

# ASIAKASNÄKÖKULMA TOIMINNAN KEHITTÄMISEN KESKIÖSSÄ

Fikuro Oy:lle toteutettu kehittämishanke

## Tiivistelmä

Tekijä Rasa, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 70+3 liitettä	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi <b>Asiakasnäkökulma toiminnan kehittämisen keskiössä</b> Fikuro Oy:lle toteutettu kehittämishanke		
Tutkinto Tradenomi YAMK, digitaaliset ratkaisut		
Tiivistelmä <p>Nyky päivänä yritysten menestymisen edellytyksenä on kestävä kilpailuedun kehittäminen. Yksi tärkeimmistä osa-alueista, jossa yritykset voivat kehittää kilpailuetua, on keskittyminen yhä voimakkaammin asiakkaisiin. Asiakaskokemus on lähestymistapa, joka auttaa yritystä tutkimaan toimintaansa ulkopuolisin silmin ja jonka avulla asiakasnäkökulma tulee toiminnan kehittämisen keskiöön.</p> <p>Kehittämishanke sai alkunsa Fikuro Oy:n tarpeesta löytää keino, jonka avulla asiakkaan näkökulma olisi aina toiminnan kehittämisen keskiössä. Tätä tavoitetta on lähestytty kehittämishankkeessa asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tarkoituksena on, että kehittämishankkeen avulla asiakaskokemus ja sen johtaminen tulevat osaksi yrityksen strategiaa.</p> <p>Kehittämishankkeessa on käsitelty asiakaskokemusta ja asiakkaan näkökulmaa asiakaskokemusprosessin, asiakaspolun ja service blueprint-palveluketjuanalyysin kautta. Nämä työkalut ovat valittu kehittämishankkeeseen, koska ne ovat asiakaskeskeisiä ja ne toimivat organisaatiossa menetelminä, joiden avulla hahmotetaan sekä asiakkaan näkökulma että organisaation toimet asiakaskokemusprosessissa. Tiedonkeruu on toteutettu haastatteluilla.</p> <p>Kohdeorganisaatiossa toteutetut haastattelut antoivat tietoa asiakaskokemuksen nykytilasta. Asiakashaastatteluiden tulokset syvensivät asiakasymmärrystä asiakaskokemusprosessin aikana. Lopputuloksena luotiin asiakaskeskeisesti kehitetyt asiakaspolku ja service blueprint-palveluketjuanalyysi sekä mittaamisen malli jatkuvan kehittämisen työkaluksi. Kohdeorganisaatio voi hyödyntää kehittämishankkeen tuloksia asiakaskokemuksen johtamisen integroimisessa osaksi yrityksen strategiaa.</p>		
Asiasanat Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaspolku, service blueprint, asiakaskokemuksen mittaaminen		

## Abstract

Author Rasa, Elina	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 70+3 appendices	
Title of publication <b>Customer's perspective in the center of business development</b> Case Fikuro Oy		
Name of Degree Master's Degree Programme in Business Studies		
<p>Abstract</p> <p>Nowadays companies are required to develop competitive advantage to succeed in the competition. One of the most important field in the creation of competitive advantage is to focus on customers. Customer experience is an approach to view business from the customer's perspective outside-in and to bring customer's perspective to the center of business development.</p> <p>The purpose of this study was to find a way for Fikuro Oy to bring the customer's perspective to the center of business development. To reach this goal it was decided to approach this research problem through customer experience. The aim of this study was to integrate customer experience and customer experience management into the company's business strategy.</p> <p>In this study customer experience was examined by utilizing following methodologies: the purchase phases of a customer journey, the customer journey and service blueprinting. These methodologies were chosen because they are customer-centric methodologies and they could help the company to understand customer's perspective and customer's actions through the customer experience process. The research methods were interviews.</p> <p>As a result, interviews held inside the company described the current state of the customer experience at Fikuro Oy. Customer interviews gained the customer insight through the purchase phases in the customer journey. Based on the results, the thesis proposes a customer journey map and a service blueprint-template which are developed in a customer-centric way and a model for the measurement of the customer experience. Fikuro Oy can use these methodologies and models to integrate customer experience management into their business strategy.</p>		
Keywords Customer experience, customer experience management, customer journey, service blueprint, measuring customer experience		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Kohdeorganisaatio .....	2
1.3	Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus .....	2
1.4	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys .....	3
1.5	Työn rakenne .....	4
2	ASIAKAS KEHITTÄMISEN KESKIÖSSÄ.....	6
2.1	Segmentointi ja profilointi.....	7
2.2	Arvon luominen asiakaskokemuksessa .....	9
2.3	Asiakaskokemus .....	11
2.4	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	17
2.5	Service blueprint ja asiakaspolku .....	18
2.6	Jatkuva kehittäminen ja mittaaminen .....	23
3	TUTKIMUS .....	28
3.1	Kehittämishankkeen kohde ja alkutilanne .....	28
3.2	Hankkeen eteneminen ja vaiheet .....	30
3.3	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tiedonkeruu.....	32
3.4	Toteutus .....	33
3.5	Aineiston käsittely ja analysointi .....	35
4	ASIAKASKESKEINEN KEHITTÄMISTYÖ.....	38
4.1	Nykytilan analyysi .....	39
4.2	Asiakaskokemusprosessi ja prosessissa syntyvä asiakasarvo .....	42
4.3	Asiakaspolku asiakkaan kokemuksen karttana.....	48
4.4	Service blueprint asiakaskokemuksen tekijöiden yhdistäjänä .....	50
4.5	Mittaristo jatkuvan kehittämisen tiedontuottajana .....	53
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	55
5.1	Kehittämishankkeen tavoite, tarkoitus ja vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	55
5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	58
5.3	Tulosten käytettävyys ja jatkokehittämisehdotukset .....	61
5.4	Yhteenveto kehittämishankeprosessista .....	62
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET.....	71

## Sanasto tässä työssä

### Asiakaskokemus

Asiakaskokemus (Customer Experience) on moniulotteinen kokonaisuus, joka muodostuu asiakkaan kognitiivisista, emotionaalisisista, sosiaalisista sekä käyttäytymis- ja aistireaktioista yrityksen tarjoamaan läpi asiakkaan ostomatkan.

### Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisen (Customer Experience Management) avulla yritys voi hyödyntää asiakkuuden todellisen kokonaisarvon, kun yritys ymmärtää asiakkaan näkökulman ja sen, millaista on olla juuri kyseisen yrityksen asiakkaana.

### Asiakaspolku

Asiakaspolku (Customer Journey) on asiakaskokemuksen konseptoitu matka, jonka asiakas kulkee asiakkuuden elinkaaren aikana. Asiakaspolku on kuvaus asiakasmatkasta asiakkaan näkökulmasta.

### Kosketuspiste

Kosketuspiste (kohtaamispiste, kontaktipiste) tarkoittaa kaikkia mahdollisia kanavia ja toimipisteitä, joissa asiakas voi kohdata brändin.

### Profilointi

Profilointi syventää asiakastuntemusta. Tunnistamalla profiloitujen asiakasryhmien piirteet sekä ominaisuudet, yritys voi tuottaa aiempaa laadukkaampaa palvelua asiakkailleen.

### Segmentointi

Segmentointi jakaa asiakkaat ryhmiin heitä yhdistävien tarpeiden, mieltymysten ja ominaisuuksien mukaan.

### Service blueprint

Service blueprint (palveluketjuanalyysi) on visuaalinen työkalu, joka esittelee asiakaskokemuksen tuottamiseen osallistuvat osapuolet ja kokemuksen tuottamiseen vaadittavat toimet.

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Kehittämishankkeen aiheeksi valittiin kohdeorganisaatio Fikuro Oy:n asiakaskokemuksen kehittäminen. Asiakaskokemuksen merkitys yrityksen keskeisenä kilpailutekijänä on nousut tärkeäksi näkökulmaksi palveluiden, tuotteiden ja koko liiketoiminnan kehittämisessä. Yritykset tuottavat aina asiakaskokemusta – halusivat tai eivät – mutta yritys itse voi päättää, minkä laatuista tuotettu asiakaskokemus on. Asiakkaan tuntemisen syventäminen ja lisäarvon tuottamisen mahdollisuus alkaa siitä, että yrityksessä muutetaan näkökulma yrittäjäkeskeisestä asiakaskeskeiseksi ja asiakkaan matkaa yrityksen kanssa siirrytään tarkastelemaan ulkopuolisin silmin, outside-in. Kehittämishankkeessa perehdytään asiakaskokemukseen sekä segmentointiin ja profilointiin merkittävänä osana asiakaskokemuksen tuottamista. Lisäksi selvitetään arvon luomista asiakaskokemuksen keinoin. Kehittämishankkeessa selvitetään mitä on asiakaskokemuksen johtaminen, kuinka asiakaskokemusta voi mitata sekä tutustutaan asiakaspolkuihin ja service blueprintiin eli palveluketjuanalyysiin osana asiakaskokemuksen kehittämistä.

Asiakaskokemuksesta sekä asiakaspoluista löytyy paljon kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita käyttämällä hakusanoina ”customer experience”. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä ja julkaisuja tallentavassa Theseus-tietokannassa löytyy 70 Lahden ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä vuosilta 2013 – 2019 jo pelkästään hakusanalla ”asiakaskokemus”. Kuten tieteellisissä artikkeleissa on tuotu esiin, asiakaskokemus on noussut merkittäväksi yritysten toiminnan osa-alueeksi ja markkinoinnin lähestymistavaksi. Saman päätelmän voi tehdä esimerkiksi siitä, että aiheeseen liittyviä kehittämishankkeita on toteutettu 2010-luvun edetessä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytteinä yhä enemmän. (Masto Finna 2019.)

Kehittämishanke on merkittävä kohdeorganisaatiolle, sillä kehittämishankkeen tarkoitus on selvittää kohdeorganisaation asioiden nykytilaa ja luoda konkreettisia malleja organisaation nykytilan kehittämiseksi. Kehittämishanke tuo asiakkaan näkökulman asiakaskokemusprosessin kehittämiseen. Organisaatiossa ei ole aikaisemmin tehty asiakaskokemuksen kehittämistyötä, joten kehittämishanke tarjoaa uuden näkökulman kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseen.

Asiakaskokemuksen tutkiminen kiinnostaa tutkijaa, sillä aihe tarjoaa mielenkiintoisia näkökulmia monikanavaisessa ympäristössä, jossa digitaaliset kanavat ja reaali maailma muodostavat asiakkaan kokonaiskokemuksen. On kiinnostavaa pohtia, kuinka yritykset voivat asiakkaat tuntemalla konseptoida asiakkaan matkan, tarjoten asiakkaalle arvoa tuottavaa

palvelua läpi asiakaspolun ja eri kosketuspisteiden aikana. Lisäksi on kiinnostavaa pohtia, kuinka asiakaskokemuksen vaikuttavuus liiketoimintaan voidaan todentaa eri mittareiden avulla.

## 1.2 Kohdeorganisaatio

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on IT-alan start up-yritys Fikuro Oy. Fikuro Oy on ohjelmistotalo, joka on keskittynyt kehittämään tekoälyä hyödyntävää toiminnanohjausjärjestelmää sekä tuotannon tehokkuutta parantavaa OEE-järjestelmää (Overall Equipment Effectiveness). Fikuron arvolupaus on tuottaa helppokäyttöisiä ja älykkäitä yritysohjelmistoja, jotka auttavat yrityksiä johtamaan toimintaansa tiedolla kohti menestystä. Fikuron kehittämä toiminnanohjausjärjestelmä Ferppi on kokonaisvaltainen ja monipuolinen, asiakkaan tarpeisiin muokattava ohjelmisto, jonka avulla voi hoitaa esimerkiksi tarjouslaskennan, myyntitilaukset, myyntilaskut, asiakasrekisterit sekä varastot. (Fikuro 2019.)

Fikuro on perustettu vuonna 2017 ja alkuvaiheen toiminta on keskittynyt voimakkaasti tuotekehittelytyöhön. Tuotekehityksen edetessä mukana on ollut noin kymmenen asiakasyritystä, joiden avulla tuotekehitystyötä on voitu viedä eteenpäin saamalla palautetta ja asiakasnäkemyksiä ohjelmiston toimivuudesta ja toiminnallisuuksista. Fikuron yrityskulttuuria ja kehittämistoimintaa kuvaakin ketterä kehittäminen ja lean start up -periaatteet. (Seppälä & Vesterinen 2019.) Tähän mennessä asiakastuesta ja asiakaspalvelusta ovat vastanneet käytännössä kaikki yrityksen työntekijät, niin yrityksen omistajat kuin koodarit. Asiakkaat tuntevat hyvin Fikuron henkilöstön ja voivat olla heihin suoraan yhteydessä. Fikuro on ottanut tuotekehitystyön tueksi sisäiseen käyttöön GitLab -palvelun ja tarkoitus on, että myös asiakkaiden käyttöön lanseerataan foorumi tuotekehityksen tueksi. (Vesterinen 2019.)

## 1.3 Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus

Kehittämishanke sai alkunsa kohdeorganisaation tarpeesta löytää keino, jonka avulla asiakkaan näkökulma olisi aina toiminnan kehittämisen keskiössä. Yrityksessä on keskitytty intensiivisesti uuden tuotteen kehittämiseen ja tuotekehitys on noudattanut ketterän kehittämisen (agile development) ja lean start up -kehittämisen periaatteita. Täten asiakkaat ovat olleet tuotekehityksessä mukana ja tuotekehityksessä on reagoitu nopeasti esiintyneisiin muutostarpeisiin ja mahdollisiin ongelmiin. Nyt tuotekehittely on edennyt siihen vaiheeseen, että tuotetta myydään, joten yrityksessä avautui luonteva hetki pohtia asiakkaiden tavoittamista, asiakaskokemusta ja asiakaspolkuja. (Seppälä & Vesterinen 2019.)

Kohdeorganisaatiossa on tarve selvittää, miten tärkeimpiin kohderyhmiin kuuluvat asiakkaat tavoitetaan ja kuinka saadaan lisää myyntiä. Kehittämishankkeessa ongelmaa lähestytään asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakaskokemuksen prosessi muodostuu kolmesta vaiheesta; ennen ostoa, ostotapahtuma ja oston jälkeinen aika (Lemon & Verhoef 2016). Kehittämishankkeen pääpaino on prosessin kahdessa ensimmäisessä vaiheessa, ennen ostoa ja ostotapahtuma. Painotukseen on päädytty yhdessä kohdeorganisaation kanssa, ja tarkoituksena on keskittyä kohdeorganisaation tarpeiden kannalta keskeisiin kehittämiskohteisiin. Tarkoituksena on, että kehittämishankkeen avulla asiakaskokemus ja sen johtaminen tulevat osaksi yrityksen strategiaa. Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen on yksi tekijä, jonka avulla yritys pääsee tavoitteeseensa olla vuonna 2022 helpoin ja älykkäin ohjelmisto pienille ja keskisuurille yrityksille.

#### 1.4 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeen ongelmanmäärittelyssä käytettiin MindMap -miellekarttatekniikkaa, jossa pohdinnan lähtökohtana ovat olleet kohdeorganisaation tarpeet saada asiakas toiminnan kehittämisen keskiöön. Miellekarttaan lisättiin aiheeseen perehtymisen aikana syntyneitä hahmotelmia ja ajatuksia, jotka nousivat asiakaskokemusta käsitelleistä YAMK-opinnäytetöistä, graduista sekä lähdeaineistoista. Tutkimuskysymysten pohdinnassa käytiin ajatustenvaihtoa kohdeorganisaation edustajan sekä opinnäytetyön ohjaajien kanssa. Ideoinnin kautta päästiin laajasta asiakaskokemuksen kehittämisen aihepiiristä kolmeen tutkimuskysymykseen.

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys on:

- Miten yritys voi hyödyntää service blueprintiä ja asiakaspolkuja asiakaskokemusprosessin johtamisessa?

Kehittämishankkeen alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten tuotetaan asiakasarvoa asiakaskokemusprosessissa?
- Millaisella mittaristolla asiakaskokemusta voi mitata?

Kehittämishanke koskee vain kohdeorganisaatio Fikuro Oy:n asiakaskokemusprosessia. Kehittämishankkeen ulkopuolelle rajataan yrityksen muu markkinointi, kuten markkinoinnin suunnittelu ja kehittäminen, brändityö, mediasuunnittelu, sisällöntuotanto yrityksen markkinointikanaviin, tuotteet ja tuotekehittely sekä jakelu. Kehittämishankkeessa sivutaan ostohetkeä osana asiakaskokemusprosessia, mutta varsinainen myyntiprosessin analysointi ja kehittäminen jäävät rajauksen ulkopuolelle. Teknologian osalta kehittämishankkeessa sivutaan asiakasdatan keräämisen ja hyödyntämisen teknologioita, mutta



esimerkiksi markkinointitekniikat sekä datan analyysi ja datavirtojen hyödyntäminen asiakaskokemusprosessin kehittämisessä jäävät rajauksen ulkopuolelle.

Soveltavassa tutkimuksessa teoriaa hyödynnetään keinona tuottaa tietoa tutkimusaineistosta. Tärkeintä on, että tietoperusta on tarkoituksenmukainen tehtävänasettelun kannalta sekä perustellusti valittu. (Vilka 2017, 16 – 17.) Tämän kehittämishankkeen tietoperustassa käsitellään työn keskeiset käsitteet. Keskeiset käsitteet perustuvat työn tutkimuskysymyksiin.

Työ on luonteeltaan kehittämishanke, jonka tutkimuksellinen osuus toteutetaan laadullisena, monimenetelmäisenä tapaustutkimuksena. Kehittämishankkeessa käsitellään asiakaskokemusprosessin vaiheet ennen ostoa, ostotapahtuma ja oston jälkeen. Tiedonkeruu toteutetaan asiantuntija- ja asiakashaastattelulla sekä havainnoiden. Työssä esitetään kehittämisehdotuksia asiakaskokemuksen johtamiseen kohdeorganisaatiossa vertaamalla nykytilaa ja kehittämisen tuloksena syntyviä ehdotuksia. Nykytila ja kehittämisen tulos esitetään hyödyntämällä service blueprintiä ja asiakaspolkua.

## 1.5 Työn rakenne

Työn rakenne muodostuu viidestä pääluvusta sekä lähdeluettelosta ja liitteistä. Päälukujen sisältö esitellään kuviossa 1. Luvussa yksi, työn johdannossa, kerrottiin kehittämishankkeen lähtökohdista ja kohdeorganisaatiosta. Johdannossa esiteltiin kehittämishankkeen tarkoitus, tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset, sekä menetelmät, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Luvussa esitellään työn rakenne.

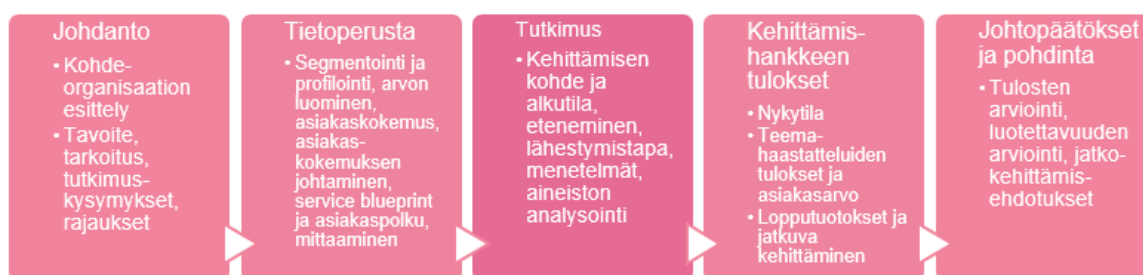
Luku kaksi muodostuu kehittämishankkeen tietoperustasta. Tietoperustan avulla selvitetään mitä on asiakaskokemus sekä mitä on asiakkaiden segmentointi ja asiakasprofilointi, ja kuinka ne vaikuttavat asiakaskokemuksen kehittämiseen ja tuottamiseen. Lisäksi selvitetään, kuinka asiakaskokemuksen menetelmin voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa. Lisäksi tietoperustan avulla käsitellään asiakaskokemuksen johtamista ja perehdytään service blueprint-palveluketjuanalyysiin ja asiakaspolkuihin. Selvitetään myös, miten asiakaskokemuksesta saadaan liiketoimintaa palvelevaa dataa, eli miten asiakaskokemusta voi mitata.

Luvussa kolme esitellään kehittämishankkeen toteutus. Luvussa selvitetään hankkeen alkutilanne, vaiheet ja eteneminen sekä perustellaan valittu tutkimuksellinen lähestymistapa ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvussa käsitellään tutkimusaineiston keruun toteutus ja kerrotaan myös, miten tutkimusaineisto on analysoitu.

Luvussa neljä esitellään kehittämishankkeen tulokset ja johtopäätökset. Ensin esitellään avointen haastatteluiden tuloksena muotoillut nykytilan service blueprint ja asiakaspolku.

Seuraavaksi esitellään asiakas- ja yhteistyökumppanihaastatteluiden tulokset hyödyntäen asiakaskokemusprosessin vaiheita ja käsitellään asiakasarvon tuottaminen asiakaskokemusprosessissa. Johtopäätöksenä esitellään tuloksia hyödyntäen asiakaskeskeisesti muotoillut asiakaspolku ja service blueprint sekä vertaillaan nykytilaa uusiin ehdotuksiin. Lopuksi esitellään jatkuvan kehittämisen menetelmäksi ehdotus asiakaskokemuksen mitaamisesta.

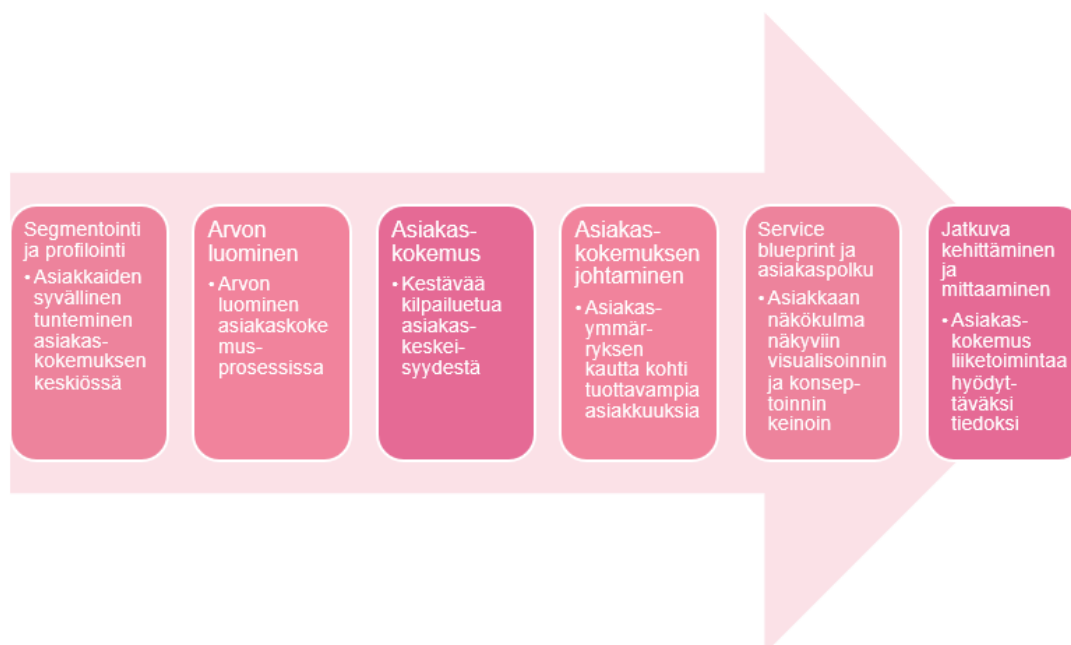
Luvussa viisi arvioidaan tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen täyttymistä ja esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa pohditaan kehittämishankkeen eettisyyttä ja luotettavuutta. Luvussa esitellään prosessissa syntyneet jatkokehittämisehdotukset ja kehittämishankkeen yhteenveto.



KUVIO 1. Työn rakenne.

## 2 ASIAKAS KEHITTÄMISEN KESKIÖSSÄ

Kehittämishankkeen tietoperusta on rakennettu vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tehtyihin rajauksiin (kuvio 2). Tietoperusta muodostuu kokonaisuudesta, joka tarkastelee asiakaskokemusta eri näkökulmista ja luo ymmärryksen asiakaskokemuksesta tutkimuskysymysten lähtökohdista. Tietoperustan avulla perehdytään segmentointiin ja profilointiin, mitä ne ovat ja kuinka ne vaikuttavat asiakaskokemuksen kehittämiseen. Selvitetään myös, kuinka asiakaskokemusprosessissa voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa. Tietoperustan avulla selvitetään, mitä asiakaskokemus on ja miten asiakaskokemusta voidaan johtaa. Lisäksi perehdytään service blueprint-palveluketjuanalyysiin sekä asiakaspolkuihin. Lopuksi tietoperustassa selvitetään, miten asiakaskokemuksesta saadaan liiketoimintaa palvelevaa dataa ja tietoa, eli miten asiakaskokemusta voi mitata.



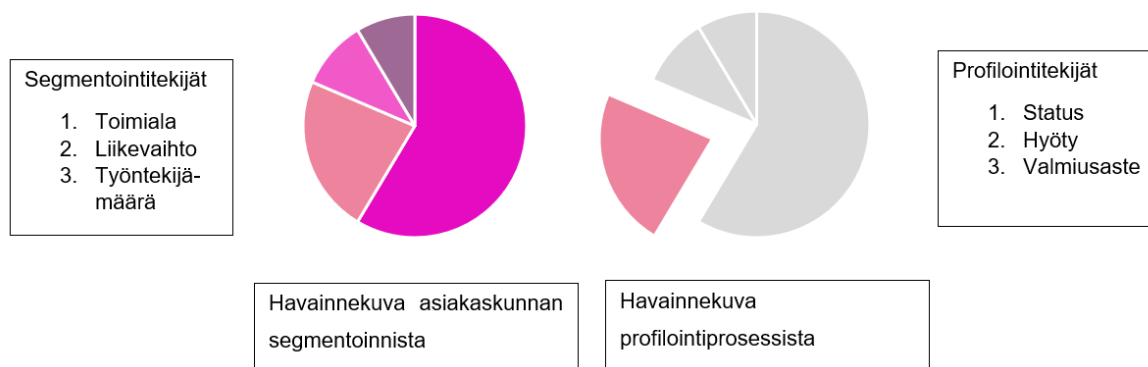
KUVIO 2. Kehittämishankkeen tietoperusta.

## 2.1 Segmentointi ja profilointi

Erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamisen ytimessä on asiakkaiden syvälinen tunteminen (Schwartz 2017). Sen sijaan, että koko heterogeenistä asiakaskuntaa lähestyttäisiin vain yhdenlaisin menetelmin, asiakkaat jaetaan segmentteihin, eli ryhmiin, joten jokaiselle segmentille voidaan tuottaa personoituja ja kohdennettuja toimenpiteitä (Walters & Bekker 2017). Yrityksen on ensimmäiseksi ratkaistava, mitä tietoa se tarvitsee segmentoinnin taustalle. Ydinkysymyksiä ovat; ketkä ovat yrityksen asiakkaita? Minkälaisia asiakkaat ovat? Mitkä ovat kriittisiä ominaisuuksia, joista asiakkaat tunnistetaan? Mikä erottaa ideaaliasiakkaan vähiten ideaalista asiakkaasta? (Chaffey & Smith 2017, 476.)

Segmentoinnin perimmäinen tarkoitus on jakaa asiakkaat ryhmiin heitä yhdistävien tarpeiden, mieltymysten ja ominaisuuksien mukaan. Perinteisiä segmentointiperusteita ovat olleet esimerkiksi asiakkaan maantieteellinen sijainti, liiketoiminta-ala ja ostamisen tavat. Segmentointiin on olemassa useita eri menetelmiä, esimerkiksi erilaiset klusterointi-menetelmät kuten hierarkkinen klusterointi ja luokittelu. (Walters & Bekker 2017.)

Asiakkaiden profilointi syventää asiakastuntemusta siitä, mihin segmentointi jää (Walters & Bekker 2017, 116). Profilointi auttaa yritystä tuntemaan asiakkaansa paremmin. Tunnistamalla jokaisen segmentin ja profiloitujen asiakasryhmien piirteet sekä ominaisuudet (kuvio 3), yritys voi tuottaa aiempaa laadukkaampaa palvelua asiakkailleen. (Chaffey & Smith 2017, 475 – 476.) Segmentin sisällä voi olla hyvin erityyppisiä asiakkaita ja profiloinnin avulla pyritään selvittämään piirteitä ja ominaisuuksia, jotka yhdistävät segmentin sisällä olevia asiakkaita pienempiin ryhmiin. (Walters & Bekker 2017, 116.) Asiakasprofiilit kuvaavat tietyn asiakastyypin käyttäytymistä, motiiveja ja asenteita. Asiakkaan tunteminen auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaiden arvot ja täten luomaan asiakkaalle merkityksellisiä ratkaisuja eri kohtaamispisteissä asiakaspolun aikana. (Schwartz 2017.)



KUVIO 3. Havainnekuva segmentoinnista ja profiloinnista. (Mukaiillen Walters & Bekker 2017, 117).

Asiakasprofiili on asiakkaasta muodostettu esimerkkikuva (Shaw, Subramaniam, Tan & Welge 2001), joka kuvaa asiakasryhmän yksilöllisiä tarpeita, olipa kyseessä henkilö- tai yritysasiakas. Asiakasprofiili kuvaa asiakkaan tarpeet ja kokemukset. Se on yhteenveto, josta saa käsityksen minkälainen asiakas on ja mikä hänelle on tärkeää. Yritysasiakkaiden profiilissa voi kuvata asiakkaan tyyppin, strategiset tavoitteet sekä liiketoiminnan keskeiset tekijät. (Reason, Løvlie & Flu 2016, 162 – 163.)

Profiloinnissa voidaan hyödyntää demografisten tekijöiden lisäksi tietoja asiakkaan ostokäyttäytymisestä, kuten ostokertojen frekvenssistä ja asiakkaan elinkaariarvosta (CLV, Customer Lifetime Value) (Shaw ym. 2001; Walters & Bekker 2017, 117). Lisäksi profilointia voidaan täydentää asiakasta kuvaavien piirteiden ja behaviorististen, eli käyttäytymistä kuvaavien, tiedon (Walters & Bekker 2017, 117) sekä asiakkaan psykologisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin (Chaffey & Smith 2017, 476). Tällaisia profilointitekijöitä ovat esimerkiksi hyöty (minkälaisia hyötyjä asiakas tavoittelee tuotteesta tai palvelusta), asiakkaan status (onko hän kokonaan uusi asiakas, entinen, potentiaalinen, ensikertalainen vai monta kertaa ostanut) ja valmiusaste (kuvaa asiakkaan kiinnostusta ja tietoisuutta palvelua tai tuotetta kohtaan). (Walters & Bekker 2017, 117.)

Profiloinnissa voidaan hyödyntää sekä täsmällistä dataa, jota saadaan rekisteröidyistä asiakkaista ja asiakaskyselyistä, että epäsuoraa dataa, jota voidaan kerätä esimerkiksi asiakkaiden verkkokäyttäytymisen perusteella. Verkossa asiakkaiden tunnistamista ja profilointia auttavat verkkosivuille asennetut, asiakastietoja keräävät evästeet (cookies). (Chaffey & Smith 2017, 475 – 476.)

Profilointi, ja sen myötä hyvin kohdennettu viestintä sekä vaatimuksia ja tarpeita vastaava palvelu auttavat tuottamaan erinomaista asiakaskokemusta. Samalla profilointi auttaa yritystä luomaan kilpailuetua, jonka avulla yritys voi vahvistaa asiakaskokemusta ja asiakkaan sitoutumista yritykseen. Toimiva profilointi on jatkuva prosessi, sillä koko ajan kertyvä informaatio asiakkaista auttaa parantamaan profiloinnin laatua ja tuottamaan tarkempaa kohdentamista. (Chaffey & Smith 2017, 475 – 476.)

Datan keräämisen, säilyttämisen ja hyödyntämisen osalta yritysten on huolehdittava yhä tehokkaammin asiakkaiden yksityisyydestä ja tietoturvasta (Xu & Quaddus 2009, 14). EU:n tietosuojasetus (GDPR, General Data Protection Regulation) asettaa organisaatioille vaatimuksia henkilötietojen käsittelystä, säilyttämisestä ja käyttämisestä ja yksityishenkilöille oikeuksia omiin henkilötietoihin (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2019). On syytä huomioida myös se, että asiakkaat suhtautuvat eri tavoin esimerkiksi kerättyjen asiakastietojen perusteella tehtyyn kohdennukseen (Xu & Quaddus 2009, 15).

## 2.2 Arvon luominen asiakaskokemuksessa

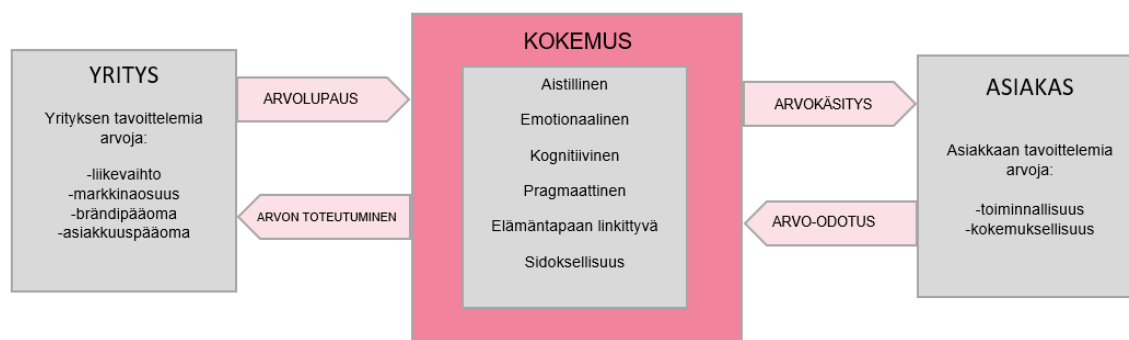
Arvo syntyy palvelun tarjoajan ja palvelun käyttäjän vuorovaikutuksessa (Pralhad & Ramaswamy 2004). Näin ollen palveluliiketoiminnassa arvoa ei voi sijoittaa hintaan, toisin kuin fyysisten hyödykkeiden osalta (Vargon & Lusch 2004). Arvoa tuottavaa vuorovaikutusta syntyy asiakaspolun eri vaiheissa, ei pelkästään ostotapahtuman tai asiakaspalvelun yhteydessä (Pralhad & Ramaswamy 2004). Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan palveluntarjoaja ja palvelun käyttäjä, eli asiakas, voivat tuottaa arvoa yhdessä, mutta arvoa ei voi tuottaa ilman asiakasta. Asiakas on arvonluonnin käynnistävä ja arvonluontia ylläpitävä tekijä. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (service-dominant logic) korostaa näkökulmaa, jonka mukaan kaikki liiketoiminta on palvelua, jonka tarkoitus on luoda edellytyksiä asiakkaan arvontuotannolle (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 72).

Arvolupaus on yrityksen strateginen työkalu, jolla yritys voi kommunikoida asiakkaille, kuinka se aikoo tuottaa heille arvoa. Perinteisesti tuotekeskeisissä yrityksissä arvolupaus on rakentunut konkreettiselle hyödyille, jonka asiakas saavuttaa rahan vastineeksi. (Payne, Frow & Eggert 2017.) Arvolupaus, joka resonoi asiakkaalle, vastaa johonkin asiakkaan erityiseen ongelmaan ja tuottaa näin asiakkaalle arvoa. Hyvin resonoivan arvolupauksen kehittäminen vaatii syvällistä asiakasyymmärrystä, jotta löydetään asiakkaiden ratkaisemisen arvoiset ongelmat. (Anderson, Narus & van Rossum 2006.)

Arvolupaus pitää pystyä perustelemaan ja todentamaan asiakkaalle, ettei se jää pelkäksi mainoslauseeksi. Taatakseen arvolupauksen, yrityksessä on oltava resurssit ja prosessit kunnossa sekä osaamista täyttää annettu lupaus. Potentiaalisten asiakkaiden on saatava

selvitys arvosta, jonka he kyseisen palvelun tai tuotteen valitsemalla, saavuttavat. Oli sitten kyse taloudellisesta säästöstä tai palvelun tai tuotteen lisäarvosta. (Anderson ym. 2006.)

Asiakaskokemus syntyy vuorovaikutuksessa asiakkaan ja tuotteen tai asiakkaan ja yrityksen välillä ja arvo, jonka asiakas ja yritys saavuttavat, syntyy näiden vuorovaikutustilanteiden kautta. Asiakkaan kokema arvo jaetaan Gentile, Spiller & Noci (2007) tulkinnan mukaan toiminnalliseen ja kokemukselliseen arvoon. Yrityksen saavuttama arvo on mitattavissa muun muassa liikevaihdon, markkinaosuuden tai kannattavuuden mittareilla, mutta sitä voidaan tarkastella lisäksi myös aineettomana pääomana, kuten brändipääomana tai asiakaspääomana. (Gentile ym. 2007.)



KUVIO 4. Asiakaskokemuksen tuottama arvo. (Mukailten Gentile ym. 2007).

Gentile ym. esittävät kuviossa 4 eri ulottuvuudet, joista asiakaskokemus ja sen tuottama arvo asiakkaalle muodostuu. Aistillinen ulottuvuus stimuloi aisteja, kuten kuulo ja näkö. Emotionaaliseen ulottuvuuteen kuuluvat tunteet ja mielialat, joiden kautta voi muodostua tunneside yritykseen, brändiin tai tuotteeseen. Kognitiivinen ulottuvuus liittyy ajatteluun ja tietoisuuteen, esimerkiksi asiakkaan käyttäessä luovuuttaan tai ongelmanratkaisukykyään. Pragmaattinen, eli käytännönläheinen ulottuvuus liittyy käytettävyyden kokemukseen. Elämäntyyli peilaa yksilön arvoja ja uskomuksia. Asiakkaan arvot kohtaavat yrityksen ja brändin edustamien arvojen kanssa. Sidoksellisuus liittyy yksilön sosiaalisesti tiettyyn viiteryhmään ja suhteeseen toisiin ihmisiin. (Gentile ym. 2007.)

## 2.3 Asiakaskokemus

Teknologian kehittyminen on mahdollistanut asiakkaiden aiempaa laajemman tiedonsaannin tuotteista, hinnoittelusta, laadusta ja palvelusta. Täten valtasuhteet kaupankäynnissä ovat muuttuneet, kun lisääntynyt ja avoimesti saatavilla oleva tieto on siirtänyt valtaa yrityksiltä asiakkaille. Samalla asiakkaiden vaatimukset ja odotukset yrityksiä kohtaan ovat kasvaneet. Siirtyminen organisaatiokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen ja uusien, asiakkaiden tarpeet täyttävien palveluiden ja prosessien tuottaminen on avain yrityksen menestymiseen. (Schwartz 2017.)

Asiakaskeskeisyys tarkoittaa yrityksessä sitä, että asiakas on koko yrityksen bisnesfilosofian, tekemisen ja kehittämisen keskiössä. Yritykset, joissa asiakaskeskeisyys on valittu oman toiminnan kulmakiveksi, ajatellaan, että asiakkaat ovat ainoa syy bisneksen ja kyseisen yrityksen olemassaoloon. Asiakaskeskeisyyden ydintä on ymmärrys siitä, että asiakkuuden kannattavuus on vähintään yhtä tärkeää, kuin yrityksen myymän tuotteen kannattavuus. (Peppers & Rogers 2017, 39 – 40.)

Asiakaskokemuksen teoreettinen viitekehys perustuu markkinoinnin teorioihin. Asiakaskokemuksen teoreettisen viitekehysten juuret ovat 60-luvulla, jolloin markkinoinnin ja kuluttajakäyttäytymisen merkittäviä teorioita on esitelty. Kuviossa 5 on esitelty markkinoinnin tutkimuksen vaiheet ja aihepiirit, jotka ovat myötävaikuttaneet asiakaskokemuksen tutkimukseen. (Lemon & Verhoef 2016.) Käsitteenä asiakaskokemus on ilmennyt tutkimuksissa 80-luvun puolivälissä (Gentile ym. 2007), mutta 90-luvulla Pine ja Gilmore (1999, 2 – 3) toivat asiakaskokemuksen laajemmin esiin esitellessään ”kokemuksen” uutena liiketaloudellisena tarjoamana tavaroiden, hyödykkeiden ja palveluiden lisäksi.



ASIAKASKOKEMUKSEN JUURET MARKKINOINNIN HISTORIASSA			
Aika-kausi	Aihepiiri	Aihepiirin artikkeleita	Vaikutus asiakaskokemukseen
1960-1970	Kuluttajan ostokäyttäytyminen ja prosessimallit	Lavidge & Steiner (1961), Howard & Sheth (1969)	Ostoprosessin käsitteellistäminen, painopiste empiriassa, tarkastellaan asiakaskokemusta ja asiakkaan päätöksentekoa prosessimaisena kokonaisuutena
1970	Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus	Oliver (1980), Zeithaml (1988), Bolton & Drew (1991)	Tunnistetut keskeiset mittarit asiakaskokemuksen kokonaisuuden arvioinnissa, määritellyt ja arvioidut asiakkaiden käsitykset ja asenteet kokemusta kohtaan
1980	Palvelun laatu	Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), Bitner (1990), Rust & Chung (2006)	Varhaiset mallit asiakaspolusta palveluketjuanalyysimenetelmin, asiakaskokemuksen kontekstin ja osatekijöiden tunnistaminen, markkinoinnin ja operatiivisen toiminnan yhteys, huomio laadussa
1990	Suhdemarkkinointi	Dwyer, Schurr & Oh (1987), Morgan & Hunt (1994)	Laajentuminen B2B-markkinointiin, tunnistetaan määrääviä asenteisiin vaikuttavia tekijöitä, asiakaskokemuksen tarkastelussa huomioidaan aiempaa laajemmin asiakkaiden reaktiot
2000	Asiakkuuksien hallinta (CRM)	Reinartz & Kumar (2000), Verhoef (2003) Bolton, Lemon & Verhoef (2004), Reinartz, Krafft & Hoyer (2004), Rust, Lemon & Zeithaml (2004), Payne & Frow (2005), Kumar & Shah (2009)	Tunnistetaan keskeiset kosketuspisteet, tunnistetaan, kuinka asiakaskokemuksen yksityiskohtaiset elementit vaikuttavat toisiinsa sekä liiketoiminnan menestykseen, monikanavaisuus, datan hyödyntäminen
2000-2010	Asiakaskeskeisyys ja asiakkaisiin keskittyminen	Sheth, Sisodia & Sharma (2000), Gulati & Oldroyd (2005), Shah ym. (2006)	Asiakasnäkökulma organisaation toiminnan keskiöön, sulautetaan asiakasdata yhä syvemmin organisaation toimintaan, keskitytään asiakaskokemuksen kehittämiseen asiakkaan näkökulmasta
2010	Asiakkaan sitoutuminen ja sitouttaminen	Libai ym. (2010), Van Doorn ym. (2010), Brodie ym. (2011), Kumar, Peterson & Leone (2010), Kumar ym. (2013), Hollebeek, Glynn & Brodie (2014)	Tunnistetaan vuorovaikutuksen arvo myös ostotapahtuman ulkopuolella, tunnistetaan asiakkaan rooli aiempaa selkeämmin asiakaskokemuksessa, sosiaalinen media konseptien alustana

KUVIO 5. Asiakaskokemuksen juuret markkinoinnin teorioissa. (Mukaillen Lemon & Verhoef 2016).

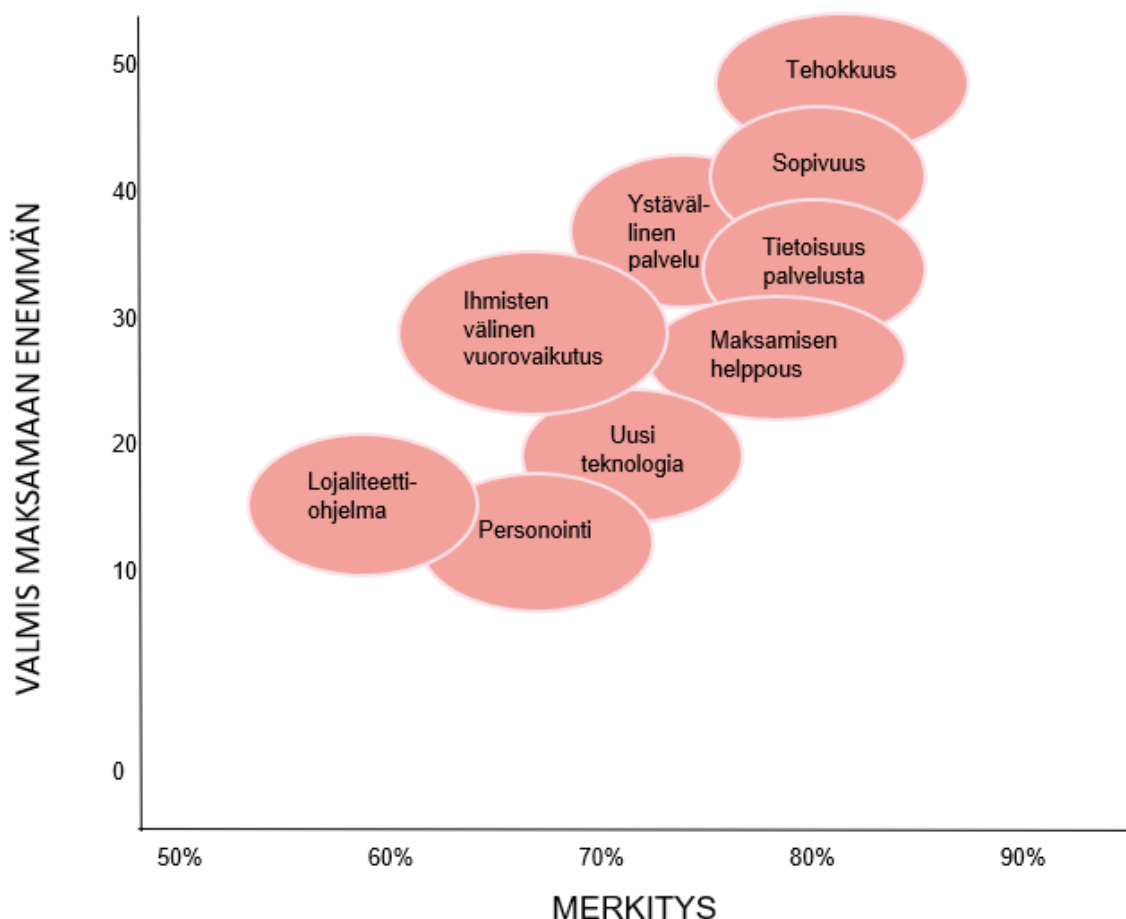
Homburgin, Jozicin ja Kuehnlín mukaan markkinoinnin tutkimus ei ole aivan pysynyt samassa vauhdissa käytännön kokemuksen kanssa. Asiakaskokemus on noussut tärkeäksi ja kokonaisvaltaiseksi markkinoinnin lähestymistavaksi ja yritysmaailmassa asiakaskokemuksen näkökulma on jo omaksuttu toimintatavaksi. Asiakaskokemuksen johtamisen tutkiminen on kuitenkin vielä ollut vähäistä, vaikka asiakaskokemusta on tutkittu jo paljon.

(Homburg, Jozic & Kuehnl 2015.) Asiakaskokemuksen merkityksen kasvu niin yritysten toiminnassa kuin tutkimusten aiheena johtuu suurelta osin siitä, että asiakkaat ovat nykyään monipuolisesti vuorovaikutuksessa yritysten kanssa. Vuorovaikutus tapahtuu eri kosketuspisteiden kautta eri kanavien välityksellä, jotka muodostavat yhdessä asiakkaan kulkevan asiakaspolun. (Lemon & Verhoef 2016.)

Nykypäivänä yritysten menestymisen edellytyksenä on kestävän kilpailuedun kehittäminen. Yksi tärkeimmistä osa-alueista, jossa yritykset voivat kehittää kilpailuetua, on keskittyminen yhä voimakkaammin asiakkaisiin. (Gentile ym. 2007.) Asiakaskokemus (customer experience) muodostuu vuorovaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen tai asiakkaan ja tuotteen välillä (Gentile ym. 2007). Asiakaskokemus muodostuu yritysten välisessä B2B, yrityksen ja henkilöasiakkaan välisessä B2C ja henkilöiden välisessä C2C vuorovaikutuksessa (Bolton 2016, 5). Kokemus on asiakkaalle henkilökohtainen ja se reflektoi asiakkaan sitoutumista kohteeseen useilla eri tasoilla, kuten rationaalisella, tunteellisella ja fyysisellä tasolla (Gentile ym. 2007). Asiakaskokemus rakentuu kokonaisvaltaisesti asiakkaan kognitiivisesta, emotionaalista, sosiaalisesta ja fyysisestä kokemuksesta ja reaktiosta yritystä kohtaan (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009). Asiakaskokemus on dynaaminen prosessi, joka jatkuu läpi asiakkuuden elinkaaren (Lemon & Verhoef 2016).

Asiakaskokemus on tunneperäinen asia. Shaw, Dibeahi ja Walden ovat esittäneet, että asiakaskokemuksen suhteen asiakkaan kokemat positiiviset tunteet voivat vahvistaa asiakkaan kokemaa arvoa. Negatiiviset tunnekokemukset voivat puolestaan jopa tuhota arvon tuottamisen mahdollisuuden. (Shaw, Dibeahi & Walden 2010, 34 – 37.) Konsulttiyhtiö PricewaterhouseCoopersin asiakaskokemustutkimuksessa selvitettiin 15 000 vastaajalta 12 maasta mitä asiakkaat arvostavat asiakaskokemuksessa ja mistä asioista he ovat valmiita maksamaan enemmän (kuvio 6).

## Mitä asiakkaat arvostavat asiakaskokemuksessa?



KUVIO 6. Mukailten PricewaterhouseCoopers-konsulttiyhtiön asiakaskokemustutkimus 2017/2018 (n=15 000).

Asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä ovat kaikki mahdolliset kanavat ja toimipisteet, joissa asiakas voi kohdata brändin (Filenius 2015, 45). Kosketuspisteiden määrän kasvaessa on ymmärretty tarve tutkia näistä kosketuspisteistä ja kohtaamisista syntyvät kokemukset. Transaktio- tai liiketapahtumaperusteisesta CRM-ajattelun näkökulmasta on siirryttävä asiakaskokemusta kuvaavaan jatkuvuuden ajatteluun. (Gentile ym. 2007.)

Organisaation näkökulmasta keskeistä on asiakaskokemuksen suunnittelu ja suunnitelman mukainen toteuttaminen asiakkaille (Bolton 2016, 16). Verhoefin ym. (2009) mukaan kokonaisvaltainen kokemus rakentuu sekä niistä elementeistä, jotka ovat yrityksen hallittavissa kuten tuotevalikoima tai hinnoittelu, että myös niistä elementeistä, joihin yritys ei voi

vaikuttaa, kuten kuluttajien vaikutus toisiinsa. Schwartz (2017) toteaa, että onnistunut asiakaskokemus rakentuu neljän pilarin varaan; asiakkaiden tuntemiselle ja onnistuneelle profiloinnille, asiakkaiden toimien ja aktiiviteettien tuntemiselle, asiakkaan ja yrityksen välisten kohtaamispaikkojen tunnistamiselle sekä yrityksen määrittelemille toimintaperiaatteille.

Asiakaskokemus käsittää asiakkaan kokonaiskokemuksen alusta loppuun, kaikki eri kanavat huomioiden (Verhoef ym. 2009). Lemon & Verhoef (2016) käsitteellistävät asiakaskokemuksen asiakkaan ja yrityksen yhteiseksi matkaksi, joka tehdään ostoprosessin aikana ja joka sisältää useita kosketuspisteitä. Kolmivaiheinen prosessi (kuvio 7) alkaa tarpeen heräämisestä, etenee vaiheittain oston ja jatkuu ostotapahtuman jälkeen asiakkuuden hoitona ja jälkimarkkinointina. Lisäksi Fileniuksen (2015, 25) mukaan ennen ostoa vaiheeseen sisältyvät myös asiakkaiden odotukset yritystä ja palvelua kohtaan. Asiakaskokemusprosessi sisältää asiakkaan aiemmat kokemukset ja lisäksi myös prosessin ulkoiset tekijät (Lemon & Verhoef 2016).

Asiakaskokemuksessa on kyse usean yksittäisen kokemuksen muodostamasta kokemusten summasta. Merkityksellistä on varsinaisen ostotapahtuman lisäksi tapahtumilla ennen ostoa (Filenius 2015, 24), kuten asiakkaan altistumisella mainoksille ja asiakkaan vierailulla yrityksen verkkosivuilla (Bolton 2016, 5), sekä tapahtumilla jälkeen oston (Filenius 2015, 24).



KUVIO 7. Asiakaskokemusprosessin vaiheet. (Mukaiillen Lemon & Verhoef 2016).

Paytrailin tuottaman Verkkokaupan trendit 2019 -raportin mukaan yksi nousevista trendeistä on asiakkaiden kasvavat vaatimukset asiakaskokemusta kohtaan. Tärkeää on oikea-aikainen ja personoitu markkinointi asiakkaalle ominaisessa kanavassa, asiakasluopauksen kirkastaminen ja lupauksen lunastaminen. Asiakaspalvelun tulee olla aidosti palvellevaa ja läsnäolevaa myös verkkokaupassa. Asiakaspolun mallintaminen auttaa varmistamaan, että asiakaskokemus on aina johdonmukaisesti palvelulupauksen mukainen. Dataa on hyödynnettävä markkinointiautomaatiossa, koska asiakaskokemuksen johtamisen välineenä markkinointiautomaatio jatkaa asiakaskokemusta vielä verkkokaupan ulkopuolella. Automaatio- ja analytiikkatyökalujen avulla asiakkaalle voi tarjota personoituja sisältöjä ja aktivoida asiakasta myöhemmässä vaiheessa. (Paytrail 2018.)

Asiakaskokemuksen kehittämisen ytimessä on ymmärrys siitä, että asiakas ei toimi päätöksenteossa pelkästään rationaalisin perustein, vaan asiakkaat käyttävät päätöksenteossaan rationaalisuuden lisäksi tunteita. Yrityksen täytyy tuntea asiakkaansa, jotta heidän päätöksentekoa voi ymmärtää ja jotta heidän käyttäytymistään voi ennakoida ja tuottaa heille laadukasta palvelua. (Shaw & Hamilton 2016, 5.) Shawn (2007, 8) mukaan asiakaskokemus on fyysisiä asioita, kuten tuote, hinta ja käytetty asiointikanava, mutta yli puolet asiakaskokemuksesta muodostuu asiakkaan tunteiden ja tunnekokemusten perusteella.

On ymmärrettävä, että myös yritysasiakkaiden kohdalla päätöksentekijä on aina ihminen. Vaikka asiakas onkin organisaatio, ihmisen päätöksentekoa ohjailevat rationaalisuuden lisäksi myös tunteet. (Shaw & Hamilton 2016, 17.) Jokainen asiakas tulisi kohdata ja huomioida kuluttajana, edustaa hän sitten itseään tai organisaatiota (Pralhad & Ramaswamy 2004). Filenius (2015, 77) muistuttaa, että Suomessa yhden hengen yrityksiä on lukumäärällisesti eniten ja suurin ero yhden hengen yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välillä on, että asiakkaan tunnistetieto on henkilöturvaton sijastaan y-tunnus.

Rawson, Duncan ja Jones (2013) ovat huomanneet tutkimuksissaan, että yritykset, jotka hallitsevat ja johtavat asiakaskokemusta, onnistuvat kasvattamaan asiakas- ja työntekijätyytyväisyyttä sekä liikevaihtoa. Nämä yritykset myös löytävät tehokkaita tapoja yhdistää eri osastojen ja yksiköiden toiminnot sekä kehittävät toiminnoissaan arvoa tuottavia prosesseja. Lemon & Verhoef (2016) huomauttavat, että kosketuspisteiden määrän nopea kasvu asiakkaan kulkemalla asiakaspoluilla on pakottanut yritykset integroimaan toimintojaan ja prosessejaan laadukkaasti asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Asiakaskokemuksen ja asiakaspolkujen luominen, johtaminen ja kontrolloiminen on monimutkainen ja vaikeasti hallittava kokonaisuus.

Maynes ja Rawson (2016) esittävät, että asiakaskokemuksen kehittämisessä on kyettävä osoittamaan organisaatiossa, miksi asiakaskokemuksen kehittämiseen sijoittaminen on

tärkeää ja kuinka se tuottaa yritykselle arvoa. Osoittaakseen tämän, asiakaskokemuksen kehittämistyössä on edettävä vaiheittain;

- määrittelemällä ensin minkälainen asiakaskäyttäytyminen tuottaa yritykselle arvoa ja
- seuraamalla pitkän aikavälin asiakaskokemusmittareita, jotta yritys voi määrittää eri aikoina tuotetun asiakaskokemuksen taloudellisen vaikuttavuuden.

## 2.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen muodostuu ajattelutavasta, strategisesta linjauksesta asiakaskokemuksen johtamiseksi sekä uusiutumiskyvystä, kun yritys tavoittelee pitkäaikaisia, sitoutuneita asiakkuuksia (Homburg ym. 2015). Asiakaskokemuksen johtamisen (CEM, Customer Experience Management) avulla yritys voi hyödyntää asiakkuuden todellisen kokonaisarvon, kun yritys ymmärtää asiakkaan näkökulman ja sen, millaista on olla juuri kyseisen yrityksen asiakkaana. Yritys, joka valitsee asiakaskeksisyyden strategiakseen ei pelkästään kerää asiakasdataa CRM-järjestelmään (Customer Relationship Management, asiakkuuden hallinta), vaan se valitsee toiminnassaan lähestymistavakseen asiakasymmärryksen, jonka kautta on mahdollista kasvattaa tuntemusta asiakkaista ja saavuttaa pitkäikäisempiä ja tuottavampia asiakkuuksia. (Peppers & Rogers 2017, 5 – 7.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on strategia, jonka avulla yritys voi tuottaa arvoa niin asiakkaille kuin yritykselle itselleen. Asiakaskokemuksen johtamisessa keskitytään asiakkaan parhaillaan kokemaan kokemukseen sen sijaan, että keskityttäisiin asiakkuuksien johtamiseen historiatietoon perustuen. (Verhoef ym. 2009.) CRM:n tavoitteena on asiakkaan pitäminen yrityksen asiakkaana ja asiakkuuden tuoton maksimointi. CEM:lle ominaista on pyrkimys saavuttaa pitkäaikaista asiakasuskollisuutta ja yrityksen kasvua suunnitteleamalla ja jatkuvasti kehittämällä segmenttikohtaisia asiakaspolkuja. CRM:n ja CEM:n yhteinen tavoite on tunnistaa tuloksen maksimoivat rakenteet asiakassuhteen käynnistys-, ylläpito- ja päättymisvaiheissa. (Homburg ym. 2015.)

Markkinoinnin ammattilaiset arvioivat asiakaskokemuksen johtamisen yhdeksi markkinoinnin lupaavimmista suuntauksista. Sen sijaan tutkimuksissa asiakaskokemuksen käsite ei vaikuta olevan aivan kirkas, vaan asiakaskokemuksen tutkimus on sirpaloitunutta eikä sitä ole riittävästi rajattu erilleen muista markkinoinnin johtamisen käsitteistä. (Homburg ym. 2015.)

Filenius (2015, 39 – 40) esittelee asiakaskokemuksen johtamiseen kolmen kohdan mallin.

- Pienet asiat merkitsevät – kun kilpailijoiden tuotteet ja palvelut ovat keskenään hyvin samankaltaisia, kilpailija-analyysi on helppo toteuttaa digitaalisessa

toimintaympäristössä ja hyvät ideat kopioidaan nopeasti, pienet asiat ja yksityiskohdat nousevat ratkaiseviksi tekijöiksi. Kuten asiakkaan tervehtiminen ja huomioiminen palvelutilanteessa, verkkosivun nopea latautuminen tai mobiiliapplikaation looginen käyttöliittymä.

- Ajattele kuin asiakas – organisaation tulee asettua asiakkaan asemaan ja luoda ymmärrys, mitä asiakas ajattelee asioidessaan kyseisen yrityksen kanssa. Mitä asiakas haluaa saavuttaa? Millä perusteella hän arvioi palvelun onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi? Asiakas tulee ottaa osaksi tuotekehitystä, jotta asiakkaan näkökulma on aidosti mukana kehittämistyössä.
- Juokse loppuun asti – kun on opittu ymmärtämään asiakasta ja löydetään ne pienet asiat, jotka merkitsevät, organisaatioissa tulee varmistaa, että asiat myös toteutuvat eivätkä ne jäisi vain suunnitelmiksi. Syitä siihen, että asiat eivät jalkaudu käytäntöön, voivat olla rajallinen budjetti ja resurssien priorisointi eri kehityskohteisiin. Lisäksi heikkoudet sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä voivat näkyä asiakkaille epäonnistuneena palveluna tai huonona asiakaskokemuksena.

Kirjallisuudesta ja tutkimuksista ei löydy vielä paljoakaan vastauksia siihen, kuinka yritys voi johtaa kokonaista asiakaspolkua ja asiakaskokemusta. Asiakaspolkujen monimutkaisuus sekä teknologisen kehityksen ja kuluttajakäyttäytymisen muutosvauhti asettavat vaatimuksia organisaatioille toimia aiempaa joustavammin. IT:n ollessa läsnä valtaosassa yritysten prosesseja, IT-yritysten yleisesti hyödyntämät menetelmät, kuten ketterä kehittäminen (agile) ja moniosaajatiimien iteratiivinen työskentely (scrum) ovat tulleet myös markkinoinnin maailmaan. Yritykset omaksuvat uusia tapoja markkinoinnin organisoimiseksi, poistaakseen siiloutuneet rakenteet organisaatioistaan. Liike-elämässä on nähty esimerkiksi ”heimojen” eli itseohjautuvien tiimien esiinmarssi. Muutos on vasta alussa, mutta se osoittaa, että yrityksillä on halu kehittyä joustavampaan ja asiakaskeskeisempään suuntaan, joka mahdollistaa asiakaskokemuksen tehokkaan johtamisen sirpaloituneessa markkinassa. Markkinointitutkimusten tulisi keskittyä tutkimaan, kuinka yritykset johtavat menestyksekkäästi asiakaskokemusta. (Lemon & Verhoef 2016.)

## 2.5 Service blueprint ja asiakaspolku

Service blueprint (kuvio 8) on asiakaskeskeinen lähestymistapa palveluiden innovoinnissa ja kehittämisessä (Bitner, Ostrom & Morgan 2008). Service blueprint -palveluketjuanalyysi on visuaalinen työkalu (Bitner ym. 2008), joka esittelee asiakaskokemuksen tuottamiseen osallistuvat osapuolet ja kokemuksen tuottamiseen vaadittavat toimet (Bolton 2016, 116). Service blueprint -palveluketjuanalyysin avulla voidaan selvittää, mitkä ovat eri osapuolten

roolit asiakaskokemusprosessissa, mitkä ovat prosessin kriittisiä pisteitä, missä prosessin vaiheessa ilmenee mahdollisia ongelmia (Ojasalo ym. 2014, 178) ja mitkä ovat palvelun tuottamiseen vaadittavat resurssit ja tukitoiminnot palvelupolun eri vaiheissa (Bitner ym. 2008; Tuulaniemi 2011, 210).

Fyysiset elementit	Markkinointi- viestintä	Verkkosivut	Parkki- alue, opasteet, asiakas- palvelupiste, maksupääte	Palvelu- ympäristö	
Asiakkaan toimet	Tiedonhaku	Päätös ja varauksen teko	Saapuminen palvelun- tarjoajan luokse ja maksaminen	Palvelun käyttö	Vuorovaikutuksen raja
Onstage- asiakkaalle näkyvät työntekijöiden toimet			Asiakas- palvelu, asiakkaan vastaan- ottaminen, rahastus, opastus	Palvelun toteutus asiakkaalle	Näkyvyyden raja
Backstage- asiakkaalle näkyvät työntekijöiden toimet	Markkinointi- suunnitelman laatiminen ja toimeenpano, sisällön tuotanto	Verkkosivujen ylläpito			Sisäisen vuorovaikutuksen raja
Tukitoiminnot	Markkinointi- suunnitelman mukaiset toimenpiteet, markkinoinnin automaatio- järjestelmä	Verkkosivu- palvelin, varaus- järjestelmä	Maksu- järjestelmä, CRM- järjestelmä		

KUVIO 8. Esimerkki Service blueprint -palveluketjuanalyysistä. (Mukaien Bitner ym. 2008).

Service blueprint on kehittynyt käytännölliseksi johdon työkaluksi palvelumuotoilussa, palveluiden innovoinnissa ja asiakaskokemuksen kehittämisessä (Bitner ym. 2008). Service blueprint esittää asiakkaan kulkeman palvelupolun ja sen varrella esiintyvät kosketuspisteet palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Se kuvaa palvelun fyysiset elementit, asiakkaan



toimet, asiakkaalle näkyvät asiakaspalvelun toimet (onstage-palvelut), asiakkaalle näkymättömät asiakaspalvelun toimet (backstage-palvelut) ja tukitoiminnot. (Bitner ym. 2008; Bolton 2016, 116.) Service blueprint yhdistää ihmiset, prosessit ja välineet yhdeksi kokonaisuudeksi (Ojasalo 2014, 178; Bolton 2016, 116).

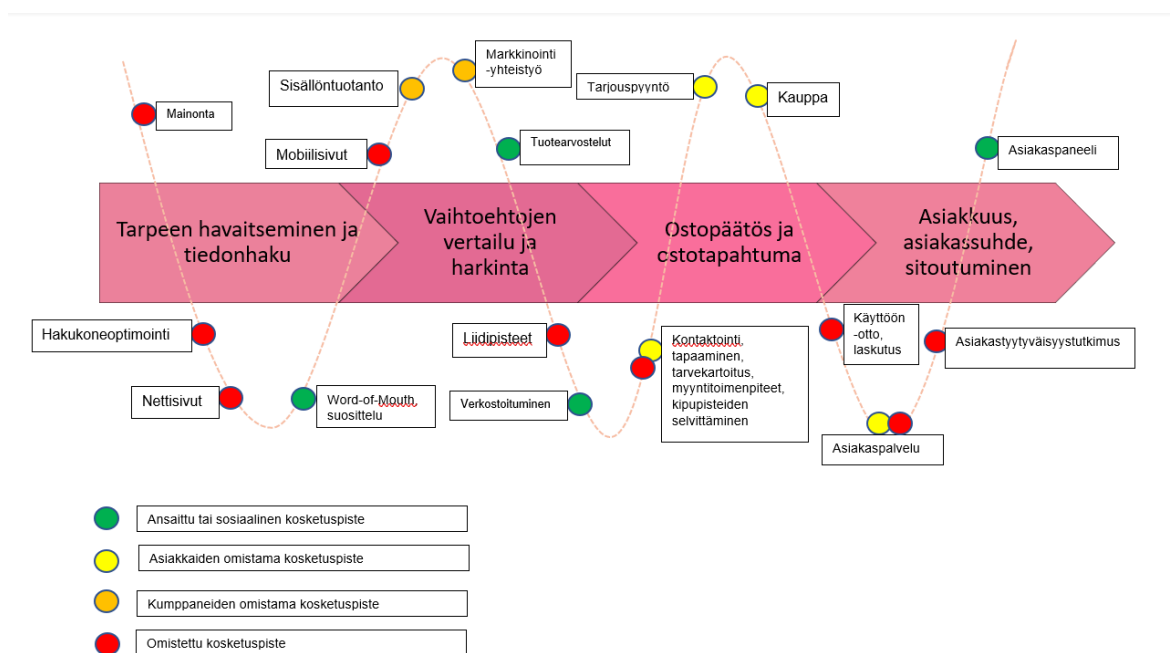
Bitner ym. (2008) ovat tutkimuksissaan ja yhteistyössä liike-elämän kanssa käyttäneet service blueprintiä asiakaskeskeisenä menetelmänä palveluiden innovoinnissa, laadun parantamisessa sekä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Heidän mukaansa service blueprint on menetelmänä tehokas ja joustava, sillä sitä voi käyttää niin strategiatason työssä kuin jonkin rajatun ongelman ratkaisemisessa. Service blueprint -tekniikka auttaa rakentamaan organisaation toimintojen läpileikkaavan ja useat eri toiminnot yhdistävän asiakaskokemuksen mallin (Reason, Løvlie & Flu 2016, 178). Service blueprint -analyysi esittää horisontaalisesti asiakaskokemuksen etenemisen aikajanalla ja vertikaalisesti kyseiseen vaiheeseen liittyvät asiakkaan toimet ja palveluntuottamiseen tarvittavat toiminnot (Bolton 2016, 115).

Service blueprint -palveluketjuanalyysin kehittämisen ensimmäinen askel on kirkastaa käsiteltävä palveluprosessi tai prosessin osa. Usein prosesseja kehitetään eri asiakassegmenttien tai asiakasprofiiliryhmien tarpeiden ja odotusten mukaisesti, joten on tärkeää määrittellä, mikä asiakassegmentti tai asiakasprofiili on kehittämisen kohdeasiakasryhmänä. Seuraava vaihe on mallintaa asiakkaan toimet, sillä service blueprint rakentuu asiakaskeskeisesti asiakkaan toimien ja asiakaspolun ympärille. Tämän vaiheen jälkeen service blueprintiin lisätään asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät työntekijöiden toimet, jotka myös linkitetään analyysissa asiakkaan toimiin. Lopuksi malliin lisätään fyysiset elementit. Ideaalitilanne on, kun service blueprint kehitetään organisaatiossa eri osastojen yhteistyössä ja asiakkaat osallistetaan mukaan kehittämistyöhön. (Bitner ym. 2008.)

Asiakaspolku (Customer Journey) on asiakaskokemuksen konseptoitu matka, jonka asiakas kulkee asiakkuuden elinkaaren aikana (Lemon & Verhoef 2016). Asiakaspolku on kuvaus asiakasmatkasta asiakkaan näkökulmasta (Reason ym. 2016, 166 – 167). Asiakaspolku muodostuu useista eri kosketuspisteistä, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (kuvio 9). Asiakaspolku auttaa havaitsemaan sekä eri kosketuspisteet asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, että eri kosketuspisteiden vaikutukset asiakaskokemukseen. (Lemon & Verhoef 2016; Reason ym. 2016, 166 – 167.) Asiakaspolku kuvaa asiakkaan kokemat palvelun vaiheet tarpeen ja tietoisuuden syntymisestä palvelun loppuun, eli koettuun palvelun hyötyyn (Ojasalo ym. 2014, 73).

Lemon ja Verhoef (2016) esittävät, että kosketuspisteet voidaan jakaa neljään eri luokkaan. Kaikki erityyppiset kosketuspisteet voivat olla edustettuina asiakaspolun aikana.

Kosketuspisteiden merkittävyys vaihtelee, joten on tärkeä tunnistaa kriittiset kosketuspisteet, jotka voivat vaikuttaa muita voimakkaammin asiakkaan kokemukseen. Omistettu kosketuspiste on yrityksen johtama ja kontrolloima. Esimerkkejä omistetuista kosketuspisteistä ovat yrityksen mainokset, verkkosivut ja kanta-asiakasohjelmat. Kumppaneiden omistama kosketuspiste on yrityksen ja kumppanitahon, kuten markkinointikumppanin, tuottama kosketuspiste. Asiakkaiden omistama kosketuspiste muodostuu asiakkaan toimista ja on osa asiakaspolkua. Esimerkkejä ovat asiakkaan tarpeen herääminen tai asiakkaan päätös. Ansaittu tai sosiaalinen kosketuspiste on muiden asiakkaiden tai vaikuttajakuluttajien tuottama kosketuspiste. Esimerkiksi suosittelut ovat ansaittuja kosketuspisteitä. (Lemon & Verhoef 2016.)



KUVIO 9. Esimerkki asiakaspolusta.

Asiakaspolkua hyödynnetään yksityiskohtaisen asiakaskokemustiedon keräämiseksi. Tämän tiedon pohjalta ymmärretään paremmin asiakkaan tarpeita sekä kehitetään asiakaspolkua paremmin asiakkaan tarpeita täyttäväksi. (Reason ym. 2016, 166 – 167.) Sen sijaan, että yritys vain reagoisi asiakkaan kulkemaan ostopahtumaan, yritykset yhä useammin ottavat asiakkaan asiakaspolun hallintaansa, muovaavat ja johtavat asiakaspolkua ja

asiakaskokemusta (Edelman & Singer 2015, 90). Havainnollistamalla nykyiset asiakaspolut ja tutkimalla jokainen yksityiskohta asiakaspolun varrella, yritys voi tunnistaa ongelmat, jotka ilmenevät nykyisellä asiakaspolulla. Esimerkiksi markkinointitoimenpitein luotu lupaus ei realisoidukaan palvelutilanteessa. (Rawson, Duncan & Jones 2013, 93.) Asiakaspolkuja voi olla useita, ja ne voivat kuvata vain jonkin tietyn osan asiakaskokemuksen kokonaisuudesta tai koko kokonaisuuden. Asiakaspolku auttaa ymmärtämään asiakkaan kokemuksen palvelun parissa vaihe vaiheelta. On tärkeää, että asiakaspolku käydään yrityksessä läpi niiden asiantuntijoiden kanssa, jotka tuottavat palvelua asiakaspolun eri vaiheissa. (Reason ym. 2016, 167.)

Monikanavainen ja useita kosketuspisteitä sisältävän asiakaspolun tulisi olla yrityksen hallinnassa yhtenäisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Rawson, Duncan ja Jones (2013) esittävät nelivaiheista mallia, jonka avulla yritysten tulisi sulauttaa asiakaspolut luonnolliseksi osaksi operatiivista toimintaansa.

1. Yritys tunnistaa asiakaspolut.
2. Yritys selvittää, kuinka se suoriutuu tällä hetkellä asiakaspoluilla.
3. Yritys rakentaa organisaation lävistäviä prosesseja asiakaspolkujen kehittämiseksi ja muotoilemiseksi.
4. Yritys muovaa yrityskulttuuriaan kohti jatkuvaa kehittämistä. (Rawson ym. 2013, 93.)

Kun asiakaspolku on määritelty, yritys voi tehdä johtopäätöksiä asiakaspolusta ja asiakkaan kulkemasta matkasta. Esimerkiksi saatu asiakaspalaute tai asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset voidaan linkittää tiettyyn hetkeen asiakaspolulla. Tämän datan avulla yrityksen on mahdollista tuottaa uusia (palvelu)innovaatioita tai paikallistaa kehityskohteita asiakaspolun varrelta. (Reason ym. 2016, 167.)

Service blueprint tarjoaa vankan pohjan asiakaspolkujen kehittämislle. Asiakaspolut on ymmärrettävä asiakkaan näkökulmasta ja siitä syystä kehittämistyö vaatii asiakkaiden mukanaoloa kehittämisprosessissa. (Lemon & Verhoef 2016.) Niissä yrityksissä, joissa on rakennettu ja kehitetty tehokkaimmat asiakaspolut, on yhdistetty neljä ominaisuutta. Automaatio, ennakoiva personointi, kontekstin mukainen vuorovaikutus sekä asiakaspolun innovaatiot. Jokainen näistä neljästä ominaisuudesta rakentaa asiakaspolun vetovoimaa ja auttaa saamaan uusia asiakkaita ja kehittämään pysyviä asiakassuhteita. Vaikka nämä ominaisuudet syntyvät informaatioteknologian tuottamina, ne perustuvat silti luovaan design-ajatteluun sekä uuteen johtamisen lähestymistapaan. (Edelman & Singer 2015, 92.)

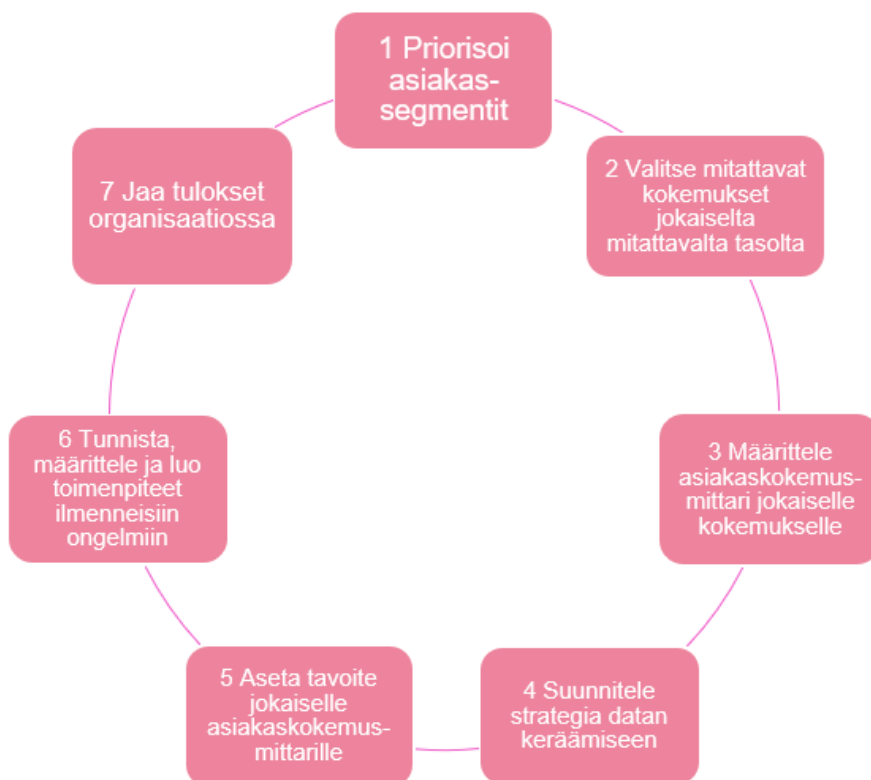
## 2.6 Jatkuva kehittäminen ja mittaaminen

Asiakaskokemuksen vaikutusta tulisi peilata liiketoimintaan hyödyntämällä asiakaskokemuksen mittareita (Filenius 2015, 123). Forrester-tutkimusyhtiön tuottaman tutkimuksen mukaan valtaosa yrityksistä ei mittaa asiakaskokemusta säännöllisesti, hyödynnä asiakasdataa asiakaskokemuksesta, sido asiakaskokemuksen mittaustuloksia yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn eikä hyödynnä asiakaskokemuksen mittaustuloksia yrityksissä sisäisesti (Schmidt-Subramanian, Manning, Burns, Czarnecki & Hartig 2016). Lemon ja Verhoef (2016) toteavat, että tutkimustiedon tuottamiselle asiakaskokemusmittariston kehittämistä ja asiakaskokemuksen mittaamisesta asiakaspolulla on akuutti tarve.

Asiakaskokemus on laaja ja kokonaisvaltainen käsite, joten sen mittaaminen on myös laaja ja monitasoinen kokonaisuus (Korkiakoski & Löytänä 2014). Fileniuksen (2015, 31) mukaan olennaisia näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen liiketoiminnan näkökulmasta ovat:

- Mihin konkreettisiin asioihin asiakaskokemuksella voidaan vaikuttaa?
- Mitä hyötyä yritykselle on, kun se onnistuu tuottamaan hyvän asiakaskokemuksen?
- Mitä haittaa yritykselle on silloin, kun se epäonnistuu?

Asiakaskokemuksen mittaamiseen yksi ratkaisu on Forresterin malli (kuvio 10), jossa asiakaskokemusta mitataan kolmella eri tasolla; asiakassuhdetasolla, ostopolun eri vaiheissa ja avainkohtaamisissa. Asiakassuhdetason mittaaminen antaa ymmärryksen asiakassuhteen kokonaiskuvasta. Asiakassuhdetasolla tarkoitetaan koko asiakkuuden elinkaaren aikana tehtävää mittaamista ja tavoitteena on ymmärtää asiakkaan kokonaisvaltainen käsitys yrityksestä. (Schmidt-Subramanian ym. 2016.) Asiakkaan ostopolun mittaaminen antaa informaatiota siitä, kuinka yritys on onnistunut esimerkiksi verkkokaupan ostopolulla, kuinka asiakkaan ostoprosessi on onnistunut ja mikä ostopolun kohtaaminen on onnistunut erityisen hyvin tai huonosti. Määrittelemällä mittarit kokonaiselle asiakaspolulle yritys saa kokonaisvaltaisen käsityksen asiakaskokemuksen taloudellisesta vaikuttavuudesta sekä asiakastyytyvyydestä eri segmenteissä. Avainkohtaamisten mittaaminen tarkoittaa niiden kohtaamisten mittaamista, jotka ovat asiakkaiden odotusten ylittämisen kannalta kriittisiä. (Maynes & Rawson 2016; Schmidt-Subramanian ym. 2016.)



KUVIO 10. Forresterin seitsemän kohdan malli asiakaskokemuksen mittaamiseen. (Mukaillen Schmidt-Subramanian ym. 2016).

Mittaamisen tulee linkittyä liiketoiminnan strategiaan ja tavoitteisiin (kuvio 11). Liiketoiminnan tavoitteet ja niistä johdetut päämäärät auttavat määrittelemään keskeiset suorituskyvyn mittarit, KPI:t (Key Performance Indicators). Eri mittaamisen työkalut ja menetelmät tuottavat tietoa KPI:n kehittämisestä. (Kaushnik 2010; Tuulaniemi 2011; Kerzner 2017, 120-126.) Asiakaskokemuksen mittaamisessa suositellaan käyttämään usean mittaustietojen yhdistelmää (Lemon & Verhoef 2016). Usein KPI:t ja mittaamisen menetelmät, eli eri mittarit, menevät termeinä sekaisin tai niistä puhutaan toistensa synonyymeina (Kerzner 2017, 120).

Asiakaskokemuksen mittaristoa kehitettäessä on tarkasteltava ennen investointipäätöksiä, palveleeko valittu työkalu tai mittari yrityksen tarpeita asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta (Korkiakoski & Löytänä 2014). Asiakaskokemuksen mittaustuloksia tulisi aina verrata liiketoiminnan tunnuslukuihin ja selvittää tulosten välinen korrelaatio. Kun nämä riippuvuussuhteet on löydetty ja selvitetty, yritys voi alkaa kehittämään

asiakaskokemusta järjestelmällisesti ja kehitystyön tulokset ovat mitattavissa ja osoitettavissa. (Filenius 2015, 123.) Yrityksen tuottoihin ja kustannuksiin liittyvät mittarit, joita seurataan asiakaskokemuksen kehittämisen rinnalla, voivat olla esimerkiksi tuottoa lisäävät asiakkaan elinkaaren arvoon (CLV) tai keskiostokseen liittyvät mittarit, myyntiliidien konversion määrä tai säästettyihin asiakaspalvelu- tai asiakastukitunteihin liittyvät mittarit (Tuulaniemi 2011, 243; Korhonen & Löytänä 2014).

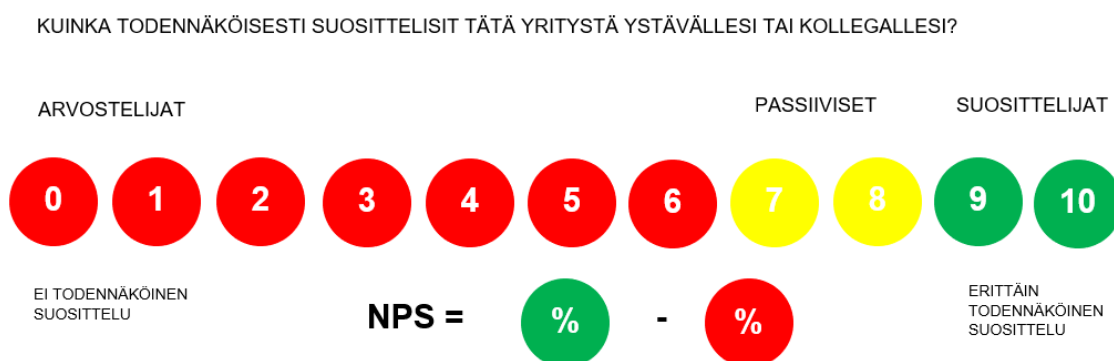


KUVIO 11. Liiketoiminnan strategiasta tai tavoitteista johdettu, tavoitteisiin ankkuroitu KPI-mittaristo ja menetelmät.

Tutkimusyhtiö CEBin (nykyinen Gartner) kehittämä Customer Effort Score (CES) -mittari mittaa asiointin helpoutta ja vaivattomuutta. Tutkimalla asiakaskokemusta CES-mittarilla, yritykset voivat tehdä parannuksia asioihin, jotka kehittävät asiakaskokemusta. CES-mittarilla selvitetään asteikolla 1-5 kuinka vaivattomana asiakas koki palvelun. (Bryan 2018; Korhonen & Löytänä 2014; Dixon, Freeman & Toman 2010.) Dixon ym. (2010) saivat tutkimuksissaan selville, että 94 % asiakkaista, jotka kokevat asiointin vaivattomaksi, aikovat käyttää palvelua uudelleen, 88 % aikoo nostaa ostonsa määrää ja vain 1 % aikoo antaa suusanallisesti huonoa palautetta yrityksestä. Vastaavasti 81 % asiakkaista,

joitka kokivat asiointin vaikeaksi, aikovat antaa suusanallisesti huonoa palautetta yrityksestä.

NPS (Net Promoter Score) on laajasti käytetty suosittelumittari (kuvio 12). NPS indikoi tuloksellisuuden kasvun ja asiakasuskollisuuden yhteyttä. (Reichheld 2006.) Mittari perustuu kysymykseen: kuinka halukas asiakas on suosittelemaan tuotetta tai palvelua muille asiakkaille. Varsinainen mittari on suhdeluku, jossa verrataan vahvoja suosittelijoita niihin, jotka eivät halua suositella. (Filenius 2015, 124.) Asiakastytyväisyys ei korreloi asiakkaiden uskollisuuden kanssa, siksi asiakastytyväisyysmittarit ovat ongelmallisia asiakaskokemuksen mittaamisessa. NPS-mittari puolestaan huomioi asiakkaan tunnekokemuksen. (Shawn 2007, 123; Korhonen & Löytänä 2014.)



KUVIO 12. NPS-mittari. Mukailten Halsas 2019; Krol, de Boer, Delnoij & Rademakers 2015.

NPS-mittarin vastaukset jaetaan kolmeen luokkaan. Vastaukset välillä 0 – 6 ovat arvostelijoita. Vastaukset välillä 7 – 8 ovat neutraaleja eikä niitä huomioida NPS-laskukaavassa. Vastaukset välillä 9 – 10 ovat suositteluja. NPS-mittaamisessa arvostelijoiden prosenttimäärä vähennetään suosittelijoiden prosenttimäärästä. Saatu luku on NPS-tulos. (Halsas 2019.) NPS-mittarin hyöty tulee esiin pitkäaikaisessa käytössä, kun sen avulla voidaan osoittaa trendi, kuinka asiakaskokemus kehittyy. Mittarin heikkoudet liittyvät yksipuolisuuteen, mittarin osoittaessa vain tunnetilan, joka asiakkaalle jää kokemuksen jälkeen. Mittari ei selvitä asiakkaan kokemusta prosessin eri vaiheissa. Mittarin antaman tuloksen perusteella ei siis voi selvittää, missä vaiheessa asiakaskokemusprosessia tapahtuu

onnistuminen tai epäonnistuminen. (Filenius 2015, 125.) NPS-mittaamista voikin rikastaa kysymällä NPS-mittarin yhteydessä avoimet kommentit, joista saadaan lisätietoa asiakkaan antaman arvostelun perusteista (Halsas 2019).

Mittarin käyttö on Survey Monkey-tutkimusyhtiön mukaan vaivatonta NPS-mittarin yleisyyden sekä helppokäyttöisyyden vuoksi. Yleisyyden vuoksi NPS-mittaustuloksista on olemassa varsin paljon vertailutietoa, joka auttaa arvioimaan oman organisaation tuloksen hyvyyttä. Helppokäyttöisyys tarkoittaa sitä, että mittausta varten ei tarvitse tehdä investointeja, vaan mittausta ja mittaustulosten seuranta ja analysointia voi toteuttaa itse perustyökaluilla. Kyselyn voi lähettää asiakkaalle sähköpostilla ja tulokset voi analysoida Excel-laskentataulukko-ohjelmalla. Kohdeorganisaation tulee määritellä tavoite-NPS jokaiselle mitattavalle kriittiselle kosketuspisteelle. Mittaustuloksia tulee seurata säännöllisesti. Kohdeorganisaatio voi määritellä itse, seuraako se mittaustuloksia esimerkiksi viikko- tai kuukausitasolla. Lisäksi kohdeorganisaation tulee määritellä toimenpiteet, kuinka mittaustuloksiin reagoidaan. (Survey Monkey 2019.)

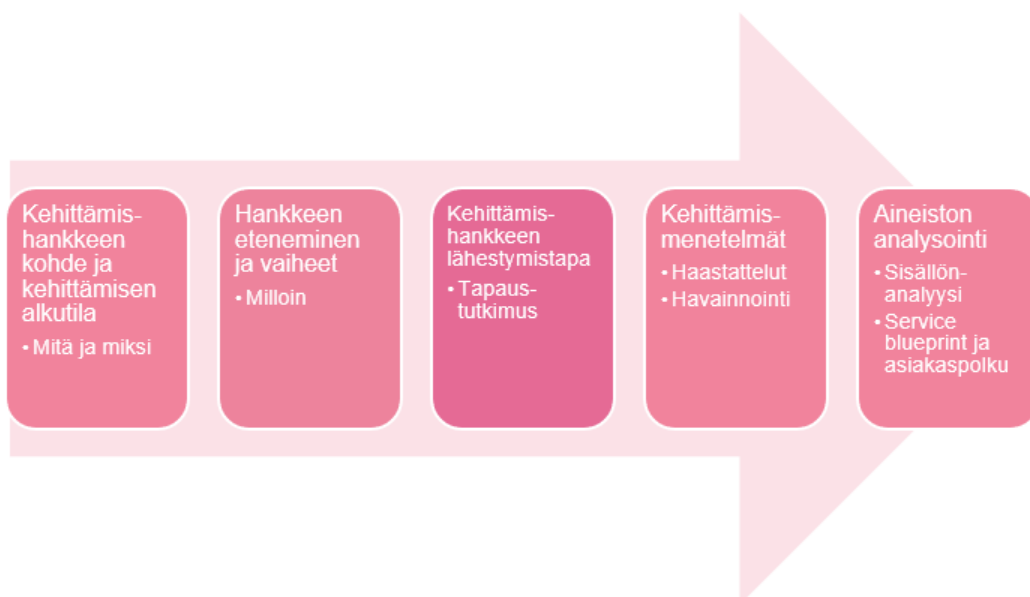
Asiakastyytyväisyys (CSAT, Customer Satisfaction) on laajasti käytetty mittausmenetelmä sen yleisyyden, universaalisuuden ja ymmärrettävyyden vuoksi, vaikka termille ei ole täsmällistä tieteellistä määritelmää (Zeithaml, Bolton, Deighton, Keiningham, Lemon & Petersen 2006). Hyvä asiakaskokemus johtaa hyviin tuloksiin asiakastyytyväisyydessä, eli asiakastyytyväisyyden tulos kuvastaa onnistumista asiakaskokemuksen tuottamisessa (Hwang & Seo 2016).

Asiakkaan elinkaariarvo (CLV, Customer Lifetime Value) on yleisesti tunnettu mittari, jonka avulla selvitetään tietyn asiakkuuden kokonaisarvo organisaatiolle. CLV mittaa kaikki oletetut tulevaisuuden tuotot asiakkuuden elinkaaren aikana. Tuotoista vähennetään asiakaspalvelusta ja asiakassuhteen hoidosta syntyvät kulut. (Berger & Nasr 1998; Lemon & Verhoef 2016.) Yritys ei voi ennustaa täydellisesti yksittäisen asiakkuuden tuottamia tulevaisuuden kassavirtoja, mutta mittarin avulla voidaan selvittää kassavirtojen odotusarvo huomioiden yksittäisen asiakkaan ominaisuudet, asiakkuuden vaatimat toimenpiteet ja asiakkuuteen vaikuttavat ympäristötekijät (Bolton 2016, 10).



### 3 TUTKIMUS

Kuviossa 13 havainnollistetaan luvun kolme sisältö. Luvussa esitellään kehittämishankkeen kohde ja kehittämisen alkutilanne, eli mitä kehittämishankkeessa tutkitaan ja miksi. Luvussa kerrotaan kehittämishankkeen vaiheet ja hankkeen eteneminen kronologisesti. Lisäksi luvussa perustellaan valittu tutkimuksellinen lähestymistapa ja aineiston keruussa käytetyt tutkimusmenetelmät, eli miten tutkimus on toteutettu. Luvussa käsitellään myös, miten tutkimusaineisto on analysoitu.



KUVIO 13. Kehittämishankkeen toteutus.

#### 3.1 Kehittämishankkeen kohde ja alkutilanne

Kehittämishankkeen alkutilannetta on kartoitettu palavereissa kohdeorganisaation yrittäjien ja henkilöstön kanssa kehittämishankkeen käynnistymisvaiheessa (taulukko 1). Kohdeorganisaatiossa on keskitytty toiminnan alkamisesta lähtien voimakkaasti toiminnanohjaus- sekä OEE-järjestelmien kehittämiseen. Alkutilanteen kartoituksissa selvisi kohdeorganisaation tarve saada asiakas kehittämisen keskiöön ja löytää ratkaisuja, kuinka uusia

asiakkaita voisi tavoittaa. Kohdeorganisaatiossa työskenteli markkinoinnista vastaava henkilö keväällä 2019 ja alkutilanteen kartoituksessa on saatu tietoa kohdeorganisaation sisältä markkinointitoimien ja -resurssien sekä tukitoimien nykytilasta. Alkutilanteen kartoituksessa saatiin rakennettua näkemys nykytilasta; valituista kohderyhmistä, asiakaskannasta, toteutetuista markkinointitoimenpiteistä sekä markkinoinnin ja myynnin resursseista.

TAULUKKO 1. Alkutilanteen kartoitus.

Alkutilanne	
Kohderyhmät	Teollisuuden alihankintayritykset, liikevaihto 1 M€-20M€
Asiakaskanta	<10
Markkinointisuunnitelma	Laadittu keväällä 2019
Toteutetut markkinointitoimenpiteet	Satunnaisia julkaisuja some-kanaviin, muutama asiakastilaisuus keväällä 2019, verkkosivujen toteutus, Google Analytics asennettu, ei käytössä
Myyntitoimenpiteet	Yrittäjien ja kumppaneiden verkostojen kautta, myyntihenkilön keväällä 2019 toteuttamia myyntiavauksia
Markkinoinnin henkilöresurssit	Keväällä 2019 1 henkilö, myöhemmin ei kokonaista henkilöresurssia
Myynnin henkilöresurssit	Keväällä 2019 1 kokoaikainen henkilö, lisäksi yrittäjän panostus. Syksyllä 2019 myyntiyhteistyötä kumppaneiden kanssa.

Kehittämishankkeeseen sovittiin näkökulmaksi asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen näkökulmasta tarkastellaan nykyasiakkaan asiakaspolun nykytilaa ja asiakaspolun ympärille rakentuvan service blueprintin nykytilaa. Kohdeorganisaatiossa ei ole entuudestaan tehtyjä asiakaspolkuja eikä service blueprintiä, joten kehittämishanke aloitetaan tarvittavan tiedon kartoittamisella sekä nykytilan mallien muodostamisella. Tieto nykytilasta saadaan toteuttamalla haastattelut kohdeorganisaation sisällä. Kehittäminen kohdistuu asiakaskeuseen asiakaspolun ja service blueprintin kehittämiseen. Kehittämisen keskeiseksi lähtökohdaksi tuodaan asiakkaiden näkökulma, joka selvitetään asiakkaan kanssa toteutettavissa teemahaastatteluissa.

### 3.2 Hankkeen eteneminen ja vaiheet

Kehittämishanke alkoi tammikuussa 2019, kartoittamalla Fikuron yrittäjien kanssa yhteistyön mahdollisuuksia (kuvio 14). Yhteinen näkemys löytyi nopeasti ja opinnäytetyöprojekti alkoi löyhällä teemalla asiakaskokemuksen kehittäminen. Aloituspalaveri toteutui tammikuussa 2019 ja sen jälkeen alkoi tutustuminen kohdeorganisaation toimintaan sekä keskustelu organisaation tarpeista liittyen opinnäytetyöprojektiin.

Opinnäytetyöprojekti jatkui talven 2019 aikana tutustumalla aiheen tietoperustaan sekä maaliskuussa 2019 tutkimussuunnitelman laatimisella. Huhtikuussa suoritetun Datasta informaatioksi-kurssitoteutuksen lopputuotosta oli tarkoitus hyödyntää opinnäytetyössä. Tietoperustan rakentuessa selvisi, että aihepiirinä asiakaskokemuksen kehittäminen, datan hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä ja asiakaspolkujen mallintaminen oli liian laaja ja aihetta jouduttiin rajaamaan. Kesäkuussa 2019 toimeksiantajalle esiteltiin rajattu aihe ja tutkimuskysymykset.

Kohdeorganisaatiossa toteutettiin asiantuntijahaastattelut avoimina haastatteluina. Touku-kuussa 2019 haastattelu toteutettiin markkinoinnista vastanneen henkilön kanssa ja kesäkuussa 2019 toisen yrittäjän kanssa. Haastatteluiden tarkoitus oli selvittää asiakaskokemusprosessin nykytilaa service blueprintiä ja asiakaspolkua hyödyntäen. Keskustelut nauhoitettiin ja keskusteluista saatujen tietojen perusteella rakennettiin service blueprint-malli nykyisen asiakaspolun ympärille.

Kesä-elokuussa 2019 vahvistettiin tietoperustaa ja valmisteltiin haastattelurunko teemahaastatteluja varten. Kehittämishankkeessa toteutettiin kaksi teemahaastattelua asiakasrajapinnassa. Toinen haastateltavista oli asiakas ja toinen tuotekehityksessä ja asiakashankinnassa mukana oleva yhteistyökumppani. Haastattelurunko testattiin ennen ensimmäistä teemahaastattelua.

Syys-lokakuussa 2019 toteutettiin haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta sekä tulosten kirjoittaminen. Tulosten perusteella muodostettiin kehittämishankkeen johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset kohdeorganisaatiolle.



KUVIO 14. Kehittämishankkeen vaiheet.

### 3.3 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tiedonkeruu

Tämä työ on luonteeltaan kehittämishanke, sillä kehittämistoiminta poikkeaa perinteisestä uuden tiedon tuottamiseen tähtäävästä tutkimuksesta siinä, että kehittämistoiminnan tavoitteena on nykyisen asiantilan tai toiminnan konkreettinen muuttaminen parannusehdotuksin tai uusin ratkaisuin (Ojasalo ym. 2014, 19; Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 35). Hanke on saanut alkunsa tutkimukselliselle kehittämishankkeelle ominaisesti organisaatiossa havaitusta kehittämistarpeesta (Ojasalo ym. 2014, 19). Kehittämishankkeessa hyödynnetään aikaisempaa tutkimustietoa yhdessä tutkimuksellisten menetelmien kanssa (Salonen ym. 2017, 35 – 38).

Kehittämishankkeen tutkimuksellinen osuus toteutetaan laadullisena, monimenetelmäisenä tapaustutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti kehittämishankkeen tutkimuskohde on sellainen, josta halutaan lisää tietoa, eli tutkimuksen kohteesta on tehty harkinnanvarainen valinta (Ojasalo ym. 2014, 105). Kehittämishankkeessa pyritään kehittämään tutkimuksen kohdetta (Pitkäranta 2014, 9). Tapaustutkimuksellisuus tarkoittaa tässä kehittämishankkeessa sitä, että tutkija on hankkeessa ulkopuolinen havainnoija ja tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa, yksilöllistä ilmiötä aiempaa syvällisemmin (Kananen 2008, 84; Kananen 2014, 27 – 28). Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimukselle ominaisesti tässä kehittämishankkeessa pyritään tuottamaan vastauksia kysymykseen ”miten”? (Ojasalo ym. 2014, 52 – 53.)

Tässä kehittämishankkeessa monimenetelmäisyys toteutuu hyödyntämällä tiedonkeruumenetelminä haastatteluita ja havainnointia. Monimenetelmäisyyden hyödyntäminen, menetelmätriangulaatio, auttaa muodostamaan kehittämishankkeen kohteesta mahdollisimman kattavan ja monipuolisen käsityksen. Lisäksi monesta näkökulmasta suoritettulla aiheen tarkastelulla ja aineistonkeruulla pyritään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2008, 84; Kananen 2014, 122 – 123; Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 9.)

Kehittämishankkeen tiedonkeruun päämenetelmäksi on valittu haastattelu. Tutkimusmenetelmänä haastattelun etu on mahdollisuus syventää ymmärrystä aiemmin tuntemattomasta aihealueesta. Kehittämishankkeen kohteena on kohdeorganisaatiossa vähän tunnettu, aiemmin lähes tutkimaton aihealue, joten haastattelussa on mahdollisuus kysyä syventäviä kysymyksiä ja vastauksia voidaan tarkentaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.)

Haastattelun toteuttamiseen on useita eri mahdollisuuksia ja eri vaihtoehtoja on eri tarkoitukset, joten tutkijan on valittava tarkoitukseen sopiva haastattelutyyppi (Ojasalo ym. 2014, 41). Tässä kehittämishankkeessa toteutetaan kahdentyyppisiä haastatteluita. Ensinnä

haastatellaan kohdeorganisaation sisältä asiantuntijoita, joiden kanssa keskustelemalla selvitetään asiakaskokemukseen liittyvien markkinointitoimien, tukitoimien ja resurssien nykytila organisaatiossa. Kohdeorganisaation sisällä toteutettavat haastattelut ovat tyypiltään avoimia haastatteluja. Avoimet haastattelut muistuttavat luonteeltaan keskustelua, jota muutamat ennalta määritetyt aihepiirit ohjaavat, ja joissa haastatteliija syventää vastauksia esittämällä jatkokysymyksiä. Näiden haastatteluiden tarkoitus on selvittää ja syventää tietämystä aiheen nykytilasta rajaamatta aihepiiriä ennalta liian suppeaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45.)

Seuraavaksi toteutetaan teemahaastattelut asiakasrajapinnassa asiakas- ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on suunniteltu huolellisesti etukäteen ja aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten järjestys ja haastattelun painotukset voivat vaihdella eri haastatteluissa. Teemahaastatteluihin on päädytty siksi, että haastatteluiden tarkoituksena on saada syvempää tietoa tutkimuksen kohteesta, joten on tarkoituksenmukaista ohjata keskustelua ennalta määrättyjen teemojen ja tarkentavien kysymysten puitteissa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45; Ojasalo ym. 2014, 41.)

Haastatteluiden lisäksi toinen tässä kehittämishankkeessa käytettävä tiedonkeruumenettelmä on haastatteluista täydentävä havainnointi (Anttila 2014). Kehittämishankkeessa toteutetaan tarkkailemalla tapahtuvaa aineiston keruuta keskustelu- ja haastattelutilanteiden yhteydessä. Havainnoiden on mahdollisuus saada tietoa yhteisöstä ja yhteisön kulttuurisista piirteistä tai kun tutkittava tieto on hiljaisen tiedon muodossa. (Grönfors 2001, Vilkan 2017, 91 mukaan; Vilka 2017, 87, 92, 96.) Havainnointi voi olla yksityiskohtaista tai se voi olla kokonaisvaltaista (Anttila 2014). Tutkimusongelmat sekä tutkimuksen tavoitteet määrittelevät valinnat, miten havainnointi toteutetaan (Vilka 2017, 96).

### 3.4 Toteutus

Tässä kehittämishankkeessa on toteutettu kaksi avointa haastattelua ja kaksi teemahaastattelua (taulukko 2). Koska laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus saada syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, aineistonkeruumenettelmissä on käytetty harkinnanvaraista näytettä. Jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa tutkimuksen aiheesta, sillä tarkoitus ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. Haastateltavien lukumäärässä tärkein ohjesääntö on, että tutkimuksessa haastatellaan niin montaa henkilöä, kuin on välttämätöntä tarpeellisen tiedon keräämiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58 – 59.)

Tutkimusjoukoksi on valittu kohdeorganisaation sisältä edustus, jolla on osaaminen ja tieto asiakaskokemukseen vaikuttavien markkinoinnin toimenpiteiden, tukitoimien ja

resurssien nykytilasta organisaatiossa. Kohdeorganisaation sisällä toteutettuihin avoimiin haastatteluihin on valittu markkinointivastaava sekä toinen yrittäjistä. Asiakas- ja yhteistyökumppaneiden osalta haastatteluihin on valittu tuotekehityksessä ja asiakashankinnassa mukana oleva yhteistyökumppani sekä pitkään tuotekehittelytyössä mukana ollut asiakas. Tutkimusjoukon valinnassa on arvioitu, että näillä asiakkaalla ja yhteistyökumppanilla on kokemusta arvioida nykytilaa, kertoa asioista, jotka tuottavat asiakkaan näkökulmasta arvoa sekä kertoa asiakkaan näkökulmasta tarpeista, tunteista, odotuksista ja vaatimuksista kohdeorganisaatiota ja sen tuottamaa asiakaskokemusta kohtaan. Tutkimukseen tavoiteltiin haastateltavaksi myös kolmatta asiakasrajapinnan yhteistyökumppania. Yhteistyökumppania tavoiteltiin ensimmäisen kerran kesäkuussa, uudelleen heinäkuussa puhelimitse sekä sähköpostitse ja vielä elokuussa puhelimitse ja sähköpostitse. Sopivaa haastattelu-aikaa kehittämishankkeen aikataulun puitteissa ei löytynyt, joten kolmatta teemahaastattelua asiakasrajapinnassa ei voitu toteuttaa.

TAULUKKO 2. Haastatteluiden toteutukset.

Haastattelu	Haastattelun tyyppi	Haastattelun valmistelut	Haastattelun toteutus
Markkinointivastaava 20.5.	Avoim haastattelu	Tapaamisaika ja -paikka sovittu etukäteen ja kerrottu keskustelun teema (liite 1)	Kohdeorganisaation toimipiste, työhuone, haastattelu äänitetty
Yrittäjä 27.6.	Avoim haastattelu	Tapaamisaika ja -paikka sovittu etukäteen ja kerrottu keskustelun teema (liite 1)	Kohdeorganisaation toimipiste, neuvotteluhuone, haastattelu äänitetty
Yhteistyökumppani 19.8.	Teemahaastattelu	Tapaamisaika ja -paikka sovittu etukäteen. Ennen tapaamista lähetetty sähköpostitse tapaamisen agenda ja haastattelurunko (liitteet 2 ja 3)	Kohdeorganisaation toimipiste, neuvotteluhuone, haastattelu äänitetty
Asiakas 22.8.	Teemahaastattelu	Tapaamisaika ja -paikka sovittu etukäteen. Ennen tapaamista lähetetty sähköpostitse tapaamisen agenda ja haastattelurunko (liitteet 2 ja 3)	Asiakasorganisaation toimipiste, neuvotteluhuone, haastattelu äänitetty

Avoimet haastattelut muistuttivat tilanteina keskusteluja, joiden paikka, aika sekä keskustelun aihepiiri oli sovittu etukäteen (liite 1). Ensimmäinen avoin haastattelu toteutettiin

toukokuussa ja toinen kesäkuussa 2019. Molemmat haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation toimitiloissa Jyväskylässä. Haastatteluista sovittiin puhelimitse ja sähköpostitse. Teemahaastattelut toteutettiin elokuussa 2019, ensimmäinen Jyväskylässä ja toinen asiakkaan luona Hyvinkäällä. Teemahaastatteluajat ja -paikat sovittiin etukäteen puhelimitse ja sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin ennalta laaditun ja testatun haastattelulomakkeen avulla. Teemahaastattelulomake testattiin yhden ulkopuolisen henkilön kanssa. Testauksessa lomakkeessa havaittiin tarpeita kysymysten tarkentamiseen sekä kysymysten muotoilun tiivistämiseen, joten lomaketta muokattiin toimivammaksi ennen haastatteluja. Tutkija lähetti ennen haastatteluja haastattelun agendan sekä haastattelulomakkeen (liitteet 2 ja 3) haastateltaville tutustuttaviksi. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 63.)

Sekä avoimet haastattelut että teemahaastattelut äänitettiin ja äänittämiseen pyydettiin haastateltavien suostumus. Äänitteet säilytettiin tallennettuina siihen asti, kun aineiston analyysi oli valmistunut. Haastattelut olivat luonteeltaan välittömiä. Tutkija kokee, että keskustelutilanteet olivat luontevia eikä esimerkiksi haastatteluiden äänittäminen aiheuttanut tilanteissa jännitettä tai pidättyvyyttä haastateltavien kertomuksiin.

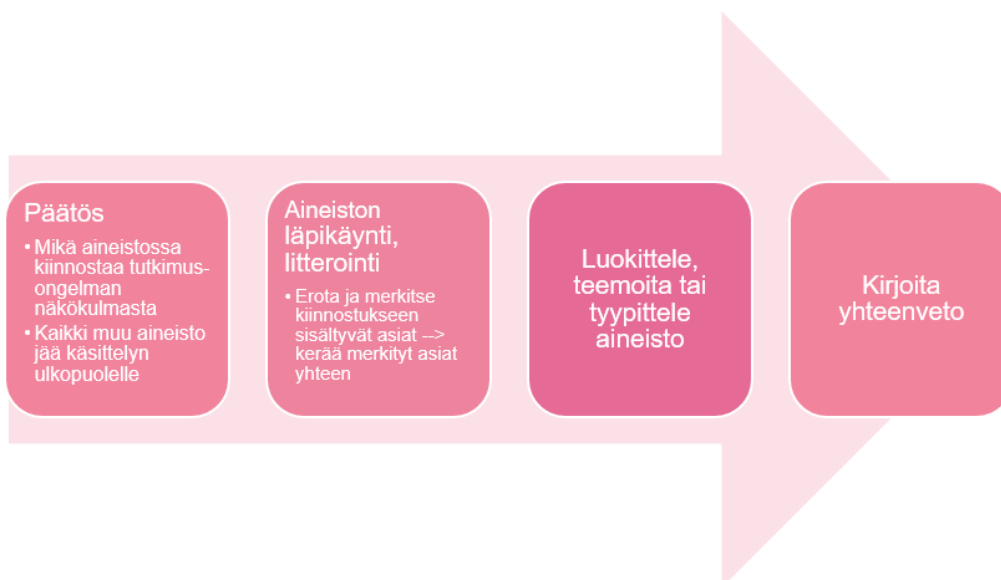
Havainnoiden tapahtunut tiedonkeruu on toteutettu tarkkailemalla haastattelutilanteita. Haastattelut on äänitetty ja lisäksi tutkija on tehnyt joitain muistiinpanoja. Havainnointi on liittynyt sekä yksityiskohtiin että kokonaisuuden hahmottamiseen. Havainnoinnin avulla tutkija on hahmottanut kokonaiskäsitystä tutkimuskohteesta.

### 3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston analyysimenetelmien valintaan vaikuttaa, mikä on tutkimustyön tavoitteena, eli minkälaiseen ongelmanasetteluun etsitään vastauksia. Laadullisella analyysillä pyritään jäsentämään tutkimuskohteen ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Kerätyn tiedon analysoinnin tarkoitus on järjestää tieto ja muodostaa datamassasta kokonaisuus, josta voi tulkita ilmiötä ja tarkoituksia (Kananen 2008, 88).

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa ja joka tarjoaa analyysiin väljän teoreettisen kehyksen. Tuomi ja Sarajärvi (2017, 78) esittelevät Timo Laineen, Jyväskylän yliopisto, mallia mukailevan laadullisen tutkimusaineiston analyysimallin (kuvio 15). Tässä kehittämishankkeessa teemahaastatteluiden aineisto on analysoitu Tuomen ja Sarajärven sisällönanalyysimallia mukaillen. Avointen haastatteluiden aineisto sekä havainnoinnilla kerätty aineisto ovat analysoitu sisällönanalyysin menetelmiä mukaillen.





KUVIO 15. Laadullisen tutkimuksen analyysi. (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2017, 78).

Teemahaastatteluiden aineiston järjestelyssä on hyödynnetty teemoittelua (taulukko 3). Teemahaastatteluiden aineistosta pyritään löytämään asiakkaan näkökulma asiakaskokemuksen kehittämisehdotuksiin. Äänitetyt haastatteluaineistot on kirjoitettu selkosanisesti auki, eli aineisto on litteroitu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 217). Litterointi on suoritettu välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen. Haastattelut ovat noudatelleet haastattelulomakkeen järjestystä, joten keskustelu on kulkenut pääasiassa selkeän rakenteen mukaisesti. Aineisto on selvennetty, eli toistot sekä epäolennaiset seikat on poistettu.

Teemoittelu on aineiston järjestelyä, jossa korostuu mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on aineiston järjestelystä eri aihepiirien mukaan ja tiettyjä teemoja kuvaavien näkemysten etsimisestä aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 79.) Aineiston teemoittelupäätös on syntynyt sillä perusteella, että asiakaskokemusprosessin vaiheet toistuvat niin asiakaspolulla kuin service blueprintissä, joihin aineistoa on tarkoitus käyttää. Lopuksi on toteutettu varsinainen analyysi, jossa aineistoa on teemoiteltu asiakaskokemusprosessin mukaisesti vaiheisiin: ennen ostoa, ostotapahtuma ja oston jälkeen ja näiden lisäksi vaiheisiin asiakkaan tarpeen heräämisestä asiakkuuteen, kumppanuuteen ja asiakassuhteen aikaiseen viestintään.

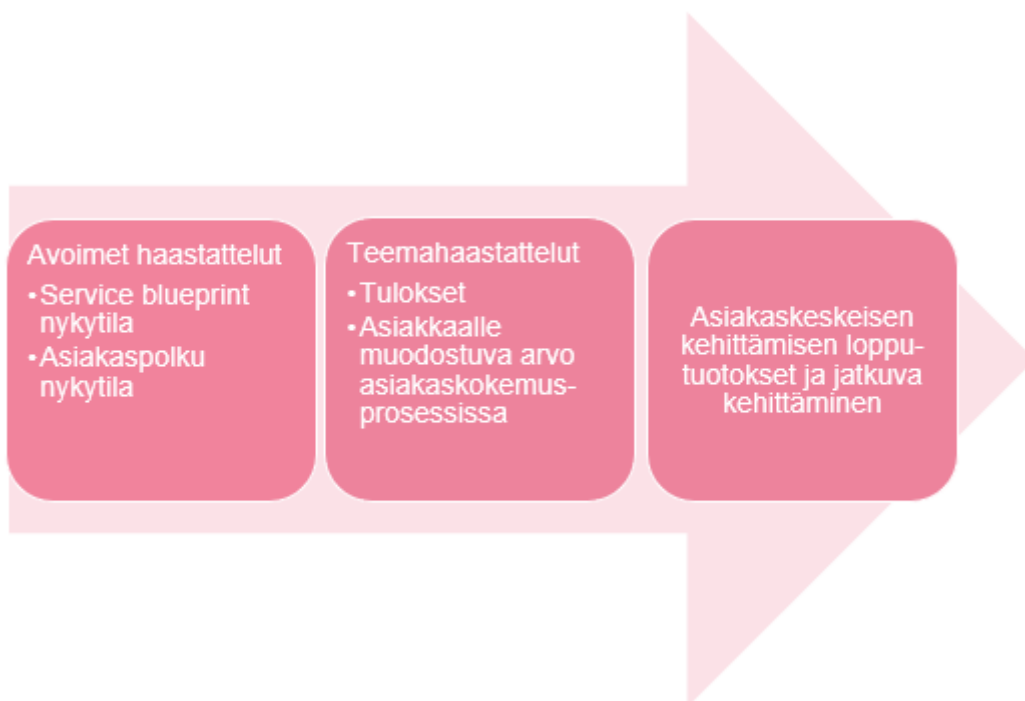
TAULUKKO 3. Teemahaastatteluiden sisällönanalysoinnissa käytetyn teemoittelun rakenne.

Teemahaastatteluiden teemoittelu			
Asiakkaan vaiheet	Ennen ostoa	Ostotapahtuma	Oston jälkeen
Asiakkaiden tarpeet			
Asiakkaiden odotukset			
Tarpeen herääminen			
Tiedon haku			
Fikuron tunnettuus			
Suosittelu			
Fikuron avulla saatu ratkaisu			
Asiakkaiden tunteminen			
Markkinoinnin kohdentaminen			
Markkinointiviestinnän sisältö			
Arvolupaus ja arvon tuottaminen			
Kumppanuus, asiakkuus, viestintä			

Avoimista haastatteluista kerätyn haastattelu- ja havainnointiaineiston analyysiin on hyödynnetty mukaillen sisällönanalyysia ja aineiston järjestelyyn service blueprint -menetelmää sekä asiakaspolkua. Menetelmien valintaan on vaikuttanut aineistojen käyttötarkoitus ja tarkoituksenmukainen käsiteltävyys. Haastattelut on äänitetty ja äänitetyt tallenteet on ensin litteroitu, eli kirjoitettu selkosanaisesti auki (Hirsjärvi & Hurme 2015, 138). Litteroitu aineisto on purettu tyhjälle service blueprint -palveluketjuanalyysipohjalle ja asiakaspolulle (käsitellään luvussa 4, kuvat 17 ja 18). Service blueprintin ja asiakaspolun käyttäminen aineiston järjestelyssä on auttanut hahmottamaan asiakaskokemuksen sekä henkilöresurssien ja tukitoimien nykytilaa kohdeorganisaatiossa.

#### 4 ASIAKASKESKEINEN KEHITTÄMISTYÖ

Kuviossa 16 havainnollistetaan luvun neljä sisältö. Luvussa esitellään kehittämishankkeen tulokset. Kohdeorganisaatiossa toteutetut avoimet haastattelut ovat käsitelty service blueprint-palveluketjuanalyysissa sekä asiakaspolussa, jotka yhdessä muodostavat kuvauksen kohdeorganisaation asiakaskokemusprosessin nykytilasta. Seuraavaksi luvussa käsitellään asiakkaan ja yhteistyökumppanin kanssa toteutettujen teemahaastatteluiden tulokset asiakaskokemusprosessin mukaisessa järjestyksessä, esitellään asiakasarvon tuottaminen asiakaskokemusprosessissa ja pohditaan arvolupauksen muodostamista. Luvussa esitellään jatkokehitetty asiakaspolku ja service blueprint -palveluketjuanalyysi. Ne ovat muotoiltu asiakaskeskeisesti, ja niissä on hyödynnetty haastatteluiden lisäksi havainnoinnilla kerättyjä tietoja. Asiakaskokemuksen jatkuvan kehittämisen työkaluksi esitellään ratkaisu asiakaskokemuksen mittaamiseksi.

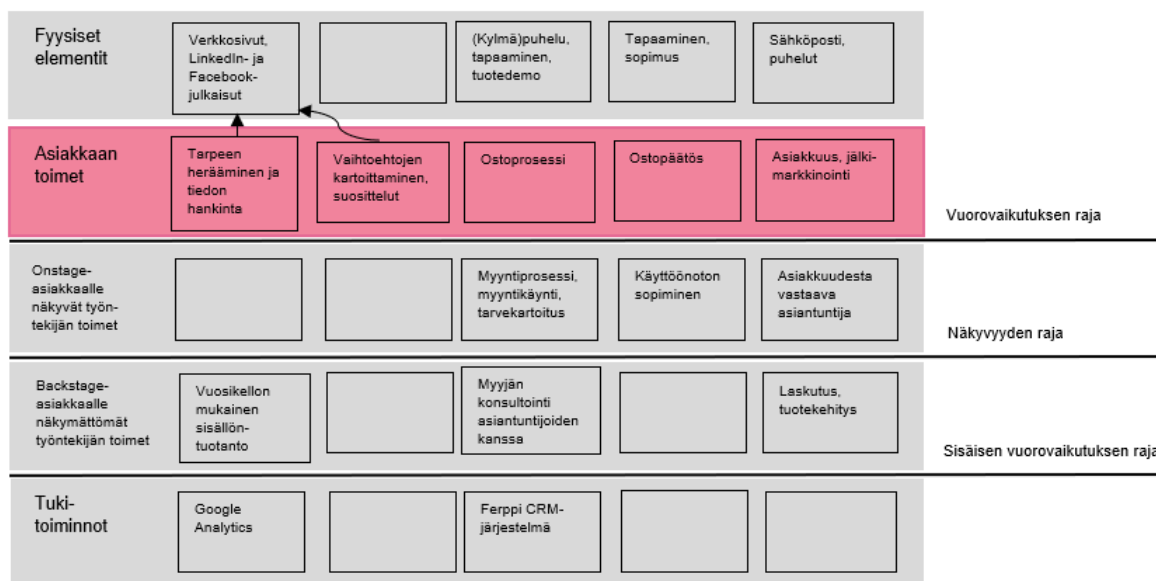


KUVIO 16. Asiakaskeskeinen kehittäminen.

## 4.1 Nykytilan analyysi

Kohdeorganisaation sisällä toteutetuista avoimista haastatteluista kirkastui markkinoinnin, resurssien, tukitoimien ja yrityksen sisäisen organisoitumisen nykytila. Nykytilan kartoitus on visualisoitu service blueprint -palveluketjuanalyysiin (kuvio 17) sekä asiakaspolkuun (kuvio 18), joista nähdään asiakkuuden elinkaari, asiakaspolun kehitys ja kohdeorganisaation toimet ja resurssit asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin luotu mallia service blueprintistä tai asiakaspolusta. Näitä menetelmiä on haluttu hyödyntää kehittämishankkeessa, jotta kohdeorganisaatio saa menetelmistä työkaluja asiakaskokemuksen kokonaisuuden hahmottamiseen sekä asiakaskokemuksen johtamiseen ja kehittämiseen.

Nykytilan kartoituksen kohteena on nykyisen kohderyhmän asiakas, eli teollisuuden alihankintayritys, liikevaihdoltaan 1 – 20 M€. Service blueprintissä kuvatuista asiakkaan toimista tarpeen herääminen, tiedon hankinta, vaihtoehtojen kartoittaminen ja suosittelet kuuluvat asiakaskokemusprosessin ennen osto-vaiheeseen. Ostoprosessi ja ostopäätös kuuluvat ostovaiheeseen. Asiakkuus ja jälkimarkkinointi kuuluvat oston jälkeiseen vaiheeseen.



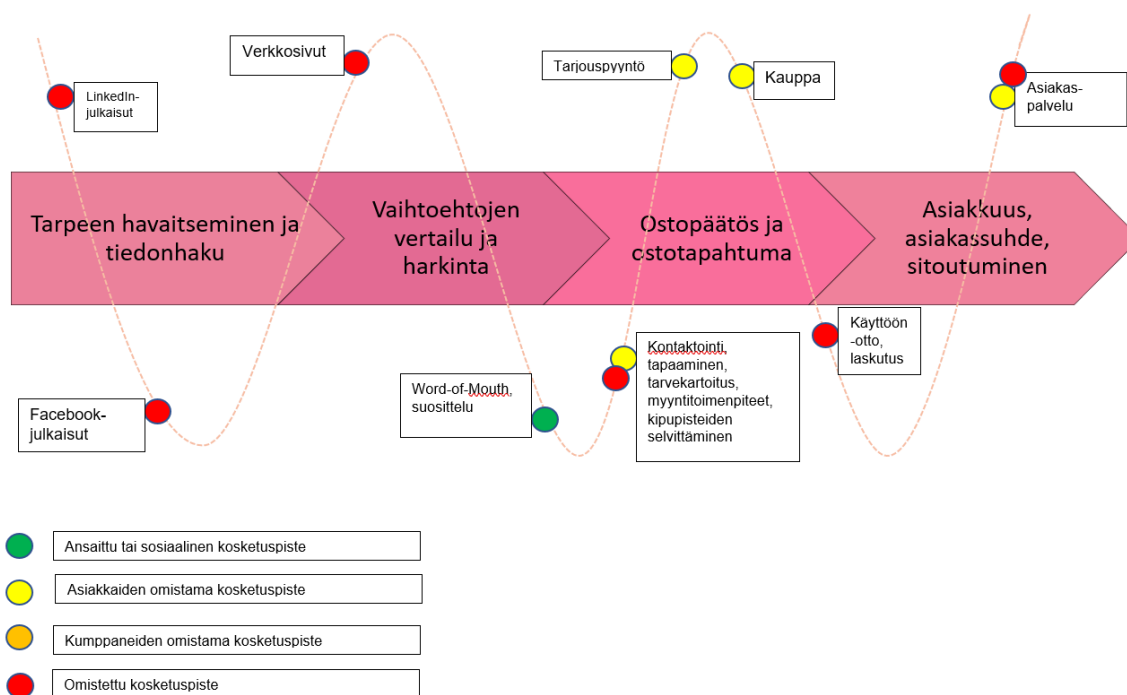
KUVIO 17. Fikuro Oy service blueprint asiakaskokemusprosessin nykytilasta.

Visualisoiden kaikki asiakaskokemusprosessiin vaikuttavat osa-alueet yhdeksi kokonaisuudeksi nähdään, että kohdeorganisaation nykytoimet ja -resurssit tukevat asiakaspolkua ja asiakkuuden elinkaarta osittain. Visualisointi paljastaa kuitenkin useita mahdollisuuksia, joissa kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus ottaa asiakaspolku ja asiakkaan elinkaaren tukitoimet hallintaansa ja johtaa asiakaskokemusprosessia nykyistä johdonmukaisemmin. Kuviossa 17 ilmenevät tyhjät laatikot tarkoittavat sitä, että kyseisessä vaiheessa ei ole organisoitua toimea, joka näkyisi asiakkaalle fyysisenä elementtinä tai onstage-asiakaspalveluna, tai joka olisi organisaation sisäisesti organisoima backstage-toimi tai tukitoimi.

Ennen osto-vaiheeseen kohdistuvia asiakkaan toimia ovat tarpeen herääminen, tiedon hankinta, vaihtoehtojen kartoittaminen ja mahdollisten suosittelujen tutkiminen. Kohdeorganisaatiossa toteutetaan markkinointitoimina sosiaalisen median julkaisuja yrityksen LinkedIn- ja Facebook-sivustoilla, mutta näissä kanavissa ei toteuteta maksettua mainontaa. Julkaisut leviävät pääasiassa yrityksen sosiaalisen median seuraajille. Yrityksessä on vuonna 2019 uudistetut verkkosivut, ja yrityksessä on asennettu Google Analytics-ohjelma verkkosivun liikenteen seuraamiseen, mutta Google Analyticsin seuraamisesta ja hyödyntämisestä ei ole tehty säännöllistä toimintamallia. Kohdeorganisaatiossa oli kevään 2019 ajan yksi markkinoinnista vastaava henkilöresurssi, mutta kevään 2019 jälkeen tämä resurssi ei ole enää käytettävissä.

Ostovaiheessa asiakkaan toimia ovat ostoprosessin läpikäyminen ja ostopäätös. Asiakkaan ostovaiheeseen kohdistuu kohdeorganisaatiosta aktiivisia toimia. Kohdeorganisaatiossa oli kevään 2019 ajan yksi myynnistä vastaava henkilöresurssi ja lisäksi kohdeorganisaation yrittäjä on ollut aktiivisesti mukana myyntityössä. Kohderyhmään kuuluvia potentiaalisia asiakkaita on tavoiteltu puhelimitse ja sähköpostitse. Myyntiprosessiin kuuluvat asiakastapaamiset, tarvekartoitukset, mahdollinen sopimus, myyjän konsultointi organisaation asiantuntijoiden kanssa sekä käyttöönoton sopiminen. Kohdeorganisaatiolla ei ole ollut CRM-järjestelmää omassa käytössään, vaan asiakastieto on ollut sirpaloituneena sähköposteissa ja eri henkilöiden muistiinpanoissa. Kehittämishankkeen aikana käytiin keskustelua CRM-järjestelmän käyttöönotosta kohdeorganisaation omiin tarpeisiin.

Oston jälkeisessä vaiheessa asiakassuhteen kehittyminen jatkuu ja asiakas asioi kohdeorganisaation kanssa. Asiakkuuteen liittyy järjestelmän käyttäminen, laskutus, asiakaspalvelu sekä tuotteen kehittäminen ja uusien versioiden saattaminen asiakkaan käyttöön. Asiakkaan ja kohdeorganisaation välisessä viestinnässä käytetään pääasiallisesti sähköpostia ja puhelinta.



KUVIO 18. Fikuro Oy nykytilan analyysi asiakkaan asiakaspolusta.

Asiakaspolku on hahmoteltu kohdeorganisaatiosta kerätyillä tiedoilla ja se kuvaa ne kosketuspisteet, jotka ovat tällä hetkellä kohdeorganisaation johtamia, eli asiakaspolku on tässä tapauksessa kuvattu organisaation sisältä, inside-out (kuvio 18). Asiakaspolku esittää, mihin kohtaan asiakaspolkua ja asiakkaan prosessia kosketuspiste asettuu. Asiakaspolkua tutkimalla huomataan, että asiakkaan matkaa tuetaan jonkin verran eri kosketuspisteiden avulla.

Asiakaspolulla esiintyvät kosketuspisteet ovat pääosin omistettuja kosketuspisteitä, tarkoittaen, että kohdeorganisaatio johtaa ja kontrolloi näitä kosketuspisteitä. Näitä kosketuspisteitä ovat kohdeorganisaation tuottamat julkaisut omiin sosiaalisen median kanaviin sekä verkkosivujen sisältö. Asiakaspolulla esiintyvistä kosketuspisteistä muutama on asiakkaiden omistamia, kuten tarjouspyyntö ja päätös kaupanteosta, ne muodostuvat asiakkaiden ratkaisuisista ja toimista. Suositteleva on tyypiltään ansaittu kosketuspiste, eli se on muiden asiakkaiden tai vaikuttaja-asiakkaiden tuottama kosketuspiste. Kumppaneiden omistamia, esimerkiksi markkinointikumppanin tuottamia, kosketuspisteitä ei esiinny asiakaspolulla.

## 4.2 Asiakaskokemusprosessi ja prosessissa syntyvä asiakasarvo

**Asiakaskokemusprosessin ennen ostoa-vaiheessa** asiakkaat käyvät läpi tarpeen havaitsemisen, tarpeiden jäsentelyn, etsimisen, tiedonhaun ja harkinnan. Lisäksi tässä vaiheessa asiakkaalle on muodostunut odotuksia yritystä ja tuotetta kohtaan. (Filenius 2015, 25; Lemon & Verhoef 2016.)

Asiakkaalle arvoa tuottava asiakaskokemus perustuu asiakkaiden tuntemiselle. Asiakkaiden tunteminen on asiakaskokemuksen keskiössä, se ohjaa asiakaskokemuksen johtamista ja näin ollen myös asiakaspolkujen ja service blueprintin kehittämistyötä. Asiakkaiden tuntemiseen käytetään työkaluna asiakkaiden segmentointia sekä asiakkaiden profilointia. Ennen segmentointiin ja profilointiin ryhtymistä, kohdeorganisaation tulee ratkaista kysymykset: ketkä ovat kohdeorganisaation tavoiteasiakkaita ja minkälainen on kohdeorganisaation ideaaliasiakas. Asiakkaiden segmentointia voi tehdä vastaamalla kysymyksiin: mikä on asiakkaan toimiala, mikä on asiakkaan liikevaihto ja kuinka paljon asiakkaalla on työntekijöitä. Tarkempaa profilointia voi tehdä esimerkiksi vastaamalla kysymyksiin: mikä on asiakkaan liiketoiminnan tila; hakeeko se kasvua vai haluaako se vakauttaa nykytilansa, mitä hyötyjä asiakas tavoittelee järjestelmän käytöllä, onko asiakas potentiaalinen uusi asiakas vai onko asiakas ostanut jo aiemmin.

Asiakas- ja yhteistyökumppanin kanssa toteutetuissa teemahaastatteluisa selvitettiin, mikä merkitys asiakkaan tuntemisella on kohdeorganisaation kumppaneille. Vastausten mukaan kohdeorganisaation on tärkeää tuntea toimialat, joilla asiakkaat toimivat. Toimialatuntemus auttaa ymmärtämään toimialan ja eri tahojen, kuten viranomaisen ja kumppaneiden, liiketoiminnalle asettamia vaatimuksia. Lisäksi tutustuminen asiakkaiden tai potentiaalisen asiakkaiden toimintaan auttaa tarjoamaan kyseiselle yritykselle persoonitua ratkaisuja. Asiakkaiden liiketoiminnasta ja toiminnan prosesseista voi ilmetä asioita, joiden asiakas ei ole tiennyt olevan ratkaistavissa teknologian avulla. Nämä asiat voivat liittyä esimerkiksi prosessin tehostamiseen, manuaalisen työn vähentämiseen tai toimialan asettamiin raportointivaatimukseen ja -tarpeisiin. Vastausten mukaan parhaan käsityksen toimialan kehityksestä saa ajan hermoilla olevilta edelläkävijäasiakkailta, jotka tuntevat yritysten toimintaan, hankintoihin ja resurssitarpeisiin vaikuttavat kehityssuunnat. Kohderyhmään kuuluvien potentiaalisten asiakkaiden järjestelmähankintatarpeista saadaan tietoa kysymällä heiltä itseltään. Asiakastietoa voi kerätä esimerkiksi tapaamisissa, haastatteluilla, asiakaspaneelilla tai asiakastutkimuksilla.

*Vaatii, että kuunnellaan sitä asiakastarvetta ja reagoidaan, jos asiakkaalla on ongelma, tai sille on tulossa ongelma, tai se ei ole vielä hoksannut, että sillä on tehostamista jossain prosessissa*

Haastatteluaineiston mukaan asiakkaiden järjestelmähankinnan tarpeen herättäviä tekijöitä on kaksi. Ensimmäinen tekijä on liiketoiminnan asettamat monitahoiset vaatimukset IT-järjestelmille. Perinteisesti taloushallinnon vaatimuksilla on ollut määräävä asema IT-järjestelmien hankinnoissa. Taloushallinnon vaatimukseen sopivat järjestelmät palvelevat kuitenkin heikosti asiakkaiden muita toimintoja, kuten tuotannonohjausta, toiminnanohjausta tai myyntiä. Tarve uuden IT-järjestelmän investointiin herää näin ollen liiketoiminnan asettamista vaatimuksista sekä nykyisen järjestelmän epäsopivuudesta. Toinen tarpeen herättävä tekijä on halu siirtyä liiketoimintaprosessien digitalisointiin. Asiakkaat haluavat siirtyä manuaalisesta asioiden kirjaamisesta automatiikkaan. Merkittävimmät syyt muutoshalulle on inhimillisten virhemahdollisuuksien vähentäminen sekä prosessien tehostaminen.

Haastatteluiden perusteella asiakaskokemusprosessin ennen ostoa-vaiheessa esiintyviä asiakkaiden tarpeita ovat tarve saada dataa omasta liiketoiminnasta ja datan hyödyntäminen liiketoiminnassa. Näitä oman datan keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyviä asioita ovat tuotannon seuranta, datan kerääminen tuotannon toiminnasta sekä datan analysointi, jolloin datasta saadaan liiketoimintaa hyödyttävää tietoa. Asiakkailla on tarve järjestelmästä, joka palvelee ensisijaisesti tuotannon tarpeita ja joka rakentuu liiketoiminnan tarpeiden lähtökohdista. Lisäksi on mahdollista, että asiakkailla ei välttämättä ole tietoa, mitä kaikkea järjestelmät mahdollistavat, eivätkä he näin ollen osaa ajatella kaikkia mahdollisuuksia, miten IT-ratkaisut voisivat heitä hyödyttää.

*Tuotannosta tulee se tieto, ja kun se kerääntyy, niin sitä dataa pystytään alkaa lukemaan ja muokkaamaan ja seuraamaan, että mitä tuolla tuotannossa on oikeasti tapahtunut.*

Haastatteluissa ilmeni, että tiedonhaku käynnistetään hakukoneista ja yritysten verkkosivuilta, lisäksi tietoa IT-järjestelmähankinnoista kerätään toimialan ammattimessuilla. Tärkeänä tiedonhaun kanavana pidetään kohderyhmään kuuluvia edelläkävijäasiakkaita, eli asiakkaita, jotka ovat ensimmäisten käyttäjien joukossa testaamassa ja hyödyntämässä uusia ratkaisuja. Kyseiset asiakkaat ovat yleensä niitä, jotka haluavat käyttöönsä



uusimmat teknologiat ja jotka haluavat olla muita edellä. Nämä tahot ovat asiakaspoluilla esimerkiksi vaikuttajamarkkinoinnin yhteistyökumppaneita tai muita tahoja, jotka muodostavat kumppaneiden omistamia kosketuspisteitä.

Haastatteluaineiston mukaan asiakkaat käyttävät tiedonhaussa omia verkostoja ja yhteistyökumppaneita, joilta he kysyvät suositteluja hyvistä kumppaneista. Omista verkostoista etsitään edelläkävijäasiakkaita sekä tunnettuja ja luotettuja tahoja, joiden antamalla suosittelemalla on painoarvoa päätöksenteossa. Tuloksissa nousi esiin kaksi suosittelun tyyppiä, toinen on tunnettujen tahojen antamat suosittelemat ja toinen on yleiset, usein yritysten verkkosivuilta löytyvät, tuntemattomien tahojen antamat suosittelemat. Tunnettujen tahojen antamalla suosittelemalla on suurempi painoarvo päätöksenteossa, kuin tuntemattomien tahojen antamalla suosittelemalla. Kritiikki tuntemattomien tahojen antamiin suositteluihin liittyy siihen, että voidakseen luottaa suosittelemaan, yrityksen tulisi ensin tuntea kyseisen organisaation prosessit perusteellisesti, voidakseen arvioida, mikä on suosittelun arvoinen asia. Suosittelemat muodostavat asiakaspolulle ansaittuja kosketuspisteitä. Haastatteluissa mainittiin, että kohdeorganisaation valitsema asiakaskohderyhmä, suomalaiset teollisuuden alihankintayritykset muovituotannossa, on kohderyhmänä niin pieni, että alan toimijat tuntevat pääsääntöisesti toisensa.

*Mulla on se kokemuspohja ja tunnettujen ihmisten, eli verkoston, suosittelemat. Ei semmoinen, että luen netistä joidenkin itselle tuntemattomien asiakkaiden kokemuksia, niin ei se tuo mulle lisäarvoa.*

Markkinoinnin kohdentamiseen asiakas ja yhteistyökumppani suhtautuvat tässä kehittämissankkeessa varauksella. Suoraa markkinointiviestinnän kohdentamista ei toivota, vaan myynnin toivotaan tapahtuvan muutoin. Markkinointiviestinnältä toivotaan asiantuntijuuden ja järjestelmällä saavutettavien hyötyjen esiintuomista. Esimerkiksi video mahdollistaa nopean, tiiviin ja visuaalisen keinon esittää ratkaisuja, joita IT-järjestelmä mahdollistaa. Markkinointiviestinnän avulla kohdeorganisaatio voi tuoda esiin onnistumisia, joita on saatu jo nykyisten asiakkaiden kanssa. Nämä markkinointiviestinnän toimet muodostavat asiakaspolulla yrityksen omistamia ja johtamia kosketuspisteitä.

Haastatteluaineiston mukaan asiakkaiden odotuksista merkittävin on kumppanuus järjestelmätoimittajan kanssa. Asiakkaat odottavat IT-järjestelmätoimittajalta ennen kaikkea kumppanuutta, joka perustuu inhimillisiin arvoihin, kuten rehellisyyteen ja avoimuuteen.

Kumppanuuden onnistumisen edellytyksiä ovat luottamus, asiakkaan tunteminen, vuorovaikutus, sitoutuminen ja jatkumo. Asiakkaat harkitsevat näitä asioita ennen ostopäätöstä.

*Esimerkiksi salassapitoasiat ovat tietysti olemassa olevia asioita, mutta se ei tuo hedelmällisyyttä siihen hommaan, jos siltä puolelta joudutaan lähteä rakentamaan, että pitää ensin laittaa nimi alle. Vaan se kumppanuus on niin kuin syvälinen kumppanuus, että siinä on luottamus puolin ja toisin jatkumoa ja sitoutuminen molemmin puolin.*

**Asiakaskokemusprosessin ostovaiheessa** asiakas valitsee IT-järjestelmätoimittajien joukosta kumppanin, jonka kanssa voi tehdä kaupan. Ostovaiheeseen kuuluvat ostoprosessi, ostopäätöksen tekeminen ja sopimus palveluntarjoajan kanssa. Lisäksi ostovaiheeseen kuuluu käytännön asioiden, kuten uuden järjestelmän käyttöönotosta ja maksamisen prosesseista, sopiminen. Haastatteluaineiston mukaan ostovaiheessa asiakas puntaroi, onko hänen tarpeensa täyttävä ratkaisu löytynyt.

Ostovaiheeseen tultaessa asiakkaan tarve on kirkastunut ja asiakasorganisaatiossa tiedetään, mitä tarvitaan. Asiakasta sitovat realiteetit, joilla on suuri painoarvo päätöksenteossa. Uusien hankintojen kohdalla asiakkaan on pohdittava ja selvitettävä, minkä kokoiseen investointiin yrityksessä on taloudellisia mahdollisuuksia. Liikevaihdosta ei voi laittaa liian suurta osuutta yhden järjestelmän hankintaan. Tämän tiedon valossa palveluntarjoajan onkin tärkeää määritellä asiakkaalle relevantti arvolupaus ja täyttää annettu lupaus. Lisäksi on suositeltavaa kehittää myyntiprosessia niin, että asiakkaan mahdolliset ostamisen esteet kartoitetaan prosessin aikana ja tarjottu IT-järjestelmän ratkaisu personoidaan mahdollisuuksien mukaan asiakkaalle sopivaksi.

Tuloksissa selvisi, että asiakkaan ja asiakkaan toimialan tunteminen voivat nousta ostovaiheessa merkittäväksi tekijäksi. Onko palvelua tarjoava yritys onnistunut löytämään esimerkiksi asiakkaan prosessista vaiheita, joihin järjestelmä voi tuoda ratkaisun tai onko huomattu esimerkiksi liiketoiminnan asettamia velvollisuuksia tai toimialan tulevaisuuden skenaarioita, joihin voidaan vastata järjestelmän avulla. Asiakkaan ja toimialan tunteminen tarjoaa mahdollisuuksia tuotteen personointiin asiakkaan tarpeita vastaavaksi sekä toimimaan proaktiivisena kumppanina asiakkaan liiketoiminnan kehittämisessä. Lisäksi asiakkaan ja toimialan tunteminen syventää asiakassuhteen ja luottamuksen kehittymistä asiakkaan ja kohdeorganisaation välillä.

**Asiakaskokemusprosessin oston jälkeisessä vaiheessa** asiakassuhde jatkaa kehittymistään, asiakas käyttää ostamaansa tuotetta tai palvelua, hän osoittaa IT-järjestelmätöimittajalle palvelupyynnön ja asiakaspalvelu palvelee asiakkaan tarpeita. Tuntemalla asiakkaat ja asiakkaiden toimialat, yrityksessä voidaan reagoida nopeasti asiakkaan kohtaamiin muutostarpeisiin ja kehittää toimialan vaatimuksiin mukautuvaa järjestelmää. Oston jälkeisessä vaiheessa asiakasyrityksiä voisi auttaa nykyistä laajemmin järjestelmän käyttöönotossa. Haastattelussa ideoitiin, että IT-järjestelmätöimittaja voisi tarjota konseptoitua ja tuotteistettua konsultointipalvelua uuden järjestelmän käyttöönoton aiheuttamaan prosessien muutoksiin sekä muutosten jalkauttamiseen asiakasorganisaatioissa.

Oston jälkeisessä vaiheessa kumppanuussuhde jatkaa kehittymistään. Haastatteluaineiston mukaan viestintä ja kommunikointi asiakkaan ja kohdeorganisaation välillä sekä sujuvan viestinnän organisoiminen on asiakkaalle tärkeää. Viestinnässä voi hyödyntää monikanavaisuutta esimerkiksi ohjaamalla tietyn aihealueen tai tietyn kiireellisyysasteen asiat tiettyyn kanavaan. Luotettavuutta lisää kullekin kanavalle määritelty vasteaika, jonka puitteissa asia käsitellään. Toiminnassa pitää olla ketteryyttä, joka vastaa asiakkaiden tarpeita. Asiakkaat arvostavat kumppanuudessa myös kumppanuuden kautta syntyviä uusia näkökulmia, joita asiakas voi saada omaan liiketoimintaansa. Luottamukseen liittyvä tärkeä tekijä on tietoturva. IT-järjestelmien kautta hallinnoidaan paljon asiakkaiden keskeistä liiketoiminnan dataa, joka sisältää myös liikesalaisuuksia. Asiakkaat kertoivat luottavansa siihen, että oma data on turvassa IT-järjestelmätöimittajan hallussa. Varsinaisesti IT-järjestelmät nähdään asiakaskokemuksen osatekijänä ja yhtenä kumppanuussuhteen ulottuvuutena.

*Luottamus on tärkeää. Ja asiakkaan tunteminen. Että löydetään se vuorovaikutus asiakkaan kanssa, kun ne seuraavat sitä omaa bisnestään, niin pystyttäisiin olemaan kumppanina ja tarjoamaan vastauksia niihin tulevaisuuden haasteisiinkin.*

**Asiakaskokemuksessa syntyvä arvo** voi olla asiakkaalle toiminnallista tai kokemuksellista. Asiakkaat kokevat toiminnallisena arvona ne hyödyt, jotka ovat saavutettu tuotannon- ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönoton jälkeen. Kokemuksellisena arvona asiakkaat kokevat kumppanuuden IT-järjestelmätöimittajan kanssa.

Tuloksista selvisi, että toiminnallista arvoa tuottavat hyödyt ovat tiedon hyödynnettävyys ja prosessien tehostaminen. Asiakkaat saavat kerättyä omasta toiminnastaan dataa, joka analysoimalla jalostuu liiketoimintaa palvelevaksi tiedoksi. Tietoa saadaan esimerkiksi

tuotannon ohjaamiseen. Tuotannon tehokkuuden kasvua saavutetaan, kun tiedon avulla päästään puuttumaan tuotannon häiriötiloihin nopeammin. Historiatiedon kertyminen auttaa tekemään todelliseen tilanteeseen perustuvia päätöksiä, eikä asiakkaan tarvitse tukeutua päätöksenteossaan pelkkiin arvioihin.

Toiminnallista arvoa tuottaa myös datan hyödyntäminen, joka tehostaa asiakkaan prosessia. Kohdeorganisaation tuottamat järjestelmät ovat asiakkaiden mukaan helppokäyttöisiä ja niiden käyttäminen vapauttaa asiakasyrityksessä henkilöresursseja muihin tehtäviin, kuten kehittämistehtäviin. Järjestelmien avulla prosesseihin lisätään automatisoituja työvaiheita ja sitä kautta saadaan minimoitua inhimillisen virheen mahdollisuuksia. Lisäksi yrityksissä esiintyvää hiljaista tietoa siirretään järjestelmään, jolloin tiedosta tulee järjestelmätietoa ja tieto palvelee kaikkia sitä tarvitsevia. Järjestelmien käyttöönotto auttaa löytämään yritysten prosesseista pullonkauloja, tehostamisen mahdollisuuksia sekä vaiheita, jotka on tehty tottumuksesta, vaikka teknologinen kehitys olisi jo mahdollistanut tehokkaammat työtavat. Tuotannonohjausjärjestelmä antaa tietoa resursseista ja niiden ohjauksesta, esimerkiksi tarvitseeko yritys lisää koneita tai työvoimaa, tai kuinka monessa vuorossa tuotannon tulisi työskennellä.

Asiakaskokemusprosessissa syntyvänä kokemuksellisenä arvona asiakkaat kokevat arvopohjaisen kumppanuuden. Asiakkaille tärkeitä, kumppanuuden edellytyksenä olevia arvoja, ovat luottamus ja avoimuus. Vaikka kehittämishankkeessa on kyseessä yritysten välinen kaupankäynti, tulosten valossa tärkeimmäksi asiaksi asiakkaiden odotuksissa, asiakaskokemuksessa ja asiakkuudessa nousee ihmislähtöisyys ja kumppanuus.

*Semmoinen ihmislähtöinen rehellisyys, että ollaan ihminen ihmiselle, se on tärkeää. Mikä on kyllä toteutunutkin.*

Haastatteluaineiston mukaan asiakkaat kokevat tärkeänä annetun arvolupauksen pitämisen ja lupauksen perusteella muodostuneiden odotusten ylittämisen. Kohdeorganisaatio voi muotoilla arvolupauksen, joka nousee asiakkaiden kehittämishankkeessa antamista vastauksista. Asiakkaalle resonoiva arvolupaus vastaa johonkin asiakkaan täsmälliseen ongelmaan. Kohdeorganisaation arvolupaus voi nousta asiakkaiden tarpeista sekä asioista, joiden asiakkaat kertovat tuottavan heille toiminnallista tai kokemuksellista arvoa. Arvolupaus on asiakaskeskeisesti kehitetty ja testattu, kun se syntyy asiakkailta kerätystä tiedosta ja arvolupauksen muotoilussa on käytetty syvällistä asiakasymmärrystä. Kehittämishankkeen tuloksista selvisi, että arvon tuottaminen asiakkaalle tapahtuu

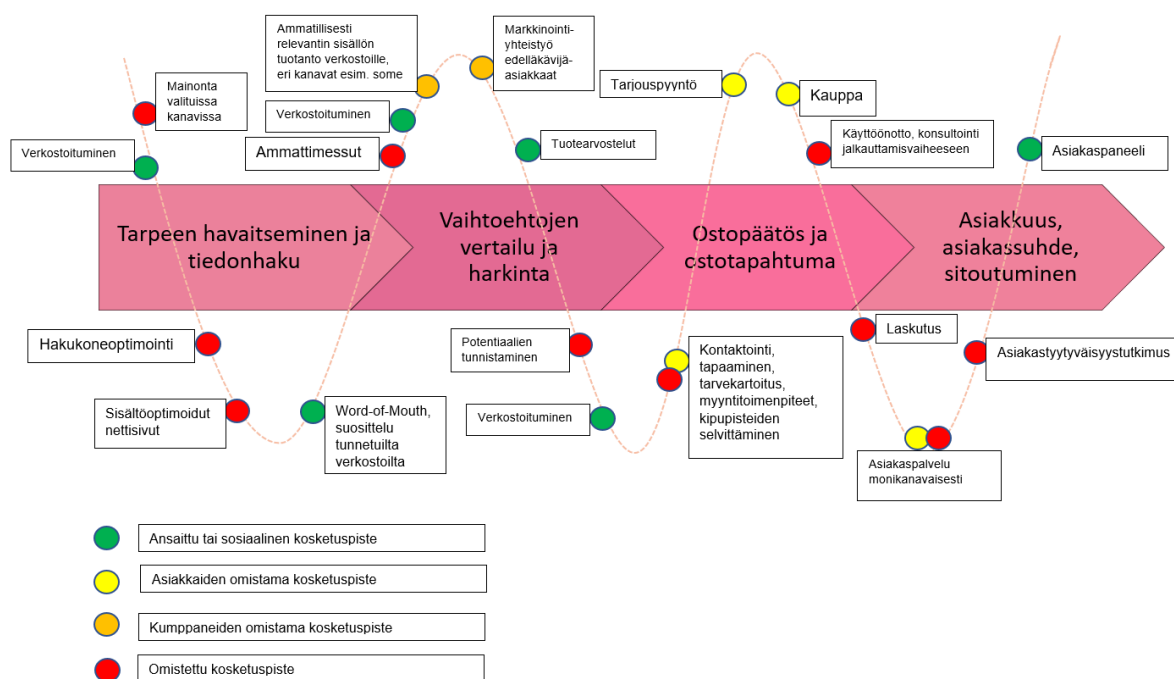
asiakaskokemusprosessin eri vaiheissa, läpi asiakkuuden elinkaaren. Näin ollen arvon muodostuminen ei ole sidottu esimerkiksi tuotteen käyttöön tai ostotapahtuman hetkeen, vaan asiakaskokemusta johtamalla yritys voi tuottaa asiakkaalle arvoa koko asiakaskokemusprosessin ajan.

### 4.3 Asiakaspolku asiakkaan kokemuksen karttana

Tuntemalla eri profiilien asiakkaat ja ottamalla hallintaan näiden asiakaspolut, yritys voi tuottaa asiakkaalle arvoa synnyttävää asiakaskokemusta koko asiakaspolun ajan. Tässä kehittämishankkeessa asiakkaiden tuntemista on syvennetty toteuttamalla asiakas- ja yhteistyökumppanihaastattelut, joissa on selvitetty asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja kokemuksia asiakaskokemusprosessin eri vaiheissa. Kohdeasiakkaana on ollut sama asiakasryhmä kuin nykytilan analyysissä, eli teollisuuden alihankintayritys, liikevaihdoltaan 1 – 20 M€. Kehittämishankkeen lopputuotoksena esitellään asiakaskeskeisesti kehitetty asiakaspolku, service blueprint ja ehdotus asiakaskokemuksen mittaamisesta. Lisäksi pohditaan arvolupauksen kehittämistä

Asiakaspolku auttaa havaitsemaan sekä eri kosketuspisteet asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, että eri kosketuspisteiden vaikutukset asiakaskokemukseen. Asiakaskeskeisesti kehitetty asiakaspolku (kuvio 19) lisää kohdeorganisaation ymmärrystä asiakkaan näkökulmasta ja asiakkaan kokemuksesta asiakaskokemusprosessin eri vaiheissa. Visualisoimalla asiakaspolulle kaikki asiakkaan kohtaamat kosketuspisteet kohdeorganisaatio näkee, onko asiakaspolku asiakkuuden kehittymistä tukeva, hallittu kokonaisuus. Erilisten kosketuspisteiden tunnistaminen voi auttaa kohdeorganisaatiota ymmärtämään, mitkä ovat asiakkaalle kriittisiä kosketuspisteitä ja mitkä kosketuspisteet vaikuttavat voimakkaammin ostopäätöksen syntymiseen tai asiakassuhteen vahvistumiseen ja jatkumiseen. Kosketuspisteet voidaan jakaa neljään eri luokkaan. Vain osa näistä kosketuspisteistä on täysin yrityksen kontrolloimia. Osa on asiakkaiden omistamia, osa kumppaneiden omistamia ja osa ansaittuja kosketuspisteitä. Ansaittuja ovat esimerkiksi suosittelut, joihin asiakkaat tulosten mukaan luottavat.

Kohdeorganisaation tulee tunnistaa asiakkaiden kohtaamat kosketuspisteet voidakseen tuottaa asiakkuuden alkua ja kehittymistä tukevaa asiakaskokemusta. Kehittämishankkeessa asiakaskeskeisesti kehitetyssä asiakaspolussa on tunnistettu enemmän kosketuspisteitä, kuin nykytilaa analysoivassa asiakaspolussa. Tämä kertoo siitä, että asiakaskokemus on asiakaskeskeinen prosessi, jossa yrityksen on tarkasteltava omaa toimintaansa ulkopuolisen silmin ymmärtääkseen, minkälaisessa kosketuspisteiden verkostossa asiakas kulkee.



KUVIO 19. Asiakaskeskeisesti kehitetty asiakaspolku.

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus rakentuu sekä yrityksen hallittavissa olevista elementeistä, että myös niistä elementeistä, joihin yritys ei voi vaikuttaa, kuten kuluttajien vaikutuksesta toisiinsa. Kehittämishankkeen tulokset osoittavat, että tässä tapauksessa asiakkaiden vaikutus toisiinsa on merkittävä. Erityisesti verkostot ja edelläkävijäasiakkaat ovat asiakkaille merkittäviä vaikuttajia tarpeen heräämisen ja tiedonhaun vaiheessa. Asiakkaat hakevat tietoa sekä omien verkostojen tunnetuilta jäseniltä että oman alan ammattimes-suilta. Päästäkseen näissä kanavissa asiakkaiden tietoisuuteen, kohdeorganisaation tulee luoda verkostoja niin sosiaalisen median kanavien kautta kuin reaali maailmassa. Tämä asia on esitetty asiakaspolulla aktiivisena verkostoitumisena.

*Kaikenlaisia myyjiä ja yrittäjiä on ja siinä tulee just se, että siitä joukosta pitää ensin karsia ne, kenen kanssa haluat oikeasti toimia, ketkä ovat ammattitaitoisia ja kustannustehokkaita ja näin pois päin.*

Kehittämishankkeen tuloksissa ilmeni myös, että asiakkaat hakevat tietoa verkosta selaimella hakukoneiden tuloksia ja he arvostavat ammatillisesti lisäarvoa tuottavaa informaatiota. Nämä asiat näkyvät asiakaskeskeisesti kehitetyllä asiakaspolulla, sekä omistettuina, ansaittuina että kumppaneiden omistamina kosketuspisteinä.

#### 4.4 Service blueprint asiakaskokemuksen tekijöiden yhdistäjänä

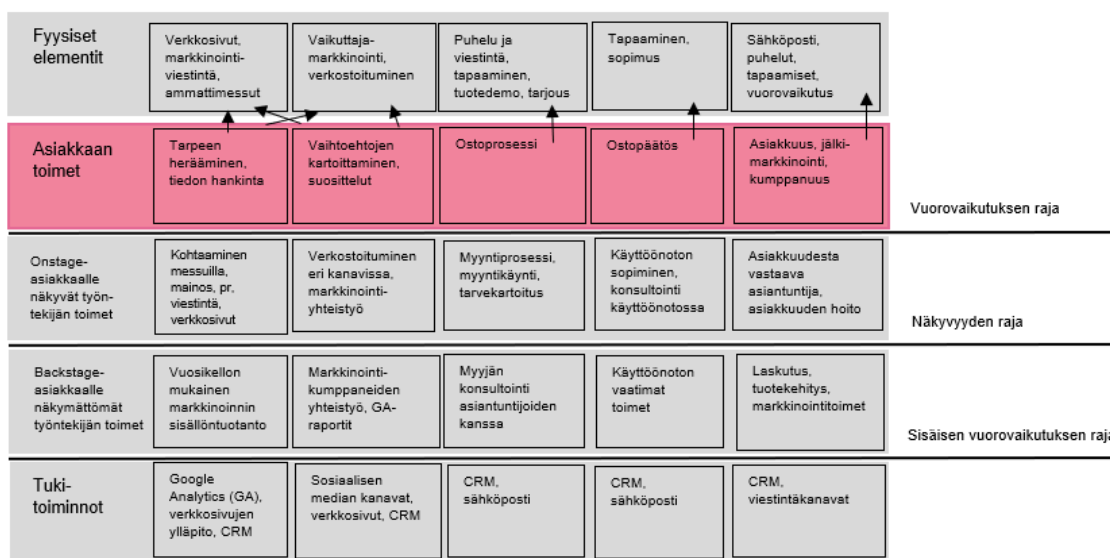
Asiakaskeskeisesti kehitetty service blueprint -palveluketjuanalyysi (kuviot 20) kuvaa asiakaskokemusprosessin kokonaisuuden; asiakkaan toimet, asiakkaalle näkyvät fyysiset elementit ja työntekijän toimet sekä asiakkaalle näkymättömät työntekijän toimet ja organisaation tukitoiminnot. Kehittämishankkeessa laaditussa service blueprintissä esitetään ehdotuksia kohdeorganisaation asiakaskokemusprosessin kehittämiseksi. Service blueprinttiin on kerätty lähdeaineisto asiakkaan ja yhteistyökumppanin haastatteluissa sekä havainnoiden haastattelutilanteissa ja se rakentuu edellisessä luvussa esitellyn asiakaspolun ympärille. Tuloksista selvisi, että ennen kohdeorganisaation myyntiprosessin alkamista ja myyjän ensimmäistä kontaktia, asiakas on tehnyt jo useita toimenpiteitä ja ohittanut monta kosketuspistettä. Tämä havainto on otettu huomioon asiakaskeskeisesti kehitetyssä service blueprintissä.

Tunnistamalla eri segmentit ja profiloitujen asiakasryhmien piirteet sekä ominaisuudet, yritys voi tuottaa aiempaa laadukkaampaa palvelua asiakkailleen. Kehittämishankkeessa tulokset tukevat tätä näkemystä, sillä tulosten mukaan asiakkaat pitävät ensiarvoisen tärkeänä, että palveluja tarjoava yritys tuntee heidät ja toimialat, joilla he toimivat. Syvälinen tunteminen auttaa ymmärtämään asiakkaiden tarpeita sekä toimintaympäristön asettamia vaatimuksia. Nämä tarpeet ja vaatimukset ovat asioita, joihin kohdeorganisaation asiakkaiden tulee reagoida tai joista heille voi syntyä uutta liiketoimintaa. Asiakkaiden tuntemisen sekä vuorovaikutuksen kautta kohdeorganisaatio saa mahdollisuuden tarjota asiakkaalle kumppanuuden kautta tulevia hyötyjä, kuten liiketoiminnan muutoksiin proaktiivisesti mukautuvia järjestelmäratkaisuja. Asiakkaan ja asiakaskäyttäjän tuntemiseen ja asiakastiedon järjestelmälliseen keräämiseen ja hyödyntämiseen ehdotetaan käytettäväksi CRM-järjestelmää.

Asiakaskokemusprosessissa ennen osto-vaiheeseen kohdistuvia asiakkaan toimia ovat tarpeen herääminen, tiedon hankinta, vaihtoehtojen kartoittaminen ja mahdollisten suositelujen tutkiminen. Asiakaskokemusprosessiin kuuluu myös se, mitä tapahtuu ennen varsinaista ostotapahtumaa, kuten asiakkaan altistuminen mainoksille. Uudessa service blueprintissä ehdotetaan, että kohdeorganisaatio kohtaa asiakkaat niissä kanavissa, jotka asiakkaat ovat kertoneet tärkeimmiksi tiedonhankinnan lähteiksi. Lisäämällä yrityksen

tunnettuutta potentiaalisessa asiakaskunnassa, kohdeorganisaatio parantaa mahdollisuuksiaan olla niiden yritysten joukossa, joista asiakas tekee kumppanivalinnan.

Kuviossa 20 havainnollistetaan, että asiakkaan matkaa läpi asiakkuuden elinkaaren voi tukea asiakaskokemusprosessin alkuvaiheesta alkaen ja kumppanuutta voi kehittää asiakaskokemusprosessin edetessä. Asiakkaalle arvoa tuottavaa vuorovaikutusta syntyy asiakaspolun eri vaiheissa, ei pelkästään ostotapahtuman tai asiakaspalvelun yhteydessä. Tämän näkemyksen mukaan kohdeorganisaatio voi luoda asiakkaalle arvoa ennen, kuin asiakas on edennyt ostovaiheeseen, ottamalla hallintaansa asiakaskokemusprosessin jo tarpeen heräämisestä. Asiakkaan prosessin edetessä kohdeorganisaatio voi tukea asiakkaan päätöksentekoa huolehtimalla, että asiakkaan matkan aikana ei synny ”tyhjiä aukkoja”, jolloin asiakas jäisi kosketuspisteiden väliin, vaikka tarvitsisi prosessissaan tukea.



KUVIO 20. Asiakaskeskeisesti kehitetty service blueprint.

Asiakaskokemusprosessin ostovaiheessa asiakkaan toimia ovat ostoprosessin läpikäyminen ja ostopäätös. Nykytilan analyysissa selvisi, että asiakastieto oli kohdeorganisaatiossa sirpaloituneena eri henkilöiden muistiinpanoissa. Kehittämishankkeessa laaditussa service blueprintissä esitetään asiakastietojen keräämistä järjestelmällisesti CRM-järjestelmään. Näin toimien asiakkuuden elinkaaren alkuvaiheet tallentuvat



kohdeorganisaatioon asiakastiedoksi ja tieto on kaikkien kohdeorganisaatiossa sitä tarvitsevien saatavilla. Tämä näkyy asiakkaalle yhtenäisenä palvelukokemuksena, eikä esimerkiksi mahdollisina aukkoina asiakaspalvelussa. Asiakkaan ostoprosessia voi tukea sen eri vaiheisiin sopivilla markkinointiviestinnän ja myyntituki-materiaaleilla, kuten videona toteutetulla tuotedemolla. Kohderyhmään kuuluvia potentiaalisia asiakkaita on ideaalitilanteessa lähestytty verkostoitumisen ja tutustumisen merkeissä ennen, kuin myyntiprosessi on alkanut.

Tulosten mukaan oston jälkeisessä vaiheessa asiakkaille on tärkeää viestinnän toimivuus eri kanavissa sekä kumppanuuden kehittyminen ja syventyminen. Asiakas- ja yhteistyökumppanin haastatteluissa nousi selvästi esiin kumppanuuden merkitys ja yhteistyötä kuvaavat inhimilliset arvot. Asiakas kokee asiakaskokemusprosessissa syntyvän arvon joko toiminnallisena tai kokemuksellisenä, ja asiakas voi saavuttaa prosessin aikana kumpakin laatua olevaa arvoa. Tämä ilmeni myös asiakkaiden vastauksissa. Asiakkaiden tunteminen luo perustuksia arvon tuottamiselle. Hyvin tehty profilointi, sekä sen myötä tuotettu asiakkaiden vaatimuksia ja tarpeita vastaava palvelu, auttavat tuottamaan erinomaista asiakaskokemusta. Samalla profilointi auttaa yritystä luomaan kilpailuetua, jonka avulla yritys voi vahvistaa asiakaskokemusta ja asiakkaan sitoutumista yritykseen. Arvonluomisen edellytykset kehittyvät, kun kohdeorganisaatio syventää edelleen asiakkaiden tuntemista. Asiakkaan tuntemisen syventäminen tapahtuu yksinkertaisimmillaan kohtaamisissa asiakkaan kanssa, keskusteluissa ja vuorovaikutuksessa. Mikäli on jokin tietty aihepiiri, josta tarvitaan lisää tietoa ja tai halutaan selvittää asiakkaan näkökulmaa, asiakkaan kanssa voi sopia haastattelun tai muodostaa asiakaspaneelin, jossa asiakkaiden ääni tulee kuuluviin.

Service blueprint -palveluketjuanalyysin avulla huomattiin nykytilan asiakaskokemusprosessin vaiheet, jotka eivät ole olleet vielä aktiivisten toimenpiteiden kohteena. Asiakkaalle nykytilaa analysoivan service blueprintin tyhjät kohdat näyttäytyvät hetkinä, jolloin hänellä ei ole kontaktia kohdeorganisaatioon, eli asiakaskokemuksen prosessia ei johdeta. Kehittämisehdotuksessa on kiinnitetty huomiota siihen, että asiakaskokemusprosessia johdetaan läpi asiakkuuden elinkaaren. Service blueprinttiin on lisätty haastatteluihin sekä tutkimus- ja teorialietoon perustuvia toimia, joissa huomioidaan asiakkaiden kuvaamat tarpeet, odotukset ja arvon tuottamisen mahdollisuudet.

Kehittämishankkeen tulosten mukaan mahdollisuudet asiakkuuden rakentamiseksi alkavat jo ennen, kuin asiakkaan kanssa on keskusteltu varsinaisesti tarjouksen jättämisestä. Asiakaskokemuksen näkökulmasta arvo ei siis synny vaihdannan tuloksena, vaan asiakkaat saavat toiminnallista ja kokemuksellista arvoa prosessin eri vaiheissa. Aineiston

mukaan asiakkaat tuntevat kokemuksellisen arvon perustuvan arvopohjaiseen kumppanuuteen ja osapuolten väliseen luottamukseen. Aineiston mukaan asiakkaille tärkeitä, kumppanuuden edellytyksenä olevia arvoja, ovat luottamus ja avoimuus ja tulosten valossa tärkeimmäksi asiaksi asiakkaiden odotuksissa, asiakaskokemuksessa ja asiakkuudessa nousee ihmislähtöisyys ja kumppanuus. Uusi service blueprint on muodostettu asiakaskeskeisesti huomioimalla kehittämishankkeessa esiin nousseet tulokset.

#### 4.5 Mittaristo jatkuvan kehittämisen tiedontuottajana

Luomalla jatkuvan kehittämisen tueksi johdonmukaisen mallin asiakaskokemuksen mittaamiseen sekä toteuttamalla mittaamista ja sen seuranta systemaattisesti, kohdeorganisaatio kerryttää dataa onnistumisestaan kriittisissä kosketuspisteissä. Analysoitu data tuottaa tietoa asiakaskokemuksen johtamiseen ja kehittämiseen. Johdonmukaisesti toteutettu asiakaskokemuksen mittaaminen, liiketoiminnan tavoitteista johdetut mittarit ja niiden seuranta tuottavat kohdeorganisaatiolle tietoa asiakkaiden suositteluhaluudesta, palautteesta ja asiakaskokemuksen vaikuttavuudesta liiketoimintaan.

Kehittämishankkeessa ehdotetaan asiakaskokemuksen mittaamisen aloittamista. Kohdeorganisaation asiakaskokemuksen mittaamisen viitekehyksenä toimii Forresterin malli (kuvio 21). Mallin mukaisesti kohdeorganisaatio määrittelee asiakassegmentin, jonka asiakaskokemusta mitataan. Seuraavaksi kohdeorganisaatio määrittelee mittauksen tason. Tässä kehittämishankkeessa ehdotetaan aloittamaan mittaus kriittisistä kosketuspisteistä. Jotta asiakaskokemusta kehittävien ja tukevien toimien sekä liiketoiminnan kehittymisen välille löytyy yhteys, mitattavien kohteiden tulee ankkuroitua kohdeorganisaation liiketoiminnan tavoitteisiin. Liiketoiminnan tavoitteista johdetut tavoitteet auttavat kohdeorganisaatiota määrittämään keskeiset suorituskyvyn mittarit. Jos tavoitteena on esimerkiksi myynnin kasvu, tulee kriittiset kosketuspisteet valita sillä kriteerillä, että ne tukevat tätä liiketoiminnan tavoitetta. Tämä toimintatapa luo kohdeorganisaatioon myös KPI-mittaristoa.

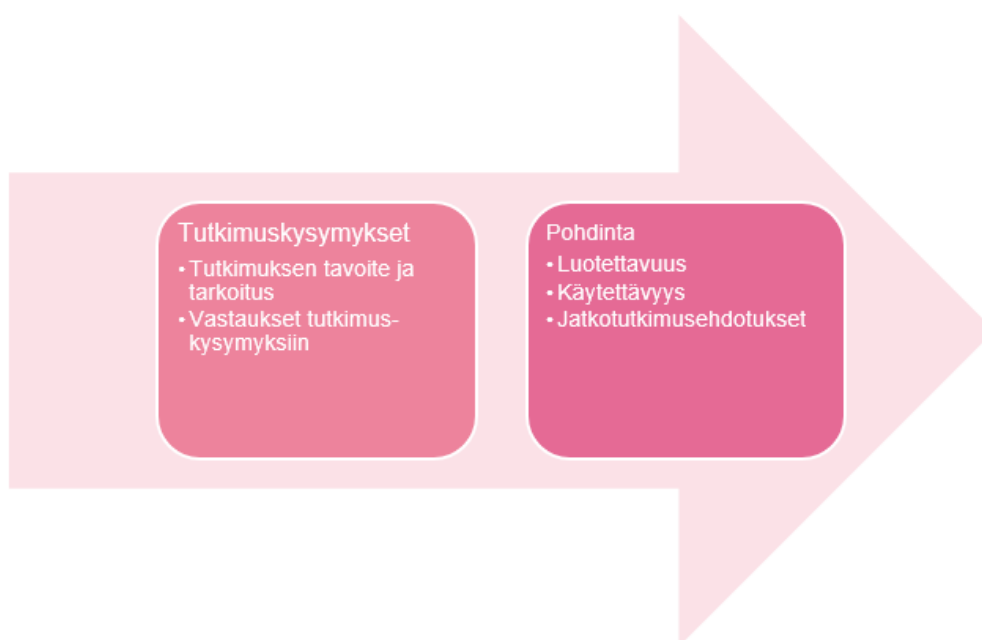


KUVIO 21. Asiakaskokemuksen mittaamisen malli Fikuro Oy.

Tässä kehittämishankkeessa asiakaskokemusmittariksi on valittu NPS rikastettuna avoimen palautteen kysymyksellä. Yhdistelmä on valittu, jotta mittaaminen ei jää liian yksipuoleiseksi vaan avoimet kommentit rikastavat NPS-mittaustuloksia. Perustelut valinnalle ovat NPS-mittarin yleisyys sekä helppokäyttöisyys, tulosten vertailtavuus sekä mittarin edullinen käyttöönotto, kun erillisiä investointeja ei ole välttämätöntä tehdä. Mittarin käyttöönotossa kohdeorganisaation tulee määritellä tavoite-NPS mitattaville kriittisille kosketuspisteille sekä seurannan frekvenssi, seurataanko mittaustuloksia esimerkiksi viikko- tai kuukausitasolla. Jotta kohdeorganisaatio hyötyy mittaamisesta ja mittaustuloksista, sen on määriteltävä toimenpiteet, kuinka mittaustuloksiin reagoidaan. On tärkeää jakaa mittaustulokset koko organisaatiossa, jolloin jokainen kohdeorganisaation työntekijä tietää ja ymmärtää asiakaskokemuksen merkityksen liiketoiminnan kehittymisessä. Kuvattu toimintamalli auttaa tuomaan asiakaskokemuksen keskeisesti mukaan organisaation toimintaan ja kehittämiseen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kuviossa 22 havainnollistetaan luvun viisi sisältöä. Luvussa arvioidaan tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen täyttymistä ja esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Pohdinnassa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, tulosten käytettävyyttä sekä esitetään kehittämishankkeessa syntyneet jatkokehittämissuhteet ja kehittämishankkeen yhteenveto.



KUVIO 22. Johtopäätökset ja pohdinta.

### 5.1 Kehittämishankkeen tavoite, tarkoitus ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishanke sai alkunsa kohdeorganisaation tarpeesta löytää keino, jonka avulla asiakkaan näkökulma olisi aina toiminnan kehittämisen keskiössä. Tätä tavoitetta on lähesetty kehittämishankkeessa asiakaskokemuksen näkökulmasta. Lemon & Verhoef (2016) käsitteellistävät asiakaskokemuksen asiakkaan ja yrityksen yhteiseksi matkaksi, joka tehdään ostoprosessin aikana ja joka sisältää useita kosketuspisteitä. Lisäksi he toteavat asiakaskokemusprosessin sisältävän asiakkaan aiemmat kokemukset ja lisäksi myös

prosessin ulkoiset tekijät. Kehittämishankkeessa on käsitelty asiakaskokemusta ja asiakkaan näkökulmaa asiakaspolun ja service blueprintin kautta. Nämä työkalut ovat valittu kehittämishankkeeseen, koska ne ovat asiakaskeskeisiä ja ne toimivat organisaatiossa menetelminä, joiden avulla hahmotetaan sekä asiakkaan näkökulma että organisaation toimet asiakaskokemusprosessissa.

Kehittämishankkeessa on toteutettu haastattelut kohdeorganisaation sisällä nykytilan selvittämiseksi. Asiakasrajapinnassa toteutetut haastattelut ovat laajentaneet asiakasymmärrystä ja asiakkaiden tuntemista. Näiden kartoitusten perusteella on visualisoitu asiakaspolku ja service blueprint kohdeorganisaation nykytilasta sekä kehittämisehdotuksista. Ottamalla nämä työkalut yhdeksi johtamisen menetelmäksi ja pitämällä työkalut päivitettyinä, kohdeorganisaatio tuo asiakkaiden näkökulman toiminnan kehittämisen keskiöön. Asiakaskeskeisten menetelmien käyttö osana organisaation johtamista ohjaa samalla ajattelua asiakaskeskeiseksi. Kuten Pepper ja Rogers (2017, 39 – 40) toteavat, asiakaskeskeisyys tarkoittaa yrityksessä sitä, että asiakas on koko yrityksen bisnesfilosofian, tekemisen ja kehittämisen keskiössä. Yritykset, joissa asiakaskeskeisyys on valittu oman toiminnan kulmakiveksi, ajatellaan, että asiakkaat ovat ainoa syy bisneksen ja kyseisen yrityksen olemassaoloon.

Kehittämishankkeen tarkoitus oli selvittää, miten tärkeimpiin kohderyhmiin kuuluvat asiakkaat tavoitetaan ja kuinka kohdeorganisaatio saa lisää myyntiä. Haastatteluissa kerätty tieto osoitti, että tässä tapauksessa verkostoilla ja edelläkävijäasiakkailla on merkittävä rooli tiedonhaussa. Nämä löydökset ovat huomioitu sekä asiakaspolussa että service blueprintissä aktiivisena verkostoitumisena sekä tunnettuuden kasvattamisena asiakkaiden suosimissa kanavissa. Tavoitettavuus ja myynnin kasvattaminen on käsitelty osana asiakaskokemusprosessia ennen ostoa vaiheessa. Varsinainen markkinoinnin suunnittelu ja kehittäminen sekä myyntiprosessin analysointi ja kehittäminen on rajattu kehittämishankkeen ulkopuolelle.

Kehittämishankkeen alkuvaiheessa työskentelyn pääpaino määriteltiin kohdeorganisaation kanssa asiakaskokemusprosessin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen, ennen ostoa ja ostotapahtuma. Painotuksen tarkoituksena oli keskittyä kohdeorganisaation tarpeiden kannalta keskeisimpiin kehittämiskohteisiin; asiakkaiden tavoittamiseen ja myynnin lisäämiseen. Kehittämishankkeen aikana selvisi, että asiakaskokemusprosessi on koko asiakkuuden elinkaarta kuvaava kokonaisuus. Lisäksi asiakasrajapinnassa toteutetuissa haastatteluissa syntyi runsaasti aineistoa asiakkuuden koko elinkaaren osalta ja kumppanuiden kautta syntyvästä kokemuksellisesta arvosta, joka muodostuu asiakaskokemusprosessissa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Täten yhden osan rajaaminen nykytilaa

selvittävässä ja asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta perustavanlaatuisessa kehittämishankkeessa ei ollut perusteltua.

Tutkimuskysymykset:

- Miten yritys voi hyödyntää service blueprintiä ja asiakaspolkuja asiakaskokemusprosessin johtamisessa?

Kehittämishankkeen tulokset ja johtopäätökset osoittavat, että service blueprint ja asiakaspolku ovat asiakaskokemuksen johtamisessa työkaluja, jotka auttavat yritystä tuomaan asiakkaan kehittämisen keskiöön. Kyseisiä työkaluja tulee kuitenkin hyödyntää aidosti asiakaskeskeisesti, eli ottamalla asiakkaat aina mukaan kehittämiseen, joko toteuttamalla haastatteluita tai muita menetelmiä, joissa asiakkaita kuullaan. Asiakkaan näkökulmasta on tärkeää tunnistaa asiointiprosessi, asiakkaan tarpeet, odotukset, toimintaympäristöt sekä asiakkaalle kokemuksellista ja toiminnallista arvoa tuottavat tekijät asiakaskokemusprosessin aikana.

Asiakaskokemus on dynaaminen prosessi, joka kehittyy koko ajan eikä pääty asiakaspolun tai service blueprintin laadintaan. Yritys voikin hyödyntää näitä työkaluja jatkuvassa asiakaskokemuksen kehittämisessä ylläpitämällä sekä asiakaspolkua että service blueprintiä. Näin toimimalla kokonaiskäsitys asiakkaan elinkaaren vaiheisiin, asiakkaan sekä yrityksen toimiiin ja yrityksen tukitoimiin, säilyy validina. Tekemällä asioita systemaattisesti ja suunnitelmallisesti yritykseen muodostuu asiakaskokemuksen johtamisen toimintatapa, joka ohjaa kehittämistyötä asiakaskeskeiseksi.

- Miten tuotetaan asiakasarvoa asiakaskokemusprosessissa?

Kehittämishankkeen tulokset osoittavat, että asiakkaat kokevat tärkeänä annetun arvolupauksen pitämisen. Asiakkaalle resonoivan arvolupauksen kehittäminen edellyttää asiakaskeskeisyyttä arvolupauksen muodostamisessa ja arvolupauksen testaamista asiakkailla. Arvolupaus voi nousta asiakkaiden kokemasta toiminnallisesta tai kokemuksellisesta arvosta. Asiakkaat kokevat toiminnallisena arvona ne hyödyt, jotka on saavutettu tuotannon- ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönoton jälkeen. Kokemuksellisena arvona asiakkaat kokevat kumppanuuden IT-järjestelmätoimittajan kanssa.

Asiakasarvon tuottaminen asiakaskokemusprosessissa edellyttää asiakkaiden tuntemista. Lisäksi kehittämishanke osoittaa, että asiakasarvoa tuotetaan koko asiakaskokemusprosessin ajan, ei vain ostotapahtumassa. Johtamalla dynaamisesti

kehittyviä, asiakaskeskeisesti muodostettuja service blueprintiä ja asiakaspolkua, yritys voi tuottaa asiakkaalle arvoa asiakaskokemusprosessin aikana.

- Millaisella mittaristolla asiakaskokemusta voi mitata?

Kehittämishankkeessa selvitettiin, että käynnistämällä ja toteuttamalla asiakaskokemuksen mittaaminen, kohdeorganisaatio saa tietoa asiakkaiden suositteluhalukkuudesta, palautteesta sekä asiakaskokemuksen vaikuttavuudesta. Mittariston kehittämisessä on tärkeää, että mittauspisteet johdetaan liiketoiminnan tavoitteista, jotta mittaustulosten ja liiketoiminnan tavoitteiden välinen korrelaatio on todennettavissa. Mittarin valintaan on tärkeää kiinnittää huomiota ja huolehtia, että oikeaan tarpeeseen valitaan oikea mittari. Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset mittarit voidaan valita täydentämään toisiaan. Yhdistämällä asiakaskokemuksen mittaaminen jatkuvan kehittämisen toimintatapaan, yritys saa tietoa onnistumisestaan eri kosketuspisteissä ja asiakkaiden suositteluhalukkuudesta, joten se voi reagoida tuloksissa ilmenneisiin asioihin.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustyöhön liittyy eettisten kysymysten huomiointi ja pohdinta. Eettisesti hyvä tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jonka mukaisesti toimiessaan tutkija varmistaa, että tutkimus on tehty eettisesti kestäväällä tavalla ja tiedon hankinnassa sekä julkistamisessa on noudatettu yleisesti hyväksytyjä tutkimuseettisiä periaatteita. (Hirsjärvi ym. 2007, 23.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012, 6 – 7) toteaa, että hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaisesti toteutetussa tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja (rehellisyttä sekä yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta). Tutkimuksessa sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja huomioidaan muiden tutkijoiden työ ja saavutukset asianmukaisella tavalla. Lisäksi tutkimus suunnitellaan, toteutetaan, raportoidaan ja tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tarvittavat tutkimusluvut hankitaan ja tutkimushankkeen kaikkien osapuolien kanssa sovitaan oikeudet, vastuut, velvollisuudet, ym. seikat. Tutkimuksen kannalta merkitykselliset sidonnaisuudet ilmoitetaan asianosaisille ja raportoidaan tutkimuksen tuloksia julkistessa. Esteellisyystilanteessa tutkijat pidättäytyvät tieteeseen ja tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksentekotilanteista. Tutkimusorganisaatiossa noudatetaan hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa sekä huomioidaan tietosuojakäytännöt.

Kehittämishankkeessa on noudatettu eettisesti hyvää tutkimustapaa, rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Luotettavuuden arvioinnin yhteydessä tarkastellaan myös

eettisyyteen liittyviä näkökulmia kehittämishankkeen toteuttamisen eri vaiheissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan esimerkiksi tutkimuksen johdonmukaisuuden, lähteiden käytön, tutkimuksen eettisyyden ja raportoinnin laadukkuuden perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2017, 110 – 111).

Tämän kehittämishankkeen luotettavuutta on pyritty lujittamaan kiinnittämällä huomiota tietoperustan laadukkuuteen, viittaamistekniikan virheettömyyteen sekä tietoperustan vuoropuheluun tutkimuksen johtopäätösten kanssa. Kehittämishankkeessa on pyritty perustelemaan tehdyt valinnat ja kuvaamaan tarpeellisella tarkkuudella aineistonkeruumenetelmien käyttö ja aineiston analysointi. Kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu on kuvattu toteutuneen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 122 – 123.) Tutkija oli tässä kehittämishankkeessa objektiivinen suhteessa tutkimuksen kohteeseen, kohdeorganisaatioon ja tutkimukseen osallistuneisiin haastateltaviin. Tutkija ei ole työsuhteessa kohdeorganisaatioon, vaan toimi kehittämishankkeessa ulkopuolisena tahona.

Tiedonkeruussa on hyödynnetty menetelmätriangulaatiota. Menetelmätriangulaatio tarkoittaa usean tiedonkeruumenetelmän käyttämistä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen käsitys. Monesta näkökulmasta suoritettu aiheen tarkastelu ja aineistonkeruu lisää tutkimuksen luotettavuutta. Menetelmätriangulaation hyödyntäminen on perusteltua, jos yhden menetelmän käyttäminen jättää tiedonkeruun vajaaksi. Useampaa menetelmää yhdistelmällä saadaan muodostettua laajempi ja perusteellisempi kuva tutkittavasta kohteesta. (Kananen 2014, 122 – 123.) Tässä kehittämishankkeessa on käytetty avointen haastatteluiden ja teemahaastatteluiden lisäksi havainnointia, joka täydentää kehittämishankkeen tiedonkeruuta ja tuo tutkijan havaitsemat tiedot osaksi kehittämishankkeessa esitettyjä johtopäätöksiä.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta tai kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tarkoitus ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. Tämä seikka heijastuu tutkimukseen osallistuvien laatuun. On tärkeää, että haastateltavilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta asiasta ja siitä syystä tutkimukseen osallistuvien osalta tehdään harkinnanvarainen valinta. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 73.) Tässä kehittämishankkeessa haastatteluihin on pyritty löytämään tahot, joilla on syvä ymmärrys kehittämishankkeen kohteesta, kohdeorganisaation sisällä sekä asiakasrajapinnassa. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta haastatteluista on lisäksi kuvattu, kuinka haastateltaviin on otettu yhteyttä, miten, missä ja milloin haastattelut on toteutettu, kuinka haastattelut on tallennettu ja miten haastattelutilanteet ovat tutkijan näkökulmasta onnistuneet.



Kehittämishankkeessa tehtiin valinta, että asiakasrajapinnasta haastatellaan asiakasta sekä yhteistyökumppania, joka hankkii kohdeorganisaatiolle asiakkaita. Alkuperäinen tavoite oli saada haastatteluun kolmas edustaja asiakasrajapinnasta, mutta tässä ei onnistuttu aikatauluongelmien vuoksi. Kohdeorganisaation asiakaskanta on vielä suppea ja se kohdistuu pääasiassa kehittämishankkeessa esillä olleeseen kohderyhmään, joten asiakaskunnasta ei olisi ollut mahdollista muodostaa selvästi laajempaa haastateltavien joukkoa.

Aineiston riittävyyden yhteydessä puhutaan usein saturaatiosta. Saturaatio, eli kylläntyminen, tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään. Saturaation vetoaminen ei sovi kaikkeen laadulliseen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 75 – 76.) Tässä kehittämishankkeessa avointen haastatteluiden ja teemahaastatteluiden tarkoitus oli kuvata kehittämisen kohdetta, jolloin aineiston kylläntyminen ei ollut tavoitteena. Kehittämishankkeen kannalta olisi ollut kuitenkin kiinnostavaa selvittää, olisiko hieman laajempi haastateltavien joukko tuonut suurempaa hajontaa vastausten sisältöihin, vai olisivatko vastaukset olleet edelleen samansuuntaisia.

Aineiston litterointi ja analyysi on kuvattu kehittämishankkeessa tehtyjen valintojen ja toteutuksen mukaisesti. Aineiston järjestelyn ja analysointivaiheen jälkeen päästään tulosten tulkintaan ja johtopäätösten tekemiseen. Tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkijan pohdinnan tuloksia siitä, mitä asioita ja merkityksiä aineiston analyysissä on noussut esiin. Tulkinta on aina jokaisen itse muodostama, johon vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka asioita havaitsemme. Tästä johtuen tutkijan tulisi harkita useita tulkintoja, tämä vahvistaisi tutkimuksen validiutta, eli luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 224 – 225.) Kehittämishankkeen tulosten tulkinta ja johtopäätökset on pyritty esittämään johdonmukaisesti noudattaen asiakaskokemusprosessin vaiheita. Johdonmukaisuutta on pyritty noudattamaan niin, että saadut tulokset tulkitaan vuoropuhelussa tietoperustan kanssa. Näin toimien on pyritty yhdenmukaisuuteen sekä tulkinnan ja johtopäätösten luotettavuuteen.

Rantasen ja Toikon (2009, 114) mukaan kehittämistoiminnan tiedontuotannolla on merkitystä kehittämishankkeelle. Tiedon tuottaminen ja toiminnan suuntaaminen liittyvät tiiviisti yhteen, kun kehittämishankkeessa tuotetulla tiedolla tavoitellaan toiminnan suuntaamista. Tässä kehittämishankkeessa on ensin arvioitu nykytilaa ja kerätyn aineiston sekä tulkinnan perusteella pyritty tuottamaan toimintaa suuntaavaa ohjeistusta ja toimintatapaa. Kehittämishanke jouduttiin rajaamaan aikataulusyistä, eikä uutta toimintatapaa testattu kohdeorganisaatiossa tämän kehittämishankkeen puitteissa. Tämä voi heikentää kehittämishankkeen luotettavuuden arviointia.

### 5.3 Tulosten käytettävyys ja jatkokehittämissuositukset

Tämän kehittämishankkeen tulokset ovat käytettävissä kohdeorganisaatiossa asiakaskokemuksen kehittämistyössä. Asiakaskeskeisesti toteutetun kehittämishankkeen tulokset asiakaspolun ja service blueprintin osalta eivät ole suoraan siirrettävissä toisen organisaation käytettäväksi, sillä kehittämishankkeessa tarkastelun kohteena on ollut kohdeorganisaatio, sen toiminta ja toiminnassaan tuottama arvo asiakkaille. Lisäksi mahdollisuutta tulosten käytettävyyteen toisissa organisaatioissa vähentää aineiston hankinta, joka on kohdistunut kohdeorganisaation sisälle ja sen kumppaniverkoston. Toisissa organisaatioissa toteutettu aineiston keruu voisi tuottaa erilaisia tuloksia.

Jatkuvaan kehittämiseen ja mittaamiseen luotu asiakaskokemuksen mittaamisen malli on käytettävissä kohdeorganisaation asiakaskokemuksen kehittämistyössä. Kehittämishankkeen tulokset voisivat tältä osin olla siirrettävissä myös toisten organisaatioiden käyttöön. Mittariston yleispätevyys, kevyet investointikulut sekä mittaustulosten vertailtavuus tarjoavat mahdollisuuden siirtää tulokset jatkuvan kehittämisen ja mittaamisen osalta muihin organisaatioihin.

Jatkokehittämissuositukset:

Ensimmäinen jatkokehittämissuositus on tulosten käyttöönotto kohdeorganisaatiossa ja asiakaskokemuksen johtamisen integroiminen osaksi yrityksen johtamista. Tässä kehittämishankkeessa tulosten testaaminen jouduttiin rajaamaan kehittämishankkeen ulkopuolelle. Kehittämishankkeessa on tuotettu kohdeorganisaatiolle kehittämishankkeet, joiden mukaiset asiakaspolku, service blueprint ja mittaamisen malli olisivat otettavissa käyttöön ja auttaisivat kohdeorganisaatiota tavoitteessaan saada asiakasnäkökulma kehittämisen keskiöön. Tulosten käyttöönotto auttaisi kohdeorganisaatiota tuomaan asiakaskokemus ja sen johtaminen osaksi yrityksen strategiaa. Tämä tukisi kohdeorganisaation tavoitetta olla vuonna 2022 helpoin ja älykkäin ohjelmisto pienille ja keskisuurille yrityksille. Koska asiakaskokemus on dynaaminen prosessi, myös sen johtamiseen tulisi suhtautua dynaamisesti ja johdonmukaisesti.

Toinen jatkokehittämissuositus on asiakasymmärryksen jatkuva syventäminen sekä segmentointi- ja profiloitumisen jatkaminen ja kehittäminen. Asiakkaista kerätty tieto ja ymmärrys yhdistettynä mittaamisella tuotettuun dataan tuottavat tietoa asiakaskokemuksen johtamiseen. Asiakassegmenteistä ja -profiileista voi luoda kirjalliset kuvaukset, joissa määritellään kunkin asiakassegmentin ja -profiilin ominaisuudet ja tiedot, jotka määrittävät näitä kyseisiä ryhmittelyjä. Asiakasymmärryksen syventäminen ja samalla segmenttien sekä asiakasprofiilien kehittäminen on dynaamista työtä. Kuvauksia voi kehittää

asiakasymmärryksen syventyessä kohdeorganisaatiossa. Näitä prosesseja ja menetelmiä ylläpitämällä ja kehittämällä organisaatio pitäisi asiakasnäkökulman kehittämisen keskiössä.

Kolmas jatkokehittämisehdotus liittyy strategiatyöhön. Kohdeorganisaation tulisi kirkastaa omat tavoitteensa sekä toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan. Lisäksi olisi tärkeää määritellä tärkeimmät asiakasryhmät ja kirkastaa asiakkaan arvolupaus. Työssä voi käyttää välineenä esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaa ja business model canvas-menetelmää. Kohdeorganisaatiossa toteutettu innovatiivinen kehittämistyö avaa kiinnostavia tulevaisuuden näkymiä. Tällöin asioiden sanoittaminen ja kirjaaminen voivat auttaa oman suunnan ja päämäärän kirkastamisessa.

Neljäs jatkokehittämisehdotus on markkinoinnin suunnittelu ja toteuttaminen. Markkinoinnin suunnitteluun kuuluvat kanavavalinnat, missä kanavissa kohderyhmään kuuluvat asiakkaat tavoitetaan sekä sisällön suunnittelu ja tuotanto, minkälainen sisältö kiinnostaa kohderyhmään kuuluvia asiakkaita.

#### 5.4 Yhteenveto kehittämishankeprosessista

Tässä kehittämishankkeessa tutkittiin kohdeorganisaation ongelmaa, kuinka tuoda asiakkaan näkökulma kehittämisen keskiöön, monimenetelmäisenä tapaustutkimuksena. Tarkastelun näkökulmaksi valittiin asiakaskokemus, joka oli kohdeorganisaatiolle uusi lähestymistapa asiakaskeskeiseen kehittämiseen. Kehittämishankkeessa tuotettiin tietoa nykytilasta ja kehittämiskohteista haastatteluilla ja havainnoiden. Kehittämishankkeessa käytettiin asiakaskokemuksen kehittämisen ja johtamisen työkaluja service blueprint ja asiakaspolku. Näitä menetelmiä hyödyntäen voitiin vastata kohdeorganisaation kysymykseen, kuinka tuoda asiakasnäkökulma kehittämisen keskiöön. Kehittämishankkeessa esiteltiin myös ratkaisu jatkuvaan kehittämiseen asiakaskokemuksen mittaamisen näkökulmasta.

Kehittämishankkeen tietoperusta muodostettiin laajalla katsauksella alan kansainvälisiin tieteellisiin artikkeleihin, kotimaisiin asiantuntijateoksiin sekä liike-elämän tuoreisiin julkaisuihin. Lisäksi tietoperustassa selvitettiin asiakaskokemuksen juuret markkinoinnin tutkimuksen historiasta.

Kehittämishankkeessa vastattiin kolmeen tutkimuskysymykseen, joista päätutkimuskysymys oli, miten yritys voi hyödyntää service blueprintiä ja asiakaspolkuja asiakaskokemusprosessin johtamisessa? Alatutkimuskysymykset olivat, miten tuotetaan asiakasarvoa asiakaskokemusprosessissa ja millaisella mittaristolla asiakaskokemusta voi mitata? Kehittämishankkeesta nousi neljä jatkokehittämisehdotusta.

Kehittämishankkeessa vastattiin työn alussa nousseisiin työn tarkoitukseen ja tavoitteeseen. Kehittämishankkeessa osoitettiin, että systemaattisella asiakaskokemuksen johtamisella, asiakaskeskeisen kehittämisen menetelmiä hyödyntämällä ja asiakkaiden tunteista syventämällä organisaatio voi saada toiminnassaan asiakasnäkökulman kehittämisen keskiöön.

## LÄHTEET

- Anderson, J., Narus, J. & van Rossum, W. 2006. Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review* 84 (3), 90-99.
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix [viitattu 8.9.2019]. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Berger, P. & Nasr, N. 1998. Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing* 12 (1), 17– 30.
- Bitner, M. 1990. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing* 54, 69–82.
- Bitner, M. 1992. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing* 56 (2), 57-71.
- Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50 (3), 66-94.
- Bolton, R. 2016. *Service Excellence: Creating Customer Experiences that Build Relationships*. New York: Business Expert Press.
- Bolton, R. & Drew, J. 1991. A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research* 17 (4), 375-384.
- Bolton, R., Lemon, K. & Verhoef, P. 2004. The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (3), 271-292.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B. & Ilić, A. 2011. Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research* 14 (3), 252-271.
- Bryan, J. 2018. What's Your Customer Effort Score? Gartner [viitattu 30.7.2019]. Saatavissa: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/unveiling-the-new-and-improved-customer-effort-score/>
- Chaffey, D. & Smith, P.R. 2017. *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. 5. painos. Abingdon; New York: Routledge.
- Clarke, D. & Kinghorn, R. 2018. Experience is everything: Here's how to get it right. PricewaterhouseCoopers [viitattu 2.9.2019]. Saatavissa:

<https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf#page=6>

Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. Harvard Business Review, 88 (7/8), 116-122.

Dwyer, F., Schurr, P. & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing 51 (2), 11-27.

Edelman, D. & Singer, M. 2015. Competing on Customer Journeys. Harvard Business Review, 93 (11), 89-100.

Fikuro Oy. 2019 [viitattu 27.3.2019]. Saatavissa: <https://fikuro.fi/>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Frow, P. & Payne, A. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing 69 (4), 167-176.

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 25 (5), 395–410.

Gulati, R. & Oldroyd, J. 2005. The Quest for Customer Focus. Harvard Business Review 83 (4), 92-101.

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation. Journal of the Academy of Marketing Science 41 (2), 133-150.

Halsas, A. NPS – Kaiken kattava opas Net Promoter Scoren ymmärtämiseen. Blogi-kirjoitus Trustmary Oy [viitattu 13.10.2019]. Saatavissa: <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/nps-kaiken-kattava-opas-net-promoter-scoren-ymmar-tamiseen/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hollebeek, L. D., Glynn, M. S. & Brodie, R. J. 2014. Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development, and Validation. Journal of Interactive Marketing 28 (2), 149–65.

- Homburg, C., Jozic, D. & Kuehnl, C. 2015. Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept. *Journal of the Academy of Marketing Science* 3/2017, 377-401.
- Howard, J. A. & Jagdish S. 1969. *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Hwang, J. & Seo, S. 2016. A Critical Review of Research on Customer Experience Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28 (10), 2218-2246.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Menetelmäpolku [viitattu 16.9.2019]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>
- Kananen, J. 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. 2014. *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kerzner, H. 2017. *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards a Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. 3. painos. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 2014. Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen. ASMA-blogi [viitattu 29.7.2019]. Saatavissa: <https://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakas-kokemuksen-mittamiseen/>
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. *Marketing management*. 12. painos. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Krol, M. W., de Boer, D., Delnoij, D. M. & Rademakers, J. J. 2015. The Net Promoter Score—an Asset to Patient Experience Surveys? *Health Expectations* 18(6), 3099-3109.
- Kumar, V., Bhaskaran, V., Mirchandani, R. & Shah, M. 2013. Creating a Measurable Social Media Marketing Strategy: Increasing the Value and ROI of Intangibles and Tangibles for Hokey Pokey. *Marketing Science* 32 (2), 194-212.
- Kumar, V., Petersen, J. A. & Leone, R. P. 2010. Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals Who, When, and How. *Journal of Marketing* 74 (5), 1-17.
- Kumar, V. & Shah, D. 2009. Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization. *Journal of Marketing* 73 (6), 119-136.

- Lahden ammattikorkeakoulukirjasto. 2019. Masto-Finna-palvelu [viitattu 27.3.2019]. Saatavissa: <https://masto.finna.fi/>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Lavidge, R. J. & Steiner, G. A. 1961. A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing* 25, 59–62.
- Lemon, K., Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing* 6, 69-96.
- Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., Ko de Ruyter, Götz, O., Risselada, H. & Stephen, A. T. 2010. Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research. *Journal of Service Research* 13 (3), 267-282.
- Maynes, J. & Rawson, A. 2016. Linking the Customer Experience to Value. McKinsey & Company [viitattu 22.7.2019]. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/linking-the-customer-experience-to-value>
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologainfo Teknova.
- Morgan, R. & Hunt, S. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (3), 20-38.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oliver, R. L. 1980. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research* 17, 460–69.
- Paytrail. 2018. Verkkokaupan trendit 2019 [viitattu 21.3.2019]. Saatavissa: <https://www.paytrail.com/verkkokaupan-trendit-2019>
- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. 2017. The Customer Value Proposition: Evolution, Development and Application in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (4), 467-489.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1988. Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perc: *Journal of Retailing* Spring 64 (1), 12-40.
- Peppers, D. & Rogers, M. 2017. Managing Customer Experience and Relationships. 3. painos. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.



- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. 2011. The Experience Economy. Updated edition. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing* 18 (3), 5-14.
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. 2013. The Truth About Customer Experience: Touchpoints Matter, But It's the Full Journey That Really Counts. *Harvard Business Review* 91 (9), 90-98.
- Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. 2016. *Service Design for Business. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Reichheld, F. 2006. The Microeconomics of Customer Relationships. *MIT Sloan Management Review* 47 (2), 73-78.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. D. 2004. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research* 41 (3), 293-305.
- Reinartz, W. & Kumar, V. 2000. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing* 64 (4), 17-35.
- Rust, R. T. & Chung, T. S. 2006. Marketing Models of Service and Relationships. *Marketing Science* 25 (6), 560-580.
- Rust, R., Lemon, K. & Zeithaml, V. 2004. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 68 (1), 109-127.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. ja Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Schmidt-Subramanian, M., Manning, H., Burns, M., Czarnecki, D. & Hartig, K. 2016. Seven Steps to Successful Customer Experience Measurement Programs. Forrester Research [viitattu 29.7.2019]. Saatavissa: <https://www10.confermit.com/rs/107-XEL-280/images/Forrester%20-%20Seven%20Steps%20to%20Successful%20Customer%20Experience%20Measurement%20Programs.pdf>

- Schwartz, G. 2017. Design Thinking: Customer Experience [viitattu 11.7.2019]. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/learning/design-thinking-customer-experience/>
- Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staelin, R., Day, G. S. 2006. The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research* 9 (2), 113-124.
- Shaw, C. 2007. *The DNA of Customer Experience. How Emotions Drive Value*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Shaw, C. & Hamilton, R. 2016. *The Intuitive Customer*. London: Palgrave MacMillan.
- Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. *Customer Experience, Future Trends and Insights*. Houndmills: Palgrave MacMillan.
- Shaw, M., Subramaniam, C., Tan, G. & Welge, M. E. 2001. Knowledge Management and Data Mining for Marketing. *Decision Support Systems* 31 (1), 127-137.
- Sheth, J., Sisodia, R. & Sharma, A. 2000. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1), 55-66.
- Seppälä, Jussi ja Vesterinen, Vesa. *Yrittäjät*. Fikuro Oy. Haastattelu 18.1.2019.
- Suomen Digimarkkinointi Oy. 2019. Google Analytics käyttö – perusteet [viitattu 29.4.2019]. Saatavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/google-analytics-kaytto-perusteet>
- Survey Monkey. 2019. Net Promoter Score-mittarin vahvuudet ja heikkoudet. Miksi NPS:ää tulisi käyttää? [viitattu 27.10.2019]. Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/nps-pros-cons-why-use-nps/>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2019. Tietosuoja [viitattu 7.9.2019]. Saatavissa: <https://tietosuoja.fi/gdpr>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa [viitattu 3.11.2019]. Saatavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Talentum Media Oy.
- van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. & Verhoef, P. 2010. Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research* 13 (3), 253-266.

- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Marketing Strategies. *Journal of Retailing* 1, 31-41.
- Verhoef, P. 2003. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing* 67 (4), 30-45.
- Vesterinen, Vesa. Yrittäjä. Fikuro Oy. Haastattelu 22.2.2019.
- Vilkka, H. 2017. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Walters, M. & Bekker, J. 2017. Customer Super-Profiling Demonstrator to Enable Efficient Targeting in Marketing Campaigns. *South African Journal of Industrial Engineering* 28 (3) Special Edition, 113-127.
- Xu, J. & Quaddus, M. 2009. *E-Business in the 21st Century: Realities, Challenges and Outlook*. Singapore: World Scientific Publishing Co.
- Zeithaml, V. 1988. Consumer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52 (3), 2-22.
- Zeithaml, V., Bolton, R., Deighton, J., Keiningham, T., Lemon, K. & Petersen, A. 2006. Forward-Looking Focus. Can Firms Have Adaptive Foresight? *Journal of Service Research* 9 (2), 168-183.

## LIITTEET

### LIITE 1

#### **Avointen haastatteluiden teemat**

Kohdeorganisaation markkinointi

Service blueprint

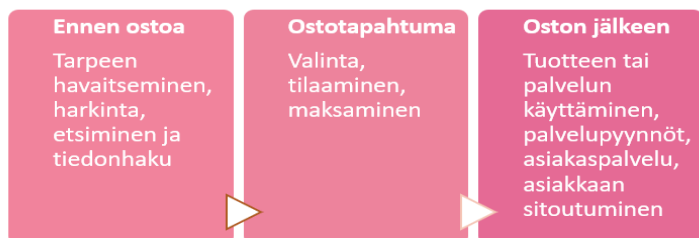
Kolmivaiheinen asiakaskokemuksen prosessi

- Ennen ostoa
- Ostotapahtuma
- Oston jälkeen

## LIITE 2

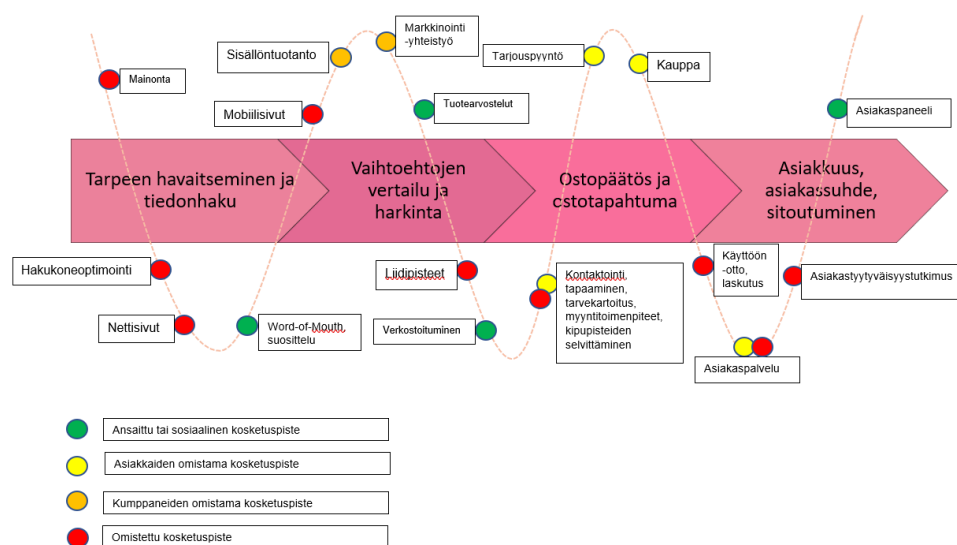
## Aiheen esittely

Kehittämishankkeessa selvitetään Fikuro Oy:n asiakaskokemuksen nykytilaa ja kehittämiskohteita. Tässä opinnäytetyössä asiakaskokemuksella tarkoitetaan kolmevaiheista asiakaskokemusprosessia, johon kuuluvat vaiheet: ennen ostoa, ostotapahtuma ja oston jälkeen.



KUVIO 1. Asiakaskokemusprosessi. Lähde Lemon & Verhoef 2016.

Asiakaskokemus on asiakkaan matka palveluntarjoajan kanssa, joka muodostuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Matka havainnollistetaan usein asiakkaan polkuna, joka sisältää kaikki kohtaamispisteet yrityksen kanssa. Kohtaamispisteiksi tulkitaan kaikki hetket ja tilanteet, joissa asiakas ja yritys kohtaavat jossain kanavassa.



KUVIO 2. Esimerkki asiakaspolusta.

## LIITE 3

### Teemahaastatteluiden haastatteluteemat ja tarkentavat kysymykset

#### Ennen ostoa

1. Miten yhteistyö Fikuron kanssa alkoi?
2. Mikä oli liiketoiminnassanne tarve, johon etsitte ratkaisua?
3. Mistä kanavista etsitte ja löysitte tietoa ratkaisusta?
4. Mistä kanavista etsitte ja löysitte tietoa Fikurosta?
5. Oliko tiedonsaanti helppoa?
6. Saitteko kohdennettua sisältöä tiedonhakuvaiheessa?
  - Jos ette, olisitteko toivoneet saavanne kohdennettua sisältöä tiedonhakuvaiheessa?
  - Olisiko asiakaskokemustanne parantanut kohdennettu sisältö tiedonhakuvaiheessa?
7. Löysittekö muiden asiakkaiden antamia suosituksia Fikurosta?
  - Tukivatko tai olisivatko suositukset tukeneet päätöksentekoaanne?
8. Mitkä olivat tarpeenne ja odotuksenne yhteistyöltä Fikuron kanssa?
  - Ovatko nämä tarpeet ja odotukset täyttyneet?

#### Ostotapahtuma

9. Saitteko ostotapahtumaan mennessä vastaukset ongelmiin, joihin etsitte ratkaisua?
10. Miten yhteydenpito ja yhteyden saatavuus yrityksen henkilöihin on sujunut ostotapahtumaa ennen, sen aikana ja sen jälkeen?

#### Oston jälkeen

11. Minkä ongelman Fikuro tai Fikuron tuote on yrityksessänne ratkaissut?
12. Mitkä ovat olleet hyödyt asiakkuudesta?
13. Mitkä ovat olleet hyödyt tuotteen / palvelun käytöstä?
14. Mitä arvoa olette saavuttaneet yhteistyöllä Fikuron kanssa?  
(Esimerkiksi taloudellinen arvo, kuten parantunut kannattavuus, tai toiminnallinen arvo, kuten tehostuneet prosessit)

#### Asiakaskokemuksesta

15. Mitä toivotte asiakaskokemukselta?
16. Mitä odotatte asiakaskokemukselta?
17. Kuvaile, millainen olisi teille ihanteellinen asiakaskokemus?  
Asiaa voi pohtia vaikka näiden näkökulmien kautta: missä kanavissa toivoisitte asiointia ja yhteyttä yritykseen, mitkä laitteet ja teknologiat voisi tukea asiakaskokemusta?
18. Kuvaile, millainen on tähän mennessä toteutunut asiakaskokemus Fikuron kanssa?
19. Miten Fikuro voisi parantaa asiakaskokemusta?
20. Mitä pidätte onnistuneen asiakaskokemuksen edellytyksinä?