkaan tunteet eikä kokemus aina ole rationaalinen, järjellä tai faktoilla perusteltava päätös (Löytänä & Korteso 2011,11). Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan kuitenkin ohjata kokemusten tuottamista haluttuun suuntaan.

Löytänä & Korteson (2011,155) mukaan vielä nykypäivänäkin osassa kotimaisista yrityksistä toimitaan kuin asiakkaat olisivat yritystä varten eikä toisinpäin. Heidän teettämänsä kyselyn perusteella jopa puolella suomalaisista yrityksistä ei ole sovittu yhtenäistä toimintamallia asiakaspalautteiden hoitamiseen ja asiakkaalle vastaamiseen. Paljon puhutaan että yritys toimii asiakaslähtöisesti ja on asiakaskeskeinen, mutta puheet eivät ole konkretisoituneet teoiksi. Asiakaskokemus on bisnesstrategia, jota tulee johtaa kuin mitä tahansa muutakin strategiaa. Asiakaskokemusten johtamisella pystytään luomaan olemattomasta asiasta asiakkaalle merkityksellisiä sekä arvokkaita kokemuksia. Sen avulla myös toteutetaan asiakkaille ne lupaukset, joita yritys heille on brändinsä kautta antanut (Löytänä 2011).

Löytänä & Korkeakoski (2014, 17) painottavat, että asiakaskokemuksen johtamisessa tärkeää on ottaa huomioon nykyinen aikakäsitys sekä asiakkaan odotukset reagointinopeuteen. Asiakkaan aikakautta leimaa nopeus sekä ”mulle kaikki heti nyt” -ajattelu. Esimerkiksi verkkokaupan liian pitkät latausajat tai puhelinpalvelun jonotusaika voivat olla asiakkaille sietämättömiä. Yritykset, jotka pystyvät toimimaan asiakkaan odotusta nopeammin ovat kilpailuetuasemassa ja tulevat sen myötä menestymään kilpailijoitaan paremmin.



KUVIO 7. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä & Kortesus 2011, 167)

Löytänä & Kortesus (2011, 167) jakavat asiakaskokemuksen johtamisen kuuteen osa-alueeseen kuvion 7 mukaisesti. Yhdessä osa-alueet luovat asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisuuden.

- Ensimmäisellä tasolla yritys määrittelee oman asiakaskokemustavoitteesensa. Koska asiakaskokemuksen luomiseen osallistuu koko yritys, tulisi asiakaskokemus sisällyttää yrityksen strategiaan. Tavoitteen tulisi olla sidottu ydinkokemukseen, joka kiteyttää yrityksen arvon asiakkaalle. Hyvä asiakaskokemustavoite vastaa seuraaviin kysymyksiin: mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme, mitä konkreettista hyötyä meistä heille on sekä minkälaisia kokemuksia haluamme luoda heille?
- Kun asiakaskokemustavoite on määritelty, tulee yrityksen kehittää toimintatapoja, joilla tavoitteeseen päästään. Koska

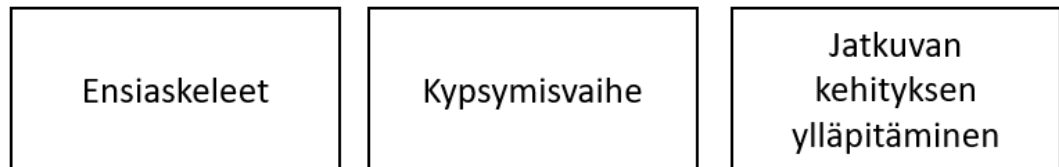
asiakaskokemus syntyy useissa kosketuspisteistä, tulee kullekin pisteelle luoda omat toimintamallit sekä tavat asiakaskokemusstrategian toteuttamiseksi. Kun jokaisessa kosketuspisteessä toimitaan tavoitteen mukaisesti, voi yritys tällöin kehittää kokonaisvaltaista strategiaa asiakaskokemuksesta, jossa määritellään halutut asiakaskokemukset sekä keinot niiden toteuttamiseksi.

- Yrityksen henkilöstö näyttelee tärkeää roolia asiakaskokemuksen luomisessa. Kun yritys organisoii henkilöstönsä oikein, kykenee se tällöin toteuttamaan tavoitteessa määritellyn asiakaskokemuksen. (Löytänä & Korteso 2011, 170.) Myös Schmitt (2003) pitää henkilöstöä yhtenä suurimmista tekijöistä, joka asiakaskokemukseen vaikuttaa. Organisointi alkaa jo rekrytoinnista. Yrityksen tulisikin palkata sellaisia henkilöitä, jotka ovat oikeasti asiakaspalveluhenkisiä. Henkilöstön asennetta on vaikeampi muuttaa kuin osaamista kehittää. Pelkkä oikeiden henkilöiden rekrytointi ei riitä siihen, että henkilöstö on organisoitu. Varmistaakseen henkilökunnan kyvyt luoda asiakaskokemuksia jatkossakin, tulee henkilöstön osaamista kouluttaa, suoriutumista mitata sekä palkita. Myös johdon sitoumisella on valtava rooli asiakaskokemuksen sekä sen johtamisen onnistumisessa. (Löytänä & Korteso 2011, 172-175.)
- Kun tavoitteet on määritelty, toimintatavat luotu ja henkilöstö sparrattu asiakaskokemuksen tuottamiseen, tulee valitut ratkaisut ottaa käyttöön. Asiakaskokemuksen johtaminen on 80 prosenttisesti tarkkaa suunnittelua ja analytiikkaa ja loput 20 prosenttia on yksittäisen henkilön päivittäisiä valintoja. Voidaan siis puhua strategisista valinnoista sekä päivittäisistä valinnoista. Yrityksen johto tekee strategiset valinnat, esimerkiksi puhelinpalvelun resurssien osalta. Puhelinpalvelussa työskentelevä henkilö taas tekee päivittäisiä valintoja. Puheluihin vastatessaan kokemus riippuu siitä, pyrkikö asiakaspalvelija luomaan asiakkaalle loistavan palvelun ja tekee kaikkensa asiakkaalle vai tyytykö keskinkertaisuuteen. Molemmat, sekä strategiset että päivittäiset

valinnat ovat kuitenkin yhtä tärkeitä. Asiakaspalvelijan on melko mahdoton luoda asiakkaalle vau-elämyksiä, jos hän ensin on joutunut jonottamaan pitkään palvelua saadakseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 175-177.)

- Kun asiakaskokemuksen johtaminen on otettu käytäntöön, tulee sitä mitata: tuottaako yritys tavoitteensa mukaisia kokemuksia? Nykyajan nopeassa maailmassa kilpailu on kovaa ja kilpailijat kehittävät itseään ja tuotteitaan jatkuvasti. Myöskään asiakkaiden ostokäyttäytyminen ei ole pysyvää. Kuluttajat tulevat päivä päivältä tietoisemmiksi tuotteista, palveluista sekä niiden tarjoajista, jolloin he myöskään eivät tyydy vähään. Pysyäkseen tässä muutosvauhdissa mukana yrityksen tulee uudistaa asiakaskokemustavoitettaan säännöllisin väliajoin ja kysyä itseltään ensimmäisessä portaassa esiin tulleet kysymykset: mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme, mitä konkreettista hyötyä meistä heille on sekä minkälaisia kokemuksia haluamme luoda heille? Tällä tavalla toimimalla yritys pystyy jatkossakin luomaan asiakkaille odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia sekä toimimaan arvolupauksensa mukaisesti. (Löytänä & Kortesus 2011, 177-179.)

Myös Löytänä & Korkiakoski (2014, 37) kirjoittavat, että asiakaskokemuksen johtamisessa strategia sekä johdon sitoutuneisuus on avainroolissa. Olennaisinta kuitenkin on jalkauttaa sekä saada strategia toimimaan yrityksessä niin, että se näkyy asiakkaalle saakka, sillä lopulta vain asiakkaan muodostamalla kokemuksella on merkitystä yritykselle. He jakavat kolmeen vaiheeseen asiakaskokemuksen kehittämisen tyypillisimmät vaiheet ja niiden yhteyden liiketoiminnanhyötyihin kuvion 8 mukaisesti.



KUVIO 8 Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet.

Ensiaskeleet-vaiheessa yritys toteuttaa irrallisia kehitystoimia tiettyyn, yksittäiseen kosketuspisteeseen liittyen. Tarkoituksena on optimoida kyseistä kosketuspistettä sekä poistaa isoimmat asiakaskokemuksen kipupisteet. Näitä toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi laskutusprosessin kehittäminen tai pitkien jonotusaikojen lyhentäminen lisärekrytoinneilla. Myös asiakkaalle annettavat suuret lupaukset, esimerkiksi alan parhaista tuotteista tai asiakaspalvelusta voivat olla ensiaskeleita asiakaskokemuksen johtamiseen. Näiden lupauksen lunastaminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, sillä jos luvatut asiat eivät näykään asiakkaalle saakka, tulevat he varmasti pettymään ja tämä voi johtaa asiakassuhteen päättymiseen. Ensivaiheen liiketoiminnalliset hyödyt ovat usein pieniä ja tulos voi heilahdella rajusti ääripäiden välillä. Tästä ei pidä kuitenkaan huolestua, sillä asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt näkyvät pitkällä aikavälillä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 36-40.)

Kypsymisvaiheelle tavanomaista ovat yrityskulttuurin muutoshankkeet, asiakaskokemusosaamisen lisääminen henkilöstössä sekä asiakaskokemuksen johtamisen vastuuttaminen: johtoryhmään nimitetään aiheesta vastaava johtaja. Asiakaskeskeisyys juurtuu yrityskulttuuriin sekä esimerkiksi kannuste- ja palkkiomallit rakentuvat asiakaskokemuksen ympärille. Kypsymisvaiheessa asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta ja täyttämisestä on siirrytty odotusten ylittämiseen. Kypsymisvaiheessa asiakaskokemus kilpailuetuna on sisällytetty yrityksen strategiaan. Asiakaskokemus myös huomioidaan yrityksen kaikissa prosesseissa eikä pelkästään yksittäisissä kosketuspisteissä. Esimerkiksi yrityksen kehitystoimenpiteiden suunnittelussa yrityksen sisäinen hyöty on

toissijaista ja ensimmäisenä mietitään asiakkaan saamaa kokemusta. (Löytänä & Korhonen, 2014 38-41.)

Kun edellämainitut asiat ovat arkipäivää yrityksen toiminnassa sekä asiakaskokemus on toiminnan keskiössä, päästään jatkuvan kehityksen vaiheeseen. Jatkuvan kehityksen ylläpitämisen vaiheessa asiakaskokemus on tärkein kilpailukeino. Asiakaskokemus huomioidaan sekä asiakkaan odotukset ylitetään systemaattisesti. Yritys myös innovoi jatkuvasti uuden arvon luomiseksi asiakkaalle. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi eikä yritys voi pysähtyä hetkeksikään, sillä pysyäkseen mukana jatkuvassa muutoksessa tulee yrityksen olla aina kartalla asiakkaiden käyttäytymisestä sekä muuttuvista tarpeista ja odotuksista. (Löytänä & Korhonen 2014, 38-42.)

Laadukkaalla asiakaskokemuksen johtamisella voidaan maksimoida asiakkaiden yritykseltä saama arvo luomalla mieleenpainuvia, merkityksellisiä kokemuksia. Hyvin johdettu asiakaskokemus vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen, lisää tyytyväisyyttä sekä kasvattaa suosittelijoiden määrää asiakaskunnassa ja samalla vähentää negatiivisia asiakaspalautteita. Asiakassuhteet ovat myös pidempiä, asiakaspoistuma vähenee ja asiakaskohtainen kannattavuus kasvaa, jotka vuorostaan kasvattavat yrityksen tuottoja. (Löytänä & Kortesoja 2011, 12.) Yrityksen liiketoiminnan kannalta onkin siis tärkeää, että sillä on selkeä kuva siitä, millaisia kokemuksia se haluaa asiakkailleen sekä sidosryhmilleen tuottaa.

2.7 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja Net Promoter Score

Asiakaskokemuksen mittaaminen sekä palautteiden kerääminen asiakkailta on tärkeää, sillä asiakas itse tietää parhaiten sen, minkälaisen kokemuksen hän on saanut yrityksen kanssa asioidessaan (Keskinen & Lipiäinen 2013, 40). Asiakastyytyväisyyttä tulisikin mitata jatkuvasti, jolloin tyytyväisyyden tasoa voidaan seurata pidemmällä aikavälillä. Jos mittaus ei ole jatkuvaa, ei yritys pysty reagoimaan nopeasti ongelmakohtiinsa,

mikä taas voi johtaa asiakkaiden menettämiseen. (Bergström & Leppänen 2009, 484.)

Löytänä ja Kortesus (2011, 193-194) kirjoittavat, että usein asiakastyytyväisyyskyselyissä on unohdettu emotionaaliset tekijät ja ne keskittyvät ainoastaan rationaalsiin asioihin, joita ei analysoida kehityskohteina vaan lukuina. Tällöin tutkimuksilla ei useinkaan ole yritykselle arvoa. Myös Heiskasen (2013) mukaan asiakastyytyväisyyden mittaamisen aika on ohi. Asiakastyytyväisyysmittauksien ongelmana on, että tutkimuksessa ilmi tulleet virheet eivät ole enää korjattavissa tai se olisi turhaa, sillä tulokset kuvaavat menneisyyttä. Pahimmillaan tutkimusta tehdessä asiakaskontaktista on saattanut kulua jo usea vuosi, jolloin asiakkaan kokemukseen ei enää päästä vaikuttamaan.

Vuonna 2009 Bain & Companyn teettämässä tutkimuksessa nousi ilmi, että jopa 80% yhtiötä vaihtaneista asiakkaista voi olla tyytyväisiä. Tyytyväisyyden mittaamisella on siis hankala saada kuvaa siitä, kuinka valmis ja halukas asiakas on pysymään yhtiön asiakkaana. (Löytänä & Korhikoski 2014, 136). Voidaan siis todeta, että asiakastyytyväisyyskyselyt eivät toimi asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Asiakaskokemuksen mittaamisen ydin on sen jatkuvuus. Yritys saa kokonaisvaltaisempaa tietoa asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä, kun se kerää palautetta kosketuspisteidensä onnistumisista sekä kehityskohteista jatkuvasti. (Löytänä & Kortesus 2011, 199.)

Forresterin mallissa asiakaskokemusta voidaan mitata

- asiakassuhdetasolla
- ostopolun eri vaiheissa sekä
- avainkohtaamisissa (Löytänä & Korhikoski 2014, 136-137).

Asiakassuhdetasolla kokemusta mitataan koko asiakassuhteen elinkaaren ajan. Tällöin asiakkaan kokemuksesta ja suhteesta yritykseen saadaan kokonaisvaltainen kuva. Asiakkaan ostopolun mittaamisessa huomiota kiinnitetään kosketuspisteisiin koko ostopolun matkalta ja lopputuloksena

tiedetään, minkälainen kokemus tästä on syntynyt. Ostopolkua mittaamalla yritys voi tunnistaa ne kohtaamiset, joissa se on erityisesti onnistunut tai missä olisi vielä kehitettävää. Avainkohtaamisten mittaamisessa yritys mittaa asiakkaan saamaa kokemusta niissä asiakaskohtaamisen pisteissä, jotka kriittisimmin vaikuttavat asiakkaan saamaan kokemukseen. (Löytänä & Korhikoski 2014, 136-137.)



KUVIO 9. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot luottokorttiyhtiössä (Löytänä & Korhikoski 2014, 137)

Kuviossa 9 on eritelty asiakaskokemuksen mittaamisen tasot. Ylin osa kuvaa mittaamista asiakassuhdetasolla, keskimäinen ostopolun eri vaiheissa ja alin avainkohtaamisissa.

Koska ainutlaatuinen asiakaskokemus muodostuu nykyään entistä useammin yksittäisissä asiakaskohtaamisissa asiakkaan odotusten ylittämisestä, tulisi mittaaminen kohdistaa suuremmin asiakaskohtaamiseen (Löytänä & Korhikoski 2014, 134). Heiskanen (2013) mukaan mittaamalla asiakaskokemusta asiakastytyväisyyden sijaan yritys saa luotua kokonaiskuvan asiakkaiden tyytyväisyydestä sekä pystyy reagoimaan saatuihin palautteisiin nopeammin. Tällöin asiakkaan

saamaan kokemukseen voidaan vielä asiakaskontaktin jälkeen vaikuttaa, jolloin riski asiakkuuden menettämisestä pienenee.

Vuonna 2002 Bain & Companyn teettämässä tutkimuksessa huomattiin, että suositteluasteen mittaamisella saadaan paras kuva yrityksen tulevasta menestyksestä. Verrattuna asiakkaan tyytyväisyyden mittaamiseen, suositteluasteen mittaamisella pystytään paremmin ennustamaan asiakkaan toimintaa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 57.) Löytänä & Korkiakoski (2014,57) huomauttavatkin, että asiakas voi esimerkiksi olla tyytyväinen autoonsa, mutta ei kuitenkaan sitä suosittelisi kenellekään muulle. Tästä syystä tyytyväisyyden sijasta tai sen rinnalla kannattaa mitata suositteluhalukkuutta. Suositteluasteen mittaaminen antaa myös parhaimman kuvan yrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Myös Löytänä & Korteso (2011, 202) toteavat, että asiakkaan suositteluhalukkuuden mittaaminen on yksi parhaista asiakaskokemuksen mittareista.

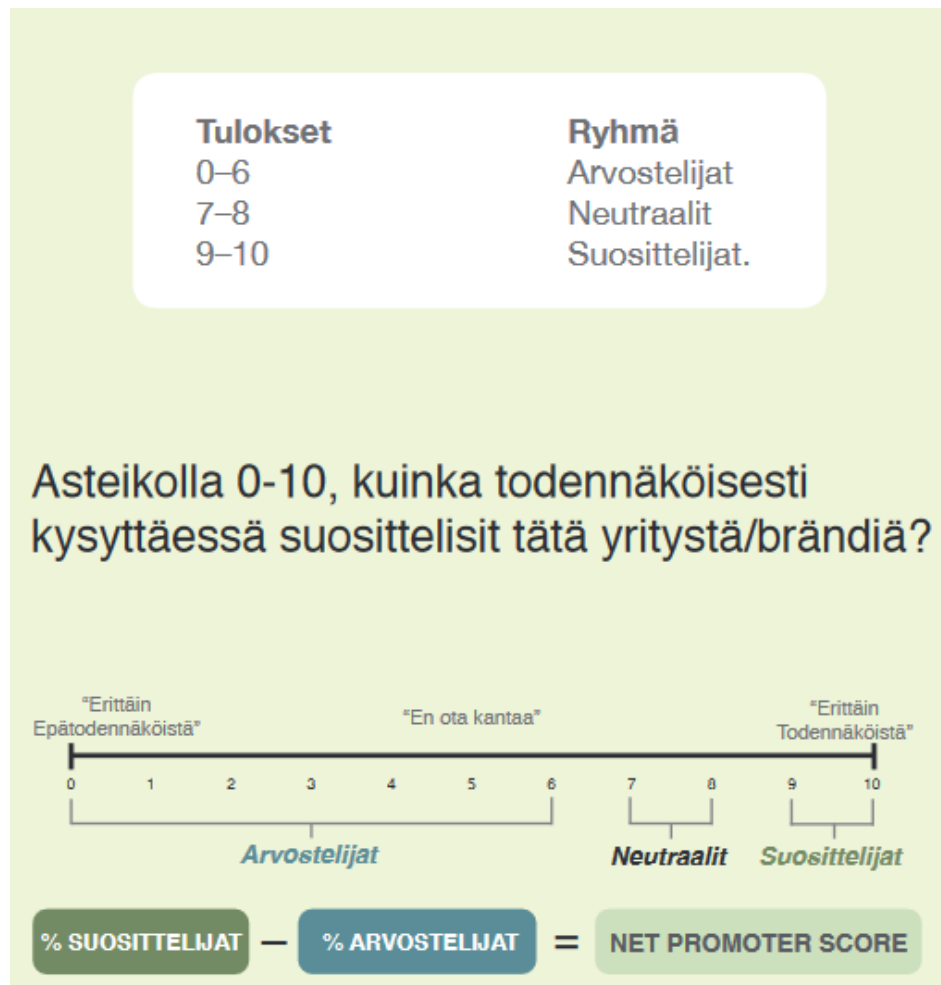
Net Promoter Score (NPS) on nykyään jo vakiintunut asiakaskokemuksen mittari ja sitä käytetään laajasti ympäri maailmaa toimialaan katsomatta. Net Promoter Score on vuonna 2003 Fred Reichheldin sekä Bain & Companyn kehittämä ja lanseeraama asiakastyytyväisyyden mittari, joka mittaa yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen laatua suositteluvuusindeksin pohjalta. Tunnettuja NPS-lukua hyödyntäviä yrityksiä ovat mm. LEGO, Apple sekä eBay. (Reichheld 2006, 44.)

Reichheldin ja Bainin tutkiessa Net Promoter Scoren kysymyksiä ja vastauksia nousi esille, että suositteluasteen kysyminen asiakkaalta sekä korkeat suositteluasteet korreloivat voimakkaasti yrityksen menestykseen muun muassa suositusten, lisäostojen ja muiden yrityksen kasvuun liittyvien asioiden kautta. (Bain & Company 2018.) Muun muassa Lego on tutkinut suositteluasteen vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Heidän teettämässä tutkimuksessa selvisi, että suosittelijat käyttävät yritykseen rahaa 35% enemmän kuin arvostelijat. Jokainen suosittelija tuottaa myös yritykselle lisämyyntiä 693 euroa suosittelun kautta, kun taas jokainen arvostelija vie myyntiä 1495 euroa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 66-67.)

Yrityksen liiketoiminnan kannalta onkin siis erityisen tärkeää saada arvostelijat käännettyä suosittelijoiksi.

NPS:n voima piilee sen helppoudessa sekä ohjaavassa vaikutuksessa. NPS kertoo yrityksen onnistumisen asiakaskohtamisessa. NPS-kyselyssä asiakkaalta kysytään, kuinka todennäköisesti hän asteikoilla 0-10 suosittelisi yritystä ystävälleen tai kollegalleen. (Löytänä & Korhikoski 2014, 58.)

Kyselyyn vastaava asiakas vastaa arvosanalla 0-10 riippuen siitä, kuinka hän suosittelisi kyseistä yritystä tai saamaansa palvelua kyseisessä asiakaskohtamisessa. Lähellä nollaa olevilla arvosanoilla on pienin todennäköisyys suosittelulle ja mitä korkeammalle arvosana nousee, sitä suuremmaksi todennäköisyys kasvaa. Vastausten perusteella asiakkaat luokitellaan suosittelijoihin, neutraaleihin sekä arvostelijoihin. Arvosanan 0-6 antaneet asiakkaat luokitellaan arvostelijoiksi. Tähän ryhmään kuuluvat asiakkaat ovat tyytymättömiä, eivät suosittelisi saamaansa palvelua tai yritystä muille ja he todennäköisesti kertovat huonoista kokemuksistaan eteenpäin, millä voi olla negatiivinen vaikutus yrityksen liiketoiminnalle. Arvosanan 7-8 antaneet asiakkaat ovat neutraaleja/passiivisia. He ovat tyytyväisiä asiakkaita, mutta eivät koe saavansa yritykseltä lisäarvoa. Tällöin he eivät välttämättä ole sitoutuneita yritykseen ja ovat alttiita vaihtamaan yhtiötä vaikka ovatkin tyytyväisiä nykyhetkeen. 9-10 arvosanan antaneet asiakkaat ovat suosittelijoita. He suosittelevat yritystä muille, ovat sitoutuneempia yritykseen sekä tekevät lisäostoja muita enemmän. Kuviossa 10 on havainnoillistettu Net Promoter Scoren toiminnan ydin.



KUVIO 10. Net Promoter Scoren ydin (ASML 2011)

Saatujen vastausten perusteella voidaan laskea NPS-luku vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta. Neutraalit, eli arvosanan 7-8 antaneet asiakkaat eivät vaikuta NPS-lukemaan. (Löytänä & Korteso 2011, 203.)

"Asiakaskokemus koostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista"

(Löytänä & Korhikoski 2014, 57). Tästä syystä kokemuksen mittaamisessa sekä sen kehittämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota mittaustulosten reliabiliteettiin. Muun muassa asiakaskokemuksen mittaamiseen sekä palvelunhallintaan erikoistunut Aare Roos (2013) kritisoi blogissaan NPS-mittaria sekä sen puutteita. Hän tuo esille mittarin epästabiiliuden, erityisesti jos kerätty aineisto on pieni. NPS-arvo voi esimerkiksi kahdella palautteen saajalla olla molemmilla 50%, mutta

annettujen palautteiden keskiarvo on toisella 9,0 ja toisella 7,5. Palautteiden määrästä riippuen tulisi siis myös huomioida annettujen numeroiden keskiarvo, eikä pelkästään nps-arvo. Asteikon tulkinta ei myöskään ole kaikkialla samanlaista. Kaikki vastaajat eivät esimerkiksi välttämättä koe arvosanaa 8 neutraaliksi, kuten se mittarissa on. On myös huomattu, että esimerkiksi suomalaiset ja saksalaiset eivät kovin helposti anna arvosanaa 9-10, jolloin NPS-luku voi jäädä pienemmäksi kuin muissa maissa, vaikka kyseessä olisikin saman konsernin yritys (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58.) NPS-lukemaa ei myöskään voida vertailla eri toimialojen kesken. On huomattu, että NPS-luku on selkeästi alhaisempi toimialoilla, joiden tuottamaan kokemukseen vaikuttavat monet ulkopuoliset tekijät. (Löytänä & Korteso 2011, 203). Myös tutkimuskysymys ja sen tulkinta voi olla ongelmallista, sillä usein asiakas saattaisi suositella tiettyä palvelun osaa, esimerkiksi puhelinpalvelua, mutta ei kuitenkaan yritykseltä saadun palvelun kokonaisuutta. Mittari myös hukkaa informaatiota, sillä neutraalit arvosanat 7-8 sekä avoimet palautteet niiden takana jäävät usein huomioimatta. (Roos 2013.)

Myös Löytänä & Korkiakoski (2014, 145-158) toteavat, että NPS-mittarin tieteellinen pohja on vielä hutera, vaikka yhä useammat tutkimukset osoittavat mallin toimimisen. NPS on keino asiakaskohtaamisten mittaamiseen sekä kehittämiseen, mutta ei kuitenkaan oleellinen osa yrityksen viestintää. Oleellisinta onkin asiakkaan kuunteleminen. NPS-arvo ei siis välttämättä kerro koko totuutta asiakkuuden tilasta, joten se tarvitsee rinnalleen asiakkaan avoimia palautteita, jolloin todellisiin ongelmiin voidaan reagoida. Net Promoter Scoren onkin kuvattu toimivan kuumemittarin tavoin. NPS-arvo vihjaa taudista, avoin palaute kertoo taudin syyn.

3 CASE: LÄHITAPIOLA VELLAMON DIGICENTERIN PUHELINPALVELU

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka toimeksiantajayrityksen henkilöasiakaspuhelinpalvelussa asiakkaan saamaan kokemukseen sekä suositteluasteeseen voidaan vaikuttaa. Tarkoituksena on myös selvittää ne asiat, jotka kokemukseen vaikuttavat positiivisesti ja negatiivisesti. Työssä pyritään myös selvittämään asiakaskokemuksen sekä sen johtamisen ja mittaamisen nykytila kohdeyrityksen Digicenterissä.

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys, jonka jälkeen käsitellään valittu tutkimusmenetelmä sekä tutkimustulokset. Luvun lopussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta sekä johtopäätöksiä tutkimustuloksista.

3.1 Toimeksiantajayritys

LähiTapiola on yksi Suomen johtavista vakuutusyhtiöistä. LähiTapiola-ryhmä sai alkunsa vuonna 2013 Lähivakuutuksen sekä Tapiolan fuusiossa. LähiTapiola-ryhmään sisältyy LähiTapiola Vahinkoyhtiö, LähiTapiola Henkiyhtiö, LähiTapiola Varainhoito, LähiTapiola kiinteistövarainhoito ja LähiTapiola Kiinteistöpääomarahastot sekä 20 alueellista keskinäistä vahinkovakuutusyhtiötä. LähiTapiola palvelee henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys sekä yhteisöasiakkaitaan vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisen sekä säästämisen ja sijoittamisen palveluilla. Yhtiöryhmä työllistää noin 3400 henkilöä, joista noin puolet työskentelevät alueyhtiöissä. (LähiTapiola 2018.) Toimeksiantajayritys LähiTapiola Vellamo on yksi alueyhtiöistä, ja pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan henkilökohtaisella sekä monikanavaisella asiakaspalvelulla (Rajala 2018).

LähiTapiola Vellamon Digicenter koostuu henkilöasiakas- sekä yritysasiakastiimeistä, jotka palvelevat Vellamon alueyhtiön asiakkaita puhelimitse sekä sähköisissä kanavissa. Digicenterin henkilöasiakastiimi työllistää tällä hetkellä 15 henkilöä ja työtehtäviin sisältyvät muun muassa:

- henkilöasiakkaan vakuutus-, säästö ja sijoituspalveluiden tarpeiden kartoitus ja aktiivinen tarjonta sekä myynti

- digikanavat-palveluiden käytön edistäminen asiakkuuksien hoidossa
- asiakkaan palvelukokonaisuudesta huolehtiminen vastuullisesti itse sekä tarvittaessa ohjaamalla erityiskanaviin.

Vakuutusyhtiöt nähdään perinteisesti yrityksinä, jotka myyvät tuotteitaan ja seuraavan kerran ovat yhteydessä asiakkaaseensa hänen tehdessä korvausilmoitusta. LähiTapiolan yksi strategian osa-alueista on muuntua perinteisestä vakuutusyhtiöstä elämänturvayhtiöksi, joka on asiakkaan elämässä mukana koko elinkaaren läpi palveluidensa avulla. Tähän saakka vakuutus on ollut päätuote, jonka rinnalle on tarjottu palveluita. Jatkossa tavoitteena on tarjota asiakkaan jokapäiväiseen talouteen, terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä palveluita, joiden rinnalle tulee turvaa vakuutuksen muodossa. Tällöin asiakkaat saavat kokonaisvaltaista ja ennakoivaa palvelua turvallisuuden, terveyden sekä talouden osa-alueilla. Elämänturva-ajatteluun liittyy myös vahvasti asiakkaan saamat kokemukset. Ylivertaisten asiakaskokemusten luominen onkin yrityksen yksi strategisista tavoitteista.

Digicenter kohtaa asiakkaita asiakaskokemuksen muodostuminen kannalta useassa vaiheessa. Asiakkaat voivat olla puhelimitse, verkkoviestitse sekä videopuhelulla yhteydessä ennen ostosta, ostotapahtumassa sekä myös ostotapahtuman jälkeen. Asiakasrajapinnassa asiakkaita palveleva Digicenter on siis avainroolissa ylivertaisten asiakaskokemusten luomisessa sekä yhtiön strategian toteuttamisessa.

3.2 Tutkimusmenetelmä sekä aineiston kerääminen ja analysointi

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään sekä kuvaamaan tutkittua ilmiötä syvällisesti saaden siitä kattavan kuvan.

Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti, jolloin tutkimustulosten pohjalta voidaan luoda teorioita ja oletuksia tutkitun ilmiön toiminnasta. (Kananen 2015, 71; Cresswell 2014, 4.)

Tämän työn tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä valitulla menetelmällä saatiin hyvin avoimia sekä yksityiskohtaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kvantitatiivisella tutkimuksella vastaukset olisivat voineet jäädä pintapuolisiksi. Tällä hetkellä toimeksiantajayritys myös kerää asiakaspalautteita kvantitatiivisesti. Asiakaskokemusta ei myöskään ole yhtiössä aiemmin tutkittu laadullisesti, joka myös omalta osaltaan tuki valitun tutkimusmenetelmän käyttöä.

Teemahaastattelu on suosituimpia aineistonkeräysmenetelmiä laadullisissa tutkimuksissa. Teemahaastattelussa ei edetä tarkoilla ennaltamääritetyillä kysymyksillä, vaan sillä on ennaltamääritetyt teemat, joilla keskustelua ohjataan sitä kuitenkaan kontrolloimatta. Tällöin haastattelu on keskustelunomaista sekä vapaamuotoista, jolloin tilaa jää myös vapaalle tulkinnalle. Teemahaastattelulle tavanomainen vapaa tulkinta antaa lisäarvoa tutkittavalle ilmiölle uusien näkökulmien kautta. Tällöin myös tutkimuksen lopputulos on monipuolisempi. Teemahaastatteluun osallistuvia ihmisiä ei tule valita sattumanvaraisesti vaan valikointi tulisi tehdä siten, että haastateltavilla olisi mahdollisimman paljon aineistoa tutkimukseen liittyvistä teemoista. (Kananen 2015, 148; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Työn aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Asiakashaastattelujen teemat liittyivät asiakaskokemukseen, suositteluhalukkuuteen sekä niihin vaikuttaviin tekijöihin. Esimieshaastattelun teemat liittyivät asiakaskokemukseen, asiakaskokemuksen johtamiseen ja mittaamiseen sekä suositteluhalukkuuteen. Haastateltaviksi valittiin viimeisen neljän kuukauden aikana puhelinpalvelussa asioineita asiakkaita, jotka ovat vastanneet kontaktin jälkeen lähetettyyn Net Promoter Score – kyselyn ensimmäiseen osioon. Avoimia palautteita valitut haastateltavat eivät tuolloin olleet antaneet. Tällä varmistettiin se, että haastateltaviksi on valikoitu asiakkaita, jotka ovat reagoineet kyselyyn ja heillä on jonkinlainen mielikuva yhtiön puhelinpalvelusta. Toimeksiantajayrityksestä haastateltiin palvelupäällikkö Marita Rajalaa, joka toimii lähiesimiehenä Digicenterissä.

Asiakashaastattelut suoritettiin 13.4.2018 puhelimitse ja kukin haastattelu tallentui automaattisesti yhtiön käytössä olevaan pilvipalveluun, josta ne myöhemmin kirjoitettiin kirjalliseen muotoon eli litteroitiin. Haastatteluun suostuneita henkilöitä tavoitin yhteensä 6 ja haastattelujen kestot olivat noin 10-20 minuuttia riippuen haastateltavasta. Esimieshaastattelu tapahtui kasvotusten ja haastattelu nauhoitettiin nauhurilla. Myös esimieshaastattelu litteroitiin. Litterointia ei tehty sanatarkasti eli muun muassa puheelle tyypilliset täytesanat jätettiin pois. Kaikki oleellinen sisältö kuitenkin kirjoitettiin auki.

3.3 Asiakashaastattelujen tulokset

Asiakashaastattelujen pyrkimyksenä oli selvittää asiakkaiden ajatuksia asiakaskokemuksesta, ylivertaisesta asiakaskokemuksesta, suosittelun vaikutuksesta sekä suositteluun vaikuttavista tekijöistä.

3.3.1 Asiakaskokemus

Kysyttäessä asiakkailta, mistä heidän mielestään asiakaskokemus muodostuu, nousi esille useasti hyvä sekä ystävällinen asiakaspalvelu. Asiakkaan huomioiminen, palvelun henkilökohtaisuus sekä myös asiakkaan kuunteleminen olivat teemoja, joiden ympärille haastateltavat kokivat asiakaskokemuksen rakentuvan. Myös palvelutilanteen rento ilmapiiri sekä fiilis nousivat esille.

”Kyllä mä toivon saavani hyvää ja ystävällistä palvelua. Kyllä mä tykkään kun mä menen kauppaan että mulle sanotaan hei. Sellanen huomioinen ja henkilökohtaisuus. Myös tunne ja fiilis vaikuttavat, jos esimerkiksi sellanen kauheen tekoreipas myyjä soittaa niin se pistää heti ärsyttämään ja en halua yhtään mitään (ostaa). En kyl tykkää siitäkään että teititellään, että olis suht sellanen, ei niin muodollinen. Tasavertaisuus.”

”No palveluystävällisyys ja palveluhalukkuus yleensäkin. Näyttäs että tärkeintä on että tulis kauppa eikä se että asiakas tulis kuulluksi. Asiakkaan kuuntelu on monesti tosi huonoo. Asiantuntevaa ratkasuhalukkuutta ja joustavuutta ongelmatilanteissa pitää löytyä. Yhtiön puolelta

asiakkaaseen päin yhteydenpito on tärkeää.”

”...Millanen se myyjä tai asiakaspalvelija on. Et onko se miten päälleikävä, sitten se niinku ärsyttää. Semmonen ihmistenlukutaito. Asiakaskohtaamisen tunne ja fiilis kanssakäymisessä on tärkeää. Ei kuitenkaan saa olla liian rento että se menee muuten sellaseks naureskeluks. Asiantunteva, ei liian kaverillisia.”

Myös yrityksen brändi ja sen tarjoamat tuotteet, palvelut sekä strategiset valinnat hinnoittelun sekä palvelun saatavuuden suhteen olivat haastateltavien mielestä asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

”Varmaankin niinkun siitä tuotteesta se rakentuu, että onko se sellanen mikä kiinnostaa, ja jos ei kiinnosta niin se miten sitä myydään tai yritetään myydä.”

”...esimerkiksi se että mä autojen vakuutuksista halusin tarjoukset ja yhtäkkiä hinta on reilusti korkeampi ku lopulta siellä missä otin. ja asiakaspalvelija ei osannut kertoa mistä johtuu.”

”Mun mielestä se asiakaskokemus koostuu tosi paljon siitä yrityksen brändistä, hinnoittelusta ja ennen kaikkea tietty hinta-laatu-suhteesta. Myös palvelun tavoitettavuus sekä laatu vaikuttaa.”

Asiakaspalvelun ratkaisuhaluus, oma-aloitteisuus sekä asiakkaan arvostus olivat tekijöitä, jotka haastateltavien mielestä tekivät palvelutilanteessa syntyneestä asiakaskokemuksesta ylivertaisen. Tärkeäksi koettiin myös se, että asiakasta kuunnellaan ja hänelle tarjotaan sen perusteella asiakkaalle sopivinta ratkaisua.

”Ehkä sellanen että ehdotetaan, tai niinku oma-aloitteisesti, esim. vaatetta ostaessa myyjä kysyy että oisinko halunnut jonkun toisen värisen, tulee jotain lisää. Eikä sanota että ne on tuolla kulman takana vaan sitten haetaan tai tullaan mukaan. Jossain kenkäkaupassa esimerkiks joutunut kokoja etsimään itse laatikoista ja se oli mun mielestä tyhmää. Henkilökohtaisuus palvelussa.”

”Osaa niinku kuunnella sitä asiakasta eikä väkisin pakota tuotetta tai palvelua. Että tulen kuulluksi, ymmärrettyks ja arvostetuks.”

Ylivertaisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi asiakaspalvelijan tulee kohdata asiakas aidosti ja luoda tilanteesta ainutkertainen asiakkaalle.

Myös tilannetaju asiakaskohtaisesti, esimerkiksi lisämyynnin tai perustietojen tarkistamisen osalta on tärkeä osa ylivertaista kokemusta.

”Kyllä se ylivertaisuus tulee ennen kaikkea siitä kokemuksesta, että saa paljon enemmän mitä antaa (maksaa). Esimerkiks erinomainen asiakaspalvelu on hyvä osa tätä ylivertasta kokemusta. Tietty siihen tarvitaan mun mielestä sellasta eksklusiivisuuden tuntua sekä kannatettavaa yrityksen julkikuvaa. Hyvä esimerkki on just toi M-room parturiketju. Tosi erinomainen palvelu ja vahva eksklusiivisuuden tuntu. Lisämyynti ei mun mielestä kuulu ylivertaisen asiakaskokemuksen piiriin. Esimerkiksi just puhelimitse kun asioi jossain niin heti ollaan myymässä lisää.”

”Yks mikä mua häiritsee aina on se että joka kerta multa kysytään samat asiat ja ei niiku päästä edes liikkeelle ja se on hyvin turhauttavaa. Multa suurinpiirtein kysytään että onko nimeni xx xx. Minusta se riittää että jos minä esimerkiks soitan, niin se ihminen näkee mun puhelinnumeron ja kuulee kun mä itseni esittelen ja voin mä henkilötunnuksen myös kertoa, mutta se että kysellään kaikki asiat uudestaan ja uudestaan.”

Myös asioiden hoituminen kerralla kuntoon, taikka lupaus siitä että asia kyllä hoidetaan, ovat osa hyvää asiakaskokemusta.

”Valitettavasti en nyt osaa vastata mutta palaan asiaan kun on selvitetty. Semmonen turvallisuudeentunteen luominen, että vaikka ei heti osata selvittää, saadaan tunne siitä että asia on otettu hoitoon. Joku on ottanut mun asian hoidettavaksi eikä jää epäselvyyttä siitä että hoitaakohan se sitä.”

3.3.2 Suosittelem

Kaikki haastateltavat kokivat, että suosittelulla on vaikutus heidän tekemiinsä ostopäätöksiin, mutta se ei kuitenkaan ratkaise ostopäätöstä.

” Ainakin mä menen käymään ja katsomaan, mutta en tiedä ostanko. Mutta ilman muuta menen katsomaan.”

”No sil on sillä tavalla vaikutusta että mä katson että jos sen jutuissa on perää, et mä selvitän samalla sen tilanteen. Mut kyllä mä päätöksen teen selkeästi itsenäisesti katsomalla sen tilanteen mikä se on. Mä opetan näitä nuoria just siihen että pitää tajuta että netissä

kaikki ei oo totta.”

”Kyllä sillä on (vaikutusta), et jos jostain kuulee tosi paljon huonoa palautetta, että tuote on huono ja asiakaspalvelu on huonoa niin kyllä sitä sitten miettii. Kyllä mä sitten tietty selvitän itse että mitä vaihtoehtoja on tarjolla ja mihin hintaan, itse luon sen ostopäätöksen.”

Kysyttäessä tekijöitä, jotka saavat suositteluun palveluntarjoajaa tai sen palveluita, esiin nousi useita asioita. Muun muassa hinta, asiointin vaivattomuus, palvelun laatu sekä lisäarvon tuntu ovat tekijöitä, joiden perusteella haastateltavat olivat valmiita suositteluun.

”Siin on kolme asiaa. Ensimmäisen asia on se hinta, että se on niin järkevä, toinen on se että palvelu on joustava ja nopea. Siinä ei niinkun tuhlata aikaa turhaan. Kolmas asia on se että selvitetään selkeästi asiakkaalle jos se hinta on jotenkin omituinen että mistä se muodostuu. Tavallaan se rehellisyys siinä kaupankäynnissä.”

”Tuote tai palvelu on hyvää ja toimii. Ja jos ei toimi ja pitää ottaa yhteyttä aspaan nii sitte sitä yritetään ratkasta ja että asiakaspalvelija osaa hoitaa sen niin että jää hyvä mieli.”

Kaksi haastateltavista totesi, että minkään yksittäisen asian perusteella he eivät vielä suosittelisi yritystä tai sen palveluita, vaan ratkaisevana tekijänä on kokonaisuuden toimiminen. Kokonaisuuteen liittyivät muun muassa hinta, tuotteen laatu, asiakaspalvelu sekä lisäarvon tuntu.

”Kyllähän se on ilman muuta se niinkun hyväpalvelu, asiantuntemus ja kyllähän myös se hinta ja edullisuus. Kokonaisuus näistä kaikista asioista.”

”Tosi monet asiat siihen kyllä vaikuttaa. Ensimmäisenä tietysti se hyvä asiakaspalvelu. Jos muhun asiakkaana suhtaudutaan tosi nihkeesti niin en mä kyllä pystyisi sitä yritystä sitten suositteluun. Tietysti myös hinta-laatusuhde. Jos nyt vakuutusyhtiöstä puhutaan ja hinta-laatu olis eri firmoilla sama, niin kyllä sitten se lisäarvon tuntu ratkasee sen mun suosittelun. Siihen sit sisältyy se vaivattomuus. Myös teknologian ja uusien ideoiden hyödyntäminen on mulle iso juttu. Sellanen modernius.”

Muun muassa pitkät jonotusajat, asiakkaan pompottelu, epäoikeudenmukainen kohtelu sekä asiointin vaikeus olivat tekijöitä, jotka

saivat haastateltavat arvostelemaan palveluntarjoajaansa. Myös liika myynnillisuus oli negatiivisesti vaikuttava tekijä.

”Varmaan just se että ei oo saanu minkäänlaista asiakaspalvelua. Tai jos mä joudun esimerkiks puhelimessa jonottamaan tosi kauan.”

”No kyllä se on se palvelun laatu, jos se on äärettömän huonoo nii ei sitä voi anteeks antaa. Just tulen pankista jossa olen antanut palautetta siitä että pankki ei osannut palvella ja minä siirsin toiseen pankkiin kaikki paperit.”

”Jos koen että mua kohdellaan epäoikeudenmukaisesti niin en mä suosittelisi. Myös liian myynnillinen palvelumalli ärsyttää, se ostaminen tulee kuitenkin asiakkaan arvostuksen kautta.”

Yksi haastateltavista nosti esille myös yrityksen huonon imagon sekä yrityksen ympäristöystävällisyyden.

”No jos yrityksellä on huono imago tai se on äärettömän epäekologinen. Vanhanaikaisuus on mulle sellanen punanen vaate.”

3.3.3 Kokemus Digicenterin puhelinpalvelusta

Haastateltujen asiakkaiden kokemukset asiomisesta Digicenterin puhelinpalvelussa olivat pääosin positiivisia. Positiivisten kokemusten syntyyn vaikuttivat muun muassa laadukas ja asiantunteva palvelu, lyhyt jonotusaika sekä asioiden hoituminen kerralla kuntoon.

”Tosi hyviä (kokemuksia). Varsinkin nyt kun meidän kylältä lähti toimisto pois ja nyt sit onnistu puhelimessa hoitamaan samat asiat.”

”Kaikin puolin positiivinen kokemus, mutta just sitä ainutlaatuisuuden tunnetta toivoisin lisää. Myös liika myynnillisuus hieman ärsyttää. Mut se puhelinpalvelu on kaikin puolin toimiva, ei kuitenkaan mitenkään ainutlaatuinen.”

Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että viimeisimpien kontaktien perusteella hänellä oli hieman kriittinen mielikuva kyseisestä palvelukanavasta, mutta asiakaskokemus LähiTapiolasta on kuitenkin kokonaisuutena positiivinen.

”No viimeks ei hoitunut kerralla kuntoon. Se alkuperäinen yhteydenotto oli tammikuussa, toinen oli helmimaaliskuussa ja joutu selittää samat asiat. Ja tammikuussa luulin että kaikki ok, mut sitku tuli seuraava lasku niin huomasin että eipäs ollutkaan kunnossa. Vähän kriittinen kokemus, mut sit se kolmas yhteydenotto LähiTapiolan puolelta oli hyvä, kovasti pyysi anteeksi firman puolesta ja sit vähän pelasti sen tilanteen.”

Haastatelluista asiakkaista osa koki, että voisivat suositella Digicenterin puhelinpalvelua ystävilleen. Heidän tähän saakka kertyneet kokemukset olivat olleet pääosin positiivisia. Suositteluhalukkuuteen vaikuttivat muun muassa palvelijoiden asiantuntevuus, nopeus sekä se, että sovitut asiat tulivat myös hoidetuiksi.

”Kyllä mä suosittelisin. Mun kohdalla onnistu osoitteenmuutokset, sain sieltä vakuutustarjouksia ja ne tuli postissa kuten sovittiin. Jonkun hetken kyllä odotin jonossa mutta en liian kauaa. Jos jonotus tosi pitkä niin sitten kyllä olisi vaikutusta suositteluun. En oikein muuta osaa sanoa. Kokonaisuutena palvelu on toiminut, asiakaspalvelu on hyvää. Mulla oli siinä tarjouksella yrityspuolen numero vaikka henkilöasioista oli kyse. Hoiti kuitenkin sitten asian vaikka ei välttämättä hänen vastuulleen kuulunut. Tosi hyvin suju.”

”Kyllä ehdottomasti. Asiointi pääosin vaivatonta ja nopeaa. Myös firman suomalaisuus sekä hyvä imago ovat plussaa.”

Osalla haastatelluista kokemukset asioimisesta olivat negatiivisia eivätkä he kokeneet, että pystyisivät suosittelemaan palvelua muille. Negatiivisen kokemuksen syntyyn vaikuttivat muun muassa hinnoittelu, jonoaika, asiakaspalvelijan ammattitaidottomuus sekä asiakkaan pompottelu.

”Enpä oikeestaan. Se minusta ei toiminut. En saanut vastauksia kysymyksiini. Nähtävästi ihminen ei tiennyt että mihin se (hinta) perustuu. Ei ollu riittävän paljoo taustatietoo. Enkä mä usko että se olis sen henkilön vika, vaan minusta se tuntu siltä että se koulutus, esimiesten antama koulutus, on ollut riittämätöntä.”

”No, siinä mielessä en, että vähän on pompoteltu kyllä. Eka toimistolla, sitten nettiin ja vikana puhelimesta eikä asia hoitanut kuntoon. Hieman kriittinen olen joo. Myös jonotusajat välillä ihan hirveän pitkät.”

Asiakashaastattelun lopuksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka heidän mielestään Vellamon Digicenterin puhelinpalvelua voitaisiin parantaa, jotta suositteluhalukkuutta saataisiin kasvatettua. Kehitysehdotukset liittyivät pitkälti palveluiden hinnoitteluun sekä jonotusaikoihin. Myös palveluneuvojien asiantuntevuus sekä kontaktien yleinen ilmapiiri nousivat esille.

”Just se että sais asiat ensimmäisellä kerralla kuntoon, jos ei tiedä jotain heti niin menee sitten tietty kysymään ja selvittämään sen. Ja jos luvataan palata asiaan torstaina niin palataan sitten torstaina eikä perjantaina. Ja jos ei oliskaan selvinnyt niin sitten soittaisi ja kertoisi että ei vielä ole selvinnyt niin ottaisi yhteyttä että asia käsittelyssä ja emme ole sinua unohtaneet.”

”En mä muuta osaa sanoa kun toi hinta, mutta te ette varmaan siihen voi vaikuttaa. Jonotusajat ovat myös aika pitkiä välillä.”

”Joskus kun oon soittanut niin on jotenkin ylimielisesti suhtauduttu mun asiaan. Et ehkä jotkut asiakaspalvelijat vois omaa suhtautumistaan muuttaa.”

3.4 Esimieshaastattelun tulokset

Esimieshaastattelussa haastateltiin Digicenterin lähiesimiehenä toimivaa palvelupäällikkö Marita Rajalaa. Hänen vastuullaan on henkilöasiakkaita puhelimitse sekä sähköisesti palvelevan Digicenterin palveluneuvojat. Rajala vastaa tiimin jäsenten myynnillisten sekä laadullisten tavoitteiden täytymisestä. Asiakaskokemuksen johtaminen on siis osa hänen työtehtäviään. Rajala myös kehittää alaistensa osaamista koulutusten sekä työtuntien avulla. Työtunneilla tarkkaillaan asiakaspalvelun laatua muun muassa NPS-mittarin avulla.

Esimieshaastattelulla pyrittiin saamaan kuva Digicenterin asiakaskokemuksen johtamisen ja mittaamisen nykytilasta.

Haastattelussa kysyttiin Rajalan näkemyksiä asiakaskokemuksesta ja siitä, kuinka puhelinpalvelussa hyvä asiakaskokemus muodostetaan. Rajala (2018) näkee asiakaskokemuksen olevan äärimmäisen tärkeä osa

yrittäjien liiketoimintaa. Asioidessaan yrityksessä asiakas muodostaa kokemuksen yrityksen palveluista ja tuotteista ja kaikkein tärkeimpänä Rajala näkee ne vuorovaikutustilanteet, joissa asiakas haluaa odotuksilleen vastauksen. Jotta yritys pystyy tuottamaan ylivoimaista asiakaskokemusta sekä vastaamaan asiakkaan odotusarvoja, tulee asiakaskokemuksen tuottamisen lähtökohdat olla kunnossa.

Rajala (2018) toteaa, että ratkaisevia tekijöitä asiakaskokemuksen muodostamisessa puhelunkontaktin aikana ovat nopea reagointi puheluun sekä asiantunteva ja aito palvelu. Asiakkaan tulee saada asiansa kerralla kuntoon eikä heitä tule pompotella.

”Puhelinpalvelussa on tärkeitä, että reagoimme asiakkaan puheluun nopeasti ja asiantuntevasti. Asiakas haluaa saada asiansa hoidettua eikä häntä saa pompotella tekijältä toiselle. Henkilö, joka vastaa puheluihin, osaa aidosti kohdata asiakkaan ja kartoittaa vuorovaikutteisesti asiakkaan tarpeet. Hän on myös taitava avaamaan keskustelun ja kuuntelemaan asiakasta.”

Huonojen asiakaskokemusten syntymistä Digicenterissä vältetään yhteen hiileen puhaltamisella. Kaikille on yhteiset pelisäännöt ja kaikki ovat sitoutuneet toimimaan niiden mukaisesti ylivertaisten asiakaskokemusten tuottamiseksi. Jos huonoja kokemuksia syntyy, reagoidaan saatuun palautteeseen nopeasti.

”Jos asiakas ei ole tyytyväinen, pyrimme selvittämään tyytymättömyyden syyt ja korjaamaan tilanteen niin, että asiakaspalautteeseen vastataan välittömästi. Tiimissämme on asiakaspalautteestaava, joka kerää henkilökunnan kirjaamia ja asiakkaiden antamia asiakaspalautteita erilliselle asiakirjalle. Sieltä löytyvät positiiviset ja negatiiviset palautteet sekä mahdolliset kehitysehdotukset. Osa palautteista annetaan tiedoksi, jotta vältämme vastaavanlaiset tilanteet jatkossa ja osa palautteista jätetään hoidettaviksi eteenpäin. Puuttamalla epäkohtiin riittävän ajoissa voimme ennaltaehkäistä huonojen asiakaskokemusten syntymistä jatkossa.”

Rajalalla on selkeä ja määrätietoinen kuva Digicenterin asiakaskokemustavoitteesta. Asiakaskokemustavoitteena on tuottaa ylivoimaista asiakaskokemusta ja luoda yhtiöstä positiivista kuvaa.

”Vellamon Digicenterin tavoitteena on tuottaa ylivoimaista asiakaskokemusta elämänturvan ammattilaisina ja erottaa kilpailijoista laadukkaan palvelun kautta. Strategisena mittarina käytämme NPS eli suositteluhaluuden mittaria, jossa tavoitteena on saada NPS-luvuksi 65 vuonna 2018. Asiakas haluaa puhelinpalvelun ja sähköisten viestien kautta apua ongelmiinsa ja meidän ensisijainen tavoite on täyttää asiakkaan tarve ja samalla luoda hyvää imagoa. DigiCenter on isossa roolissa luomassa kasvot LähiTapiola Vellamolle. Haluamme olla tehokkaita ja laadukkaita henkilöstön hyvinvointi huomioiden.”

Asiakaskokemustavoitteeseen pääsemisen työkaluiksi Rajala (2018) luettelee jatkuvan valmentamisen, laadun valvonnan, onnistumisista palkitsemisen sekä asiakaskokemuksen mittaamisen. Asiakaskokemuksen mittarina, Net Promoter Scorea on Digicenterissä käytetty sen perustamisesta saakka. Asiakaskokemusta mitataan Digicenterissä puhelinkontakteissa. Kaikista puheluista kyselyä ei kuitenkaan lähetetä eivätkä kaikki asiakkaat myöskään kyselyyn reagoi, joten palautteiden määrät eivät välttämättä yksittäisen palveluneuvojan kohdalla ole kovinkaan suuria. Kyselyssä asiakkaalle esitetään kolme kysymystä:

- Kuinka todennäköisesti suosittelisit LähiTapiolan palveluita ystävällesi tai kollegallesi (0-10)?
- Saitko hoidettua asiiasi kerralla kuntoon?
- Sujuiko asiointi mielestäsi hyvin?

Puhelinpalvelussa NPS-kysely on kohdennettu juuri kyseiseen asiakaskontaktiin. Suositteluasteeseen saattaa kuitenkin vaikuttaa vanhat asiat tai esimerkiksi kielteinen korvauspäätös. Pelkkiä numeropalautteita seuraamalla ei päästä kiinni mahdollisiin ongelmakohtiin, vaan avoimet palautteet ovat avainasemassa asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Sähköisistä yhteydenotoista NPS-kyselyä ei asiakkaalle lähetetä. (Rajala 2018.)

”Tavoitteeseen päästään jatkuvalla valmentamisella ja valvomalla laatua ja sen kehittymistä. Tiimin tulospalkkiokriteerinä on päästä NPS-luvun tavoitteeseen 65 ja tämän mittarin kehittymistä seuraamme vähintään kerran kuussa tiimipalavereissa. Asiakkaiden NPS-kyselyn kautta saatuja palautteita seurataan kuukausittain ja parhaimmat palautteet tuodaan esille tiimipalavereissa. Useammin annan myös palautetta henkilökohtaisista onnistumisista työtuntien yhteydessä ja jaan onnistumisia myös koko tiimille. Tämä ruokkii muitakin pyrkimään vielä parempiin suorituksiin. Olen tuonut NPS-mittarin erittäin näkyväksi koko tiimille ja meillä on kova halu pärjätä asiakaskokemuksen tuottamisessa sekä yksilö- että tiimitasolla. Parhaita palkitaan välillä pienillä palkinnoilla. Tällä hetkellä panostamme tunne- ja vuorovaikutustaitojen valmentamiseen.”

Asiakaskokemuksen johtamisessa Rajala (2018) puhuu kiittämisen ja kannustamisen kulttuurista. Kun henkilöstö on tyytyväinen, näkyy se myös asiakkaille parempana kokemuksena. Asiakaskokemuksen johtaminen alkaa jo rekrytoinneista ja Digicenteriin pyritään palkkaamaan henkilöitä, jotka ovat aidosti asiakaspalveluhenkisiä.

”Vellamon DigiCenteriä perustettaessa haluttiin lähteä luomaan ensin kulttuuria, jossa kiitetään, kannustetaan, kannetaan vastuuta asiakkaista, kehitytään jatkuvasti, ollaan myynnillisiä, kokeillaan asioita ja opitaan (uutta). Asiakaskokemusta on johdettu erilaisten valmennusten, havainnointien ja seurannan kautta. Kuuntelen säännöllisesti asiakaspuheluita johdettavien kanssa ja täytän laadunarviointilomaketta ja kirjaan seuraavan kehityskohdan erilliseen valmennustyökaluun. Laadunarviointilomakkeessa otetaan kantaa muun muassa siihen, kuinka asiakasta tervehdittiin, miten asiakkaan akuutti asia hoidettiin, laajennettiinko keskustelua, kuunneltiinko asiakasta ja millainen oli koko asiakaskohtaamisen vuorovaikutus ja tunnetila. Säännöllisten havainnointien ja valmennusten tarkoitus on kehittää johdettavan taitoja kohdata asiakas laadukkaasti.”

Rajala (2018) toteaa, että suositteluhalukkuudella on valtava merkitys yritykselle. Kun asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun ja odotukset on ylitetty, on hän valmis suositteluun. Suosittelu tuo yritykselle lisää

asiakkaita ja liiketoiminta kasvaa. Tästä syystä suositteluhaluuden mittari NPS onkin Digicenterissä suuren tarkastelun alla.

”Jos asiakas on valmis suosittelemaan yritystä muille, on tärkeitä saada aktivoitua heitä. Suosittelijat tulisi jotenkin huomioda eri tavalla, koska he ovat avainasemassa viemään yrityksemme brändiä eteenpäin. Suositteluhalukkaita asiakkaita esimerkiksi kutsutaan erilaisiin työpajoihin jolloin he pääsevät näin osallistumaan tulevien palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun ja antamaan oman mielipiteensä jo ennen palvelun tai tuotteen toteutukseen tuloa. Tällä varmistetaan, että kehitys ja muutokset ovat myös asiakkaiden näkökulmasta positiivisia. Henkilöstöä ei saa myöskään unohtaa siinä kohtaa, kun asiakas on niin tyytyväinen, että suosittelee meitä eteenpäin. Asiakaspalautteet on tuotava tiedoksi ja tämä motivoi henkilöstöä entistä parempaan tekemiseen.”

3.5 Johtopäätökset

Asiakaskokemuksen muodostumisessa asiakkaat arvostivat hyvää asiakaspalvelua. Myös tavoitettavuus sekä yrityksen tarjoamien tuotteiden hinnat ovat osa asiakaskokemuksen kokonaisuutta. Kuvioon 11 on asiakashaastattelujen perusteella tehty listaus niistä tekijöistä, jotka asiakaskokemukseen ja asiakkaan suositteluhaluuteen vaikuttavat positiivisesti taikka negatiivisesti.

Positiiviset tekijät	Negatiiviset tekijät
Asiakkaan huomioiminen ja arvostus	Asiakkaan pompottelu
Asiakkaan kuuntelu	Yrityksen huono imago
Palvelun henkilökohtaisuus	Tyhjät lupaukset
Palvelun nopeus sekä tavoitettavuus	Pitkät jonotusajat, tavoittamattomuus
Halpa hinta, tuotteen hyvä laatu	Kallis hinta, tuotteen heikko laatu
Tilannetaju sekä kohtaamisen fiilis	Huono asiakaspalvelu
Asioiden hoituminen kerralla kuntoon	Epäoikeudenmukainen kohtelu
Vaivattomuus	Tilannetajuttomuus
Asiakaspalvelijan ratkaisuhaluus	Asiakaspalvelijan ylimielisyys sekä päällekkäisyys

KUVIO 11. Asiakaskokemukseen sekä suositteluasteeseen vaikuttavat tekijät

Asiakaskokemus muodostuu usean asian kokonaisuudesta.

Asiakaskontaktin aikana hyvää asiakaskokemusta sekä suositteluhaluutta pystytään tukemaan toteuttamalla kuviossa 11 esille nousseita positiivisia tekijöitä sekä välttämällä negatiivisia tekijöitä. Puhelinkontaktissa asiakaskokemukseen vaikuttamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää asiakkaan huomioiminen sekä kuuntelu. Tuotteena vakuutus on hankala, koska sille ei varsinaisesti voida määritellä laatua. Jotta asiakkaat välttyvät myöhemmin negatiivisilta kokemuksilta, on tärkeää kartoittaa asiakkaan tarve aina tilannekohtaisesti sekä käydä tarkkaan läpi, mitä vakuutus tarkalleen sisältää ja kattaa.

Haastatteluissa esiin nousseet asiat eivät olleet yllättäviä ja ne on yrityksessä jo tiedostettu. Myös strategisten valintojen, kuten jonotusaikojen sekä hinnoittelun vaikutus asiakaskokemukseen on tiedossa. Tilanne, jossa työkuorma ja työvoima eivät kohtaa, on ryhmässä korjauksen alla ja Digicenteriin onkin rekryroity lisää työntekijöitä tavoitettavuuden parantamiseksi. Asiakasrajapinnassa toimiville henkilöille

on myös laajennettu alennusoikeuksia, jolloin hintoihin liittyviä negatiivisia kokemuksia pystytään vähentämään. Työntekijöiden päivittäisiin valintoihin pyritään vaikuttamaan muun muassa jatkuvalla kouluttamisella sekä palkitsemisella, jolloin itse asiakaspalveluun kohdistuneet negatiiviset palautteet saadaan minimoitua. Asiakkaiden kokemukset Digicenterin puhelinpalvelusta olivat pääosin positiivisia ja haastattelujen sekä negatiivisten NPS-palautteiden aiheet liittyivät pääosin hinnoitteluun sekä jonotusaikoihin.

Asiakashaastattelujen tulokset tukivat hyvin yrityksen nykyistä mielikuvaa asiakaskokemukseen sekä suositteluhalukkuuteen vaikuttavista tekijöistä. Myös tutkimuksen teoriaosuuden määritelmät asiakaskokemuksesta, sen muodostumisesta, johtamisesta sekä mittaamisesta olivat hyvin samanlaisia kuin haastatteluissa saadut vastaukset.

Asiakaskokemuksen johtamisen sekä mittaamisen nykytila Digicenterissä on hyvällä mallilla. Asiakaskokemuksen johtamisessa on päästy ensiaskeleista sekä kypsymissivaiheesta eteenpäin ja johtaminen on enemmänkin jatkuvan kehityksen ylläpitämistä. Asiakaskokemustavoite on jalkautettu hyvin ja tavoitteeseen pääsemistä tuetaan yrityksen puolelta. Vastuu strategian toteutumisesta onkin nyt asiakaspalvelijoilla. Asiakaskokemusta mitataan suositteluhalukkuuden mittaria Net Promoter Scorea hyödyntäen ja mittausta tehdään useassa eri kosketuspisteessä, jolloin reagointi mahdollisiin ongelma-kohtiin on nopeaa.

3.5.1 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Digicenterissä laadunvalvontaa sekä valmentamista hoitaa lähiesimies. Kehitysehdotuksena toteaisiin, että tiimissä voitaisiin hyödyntää enemmän vertaisarviointia, jolloin työntekijät pääsisivät sparraamaan toisiaan sekä jakamaan hyväksi kokemiaan tapoja ylivertaisen asiakaskokemuksen luomisessa.

Tässä työssä tutkittiin asiakaskokemukseen sekä suositteluhalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Osa haastateltavista koki, että liika myynnillisyyys oli

negatiivinen tekijä. Olisikin mielenkiintoista tutkia, että kuinka myynnillisuus ja NPS-lukema korreloivat keskenään tiimi- sekä palveluneuvoja kohtaisesti. Digicenterille ei myöskään ole selkeää ratkaisua arvostelijoiden käännättämisestä suosittelijoiksi, joten tällaisen toimintamallin luominen olisi mielestäni erittäin tärkeää.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validiteetti kertoo tutkimuksen pätevydestä. Pätevyyteen vaikuttaa muun muassa se, että onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko tutkimuksen tulokset realistisia. (Heikkilä 2008, 28-30.)

Haastattelututkimuksessa kyselyn validiteettiin vaikuttaa kysymysten laatu. Saadaanko niiden avulla tutkimusongelma ratkaistua? (Heikkilä 2010, 186.) Tutkimuksen validiteettiä voidaan kuvailla hyväksi, kun tutkimuskysymykset sekä tutkimukseen valittu kohderyhmä on oikea (Hiltunen 2009).

Mielestäni tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Haastatteluun valikoitu kohderyhmä oli sellainen, jolla oli tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuskysymyksillä myös saatiin hyviä ja laadukkaita vastauksia, joilla tutkimusongelma saatiin ratkaisua. Tutkimusnäyte olisi kuitenkin voinut olla laajempi.

Reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta, eli onko tutkimustulos vain sattumaa vai ei. Tutkimuksen reliabiliteettiä voidaan pitää hyvänä, jos tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa. (Hiltunen 2009.)

Myös tutkimuksen reliabiliteettiä voidaan mielestäni pitää hyvänä. Aihetta on tutkittu myös aiemmin eri toimialan puhelinpalvelussa ja tutkimustulokset olivat hyvin samanlaisia tässä tutkimuksessa.

4 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka asiakkaan saamaan kokemukseen ja suositteluasteeseen voidaan vaikuttaa asiakaskontaktin aikana. Alatutkimuskysymyksillä pyrittiin selvittämään tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan suositteluhalukkuuteen positiivisesti sekä negatiivisesti. Työssä pyrittiin myös selvittämään Vellamon Digicenterin asiakaskokemuksen johtamisen sekä mittaamisen nykytilaa.

Opinnäytetyö jakautui teoriaosuuteen sekä empiiriseen vaiheeseen. Teoriaosuudessa keskityttiin asiakaskokemukseen sekä sen muodostumiseen, johtamiseen ja mittaamiseen. Empiriaosuudessa käytiin läpi tutkimus sekä tutkimuksen tulokset ja ne asiat, mitä tuloksista oli pääteltävissä. Opinnäytetyö suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, johon osallistui yhteensä seitsemän henkilöä, joista kuusi oli asiakkaita ja yksi yrityksessä esimiestehtävissä työskentelevä.

Tutkimuksella saatiin tietoa siitä, mitkä asiat asiakkaan näkökulmasta vaikuttivat asiakaskokemukseen, sen muodostumiseen sekä suositteluhalukkuuteen. Haastatteluilla saatiin myös tietoa asiakkaiden kokemuksista LähiTapiola Vellamon Digicenterin puhelinpalvelusta. Asiakaskokemukseen suurin vaikuttava yksittäinen tekijä oli hyvä asiakaspalvelu. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että kokemuksen kokonaisuus oli se tekijä, joka muodosti ylivertaisen asiakaskokemuksen ja sitä kautta vaikutti heidän suositteluhalukkuuteensa. Asiakaskontaktin aikana kokemukseen sekä suositteluasteeseen voidaan vaikuttaa asiantuntevalla, aidolla asiakaspalvelulla sekä ripeällä toiminnalla, jolloin jonotusajat eivät ole sietämättömiä. Melkein kaikki tutkimukseen osallistuneet myös kokivat, että suosittelulla on vaikutusta heidän tekemiinsä ostopäätöksiin. Haastateltavien kokemukset LähiTapiola Vellamon Digicenterin puhelinpalvelusta olivat pääosin positiivisia, mutta kokemukset eivät olleet kuitenkaan ylivertaisia. Suuri osa haastatelluista kuitenkin koki, että he voisivat suositella palvelua muille. Esimieshaastattelulla saatiin selvitettyä asiakaskokemuksen sekä sen johtamisen ja mittaamisen nykytila yrityksen näkökulmasta.

Asiakaskokemus on yritykselle tärkeä osa strategiaa sekä yksi kilpailukeinoista. Asiakaskokemuksen johtaminen sekä mittaaminen on Digicenterissä hyvällä tasolla ja asiakaskokemuksen kehittämiseksi tehdään työtä jatkuvasti.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Bergström, S ja Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Carú, A. & Cova, B. 2007. Consuming Experience. London: Routledge.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen - asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas Asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Rajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

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

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. Helsingin seudun Kauppakamari. Helsinki

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

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

Reichheld, F. 2006. The Ultimate Question : Driving Good Profits and True Growth. Boston: Harvard Business Preview Press

Schmitt, B. H. 2003. Customer Experience Management. New Jersey: John Wiley & Sons.

Soudagar, R.,Iyer,V. & Hildebrand, V. G. 2012. THE Customer Experience EDGE – Technology and Techniques for Delivering an Enduring Profitable

and Positive Experience to Your Customers. The United States of America: McGraw-Hill books.

Elektroniset lähteet:

ASML. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto ry:n verkkosivuillaan julkaisema raportti. [Viitattu 14.04.2018]. Saatavissa:

<http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy. Verkkokirja: Saatavissa: Masto-Finna-verkkokirjasto

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 29.04.2018]. Saatavissa:

http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score – Analyysistä toimenpiteisiin. Asiakkuusmarkkinointiliitto [Viitattu 6.4.2018]. Saatavissa: <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>

Loftis, L. 2015. Customer experience management –What is and why it matters. SAS Institute. [Viitattu 03.02.2018] Saatavissa:

https://www.sas.com/en_us/insights/marketing/customer-experience-management.html

LähiTapiola. 2018. Historia [viitattu 25.3.2018]. Saatavissa:

<http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiolaryhma/yhtioryhmatietoa/historia>

Löytänä, J. 2011. Johda asiakaskokemusta – lunasta brändin lupaukset. Asiakaskokemus.fi-Blogi. [Viitattu 09.04.2018]. Saatavissa:

<Http://www.asiakaskokemus.fi/2011/01/johtamalla-asiakaskokemusta-lunastetaan-brandin-antamat-lupaukset/>

Manning, H. 2010. Customer Experience Defined. Forrester Blog. [Viitattu 09.04.2018]. Saatavissa: [Http://blogs.forrester.com/harley_manning/10-11-23-customer_ex-perience_defined](http://blogs.forrester.com/harley_manning/10-11-23-customer_ex-perience_defined)

Niiranen, P. 2008. Irtisanomisoikeudet ja irtisanomisprosessin ongelmat vapaaehtoisessa henkilö - ja vahinkovakuutuksessa. Tampere: Tampereen yliopisto, oikeustieteiden laitos. [viitattu 30.01.2018].

Saatavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79854/gradu02768.pdf?sequence=1>

Pihlaja, S. 2014. Lisää myyntiä asiakkaita kuuntelemalla. Shirute Blogi. [Viitattu 14.4.2018]. Saatavissa: <http://www.shirute.com/blogit/lisaa-myyntia-asiakkaita-kuuntelemalla/>

Richardson, A. 2010. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. [Viitattu 09.04.2018]. Saatavissa: <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>

Roos, A. 2013. Net promoter score on huono idea. Pohjoisviitta Blogi. [Viitattu 21.3.2018]. Saatavissa: <https://pohjoisviitta.fi/tag/nps/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV. Teemahaastattelu. [Viitattu 08.04.2018]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Schmitt, N. 2010. Customer Experience Management : A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. John Wiley & Sons, Inc. Verkkokirja. Saatavissa: ebrary-verkkokirjasto.

Uski, S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Talouselämä kumppani-blogi. [Viitattu 09.04.2018]. Saatavissa: <Http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus-3450532>

Vainio, T. 2014. Mistä on hyvä asiakaskokemus tehty? Joy & Order Blogi. [Viitattu 09.04.2018]. Saatavissa:

[Http://www.joyandorder.fi/blogi/strategia/mista-hyva-asiakaskokemus-tehty/](http://www.joyandorder.fi/blogi/strategia/mista-hyva-asiakaskokemus-tehty/)

Van Dessel, G. 2011. Net Promoter Score (NPS) - Best practice. Market research blog. [Viitattu 18.3.2018]. Saatavissa: <https://www.checkmarket.com/2011/06/net-promoter-score/>

LIITTEET

TEEMAHAASTATTELURUNKO, ASIAKKAAT

Haastattelu tehdään puhelimitse asiakkaille, joille NPS-kysely on alkuvuoden aikana lähetetty tekstiviestitse. Haastateltavat valikoituvat ennalta-ajetun listan mukaisesti. Listassa mukana sekä suosittelijoita, neutraaleja että arvostelijoita.

Itseni sekä työnaiheen esittely.

Johdanto asiakaskokemukseen sekä suositteluhaluuteen.

- Mistä asiakaskokemus mielestänne muodostuu?
- Mikä mielestänne tekee asiakaskokemuksesta ylivertaisen?
- Mitkä tekijät saavat teidät suosittelemaan palveluntarjoajaa tai sen palveluita?
- Millaisessa tilanteessa ette suosittelisi palveluntarjoajaa tai sen palveluita?
- Onko suosittelulla teille vaikutusta ostopäätökseen?
- Minkälainen kokemus teillä on LähiTapiola Vellamosta?
- Entä asioimisesta LähiTapiola Vellamon puhelinpalvelussa?
- Tähän saakka kertyneiden kokemusten perusteella, suosittelisitko LähiTapiolan puhelinpalvelua ystäville/kollegoille?
 - Jos kyllä – mitkä tekijät ovat tähän vaikuttaneet?
 - Jos ei – mitkä tekijät ovat tähän vaikuttaneet?
 - Jos passiivi – Mitkä asiat saisivat suosittelemaan?

- Kuinka mielestänne LähiTapiola Vellamon puhelinpalvelua voitaisiin parantaa suositteluhaluuden kasvattamiseksi?

Loppuun avoin palaute LähiTapiolalle.

HAASTATTELURUNKO, LÄHIESIMIES

Haastattelu tehdään face-to-face tapaamisessa joka nauhoitetaan.

- Mitä asiakaskokemus mielestäsi on ja kuinka hyvä asiakaskokemus syntyy puhelinpalvelussa?
- Millainen LähiTapiolan (Digicenterin) asiakaskokemustavoite on?
- Kuinka sinä, lähiesimiehenä, johdat asiakaskokemusta?
- Mitä toimenpiteitä asiakaskokemuksen ja suositteluasteen parantamiseksi digicenterissä tehdään / kuinka huonojen asiakaskokemusten syntymistä voidaan välttää?

LähiTapiolassa asiakaskokemuksen mittarina käytetään Net Promoter Scorea eli suositteluhaluuden-mittaria.

- Kuinka suositteluhaluus mielestäsi kytkeytyy asiakaskokemukseen?
- Mistä suositteluhaluus syntyy ja mikä merkitys sillä on yritykselle?