

**ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN SEKÄ
DIGITALISAATIO ASIAKASKOKEMUKSEN
KEHITTÄMISESSÄ**

**Jyväskylän Yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Ville Helminen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Helminen Ville	
Työn nimi Asiakaskokemuksen johtaminen sekä digitalisaatio asiakaskokemuksen kehittämisessä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 14.8.2018	Sivumäärä 88
Tiivistelmä	
<p>Tämä tutkimus tarkastelee asiakaskokemuksen kehittämiseksi tehtyjä toimenpiteitä suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tutkimusyhtiön strategiassa suureen rooliin nostettu asiakaskokemuksen kehittäminen on näkynyt käytännössä ja millaisia toimenpiteitä tämän tavoitteen saavuttamiseksi on tehty. Lisäksi mielenkiinnon kohteena on digitalisaation hyödyntäminen tavoitteen saavuttamisessa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys rakentuu kahden pääteeman, asiakaskokemuksen ja digitalisaation ympärille. Asiakaskokemuksen johtamisen tarkastelussa käytettävä prosessi on teoreettisessa viitekehyksessä rakennettu yhdistelemällä elementtejä useista aiheita käsittelevistä tutkimuksista.</p> <p>Tutkimuksen aineisto koostuu kuudesta tätä tutkimusta varten tehdystä teemahaastattelusta sekä 20:sta aiemmin tutkimushankkeen aikana kerätystä teemahaastattelusta. Tutkimusaineiston analysointi on toteutettu kvalitatiivisin metodein.</p> <p>Tutkimuksen mukaan asiakaskokemus nähdään organisaatiossa hyvin laajasti, koskettaen kaikkia asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä. Myös asiakaskokemuksen kehittämistä tehdään laajalla rintamalla, aina henkilöstön koulutuksesta, organisaatiomuutokseen, palvelumuotoiluun sekä uusiin digitaalisiin järjestelmiin. Asiakaskokemuksen kehittämisessä on painotettu selvästi eniten kohtaamisten pragmaattista elementtiä, asiakkaan kohtaamisissa kokeman helppouden ja vaivattomuuden parantamiseksi. Tämä jättää selvästi varjoonsa kaikki muut asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat elementit. Prosesseja on myös pyritty kehittämään niin, etteivät asiakkaiden kokemukset tai palvelut katkea organisaatio- tai vastuurajoihin. Digitalisaatio on asiakaskokemuksen muodostumisessa merkittävässä asemassa ja sähköisissä kanavissa painottuu myös vahvasti kohtaamisten pragmaattinen elementti.</p>	
Asiasanat Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, digitalisaatio, pankkiorganisaatio	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoite	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	DIGITALISAATIO	11
2.1	Digitalisaation sukupolvet	13
2.2	Digitalisaation tarkastelutasot ja disruptiot.....	14
2.3	Organisaatiomuutos ja digitalisaation johtaminen.....	17
2.4	Digitalisaation vaikutukset yritysten strategiaan	20
2.5	Digitalisaatio finanssialalla	22
3	ASIAKASKOKEMUS.....	25
3.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen	26
3.2	Arvon muodostuminen	29
3.3	Asiakaskokemus kilpailukeinona	30
3.4	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	31
3.4.1	Asiakaskokemuksen johtamisen prosessi	34
3.5	IDIC-malli asiakaskokemuksen johtamisessa	38
3.6	Yrityksen kypsyyden ja kompastuskivet asiakaskokemuksen johtamisessa.....	41
3.7	Mittaaminen asiakaskokemuksen johtamisen apuna	42
3.8	Asiakaspolku	45
3.9	Odotusten ylittäminen vs. vaivattomuus.....	47
3.10	Asiakaskokemuksen erot kuluttaja- ja yrityskohderyhmillä	49
3.11	Asiakaskokemuksen yhteys strategiaan.....	50
3.12	Yrityskulttuuri ja asiakaskokemus.....	51
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	53
4.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	53
4.2	Tutkimusote ja -strategia	54
4.3	Aineiston kerääminen ja analysointi.....	55
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuseettiset seikat	57
5	TULOKSET.....	59
5.1	Asiakaskokemus	59
5.1.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	61
5.1.2	Onnistuneen asiakaskokemuksen muodostuminen.....	63
5.1.3	Asiakaskokemuksen uhat	65
5.2	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	66

5.2.1	Kohtaamiset, prosessit ja kehittäminen	67
5.2.2	Asiakaskeskeisyys ja organisaatiokulttuurin muutos	69
5.2.3	Mittaaminen ja datan hyödyntäminen	71
5.3	Digitalisaatio asiakaskokemuksen kehittämisessä	72
5.3.1	Digitalisaation hyödyntäminen asiakaskokemuksen rakentumisessa	73
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	76
6.1	Jatkotutkimusaiheita	83
	LÄHTEET	85

1 JOHDANTO

Kiinnostus asiakaskokemusta kohtaan Suomessa on noussut viime vuosien aikana ja asiakaskokemus näkyy jo osana useiden yritysten strategiaa, näin myös OP Ryhmällä. Asiakaskokemusta käsitteleviä kirjoituksia ilmestyy jatkuvasti ja pelkästään Suomessa asiakaskokemusta käsitteleviä kirjoja on julkaistu viimeisten vuosien aikana useita. Samalla myös yhä useampi yritys on huomannut asiakaskokemusten parantumisen yhteyden parempaan menestykseen liiketoiminnassa (Löytänä & Korhikoski 2014, 65-70). Eri yritysten tuotteiden ja palveluiden alkaessa muistuttaa entistä enemmän toisiaan on asiakkaille luotavista kokemuksista tullut keino erottua kilpailijoista ja saavuttaa kilpailuetua (Filenius 2015, 15-16). Peppers ja Rogers (2017) näkevät asiakaskeskeisyyden ja yksittäisten asiakkaiden yksilöllisen palvelemisen vahvistumisen muutoksena, joka tulee koskettamaan kaikkia yrityksiä ja toimialoja. Tämä johtuu siitä, että kaikki asiakkaat ympäri maailman toimialasta riippumatta haluavat tulla palveluiksi yksilöinä ja henkilökohtaisesti, sekä koska asiakaskeskeinen toiminta on tehokkaampi tapa tehdä liiketoimintaa.

Pankkien liiketoiminnassa tuotteilla erottautuminen on hyvin haastavaa, sillä käytännössä kaikki suurimmat suomalaiset pankkitoimijat tarjoavat samanlaisia tuotteita. Pankkien tarjoamat palvelut eivät myöskään merkittävästi poikkea toisistaan eri toimijoiden välillä. Lisäksi asiakkaat ovat hyvin hintatietoisia ja hintojen vertailu toimijoiden kesken yleistä, joten esimerkiksi hinnalla erottautuminen on pankkimaailmassa haastavaa. Täten kilpailijoita paremman asiakaskokemuksen tarjoaminen tarjoaisi mahdollisesti keinon erottua muista pankkialan toimijoista.

OP Ryhmän strategiassa painotetaan asiakaskokemusten parantamista digitalisaation avulla (OP Ryhmä 2016). Pankkien toiminnan siirtyessä entistä vahvemmin digitaalisiin kanaviin, on oleellista varmistaa, että asiakaskokemus säilyy ja kehittyy, vaikka palveluiden kulutus vaihtuu sähköisiin ympäristöihin. Sama siirtymä tulee hyvin todennäköisesti olemaan edessä tulevaisuudessa entistä useammilla toimialoilla toimivilla yrityksillä, mikä tekee aiheesta myös yleisesti kiinnostavan tutkimuskohteen.

Digitalisaatio on internetin kehittymisen lisäksi ehkä merkittävin yksittäinen muutosvoima viimeisten vuosikymmenten ajalta, joka vaikuttaa yksittäisten ihmisten tapoihin toimia ja elää. Digitalisaatio-termiä on käytetty laajasti viime vuosien aikana, vaikka termin yksiselitteinen määrittely on haastavaa. Tätä kuvaa hyvin se, että digitalisaatiota selitetään usein esimerkkien kautta, jotka jättävät avaamatta sen, mitä digitalisaatio itsessään on (Ilmarinen & Koskela 2015, 22). Kielitoimiston sanakirjan mukaan, digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalija tietotekniikan laajamittaista käyttöönottoa ja hyödyntämistä. Laajamittaisen digitalisaation taustalla on digitalisoituminen, joka Ilmarisen ja Koskelan (2015, 22) mukaan tarkoittaa asioiden, esineiden ja prosessien muuttamista osittain tai kokonaan digitaliseen muotoon. Täten aiemmin fyysisesti suoritettut asiat muuttuvat tehtäväksi digitaalisesti. Digitalisaatiolla viitataan Hämäläisen, Maulan ja Suomisen (2016) mukaan yleensä laajempaan muutokseen, joka muokkaa toimintaympäristöä kokonaisuudessaan, eikä rajoitu yksittäiseen organisaatioon tai prosessiin. Organisaatioiden näkökulmasta ei puhuta esimerkiksi kanaviin liittyvistä muutoksista, vaan täysin uudentavoista tehdä liiketoimintaa. Digitalisaation taustalla on toinen käsite, digitalisoituminen, joka mahdollistaa digitalisten teknologioiden hyödyntämisen. Digitalisaatio edellyttää, että digitalisoituminen muuttaa ihmisten käyttäytymistä, yritysten toimintaa sekä markkinoiden dynamiikkaa. Digitalisaatiota ei siis aiheuta teknologian muutos itsessään, vaan sen mahdollistamat muutokset eri toimijoiden käytöksessä ja toimintatavoissa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22-24.)

Muutosten voidaan nähdä alkaneen kotitietokoneiden yleistymisestä, jota seurasi jatkuva teknologisten kehitysaskelien jatkumo, sisältäen muun muassa matkapuhelinten kehittämisen sekä internetin yleistymisen. Digitalisaation kehitys ei myöskään ole pysähtynyt, vaan uusia teknologioita ja olemassa olevan teknologian uudelleen sovellutuksia kehitetään jatkuvasti. Teknologian kehittyminen on johtanut muutoksiin kuluttajien käyttäytymisessä mikä on luonut muospainetta myös kuluttajia palveleville yrityksille. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen vaatii teknologioiden hyödyntämistä, mikä vaatii investointeja ja muutosta, mutta avaa samalla mahdollisuuden erottua kilpailijoista erilaisten palveluiden ja tuotteiden muodossa. Muutospaine ei myöskään rajoitu ainoastaan asiakasrajapintaan, vaan digitalisaation vaikutukset muovaavat myös työskentelytapoja ja toimintamalleja yrityksen sisällä. Yksittäisen yrityksen kohdalla kyse on merkittävästä muutoksesta, sillä muutos tulee kohdistumaan niin strategiaan, tuotteisiin kuin myös yritysten toimintamalleihin (Ilmarinen & Koskela 2015, 23).

Pankkialan yritysten toiminta on muuttunut radikaalisti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana, erityisesti 1990-luvulla, kun sähköinen asiointi kasvoi merkittävästi (Pohjola 2016, 8). Pankkien tarjoamat tuotteet ja palvelut, kuten rahoituspalvelut, ovat aineettomia, mikä mahdollistaa niiden digitalisoinnin teknologian avulla. Teknologioiden ja palveluiden kehittyessä myös perinteisten konttoreiden rooli yritysten liiketoiminnassa on muuttunut, erityisesti sen jälkeen, kun verkkopankkipalvelut avattiin. Tämä on johtanut myös konttoreiden ja henkilökunnan työpanoksen korvaamista teknologian avulla. (Pohjola

2016, 6.) Kehitys on mahdollistanut arkisten pankkiasioden hoitamisen ilman, että asiakkaan tarvitsi saapua konttorille tai olla puhelimitse yhteydessä pankkihenkilökunnan kanssa. Digitalisaation edetessä ja teknologioiden kehittyessä pankit ovat pystyneet tarjoamaan palveluitaan asiakkailleen entistä laajemmin verkon tai mobiililaitteen välityksellä, mikä on tehnyt asioinnista useassa tapauksessa ajasta, ja varsinkin paikasta riippumatonta. Vaikka uusien teknologioiden käyttöönotto onkin vaatinut opettelua varsinkin vanhemmalta ikäpolvelta, voidaan uusien teknologioiden katsoa parantaneen pankkipalveluiden saatavuutta sekä käytettävyyttä. Se ainakin on selvää, että asiakaskokemus rakentuu pankkiliiketoiminnassa entistä vahvemmin verkossa.

1.1 Tutkimuksen tavoite

OP Ryhmä päivitti strategiansa vuonna 2016 ja uudessa strategiassa asiakaskokemuksen kehittäminen nostettiin keskeiseksi strategiseksi tavoitteeksi. Strategian lanseerauksesta on nyt kulunut jo noin kaksi vuotta, joten strategian toteuttamiseksi tehtyjen tavoitteita on myös ehditty saattaa operatiiviseen toimintaan. Tämä tarjoaa tämän tutkimuksen kannalta hienon mahdollisuuden tutkia, millaisin toimenpitein ja prosessein asiakaskokemuksista on lähdetty kehittämään organisaatiossa. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan asiakaskokemuksen kehittämistä organisaation sisäisten prosessien kautta, ei selvittämään asiakkaiden mieltymyksiä onnistuneesta asiakaskokemuksesta. Tämä on myös kiinnostavaa, koska sisäisten toimintoja on tutkittu asiakaskokemuksen näkökulmasta huomattavasti asiakkaiden mieltymyksiä vähemmän. Tutkimuksen tavoite pyritään täyttämään vastaamalla kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka ovat:

1. Miten asiakaskokemus mielletään kohdeorganisaatiossa?
2. Millaisia toimenpiteitä on tehty asiakaskokemuksen kehittämiseksi?
3. Millainen rooli digitalisaatiolla on asiakaskokemuksen kehittämisessä?

Ensimmäiseen kysymykseen vastaamalla selvitetään, miten asiakaskokemus käsitetään organisaatiossa. Tämä on oleellista seuraavien tutkimuskysymysten kannalta, jotta ymmärretään *mitä* organisaatiossa loppujen lopuksi pyritään kehittämään, puhuttaessa asiakaskokemukseen liittyvistä toimenpiteistä tai kehityskohteista. Toisen tutkimuskysymyksen kautta pääsemme pureutumaan toimenpiteisiin, joiden kautta ensimmäisessä kysymyksessä selvitettyä ilmiötä pyritään parantamaan nyt ja jatkossa. Kolmannessa kysymyksessä tarkastellaan digitalisaation roolia kehitysprosesseissa ja pohditaan digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta pankkiorganisaatiossa.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on seuraava: johdantoluvussa taustoitetaan syitä tutkimuksen tarpeellisuudelle ja kappaleessa avataan tarkemmin tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset ja kuvataan tutkimuksen rakenne. Seuraavissa kappaleissa määritellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa avataan tutkimusaiheen kannalta relevantit teoreettiset kokonaisuudet ja pääilmiöt: digitalisaatio ja asiakaskokemus. Digitalisaatiota käsittelevässä teoriassa avataan digitalisaation taustaa ja historiallista kehitystä sekä sen vaikutuksia yritysten ja asiakkaiden toimintaan. Lisäksi kappaleessa avataan digitalisaation vaikutuksia organisaatioiden johtamiseen ja organisaatiomuutokseen sekä perehdytään digitalisaation vaikutuksiin finanssisektorilla. Toinen teoreettinen kokonaisuus käsittelee asiakaskokemusta. Tässä kappaleessa määritellään mistä asiakaskokemuksessa on teoreettisesti kysymys ja miten asiakaskokemus muodostuu asiakkaalle. Kappaleessa avataan myös asiakaskokemuksen johtamisen teoriaa ja asiakaskokemuksen vaikutuksia organisaatioiden toimintaan ja kulttuuriin. Teoriaa seuraavassa kappaleessa käsitellään tutkimuksen toteutusta, metodeja sekä tutkimuksen etiikkaa ja luotettavuutta. Tutkimusmenetelmien ja tutkimustrategian kautta argumentoidaan tutkijan tekemien valintojen sopivuus tutkimuksen päämäärän ja tutkimuskysymysten kannalta. Viidennessä luvussa esitellään työn aineistoon perustuvat tulokset. Kuudennessa kappaleessa pohditaan tutkimuksesta saatuja tuloksia ja viimeisessä luvussa tehdään analyysiin ja pohdintaan perustuvia johtopäätöksiä, sekä vastataan kootusti tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja ehdotetaan tutkimuksen perusteella esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

2 DIGITALISAATIO

Digitalisoitumisen mahdollistava voima on ollut teknologian kehitys. Tähän kehitykseen liitetään usein Gordon E. Mooren laki, jonka mukaan edullisesti toteutettujen mikropiirien transistorien lukumäärä kaksinkertaistuu noin kahden vuoden välein (Ilmarinen & Koskela 2015, 27). Laista on myös johdettu yleinen väite, jonka mukaan tietokoneiden laskentateho kaksinkertaistuu 18 kuukauden välein (Brynjolfsson & McAfee 2014, 41). Täten Mooren lain mukaan teknologinen kehitys on alkuun hitaampaa ja tapahtuu pienin askelin, mutta eksponentiaalisen kasvun myötä kehitys muuttuu erittäin nopeaksi. Mooren laista täytyy huomioida myös se, että kyseessä ei ole fysiikan laki, jolla pyritään selittämään muuttumattomia luonnonlakeja. Sen sijaan Mooren laki on enemmänkin väittämä, jolla kuvataan tietokonealan insinöörien ja tutkijoiden työn tasaisen jatkuvia onnistumisia (Brynjolfsson & McAfee 2014, 41).

Brynjolfsson ja McAfee (2014, 61) pitävät Mooren lakia ja teknologista kehitystä digitalisaation mahdollistajina, sillä jatkuva teknologian kehittyminen tarjoaa mahdollisuuden uudenlaisten palveluiden tuottamiselle, sekä tekee sen taloudellisesti järkeväksi teknologian hintojen laskun myötä. Mooren lain mukaisen jatkuvan kehityksen ansiosta käyttämämme atk-laitteet muuttuvat jatkuvasti pienemmiksi, nopeammiksi ja tehokkaammiksi (Hajkowicz 2015, 110). Teknologian kehityksestä ja kustannusten laskusta hyvä esimerkki on Applen vuonna 2011 valmistettu Ipad 2 ja vuonna 1985 kehitetty Cray-2 supertietokone, jotka omaavat saman laskentatehon. Ipad maksoi alle 1000 dollaria kun taas Cray-2 vuoden 2011 kurssilla maksaisi 35 miljoonaa. Lisäksi erona oli myös se, että tabletti sisältää laskutehon lisäksi muun muassa kamerat, GPS vastaanottimen, kompassin, valosensorit sekä kosketusnäytön laitteessa, joka on aikauslehden kokoinen. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 50-51.)

Mooren lain mukainen laskentatehon kasvu ei jatku loputtomiin komponenttien valmistuksen fyysisten rajoitteiden takia ja lain on ennustettu lakkaavan pitämästä paikkaansa viimeistään 2020-luvulla (Brynjolfsson & McAfee 2014, 42; Waldrop 2016, 145). Toisaalta, Hajkowicz (2015, 110), Brynjolfsson ja McAfee (2014, 42-43) sekä Waldrop (2016, 145) uskovat, että Mooren lain on mahdollista jatkua, jos valmistajat siirtyvät sopiviin uusiin teknologioihin kom-

ponenttien valmistuksessa. Lisäksi, toimialla voidaan kehitystä lähestyä eri kulmasta kuin aiemmin. Sen sijaan, että tuotteista tehdään niin tehokkaita kuin mahdollista ja annetaan niitä hyödyttävien sovellusten seurata, yritykset voivat aloittaa kehityksen komponenttien sovellutuksista ja tarkastella mitkä tuotteet sopivat tiettyyn käyttökohteeseen parhaalla tavalla (Waldrop 2016, 145). Waldrop (2016, 147) pitää myös mahdollisena, että Mooren laki vaihtuu muotoon, jossa laskentatehon kasvun sijasta käyttäjän kokema arvo kaksinkertaistuu kahden vuoden välein.

Toinen digitalisaation kannalta oleellinen taustavoima on ollut digitalisointi. Tällä tarkoitetaan kaikenlaisen informaation ja median, sisältäen kuvia, videoita, ääniä, tekstiä ja dataa, muuntamista binääriluvuiksi, jotta tietokoneet ymmärtävät ja osaavat käsitellä tietoa. Digitalisoidulla datalla on kaksi uniikkia ominaisuutta; ei-kilpailullisuus, mikä tarkoittaa, että useampi taho voi käyttää dataa tai tietoa samanaikaisesti, sekä erittäin alhaiset kopiointikustannukset. Olemassa olevan digitaalisen tiedoston tai datan kopioiminen ei maksa käytännössä mitään. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 61-63.)

Johtuen kopioimisen ja uudelleen tuottamisen helppoudesta, tiedon kustannusrakenne on myös poikkeava. Verrattuna käytännössä ilmaiseksi tuotettaviin kopioihin, ensimmäisen tiedoston tuottaminen on kallista. Vaikka informaation tuottamisesta koituvia keskimääräisiä kustannuksia saadaan laskettua mittakaavaedun avulla, on huomioitava uponneiden sijoitusten merkitys. Informaation tuottamiseen käytettyjä varoja ei ole mahdollista saada takaisin. (Shapiro & Varian 1999, 20-21.) Paljon on kuitenkin tapahtunut vuosituhannen vaihteen jälkeen ja uudet teknologiat ovat muuttaneet ihmisten käyttäytymistä. Brynjolfsson ja McAfee (2014, 64-65) argumentoivat, että informaatiota tuotetaan nykyään huomattavasti Wikipedian kaltaisille palveluille, jotka perustuvat kirjoittajien vapaaehtoisuuteen. Sama tapahtuu myös erilaisilla blogi- ja sosiaalisen median palveluilla. Ilmiön laajuus on nähtävissä myös suomen suosituimpia verkkosivuja tarkastellessa. Kärkiviisikossa on Googlen hakukoneen lisäksi ainoastaan sivustoja, jotka perustuvat käyttäjiensä tuottamaan sisältöön (Alexa, 2017). Informaation digitalisointi on Brynjolfssonin ja McAfeen (2014, 67) mukaan merkittävä digitalisaation taustavoima myös siksi, että se lisää ihmisten ymmärrystä. Tämä johtuu ennen kaikkea informaation suuresta määrästä ja helposta saatavuudesta.

Kolmas digitalisaation mahdollistava muutosvoima ovat innovaatiot, jotka perustuvat jo olemassa oleviin asioihin täysin uusien ja suurten keksintöjen sijasta (Brynjolfsson & McAfee 2014, 70,78). Brynjolfsson ja McAfee (2014, 78) kutsuvat tällaista olemassa olevan yhdistelemistä rekombinantiksi innovaatioksi. Carnabuci ja Operti (2013) kuvaavat rekombinaattia innovaatiota tilanteeksi, missä tehokkaasti jollain alalla hyödynnetty asia siirretään toiselle, täten sen innovointi on enemmän olemassa olevan tiedon hyödyntämistä kuin uuden luomista. He myös tarkentavat rekombinatiivisen innovaation sisältävän kaksi eri tapaa; rekombinatiivisen luomisen (*creation*) ja uudelleenkäyttämisen (*reuse*). Näistä ensimmäisessä yhdistetään sellaisia teknologioita, joita ei ole yhdistetty aikaisemmin. Jälkimmäisellä taas viitataan yleisesti tiedossa olevien teknologi-

oiden kombinaatioiden jälleen jalostamiseen ja kehittämiseen tavalla, jonka kautta kyetään ratkaisemaan ongelmia tai kehittämään uusia sovellutuksia (Carnabuci & Operti 2013, 1591-92.)

Digitaaliset innovaatiot ovat malliesimerkkejä rekombinanteista innovaatioista; jokainen edellinen kehitysaskel toimii rakennuspalikkana tuleville keksinnöille. Kehitys ei täten pysähdy eikä hidastu, vaan ideat kumuloituvat ja mahdollistavat aina uusien innovaatioiden syntymisen. Mooren lain mukainen kehitys tekee tietoteknisistä osista jatkuvasti halvempia, tehden aina uusien sovellutusten rakentamisen myös taloudellisesti järkeväksi. Lisäksi digitalisointi tuo saataville jatkuvasti enemmän dataa, joka on relevanttia ja hyödynnettävissä lähes joka tilanteessa. Informaatiota voidaan myös hyödyntää rajattomasti useassa paikassa, sen ei-kilpailullisen luonteen takia, mikä mahdollistaa kehityksen tapahtumisen missä tahansa. Rajoitteeksi muodostuu täten kyky löytää loputtomien vaihtoehtojen joukosta ne rekombinaatiot, jotka ovat arvokkaita. (Brynjolfsson & McAfee 2014, 81-82.)

2.1 Digitalisaation sukupolvet

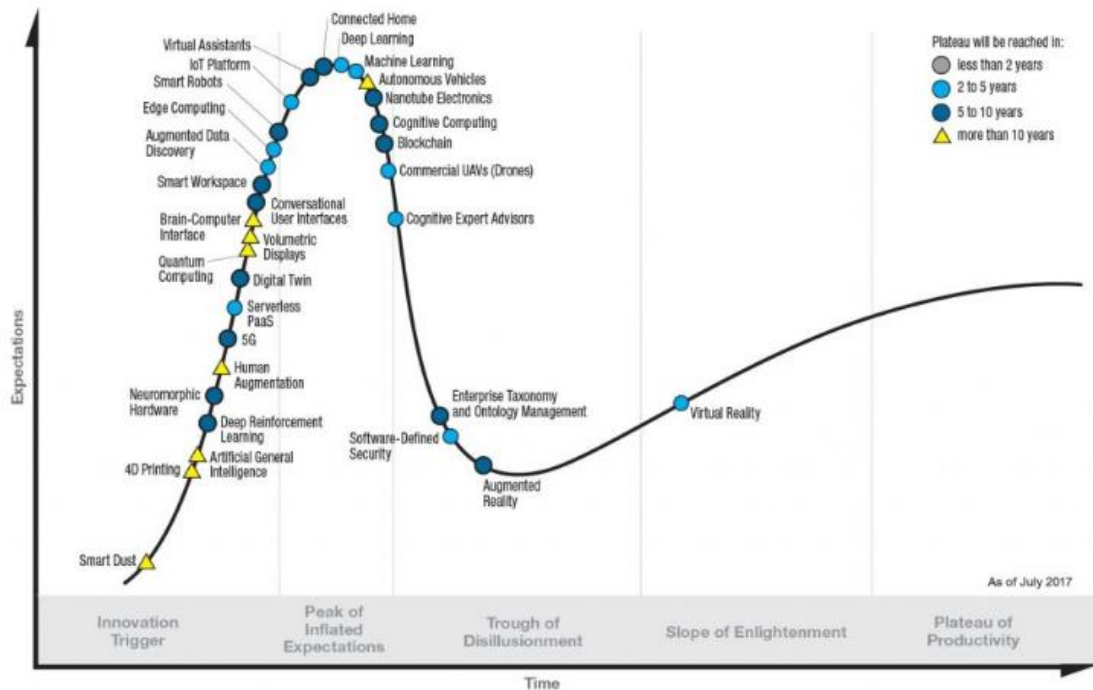
Digitalisaation kehityksessä on havaittavissa erilaisia vaiheita historian aikana. Ilmarinen ja Koskela (2015) havainnollistavat digitalisaation kehityskulkua jakamalla kehityksen kolmeen eri sukupolveen.

Ensimmäisen digitalisaation sukupolvi sijoittuu 1990-luvulle, jolloin ensimmäisenä vaikutuksena nähtiin kotisivujen yleistyminen. Samaan aikaan alkoivat kehittyä myös ensimmäiset hakukoneet. Levenen (2010) mukaan internetin alkuaajoista asti hakukoneet ovat olleet oleellinen työkalu internetin käyttäjille. Hän mainitsee yhdeksi ensimmäisistä hakukoneista Yagoon, joka julkaistiin helmikuussa 1994. Ensimmäisen sukupolven kehitykseen kuuluivat myös verkkokauppojen kehittäminen (Ilmarinen & Koskela 2015, 28-29.)

Vuosituhanneen vaihteesta alkaen, digitalisaation toisen sukupolven aikana, digitaalinen kehitys, verkkokauppa ja mobiililaitteiden internet sekä muut tekijät alkoivat muuttaa markkinoiden toimintalogiikoita. Globaali kilpailu lisääntyi, mistä johtuen yritykset kilpailivat kasvavissa määrin kansainvälisten toimijoiden kanssa. Uudenlaiset toimintamallit ja ansaintalogiikat muokkasivat asiakkaiden odotuksia sekä vievät markkinaosuutta perinteisiltä toimijoilta. Digitalisaatio käsitteenä otettiin käyttöön tämän sukupolven aikana. (Ilmarinen & Koskela 2015, 29.)

Digitalisaation kolmas sukupolvi on vielä kehittymässä ja lopullisten ajureiden määrittely on tästä syystä vaikeaa. Tunnusomaiselta näyttää kuitenkin se, että myynnin, palveluiden ja markkinalogiikan lisäksi myös arvontuottamisen ydin on muuttumassa. Tämä johtuu älyn lisääntymisestä eri laitteissa sekä laitteiden kyvystä keskustella keskenään entistä paremmin. Osaansa näyttelevät myös lisääntynyt robotiikka ja automaatio. Tällaisesta kehityksestä yhtenä näkyvänä esimerkkinä ovat esimerkiksi itseajavien autojen yleistyminen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 29.) Gartner-tutkimusyhtiön julkaisee vuosittain hype-

käyrän, josta pystymme tarkastelemaan teknologian tulevia kehitysaskelleita. Vuonna 2017 tuloksista on nähtävissä kolme suurta trendiä, jotka tulevat ajamaan digitaalista liiketoimintaa tulevalla vuosikymmenellä: digitaaliset alustat, tekoälyn yleistymisen sekä avoimesti yhdistyvät kokemukset. Tutkimuksen toteuttajien mukaan näiden teknologioiden vaikutukset ovat nähtävissä liiketoiminnassa seuraavan kymmenen vuoden sisällä. (Gartner 2017.)



KUVIO 1 Hype cycle for emerging technologies 2017 (Gartner 2017).

2.2 Digitalisaation tarkastelutasot ja disruptiot

Digitalisaatiota voidaan tarkastella Ilmarisen ja Koskelan (2015, 22-24) mukaan mikro- tai makrotasolla. Mikrotasolla viitataan yksittäisen toimijaan, esimerkiksi yritykseen, ja digitalisaatiota tarkastellaan sen kannalta. Tarkastelun kohteena ovat esimerkiksi digitalisaation vaikutukset strategiaan, tuotteisiin, palveluihin tai ansaintamalleihin. Makrotasolla tarkastelun kohteena ovat digitalisaation vaikutukset yhteiskunnan ja talouden rakenteisiin, markkinoiden dynamiikkaan sekä ihmisten käyttäytymismalleihin. Makro- ja mikrotaso eivät ole erillisiä kokonaisuuksia vaan vaikuttavat toisiinsa. Yritysten tekemät mikrotason muutokset vaikuttavat markkinoiden dynamiikkaan, jolloin vaikutukset välittyvät makrotasolle. Vastaavasti yhteiskunnalliset päätökset, kuten sääntely, voivat vaikuttaa mikrotason toimijoihin.

Digitalisaation kehitys on aiheuttanut merkittäviä muutoksia perinteisiin toimintamalleihin. Ilmarinen ja Koskela (2015, 51-70) tunnistavat kolme digitalisaation disruptiota, joiden vaikutuksena uusi palvelu, toimintatapa tai liiketoimintamalli muokkaa tapoja, joihin olemme tottuneet. Nämä ovat teknologinen murros, markkinoiden murros sekä asiakaskäyttäytymisen murros.

Digitalisaation aiheuttama teknologinen murros on ollut merkittävä ja kehitysvauhti huima, kuten huomasimme luvussa 2. Uudet teknologiset innovaatiot ja niiden sovellutukset ovat johtaneet teknologiseen disruptioon. Viimeaikaisia edistysaskeleita voidaan verrata sähkön keksimiseen ja erilaisiin sovelluksiin kuten sähkömoottoriin ja valaistukseen. Tuotteiden suorituskyvyn nopea kasvu ja hintojen jatkuva lasku ovat tehneet merkittävät teknologiset kehitysaskeleet myös taloudellisesti järkeviksi. Samalla teknologisen kehityksen hedelmät ovat myös aiempaa suuremman joukon saatavilla saatavilla, sillä hinta ja tuotteiden saatavuus eivät aiheuta enää samanlaista estettä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 59-64.) Kehityksen kannalta oleellista onkin tunnistaa mihin teknologiaa voidaan käyttää ja missä tilanteissa kehittäminen on arvokasta (Ilmarinen & Koskela 2015, 64; Brynjolfsson & McAfee 2014, 81-82).

Toinen digitalisaation aiheuttama disruptio johtuu markkinoiden murroksesta. Digitalisaatio muovaa kilpailukenttää, kun useammat yritykset voivat osallistua kilpailuun globaaleilla markkinoilla. Tämä antaa asiakkaalle mahdollisuuden valita, ostaako hän tuotteensa paikalliselta vai kansainväliseltä toimijalta. Ilmarinen ja Koskela (2015) näkevät neljä eri tekijää markkinoiden murroksen aiheuttamassa disruptiossa: Uudet haastajat, toimialarajojen liukumata, globaali kilpailusekä muutoksen sääntelyssä. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 65.)

Kolmas digitalisaation aiheuttama disruptio on asiakaskäyttäytymisen murros. Digitalisaation ja tiedon digitalisoinnin ansiosta asiakkaiden on mahdollista selvittää haluamiaan asioita, jakaa kokemuksiaan ja mielipiteitään tuotteista yrityksestä riippumattomasti. Tarjolla on entistä enemmän vaihtoehtoja tarjoavia yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkaalle soveltuvia palveluita ja kilpailu tapahtuu usein kansainvälisten toimijoiden kanssa. Asiakas voi päättää yhä useammin minkälaista palvelua hän haluaa ja missä. Palvelu on oltava saatavilla, kun asiakas sitä tarvitsee. Kuluttajien lisääntynyt tietoisuus on siirtänyt valtaa yrityksiltä asiakkaille. Asiakkaat ovat myös uusien palveluiden myötä tottuneet helppouteen, nopeuteen sekä laatuun, ja vertailu kohteina toimivat kansainväliset toimijat paikallisten sijasta. Tämä asettaa yritykset tilanteeseen, jossa niiden pitää mukautua asiakkaiden muuttuneisiin toimintatapoihin, mutta mahdollistaa myös uudenlaisen arvontuoton asiakkaille, joka vastaa asiakkaiden muuttuneisiin tapoihin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53-56.)

Uusia teknologioita hyödyntävät tuotteet ja palvelut vaativat myös asiakailta uudenlaista osaamista. Asiakkaat eivät kuitenkaan omaksu uusia teknologioita ja toimintatapoja samanaikaisesti, vaan muutos tapahtuu vaiheittain. Erot asiakasryhmien välillä voivat olla merkittäviä, siksi yritysten on hyvä ymmärtää asiakkaiden monimuotoisuus myös tästä näkökulmasta. Ilmarinen ja Koskela jakavat ihmiset kolmeen ryhmään digiosaamisen perusteella, diginatiivihin, digi-immigrantteihin sekä digiresistantteihin. Diginatiivit ovat ryhmä,

joille digitaaliset laitteet ja ratkaisut ovat olleet lähes aina olemassa. He eivät erottele digitaalista ja ei-digitaalista, eivätkä erityisesti ”mene nettiin” vaan ovat siellä koko ajan (*always-on consumer*) hyödyntäen erilaisia digitaalisia päätelaitteita. Uusia teknologioita omaksutaan helposti ja asioihin tutustutaan kokeillen ja visuaalisuutta ja videoita hyödyntäen. Perinteisten medioiden sijasta diginatiivit suosivat erilaisia on demand -palveluita, kuten Netflix ja Spotify, ja uutisia luetaan hyödyntäen digitaalisia uutislähteitä ja -kanavia. (Ilmarinen & Koskela 2015, 57-58.) Diginatiiveiksi kutsutaan yleensä 1980-luvun jälkeen syntyneitä henkilöitä. Suomessa tilastokeskuksen mukaan vuonna 2017 on alle 34 vuotiaita henkilöitä yhteensä 2,22 miljoonaa, mikä tarkoittaa noin 40 prosenttia Suomen väestöstä.

Digi-immigrantit ovat henkilöitä, jotka ovat opetelleet tietokoneiden käyttämisen aikuisiällä. He eivät omaksu, tai eivät halua omaksua, uusia toimintatapoja yhtä nopeasti kuin diginatiivit ja heille digitaaliset palvelut ovat usein täydentävässä asemassa perinteisille palvelu- ja mediakanaville. Suuri osa digi-immigranteista käyttää silti paljon uudenlaisia digitaalisia palveluita. (Ilmarinen & Koskela 2015, 58.) Kolmas ryhmä on digiresistantit, jotka Ilmarinen ja Koskela (2015) mukaan ovat henkilöitä, jotka ovat jääneet tai jättäytyneet osittain tai kokonaan digitalisaation ja uusien palveluiden ulkopuolelle. Tähän voi olla syynä uusien teknologioiden vaatiman osaamisen puute, terveydelliset syyt tai henkilökohtainen päätös olla käyttämättä uusia palveluita.

Digitalisaatio on mahdollistanut uudenlaiset palvelu- ja liiketoimintamallit, jotka ovat nopeita ja ketteriä sekä vastaavat asiakkaiden muuttuviin odotuksiin. Uudenlaisten liiketoimintamallien kehittäminen on helpompaa uudelle ja aggressiiviselle haastajalle kuin perinteiselle toimijalle, jolla on paljon menetettävää. Uusien haastajien liiketoiminnan fokus on myös usein hyvin kapea ja se on keskittynyt ratkaisemaan jonkun asiakkaan tietyn tarpeen uudella ja ylivertaisella tavalla. Näillä yrityksillä on usein ”Born global”-asenne, eli ne ovat alusta asti keskittyneet kasvamaan kansainvälisille markkinoille ja tavoittamaan paljon asiakkaita. Esimerkkejä tällaisista yrityksistä ovat esimerkiksi AirBnB ja Uber. Uusien yritysten syntymistä vauhdittaa myös saatavilla oleva pääoman määrä. Ilmiö on nähtävissä myös Suomessa Slush-tapahtuman kasvun myötä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 66-67.)

Toimialojen väliset rajat ovat liukuneet ja hämärtyneet digitalisaation myötä. Organisaatiot hakevat lisää kasvua ja liikevaihtoa laajentamalla toimintaansa yli toimialarajojen digitaalisten palveluiden ja liiketoimintamallien avulla. Esimerkki toimialarajojen murtumisesta on Verkkokauppa.com, joka aloitti tietotekniikasta ja viihde-elektroniikasta ja on laajentunut uusille tuotealueille, kuten kodinkoneisiin ja polkupyöriin. Digitalisaation myötä paikallisuuden merkitys on vähentynyt ja asiakkailla on mahdollisuus tilata tuotteita ja palveluita riippumatta siitä, missä myyvä organisaatio sijaitsee. Paikalliset yritykset kohtaavat kilpailua globaaleilta toimijoilta, mutta samalla yrityksille aukeaa mahdollisuus laajentaa omaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille. (Ilmarinen & Koskela 2015, 67-68.)

Digitalisaation kehitysvauhti on ollut huima, mikä on näkynyt myös toimintaan liittyvässä sääntelyssä, joka on toimintaympäristöä jäljessä. Tämä on aiheuttanut haasteita yrityksille, mutta toisaalta palkinnut niitä, jotka ovat olleet valmiit ottamaan riskiä puuttuvasta lainsäädännöstä huolimatta. Digitalisaation myötä muutettu lainsäädäntö voi myös vaikuttaa koko toimialaan. Tämä on nähtävillä esimerkiksi pankkisektorilla, joista esimerkkinä vuonna 2018 voimaan tullut PSD2 direktiivi, joka velvoittaa pankkeja avaamaan asiakastietojaan kolmansille osapuolille. Digi-aikana lainsäädännön ja toimintaympäristön muutokset aiheuttavat muutospainetta perinteisille yrityksille, jotka usein hitaina ja hierarkkisine joutuva mukaantuvaan digiajan haasteisiin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 69.)

2.3 Organisaatiomuutos ja digitalisaation johtaminen

Organisaatiomuutoksella viitataan muutoksiin organisaation henkilöiden tehtävien, vastualueiden ja suhteiden organisoinnissa. Toisin kuin aiemmin, jolloin organisaatiot tekivät muutoksia aika ajoin ja muutosten välissä organisaatioissa vallitsi pysyvä tila, muutoksesta on nykypäivän organisaatioissa tullut uusi normaali. Organisaatioilta vaaditaan jatkuvaa muuntautumista, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä omalla toimialallaan. Enää ei riitä, että organisaatio päivittää toimintatapojaan monivuotisen strategiakauden päätyttyä tai että muutos perustuu edellisten muutoksen jälkeen kerättyihin kokemuksiin. Tänä päivänä organisaatioiden on tarkasteltava toimintaansa jatkuvasti toimialaa muokkaavien muutosten keskellä. Muutokseen liittyvä prosessi on myös luonteeltaan toisenlaista, sillä organisaatiot voivat vähemmän enää luottaa järjestelmällisesti kuvattaviin malleihin. Sen sijaan, yritysten on luotettava henkilöstönsä kykyyn sopeutua muutoksen aiheuttamiin vaatimuksiin. Tämän seurauksena muutos juontuu yhä vahvemmin läpi organisaation tapahtuvista aloitteista, ylimmän johdon tarkasti määrittelemän suunnitelman sijasta. (Child 2015, 333-34.)

Organisaatiomuutokseen voivat vaikuttaa sekä organisaation sisäiset, että ulkoiset ajurit. Sisäisiä ajureita voivat olla organisaation sisältä kumpuavat muutostarpeet, esimerkiksi perinteisten toimintamallien päivittäminen uusiin. Lisäksi, muutoksen aikana sisäisenä ajurina muutoksessa toimivat myös henkilöt organisaatiossa. Johtohenkilöiden suhteutuminen muutokseen vaikuttaa siihen, miten muut henkilöt muutoksen kokevat. Ulkoisilla ajureilla viitataan organisaatioon kohdistuviin muutospaineisiin, jotka muodostuvat organisaation ulkopuolella. Näistä laajimpia ovat sellaiset, jotka vaikuttavat useilla toimialoilla eri puolella maailmaa. Tällaisia ovat esimerkiksi globalisaatio ja digitalisaatio. Näin suuret muutokset tarjoavat joillekin organisaatioille mahdollisuuden muuttaa toimintaansa, mutta pakottavat sopeutumaan myös sellaisia toimijoita, joilla ei ole sisäistä mielenkiintoa muutosta kohtaan. (Child 2015, 335-36.)

Murthy (2007, 3) tunnistaa kolme organisaatiomuutoksen ajuria, jotka ovat henkilöstö, teknologia ja hallinnolliset rakenteet. Andriopoulos ja Dawson (2009, 17) lisäävät vielä yhdeksi ajuriksi yrityksen ydinliiketoiminnan. Henkilöstöön liittyvillä muutoksilla viitataan yksittäisiin henkilöihin tai suurempiin henkilöstöryhmiin koskevia muutoksia. Teknologia puolestaan viittaa teknologisen kehityksen mukanaan tuomiin muutoksiin, jotka organisaatio voi kohdata joko sisäisesti tai ulkoisten muutosten toimesta. Sisäisenä se voi tarkoittaa esimerkiksi uutta järjestelmää, ulkoisesti paine voi muodostua esimerkiksi toimialaa mullistavan teknologian yleistymisen tai keksimisen myötä. Hallinnollisilla muutoksilla taas tarkoitetaan muutoksia työn hallinnollisten rakenteiden muuttamiseen tai kontrollointiin. (Andriopoulos & Dawson 2009, 17.)

Muutosten jalkauttamisessa merkittävässä roolissa on myös johtavassa asemassa olevien henkilöiden sosiaalinen äly. Muutosten aikana henkilöstön itsetunto voi laskea, mikä vaikuttaa negatiivisesti työpanokseen. Täten itsetunnon rakentaminen uudelleen on oleellisessa asemassa työn tuottavuuden kehittämiseksi. Itsetuntoon voidaan vaikuttaa empatian, tuen, sekä taitojen ja tietämyksen kehittämisen kautta ja näihin johtajien tulisi kiinnittää huomiota muutoksen aikana. Erityisesti empatiakyky voidaan nähdä merkityksellisenä, sillä muutoksen aikana eteen tulevia asioita ei aina nähdä ja ymmärretä samalla tavalla, mikä johtaa erilaisiin tulkintoihin ja reaktioihin henkilöiden välillä. (Carnall 2007, 236-240.)

Muutoksen johtaminen, luovuus ja innovaatiot ovat keskeisessä roolissa, kun organisaatiot pyrkivät hyödyntämään uusia teknologioita, kehittämään liiketoimintaansa sekä parantamaan tuotteita ja palveluita. Alati kasvava kilpailullisuus tarkoittaa myös sitä, että muutosjohtaminen ei koske enää harvoja edistyneitä organisaatioita, vaan se on olennaista jokaisen yrityksen toiminnassa. (Andriopoulos & Dawson 2009, 4-5.) Ilmarinen ja Koskela (2015) argumentoivat, että digitalisaation johtamisessa kyse on pohjimmiltaan uudistusten johtamisesta, jotka koskettavat kaikkia organisaation tasoja. Johtamisessa on samaan aikaan käsiteltävä uhkia ja mahdollisuuksia sekä tehtävä valintoja uuden luomisesta ja vanhan purkamisesta. Myös ajoituskysymykset ovat haastavia, liittyen teknologian kehitysvauhtiin ja markkinoiden muutokseen. Uusien toimintatapojen ja normien murtumisen myötä johtamisessa joudutaan käsittelemään myös muutosvastarintaa. Johtamisen hyvät käytännöt eivät kuitenkaan muutu digitalisaation myötä ja digitalisaation vaikutus näkyy johtamiseen liitvinä erityispiirteinä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 229-230.)

Digitalisaation johtamisen voidaan katsoa alkavan digitaalisen haasteen hahmottamisesta. Tämä tarkoittaa ymmärrystä digitalisaation vaikutusten ymmärtämistä organisaation toimintaa, sisältäen muutoksen tarjoamat haasteet ja mahdollisuudet. Jotta yritys voi tehdä päätöksiä tarvittavista toimenpiteistä, on oleellista ymmärtää myös lähtötaso, jolla yritys on kyseisellä hetkellä. Mitkä ovat yrityksen johdolliset ja digitaaliset valmiudet tällä hetkellä ja miten strategisia valmiuksia (fyysiset varat, osaaminen, aineeton varallisuus, data) voidaan hyödyntää digitaaliseen muutokseen vastaamisessa sekä vaikuttaako muutos

yrityksen liiketoimintamalliin. Näiden perusteella yritys voi muodostaa vision toiminnastaan ja jakaa vision eteenpäin. (Westerman ym. 2014, 175-186.)

Digitalisaation aiheuttamiin muutoksiin vastaaminen vaatii yrityksiltä suunnittelun lisäksi myös käytännön toimenpiteitä, sekä priorisointia. Yritysten pitää kyetä löytämään ne toimenpiteet ja panostukset, jotka tukevat organisaation visiota parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tarkoittaa, että yritys tunnistaa strategiset tavoitteet ja kykenee määrittelemään toimenpiteet, joilla näihin tavoitteisiin päästään. Tavoitteiden kannalta onkin pohdittava panostuksia, jotka palvelevat liiketoiminnan tarkoituksia. Suunnittelussa ei siis ole tarkoituksen mukaista mennä teknologia, vaan liiketoiminnan vaikutukset edellä. Tavoitteiden saavuttamiseksi yritysten on myös muokattava hallinnollisia toimiaan, jotka ohjaavat koko organisaatiota ja yksittäisiä henkilöitä kohti strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tämä voi myös tarkoittaa sellaisten henkilöiden nimeämistä, jotka vastaavat digitaalisten tavoitteiden saavuttamisesta. (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 190-200.)

Digitalisaatioon liittyvät muutokset muokkaavat työpaikkoja ja aiheuttavat merkittäviä muutoksia organisaatiossa ja henkilöstön arjessa. Tästä syntyy myös usein muutosvastarintaa, johon Paton ja McCalman (2000) tunnistavat kuusi eri syytä. Niistä johtuvien ongelmien poistamisessa tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä on avain asemassa. Heidän mukaansa kyvykkään muutostohtajan on kyettävä hallitsemaan ja kontrolloimaan kommunikaatiota.

Digitalisaatioon liittyvissä muutoksissa, kuten myös muissa suurissa muutoksissa, organisaatioiden johtajien on oleellista saavuttaa työntekijöiden luottamus ja saada heidät sitoutumaan tulevaan muutokseen. Tässä onnistumisessa oleellisessa roolissa on viestintä, joka aloitetaan muutoksen aikaisessa vaiheessa ja jonka avulla henkilöstölle kommunikoidaan muutoksen merkityksestä ja odotettavista vaikutuksista sekä henkilöstön roolista. On tärkeää saada viestittyä muutoksen positiiviset vaikutukset yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Henkilöstön on helpompi sitoutua muutokseen ja toimia sen puolestapuhujina, kun he ymmärtävät itse, mitä muutos merkitsee ja miten he voivat itse olla mukana muutoksen luomisessa. Muutosviestinnässä tulee hyödyntää useita kanavia, niin perinteisiä kuin digitaalisia. Oleellista on kuitenkin varmistaa mahdollisuus vuoropuheluun, jotta organisaation henkilöstöllä on mahdollisuus esittää mielipiteensä. Viestinnän lisäksi, johtajien tulisi näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä henkilöstölle uusien toimintamallien käytössä, jolloin henkilöstö ottaa ne todennäköisemmin käyttöönsä. (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 209-214.) Kotter (1996) painottaa, että johdon tai tärkeiden yksittäisten työntekijöiden epä johdonmukainen viestintä on omiaan heikentämään muutoksen edistymistä. Kehityksen ja muutoksen jalkauttamisen aikana Westerman (2014, 215) painottaa nopeiden voittojen (*quick wins*) merkitystä. Näiden pienten onnistumisten saavuttamisen kautta henkilöstölle kyetään näyttämään muutoksen edistymistä onnistumisten kautta, sekä motivoimaan henkilöstöä ja vaimentamaan epäileväisten henkilöiden epäilyksiä muutokseen. Digimuutoksen jalkautuksessa organisaation johdon on tärkeää tunnistaa yrityksessä työskentelevät henkilöt, joilta löytyy teknologista- ja liiketoiminnallista osaamista ja jotka ovat

omaksuneet organisaation uudet visiot ja ymmärtävät muutoksen tarpeen. Nämä henkilöt voivat auttaa johdon asettamien digihankkeiden jalkauttamisessa organisaation eri tasoille. Digiosaajat voivat työskennellä organisaatiossa missä tahansa asemassa ja heidän roolinsa voi olla joko virallinen tai epävirallinen. (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 214-215.)

Oleellista on myös huomata, että digitalisaation ja uusien digitaalisten toimintatapojen tavoitteena ei ole pelkästään uusien teknologioiden käyttöönotto, vaan se, että uusia teknologioita myös hyödynnetään tehokkaasti yrityksen operatiivisessa toiminnassa ja uusilla toimintamalleilla kyetään kehittämään organisaation toimintaa. (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 218.)

Yritysten täytyy myös panostaa muutoksen ylläpitämiseen ja jatkuvuuden tukemiseen. Tämä tarkoittaa muun muassa suunnitelmaa siitä, miten organisaation digitaalisia kykyjä kehitetään jatkuvasti vastaamaan muuttuvia tarpeita ja miten digitaalisia alustoja kehitetään. Lisäksi, jotta muutoksen suunta ja tavoitteet välittyvät yksittäisten työntekijöiden tasolle, palkitsemisjärjestelmät ja kannustimet tulisi muokata sellaisiksi, että ne tukevat digitaalisen muutoksen läpi vientiä ja onnistumista. Samoin, jotta muutoksen etenemistä kyetään seuraamaan ja johtamaan tehokkaasti, on yrityksen toimintoja ja kehittymistä valvottava ja monitoroitava myös digitaalisen muutoksen näkökulmasta. Tämä tarkoittaa digitaalisen muutoksen huomioimista yrityksen operatiivisissa mittareissa esimerkiksi asiakaskokemuksen ja digitaalisten prosessien osalta. Tämän avulla toimintoja kyetään kehittämään jatkuvasti ja yritys voi tunnistaa ja puuttua muutoksiin tehokkaasti. (Westerman ym. 2014, 226-240.)

2.4 Digitalisaation vaikutukset yritysten strategiaan

Yritysten strategiatyö on muuttunut haasteellisemmaksi ja yritysten on yhä vaikeampi ennustaa tulevaisuuden näkymiä. Haasteita aiheuttavat erityisesti kehittyvä teknologia ja digitalisaatio, jotka muokkaavat toimialojen rakenteita ja toimintamalleja. Samalla perinteiset arvoketjut ovat muuttuneet ja esimerkiksi alustoihin perustuvat ratkaisut avaavat uudenlaisia arvonmuodostuksen keinoja. Toimialat eivät enää määritä käytettäviä liiketoimintamalleja, vaan liiketoimintamallit muokkaavat toimialoja ja samalla alalla saattaa olla useita erilaisia tai toimialarajoja ylittäviä liiketoimintamalleja. Liiketoimintamalleja ei myöskään välttämättä valita yrityksen toiminnan alussa, vaan malleja saatetaan vaihtaa jatkuvasti ja kokeellisesti. Lisäksi digitalisaatio vauhdittaa globalisaatiota entisestään, luoden markkinoista entistä kilpailullisemmat. Perinteisten strategiätyökalujen ja oppien avulla ei välttämättä enää pärjätä, kun päätöksiä täytyy tehdä aikaisempaa monimutkaisemmissa ympäristöissä, mutta silti aikaisempaa nopeammin ja rohkeammin. Digitalisaation aiheuttama murros on yksi tekijä strategiätyön muuttumisen taustalla. Strategioiden laadinnassa ketteryys ja herkkyydet ovat korvanneet pitkän aikavälin ennustukset ja suunnitelmallisuuden. Strategiätyön painopiste on myös muuttunut ja perinteisten analyttisen suunnittelun ja laskemisen rinnalle on noussut muita elementtejä kuten asiak-

kaiden ja työntekijöiden kokemusten ymmärtäminen ja tulkitseminen. Asiakas-kokemusta ja asiakastarpeiden huomiointia voidaan pitää myös päätösten kri-teereinä. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 13-15, 67-69.)

Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016) argumentoivat, että pitkän aikavä-lin strategisesta suunnittelusta on tullut useilla toimialoilla mahdotonta, muut-tuneen toimintaympäristön ja reagointiajan lyhentymisen myötä. Toimialat, joiden hitaassa muutosvauhdissa yritykset voivat tehdä strategiatyötä syste-maattisesti ja rauhassa analysoiden ja pohtien ovat vähissä. Toimialojen nopean murroksen seurauksena strategian luomisen on oltava johdon työtehtävänä en-tistä useammin ja päätöksien tekemisen on myös onnistuttava nopeammin il-man pitkää pohdiskelua. Nopean muutosvauhdin myötä strategiatyön kulttuu-ri ja rytmitys joutuu muuttumaan. Nopeammassa ja tiheämmässä strategiatyös-sä korostuu virheistä oppiminen ja kokemusten kerääminen sekä aiempien pää-tösten kriittinen tarkastelu. (Hämäläinen ym. 2016, 66-67.)

Jatkuvasti muutoksessa olevissa toimintaympäristöissä myös kilpai-lueduista on tullut hetkittäisiä. Strategiatyön panostukset kestävän kilpai-luedun rakentamiseksi voidaan nähdä harvojen toimialojen etuoikeutena, sillä useilla toimialoilla kilpailuedun saavuttaminen ja menettäminen voi tapahtua hyvin nopeasti. Tästä syystä nopeasti muuttuvien toimialojen yritysten täytyy kyetä jatkuvasti päivittämään toimenpiteitään ja strategiaansa hetkittäisten tai lyhytikäisten kilpailuetujen ylläpitämiseksi. (Gunther McGarth 2013, 62-65.) Yritysten toimintaympäristön nopean muutoksen mahdollisuus haastaa tavat, joilla yrityksissä on totuttu toimimaan. Omaksutut, hyvin toimineetkin, tavat voivat osoittautua vanhentuneiksi muuttuneessa tilanteessa. Samoin yritys voi olla juurtunut toimintamalleihin ja rakenteisiin, jotka eivät palvele käsillä olevia vaatimuksia toiminnalle. (Hämäläinen ym. 2016, 71.)

Nopeuden lisäksi digiajan strategiatyössä painottuu ajoituksen merkitys. Jatkuvassa uusien innovaatioiden ja kehityksen virrassa ajoitus voi määrittää idean menestyksen tai epäonnistumisen. Raskinon ja Wallerin (2015, 14) mu-kaan sopivaa aikaa uuden palvelun tai tuotteen lanseeraamiselle voi tarkastella kolmesta näkökulmasta. Ensinnäkin voidaan kysyä, mahdollistaako teknologia tuotteen tai palvelun toteuttamisen ja voidaanko olemassa olevan teknologian avulla tuottaa niin hyvä kokemus, että asiakkaat pitävät tuotteesta. Tähän ky-symykseen vaikuttaa niin teknologisen kehityksen taso ja yrityksen teknologi-nen osaaminen kuin myös yrityksen asiakkaiden tottumiskysymykset teknolo-gioiden kanssa. Toinen merkittävä ajoitukseen vaikuttava seikka on lainsää-dännöllinen näkökulma, jonka puitteissa pitää tarkastella mahdollistaako lain-säädäntö uuden tuotteen tai palvelun toteuttamisen. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin usein se, että lainsäädännölliset asiat kehittyvät teknologiaa hitaam-min, joten laillisuuden määrittäminen voi olla haastavaa. Kolmas ajoitukseen liittyvä näkökulma on kulttuuri, eli asiakkaiden suhtautuminen uuteen ideaan. Pitävätkö he uuttaa innovaatiota kiinnostavana ja sosiaalisesti hyväksyttävänä? Uusien tuotteiden tulee ratkaista asiakkaidensa ongelmia tai haasteita, sekä so-pia yleisesti ajan henkeen. Kaikkien kolmen näkökulman kautta yritykset voi-vat pohtia uusien tuotteidensa ajoitusta. (Hämäläinen ym. 2016, 75-77.)

Lisäksi verkostojen ja ekosysteemien kasvu on muokannut digiajan näkemyksiä strategiatyöstä ja sen rajoista. Strategian tekemisestä ja strategiatyöstä on tullut entistä jaetumpaa ja organisaatiot ovat aiempaa riippuvaisempia toisistaan. Rilla ja Saarinen (2007) määrittelevät verkoston yritysten, alihankkijoiden, asiakkaiden ja erilaisten instituutioiden väliseksi yhteistyömuodoksi. Nämä verkostot ovat laajentuneet ja kansainvälistyneet globalisaation aikana. Näiden verkostojen muodostukseen vaikuttavat erilaiset intressit ja niistä riippuen verkostojen eri muodot vaihtelevat esimerkiksi strategisista alliansseista kilpailuedun rakentamiseen, lyhyen aikavälin yhteistyöhön tiettyjen projektien suorittamiseen. Kaiken taustalla on kuitenkin jaettu ymmärrys yhteistyön tarkoituksesta, mikä usein merkitsee resurssien tehokasta hyödyntämistä, riskin jakamista ja kaikkien osapuolten hyötymistä yhteistyöstä. (Hämäläinen ym. 2016, 77-79.)

Strategisten päätösten tekeminen voidaan nähdä haastavampana kuin aikaisemmin, johtuen toimialojen murroksesta ja strategiatyöltä vaadittavalta tiheämmältä kelloaajuudelta. Hirtin ja Willmottin (2014) mukaan yritysten pitäisi digiajan strategisissa päätöksissään huomioida teknologian kehitys ja asiakaskäyttäytymisen muutos ja pohtia, kannattaako yrityksen johtaa, ja tarjota heille uusia palveluita, vai seurata asiakkaitaan ja odottaa, että he alkavat vaatia uusia palveluita. Ennakkoon tarjotuissa uusissa palveluissa on riski, että se syö katetta olemassa olevilta perinteisiltä palveluilta, mutta voi myös toisaalta kasvattaa asiakasmäärää tulevaisuudessa. Reaktiivinen lähestyminen taas voi olla taloudellisesti, varsinkin alussa, kannattavampi, mutta riskinä on myöhästyminen uusiin kuluttajavaatimuksiin vastaamisessa, mikä voi asiakkaiden vähentymiseen. Samoin toiminnan fokusointia tulisi tarkastella ja miettiä strategisesti, mihin liiketoimintaan yrityksen kannattaa keskittyä ja mistä mahdollisesti luopua. Nämä valinnat voivat tulla eteen pakonomaisesti ja reaktiivisesti, mutta yritys voi myös pyrkiä proaktiiviseen päätöksentekoon. Toimintojen fokusointiin liittyy myös pohdinta yrityksen toimintojen hajauttamisen, ja laajentamisesta eri toimintoihin, sekä vahvemmin ydintoimintaan keskittyvän toiminnan välillä. Strategisessa päätöksenteossa on hyvä tarkastella myös sitä, miten mahdolliset uudet digitaaliset toimintamallit saadaan integroitua analogisiin toimintoihin. Tarkasteltava asia on myös ulkoisten toimijoiden vaikutus ja yrityksen näkemys siitä kannattaako markkinoilla toimia kilpaillen muiden toimijoiden kanssa vai yhteistyötä tehden. Lisäksi, tätä kaikkea pitää myös johtaa, joten strategian suunnittelussa on hyvä huomioida, kuka digitaalisten toimintojen kehittämisestä ja johtamisesta vastaa. (Hirt & Willmott, 2014.)

2.5 Digitalisaatio finanssialalla

Digitalisaatio on vaikuttanut finanssialaan pysyvästi ja toimiala onkin suuren murroksen keskellä. Teknologian kehittymisen mukanaan tuomat muutokset muokkaavat finanssitoimijoiden toimintaympäristöä ja alan toimijat ovat jo vuosia pyrkineet automatisoimaan prosessejaan ja tehostamaan toimintojaan.

Uusien palvelumallien kehittyminen on muokannut liiketoiminnan logiikkaa ja asiakkaiden odotukset ovat nousseet aiempaa korkeammalle tasolle. Big data, lohkoketjut, pilvipalvelut sekä mobilisoituminen ovat esimerkkejä meneillään olevasta muutoksesta. Näiden vaikutuksesta finanssialalla toimiville tulee aiempaa korkeampia vaatimuksia liittyen asiakkaiden palveluun, henkilöstön ammattitaitoon sekä teknologian kehitystasoon. Selvitysten mukaan, lähes 90 prosenttia yrityksistä kokee, että digitalisaatio asettaa uudenlaisia osaamisvaatimuksia ja -tarpeita. Eniten uutta osaamista vaaditaan asiakasrajapinnassa, markkinoinnissa, toimintaympäristön analytiikassa, myynnissä ja viestinnässä sekä taloushallinnollisissa tehtävissä. Sama trendi on nähtävillä myös finanssialan yritysten kesken ja valtaosa organisaatioista kokee henkilöstön osaamiseen liittyvien tarpeiden kehittyvän. (Finanssiala 2017.)

Pankkialan yritysten toiminta on muuttunut radikaalisti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana, erityisesti 1990-luvulla, kun sähköinen asiointi kasvoi merkittävästi. Pankkien tarjoamat tuotteet ja palvelut, kuten rahoituspalvelut, ovat aineettomia, mikä mahdollistaa niiden digitalisoinnin teknologian avulla. Teknologioiden ja palveluiden kehittyessä myös perinteisten konttoreiden rooli yritysten liiketoiminnassa on muuttunut, erityisesti sen jälkeen, kun verkkopankkipalvelut avattiin. Tämä on johtanut myös konttoreiden ja henkilökunnan työpanoksen korvaamiseen teknologian avulla. (Pohjola 2015, 6-8.) Suomessa finanssialan toimijat ovat olleet globaalisti nopeita omaksuma uusia teknologioita. Suomalaiset pankit tarjosivat verkkopohjaisia pankkipalveluita aikaisessa vaiheessa ja asiakkaat olivat innokkaita niiden käyttöönotossa (Ilmarinen & Koskela 2015, 35). Asiakkaiden valmius siirtyä uusien palveluiden käyttäjäksi hyödyttää myös pankkitoimijoita, sillä uusissa palveluissa käyttäjät hoitavat itse tehtäviä mitkä ovat aiemmin vaatineet toimenpiteitä organisaatioiden henkilöstöltä, mikä tehostaa pankkien prosesseja (Pohjola 2015). Digitalisaatiolla on ollut suomalaisten pankkikonttoreiden määrään laskeva vaikutus. Finanssialan keskusliiton (2016) mukaan konttoreiden määrä laski kokonaisuudessaan 49 kappaletta, joista ulkomaalaisten pankkien konttoreiden osuus oli 10 kappaletta. Lisäksi suomalaisten pankkikonsernien henkilöstön määrä laski 526 henkilöllä.

Yksi suurista muutoksen ajureista pankkisektorilla on ollut mobiilipankki, joka on saavuttanut merkittävän jalansijan kuluttajien arjessa. Mobiilipankilla tuotteena viitataan pankkiasiointiin, joka toteutetaan internetin välityksellä, hyödyntäen mobiililaitetta, kuten puhelinta tai tablettia. Tässä määritelmässä tietokoneella käytettävä verkkopankki nähdään eri asiana kuin mobiilipankki. (Shaikh & Karjaluoto 2015.) Verkkopankin yleistyminen tarjosi asiakkaille mahdollisuuden käyttää pankkien palveluita kotoaan ajasta riippumatta ja nyt mobiilipalveluiden yleistyminen on tehnyt pankkipalveluista myös paikasta riippumattomia.

Mobiilipankin lisäksi muita finanssialaan vaikuttavia muutosvoimia ovat Finanssialankeskusliiton mukaan Big Data, pilvipalvelut, sekä lohkoketjut. Näiden uusien teknologioiden myötä alalle on tullut uusia kilpailijoita ja uudenlaisia palvelumalleja. Näillä haastajilla ei ole painolastinaan perinteisten

finanssiorganisaatioiden vanhojen järjestelmien ja painolastien mukanaan tuomaa taakkaa.

3 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemuksesta puhutaan paljon, vaikka kyseessä on verrattain uusi käsite suomalaisessa sanastossa. Englanninkielisessä sanastossa termi *customer experience* yleistyi 2000-luvun alkupuolella. Ensimmäisiä merkittäviä teoksia aiheesta oli vuonna 1999 julkaistu Gilmoren ja Pinen kirjoittama *The experience economy*, jonka jälkeen myös aiheeseen liittyvä tutkimus yleistyi Yhdysvalloissa ja Euroopassa (Löytänä & Korteso 2011, 11).

Asiakaskokemus on käsitteenä abstrakti ja sille on olemassa useita eri määritelmiä. Tästä syystä termin käsittelyn pohjaksi on hyvä valita yleisesti hyväksytyjä määritelmiä. Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen ilmiö, jonka Schmitt (1999) näkee moniulotteisena ja tunnistaa siitä viisi eri tasoa: aistilliset, affektiiviset, kognitiiviset, fyysiset ja sosiaali-identiteettiset kokemukset. Nämä ulottuvuudet huomioon ottaen asiakaskokemus muodostuu kohtaamisten joukosta tuotteen, yrityksen tai yrityksen osan ja asiakkaan välillä, jotka aiheuttavat asiakkaalle jonkinlaisen reaktion. Nämä kokemukset ovat henkilökohtaisia ja viittaavat asiakkaan osallistumiseen eri tasoilla.

Kokemuksen arviointi perustuu asiakkaan odotuksiin ja ärsykkeisiin, joita asiakkaalle muodostuu eri tilanteissa yrityksen kanssa (Gentile, Spiller & Noci 2007, 397). Berry, Carbone ja Haeckel (2002) näkevät asiakaskokemuksen koostuvan kaikista asioista ja vihjeistä, joita asiakas havaitsee tai huomaa puuttuvan. He painottavat myös asiakkaiden piilevien tarpeiden tunnistamista palveluprosessin aikana kilpailuedun saavuttamiseksi. Asiakaskokemus ei myöskään rakennu pelkästään niiden elementtien kautta, joita yritys voi ohjailta (esim. palvelun laatu, myymälän tunnelma, hinta), vaan kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat myös yrityksen hallinnan ulottumattomissa olevat tekijät, kuten muista henkilöistä johtuvat vaikutteet sekä tuotteen tai palvelun ostamisen syy tai tarkoitus. Lisäksi, asiakaskokemuksen muodostuminen ei liity pelkästään ostotilanteeseen, vaan kyse on asiakkaan holistisesta vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa, sisältäen kaikki ostopolun vaiheet, aina tuotteen etsinnästä ostamiseen ja hyödykkeen käyttämiseen, sekä myöhempisiin kohtaamisiin yrityksen kanssa. Kaikki edellä mainitut vaiheet voivat myös sisältää useita eri kanavia, joiden kautta asiakas on kontaktissa yrityksen kanssa. (Verhoef, Lemon,

Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009, 32.) Schmitt, Joško ja Zantonello (2015) argumentoivat, että asiakkaan jokainen kohtaaminen yrityksen kanssa johtaa asiakaskokemukseen, huolimatta kohtaamisen luonteesta ja tarkoituksesta. Pine ja Gilmore (1998, 29-38) huomauttavat, että asiakaskokemukseen vaikuttaa sekä asiakkaan oma osallistuminen, että yhteys tai ympäristöllinen suhde tilanteeseen. Asiakkaan osallistuminen voi olla aktiivista, jolloin hän on itse luomassa kokemusta, tai passiivista, jolloin kokemus tuodaan hänelle lähes valmiina. Yhteys taas voi olla joko omaksuvaa ja tarkkailevaa, jolloin asiakas on enemmän etäällä, tai upotettua, jolloin asiakas on sisällä tilanteessa. Asiakkaan ja yrityksen yhteydestä puhuvat myös Payne, Storbacka, Frow ja Knox (2009), jotka argumentoivat asiakkaan ja yrityksen luovan asiakaskokemuksen yhdessä.

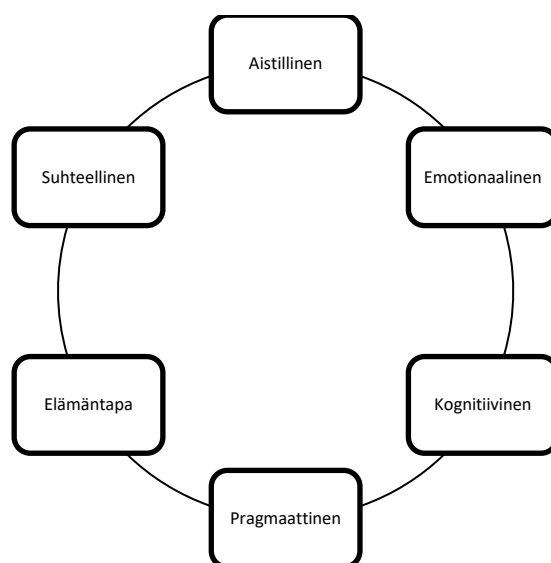
Mascarenhas, Kesavan ja Bernacchi (2006) ovat määritelleet kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. He näkevät sen positiivisena, sitouttavana ja kestäväenä sekä sosiaaliset, fyysiset ja tunneperäiset vaatimukset täyttävänä, joka muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisen aktiivisen toiminnan seurauksena.

Liiketoiminnan käytännön sovellutuksissa asiakaskokemus on myös määritelty hyvin laajaksi käsitteeksi, sisältäen jokaisen osatekijän yrityksen tarjonnassa, aina asiakaspalvelun laadusta mainontaan, pakkaukseen, tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin sekä helppokäyttöisyyteen ja luotettavuuteen. Täten asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen ja sisäinen reaktio, joka syntyy suorassa tai epäsuorassa kontaktissa yrityksen kanssa (Meyer & Schwager 2007, 70). Löytänä ja Kortesus (2011) tiivistävät määritelmän hyvin todetessaan asiakaskokemuksen olevan kaikkien niiden mielikuvien, kohtaamisten ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa jonkin yrityksen toiminnasta. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä asiakaskokemusta tarkastellaan edellä mainittujen lähteiden mukaisesti kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka koostuu kaikista asiakkaan ja yrityksen kohtaamisista. Lisäksi kokemusten rakentumiseen katsotaan vaikuttavan edellä mainittujen elementtien kokonaisuus.

3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Kuten edellisessä kappaleessa määriteltiin, asiakaskokemus muodostuu kokonaisvaltaisesti koko asiakassuhteen aikana, sen eri vaiheissa ja jopa ennen varsinaisen asiakkuuden alkamista. Asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan nähdä ajallisesti jatkuvana prosessina, josta on tunnistettavissa kolme vaihetta: esikokemus, ydinkokemus ja jälkikokemus (Tuulaniemi 2011, 38). Löytänä ja Korkiakoski (2014) näkevät asiakaskokemuksen muodostumisen alkavan siitä hetkestä, kun asiakas tunnistaa henkilökohtaisen tarpeen jollekin hyödykkeelle tai palvelulle ja alkaa etsiä siitä informaatiota. Tarpeen tunnistaminen ja siten asiakaskokemuksen muodostuminen voivat myös alkaa asiakkaan epäsuorasta kontaktista yrityksen kanssa, mikä johtaa asiakkaan mielenkiinnon heräämiseen ja yritykseen tai palveluun liittyvän informaation etsimiseen (Meyer & Schwager 2007, 118-119). On kuitenkin huomioitava, että asiakkaalla on usein jokin

mielikuva yrityksestä perustuen aikaisempiin kokemuksiin tai välillisiin kohtaamisiin yrityksen kanssa (Löytänä & Korkiakoksi 2014, 105). Ennako- ja jälkikokemuksen välissä tapahtuu ydinkokemus. Ydinkokemus muodostaa varsinaisen arvon, jonka takia asiakas palvelun tai tuotteen hankkii (Tuulaniemi 2011, 39). Jälkikokemuksilla viitataan tapahtumiin, jotka tapahtuvat varsinaisen kaupan tai palvelun jälkeen (Tuulaniemi 2011, 38) ja nämä kokemukset ovat mahdollisuus parantaa asiakkaan kokemaa arvoa, minkä avulla voidaan myös saada yritykselle lisätuottoja (Löytänä & Korteso 2011, 72). Jokaisessa kokemuksen muodostumisen vaiheessa asiakaskokemukseen vaikuttavat useat tekijät. Seuraava kuvio havainnollistaa asiakaskokemuksen muodostumista erityisesti ostovaiheeseen liittyen.



KUVIO 2 Asiakaskokemuksen muodostumisen elementit. Mukailtu (Verhoef ym. 2009; Gentile ym. 2007)

Edellisessä kaaviossa on kuvattu asiakaskokemuksen muodostumisen elementtejä ja sen keskiössä ovat asiakaskokemuksen eri ulottuvuudet, joita Gentile, Spiller ja Noci (2007) löytävät kuusi kappaletta. Aistillinen komponentti (*sensorial component*) kuvaa kokemuksen elementtejä, jotka asiakkaan on mahdollista kokea aistiensa välityksellä. Emotionaalinen komponentti (Emotional component) kuvaa asiakkaan tunteita, jotka kokemus asiakkaassa herättää. Emotionaaliset kokemukset voivat myös johtaa affektiiviseen suhteeseen yrityksen kanssa. Kognitiivinen komponentti (Cognitive component) yhdistää asiakaskokemuksen asiakkaan mentaaliin prosesseihin kuten ongelmanratkaisuun tai luovuuteen. Pragmaattinen komponentti (Pragmatic component) on puolestaan kokemuksen käytännöllinen ulottuvuus, joka liittyy tuotteen tai palvelun käytettävyyteen ja rationaalsiin hyötyihin eri elinkaaren vaiheissa. Elämäntapaan liittyvä komponentti (Lifestyle component) liittyy kokemukset asiakkaan henkilökohtaiseen arvomaailmaan, mieltymyksiin ja käyttäytymiseen. Sosiaalinen ja

suhteellinen komponentti (Relational component) kuvaa asiakaskokemuksen syntymisen ulottuvuutta, jossa arvon syntyminen perustuu muihin henkilöihin, jotka käyttävät tuotetta tai palvelua. Schmitt (1999) näkee tämän ulottuvuuden arvon perustuvan ihmisten pyrkimykseen saada muilta henkilöiltä positiivinen hyväksyntä.

Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat elementit tai vihjeet ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen millaiseksi asiakaskokemus muodostuu. Nämä eivät ole täysin yrityksen hallittavissa ja mukana on elementtejä, joihin vaikuttavat myös esimerkiksi toiset asiakkaat ja sääolosuhteet. Siihen, millaiseksi kokemus muodostuu voi vaikuttaa myös joidenkin elementtien puuttuminen. (Verhoef, Neslin & Vroomen 2007, Berry & Carbone 2007, 32-34.) Verhoefin ym. (2009) mukaan asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä esitellään taulukossa 1.

Sosiaalinen ympäristö	Kokemuksen sosiaalinen muodostuminen, johon vaikuttavat muut yrityksessä olevat asiakkaat tai digitaalisissa kanavissa vaikuttavat referenssit, suosittelut ja kommentit.
Palvelukohtaaminen	Asiakkaan kohtaaminen yrityksen kanssa, joko fyysisesti tai digitaalisessa kanavassa.
Ilmapiiri	Kohtaamisen olosuhteet ja ilmapiiri, esimerkiksi liiketilan sisustus ja säätö
Valikoima	Yrityksen tuotteiden tai palveluiden valikoiman kattavuus suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaan tarpeisiin.
Hinta	Tuotteen tai palvelun hinnoittelu sekä siihen liittyvät tarjoukset ja etuohjelmat sekä taloudelliset hyödyt
Palvelukanavat	Asiakkaan kokemuksen rakentuminen eri kanavissa, joissa asiakkaalla on kohtauksia yrityksen kanssa.
Brändi	Brändin luomat asiakkaan odotukset ja mielikuvat, jotka omalta osaltaan vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen.
Aiemmat asiakaskokemukset	Asiakkaan aiemmat kohtaukset yrityksen kanssa, jotka vaikuttavat asiakkaan tulevien kokemusten muodostumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti, riippuen aiempien kohtauksien onnistumisesta

TAULUKKO 1 Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät (Verhoef ym. 2009, 32)

Näiden lisäksi kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat aina edellä mainittujen lisäksi myös asiakas- ja tilannemuuttajat. Asiakasmuuttajat ovat asiakkaasta riippuvia tekijöitä, kuten asiakkaan tunnetila ja persoona. Tilannemuuttajat viittaavat tilanteen vaikutuksiin, kuten tapahtuuko kohtaaminen verkossa vai yrityksen toimitilassa tai jossain muussa yhteydenottokanavassa, sijoittuuko fyysinen kohtaaminen kaupunki- vai haja-asutusalueelle tai millainen taloudellinen tilanne on kohtauksen aikana. (Verhoef ym. 2007, 33.)

3.2 Arvon muodostuminen

Asiakaskokemuksen tuottamisessa keskeisessä asemassa on asiakkaalle tuotettava arvo. Arvon muodostuminen on asiakaskokemuksen tapaan subjektiivinen tapahtuma, eli yritys ei voi omalla toiminnallaan määrittää minkälaista arvoa he asiakkaalle luovat, vaan yritys luo ainoastaan edellytykset asiakaskokemukselle ja asiakkaan kokemalle arvolle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.) Kuusela ja Rintamäki (2002) näkevät asiakkaalle muodostuvan arvon perustuvan asiointikokemukseen, johon liittyy uhrauksia ja hyötyjä. Hyödyt rakentuvat hierarkisesti konkreettisista ja mitattavista hyödyistä abstrakteihin ja subjektiivisesti arvioitaviin hyötyihin. Asiointikokemuksen utilitaristiset tavaraan tai palveluun liittyvät tekijät ovat usein syynä asiointiin, mutta kokonaisvaltainen asiointikokemus kuitenkin edellyttää myös ns. hedonististen hyötyjen konkretisointumista asiointin aikana. Nämä hyötyjen ja uhrausten tasot ovat tavara ja palvelu, toiminta, tieto ja taito sekä tunne ja tahto. (Kuusela & Rintamäki 2002, 132-133.)

Alimman tason tavara ja palvelu ovat usein asiakkaan asiointin edellytys ja rationaalinen syy, millä asiointia perustellaan. Tällä tasolla hyötyinä nähdään rahalliset säästöt ja laadun parantuminen sekä vastaavasti uhraukset ovat mitattavissa taloudellisesti. Yrityksen näkökulmasta tällä tasolla saavutettava kilpailuetu perustuu pääasiallisesti hintaan, mikä tekee siitä helposti kopioitavan. Seuraavalla portaalla arvon tuottaminen perustuu toimintaan, eli siihen mitä asiakkaan on tehtävä, jotta hän saa tuotteen tai palvelun hankittua. Arvon voidaan nähdä myös rakentuvan silloin, kun asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. Tällä tasolla tapahtuvat hyödyt ja uhraukset liittyvät asiakkaan ajan tuhlaukseen ja vaivan säästöön sekä toimintavarmuuteen ja luotettavuuteen. Seuraavalla, tietoon ja taitoon liittyvällä tasolla arvon painotus muuttuu aikaisempaa hedonistisemmaksi ja abstraktimmaksi sekä vaikeammin mitattavaksi. Asiakas ei välttämättä enää tiedosta kaikkea kokemaansa ja symboliikan rooli kasvaa. Symboliset arvot liittyvät asiakkaan persoonan ilmaisemiseen ja siitä koettuihin hyötyihin, kuten yhteenkuuluvuuden tunne muiden tuotteen tai palvelun käyttäjien kanssa. Uhraukset taas tapahtuvat kognitiivisten ja sosiaalisten uhrausten kautta. Ylimmällä tasolla kokemus perustuu emotionaalisiin arvoihin ja on täten myös hyvin vaikea hahmottaa. Yrityksen tulee kuitenkin mahdollistaa emotionaalisen arvon muodostuminen tarjoamalla sille puitteet sekä minimoimalla vaadittavat uhraukset. Kilpailuedun saavuttamisen kannalta emotionaaliset arvot ovat hyviä, sillä ne ovat uniikkeja ja täten hyvin haastavia kopioida. (Kuusela & Rintamäki 2002, 132-137; Löytänä & Korkiakoski 2014, 17-20.)

Asiakkailla on kohtaamisia yritysten kanssa myös sähköisissä kanavissa, mikä johtaa digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Filenius (2015) näkee digitaalisen asiakaskokemuksen syntyvän silloin kun käyttäjä suorittaa millä tahansa päätelaitteella halutun operaation tai osan siitä. Asiakaskokemuksen tuottamisen näkökulmasta digitaalinen kokemus poikkeaa siinä, että digitaalisessa kanavassa ei ole olemassa hyvää tai huonoa päivää, kuten asiakaspal-

velijalla voi olla. Haasteeksi muodostuukin kehittää sellainen palvelu, joka täyttää asiakkaan tarpeet ja tuottaa positiivisen asiakaskokemuksen. Lisäksi, asiakas asioi usein useammassa kuin yhdessä kanavassa yrityksen kanssa ja oletuksena on, että palvelut ovat saatavissa useammassa sähköisessä kanavassa. Asiakas voi itse valita millä laitteella ja milloin hän palvelua käyttää. Tämä lisää kokonaisuuden haasteellisuutta, kun useampaa kanavaa on hallittava samanaikaisesti.

Asiakaskokemuksen muokkaamisen voidaan nähdä myös olevan digitalisaation hyödyntämisen keskiössä. Uudet digitaaliset teknologiat muokkaavat asiakkaiden käyttäytymistä ja vuorovaikutusta, mutta avaavat samalla yrityksille aivan toisenlaisia mahdollisuuksia asiakkaiden kanssa kommunikointiin. Esimerkiksi asiakkaiden paikantaminen paikkatietoja hyödyntämällä tai asiakkaiden käytöksen ennustaminen ja kohtaamisten personointi asiakastietoja analysoimalla oli täysin utopistinen ajatus vielä joitain vuosia sitten. Westermanin, Bonnetin ja McAfeen (2014) mukaan digitaaliset mestarit muokkaavat asiakaskokemuksiaan neljän toisiinsa liittyvän toimintatavan kautta. Ensimmäkin asiakaskokemukset suunnitellaan outside-in periaatteella. He pohtivat ensin mitä asiakkaat tekevät ja miksi, sekä milloin ja miten he sen tekevät. Tietoa kerätään aina tuotteiden ja palveluiden käytöstä asiakkaiden käyttäytymiseen asiakaspulun eri vaiheissa. Tätä tietoa he käyttävät suunnittelun lähtökohtana ja pohtivat miten ja missä kokemuksia voidaan digitaalisesti parantaa eri kanavissa. Toinen toiminto on hyödyntää digitaalisia teknologioita ja kanavia kasvattaakseen tavoitettavuuttaan ja sitoutuneisuuttaan. Käytännön toteutuksina nämä näkyvät esimerkiksi applikaatioina ja palkitsevina sosiaalisen median kokemuksina. Kolmas toimintatapa on datan hyödyntäminen. Digitaaliset mestarit asettavat asiakasdatan keräämisen ja sen hyödyntämisen asiakaskokemuksen keskiöön. Varsinkin nyt, esimerkiksi mobiililaitteiden käytön kasvun myötä, on erilaista dataa saatavalla valtavasti. He tutkivat dataa tieteellisin menetelmin ymmärtääkseen asiakkaiden käyttäytymisen syitä ja löytääkseen keinoja parantaa kokemuksia entisestään. Tämä voi tapahtua esimerkiksi asiakkaiden entistä tarkemman segmentoinnin ja kokemusten räätälöinnin kautta. Viimeinen huomioitava toiminto on, että digitaaliset osaajat sekoittavat saumattomasti fyysisiä ja digitaalisia kokemuksia. Perinteisiä tapoja ei korvata uusilla, vaan niitä vahvistetaan entisestään hyödyntämällä digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia. (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 29, 33-43.)

3.3 Asiakaskokemus kilpailukeinona

Markkinoinnin näkökulmasta kokemus poikkeaa palvelusta, jossa asiakas ostaa aineettoman suorituksen, joka tehdään hänen puolestaan. Asiakkaan ostaessa kokemuksen, hän maksaa mahdollisuudesta käyttää aikaansa nauttiakseen mielenpainuvien kokemusten sarjasta, joita yritys hänelle tarjoaa sitouttaakseen asiakkaan henkilökohtaisella tavalla (Pine & Gilmore 1999, 2).

Onnistuneiden asiakaskokemusten kautta yrityksillä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua kilpaleviin yrityksiin nähden. Watermark Consulting (2015) tutki suurimpien amerikkalaisten pörssiyritysten asiakaskokemuksen ja taloudellisen menestyksen suhdetta. He erottelivat Forrester Resesarch-yrityksen ylläpitämän asiakaskokemusindeksin 10 asiakaskokemukseltaan parasta ja heikointa yritystä ja vertasivat niiden menestystä pörssiarvon mukaan kahdeksan vuoden ajanjaksolla. Tutkimuksen mukaan parhaimpia asiakaskokemuksia tarjonneet yritykset menestyivät 35 prosenttia koko pörssin indeksiä paremmin. Vielä suurempi ero nähtiin heikkoja asiakaskokemuksia tarjoavien yritysten osalta. Niiden menestys oli 45 prosenttia pörssin indeksiä heikompaa. Tämä tuo konkreettisesti esiin asiakaskokemusten tarjoamat mahdollisuudet kilpailuedun sekä taloudellisen menestyksen kannalta. (Watermark Consulting 2015.)

Parempien asiakaskokemusten myötä yrityksellä on myös mahdollisuus pitkäaikaisempiin asiakassuhteisiin, mikä osaltaan parantaa yrityksen menestysmahdollisuuksia. Pitkään asiakkaina olleet henkilöt todennäköisemmin suosittelevat yrityksen palveluita muille, mikä kasvattaa olemassa olevaa asiakaskantaa. Tämä korostuu varsinkin nykyään, kun asiakkaiden on äärimmäisen helppo jakaa kokemuksiaan yrityksistä, niin hyvässä kuin pahassa. Lisäksi pitkään asiakkaina olleiden asiakkaiden palveleminen vaatii vähemmän operationaalisia kustannuksia, kun asiakas osaa toimia yrityksen kanssa. Lisäksi toimivan asiakassuhteen johdosta yrityksellä on mahdollisuus saada suurempi osa asiakkaan panostuksista yrityksen tarjoamiin tuotteisiin tai palveluihin liittyen. Osaltaan kilpailuetua luo myös se, että olemassa olevan asiakkaan palveleminen on uutta asiakasta kannattavampaa, koska taloudellisia resursseja ei tarvitse käyttää asiakashankinnallisiin kustannuksiin. (Peppers & Rogers 2017, 29-33.)

3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisella johtamisella pyritään maksimoimaan yrityksen asiakkailleen tuottamaa arvoa luomalla asiakkaille merkityksellisiä asiakaskokemuksia. Asiakaskokemuksen johtaminen mielletään usein vain asiakaspalvelun kehittämiseksi, vaikka kyse on kokonaisvaltaisesta ajattelutavasta ja jatkuvasta prosessista, jossa huomioidaan kaikki yrityksen osa-alueet. Talousosaston lähettämien laskujen oikeellisuus ja tuotekehityksen jatkuva tuotteiden kehittäminen asiakaspreferenssien mukaisesti huolehtivat omalta osaltaan asiakaskokemusten muodostumisesta. Ja vaikka asiakaspalvelu ja myynti ovat ne toiminnot, jotka useimmiten ovat kontaktissa asiakkaan kanssa, on muilla yritysten osastoille merkittävä osa asiakaskokemusten kokonaisuudessa ja siinä, millaisia kokemuksia asiakaspalvelu ja myynti kykenevät asiakkaalle tuottamaan. Esimerkiksi sen lisäksi, että johto sisällyttää asiakaskeskeisen toiminnan yrityksen strategiaan, on johdon mahdollisuus toimia esimerkkinä ja osallistua asiakaskeskeisten toimintatapojen jalkauttamiseen. Vastaavasti henkilöstö on ratkaisevassa asemassa asiakaskokemusten kehittämisessä ja henkilös-

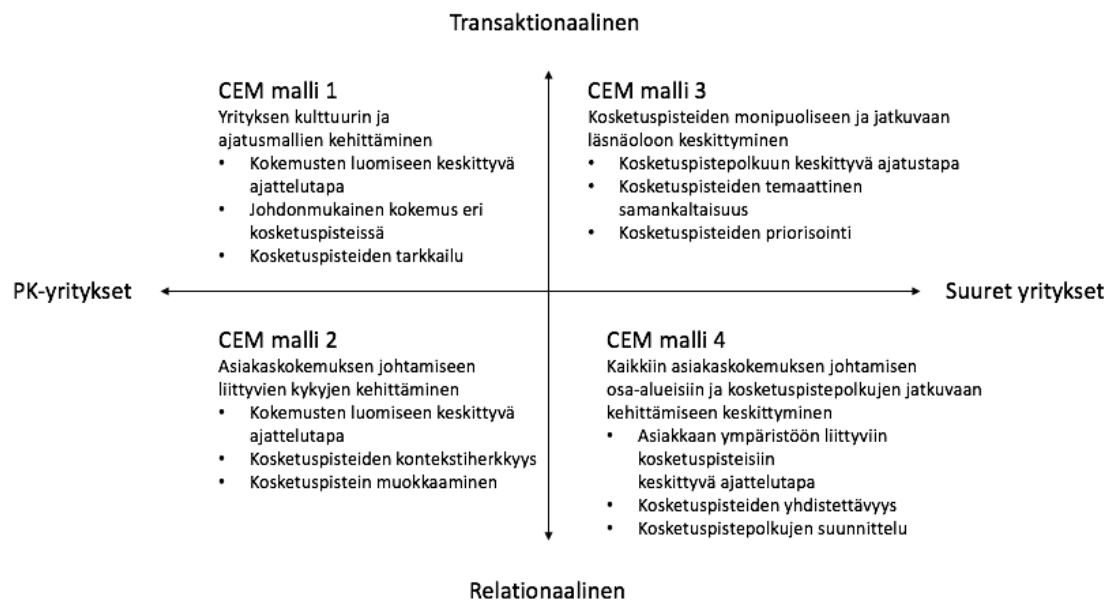
töjohtamisen tehtävänä on auttaa henkilöstöä tuottamaan hyviä asiakaskokemuksia. Rekrytoinnilla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, palkataanko yritykseen henkilöitä, jotka kykenevät tuottamaan sellaisia kokemuksia, joita yrityksen asiakkaat ideaalitulanteessa saavat. (Löytänä & Korteso 2011, 13-16, 74-104, 170-171; Peppers & Rogers 2017, 3.)

Homburg, Jozic ja Kuehnl (2017) tunnistavat asiakaskokemuksen johtamisen koko organisaatiota koskevaksi johtamisen lähestymistavaksi, josta on tunnistettavissa kolme osa-aluetta: kulttuurillinen ajattelutapa, strateginen suunta asiakaskokemusten kehittämiseksi sekä yrityksen kyvykkyys. Organisaation kulttuurisella ajattelutavalla viitataan johtajien kuvaukseen organisaation kilpailuedusta (Day 1994). Kulttuurisessa ajattelutavassa korostuu asiakaskokemuskokemuksien lähtöisen sekä asiakaskeskisyyttä lähtöisen kulttuurin sisäistäminen. Tarkemmin tarkasteltuna, ajattelutavoista on tunnistettavissa asiakkaan kokemusten tuottamiseen keskittyvä, asiakaspolun eri vaiheisiin keskittyvä ja asiakkaan ympäristöön liittyvien kosketuspisteisiin keskittyvä ajattelutapa. (Homburg ym. 2017). Kun kulttuurillinen ajatusmalli vaikuttaa pääasiassa organisaation sisällä ja vaikuttaa työntekijöiden käytökseen, viittaavat strategiset suuntaukset suuremmin asiakkaan päädyssä tapahtuviin toimenpiteisiin. Asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvät strategiset ohjeistukset ja päätökset vaikuttavat koko organisaation toimintaan ja vaikuttavat toimintatapoihin, jotka näkyvät erityisesti asiakkaalle (Challagalla, Murtha & Jaworski 2014). Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvät strategiset ohjaukset korostavat kulttuurillisen ajattelutavan kanssa asiakaskeskisen ajattelutavan sisäistämistä, mutta lisäksi asiakkaan kosketuspisteiden kehittämiseen liittyviä toimintoja. Asiakaspolun kosketuspisteiden kehittämisestä tunnistetaan neljä eri näkökulmaa, jotka käsittelevät kosketuspisteiden johdonmukaisuutta, temaattista koherenssia, kosketuspisteiden yhdistettävyyttä sekä kosketuspisteiden kontekstiherkkyyttä. (Homburg ym. 2017.)

Yritykset eivät lähde kehittämään asiakaskokemusten johtamista samalta viivalta ja Day (2011) tunnistaa yrityksen kyvykkyuden tarkoittavan organisaation prosessien ja rutiinien rakenteita, jotka vaikuttavat erilaisiin kehitystoimiin. Organisaation kykyjen osa-alue voidaan asiakaskokemuksen johtamisessa nähdä ajattelutavan ja strategisten ohjeiden ja ratkaisuiden prosessinomaisena jatkeena, joka ilmenee kulttuurillisen ajattelutavan ja strategisten ohjeiden jatkuvana päivittämisenä (Homburg ym. 2017) mikä johtaa asiakaskokemuksen jatkuvaan muutokseen (Chandler & Lusch 2014). Jatkuvilla asiakaskokemuksen suunnittelun muutoksilla pyritään saavuttamaan ja ylläpitämään asiakkaan lojaaliutta sekä kehittämään asiakassuhdetta pitkällä tähtäimellä. Yrityksen kyvyistä tai ominaisuuksista on tunnistettavissa neljä suuntausta: kosketuspisteiden suunnittelu, kosketuspisteiden priorisointi, kosketuspisteiden tarkkailu sekä kosketuspisteiden muokkaaminen. (Homburg, Jozic & Kuehnl 2017.)

Homburg, Jozic ja Kuehnl (2017) argumentoivat asiakaskokemusten johtamisen ilmenevän eri tavoin, riippuen yrityksen koosta ja liiketoimintamallista. He jakavat yritykset koon puolesta pieniin, keskisuuriin sekä suuriin yrityksiin ja liiketoimintamallissa ääripäinä ovat yritykset, joiden palvelut perustuvat yh-

teen tapaamiseen tai lyhyeen asiakassuhteeseen, josta on selvästi erotettavissa alku ja loppu (*transactional*), sekä yrityksiin, jotka pyrkivät rakentamaan pidemmän asiakassuhteen, joka rakentuu kohtaamisten jatkuvasta sarjasta (*relational*) (Gundlach & Murphy 1993). Edellä mainittujen muuttujien perusteella Homburg ym. (2017) havaitsivat asiakaskokemuksen johtamisessa neljä erilaista mallia. Ensimmäinen käsittelee pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka edustavat transaktionaalista liiketoimintamallia. Tämän kategorian yritykset keskittyvät asiakaskokemuksen johtamisessa eniten kulttuurin ja ajatusmallien muokkaamiseen sekä pyrkivät johdonmukaisiin kokemuksiin eri kosketuspisteissä. Ajatusmallissa korostuu erityisesti kokemusten luomiseen keskittyminen kosketuspisteissä. Yritykset näkevätkin kosketuspisteet mahdollisuutena tunnistaa optimoitavia kohteita. Jatkuvampaan asiakassuhteeseen pyrkivät yritykset puolestaan keskittyvät yrityksen asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvän kyvykkyyden parantamiseen hyödyntääkseen osaamistaan ja tietämystään asiakkaidensa kanssa. Yritykset keskittyvät jatkuvaan kosketuspisteiden muokkaukseen ja rikastamiseen yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Suuret ja transaktionaaliseen liiketoimintaan keskittyvät yritykset puolestaan keskittyvät asiakaskokemusten johtamisessa hyödyntämään kosketuspisteiden monipuolista läsnäoloa ja tuomalla kosketuspisteitä lukuisiin, myös uusiin, kanaviin. Kosketuspisteistä yritykset pyrkivät luomaan temaattisesti samanlaisia. Kosketuspisteiden läsnäoloon keskittyminen voi johtua kovasta kilpailusta, joka vaatii yrityksiä panostamaan toimintoihin, joilla voidaan saavuttaa asiakkaiden huomio. Neljäs luokka käsittelee suuria yrityksiä, jotka pyrkivät jatkuviin asiakassuhteisiin. Nämä yritykset keskittyvät asiakassuhteen johtamisessa tasaisesti kaikkiin osa-alueisiin ja yrityksen erilaisia asiakasjohtamisen kyvykkyyksiä hyödynnettään myös kokonaisvaltaisesti, vaikka asiakkaan kosketuspisteiden suunnittelu nähdään kaikkein tärkeimpänä. Organisaatioiden nähdään myös korostavan kosketuspistepolkujen jatkuvaa yksityiskohtaista suunnittelua, joka kattaa yrityksen eri tasot. Asiakaskokemuksen johtamisen eri mallit havainnollistettu seuraavassa kuviossa.



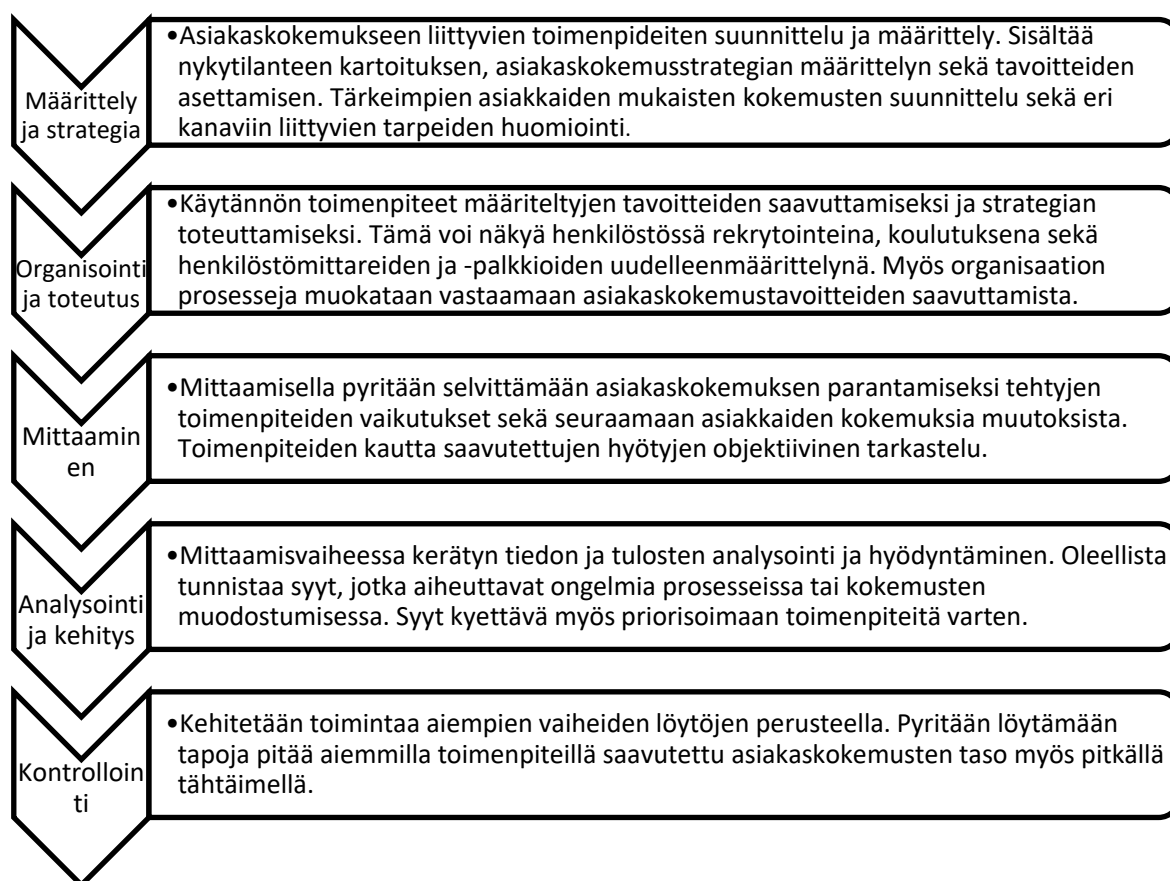
KUVIO 3 Asiakaskokemuksen johtamisen mallit (Homburg ym. 2017, 394)

Berry ja Carbone (2007) argumentoivat asiakaskokemuksen johtamisen koostuvan merkittävästi asiakkaiden ja yrityksen välisestä emotionaalisesta yhteydestä. Asiakkaiden tunteisiin vetoavien yrityksen tavoitteena on luoda toimintamalleja ja johtamisympäristö, jossa pyritään jatkuvasti tuottamaan asiakkaille odotukset ylittäviä kokemuksia. Yrityksellä ei ole mahdollisuutta hallita asiakkaidensa tunteita, mutta erilaisten vihjeiden (funktionaalisten, mekaanisten ja inhimillisten) kautta yrityksen on mahdollista vaikuttaa siihen mitä tunteita asiakkaassa herää. Nämä tunteet vaikuttavat asiakkaan asenteisiin ja kokemuksiin, mikä vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen. Täten asiakaskokemuksen johtamisessa merkittävä osa painottuu juuri vihjeiden suunnitteluun ja johtamiseen. (Berry & Carbone 2007.) Vihjeet voivat olla käytännössä mitä tahansa asiakkaan aistimaa tai havaitsemaa, liittyen kanssakäymiseen yrityksen kanssa (Berry & Carbone 2007, 26-27). Vihjeiden onnistunut hyödyntäminen asiakaskokemuksen johtamisessa edellyttää asiakkaiden tunnistamista sekä analysointia, jotta yritys kykenee muokkaamaan kokemuksia asiakaskohtaisesti (Berry & Carbone 2007, 26-30; Peppers & Rogers 2017).

3.4.1 Asiakaskokemuksen johtamisen prosessi

Asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin odotuksiin vastaaminen vaatii yritykseltä jatkuvaa kehittämistä ja kirjallisuudessa asiakaskokemuksen johtaminen nähdäänkin prosessina, joka tähtää toiminnan ja asiakaskokemusten jatkuvaan parantamiseen (Löytänä & Korteso 2011; Klaus 2013; Carbone & Berry 2007). Löytänä ja Korkiakoski (2014, 40) kuitenkin muistuttavat, että asiakaskokemuksen johtaminen vaatii johdolta pitkäjänteisyyttä, sillä muutokset eivät välttämättä näy nopeasti ja varsinkin alkuaiheessa saavutetut hyödyt ja edistysaske-

leet saattavat jäädä pieniksi. Asiakaskokemuksen johtamisen prosessia tarkastellaan seuraavaksi siinä esiintyvien vaiheiden kautta. Prosessi ja sen eri vaiheet on valittu kirjallisuudessa esiintyvien mallien pohjalta (Löytänä & Korkiakoski 2011; Johnston & Kong 2011; Klaus, Gorgoglione, Buonomassa, Panniello & Nguyen 2013; Antony 2006), yhdistellen niissä esiintyviä elementtejä ja ominaisuuksia. Mallissa esiteltävät vaiheet ja niiden elementit esiintyvät useissa eri lähteissä, joten niiden voidaan katsoa olevan keskeisiä asiakaskokemuksen johtamisen prosessissa.



KUVIO 4 Asiakaskokemuksen johtamisen prosessi. Mukailtu (Löytänä & Korkiakoski 2011; Johnston & Kong 2011; Klaus ym. 2013; Antony 2006)

Asiakaskokemuksen johtaminen perustuu yrityksen strategiaan, mutta asiakaskokemuksen johtaminen vaatii myös asiakaskokemukseen liittyvien toimenpiteiden suunnittelun ja määrittelyn. Tämä tarkoittaa nykytilan kartoittamista, asiakaskokemusstrategian määrittelyä sekä tavoitteiden asettamista, minkä voidaan katsoa olevan asiakaskokemuksen johtamisen prosessin ensimmäinen vaihe. Asiakkuus- ja asiakaskokemusstrategiassa määritellään yritykselle tärkeimmät asiakkaat sekä heidän tarpeensa, sekä myös kokemukset eri kanavissa, jotta kyetään varmistamaan asiakkaille tarjottavien kokemusten laatu ja yhtei-

nen arvonluonti kaikissa kanavissa, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (Bingham 2009, 184). Keskeistä on myös määrittellä se, millaisia asiakaskokemuksia yritys haluaa asiakkailleen tarjota sekä mitä hyötyä ja arvoa asiakkaalle tuotetaan (Löytänä & Korteso 2011, 166-169). Siksi yksi ensimmäisistä tehtävistä yritykselle on tutkia ja selvittää, millaisia asiakaskokemuksia yritys tällä hetkellä tarjoaa eri kanavissa ja asiakaspolun eri vaiheissa (Klaus ym. 2013, 510). Määrittely vaiheessa on myös oleellista pohtia, miksi asiakaskokemusta ylipäättään halutaan johtaa ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää (Johnston & Kong 2011, 11). Syitä tähän voivat olla esimerkiksi asiakkaalle tarjottavan taloudellisen, emotionaalisen tai symbolisen arvon kasvattaminen (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18-19).

Asiakaskokemuksen siirtyminen strategiasta käytäntöön vaatii organisaatiolta käytännön toimenpiteitä, toteuttamista ja valintoja, mikä vaatii yrityksen henkilöstön organisoimista asiakaskokemustavoitteiden vaatimalla tavalla. Tästä syystä organisointi ja toteutus on johtamisen prosessin seuraava vaihe. Tämä voi näkyä käytännössä henkilöstössä esimerkiksi rekrytoineina, koulutuksena sekä myös henkilöstömittareiden ja kompensatioiden uudelleenjärjestelyinä. Myös organisaation prosesseja ja toimintamalleja on tarpeen muokata vastamaan toiminnan uudistettuja tavoitteita. Toimintamalleja koskevia valintoja tehdään kahdella tasolla, strategisella ja operatiivisella. Jälkimmäisillä viitataan päivittäisissä asiakaskohtaamisissa tapahtuviin valintoihin, jotka vaikuttavat juuri kyseisestä kohtaamisesta muodostuvaan kokemukseen. Strategisilla valinnoilla viitataan suurempiin, resursseja vaativiin päätöksiin, kuten päätökseen lyhentää asiakaspalveluun kuluva jonotus aikaa, mikä edellyttää toiminnan tehostamista ja mahdollisesti uusien työntekijöiden palkkaamista. (Löytänä & Korteso 2011, 170-177). On huomioitava, että tämän vaiheen toimenpiteet eivät rajoitu ainoastaan henkilöstön työtehtäviin ja heidän toimintansa organisointiin. Toteutusvaiheen toimenpiteisiin kuuluu myös esimerkiksi sähköisten asiakaskokemusten muokkaaminen asiakaskokemusstrategian viitoittamalla tavalla.

Merkittävä tekijä asiakaskokemuksen johtamisessa, ja kolmas vaihe asiakaskokemuksen johtamisen prosessissa, on mittaaminen, jotta yritys saa selville kokemusten parantamiseksi tehtyjen toimenpiteiden vaikutukset ja kykenee seuraamaan asiakkaillensa tarjoamien kokemusten kehittymistä. Mittauksen avulla kyetään myös tarkastelemaan toimenpiteiden kautta saavutettuja hyötyjä, joiden avulla kyetään perustelemaan toimenpiteiden vaatimia rahallisia panostuksia (Löytänä & Korkiakoski 2014, 51-52). Antony (2006, 240) argumentoi, että on oleellista määrittää mitä asioita pyritään mittaamaan ja miten näitä laatuun vaikuttavia tekijöitä mitataan. Mittaamisessa Johnston ja Kong (2011) näkevät kaksi eri näkökulmaa, joista toinen keskittyy asiakasdatan keräämiseen, jonka avulla yritys näkee asiakaskokemusten nykytilanteen ja kykenee paremmin ymmärtämään millaisia kokemuksia asiakkaat toivovat yritykseltä nyt ja tulevaisuudessa. Toinen näkökulma käsittelee yrityksen sisäisiä toimintoja ja johtamisen näkökulmasta mielenkiintoisia mittareita. Näillä myös pyritään selvittämään asiakaskeskeisyyden ja asiakaskokemuksen roolia organisaatiossa, jotta asiakaskokemuksen kehittämiseen panostetut resurssit eivät valuisi hukkaan

esimerkiksi henkilöstön sitoutumisen puutteen johdosta tai koska henkilöstö ei näe työtään asiakkaan näkökulmasta. (Johnston & Kong 2011, 13-14.) Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyy olennaisesti siihen keskittyvien mittaristojen hyödyntäminen. Näitä mittareista ja niiden hyödyntämistä käsitellään tarkemmin alaluvussa 3.7.

Mittauksissa saatujen tulosten ja tiedon hyödyntäminen on oleellinen osa ja neljäs vaihe asiakaskokemuksen johtamisessa. Antony (2006, 240) näkee analysointivaiheessa tärkeäksi tunnistaa juuri ne syyt, jotka aiheuttavat ongelmia prosesseissa tai kokemusten muodostumisessa. Nämä syyt ovat priorisoitava ja tutkittava tarkemmin, jotta toimintaa haittaaviin elementteihin päästään puuttumaan. Huomionarvoista on myös tunnistaa ne palveluprosessin muuttajat, jotka voivat olla yhteydessä ongelmien muodostumiseen. Lisäksi Antony (2006) painottaa, kuten tekevät myös Löytänä ja Korkiakoski (2014), analysoinnissa myös taloudellisten vaikutusten huomioimista ja kehitysmahdollisuuksien tunnistamista. Johnston ja Kong (2011) argumentoivat, että analyysien pohjalta yrityksen tulisi tietää mitä toiminnan osa-alueita sen on kehitettävä toimintojensa parantamiseksi. Toimenpiteiden priorisoinnissa voidaan miettiä, miten eri toimintojen kehittäminen vaikuttaa aiemmissä vaiheissa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja täten mitkä toiminnot ovat kriittisimpiä. Koska asiakaskokemus muodostuu jokaisessa asiakkaan kohtaamisessa yrityksen kanssa, on myös analysoinnissa ja kehityksessä huomioitava asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisuus. Löytänä ja Korkiakoski (2014) kehottavat valitsemaan sellaiset kosketuspisteet, jotka ovat kaikkein merkityksellisimpiä asiakkaalle. Tässä kannattaa huomioida, että sähköisten kohtaamisten lisääntynyt määrä ja digitaalisissa palveluissa tarjottavien palveluiden määrän lisääntymisen myötä entistä useampi asiakas asioi ilman henkilökohtaisia tapaamisia yrityksen työntekijän kanssa, mikä korostaa eri sähköisten kosketuspisteiden merkitystä.

Kontrollointi on asiakaskokemuksen johtamisessa viimeinen vaihe, jonka tarkoituksena on kehittää toimintaa korjaavia toimenpiteitä, jotta kyetään ylläpitämään aiemmin tehtyjen toimenpiteiden kautta saavutettu parempien asiakaskokemusten taso myös pitkällä tähtäimellä. Tämä voi tarkoittaa toimintamallien uudelleen standardisoimista, ohjeistuksien ja suunnitelmien laatimista sekä prosesseihin liittyvien toimintojen vastuuttamista tietyille henkilöille. Lisäksi kontrollointi vaiheessa voidaan jakaa eteenpäin toiminnassa tehtyjä muutoksia ja hyväksi havaittuja käytänteitä. (Antony 2006, 240-241.) Löytänä ja Korteso (2011) korostavat tässä vaiheessa myös prosessien uudelleen määrittelyn merkitystä, koska markkinat ja asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti, mikä vaatii prosessilta jatkuvuutta. Myös Berry ja Carbone (2007) painottavat jatkuvuuden merkitystä ja vaikka kaikkien vaiheiden aikana asiakaskokemusia saadaan kehitettyä, on kokemuksia aina mahdollisuus parantaa entisestään. Siksi kontrollointivaiheen jälkeen kierros pyörittää uudelleen käyntiin ja johtamisessa siirrytään uudelleen määrittelyyn ja strategian päivittämiseen.

3.5 IDIC-malli asiakaskokemuksen johtamisessa

Teknologinen kehitys on helpottanut asiakaskohtaisten tietojen hyödyntämistä ja asiakassuhteiden hallinta voidaan nähdä tietoteknisenä ratkaisuna, jolla asiakaskohtaista tietoa voidaan hyödyntää asiakaspalvelun parantamisessa. Peppers ja Rogers (2017) kuitenkin näkevät asiakassuhteiden ja asiakaskokemusten johtamisen tarkoittavan toimenpiteitä, joita yritykset tekevät optimoidakseen asiakkaidensa arvoa. Asiakaskokemusten johtamista yritykset tekevät heidän mukaansa, koska yritykset ymmärtävät, millaista asiakkaana oleminen on – tai mitä sen pitäisi olla. Uuteen teknologiaan panostamisen sijasta, asiakaskokemusten ja -suhteiden johtamisen aloittavat toimenpiteet liittyvät yritykset strategiaan ja prosesseihin sekä johtajuuteen ja asiakaskokemukseen liittyvään sitoutumiseen. Strategian ja prosessien kautta pyritään muuntamaan myynti- tai tuotanto-orientoitunut organisaatio asiakaskeskeiseksi. Johtajuuden ja sitoutumisen kautta pyritään kehittämään organisaation toimintaa ja päätöksentekoa sellaiseksi, että asiakkaan arvo ja asiakassuhteet asetetaan toiminnan keskiöön omistajien arvon lisäämiseksi.

Asiakaskeskeisen organisaatioksi kehittyminen on käytännössä informaation hyödyntämistä kilpailuedun ja kasvun saavuttamiseksi. Pelkistetysti, asiakassuhteiden hallintaa voidaan tarkastella toimintoina, joiden avulla yritys pyrkii lähemmäs asiakasta oppiakseen tästä enemmän pystyäkseen tuottamaan yksittäiselle asiakkaalle enemmän arvoa. (Peppers & Rogers 2017, 3-7.)

Asiakasarvon rakentamisen ja johdettujen asiakassuhteiden perustana Peppers ja Rogers (2017) näkevät IDIC-mallin, joka sisältää neljä vaihetta. Näistä kaksi ensimmäistä, asiakkaiden tunnistaminen (*Identifying*) ja erottelu (*Differentiating*), voivat tapahtua ilman asiakkaan varsinaista osallistumista. Näiden vaiheiden aikana yritys kerää tietoa asiakkaista ja yrittää ymmärtää heitä paremmin. Kaksi jälkimmäistä vaihetta, vuorovaikutus (*Interacting*) ja räätälöinti (*Customizing*), liittyvät vahvemmin varsinaiseen asiakaskokemuksen johtamiseen, perustuen aikaisempien vaiheiden aikana kerättyihin tietoihin ja näkemysiin.

Koska asiakassuhteet ovat mahdollisia ainoastaan yksilöiden kanssa yrityksen on kyettävä tunnistamaan asiakkaansa. Asiakassuhteen johtamisen ensimmäinen askel on täten tunnistaa yksittäisten asiakassuhteiden osapuolet. Tämä vaatii toimenpiteitä yritykseltä riippumatta toimialasta, jolla yritys toimii. Yrityksen tulee myös kyetä tunnistamaan asiakas silloin, kun hän palaa asiomaan yrityksen kanssa seuraavan kerran, oli se sitten digitaalisissa kanavissa tai kivijalkamyymälässä. Lisäksi, asiakkaasta tulisi pystyä muistamaan mahdollisimman paljon eri tekijöitä, jotka erottavat hänet muista yrityksen asiakkaista. Tämä on tärkeää, jotta asiakassuhteita kyetään kehittämään ja asiakkaita palvelemaan eri tavoin riippuen heidän spesifeistä tarpeistaan ja mieltymyksistään.

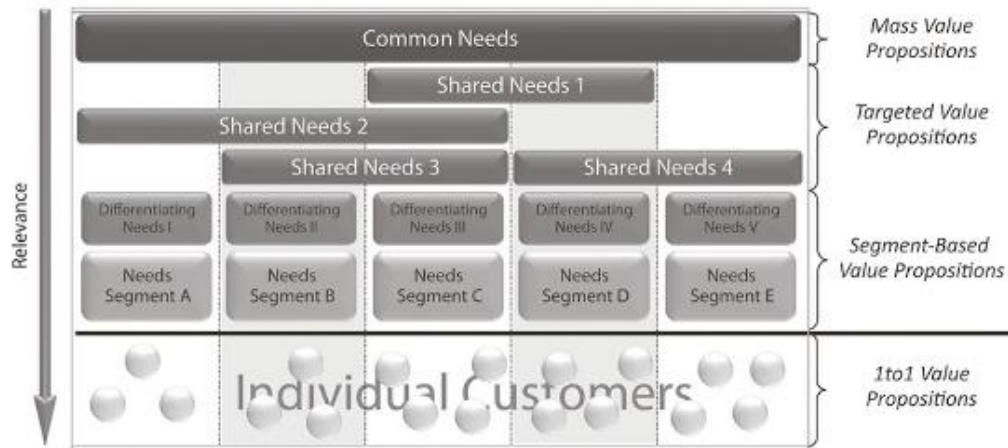
Tunnistamiseen kuuluu erilaisia toimintoja, aina tunnistamiseen liittyvien tietojen määrittelystä tietojen päivittämisestä ja hyödyntämisen mahdollistamiseen. Asiakasdatasta on myös tunnistettavissa eri muotoja. Demografisten tieto-

jen lisäksi, asiakkaista voidaan kerätä heidän käyttäytymiseensä ja asenteisiinsa liittyviä tietoja. Kerätyn asiakaskohtaisen datan avulla yritys voi pyrkiä tekemään asiakkaan seuraavasta asioinnista tai kohtaamisesta helpomman tai paremman kokemuksen. Datan keräämistä helpottaa, jos yritys pystyy rakentamaan luottamussuhteen asiakkaan kanssa ja jos asiakas ymmärtää, että heidän luovuttamiensa tietoja käytetään entistä parempien asiakaskokemusten kehittämiseen. (Peppers & Rogers 2017, 79; 120-136.)

Asiakkaat ovat yksilöitä ja omaavat erilaiset tarpeet, jotka ohjaavat heidän käytöstään. Kaikki asiakkaat eivät myöskään ole yritykselle saman arvoisia eivätkä tarvitse yritykseltä samoja palveluita. Kun yritys omaa riittävästi tietoa yksittäisistä asiakkaistaan se pystyy erottelemaan heidät toisistaan. Täten se pystyy keskittämään resurssinsa asiakkaisiin, jotka tuottavat yritykselle eniten arvoa, sekä hyödyntämään erilaisia asiakasstrategioita tyydyttääkseen yksittäisten asiakkaiden spesifit tarpeet ja parantamaan asiakkaidensa kokemusta. Yrityksellä on harvoin mahdollisuus kohdistaa jokaiseen asiakkaaseen yhtä paljon resursseja ja asiakkaiden ryhmittely heidän yritykselle tuottamansa arvon mukaisesti on ymmärrettävää. Arvon mukaan asiakkaita ryhmitellessä on asiakkaan arvosta huomioitava tämän hetkinen arvo, jonka arvoinen asiakas on tällä hetkellä, sekä asiakkaan potentiaalinen arvo, joka olisi mahdollista saavuttaa, jos asiakas saisi tarpeitaan vastaavia tarjouksia juuri oikeaan aikaan ja jos asiakkaan käyttäytyminen muuttuisi yrityksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi, pitkän aikavälin arvo muuttuu positiivisesti tai negatiivisesti, riippuen siitä, millaisia kokemuksia asiakkaalla on yrityksen kanssa. Yrityksen keräämään dataan asiakkaan käytöksestä ja sen tuottamasta arvosta asiakkaita voidaan jakaa ryhmiin, joissa erotellaan asiakkaita heidän kannattavuutensa ja potentiaalinsa mukaan. Taloudellinen arvo ei kuitenkaan ole ainoa arvoperusteinen määrittelytekijä, vaan lisäksi esimerkiksi suositteluhalukkuutta voidaan käyttää arvoperusteisen määrittelyn elementtinä. (Peppers & Rogers 2017, 79-80; 145-183.)

Vaikka asiakkaiden yritykselle tuottaman arvon tunnistaminen ja siihen perustuva ryhmittely on oleellista asiakassuhteiden johtamisessa, on sitäkin tarpeellisempaa kyetä tunnistamaan ja erottelemaan asiakkaita perustuen heidän tarpeisiinsa. Asiakkaiden erottelun ja segmentoinnin lisäksi kattavampaa asiakkaiden tarpeiden tuntemista voidaan hyödyntää eri yrityksen osa-alueilla, kuten tuotekehityksessä tai markkinoinnin suunnittelussa. Tämän tavoitteen keskiössä on pyrkimys kyetä käyttämään tunnistettavasta ja yksittäistä asiakasta koskettavasta lähteestä saatavaa tietoa asiakkaan mieltymyksistä ja tarpeista. Jokainen asiakas haluaa saada ongelmansa ratkaistuksi tietyllä tavalla, ja on oleellista ymmärtää miten juuri tämä yksittäinen henkilö haluaisi tulla palveluksi. Asiakkaan tarpeet eivät välttämättä koske vain itse tuotetta tai palvelua vaan myös jakelua, asiakaskommunikaatiota tai eri vuorovaikutuskanavia. Näiden tarpeiden ymmärtämisessä asiakaskeskeisen ajattelutavan sisäistäminen ja asiakasperspektiivin ymmärtäminen ovat oleellisia ja helpottavat yritystä palvelemaan asiakkaitaan paremmin sekä vaikuttamaan asiakkaiden yritykselle tuottavaan arvoon positiivisten kohtaamisten kautta. Yrityksen asiakkaila on

usein samoja tarpeita, jotka tuovat heidät yrityksen asiakkaiksi, mutta myös huomattava määrä sellaisia tarpeita, jotka erottavat heidät toisistaan ja ovat eriarvioisia eri henkilöille. Kuvio selventää tarpeiden segmentoivaa vaikutusta. (Peppers & Rogers 2017, 187-202.)



KUVIO 5 Tarpeiden vaikutus asiakkaiden segmentointiin ja arvolupauksiin (Peppers & Rogers 2017, 202).

Asiakkaiden tunnistamiseen ja erotteluun käytetyt panostukset helpottavat yritystä kohtelemaan eri asiakkaita eri tavalla mikä konkretisoituu yrityksen vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Vuorovaikutuksessa pitäisi myös huomioida aikaisempien vaiheiden jatkuvuus: luomalla kohtaamisissa dialogia asiakkaiden kanssa yrityksellä on mahdollisuus oppia tuntemaan asiakkaansa entistäkin paremmin. Vuorovaikutus hyödyttää täten molempia osapuolia: asiakas kehittyi hyödyntämään yrityksen tarjoamia palveluita entistä tehokkaammin, ja yritys puolestaan oppii entistä enemmän asiakkaistaan sekä heidän tarpeistaan ja omasta liiketoiminnastaan. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on kuitenkin hidaskäyttöinen prosessi. Siksi asiakasta tulee kannustaa vuorovaikutuksessa tapahtuvan dialogin tarjoamalla hänelle arvoa kanssakäymisessä yrityksen kanssa, myös niissä kohtaamisissa, joissa asiakas ei kuluta yrityksen palveluita.

Teknologian myötä kehittyneet uudet kanavat pakottavat myös yritykset tilanteeseen, jossa vuorovaikutus asiakkaiden kanssa hajaantuu useisiin eri kanaviin. Yritysten pitääkin täten havaita sopivimmat kanavat yksittäisille asiakkaille, sekä kyetä keräämään asiakasdataa kaikista eri kanavista. Dialogin jatkumisessa tuleekin huomioida käytettävien kanavien laajuuden lisäksi myös keskustelun ajallinen jatkuvuus, jossa yritys huomioi asiakkaan sijainnin asiakaspolulla. Ideaalitulanteessa asiakkaan kommunikaatio yrityksen kanssa jatkuu siitä, mihin se aikaisemmalla kerralla jäi. Asiakaspolun kokonaisvaltainen ymmärtäminen vaatii myös, että yritys määrittellyt eri kosketuspisteitä eri asiakaspolun vaiheista. Asiakaspolkua käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.8. Eri kosketuspisteissä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat eri tekijät. Pa-

rantaakseen yksittäisten kosketuspisteiden asiakaskokemuksia yritykset voivat tarkastella kokemuksiin vaikuttavia tekijöitä esimerkiksi niiden fyysisen, emotionaalisen ja loogisen ulottuvuuden kautta. Lisäksi kokemusten määrittelyssä ja kehittämisessä yritysten tulisi keskittyä kokemusten tarjoamiin asiakkaalle tarjoamiin etuihin, asiakkaalta vaadittuun vaivannäköön sekä erilaisiin haasteisiin, joita asiakas kohtaa. (Peppers & Rogers 2017, 217-232.)

IDIC-mallin viimeinen vaihe on räätälöinti, jossa yrityksen toimintaa muokataan asiakaskohtaisesti perustuen yrityksen keräämiin tietoihin ja ymmärrykseen asiakkaan tarpeista. Tarkoituksena on asiakaskokemuksen parantaminen ja palvelun muokkaamisesta asiakkaalle relevantimmaksi. Jatkuva ja kehittyvässä asiakassuhteessa yritysten täytyy mukautua asiakkaiden käytökseen täyttääkseen asiakkaidensa tarpeet. Organisaatiot voivat myös pyrkiä laajentamaan rooliaan ja vastaamaan laajempaan määrään asiakkaan tarpeita. Tällöin organisaatio pyrkii vastaamaan asiakkaan ydintarpeita laajempaan kokonaisuuteen, jolloin kokonaisuudesta tulee monimutkaisempi ja asiakaskohtaisen kustomoinnin tarve muuttuu vitaalimmaksi, kun erilaisia tarpeita sisältävälle asiakaskunnalle kyetään tarjoamaan asiakaskohtaiseen tietoon perustuva palvelua ja asiakaskokemuksia. (Peppers & Rogers 2017, 79-80; 335-336; 349.)

3.6 Yrityksen kypsyys ja kompastuskivet asiakaskokemuksen johtamisessa

Yrityksen toiminnan muuntaminen asiakaskeskeiseksi ei myöskään tapahdu hetkessä. Löytänä ja Korkiakoski (2014) jakavat yrityksen asiakaskokemuksen kehittämisen toimenpiteet kolmeen vaiheeseen, ensiaskeleisiin, kypsymisvaiheeseen ja jatkuvan kehityksen ylläpitämiseen. Ensiaskeleiden aikana yritys pyrkii optimoimaan asiakaspolun varrelta yksittäisiä kosketuspisteitä ja usein pyritään poistamaan pahimpia kipupisteitä. Yritys voi myös siirtyä yksittäisten kosketuspisteiden kehittämisestä asiakkaan kosketuspistepolun miettimiseen. Ensiaskeleiksi voidaan laskea asiakkaille annetut lupaukset parhaan palvelun tai arvon tuottamisesta. Vaikka lupaukset voivat olla asiakkaalle vain markkinoitipuheita, ohjaavat ne yrityksen sisäistä ajattelua asiakaskeskeisempään suuntaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 36-40.)

Kypsymisvaiheessa yritys pystyy sitoutumaan asiakaskeskeisen toiminnan kehittämiseen myös strategian tasolla. Kypsymisvaiheen tunnusmerkeiksi nähdään yrityskulttuuriin liittyvät muutoshankkeet, asiakaskokemuskompetenssin lisääminen henkilöstössä ja asiakaskokemuksen johtamisen vastuuttaminen. Asiakaskokemus myös huomioidaan kaikissa yrityksen sisäisissä prosesseissa sekä kehityskohteissa ja asiakkaan kokemat hyödyt priorisoidaan ensimmäiseksi. Tavoitteet myös muuttuvat asiakastarpeiden tunnistamisesta ja tyydyttämisestä asiakkaan odotusten ylittämiseen. Myös mittaamista kehitetään vastaamaan uusia tavoitteita ja niiden seuranta. (Löytänä & Korkiakoski 2014,40-41.)

Jatkuvan kehityksen ylläpitäminen on kolmas asiakaskokemuksen johtamisen vaihe. Tässä vaiheessa yritys pyrkii omalla toiminnallaan mahdollistamaan jatkuvan asiakaskokemusten parantamisen. Myös uusia arvonluonnin mahdollistavia innovaatioita tulisi pyrkiä kehittämään jatkuvasti. Asiakaskokemuksen on kehityttävä jatkuvasti, jotta yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden alati nouseviin odotuksiin ja toiveisiin. (Löytänä & Korkiakoski 2014,41-42.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014) tunnistavat kompastuskiviä, jotka vaikuttavat epäonnistumisiin asiakaskokemusten tuottamisessa. Kaksi selkeintä tällaista on siiloutuminen ja osa-optimointi. Siiloutumisella viitataan yrityksen organisoitumiseen tavalla, kuten yksiköihin, osastoihin, liiketoimintoihin tai tuotealuesiin, joiden myötä kokonaisvaltainen ymmärrys toiminnan suhteesta asiakkaaseen hälvenee. Siiloutumista voidaan tarkastella eri näkökulmista, joista yksi on operatiivinen siiloutuminen. Tässä tilanteessa yrityksen eri yksiköt eivät asiakkaan näkökulmasta toimi kokonaisuutena, vaan yksittäisinä toimijoina. Tämä voi näkyä asiakkaalle tilanteena, jossa hän joutuu kertomaan samat asiat useaan otteeseen eri henkilöille. Kanavakohtainen siiloutuminen tarkoittaa tilannetta, jossa asiakasta ei kyetä palvelemaan asiakkaan valitsemassa kanavassa ja asiakas joudutaan ohjaamaan käyttämään toista asiointikanavaa. Kolmas siiloutumisen muoto on hierarkkinen siiloutuminen. Tässä tilanteessa yrityksen eri operatiiviset alueet keskustelevat toistensa kanssa, mutta tieto ei liiku organisaation tasoilta toiselle. Asiakkaalle tämä välittyy esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakaspalvelijalla ei ole valtuuksia suorittaa asiakkaan vaatimaa tehtävää loppuun ja joutuu pyytämään valtuutusta organisaation ylemmältä tasolta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70-73.)

Osaoptimoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jossa keskiössä ei ole kokonaisuuden kehittäminen vaan toiminnon erilliset yksittäiset osat. Täten kokonaisvaltainen kehittyminen jää vajavaiseksi. Tämä johtuu siitä, että yrityksissä ei ymmärretä asiakaskokemuksen olevan kokonaisuus. Osaoptimointiin voivat ohjata myös kannuste- ja palkkiojärjestelmät, jotka kannustavat henkilöstöä suorittamaan omat työtehtävänsä mahdollisimman hyvin kannustemallin mukaan, jolloin asiakaskeskeisyys voi jäädä taka-alalle. (Löytänä & Korkiakoski 2014,74-75.)

3.7 Mittaaminen asiakaskokemuksen johtamisen apuna

Asiakaskokemuksen johtamisessa on oleellista kyetä mittaamaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia ja kannattavuutta. Panostusten on tuotettava liiketoiminnallisia hyötyjä, muuten niitä ei ole kannattavaa tehdä. On kuitenkin muistettava, että asiakaskokemuksen keskittyvässä johtamisessa ainoastaan taloudellisten mittareiden seuraaminen ei ole tarkoituksenmukaista ja asiakaskokemuksen kehittymistä kuvaavien tunnuslukujen ja henkilöstömittareiden tarkastelu antaa toimenpiteiden onnistumisesta paremman kuvan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52).

Asiakaskokemuksen mittaamisessa Schmidt-Subramanian (2013) painottaa mittaamisen kurinalaisuutta ja systemaattisuutta, mutta kuitenkin isolta osalta yrityksistä puuttuu järjestelmällisyys asiakaskokemuksen mittaamisesta. Schmidt-Subramanian (2013) esittelee asiakaskokemusten mittaamisen mallin, joka koostuu seitsemästä eri vaiheesta. Ensimmäinen tehtävä on valita yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät asiakassegmentit, joihin mittaamisessa keskitytään, jonka jälkeen määritellään, millaisiin kokemuksiin mittareita pyritään kohdentamaan. Asiakaskokemukset muodostuvat useista eri kohtaamisista, joista yrityksen tulisi valita kriittisimmät. Kolmannessa vaiheessa valittujen kokemusten perusteella valitaan käytettävät mittarit, joilla kokemuksia kyetään tarkastelemaan kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat: asiakkaan kokemukset (asiakasmittarit), kohtaamisen aikaiset tapahtumat (henkilöstömittarit) ja toiminnalliset ja taloudelliset mittarit. Näillä mittareilla voidaan pyrkiä mittamaan kohtaamisen tehokkuutta, helppoutta sekä asiakkaan kokemia tunteita. Neljännessä vaiheessa määritellään datan keräämisen strategia, eli määritellään, kuinka mittareita hyödynnetään. Viidennessä vaiheessa asetetaan mittareille tavoitteet. Kuudennessa vaiheessa tarkastellaan ja etsitään mittaamisessa esille nousseita ongelmia ja optimoidaan mittausta. Viimeisessä vaiheessa mittausten kautta saatua tietoa ja näkemyksiä jaetaan eteenpäin. (Schmidt-Subramanian 2013.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa mittarit voidaan jakaa kolmeen osaluueeseen, joista yksi on asiakasmittarit. Ne keskittyvät asiakassuhteiden ja asiakasvuorovaikutuksen mittaamiseen ja ne voidaan jakaa epäsuoriin ja asiakaspalautteeseen perustuviin mittareihin. Epäsuorat mittarit koostuvat perinteisistä markkinoinnissa käytetyistä mittareista kuten tunnettuus, markkinaosuus ja uskollisuus. Nämä mittarit eivät keskity yrityksen onnistumisiin yksittäisissä kohtaamisissa vaan kuvaavat yrityksen ja asiakkaan välistä asiakassuhdetta. Asiakaskokemusta kuvaavat mittarit perustuvat asiakkaan antamaan palautteeseen yksittäisissä kohtaamisissa tai asiakassuhtenaikana yleensä. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi asiakastytyväisyys, Net Promoter Score sekä Customer Effort Score. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52-56.)

Net Promoter Score (NPS) on suhteellisen uusi asiakaskokemukseen käytetty mittari, se kehitettiin vuonna 2003 Fred Reichheldin ja konsulttiyhtiö Bain & Companyn toimesta. Heidän tekemiensä tutkimusten mukaan yritysten menestystä parhaiten kuvaava mittari on asiakkaiden suositteluhalukkuus, mikä ennustaa asiakkaan käyttäytymistä paremmin kuin asiakastytyväisyys. NPS-kysely on hyvin yksinkertainen, asiakkaalta tiedustellaan kuinka todennäköisesti hän suosittelisi tiettyä yritystä asteikolla 1-10. Tästä asteikosta kaksi parasta arvosanaa (9-10) lasketaan suosittelijoiksi ja kuusi huonointa (1-6) lasketaan arvostelijoiksi, väliin jäävien (7-8) ollessa neutraaleja. Yrityksen NPS-tulos lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta. On kuitenkin huomattava, että pelkkä NPS-tulos ei vielä anna yritykselle informaatiota siitä, miksi yksittäinen asiakas on päättänyt antamaan tietyn arvosanan. Tästä syystä tätä on suositeltava tiedustella asiakkaalta jatkokysymysten avulla. Mittarin antamien tulosten kautta yrityksellä

on mahdollisuus tarkastella tuottamaansa asiakaskokemusta yksittäisten kohtaamisten osalta, mikä mahdollistaa tarkan seurannan ja kehitystoimet. Tuloksia voidaan myös hyödyntää nopeasti asiakaskokemuksen johtamisessa. Yritys voi saamiensa vastausten kautta reagoida esimerkiksi kohtaamisiin, jotka ovat tuottaneet huonoa asiakaskokemusta, ja kontaktoida huonon arvosanan antaneet asiakkaat. Täten yritys kykenee ratkaisemaan nopeasti asiakassuhteen solmukohtia. Toki organisaatiolla on myös mahdollisuus keskittyä suosittelijoihin, esimerkiksi pyytämällä heitä referenssiasiakkaiksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 57-59.)

Customer Effort Score (CES) on toinen asiakaskokemuksen mittaamisessa yleisesti käytetty mittari. Siinä missä NPS mittaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta, CES keskittyy asiakkaiden kokemuksiin kohtaamisten tai palvelun vaivattomuudesta. Jokaisen asiakaskohtaamisen tavoite ei ole aiheuttaa asiakkaassa suosittelua, vaan oleellisempaa on tällöin kohtaamisen tekeminen mahdollisimman helpoksi asiakkaalle. Joissain tilanteissa, kuten ei-kasvotusten tapahtuvassa asiakaspalvelussa, on asiakkaan kokemus vaivattomuudesta tärkeämpää lojaaliuden kannalta kuin odotusten ylittäminen. (Dixon, Freeman, Toman 2010, 116-119.) Mittarin toimintaperiaate on hyvin samanlainen kuin NPS:ssa, eli mittari perustuu vain yhteen kysymykseen, jossa tiedustellaan asiakkaalle koitunutta vaivaa jonkun asian hoitamisesta. Myös kuten suosittelun selvittämisessä, jatkokysymyksillä on mahdollisuus päästä tarkemmin kiinni siihen, miten yrityksen olisi mahdollista tehdä kohtaamisista entistä vaivattomampia asiakkaalle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 59-61.)

Asiakasmittareiden lisäksi myös taloudellisilla ja henkilöstömittareilla on omat roolinsa kokonaisvaltaisessa asiakaskokemuksen johtamisessa. Vaikka asiakaskokemus olisi yrityksen kehityslistan kärjessä, ei liiketoiminnassa voida unohtaa taloudellisia realiteetteja. Löytänä ja Korkiakoski (2014) perustelevatkin asiakaskokemuksen mittaamisessa taloudellisten mittareiden hyödyntämistä strategian onnistumisen seurannan näkökulmasta. Jos yritys kykenee tuottamaan kestäväällä tavalla onnistuneita asiakaskokemuksia, tulisi sen näkyä myös taloudellisena kehityksenä. Taloudellisia mittareita on tietotekniikkayhtiö Oraclen (2015) teettämässä raportissa jaettu kolmeen eri kategoriaan, joita ovat asiakashankinta, asiakaspysyvyys sekä tehokkuus. Yritysten on kuitenkin oleellista tunnistaa nykyinen tilanteensa ja mihin ne haluavat asiakaskokemuksen kehittämällä ensisijaisesti vaikuttaa ja valita käytetyt mittarit sen mukaisesti (Löytänä & Korkiakoski 2014, 62-63).

Asiakaskeskeisen yritystoiminnan edellytyksenä on yrityskulttuurin muuttaminen uuden strategian mukaiseksi. Parempaan asiakaskokemuksen pyrittäessä henkilöstö on merkittävässä asemassa ja yrityskulttuurin muutosta kuvaavat mittarit tarjoavat konkretiaa siihen, miten muutos etenee yrityksen sisällä. Yksi uusista mittareista on NPS:sta johdettu Employee Net Promoter Score (ENPS). Tällä pyritään selvittämään työntekijän halukkuutta suositella työnantajayritystä asteikolla 0-10. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 64-65). Tarjottaessa työntekijöille parhaat mahdolliset edellytykset työlleen, yritykset kyke-

nevät myös tekemään tehtävänsä paremmin, mikä välittyy asiakkaille parempina kokemuksina.

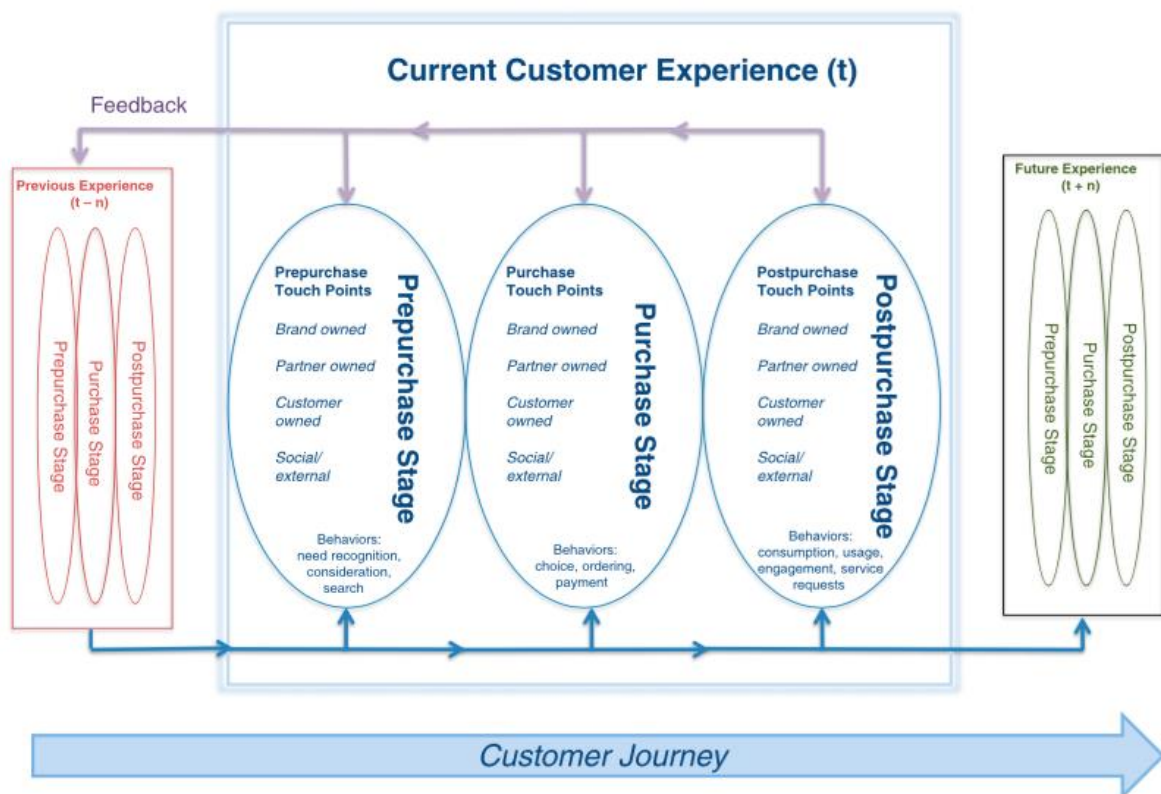
3.8 Asiakaspolku

Koska asiakaskokemus muodostuu kaikissa kohtaamisissa yrityksen kanssa, on oleellista ymmärtää asiakkaan asiakaspolku ja sen varrelle sijoittuvat kosketuspisteet. Aiemmin asiakaspolun määrittely on ollut helpompaa ja paremmin yritysten hallittavissa, kun kontaktipisteiden määrä on ollut suppeampi. Sähköisen kaupankäynnin ja sosiaalisen median vaikutuksen johdosta yritysten mahdollisuus hallita kaikkia kontaktipisteitä on muuttunut haasteellisemmaksi. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 98.) Nyt asiakkaat kommunikoivat yritysten kanssa lukemattomien kosketuspisteiden ja useiden eri kanavien kautta ja asiakaskokemukset ovat luonteeltaan sosiaalisempia, mikä tekee asiakaspoluista entistä monimutkaisempia (Lemon & Verhoef 2016, 69). Lemon ja Verhoef (2016) määrittelevät asiakaskokemusta muokkaavan asiakaspolun dynaamiseksi prosessiksi, joka alkaa ostoa edeltävistä vaiheesta, kuten tuotteen etsinnästä, ja päättyy oston jälkeisiin kosketuksiin yrityksen kanssa. Tähän prosessiin sisältyvät myös aikaisemmat kokemukset yrityksen kanssa sekä ulkoiset tekijät. Jokaisessa asiakaspolun vaiheessa asiakas kokee kosketuspisteitä, joista vain osa on yrityksen hallittavissa. Filenius (2015) näkee ennen ostoa olevan lähtötilanteen yhdeksi asiakaskokemuksen vaiheeksi, käsittäen asiakkaan ennako-odotukset yritystä tai palvelua kohtaan. Yritys on harvoin asiakkaalle täysin uusi ja hän usein odottaa jotain asioinnilta yrityksen kanssa. Toisaalta, nämä odotukset johduvat usein aikaisemmista kokemuksista yrityksen kanssa, markkinointiviestinnästä tai ulkoisista kosketuspisteistä, jolloin lähtötilanne sekoittuu muiden Lemonin ja Verhoefin (2016) nimeämien vaiheiden kanssa. (Filenius 2015, 24-45.)

Ostoa edeltävään vaiheeseen sisältyy kaikki asiakkaan vuorovaikutus brändin, kategorian tai ympäristön kanssa ennen ostotilannetta. Markkinoinnissa tähän vaiheeseen on liitetty tarpeiden tunnistus, etsintä ja harkinta. Asiakaskokemuksen näkökulmasta tähän sisältyvät kaikki asiakkaan ostoa edeltävät kokemukset. Käytännössä voimme rajata tähän vaiheeseen kuuluvaksi kokemukset alkaen tarpeen tunnistuksesta tai impulssista tarpeet täyttävän tuotteen tai palvelun harkintaan saakka. (Lemon & Verhoef 2016, 75-76.) Toki, ei voida myöskään sivuttaa asiakkaan aikaisempia kokemuksia yritysten kanssa, koska asiakaskokemus on jatkuva prosessi.

Toinen vaihe, osto, sisältää asiakkaan kokemukset yrityksen ja sen ympäristön kanssa tuotteen tai palvelun hankintaan liittyvässä tilanteessa. Tähän vaiheeseen liittyviä toimintoja ovat esimerkiksi valinta, tilaaminen ja maksaminen. Vaikka ostotapahtuma on usein lyhytkestoisin kolmesta vaiheesta, ovat uudet kanavat ja informaation kasvanut määrä muokanneet ostovaihetta. Useiden kanavien ja informaation lisääntymisen johdosta, asiakas voi kokea informaatiotulvan tai vaihtoehtojen runsautta, minkä johdosta hän voi keskeyttää ostamisen tai lykätä ostoksen tekemistä. (Lemon & Verhoef 2016, 75-76.)

Oston jälkeinen vaihe kattaa teoriassa kaikki asiakkaan varsinaisen oston jälkeiset yritykseen liittyvät kokemukset asiakkaan loppuelämän ajan. Käytännössä tämä vaihe voidaan rajata kattamaan kokemukset, jotka oston jälkeen liittyvät aidosti brändiin tai tuotteeseen. Tällaisiksi toiminnoiksi nähdään esimerkiksi palvelun tai tuotteen käyttö, oston jälkeinen sitoutuminen sekä huoltopyyntö. Tuote tai palvelu nousee myös kriittiseksi kosketuspisteeksi oston jälkeisessä asiakaspolun vaiheessa. (Lemon & Verhoef 2016, 76.) Seuraava kaavio selventää Lemonin ja Verhoefin mallia asiakaspolusta asiakaskokemuksen näkökulmasta.



KUVIO 6 Asiakaspolku asiakaskokemuksen näkökulmasta (Lemon & Verhoef 2016, 77).

Mallista on myös eritelty kosketuspisteitä sen mukaan, kenen hallinnassa ne ovat. Lemon ja Verhoef (2016) jaottelevat kosketuspisteet neljään eri kategoriaan. Brändin omistamilla kosketuspisteillä viitataan sellaisiin asiakkaan kokemuksiin, jotka on suunniteltu ja hallittu yrityksen toimesta. Tähän kuuluu yrityksen omistama media, kuten verkkosivut, mainokset ja asiakasohjelmat, sekä kaikki yrityksen kontrolloimat markkinointimixin elementit. Kumppaneiden omistamat kosketuspisteet on suunniteltu, johdettu tai hallinnoitu yhdessä yrityksen ja sen kumppanin kanssa. Tällainen kumppani voi olla esimerkiksi markkinointitoimisto tai monikanavainen jakelukumppani. Asiakkaiden omistamat kosketuspisteet ovat osa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta, mutta ne eivät ole yrityksen tai brändin hallittavissa. Esimerkki tällaisesta on asiakas

miettimässä omia tarpeitaan ja halujaan ostoa edeltävässä vaiheessa. Sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet viittaavat muiden rooleihin asiakaskokemuksen muodostumisessa. Kaikissa asiakaspolun vaiheissa, asiakkaat ovat ulkoisten kosketuspisteiden ympäröimiä. Tällaisia ovat esimerkiksi muiden henkilöiden kommentit ja mielipiteet sekä arvostelut tuotteista. (Lemon & Verhoef 2016, 75-76.) Ulkoisten kosketuspisteiden määrään ja saavutettavuuteen myös on vaikuttanut internet ja sosiaalinen media, joka on kasvattanut kosketuspisteiden määrää.

Stein ja Ramaseshan (2016) ovat tutkineet asiakaspolun kosketuspisteitä ja tunnistaneeet niistä seitsemän erilaista elementtiä, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Elementit vaihtelevat aina tunnelmaan vaikuttavista tekijöistä tuotteen konkreettisiin ja abstrakteihin elementteihin. Heidän löydöstensä perusteella yritykset voivat kuitenkin muodostaa kattavampia asiakaspolun kuvauksia, yhdistämällä kosketuspisteisiin ja jakelukanaviin tärkeimpiä vaikuttavia elementtejä. Näiden elementtien tarkastelu asiakkaan näkökulmasta, keskittyen vain asiakkaan kokemuksiin tekijöihin, koko asiakaspolun varrelta mahdollistaa kokonaisvaltaisemman asiakaskokemuksen ymmärtämisen ja tuo esiin asiakastarpeiden osa-alueet, joita voidaan optimoida asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kosketuspisteisiin vaikuttavat elementit on listattu taulukossa 2.

Kosketuspisteen elementti	Määritelmä
Tunnelmallisuus	Fyysiset elementit ja ympäröivät asiakkaat osana kokemusta
Teknologia	Asiakkaan teknologiset kokemukset asioidessa yrityksen kanssa
Kommunikointi	Yrityksen ja asiakkaan välinen kommunikointi
Prosessi	Toimenpiteet, joita asiakkaan pitää tehdä saavuttaakseen päämääränsä kohtaamisessa
Työntekijä-asiakas vuorovaikutus	Suora tai epäsuora työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus
Asiakkaiden välinen vuorovaikutus	Suora ja epäsuora vuorovaikutus asiakkaiden välillä
Vuorovaikutus tuotteen kanssa	Vuorovaikutus asiakkaan ja aineellisen tai aineettoman tuotteen välillä

TAULUKKO 2 Asiakaspolun kosketuspisteiden kokemuksiin vaikuttavat elementit (Stein & Ramaseshan 2016, 11)

3.9 Odotusten ylittäminen vs. vaivattomuus

Löytänän ja Kortesuon mukaan asiakaskokemuksen tuottamisessa oleellisessa osassa on odotukset ylittävä asiakaskokemus, jolla kyetään luomaan kilpailuetua. Tällainen kokemus voidaan jakaa kolmeen eri osaan, ydinkokemukseen,

laajennettuun kokemuksen sekä odotukset ylittävään kokemuksen. (Löytänä & Kortesus 2011, 59-60).

Kaikki alkaa ydinkokemuksesta, joka on yksinkertaisimmillaan hyöty tai saavutettava arvo minkä takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Ydinkokemuksen synonyymi voi täten olla yrityksen perustehtävän toteuttaminen. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on oleellista, että yritys kykenee toteuttamaan ydinkokemuksen kaikissa olosuhteissa. Tästä syystä ydinkokemukseen sisältyvien toimintojen ja palveluiden määrää täytyy pohtia kriittisesti, jotta asiakkaiden odotukset saadaan täytettyä. (Löytänä & Kortesus 2011, 61-62.) Laajennettu kokemus rakentuu onnistuneen ydinkokemuksen ympärille, kun yritys tuo ydinkokemuksen ympärille jotain, mikä kasvattaa asiakkaan tuotteen tai palvelusta kokema arvoa. Lisäarvoa tuovia laajennetun kokemuksen elementtejä ovat edistäminen ja mahdollistaminen. Edistämiseksi tarkoitetaan tapoja, joilla yritys laajentaa asiakkaan kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle. Esimerkiksi lentoyhtiö vai tarjota asiakkaalleen mahdollisuuden elokuvien katseluun, jolloin asiakkaan kokemus laajentuu ydinkokemuksesta (matkustaminen) pidemmälle (elokuvat - viihtyminen). Mahdollistamisella viitataan tilanteeseen, jossa kokemuksen luomiseen tuodaan sellaisia elementtejä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemuksesta. Tämä voi toteutua esimerkiksi sykemittarin kohdalla, kun urheilusuorituksesta saatavaa dataa hyödynnetään fyysisen mittarin lisäksi myös ohjelmiston ja sosiaalisen verkoston avulla. (Löytänä & Kortesus 2011, 62-63.)

Odotukset ylittävä kokemus syntyy ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen, kun siihen lisätään asiakkaan odotukset ylittäviä elementtejä, joita ovat Löytänen ja Kortesuson (2011) mukaan esimerkiksi henkilökohtaisuus, yksilöllisyyden mahdollistaminen, oikea-aikaisuus, jaettavuus, kestävyys, arvokkuus ennen ja jälkeen kaupan, yllätyksellisyys sekä tunteisiin vetoavuus. Yritysten kyky lisätä näitä elementtejä palveluihinsa mahdollistaa asiakkaalle poikkeavan hyvän kokemuksen.

Odotusten ylittäminen ei kuitenkaan ole aina tärkein elementti asiakaskokemuksen kehittämisessä tai asiakkaiden lojaaliuden parantamisessa. Vaikka odotukset ylittävät asiakaskokemukset ovat yritykselle kilpailukeino, on aidosti odotusten ylittävien kokemusten tuottaminen jokaisessa kohtaamisessa haastavaa. Huomioitavaa onkin, että asiakkaiden kokema vaivattomuus on myös suuressa roolissa asiakaskokemusten muodostumisessa. Erityisesti asiakaspalveluun liittyvissä kohtaamisissa on vaivattomuuden rooli vaikuttavammassa asemassa kuin odotusten ylittäminen. Täten yritysten tulisi näissä toiminnoissaan keskittyä vahvemmin siihen, että palvelu olisi asiakkaille mahdollisimman vaivatonta. Keinoja tähän ovat esteiden ja ongelmien poistaminen, emotionaalisen puolen huomiointi vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden kanssa, kanavavaihtojen minimointi, pettyneiden asiakkaiden palautteen hyödyntäminen sekä asiakaspalvelijoiden valtuuttaminen mahdollistamaan mahdollisimman vaivatonta kokemusta asiakkaille. (Dixon, Freeman & Toman 2010, 116-122.)

Odotukset ylittävät kokemukset ja vaivattomuus eivät ole toisiaan poisulkevia keskittymisen kohteita, eikä organisaatioiden pidä keskittyä vain toi-

seen. Pikemminkin on oleellista ymmärtää eri kohtaamisten tarkoitus ja vaikutus asiakaskokemukseen.

3.10 Asiakaskokemuksen erot kuluttaja- ja yrityskohderyhmillä

Jotta asiakaskokemuksen johtaminen onnistuu, on yrityksen huomioitava asiakasroolit, joille se palveluitaan ja tuotteitaan tarjoaa. Voimme tarkastella asiakasroolien eroja asiakaskokemuksen näkökulmasta riippuen siitä, ovat asiakkaat kuluttaja- (B2C) vai yritysasiakkaita (B2B). Lemken, Clarkin ja Wilsonin (2011) mukaan elementit, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen laadun muodostumiseen, vaihtelevat riippuen siitä, onko kyseessä kuluttaja- vai yritysasiakas. Yritysasiakkaat painottavat kokemuksen muodostumisessa vahvasti tiedon ja osaamisen soveltamiseen asiakkaan spesifeihin päämääriin. Päämäärien saavuttamisessa arvostetaan myös joustavuutta, jolla viitataan yrityksen haluun auttaa asiakasta, vaikka vaaditut asiat poikkeaisivat alkuperäisestä sopimuksesta. Laadukkaita kokemuksia tuottavat yritykset eivät myöskään ainoastaan täytä lupauksiaan, vaan pyrkivät aktiivisesti selvittämään, ovatko asiakkaat pääsemässä tavoitteisiinsa. Vuorovaikutuksessa syntyvä henkilökohtainen dialogi koetaan myös laadukkaana asiakaskokemuksen elementiksi. (Lemken, Clark & Wilson 2011, 857-865.) Samaa mieltä on myös Ruusuvuori (2017), joka listaa kuitenkin edellä mainittujen lisäksi yrityksen maineen ja referenssit, miellyttävän asiointi-ilmapiirin, johdonmukaisen viestinnän sekä tarjottujen ratkaisuiden taloudellisen arvon onnistuneen asiakaskokemuksen tekijöiksi.

Kuluttaja-asiakkaiden kohdalla laadukkaana asiakaskokemuksen muodostumisessa on osittain samoja tekijöitä kuin yritysasiakkaiden kohdalla, kuten lupauksen täyttäminen, mutta yrityksen tiedon ja osaamisen rooli on pienempi ja se on korvattu tekijöillä, jotka keskittyvät asiakaspalvelutilanteeseen. Avuliaisuus, kiinnostus ongelmanratkaisuun, palvelun personointi sekä helppo pääsy fyysiseen toimitilaan ovat suuressa roolissa. Lisäksi kuluttaja-asiakkaat arvostavat omaa aikaansa (value in time), mikä tarkoittaa tehokkaan palvelun tuottavan laadukkaampia asiakaskokemuksia. (Lemken, Clark & Wilson 2011, 857-865.) Löytänä ja Korteso (2011) painottavat myös tunnetason kokemusten merkitystä erityisesti kuluttaja-asiakkaiden kohdalla. Huomioitavaa on myös, että tyyppillisten kuluttajatuotteiden kanssa asiakas ei odota kovin tarkkaa personointia ja yrityksen omaava tieto on "valmiina" tuotteessa. Kohtaamisessa työntekijän rooliksi muodostuu asiakkaan tehokkaan palvelun mahdollistaminen sekä tarpeiden tunnistus ja niihin soveltuvan tuotteen tarjoaminen. Asiakkaat eivät odota yritysten valvovan asiakkaiden käytöstä saavaa hyötyä, mutta pitävät yritystä velvollisena toimittamaan lupauksensa mukaisen tuotteen tai palvelun. (Lemken, Clark & Wilson 2011, 865.)

3.11 Asiakaskokemuksen yhteys strategiaan

Yrityksen toiminnan tärkeimmän tehtävän on sanottu olevan arvon tuottaminen osakkeen omistajille. Tätä voidaan käyttää perusteluna erityisesti vaikeiden päätösten kuten irtisanomisten yhteydessä, mutta asiakaskokemuksen näkökulmasta yritysten tulisi keskittyä toiminnassaan siihen mikä mahdollistaa yrityksen olemassaolon, eli asiakkaidensa palvelemiseen mahdollisimman hyvin. Asiakkaille luotu arvo on kannattavaa myös yrityksen näkökulmasta, kun asiakassuhteet kestävät ja asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina. Tämä tietysti kasvattaa myös yritysten omistajille tuotettavaa arvoa, mutta on oleellista huomioida arvonluonnin tärkeysjärjestys. Asiakkaille luotavan arvon kautta, yritys tukee omaa toimintaansa, joka näkyy myös organisaation taloudellisena menestyksenä. (Löytänä & Korhio 2014, 21-24.) Tästä esimerkkinä alaluvussa 3.3 esitelty tutkimus asiakaskokemuksen ja taloudellisen menestyksen yhteydestä, jossa parempaa asiakaskokemusta tarjoavat pörssiyritykset menestyivät huomattavasti indeksiä paremmin.

Vaikka asiakkaat ovat olleet aina merkittävässä roolissa yritysten strategioissa, on yritysten organisointi ja toiminta on perinteisesti suunniteltu valmistettavien tuotteiden tai palveluiden mukaisesti. Tuotteiden valmistuksesta ja palveluiden tuottamisesta on pyritty tekemään mahdollisimman tehokasta. Teknologian kehityksen myötä yrityksen ja asiakkaiden välinen kommunikatio ja vuorovaikutus on muuttunut jatkuvaksi ja eri yritysten tuotteiden muistuttaessa pitkälti toisiaan, on kokemusten merkitys kilpailuedun lähteenä nousut entistä suurempaan rooliin. Tämä tarkoittaa, ettei asiakaskokemusta voi vierittää markkinointiosaston harteille, vaan se on huomioitava yrityksen kokonaisvaltaisessa toiminnassa ja strategiassa. (Peppers & Rogers 2017, 3-5.)

Asiakkaisiin ja heidän kokemuksiinsa keskittyvä strategia on noussut kriittiseksi tekijäksi, kun yrityksissä pyritään ylläpitämään asiakkaiden luottamusta ja lojaaliutta aikana, jolloin yritysten toiminta on läpinäkyvämpää kuin ennen ja tieto toiminnasta on kaikkien saatavilla. Asiakkaat myös ovat entistä enemmän yhteydessä yrityksiin sekä toisiin asiakkaisiin ja kilpailevien yritysten tuotteen muistuttavat entistä enemmän toisiaan. Asiakkaille luotavat kokemukset ovatkin entistä merkittävämmässä roolissa pitkien ja kannattavien asiakassuhteiden taustalla. (Peppers & Rogers, 2017, 10-11.)

Asiakaskokemusten kehittäminen vaatii yritykseltä merkittäviä ja pitkäjänteisiä panostuksia ja mikäli näissä halutaan onnistua, on tekemisen oltava myös systemaattista. Tämä tarkoittaa käytännössä, että asiakaskokemuksen tulisi olla yhteydessä yrityksen strategiaan. Li (2017) argumentoikin, että asiakaskokemus tulisi sulauttaa osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ja esimerkiksi asiakaskokemusta mittaavat tunnusluvut pitäisi ottaa osaksi liiketoimintamittareita. Asiakaskokemuksen, brändi sekä liiketoiminnan strategia tulisi olla täysin integroitua toisiinsa ja esimerkiksi asiakaskokemukseen tehtävät investoinnit pitäisi sijoittaa osaksi pitkän tähtäimen brändin ja liiketoiminnan ROI

laskelmia. Samalla kokemuksiin liittyvää ymmärrystä tulisi voida hyödyntää jatkuvasti osana päätöksentekoprosesseja. (Li, Littleton & Akhtar 2017.)

3.12 Yrityskulttuuri ja asiakaskokemus

Vaikka yritys pyrkii parantamaan asiakkaidensa kokemuksia, on huomioitava työntekijät ja yrityksen kulttuuri parempien asiakaskohtaamisten mahdollistajina. Löytänä ja Korkiakoski (2014) argumentoivatkin, että asiakaskokemuksesta puhuttaessa puhutaan samalla aina myös yrityskulttuurista. Ei voida odottaa yrityksen tarjoavan hyviä kokemuksia asiakkailleen, jos organisaation henkilöstö ei tiedosta asiakaskokemusten tärkeyttä ja ymmärrä tarvetta muutokselle kohti asiakaskeskeisempää toimintaa. Tämä muutos ei kuitenkaan ole helppo toteuttaa, sillä varsinkin kvartaali- ja tuloskeskeisissä yrityksissä, joissa toiminta ja dynamiikka on usein rakennettu taloudellisten mittareiden ja esimerkiksi asiakashankinnan varaan. Matka asiakaskeskeiseen organisaatiokulttuurin luomiseksi on pitkä, mikä puolestaan vaatii yritys johdolta uskoa strategiaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 164-165.)

Kakabadse (2006) painottaa organisaatiokulttuurin merkitystä ja toteaa, että asiakaskeskeinen kulttuuri on yrityksiä erottava tekijä ja mahdollistaa täten kilpailuedun saavuttamisen kilpailluilla markkinoilla. Chakravorti (2011) allekirjoittaa myös organisaatiokulttuurin merkityksen asiakaskokemusten kehittämisessä ja parempien kokemusten tarjoamisessa asiakkaille. Hänen mukaansa asiakaskeskeisestä organisaatiokulttuuria rakennettaessa voidaan muutosta tarkastella jaettujen arvojen, johtajuuden sekä liiketoimintamallien kautta. Jotta yrityksen arvoista tulee jaettuja, on henkilöstön työpaikalta toivomien ja yrityksen asiakkailleen esittämän arvolupauksen arvojen kohdattava. Harrisin (2007) mukaan arvojen tulisi näkyä avoimesti yritysten toiminnassa ja työntekijät omalla toiminnallaan "ovat" yrityksen strategia ja brändi. Täten työntekijöiden toimiessa yrityksen arvojen mukaisesti asiakaskohtaamisissa, asiakkaalle jää kohtaamisesta positiivinen ja yrityksen arvojen mukainen asiakaskokemus. Tähän pyrittäessä Harris (2007) suosittelee yrityksiä tutustuttamaan työntekijät yrityksen brändiin ja auttamaan henkilöstöä ymmärtämään yrityksen arvot. Henkilöstöä tulisi myös rohkaista osallistumaan yrityksen arvojen luomiseen ja kehittämiseen, joka saa työntekijät kokemaan arvot vahvemmin ominaan.

Löytänä ja Korkiakoski (2014) korostavat asiakaskeskeisen yrityskulttuurin luomisessa johtamisen ja johdon esimerkin merkitystä sekä määrittelevät johdon tärkeimmäksi tehtäväksi asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin ja toimintamallien rakentamisen. Johdon toiminnalla on oleellinen merkitys tämän muutoksen jalkauttamisessa ja henkilöstön sitouttamisella uusiin toimintatapoihin. Johtotehtävissä olevien henkilöiden tulisikin korostaa asiakkaiden merkitystä yrityksen toiminnassa myös omalla käytöksellään sekä osallistua aktiivisesti kokemusten kehittämiseen. Tässä merkittävässä roolissa voi olla myös henkilö, joka on nimetty vastaamaan asiakaskokemuksen kehityksestä. Tämä on myös konkreettinen tapa viestiä tulevasta muutoksesta ja sekä edistää

muutoksen jalkautumista. Systemaattiseen ja pitkäkestoiseen viestintään tulee muutenkin kiinnittää huomiota organisaatiokulttuurin muutoksen aikana. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 168-169.) Paton, Beranek ja Smith (2008) painottavat viestinnän kaksisuuntaisuutta, jotta henkilöstön ääni saadaan kuuluviin, sekä henkilöstön osallistamista kehitystoimenpiteisiin sekä ongelmanratkaisuun.

Yrityksen muutoksessa kohti asiakaskeskeistä kulttuuria on huomattava yrityksen liiketoiminnan ja toimintamallien merkitys. Patonin (2008) mukaan kulttuurin muodostusta on tuettava myös prosessien, tapojen sekä infrastruktuurin kautta. Harris ja Ogbonna (2009) luettelevat kehitettävien toimintamallien sisältävän muun muassa kommunikointia asiakkaiden kanssa, henkilöstön välistä yhteistyötä sekä päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua. Löytänä ja Korteso (2011) painottavat myös asiakaskeskeisyyden huomiointia ja rekrytointivaiheessa, jotta yrityksen henkilöstö olisi uudenlaisen organisaatiokulttuuriin sopivaa.

Yhteenvedona voidaan todeta asiakaskeskeisen yrityskulttuurin muodostumisen olevan hyvin kokonaisvaltainen prosessi, joka vaatii, muiden suurten organisaatiomuutosten tavoin, yritykseltä vahvaa sitoutumista ja konkreettisia toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi. Asiakaskokemusten kannalta on hyvä muistaa, että henkilöstön ollessa organisaatiokulttuurin ilmentymä, on asiakas yrityksen työntekijöiden kanssa asioidessaan aina kosketuksissa yrityksen kulttuurin kanssa. Täten yrityskulttuurin muutos on nostettava merkittävään asemaan asiakaskokemusten johtamiseen panostettaessa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämä tutkimus tehtiin osana SALP (Strategy, Accounting and Leadership as Practice) -tutkimushanketta ja tutkimuksen kohdeorganisaationa on OP Ryhmä. OP Ryhmä on suomalainen finanssikonserni, jolla on hyvin pitkät perinteet suomalaisessa finanssitoiminnassa. OP Ryhmän historian katsotaan alkaneen vuonna 1902, kun Osuuskauppojen keskusrahasto perustettiin. Vielä vanhempi organisaatio on vakuutusyhtiö Pohjola, joka tuli osaksi OP Ryhmää vuonna 2005. Pohjola perustettiin jo vuonna 1891. Tästä toiminta kasvoi Osuuskassojen toiminnan ja lukumäärän mukana sekä Osuuskassojen liiton perustamisen myötä. Pankkimaisia piirteitä toiminta sai vuonna 1920, kun kassat saivat oikeudet ottaa jäsenten lisäksi myös yleisöltä vastaan talletuksia. Sotavuosien aikana OP Ryhmä kasvatti merkittävästi markkinaosuuttaan Suomessa, minkä johdosta osuuspankit nousivat tasaveroiseen asemaan perinteisten pankkitoimijoiden kanssa. 1970-luvulla ryhmän toiminnassa tapahtui muutoksia, kun uusien pankkilakien myötä paikallispankit saivat yhtäläiset oikeuden liikepankkien kanssa ja osuuskassoista tuli osuuspankkeja. Rahoitustoiminnan ryhmä aloitti vuonna 1987 ja 1991 Osuuspankkiryhmä nousi Suomen suurimmaksi pankkiryhmäksi. Huomion arvoista on myös Osuuspankkiryhmän rooli koko kansan pankkina, vuonna 1996 yli puolet luotoista oli myönnetty henkilöasiakkaille. 1990-luvun loppupuolella organisaatio otti myös askeleita digitalisaation suuntaan ja olikin globaali edelläkävijä sähköisten pankkipalveluiden saralla. Vuosituhannen taitteen jälkeinen vuosikymmen oli Suomessa vahvaa kasvun aikaa ja OP Ryhmä kasvatti omaa rooliaan suomalaisten talouden rakentajana. 2000-luvun aikana organisaatio myös muuttui pankkiryhmästä finanssiryhmäksi, OP Ryhmän noustessa Pohjola-Yhtymän pääomistajaksi. Vuonna 2014 OP Ryhmä teki julkisen tarjouksen kaikista Pohjolan osakkeista, minkä jälkeen Pohjolan osake poistettiin pörssistä ja ryhmän toiminnassa palattiin täysin asiakasomisteisuuteen. (OP Ryhmä 2018.)

Yksi isoista tekijöistä, joka kasvatti mielenkiintoa tämän tutkimuksen tekemiselle juuri tällä organisaatiolle, on OP Ryhmän uusi strategia. Vuonna 2016 lanseeratussa strategiassa keskiössä ovat digitalisaatio ja asiakaskokemuksen kehittäminen. Yritys pyrkii tuottamaan arvoa asiakkailleen kehittämällä uusia asiakaskeskeisiä palvelukokonaisuuksia ja innovatiivisia palveluita sekä uudistamaan olemassa olevia toimintojaan. Asiakkaiden toiveiden mukaisesti organisaatiossa pyritään siirtymään yksittäisistä tuotteista kohti asiakaskeskeisiä palvelukokonaisuuksia. Osuuspankit pyrkivät strategian mukaisesti muuttumaan aktiivisiksi ja moderneiksi yhteisöiksi, joissa yhdistyvät digitaalinen ja henkilökohtainen palvelu. Kaikkien tehtävien muutosten taustalla on asiakaskokemuksen kehittäminen. (OP Ryhmä 2018.)

Strategian taustalla on merkittävä finanssisektoria koskettava murros sekä muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä. Tästä johtuen organisaatiossa on päätetty laajentaa uusiin liiketoimintoihin, jotka luontevasti vahvistavat olemassa olevia toimintoja. Muutokset vaativat organisaatiolta merkittäviä taloudellisia panostuksia prosesseihin, osaamiseen sekä tuote- ja palvelukehitykseen. Teknologian uudistamiseen sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen on määrää investoida yli 400 miljoonaa euroa vuosittain. (OP Ryhmä 2018.)

Ryhmän uusien avauksien myötä OP Ryhmällä on liiketoimintaa useilla eri alueilla. Näistä suurimmat ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutustoiminta sekä varallisuuden hoito. Näistä kolmesta merkittävimmissä roolissa on pankkitoiminta ja -organisaatio, joka onkin johtava asunto- ja yritysrahoittaja Suomessa. Näiden kolmen toiminnon osalta konsernissa pyritään pois yksittäisistä liiketoiminnoista, kohti yhtenäistä palvelukokonaisuutta. Näiden lisäksi, OP Ryhmän tavoitteena on tulevaisuudessa laajentaa toimintaansa entisestään myös terveys- ja hyvinvointipalveluiden osalta. (OP Ryhmä 2018.)

Uudistuksista huolimatta OP Ryhmän arvot pysyvät ennallaan. Ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen ovat jatkossakin konsernin toimenpiteiden taustalla. Osuuskunnallisena toimijana organisaatio näkee myös kaksoisroolin: liiketoiminnallisessa mielessä toimintaa ohjaa tuloksesta, vakavaraisuudesta sekä toiminnan tehokkuudesta huolehtiminen. Yhteisöllisessä roolissa ryhmä näkee tehtäväkseen asiakkaiden ja toimintaympäristön hyvinvoinnin ja menestyksen edistämisen. (OP Ryhmä 2018.)

4.2 Tutkimusote ja -strategia

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena hyödyntäen kvalitatiivisen tutkimuksen metodeja. Laadulliseen tutkimukseen liittyy perustavalaatuisesti ajatus, että todellisuus on moninainen ja tutkimuksessa pyritään tutkimaan tutkimusaihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana onkin todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija myös liittyy omaan tutkimukseensa eikä tutkija voi irtaantua täysin omista arvolähtökohdistaan. Täten objektiivisuutta ei voida saavuttaa

perinteisessä mielessä, vaan tutkijan oma tulkinta on osa tutkimusta. (Hirsjärvi & Sinivuori 2000, 152.)

Halfpenny (1979) on tehnyt tunnettua jakoa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välille. Siinä missä hän näkee määrällisen tutkimuksen objektiivisena, kovana ja jäykkänä on laadullinen tutkimus puolestaan pehmeä joustava ja subjektiivinen (Halfpenny 1979). Tämä painottaa läheisempää otetta tutkimukseen, mikä tekee tulkinnoista subjektiivisempia. Samaa argumentoi myös Bryman (1988, 94) joka huomauttaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan läheisemmästä suhteesta sekä aineiston syvyydestä ja rikkaudesta määrällisen tutkimuksen kovaan ja määrällisen aineistoon verrattuna. Eskola ja Suoranta (1998) muistuttavatkin, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen metodin paremmuuden väittelyn sijaan oleellista on tehdä tutkimusta, mieluiten sellaisilla menetelmillä, jotka parhaiten sopivat tutkimuskohteen tutkimiseen.

Hirsjärvi ja Sinivuori (2000) jaottelevat erilaisia tutkimusstrategioita ja tarkoituksia. Heidän määritelmässään tämä tutkimus käsitetään kuvailevaksi tutkimukseksi, jossa tarkoituksena on selvittää ilmiöön liittyviä käyttäytymismuotoja, tapahtumia sekä prosesseja. Laadullinen tutkimusmetodi sopi tämän tutkimuksen tavoitteisiin, koska tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan ymmärtää käsiteltävää ilmiötä syvällisesti. Hirsjärvi ym. (2000) myös luettelevat laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä, joita he listaavat seitsemän kappaletta. Nämä kaikki piirteet korostuvat tässä tutkimuksessa.

Laadullisessa tutkimuksessa teorian roolina on muodostaa tutkimuksellinen viitekehys. Viitekehys puolestaan voidaan jakaa kahteen eri osaan, jotka muodostuvat siitä, mikä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään, sekä metodologiasta, joka ohjaa tutkimuksen toteuttamista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 18.) Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnissa on käytetty teoriaohjaavaa lähestymistapaa. Tässä lähestymistavassa aineistoa tutkitaan induktiivisesti ja sisältöanalyysi tehdään aineistolähtöisesti. Erona sisältölähtöiseen analyysiin on, että aineistosta oleellista tietoa erotella ja valikoidun tiedon perusteella ei muodosteta teoreettisia käsitteitä, vaan aineisto liitetään tutkimuksen viitekehyksessä esiintyviin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-117.)

4.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistolla voidaan pelkistetysti tarkoittaa tekstiä, joka voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tutkijasta riippumattomasta aineistosta ovat esimerkiksi kirjeet ja omaelämäkerrat, ja tutkijasta riippuvaisista aineistosta esimerkkejä ovat haastattelut sekä havainnoinnit. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma voikin elää tutkimuksen mukana, mahdollisesti muokkautuen tutkimustarpeiden mukaan. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto koostui tätä tutkimusta varten tehdyistä haastatteluista (6 kappaletta), sekä SALP (Strategy, Accounting and Leadership as Practice) -tutkimushankkeen puitteissa aiemmin kerätystä aineistos-

ta. Näitä aiemmin kerättyjä haastatteluja analysoitiin tätä tutkimusta varten 20 kappaletta. Aiemmin kerätyt aineistot valittiin tähän tutkimuksen harkinnanvaraisesti niin, että haastattelut liittyvät myös tämän tutkimuksen aiheeseen. Tutkimussuunnitelmaan voidaanakin katsoa eläneen tutkimushankkeen mukana, sillä tutkimus aloitettiin aiemmin kerätyllä aineistolla. Tähän aineistoon tutustumien jälkeen päätettiin tutkimussuunnitelmaan lisätä aineistonkeruuta haastatteluain aineiston täydentämiseksi.

Primääriaineisto kerättiin yksilöhaastatteluin, johon haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan tällä pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä syvällisesti haastattelemalla henkilöitä, joita haastattelemalla on mahdollista saada tutkimusaiheesta merkittävää tietoa. Tässä tutkimuksessa haastateltavien valinta perustui henkilöiden rooliin organisaatiossa, jonka perusteella heillä on laaja ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Haastateltavien valinnassa huomioitiin myös henkilöiden toisistaan poikkeavat organisatoriset roolit, mahdollisimman kattavan näkemyksen keräämiseksi. Primääri ja sekundaariaineistossa on henkilöitä OP Ryhmän eri organisaatiotasoilta, ylimmästä johdosta, keskijohdosta sekä operatiiviselta tasolta. Haastattelut suoritettiin sekä tutkimusorganisaatiossa haastateltavien työpaikoilla sekä puhelimitse. Paikan päällä suoritettavat haastattelut toteutettiin suljettujen ovien takana, millä pyrittiin takaamaan haastatteluille rauhallinen ympäristö. Puhelimitse suoritetuissa haastatteluissa haastateltavien sijaintiin tutkija ei pystynyt vaikuttamaan. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joka Hirsjärven ja Sinivuoren (2000, 195-196) mukaan tarkoittaa, että haastattelussa käytettävät teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksille ei ole asetettu tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Tämä vapauttaa haastateltavan äänen kuuluviin, kun yksityiskohtaisten kysymysten sijasta liikutaan yleisempien teemojen välillä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48).

Teemahaastattelussa tutkimuskysymyksiä ei ole tarkkaan asetettu, mutta laadukasta ja soveltuvaa aineistoa voidaan tavoitella hyvän haastattelurungon avulla. Tutkijan on myös hyvä valmistautua pohtimalla, miten syventää teemoihin liittyvää aineistoa erilaisilla lisäkysymyksillä. Huomioitavaa teemahaastattelussa kuitenkin on, ettei tutkija voi valmistautua kaikkiin mahdollisiin lisäkysymyksiin tai niiden muotoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184.) Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluissa käytetty runko muodostettiin tutkimuksen isojen teemojen ympärille käsittelemään asiakaskokemusta, asiakaskokemuksen johtamista, sekä digitalisaation vaikutuksia asiakaskokemukseen. Vaikka teemat esiteltiin haastattelurungossa edellä mainitussa järjestyksessä, haastatteluissa edettiin teemojen välillä hyppien, pyrkien mahdollisimman luontevaan keskusteluun haastateltavien kanssa. Haastattelurunko pysyi pääosin samana kaikissa haastatteluissa, mutta esitettävät lisäkysymykset riippuivat haastateltavien vastauksista.

Haastatteluista kerätty aineisto litteroitiin kokonaisuudessaan tekstimuotoon, jonka perusteella analysointi suoritettiin. Haastattelut litteroitiin sanatar-kasti, mutta esimerkiksi taukoja tai huokauksia ei merkitty kirjallisesti. Haastattelut litteroitiin toteutuksen kanssa samassa järjestyksessä ja sitä mukaan, kun

haastatteluja toteutettiin. Haastattelujen toteutuksen pitkästä aikajänteestä johtuen, ensimmäiset haastattelut oli litteroitu jo ennen viimeisten haastatteluiden toteuttamista.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan laadullisen aineiston käsittely sisältää sekä analyysia että synteisiä. Analysoinnin vaiheessa aineisto eritellään ja luokitellaan, synteisissä pyritään puolestaan luomaan suurempi kokonaiskuva ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Tutkimuksessa kerätyn aineiston analysointi aloitettiin aineiston jakamisella. Teemoittelun pohjana toimi haastattelurunko, joka oli jaettu kolmeen isompaan kokonaisuuteen perustuen tutkimusongelmiin sekä teoreettisiin kokonaisuuksiin. Kerätty aineisto purettiin näiden suurempien kokonaisuuksien alle. Näiden teemojen alle kerätyistä aineistosta muodostettiin analyysiin perustuen erilaisia luokkia. Esiin nousseet teemat linkitettiin omalta osaltaan teoreettiseen viitekehykseen. Tämä on tarpeellista, sillä yksi laadullisen tutkimuksen kulmakivistä on tutkimuksessa tehtyjen havaintojen teoriapitoisuus (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19). Sekundäärin aineiston analysointi, joka oli kerätty aiempaa tutkimusta varten, aloitettiin aineistoon tutustumisella lukemalla se huolellisesti läpi. Aineistosta nostettiin harkinnan varaisesti esiin osioita, joissa käsiteltiin tämän tutkimuksen kannalta relevantteja aiheita. Aineisto luokiteltiin primääriaineiston kanssa samojen isompien aihekokonaisuuksien alle, ja sekundääristä aineistoa hyödynnettiin osana analysointia. Aineistosta löytyneitä luokkia yhdisteltiin tarvittaessa, ja luokat esitetään relevanttien teemojen yhteydessä. Aineiston ja luokkien yhdistelyn pohjana käytettiin teoreettista viitekehystä, sekä tutkijan omaa harkintaa ja tulkintaa.

Aineiston analysointi toteutettiin edellä mainittuihin teoreettiseen viitekehykseen linkitettyihin luokkien perusteella. Täten samaan teemaan liittyvää aineistoa kyettiin tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti analysoimaan aiempaan tietämykseen peilaten. Lisäksi luokkaan liittyvän aineiston yhtäaikaan analysointi mahdollisti kokonaisuuden hahmottamisen huomattavasti yksittäisiä ja erillisiä aineisto-otantoja helpommin. Analysoinnin kautta tehtyjä päätelmien kautta ei pyritty muodostamaan uusia käsitteitä, vaan löydökset yhdistettiin tutkimuksessa käytettyyn aiempaan teoreettiseen tietämykseen ja tuloksia tarkasteltiin aiemman aiheita koskevan ymmärryksen valossa.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuseettiset seikat

Tutkijat pyrkivät tutkimuksissaan karttamaan virheiden muodostumista, mutta silti kaikki tutkimukset eivät ole luotettavuudeltaan ja pätevyydeltään samantaisia. Tästä syystä on tarpeellista arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuudesta puhuttaessa käytetään usein termiä reliaabelius. Tällä viitataan tutkimuksessa käytettyjen mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen luotettavuuden arvioinnissa huomioitava tekijä on tutkimuksen validius, jolla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja kykyä mitata tutkittavaa asiaa. (Hirsjärvi ym. 2000, 213-215.)

Validius ja reliaabelius liitetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen ja niiden käyttöä pyritään välttämään kvalitatiivisissa tutkimuksissa välttämään. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on kuitenkin hyvä tarkastella. Laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltavia ydinasioita ovat henkilöiden, tapahtumien ja paikkojen kuvaukset sekä kuvausten, siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuus. (Hirsjärvi ym. 2000, 214.)

Lukijalle tulisi myös välittyä selvä kuva siitä, miten tutkimus on toteutettu. Miten aineisto on hankittu ja tulkittu, millaisia analyysimetodeja on käytetty ja miksi tietynlaiseen luokitteluun on päädytty. Tuloksia analysoidessa tulisi kytä argumentoimaan, miksi tiettyihin tuloksiin on päästy ja millä tutkija väitteensä perustelee. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi suoria lainauksia tutkimuksen aineistosta. (Hirsjärvi ym. 2000, 215.)

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessia mahdollisimman tarkasti tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Tutkimuksen rakenteessa sekä analysoinnissa ja tuloksissa on pyritty mahdollisimman loogiseen järjestykseen mahdollisimman luontevan luottavuuden johdosta. Lisäksi viittaukset aiempaan kirjallisuuteen on tehty mahdollisimman selvästi ja kattavasti. Analysoinnissa luotettavuutta on myös pyritty parantamaan käyttämällä aineistosta nostettuja suoria viittauksia. Johtopäätökset ja tulokset on pyritty argumentoimaan selkeästi ja sitoen käytössä olleeseen aineistoon.

Tuomi ja Sarajärvi (2002) pohtivat tutkijan moraalialia ja etiikkaa laadulliseen tutkimukseen liittyen, erityisesti sen vähäistä painotusta laadullista tutkimusta käsittelevissä oppaissa. Heidän mukaansa olisi perusteltua, että metodien lähestyessä arkielämän vuorovaikutusta, myös tutkimuseettiset kysymykset korostuvat. Tätä he perustelevat muun muassa tutkijan institutionaalisella asemalla tutkittaviin verrattuna sekä ongelmien ennakoivan pohtimisen haastavuuteen avoimien tiedonkeruu menetelmien kohdalla. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 147-151.) Tämän tutkimuksen valinnat on tehty tieteellisen tutkimuksen etiikkaa noudattaen. Tutkimuksessa käytetty aineisto on valittu tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisesti ja tiedonkeruu ja -hankinta on valittu tieteellisten kriteerien perusteella. Tutkimuksen tulokset on esitelty laadullisen tutkimuksen edellyttämällä tavalla eikä aineistoa on käsitelty tai tulkittu puolueellisesti. Tutkimuksen aineistoa on myös käsitelty ja säilytetty huolellisesti, turvaten haastateltujen henkilöiden anonymiteettiä.

5 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tulokset. Tuloksia käsitellään samassa pääasiassa samassa järjestyksessä haastatteluissa käytetyn haastattelurungon kanssa. Jokaisessa alaluvussa käsitellään aiheeseen liittyen esiin nousseita teemoja sekä analysoidaan niiden merkitystä tutkimuksen kontekstissa. Aineistosta esiin nostetut sitaatit on valittu sen mukaan, että ne kuvastaisivat parhaiten aineistosta nousseita näkemyksiä.

5.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen johtamista tutkittaessa on mielekästä selvittää, miten asiakaskokemus mielletään tutkittavassa organisaatiossa. Tämän perusteella kytetään ymmärtämään, millaisiin asioihin yrityksessä pyritään keskittymään asiakaskokemusta kehitettäessä ja johdettaessa.

Yleisesti asiakaskokemuksen nähtiin kattavan kaikki kohtaamiset, joita yrityksellä on asiakkaidensa kanssa. Yksi haastateltavista myös tarkensi, ettei kohtaaminen rajoitu pelkästään funktionaalisiin kohtaamisiin yrityksen kanssa, vaan käsittää kaikki tilanteet missä yritys on brändinä jolloin tavalla läsnä. Tässä määritelmässä ollaan samoilla linjoilla muun muassa Verhoefin ym. (2009) kanssa.

Elikkä se on kaikki ne kosketuspinnat, voi sanoa niin kuin et brändin kosketuspinnat missä sul on joku, joku tota, sä oot jollainlailla tekemisissä OP Ryhmän kanssa. (H5)

Tämä laajentaa tarkasteltavaa kohtaamisten määrää merkittävästi, kasvattaen erityisesti sellaisten kohtaamisten kontekstia, joissa yritys ei voi vaikuttaa kohtaamisten laatuun. Näiden yrityksen kontrollin ulottumattomissa olevien elementtien roolin asiakaskokemuksen rakentumisessa tunnistavat myös Berry, Carbone ja Haeckel (2002). Tällaisia kohtaamisia muodostuu varsinkin markkinoinnin kautta. Brändin merkitys huomioitiinkin merkittävänä asiakaskokemuksen osana, kuten myös yrityksen arvot. Arvoperustainen toiminta nähtiin

kin hyvänä pohjana kaikille toiminnoille, jotta kohtaamisten sisältö olisi yhteistä ja yrityksen linjan mukaista.

Kaikki mihin me lähdetään mukaan niin sen pitää olla meidän arvojen mukaista ja meidän pitää pystyä seisomaan sen takana. (H5)

Brändiin liittyen, asiakaskokemukseen liitetään vahvasti myös erilaiset mielikuvat ja asiakaskokemuksen mainittiinkin olevan mielikuvan jatke, joka täydentyy kohtaamisessa saadusta kokemuksesta. Mielikuvien rakentumisessa paitsi brändi, myös markkinointi ja yrityksen viestintä näyttelevät suurta roolia, luoden omalta osaltaan odotuksia palveluiden, tuotteiden sekä yrityksen ja asiakkaan kohtaamisia ajatellen.

Kaikki missä sä oikeestaan niin kuin näet ja koet sen brändin läsnäolon. Samanlailla kun jos sä ajattelet, että brändi on, brändi on niin kuin tavallaan se mielikuva mitä sulla on OP Ryhmästä. Asiakaskokemus on se mielikuva plus se miten sä koet sen, saiko hyvää vai huonoa palvelua. Mikä fiilis siitä jäi. (H5)

Yhteisöllisyyden ja tarinoiden todettiin olevan hyvin vaikuttavia keinoja asiakaskokemuksen luomisessa. Brändiin ja mielikuviin liittyy myös yrityksen nauttima luottamus ja maine, jotka nähtiin osaltaan kokemuksiin vaikuttavina tekijöinä. Näiden muodostumisessa vaikuttavat varmasti myös asiakkaiden muilta henkilöiltä kuulemat kokemukset asioinnista yrityksen kanssa.

Markkinoinnin ja viestinnän luomat odotukset ja ennakkokäsitykset realisoituvat asiakkaiden ja yritysten kohtaamisissa, joita tapahtuu sekä fyysisissä että digitaalisissa kanavissa. Näiden kanavien ja niissä muodostuvia kokemuksia käsitellään tarkemmin luvussa 5.1.1. Kanavasta riippumatta asiakaskokemukseen nähdään liittyvän palvelun henkilökohtaisuus. Fyysisessä kohtaamisessa toimihenkilöllä on tähän suuri merkitys, mutta digitaalisissa kanavissa henkilökohtaisen palvelun tarjoamisessa tarvitaan toisenlaisia toimenpiteitä. Henkilökohtaisen palvelun lisäksi asiakaskokemukseen tunnistettiin liittyvän kohtaamisissa syntyvä hyöty asiakkaalle sekä lisäarvo. Nämä voivat muodostua kohtaamisessa esimerkiksi toimihenkilön palvelun kautta, mutta toki myös itse palvelun tai tuotteen tuoman rationaalisen hyödyn tai tarpeen odotettua paremman täyttymisen muodossa. Lisäksi asiakaskokemukseen nähtiin linkittyvän asiakkaan tyytyväisyys sekä tunteet, joiden muodostuminen tapahtuu kaikissa asiakaspolun eri vaiheissa, eikä katkea tuotteen tai palvelun ostohetkeen.

Yrityksen ja asiakkaan kohtaamisten tavoitteeksi nimettiin lupausten lunastaminen ja odotusten ylittäminen, johon pyritään vaikuttamaan edellä mainittujen tekijöiden kautta. Lupausten lunastamatta jättäminen johtaa luonnollisesti negatiivisen kokemukseen, jonka haastateltavat katsoivat omaavan positiivista suuremman vaikutuksen. Positiivinen kokemus nähtiin myös oletusarvona, minkä voidaan ajatella oikeuttavan negatiivisen kokemuksen suuremman vaikutuksen. Toisaalta, jatkuva lupausten lunastaminen ja odotusten ylittäminen sekä positiivisen kokemuksen oletusarvo johtaa jatkuvaan tarpeeseen pa-

rantaa asiakkaille tarjottavia kohtaamisia entisestään. Tämä vaatii siis yritykseltä jatkuvaa asiakaskokemuksen kehittämistä.

Asiakaskokemuksen ominaisuudeksi tunnistettiin myös sen prosessi- ja organisaatorajattomuus. Täten asiakaskokemusta ei voida tarkastella vain yhteen liiketoiminnan tai palvelun osaan kohdistuen, vaan asiakkaan kokemus muodostuu yli organisaatiokaavioissa olevien siilojen ja vastuurajojen. Tällä on vaikutuksia yrityksen johtamiseen ja palveluiden sekä prosessien suunnitteluun, mikäli kokemuksia kehitetään asiakaslähtöisesti. Lisäksi, asiakaskokemuksesta puhuttaessa aineistossa nousi usein esiin myös työntekijäkokemus. Kehittyvä työntekijäkokemus heijastuu asiakkaan kohtaamisiin yrityksen kanssa, mikä taas parantaa asiakaskokemuksia.

Asiakaskokemus nähdään aineiston perusteella hyvin laajana ilmiönä, mikä kattaa hyvin monipuolisesti erilaisia kohtaamisia asiakkaan ja yrityksen välillä. Pelkästään funktionaalisten kohtaamisten lisäksi, on olennaista huomioida brändin ja markkinoinnin vaikutus asiakkaiden ennakkokäsitysten ja mielikuvien muodostumiseen sekä niiden rooli asiakaskokemuksessa. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan asioita, jotka nousivat esiin asiakaskokemukseen muodostumiseen vaikuttavina tekijöinä.

5.1.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on oleellista ymmärtää, millaisista tekijöistä asiakkaan kokemukset muodostuvat. Aineiston analysoinnissa esiin tulleita muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella eri Gentilen, Spillerin ja Nocin (2007) esittämien elementtien kautta.

Aineiston perusteella asiakaskokemuksen muodostumisessa korostuu erityisesti kokemuksen pragmaattisen elementin vaikutus. Tällä elementillä viitataan kokemuksen käytännöllisiin ja rationaalisiin hyötyihin (Gentile ym. 2007). Näistä on vielä eroteltavissa pienempiä vaikuttavia tekijöitä, joista korostuu asiakkaan kokema arvo, joka välittyy asiakkaalle tuotteen tai palvelun sopivuuden kautta. Tuotteen tai palvelun tarjoaman arvon muodostumisessa osatekijöiksi nimettiin aineistossa tuotteen tarjoama hyöty asiakkaalle, sekä tuotteen tai palvelun kyky vastata asiakkaan spesifiin tarpeeseen tai kyky ratkaista asiakkaan ongelma, jota varten hän tuotteen tai palvelun on päättänyt ostaa.

Haluttiin tai ei, niin aina siitä [kohtaamisesta] jää joku kokemuksellinen jälki, mut etä kyl me niinku lähetään siitä et sä et sitä yksittäistä kohtaamista muotoile hyväksi asiakaskokemukseksi, jos se prosessi tai se tuote tai se palvelu ei aidosti ratkaise asiakkaan tarvetta tai jotakin asiakkaan ongelmaa. Ja tavallaan kun puhutaan asiakaskokemuksesta ja tavallaan kilpailuetua tuottavasta asiakaskokemuksesta, niin kyllä se meille tarkoittaa sitä, että meidän tuotteen ja palvelut on rakennettu asiakastarpeen ympärille. (H6)

Lisäksi kokemuksen muodostumiseen vaikuttaa olennaisesti kokemuksen helppous ja vaivattomuus. Tämä ilmenee esimerkiksi korostuvan aikataulupaineen sekä monikanavaisuuden ja saavutettavuuden vaatimuksina. Helppouteen linkittyä myös onnistuneen käyttökokemuksen painottaminen, mikä osaltaan tekee kohtaamisista asiakkaalle vaivattomampia. Pragmaattisten element-

tien voidaan katsoa koostuvan tuotteen ja palvelun luomasta arvosta sekä asiakkaalle muodostuvasta mahdollisimman pienestä vaivasta tämän arvon saavuttamiseksi. Vaikka kohtaamisista luotaisiin entistä parempia asiakkaalle, on muistettava tuotteen ja palvelun, josta asiakas lähtökohtaisesti maksaa, merkitys kokemuksen muodostumisessa. Kuuselan ja Rintamäen (2002, 132-137) mukaan arvon muodostumisessa rationaalisten ostopäätökseen vaikuttavien syiden rooli on perustavassa asemassa, mahdollistamassa abstraktimpien elementtien vaikuttavuutta.

Asiakaskokemuksen muodostumisessa suurta roolia näyttelee myös emotionaalinen elementti. Emotionaalinen arvonmuodostumisen elementti on Kuuselan ja Rintamäen (2002, 132-137) mukaan arvonmuodostumisen ylin taso, jota kilpailijoiden on haastavaa kopioida, mikä osaltaan tukee kilpailuedun saavuttamista. Tämä korostuu aineiston perusteella erityisesti fyysisissä kohtaamisissa, joissa toimihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa asiakkaan tunnekokemuksen muodostumiseen. Tähän koettiin tekijöiksi muun muassa asiakkaan kuuntelu sekä aito läsnäolo kohtaamisissa.

Joo tai sitten että ollaan puhelimesta tai verkossa, niin oikeesti kuunnellaan sitä asiakasta ja ratkastaan hänen ongelmansa. (H1)

Me ollaan päästy aika syvällisestikin ymmärtämään se, että tunnekokemuksella on tietenkin aika voimakas merkitys ja siihen liittyen, ei vain se asiakkaan tunnetila, vaan myöskin sen tunnetila mikä sillä, joka on se henkilö jonka kanssa se asioi, tai sitten se palvelu jonka kanssa ollaan vuorovaikutuksessa välittää, että siinä on merkittävän iso asia. (H6)

Lisäksi emotionaalisen elementtiin vaikuttaviksi tekijöiksi tunnistettiin asiakkaan stereotypiat ja ennakkokäsitykset yrityksestä. Näiden muodostumiseen vaikuttavat asiakkaan omat aiemmat kokemukset yrityksestä tai sen tuotteista ja palveluista, mutta myös muilta välittyvät positiiviset tai negatiiviset kokemukset, sekä yrityksen markkinointi, brändi ja viestintä. Asiakkaan henkilökohtainen palvelu ja palvelun personointi voivat olla avainasemassa tämän elementin kehittämisessä. Toki emotionaalisen aspektin merkitys on myös asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta ongelmallista, sillä sen mittaaminen ja tutkiminen on haastavaa.

Yrityksen markkinointi, viestintä ja tarinat liittyvät asiakkaan elämäntapaan liittyvään komponenttiin, mikä liittyy kokemukset asiakkaan henkilökohtaiseen arvomaailmaan, mieltymyksiin ja käyttäytymiseen (Gentile ym. 2007). Viestinnän ja markkinoinnin kautta asiakkaalle muodostuvat mielikuvat luovat ennakkokäsityksiä ja voivat sitouttaa ja yhdistää asiakkaan yritykseen tai brändiin. Toki oleellista on, että asiakkaan kokemukset yrityksen kanssa tukevat tätä viestittyä mielikuvaa, koska muuten kokemukset eivät ole yhteneviä, mikä taas voi aiheuttaa asiakkaalle negatiivisen kokemuksen. Näihin liittyvät myös aistilliset kokemuksen elementit, joiden aineiston perusteella tunnistettiin liittyvän pääasiassa organisaation konttoreihin.

Gentilen, Spillerin ja Nocin (2007) luettelemien elementtien joukosta pie-nimmälle huomiolle jäivät kokemuksen kognitiiviset ja relationaaliset komponentit. Näistä kuitenkin relationaalisen komponentin vaikutus ilmenee oletettavasti asiakkaan referenssiryhmissä sekä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa jaettavina kokemuksina tai suosituksina. Tosin, suositteluiden perusteella toiminta voi viitata enemmän tuotteen tai palvelun rationaaliin hyötyihin, eikä Schmittin (1999) mainitsemaan positiivisen hyväksynnän tavoitteluun.

Muiden henkilöiden jakamat referenssit ja kokemukset liittyvät myös Verhoefin (2007) listaamiin asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin. Sosiaalisella ympäristöllä viitataan yrityksessä paikalla oleviin asiakkaisiin, sekä myös digitaalisissa kanavissa jaettuihin suosituksiin. Tässä tekijässä etenkin digitaaliset kanavat näyttävät suurta roolia, erityisesti kun palveluita siirretään entistä enemmän digitaalisiin kanaviin, mikä kasvattaa sähköisten palveluiden käyttäjien määrää.

Asiakaskokemuksen muodostumisen tekijöistä aineistosta eniten nousivat esiin palvelukohtaisiin ja -kanaviin liittyvät tekijät. Näissä korostuivat vahvasti rationaaliset vaikutukset sekä tuotteen tai palvelun käytettävyyteen liittyvät tekijät, kuten aikataululliset tekijät ja vaivattomuus. Palvelukohtaisissa fyysisissä kanavissa tunnistettiin myös toimihenkilön osaamisen ja käytöksen merkitys kokemuksen muodostumisessa. Asiakkaan kuuntelulla ja tukemisella on vaikutusta myös asiakkaan tunnekokemukseen pragmaattisten kokemustekijöiden lisäksi. Asiakkaan kokeman käyttökokemuksen tunnistettiin myös vaikuttavan asiakaskokemuksen muodostumiseen, mikä korostuu varsinkin digitaalisissa kanavissa. Käyttökokemuksen syntymisessä osatekijänä on myös saatavuus eli asiakkaan pääsy palveluiden äärelle. Tämä liittyy sekä fyysisiin että digitaalisiin kohtaaisiin, mutta korostuu digitaalisten kohtaamisten kohdalla. Oikeissa kanavissa läsnäolo on oleellinen tekijä digitaalisen kokemuksen muodostumisessa.

5.1.2 Onnistuneen asiakaskokemuksen muodostuminen

Kuten edellä on jo käynyt ilmi, korostuvat asiakaskokemuksen muodostumisessa vahvasti tuotteen tai palvelun rationaaliset ja käytännölliset hyödyt asiakkaalle. Aineiston perusteella myös onnistuneen asiakaskokemuksen elementit koostuvat pääasiassa näistä tekijöistä.

Onnistuneessa asiakaskokemuksessa korostuu aineiston perusteella tarjotun ratkaisun sopivuus asiakkaalle ja hänen tarpeisiinsa. Asiakkaan ongelmien mahdollisimman laadukas ratkaiseminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä epäso-pivan ratkaisun heikentämää kokemusta voi olla erittäin haastava kääntää positiiviseksi pelkästään oheistekijöiden avulla. Sopivan ratkaisun löytymisessä esiin astuu myös yrityksen henkilöstön osaaminen, jotta he pystyvät tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja rakentamaan heidän tarpeisiinsa sopivan ratkaisun. Onnistuneessa kohtaamisessa yrityksen edustaja voi myös tunnistaa muita tarpeita kuin mitä asiakas on tullut hakemaan ja tarjota näihin ratkaisua samassa kohtaamisessa. Näin voi tapahtua esimerkiksi haettujen luottopäätösten yhteydessä havaittujen vakuutustarpeiden kohdalla.

Onnistuneiden asiakaskokemusten muodostumisessa asiakkaalle sopivia ratkaisuja tulisi myös kyetä tarjoamaan eri asiointikanavissa. Yrityksen joustavuus kohtaamisissa asiakkaan toiveiden mukaisesti tunnistettiin yhä useammin onnistuneen asiakaskokemuksen elementiksi. Tämä ilmenee esimerkiksi asiakkaan mahdollisuutena valita käytettävä asiointikanava, jossa kohtaamiset tapahtuvat. Yritys ja sen henkilöstö sopeuttavat oman toimintansa asiakkaiden toiveiden mukaiseksi.

Asiakas ensisijaisesti päättää esimerkiksi vaikka missä kanavassa toimitaan. Konttori, verkkoneuvottelu, puhelu, aina kysytään asiakkaalta mitä se haluaa tehdä, missä ja milloin. Me joustetaan sen mukaan. (H2)

Digitaalisten kanavien myötä asiakkaan on siis usein mahdollista valita haluessaan asiointikanava, joka ei ole sidottu mihinkään fyysiseen paikkaan. Paikkasitomattomuus vaatii asiakkaalta vähemmän panostettua aikaa, kun hänen ei tarvitse siirtyä kotoaan konttorille. Lisäksi, haastateltavat ovat tunnistaneet asiakkaiden rentoutuvan kyetessään hoitamaan pankkiasioitaan omalta kotisohvaltaan.

Kohtaamisen sujuvuutta ja helppoutta painotettiin paljon onnistuneen asiakaskokemuksen kohdalla. Mahdollisimman helppo ja sujuva kohtaaminen tarkoittaa asiakkaalle pientä vaivannäköä ja oman aikansa uhraamista (Dixon ym. 2010, 116-122.). Asiakkaan vaivan- ja ajansäästön merkityksen puolesta puhuu myös pyrkimys mahdollisimman suureen hyödyn tarjoamiseen asiakkaan ja yrityksen välisissä kohtaamisissa. Onnistuneen kohtaamisen tekijöiksi tunnistettiin asiakkaan tarpeiden ratkaisu ja asioiden kuntoon laittaminen kerralla, tai mahdollisimman pienellä kohtaamisten lukumäärällä.

Sitten sujuvuus ja siihen liittyy joustavuus myös, et asiakkaan näkökulmasta et se syntyy ja me tiedetään, et tällainen kerralla kuntoon -ajattelu hyvin paljon, et pitäisi välttää asiakkaan pompottelua. (H4)

Mahdollisimman laajan palvelun tarjoaminen vaatii yritykseltä kykyä toimia yli organisaatio- tai prosessirajojen, joka vaatii toimintamallien muokkaamista ja toimintaa kankeuttavien siilojen minimointia. Siiloutuneet ja kankeat sisäiset prosessit voivatkin pahimmillaan muodostua asiakaskokemuksen kompastuskiveksi (Löytänä & Korkeakoski 2014, 70-73.) Useampien kohtaamisten kohdalla onnistumisen edellytyksenä tunnistettiin asiakkaan tehokas siirtyminen eteenpäin asiakaspolulla ja jatkuvuus kohtaamisten välillä. Tämä tarkoittaa käytännössä nopeaa asioiden käsittelyä ja asioiden käsittelyn jatkuvuutta kohtaamisten välillä. Jatkuvuuden kehittäminen tarkoittaa myös teknologisia vaatimuksia, mikäli asiakkaan kohtaamiset sijoittuvat eri asiointikanaviin. Yrityksen saavutettavuus huomiointiin onnistuneiden kokemusten elementtinä, mikä korostuu sähköisten kanavien yleistyessä. Tämä vaatii yritykseltä myös proaktiivista asennetta, jotta kyetään olemaan läsnä kanavissa, joissa asiakkaat ovat.

Toinen aineistosta esiin noussut onnistuneen asiakaskokemuksen elementti oli asiakkaan emotionaaliset kokemukset. Emotionaalisten kokemusten mer-

kitys korostuu erityisesti kohtaamisissa, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa esimerkiksi toimihenkilön kanssa. Näissä kohtaamisissa asiakkaan inhimillinen ja asiallinen kohtelu, asiakaspalvelutaidot sekä positiivisen tunteen tuottaminen asiakkaille ja asiakkaan tukeminen nähtiin onnistuneen kohtaamisen mahdollistajina.

5.1.3 Asiakaskokemuksen uhat

Tarkasteltaessa onnistuneen asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyviä uhkia, eräs haastateltavista kiteytti kipukohtien muodostuvan kolmesta osaluueesta: prosessitehokkuudesta, henkilökohtaisesta palvelusta sekä toimintahäiriöistä. Näiden lisäksi on tunnistettavissa ostettavasta tuotteesta tai palvelusta johtuva asiakkaan odotusten alittuminen.

Kykenemättömyys vastata tuotteeseen kohdistuviin odotuksiin voi johtua useasta eri syystä. Yritys ei välttämättä omalla tuoteportfoliollaan kykene ratkaisemaan asiakkaan tarpeita optimaalisella tavalla. Lisäksi, odotusten nousuun voi liittyä asiakkaan oman referenssiryhmän vaikutus asiakkaan odotuksiin. Mikäli asiakkaalle on kerrottu sopivasta ja esimerkiksi edullisesta tarjouksesta, odottaa asiakas omassa kohtaamisessaan saavansa samanlaisen tuotteen tai palvelun.

Asiakkaat paljon käyttää sosiaalista mediaa tällaisena niin kuin verrokki sparraajana. Niinkun ennen tai voi olla että sen neuvottelun jälkeen kun ne on käyny pankissa, niin ne saattaa sit omalta joltain viiteryhmältään somessa kysyä, että mää oon saanu tällasen tarjouksen, onks tää hyvä kannattaaks mun tarttua tähän. Et eihän tän tyypistä keskustelua oo koskaan aikasemmin käyty.(H3)

Prosessitehokkuuden ongelmat ja toimintahäiriöt liittyvät usein teknologian toimimattomuuteen. Tämä on tunnistettu käytännössä keskenään keskustelemattomina järjestelminä tai tiedonsiirron katkoksina, joiden johdosta esimerkiksi asiakkaiden kohtaamiset eivät jatku saumattomasti edellisen kohtaamisen jälkeen. Lisäksi digitaalisissa kanavissa käytettäessä esimerkiksi chatbotteja, voi ongelmaksi muodostua kykenemättömyys suoriutua asiakkaan ongelman tai tarpeen ratkaisemisesta. Tällöin asiakas joutuu digitaalisen kanavan jälkeen vaihtamaan toimivampaan kanavaan, jolloin digitaalinen kohtaaminen oli turhaa vaivannäköä. Digitaaliset kanavat haastavat myös yrityksen henkilöstöä henkilöavusteisissa kohtaamisissa, sillä digitaalisesti asiakkaiden kanssa kommunikoidessa tuntemusten ja ilmapiirin välittäminen on haastavampaa. Varsinkin ensimmäisen neuvottelun tapahtuessa digitaalisessa kanavassa, on yhteyden luominen asiakkaan kanssa fyysistä kohtaamista vaikeampaa.

Nyt kun uudistutaan niin on esimerkiksi verkkoneuvottelu, niin siinä kun sää oot ruudun takana, niin siellä on toinen ihminen toisessa päässä mutta te ette oo fyysisesti siinä niin se on aika vaikee käytännössä välittää se positiivinen fiilis joskus siitä ruudun läpi, et tämmösiä asioita pitää sit varmasti miettiä et miten sille asiakkaalle saahaan se öö hyvä fiilis ja asiakaskokemus sitte varmistettua vaikka käytäs nimen omaan digikanavissa neuvotteluja ... Se on sitten aika vaikee luoda siinä jos se ensimmäinen neuvottelu on nimen omaan se verkkoneuvottelu, siellä on vaan kasvo sulla.(H2)

Toimihenkilön rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa on suuri ja toimihenkilö voi omalla toiminnallaan paitsi parantaa kokemusta, myös kääntää omalla toiminnallaan muuten positiivisen kohtaamisen negatiiviseksi. Jopa niin, että tuotteen ollessa kunnossa ja sopiva asiakkaan tarpeisiin, voi toimihenkilö omalla toiminnallaan pilata muuten onnistuneen asiakkaan kohtaamisen yrityksen kanssa.

Teknologian kehitys ja sen aiheuttamiin vaikutuksiin palveluissa liittyy asiakkaiden yrityksille muodostama aikataulupaineen kasvu. Ennen digitaalisiin palveluihin siirtymistä asiakkaiden asettamat vaateet palvelun nopeudelle olivat tämän hetkeen vaatimuksiin verrattuna huomattavasti hitaampia. Tähän vaikuttaa muiden uusien digitaalisten palveluiden yleistyminen ja asiakkaiden tottuminen palveluiden ja ohjelmien nopeutumiseen yleisesti.

Ettei kyllähän asiakkaat muokkaavat kokoajan sitä niinku kokemusmaailmaa ja sitten niitä odotuksia, että kyllähän aikataulupaine ja kaikki sellanen tulee sieltä asiakkaitten maailmasta. Aikaisemmin saatto olla ihan ok, että verkkoviestiin vastattiin kahden pankkipäivän kuluessa. Nykyään se on niin et jos siihen ei kahteen tuntiin oo vastattu nii ollaan myöhässä, et kyllähän niinku se kokemusmaailma on sitä, että maailma nopeutuu ja meidän täytyy vaan niinku vaan resursoida asiat täällä niin että me pystytään oleen siinä niinku mukana niitten asiakkaiden odotuksissa. (H3)

Asiakaskokemuksen kannalta ongelmakohtia voidaan täten havaita teknologista, prosesseista tai henkilöstöstä johtuvista syistä. Näiden kaikkien mahdollisten ongelmakohtien minimointi vaatii kohtaamisten tarkastelua hyvin moniulotteisesti. Tämä vaatii niin palvelumuotoilullista kuin myös teknologista ymmärrystä ja osaamista. Oleellista onkin jälleen tunnistaa asiakkaan kohtamisiin välittyvät ongelmat ja selvittää toimenpiteet, joilla nämä ongelmat saadaan ratkaistua.

5.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamista käsittelevissä analyyseissä tarkastellaan aineistosta esiin nousseita teemaan liittyviä osa-alueita, sekä toimenpiteitä, joita asiakaskokemuksen näkökulmasta on tehty. Löytänä ja Korteso (2011) argumentoivat asiakaskokemusten johtamisella pyrittävän maksimoimaan yritysten asiakkailleen tuottamaa arvoa luomalla asiakkaille merkityksellisiä asiakaskohtauksia. Näin kokonaisvaltaisen tavoitteen saavuttaminen linkittyy useampiin yrityksen toimintoihin. Näiden asiakaskokemuksen johtamiseen ja toisiinsa liittyvien toimintojen käsittely on yhdistetty samaan lukuun, asiayhteyksien analysoinnin ja kokonaiskuvan hahmottamisen helpottamiseksi.

Asiakaskokemuksen johtaminen nähdään OP Ryhmässä hyvin kokonaisvaltaisena käsitteenä, joka sisältää useita eri osa-alueita. Yleisesti, sen voidaan kuitenkin katsoa tarkoittavan asiakaskeskeisten toimintamallien kehittämistä ja jalkauttamista, niin prosesseissa kuin organisaatiokulttuurillisesti. Johtamisen tavoitteena voidaan pitää onnistuneiden kohtaamisten edellytysten rakentamis-

ta, sillä kaikkien yksittäisten kohtaamisten varsinainen johtaminen on käytännössä mahdotonta. Sen sijaan mahdollisimman monipuolinen, onnistumiseen tähtäävien edellytysten luomisen voidaan katsoa olevan asiakaskokemuksen johtamisen keskiössä. Asiakaskokemuksen johtamisessa oleelliseksi on tunnistettavissa myös johtamisen jatkuvuus ja järjestelmällisyys. Asiakkaiden tarpeet kohtaamiselle päivittyvät jatkuvasti, mikä vaatii kehittämistoimilta jatkuvaa kykyä kehittyä ja huomioida muutos. Lisäksi, asiakaskokemusta johdattaessa on kyettävä kiinnittämään huomioita isojen kokonaisuuksien myös pienempiin yksityiskohtiin. Asiakaskokemuksen johtamisessa OP ryhmässä onkin pyritty järjestelmälliseen kohtaamisten tarkasteluun ja ongelmien ratkomiseen, kokonaisvaltaisesti kaikissa kanavissa.

5.2.1 Kohtaamiset, prosessit ja kehittäminen

Asiakaskokemuksen johtamisen ytimessä ovat yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset, joissa asiakaskokemus muodostuu. Kohtaamisia tapahtuu niin fyysisissä kuin digitaalisissa kanavissa, ja kaikkien kanavien kohtaamiset on otettava kokonaisvaltaisessa johtamisessa huomioon. Kokemusten painotuksesta on huomioitava se, että aineiston mukaan kohtaamisista 97% tutkimusorganisaatiossa muodostuu digitaalisissa kanavissa. Silti aineistosta on tunnistettavissa näkemyksiä, joiden mukaan fyysisillä kohtaamisilla on digitaalisia suurempi merkitys. Kohtaamisissa oleelliseksi huomioidaan myös asiakkaan saavuttama lisäarvo, huolimatta asiointikanavasta. Kohtaamisista saatavan hyödyn kehittämiseen onkin panostettu ja asiakkaan hyötykokemusta myös mitataan systemaattisesti.

Kohtaamisissa pyritäänkin ”kerralla kuntoon” -ajatteluun, jotta asiakas saisi uhraamalleen ajalle mahdollisimman suuren hyötyvastikkeen. Sujuvuutta myös kehitetään useiden palvelukanavavaihtoehtojen kautta ja antamalla asiakkaalle mahdollisuus valita käytettävä kanava. Tämä vaatii yritykseltä paitsi teknologista kehitystä, myös työntekijöiden osaamisen kehittämistä uusiin kanaviin ja työkaluihin liittyen. Saavutettavuuden kehittämiseksi yrityksessä on myös muokattu asiakkaille tarjottavia palveluaikoja, jotta ne vastaisivat paremmin asiakkaiden tarpeita. Yksi esiin nousseista kehitystoimista on myös valituille asiakkaille nimetty yhteyshenkilö, joiden suora puhelinnumero on asiakkaiden käytettävissä. Tämä mahdollistaa helpon kommunikaation toimihenkilön kanssa sekä jatkuvan ja kehittyvän vuorovaikutuksen toimihenkilön ollessa aina sama.

Onnistuneiden kohtaamisten edellytysten luomiseen liittyviä toimenpiteitä on organisaatiossa tehty niin fyysisiin kuin digitaalisiin kohtaamisiin liittyen. Henkilöstön kouluttaminen on tietysti avainasemassa, ja toimihenkilöille on luotu suuntaviivoja, kuinka erilaisissa tilanteissa tulisi toimia parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Onnistuneita toimintatapoja tuodaan myös esille, jotta onnistumisista saatu oppi saataisiin muidenkin henkilöiden tietoon. Lisäksi tukimateriaaleihin ja niiden saatavuuteen on kiinnitetty huomiota.

OP Ryhmässä asiakaskokemuksen johtamisessa sekä kohtaamisten ja prosessien kehittämisen perustana nähdään palaute ja sen hyödyntäminen. Palautetta asiakkailta kerätään aktiivisesti eri kanavissa ja kohtaamisten jälkeen ja palautteen hyödyntämistä käytetään yhtenä kehittämisen työkaluna.

H2: Tosiaan toivotaan meidän asiakkailta hirveesti palautetta, aina sitä ei ihan hirveesti saada, mut tota, tosiaan sitä vaan pitää antaa, ei mitään pysty kehittämään, jos ei tieta mihinkä suuntaan pitää kehittää.

Aineistosta nousi esiin ajatuksia palautteen vajaasta saatavuudesta digitaalisista kanavista. Tähän todettiin syyksi esimerkiksi sähköpostitse lähetettävien kyselyiden suuri määrä, minkä johdosta asiakkaat eivät vastaa kyselyihin niin aktiivisesti kuin fyysisissä kohtaamisissa tablettilaitteella teetettäviin kyselyihin. Digitaalisissa kohtaamisissa hyödynnetään kuitenkin vahvasti analytiikkaa, millä voidaan tarkastella esimerkiksi kuluttajien käyttäytymistä OP:n digitaalisissa palveluissa, jotta löydetään asiakas- tai käyttökokemusta rajoittaviin tekijöitä. Fyysisissä kohtaamisissa, kuten myös digitaalisissa, palveluiden ja kohtaamisen käytettävyyttä pyritään parantamaan palvelumuotoilijoiden avulla. Heidän tehtävänä on kehittää palvelua paremmaksi asiakkaiden kannalta ja omaksua asiakkaan rooli palvelua kehitettäessä. Analytiikan tulkitessa jo olemassa olevia kohtaamisia ja palveluita, on palvelumuotoilulla iso rooli uusien avauksien onnistumisessa. Palveluiden kehittämisessä, niin fyysisten kuin digitaalisten, on myös rohkeasti osallistettu asiakkaita ja asiakkaat ovat myös testanneet vasta suunnittelupöydällä olevia tuotteita.

Ihan alkuvaiheessa kun puhutaan siitä, että ylipäätään mihin suuntaan me kehitetään liiketoimintaa niin aika tämmönen syvällinenkin asiakasymmärrys on olennaista, että tiedetään ja tunnistetaan niitä piileviä asiakastarpeita ja asiakkaan ongelmia mitä ei oo vielä ratkastu tai mitä kyettäs ratkaisemaan uudella tavalla, että siinä asiakas on tietenki voimakkaasti mukana. Se voi olla tutkimustietoa se voi olla haastatteluja, se voi olla niinku monia erilaisia tapoja osallistaa sitä asiakasta. Sit ku mennään siitä eteenpäin aletaan kehittää sitä palvelua, joka ratkaisee sen ongelman joka oltiin aiemmin tunnistettu, niin siinä meillä on sitten erilaisia cocreation-menetelmiä ynnä muita missä me yhdessä asiakkaiten kanssa kehitetään sitten ja validoidaan niitä että me tehdään oikeita asioita. Sitten vielä ihan loppuvaiheessa sit siinä että kun meillä on jo niinkun niitä ilmentymiä siitä palvelusta yksittäisten kohtaamisten muodossa niin sitten myöskin osallistutaan ihan asiakastestausten, oli ne sitten käyttöliittymätestauksia tai jotain muun tyyppisiä testauksia. Menetelmäsetti on hyvin laaja; sieltä tutkimuksista ihan yksittäisiin haastatteluihin ja myöskin niin kuin digitaalisissa kanavissa erilaisiin kyselyihin ja ja tuota niinku testeihin liittyen. (H6)

Tämä on mahdollistanut asiakaspalautteet ja -kokemusten hyödyntämisen tuotteen tai palvelun kehittämisessä, sekä myös antanut merkkejä siitä, onko kehityskohteelle odotettavissa tilausta. Yhteistä eri kanaville ja kehitysmetodeille on kuitenkin jatkuvuus. Kuten aiemminkin todettu, asiakkaiden odotukset palvelua kohtaan kasvavat jatkuvasti, mikä edellyttää yrityksen ja asiakkaiden välisen kohtaamisten kehittymistä. Kohtaamisten kehittämisen jatkuva prosessi on välttämätöntä odotuksiin vastaamisessa. Toisaalta, jatkuvuus ja jatkuva kehittämistyö mahdollistaa nopeiden muutosten tekemisen, ongelmiin puuttumisen

sekä testaamisen, mikä olisi huomattavasti haastavampaa, jos yritys toteuttaisi muutoksia pääsääntöisesti suuremmissa kokonaisuuksissa.

Prosessien ja kohtaamisten kehittämisessä huomionarvoista on myös asiakaskokemuksen organisaatio- ja prosessirajattomuuden huomiointi.

Kun se asiakaskokemus loppupeleissä niin, se ei tunne organisaatorajoja eikä se tunne prosessien vastuurajoitteita. Asiakkaan ongelmasta pitää pystyä ottaan koppi ja se pitää kantaa organisaation ja prosessien vastuurajojen yli kunnes se asiakas, asia on ratkaistu. (H5)

Kun asiakas tarvitsee pankki- ja vakuutuspalveluita, ei hän laske kokemukseensa liittyviä odotuksia perustuen pankin toimintoperusteiseen organisaatiokentteeseen. Täten kohtaamisten suunnittelu asiakkaan näkökulmasta voi vaatia organisaatiolta prosessien muuttamista siten, ettei asiakkaan kokemus kärsi toimintojen siilomaisesta rakenteesta yrityksessä. Saman ovat tunnistanee myös Löytänä ja Korhikoski (2014), jotka mainitsevat siiloutumisen yhdeksi asiakaskokemuksen kompastuskiveksi.

Kohtaamisten ja niiden taustalla tapahtuvien prosessien kehittämisessä OP Ryhmässä on painotettu erityisesti pragmaattiseen elementtiin. Kohtaamisista on pyritty tekemään mahdollisimman sujuvia, joustavia ja helppoja asiakkaille. Kohtaamisten rationaaliin elementteihin panostaminen ei ole yllättävää, sillä pragmaattisilla tekijöillä koettiin olevan suuri vaikutus asiakaskokemuksen muodostumisessa. Onnistuneissa kohtaamisissa yrityksessä kiinnitettiin huomiota myös asiakkaan tunnekokemuksiin. Tätä on pyritty viemään käytäntöön ja asiakkaalle positiivisen tunteen tuottaminen on tunnistettavissa yhdeksi kohtaamisten kärkitehtävistä.

Et tota, käytännössä siis se, että saadaan se asiakas iloiseks jos haluaa tiivistää. Et meillä ihan oikeesti on siihen mittari, meillä oli semmonen pilotti, et mikä, asiakkaalle jäi tunnetila sen tapaamisen jälkeen. Et oliko se myrksi vai iloinen. Et tota, kärjestyksin noin. Mut siinä me halutaan tsemapata et oikeesti jäis hyvä fiilis siitä tapaamisesta. (H2)

Asiakkaan positiiviseen tunnekokemukseen pyritään kehittämällä toimihenkilöiden osaamista, sekä poistamalla kohtaamista turhaa, ja pankkimaailmalle stereotyyppistä, jäykkyyttä. Emotionaalisen elementin suuri merkitys näkyy myös tunnekokemuksen mittaamisen kehityksenä ja seuraamisessa.

Kohtaamisista ei voida irrottaa brändin yhteyttä asiakkaan ennakkokäsityksiin ja odotuksiin kohtaamisista. OP Ryhmään kuuluu useita eri brändejä ja kun asiakaskokemus muodostuu kaikista yrityksen ja asiakkaan kohtaamisesta yrityksen tai brändin kanssa, on yhtenäisen brändikuvan ja -kokemuksen luominen tunnistettu tärkeäksi tehtäväksi. Tämän lisäksi markkinointiviestinnän tulee tukea myyntiä ja olla linjassa kokemusten ja brändimielikuvan kanssa.

5.2.2 Asiakaskeskeisyys ja organisaatiokulttuurin muutos

Asiakaskokemuksen johtamisessa on oleellista, että organisaation toimintaa lähestytään asiakaskeskeisesti. Tämä nousi aineistosta vahvasti esiin. Haastattel-

tavien mukaan kaiken toiminnan tulisi tapahtua asiakaskeskeisistä lähtökohdist ja asiakas tulisikin sijoittaa palveluiden kehittämisen keskiöön. Asiakaslähtöinen ajattelu ja asiakaskokemuksen kehittyminen on tarkoittanut esimerkiksi asiakaskokemukseen liittyvien vastuiden ymmärtämistä läpi organisaation. Uudet vastuut ovat myös vaikuttaneet organisaation työntekijöiden työtehtäviin.

H4: Mun mielestä asiakaskokemusta kukaan ei voi ulkoistaa, jokainen työntekijä meillä tekemällä parhaansa niinku laittamalla se asiakkaan etu ensimmäiseksi. Jokainen pystyy siihen, et tavallaan omalla vastuualueella jokainen meistä vastaa siitä asiakaskokemuksesta, sit on se et miten syntyy yhtenäinen asiakaskokemus ja tavallaan se et mitä me lähdetään kehittämään ja näin.

Asiakaskokemuksen vastuualueet eivät myöskään liity ainoastaan asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden toimenkuvaan. Myös asiakkaiden silmien ulkopuolella toimivien henkilöiden työpanoksella on vaikutus asiakaskokemuksen, esimerkiksi tuotekehityksen tai sähköisten kohtaamisten käytettävyyden muodossa.

Työntekijäkokemus tunnistettiin myös oleelliseksi tekijäksi asiakaskokemuksen kehittämisestä puhuttaessa.

Ihan vastaavasti asiakaskokemusta on myös työntekijäkokemus. Et hyvä työntekijäkokemus tarkoittaa hyvää asiakaskokemusta yleensä, kun kaikki muut asiat on laitettu kuntoon. (H5)

Työntekijäkokemuksen kehittämiseen kannattaa keskittyä ja panostaa, sillä sen nähtiin heijastuvan lopulta asiakaskokemukseen. Työntekijäkokemuksen kehittämisen tunnistettiin lähtevän pienistä asioista, jotka vaikuttavat työntekijöiden arjessa, ja niiden kuntoon laittamisesta. Tähän on vaikutusta myös rekrytoinnilla, ja uusien henkilöiden rekrytoinnista vastaavilla henkilöillä nähtiin olevan suuri merkitys asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tämä korostuu asiakasrajapinnassa olevissa positioissa, joissa vaihtuvuus on suurta ja työntekijöiden kouluttamisessa asiakaskokemuksen osajiksi vaaditaan tietynlaista ”OP yhteensopivuutta”. Työnantajakokemuksen kehittäminen heijastuu onnistuessaan myös työnantajabrändiin, mikä osaltaan helpottaa uusien kykyjen rekrytoimista organisaatioon.

Keskittyminen asiakaskeskisyyteen on tarkoittanut kohdeorganisaatiossa myös suurta organisaatiokulttuurin muutosta perinteisestä finanssitoimijasta kohti monialaista palveluyritystä. Jos perinteisessä kulttuurissa konsernin toimintoja kehitettiin finanssiorganisaation omista lähtökohdista, on asiakkaan asettaminen kuskin paikalle valtava muutos.

H5: Me muututaan niin kuin sellaisesta hyvin ei-asiakaslähtöiseltä toimialalta finanssitoimijana nyt täysin asiakaslähtöiseksi, kun me muututaan palvelubrändiksi. Et tässä on nyt iso kulttuurillinen muutos menossa myös.

Aineistosta nousi esiin myös näkemyksiä, joiden mukaan asiakaskokemuksen kohtaamisia ei voi priorisoida, vaan kaikki kokemukset ovat kokonaisuuden kannalta yhtä suuressa roolissa. Isompien kohtaamisten painottamisen sijaan,

jokaisen asiakkaan ja yrityksen välisen kohtaamisen optimointi vaatii paljon työtä ja jatkuvaa paneutumista, mikä kuuluttaa omalta osaltaan asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin tärkeyttä. Kulttuurillisen muutoksen tilanne nähtiin kohdeorganisaatiossa olevan vielä alkutaipaleella, mutta asiakaskokemus ilmiönä on kuitenkin saatu ajettua sisään läpi organisaation. Sen läsnäolo nähtiin tiedostettavan ja aineiston perusteella siitä myös puhuttiin läpi organisaation. Viestintä on suurten organisaatiomuutosten kohdalla suuressa merkityksessä, joten mikäli keskustelu yrityksen ja työntekijöiden välillä on vuorovaikutteista ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman kykynsä vaikuttaa muutoksessa, on henkilöstön mahdollista sitoutua muutokseen paremmin (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 209-214). Muutoksen tärkeyden ja merkityksen ymmärtämisessä on varmasti auttanut OP Ryhmässä toteutettu ”Kohtaamo”, jossa pyritään kasvattamaan työntekijöiden asiakaskokemukseen liittyvää tietämystä.

Organisaation sitoutuminen kulttuurilliseen muutokseen näkyy myös asiakaskokemusmittareiden linkittämisessä yhtiön tavoitteiden lisäksi myös henkilöstömittareihin. Esimerkiksi toimihenkilöiden bonuksiin vaikuttaa asiakkaiden suositteluhaluus. Tällainen yksittäisiä työntekijöitä koskettava mittareiden käyttö konkretisoi muutosta organisaatiossa ja tekee muutoksesta työntekijälle henkilökohtaisempaa. Tosin, haastatteluissa tuli myös ilmi mittariston epäsovivuutta bonuksen perusteeksi. NPS tulos viittaa usein koko yhtiöön ja mittariston tulos voi muuttua esimerkiksi mediassa esiintyneiden negatiivisten otsikoiden vuoksi. Tällaisissa tilanteissa yksittäisen toimihenkilön panoksella ei ole vaikutusta mitattavaan tulokseen, eikä hän voi omalla työllään vaikuttaa saamiinsa bonuksiin.

5.2.3 Mittaaminen ja datan hyödyntäminen

Kokemuksista ja asiakkailta saatavaa palautetta käytetään asiakaskokemuksen kehittämisen perustana. Mittaaminen ja kohtaamisista saatavan datan hyödyntäminen onkin yksi merkittävistä asiakaskokemuksen johtamisen osista. Mittaamisen ja palautteen tavoitteena on ymmärtää asiakasta entistä paremmin sekä selvittää, mitkä kohtaamiset onnistuvat sekä tunnistaa tuotteiden ja palveluiden kipupisteitä parempien asiakaskokemusten luomiseksi.

OP Ryhmässä kohtaamisiin liittyvää mittaamista toteutetaan paljon eri palvelukanavissa. Fyysisissä kohtaamisissa palautetta pyritään kysymään aktiivisesti kohtaamisen aikana, sekä tabletilla tehtävällä kyselyllä kohtaamisen jälkeen. Digitaalisissa kohtaamisissa esimerkiksi verkkoneuvotteluiden jälkeen palautekysely lähetetään asiakkaalle sähköpostitse. Palautekyselyn lisäksi asiakkailta saatavaa palautetta kerätään myös sosiaalisen median kanavissa sekä kohtaamisissa esimerkiksi kassapalveluissa. Digitaalisissa kanavissa kohtaamisia tarkastellaan myös analytiikan avulla, esimerkiksi seuraamalla miten asiakkaat käyttävät palveluita. Datan avulla pyritään tunnistamaan palveluiden ja toiminnan heikkouksia ja kehittämään palveluita entisestään tämän tiedon perusteella.

Asiakkaille esitettävissä palautekyselyissä palautetta kerätään niin laadullisten kuin myös määrällisten kysymysten avulla. Asiakaskokemuksen kohdalla

merkittävin mittari on NPS (net promoter score) jolla mitataan asiakkaan suositte-
luhalukkuutta. Lisäksi kohtaamisista pyritään selvittämään asiakkaiden tyy-
tyväisyyttä sekä hyötykokemusta. Hyödyn kysyminen nähtiin tärkeänä useasta
syystä. Ensinnäkin, asiakkaat eivät ole valmiita uhraamaan omaa aikaansa koh-
taamisiin, joissa heidän tarvitsemansa asiat eivät etene, joten kohtaamisten
hyödyllisyys asiakkaiden tarpeiden tukemisessa koetaan tärkeäksi. Toiseksi,
suositte-
luhalukkuuden voidaan nähdä viittaavan koko ryhmään kohtaamisen
sijasta. Tällöin mittarin tulos ei kerro toimihenkilön osaamisesta tai kohtaami-
sen sujumisesta, vaan kohdistuu epämääräisemmin asiakkaan yleiseen suositte-
luhalukkuuteen koko OP Ryhmää kohtaan. Asiakkaan emotionaalisten koke-
musten merkitys on huomioitu onnistuneiden asiakaskokemusten kohdalla,
mutta tunnekokemusten mittaaminen ei ole ollut yhtä systemaattista. Pilotti-
luonteisesti asiakkailta on välillä tiedusteltu tuntemuksia kohtaamisten jälkeen,
mutta järjestelmällistä emotionaalisen elementin mittausta ei ole suoritettu. Tä-
hän on varmasti syynä tunnekokemusten mittaamisen haastavuus. Op-
ryhmässä onkin pyritty kehittämään myös emotionaalisia kokemuksia kartoit-
tavaa mittaristoa.

Haastavimmaksi osa-alueeksi mittaamisessa muodostuu saatavien tulosten ja datan hyödyntäminen. OP Ryhmä omaa suuret määrät tietoa asiakkais-
taan, heidän ostotavoistaan sekä kokemuksistaan yrityksen kanssa, mutta tie-
don hyödyntäminen tehokkaasti on vielä kehitysasteella.

Mä sanoisin näin että harva yritys Suomessa varmaan tietää suomalaisista
yhtä paljon kuin me. Meillä on niin paljon asiakkaita ja me ollaan markkinajohtaja
niin monella alalla, mutta ehkä enemmänkin sen datan hyödyntämisen kyvykkyys
puuttuu täysmääräisesti. (H5)

Datan parempaan hyödyntämiseen on pyritty mittaamisen ja datan jalostami-
sen keskittämällä sekä lisäresurssien kautta. Organisaatiossa ollaan myös ke-
hittämässä ”finanssiälyä”, jossa organisaation datavarantoja hyödynnetään asi-
akkaan eduksi. Mittareiden kautta saatavien tulosten hyödyntämisessä olisi
myös oleellista päästä käsiksi tulosten syihin, sillä esimerkiksi numeerinen NPS
tulos ei itessään vielä kerro juurikaan siitä, miksi asiakas on päätenyt vastaa-
maan tietyllä tavalla. Perustelut vastausten takana olisivat mielenkiintoisempia
kohtaamisten kehittämisen kannalta.

5.3 Digitalisaatio asiakaskokemuksen kehittämisessä

Digitalisaation merkitys finanssisektorilla, kuten myös monilla muilla toi-
mialoilla, on ollut merkittävä ja vaikutukset näkyvät niin yrityksen prosesseissa
kuin myös asiakkaiden kulutuskäyttäytymisessä. Asiakkaiden odotukset palve-
lun käytettävyydestä ja nopeudesta ovat muuttuneet lyhyessä ajassa huomatta-
vasti vaativammiksi. Aineiston perusteella yrityksessä odotetaan, että tulevai-
suudessa vauhti kiihtyy entisestään ja palveluiden pitää olla käytännössä koko
ajan asiakkaiden käytettävissä, mikä asettaa organisaatiot muutospaineen alle.

Asiakkaat ovatkin olleet hyvin vastaanottavaisia uusia palveluita kohtaan ja OP Ryhmän tarjoamia uusia palveluita on otettu käyttöön jopa odotettua paremmin. Uusien digitaalisten palveluiden avulla pyritään myös paremman asiakaskokemuksen tarjoamiseen, kun palveluita voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti ja palvelut voidaan tuoda helpommin asiakkaan saataville. Samalla asiakasta voidaan osallistaa aikaisempaa enemmän tuotteiden käyttämiseen ja kehittämiseen. Asiakkaat, jotka käyttävät palveluita aktiivisesti, luultavammin myös sioutuvat pankkiin paremmin.

Entistä voimakkaampi digitaalisiin palveluihin keskittyminen ei ole toisaalta pelkästään positiivinen asia. Haastateltavat näkevät uhkana yhteiskunnan entistä suuremman pirstaloitumisen, missä digitaalisten kanavien ulottumattomissa olevat henkilöt jäävät palveluiden ulkopuolelle. Tämä voi johtua henkilön omasta haluttomuudesta siirtyä digitaalisten palveluiden käyttäjäksi, osaamisen puutteesta tai siitä, ettei henkilöllä ole pääsyä digitaalisiin palveluihin esimerkiksi luottotietojen puuttumisen johdosta.

5.3.1 Digitalisaation hyödyntäminen asiakaskokemuksen rakentumisessa

OP Ryhmässä digitalisaatiolla on pyritty kehittämään erityisesti asiakaskokemuksen pragmaattista puolta. Uudet palvelut ja digitaalisiin kanaviin avatut palvelut mahdollistavat ajasta- ja paikasta riippumattomat palvelut, joiden käyttö on asiakkaille vaivatonta. Tällaisia palveluita on tuotu erityisesti mobiiliin, mikä tekee palveluista vielä työpöytäversioitakin liikkuvampia. Mobiili kulkee myös ihmisten arjessa jatkuvasti, mikä tekee uudet palvelut jatkuvasti asiakkaiden saataville. Tämä mahdollistaa asiakkaille helpomman palveluiden ja pankin saavutettavuuden. Saavutettavuuden kehittäminen on ollut tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Uusien digitaalisten palveluiden lisäksi, saavutettavuutta on pyritty kehittämään olemalla entistä enemmän läsnä eri kanavissa, panostamalla järjestelmien toimivuuteen sekä helpottamalla asiakkaiden yhteydenpitoa yhteyshenkilöihinsä. Pankin läsnäolon parantamiseksi digikanavissa on yrityksessä panostettu myös sisältöjen tuottamiseen. Organisaatiossa on vahva pyrkimys läsnäoloon, eikä vain niin, että asiakkaat löytävät yrityksen. Tilannetta käsitellään myös niin päin, että pankin tulee löytää asiakkaansa ja olla näin proaktiivisesti liikkeellä asiakasvuorovaikutuksessa.

no kyl mä osittain vastasin ensinnäkin se, että hyvä asiakaskokemus edellyttää, että asiakas sut löytää. Et me vastataan puhelimiin, meidän järjestelmät toimii, et me ollaan verkossa sitten kun ihmiset siellä hakee asuntoja tai jotain muuta tai hakee tietoa, et sitä varten me ollaan rakennettu meidän OP Mediaakin aika vahvasti, et me pystytään sisältöjä tuottamaan sinne. Mä sanoisin, et must-win battle: sun pitää löytää sen sun asiakas, et ei enää niin et asiakas löytää sut vaan sun täytyy löytää se asiakas.
(H4)

Digitaalisten palveluiden lisääntyessä, muodostuu pankille haasteeksi digitaalisten ja fyysisten palveluiden yhdistäminen. Saumattoman kokemuksen rakentaminen liikuttaessa erilaisten kohtaamisten välillä, nähdäänkin erittäin tärkeäksi missioksi organisaatiossa.

Digitalisaation myötä lisääntyneiden kanavien asiakaskokemuksen kehittämisessä on riittävästi kuitenkin vielä haasteita. Sujuvan ja saumattoman kokemuksen muodostuminen eri kanavien välillä on haaste mitä organisaatiossa ei ole vielä kyetty ratkaisemaan.

H6: Me ollaan niinku hyviä tekemään montaa kanavaa, mutta monikanavaisuutta ei oo, niinku kanavariippumattomasti me ollaan vähän huonoja, on eri asia tehdä multichannelia kuin omnichannelia

Digitaaliset palvelut mahdollistavat myös palveluiden personoinnin asiakas-kohtaisesti. Tulevaisuudessa ja teknologian kehittyessä nähdään, että asiakkaan tarpeet kyettäisiin tunnistamaan hänen käytöksestään ja palveluiden tarjonta ja personointi voitaisiin suorittaa automaattisesti tähän asiakasdataan perustuen. Tähän on kuitenkin tällä hetkellä vielä matkaa, ja täysin automatisoidut toiminnot vaatisivat myös esimerkiksi erilaisten rekistereiden sähköistämistä. Palveluita kuitenkin personoidaan jo nyt, esimerkiksi op.fi-palvelussa, jossa asiakkaalle etusivulla tarjottavaa sisältöä muokataan asiakkaan käytöksen perusteella, pyrkimyksenä tarjota asiakkaalle mahdollisimman relevanttia informaatiota. Personoinnissa painotetaan yrityksessä tarkoituksenmukaisuutta, personointia ei ole tarpeellista tehdä vain sen takia, että siihen on teknologinen mahdollisuus.

no se mahdollistaa täysin personoidun [kokemuksen] jos katsotaan että se on tärkeää. Se täysin personoitu on varmasti tärkeempi joillakin toimialoilla ja joissakin tuotteissa ja palveluissa kuin vaikka meillä, meidän kohdalla se vois tarkoittaa sitä, että kun sää meet vaikka OP.fi:hin niin tota sulla on vaikka se sun oma näkymä siellä aina, ja se on erilainen eri näkymä vaikka kuin sun vaimolla, siellä on sulle tärkeä data aina siinä hollilla. (H5)

siinä varmasti nyt kun puhutaan digitaalisesta kokemuksesta, että et jos niinku jokin kokemus on tänään täysin erilainen kokemus kuin eilen niin se alkaa kääntyy itsensä vastaan ja niiden palveluiden käytös alkaa kärsiä että en mä osaa siihen sanoa että missä se raja menee, tota sillä tavalla tietty niinkun konnotaatio esimerkiksi palveluiden käytössä pitää säilyttää, mut sit taas sisällöllisesti voidaan hyvinkin hyvinkin niinku vahvasti kohdentaa ja personoida sitä kokemusta. (H6)

Digitalisaation vaikutuksia voidaan tarkastella myös yrityksen näkökulmasta. Suurin hyöty on, että prosessien kehittyessä ja automatisoituessa, organisaatiolla on mahdollisuus irrottaa huomattavasti resursseja rutiininomaisista tehtävistä, jotka voidaan automatisoida. Näitä vapautuneita resursseja voidaan käyttää esimerkiksi keskittymällä entistä vahvemmin kohtaamisiin asiakkaiden kanssa. Myös itse kohtaamisissa asiakkaisiin voidaan keskittyä enemmän, kun tapaaamisen aikana suoritettavat prosessit nopeutuvat. Näin asiakkaan huomioinnille ja elämysten tarjoamiselle jää enemmän aikaa. Digitaaliset tuotteet tarjoavat yritykselle myös paljon dataa, jota analysoimalla organisaatiolla on mahdollisuus tarkastella hyvin kattavasti palveluidensa ja kohtaamisten toimivuutta, ja kehittää niitä kattavaan ymmärrykseen perustuen. Datan hyödyntäminen tulee tulevaisuudessa olemaan merkittävässä roolissa, vaikka vielä OP Ryh-

mässäkin nähdään, että ymmärrys ja kyky hyödyntää dataa täysinmittaisesti on vielä alkutekijöissään.

Digitalisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin tarttumisella nähtiin yrityksessä olevan myös positiivinen vaikutus brändiin. Perinteisen finanssitoimijan sijasta, jatkuva uudistuminen ja uusien palveluiden tarjoamisen katsotaan luovan kuvaa eteenpäin suuntautuneesta organisaatiosta, huolimatta siitä, ovatko uudet palvelut ja avaukset mittakaavaltaan suuria vai pieniä.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Pohdinnan ja johtopäätösten perustana hyödynnämme teoriaosuudessa esiteltyä asiakaskokemuksen johtamisen viisivaiheista mallia, jossa on mukailtu Löytänän ja Korkiakosken (2011), Johnstonin ja Kongin (2011), Klausin, Gorgoglionen, Buonamassan, Panniellon ja Nguyen (2013) sekä Antonyyn (2006) asiakaskokemuksen johtamista käsitteleviä malleja. Malliin sisältyvät vaiheet ovat määrittely ja strategia, organisointi ja toteutus, mittaaminen, analysointi ja kehitys sekä kontrollointi.

Määrittely ja strategia -vaiheella viitataan sekä yrityksen strategian ja asiakaskokemuksen yhteyden pohdintaan, että operatiivisten tekijöiden pohdintaan ja toimintatapojen määrittelyyn. Tähän sisältyy myös nykytilanteen kartoittaminen sekä tavoitellun asiakaskokemuksen selkeyttäminen.

Peilaten mallia aineistoon, OP Ryhmässä tämän vaiheen toimenpiteet on toteutettu kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisen lähestymistavan perustana on varmasti myös se, että tutkimuksen perusteella asiakaskokemus ymmärretään organisaatiossa hyvin laajana käsitteenä, johon vaikuttavat laajasti erilaiset kohtaamiset yrityksen ja asiakkaan välillä erilaisissa konteksteissa niin fyysisissä kuin digitaalisissa kanavissa. Asiakaskokemus on organisaatiossa nostettu merkittävään rooliin jo yrityksen strategiassa, missä korostuu asiakaskokemuksen kehittäminen palveluita ja toimintoja digitalisoimalla. Tämä viestii organisaation sitoutumisesta asiakaskokemuksen kehittämiseen, tai vähintään asiakaskokemuksen merkityksen tiedostamisesta. Strategiaan perustuen myös tavoitteita on asetettu asiakaskokemusperusteisesti. Koko OP Ryhmän, yksittäisten pankkien sekä henkilöstön onnistumisia seurataan asiakaskokemuksen tunnuslukujen kautta. Löytänän ja Korkiakosken (2014, 40-41) mukaan tämä kertoo vahvasta uskosta asiakaskokemuksen tärkeyteen ja tarkoittaa heidän määritelmässään sitä, että yritys on asiakaskokemuksen johtamisessaan päässyt ensiaskeleita pidemmälle.

Määrittely ja strategia -vaiheeseen kuuluu myös oleellisesti nykytilan kartoitus. Tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, mitä toimenpiteitä tilanteen kartoittamiseksi tehtiin, kun asiakaskokemukseen alettiin ensikertaa kiinnittää huomioita. Kuitenkin voimme tarkastella tällä hetkellä toteutettavaa tilanneku-

van seuranta OP Ryhmässä, jota tehdään jatkuvasti erilaisin mittarein, niin laadulliseen kuin kvantitatiiviseen dataan perustuen. Laaja-alainen lähestyminen tilanteeseen tarjoaa organisaatiolle kattavan kuvan siitä, mistä asiakaskokemusta lähdetään rakentamaan. Tavoiteltavan asiakaskokemuksen päättäminen on myös osa määrittely ja strategia -vaiheen tehtäviä. Tutkimuksen perusteella eniten asiakaskokemusta on pyritty kehittämään asiakkaiden kokeman vaivattomuuden ja helppouden näkökulmasta. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on hyödynnetty vahvasti digitalisaatiota nopeampien, vaivattomampien sekä aika- ja paikkariippumattomien asiointimahdollisuuksien ja kokemusten tarjoamiseksi. Tosin, toisin kuin Bingham (2009, 184) argumentoi, OP Ryhmässä ei ole lähdetty varinaisesti määrittelemään tärkeimpiä kohtaamispaikkoja, vaan aineiston perusteella kaikkien kohtaamisten nähdään vaikuttavan omalta osaltaan asiakaskokemuksen muodostumiseen, mikä tekee kaikista kohtaamisista arvokkaita. Toki, kohtaamisten arvoa voidaan lähestyä volyyymiin näkökulmasta ja näin pyrkiä priorisoimaan eri kohtaamisten tärkeyttä. Suuren volyymin omaavat digikanavat ovatkin olleet kohtaamisten kehittämisessä suuressa roolissa, mutta silti OP Ryhmässä on muistettu myös fyysisten asiointimahdollisuuksien merkitys, mikä on välttämätöntä niiden asiakkaiden kokemusten kannalta, jotka eivät ole siirtyneet käyttämään digitaalisia palveluita.

Tämä vaatii organisaatiolta fyysisten toimintojen säilyttämistä, mikä toisaalta erottaa OP Ryhmän tietyistä kilpailijoistaan, jotka ovat supistaneet merkittävästi konttoriverkostoaan. Tosin, laajan konttoriverkoston säilyttämisen puolesta puhuu myös ryhmän osuuskunnallisuus, joka osaltaan velvoittaa toimintojen säilyttämisen alueellisesti laajalla alueella. Voimakas fyysisten toimipaikkojen supistaminen saattaisi myös vaikuttaa negatiivisesti osuuskunnallisen pankkiorganisaation brändiin. Tavoiteltavien asiakaskokemusten suunnittelussa on myös huomioitava eri toimipaikkojen erilaisuus ja asiakaskunta. Pääkaupunkiseudulla tavoiteltava asiakaskokemus ei välttämättä ole optimaalinen pienellä paikkakunnalla Pohjois-Suomessa. Tämä korostuu lähinnä fyysisissä kohtaamisissa, sillä digitaalisten kohtaamisten ensisijainen etu löytyy tehokkuudesta ja nopeudesta, ei niinkään paikallisuudesta. Haastatteluiden perusteella konttorit ovat hyvin sopeutuneet paikallisiksi toimijoiksi, mikä on asiakaskokemuksen kannalta todennäköisesti tekijä, mitä ei kannata pyrkiä vähentämään suurten organisatoristen linjausten perusteella.

Kohtaamisten helppouden ja vaivattomuuden lisäksi asiakkaiden tunnekokemukset ovat toinen iso teema, johon kokemusten kehittämisessä on OP Ryhmässä panostettu. Gentilen ym. (2007) määrittelemistä asiakaskokemuksen elementeistä pragmaattinen ja emotionaalinen elementti nousevat selvästi suurimpaan rooliin. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella muiden neljän elementin (suhteellinen, aistillinen, kognitiivinen, elämäntapa) rooli kohtaamisten kehittämisessä on erittäin pieni. Toki syynä voi olla myös pragmaattisen ja emotionaalisen elementin selvemmin nähtävä vaikutus kohtaamiseen, jolloin näistä kahdesta elementistä on hyvä aloittaa kehitystoimenpiteet. Lisäksi, pragmaattisuuteen liittyvä toimintojen loogisuus, nopeus ja helppous ovat hel-

pommin määriteltävissä ja täten konkreettisemmin kehitettävissä kuin esimerkiksi aistillisen elementin tekijät. Lisäksi Verhoef ym. (2009) tunnistavat myös brändin vaikutuksen kohtaamisiin. Tämä tuli myös selvästi esille tutkimuksen aineistosta. OP Ryhmässä kaikkien brändiin liittyvien kohtaamisten katsottiin vaikuttavan asiakaskokemuksiin. Täten brändin merkityksen voidaan katsoa vaikuttavan samalla tavoin kuin asiakkaan aiemmat kohtaamiset yrityksen kanssa, vaikka brändistä johtuvat kokemukset eivät vaadi varsinaista toimenpidettä tai suoritetta yrityksen ja asiakkaan välillä.

Organisointi ja toteutus on toinen vaihe asiakaskokemuksen johtamisen viisivaiheisessa mallissa. Asiakaskokemuksen parantaminen vaatii yritykseltä panostuksia sekä henkilöstön että prosessien kehittämiseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessien kehittämiseen OP Ryhmässä on panostettu merkittävästi sekä digitaalisten että fyysisten kohtaamisten osalta. Organisaatioon on palkattu palvelumuotoilijoita, jotka suunnittelevat asiakaskohtaamisia asiakkaan näkökulmasta, välittämättä pankin sisäisistä prosesseista. Tämän voidaan nähdä olevan hyvä lähtökohta, sillä asiakkaan kokemuksen näkökulmasta ei yrityksen sisäisillä prosessirajoilla ole merkitystä. Kuitenkin, koska kyseessä on perinteinen organisaatio, jonka toimintamallit on kehitetty ennen digitalisaation aikaansaamaa kehitystä, puhumattakaan asiakaskokemuksen vaatimasta "siilottomuudesta", on prosessien kehittämisessä valtavasti työsarkaa. Vaikka organisaatiossa onkin tehty mittavia panostuksia ja keskitetty henkilöstöä prosessien kehittämiseksi asiakaslähtöisemmiksi, on perinteisten toimintamallien muokkaaminen pitkä prosessi. Aineistosta on tunnistettavissa myös suuren organisaation johtamisen monimutkaisuus, joka asettaa oman haasteensa asiakaskokemusten kehittämiseen. Täten, pyrittäessä kehittämään asiakaskeskeistä ja organisaatiota, olisi myös johtamismallien kyettävä vastaamaan tähän haasteeseen. Toiseksi ongelmakohtaksi on tunnistettavissa myös lukuisat tietotekniset järjestelmät, jotka eivät keskustele keskenään, mikä rikkoo prosessien saumattomuutta ja teettää työtä henkilöstölle. Tämä voi olla myös osasy syy prosessien siilomaisuuteen organisaatorajojen sisällä.

Tietoteknistä puolta ei voida täten ohittaa organisointi ja toteutus -vaihetta suoritettaessa. Varsinkin organisaatioissa, joissa liiketoimintaan vaikuttavat merkittävästi digitaaliset alustat ja tietotekniset järjestelmät, on kyettävä määrittelemään tarkasti lähtötilanne, tietotekniset vaatimukset ja tarvittavat kehityshankkeet, jotta asiakaskokemusten rakentumisen esteitä ei synny teknisten rajoitteiden toimesta.

Prosessien kehittämisessä on merkittävässä roolissa myös henkilöstö. OP Ryhmässä kiinnitetään asiakaskokemukseen huomioita jo rekrytoinneissa, missä yritykseen haetaan "OP henkistä" henkilöstöä, joiden uskotaan soveltuvan asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviin tehtäviin. Rekrytoinnin roolin merkityksen ovat huomanneet myös Löytänä ja Kortesus (2001, 170-177), jotka argumentoivat tavoiteltavaan asiakaskeskeiseen kulttuuriin sopivien henkilöstövalintojen tärkeydestä. Tosin se, miten OP Ryhmässä määritellään asiakaskokemuksen näkökulmasta soveltuvat henkilöt, ei haastatteluista selvinnyt. Ainoastaan asenteen roolia korostettiin yli substanssiosaamisen, johtuen tarpeesta

kouluttaa henkilöstöä joka tapauksessa ennen työtehtävien aloittamista. Kouluttamista tehdään organisaatiossa paljon myös pidempään talossa olleiden työntekijöiden kohdalla, liittyen asiakaskokemukseen vaikuttaviin aiheisiin sekä asiakaskokemukseen yleisesti. Tämä näkyy käytännön toteutuksissa esimerkiksi siinä, että henkilöstölle sanoitetaan, miten joissain tilanteissa tulee toimia. Tämä antaa henkilöstölle työkalut toimia erilaisissa tilanteissa, mutta liian tarkasti muotoiltu kohtaamisten sanoittaminen vie työntekijältä mahdollisuuden vaikuttaa kokemuksen muodostumiseen omalla toiminnallaan ja tilannetajullaan. Omalla persoonallaan esiintyvä ja tilannetajua hyödyntävä työntekijä kykenee vaikuttamaan asiakaskokemukseen positiivisesti, erityisesti emotionaalisen elementin kautta. Tällaisen vuorovaikutuksessa muodostuvan kokemuksen luominen voi myös olla haastavaa digitaalisissa ympäristöissä, varsinkin kohtaamisissa, joissa asiakas ei asioi henkilöavusteisesti. Toki digitalisaatioon ja automaatioon perustuvien kohtaamisten vahvuutena on toimiessaan äärimäinen tehokkuus, mikä vahvistaa osaltaan positiivisesti asiakaskokemuksen pragmaattista puolta.

Mittaaminen on merkittävä osa asiakaskokemuksen johtamista sekä fyysisten että digitaalisten kohtaamisten kohdalla. OP Ryhmän valitsemat mittarit asiakaskokemukseen ja kohtaamisiin liittyen keskittyvät suosittelun, hyödyn sekä tyytyväisyyden mittaamisen. Suosittelun painottaminen mittaamisessa on ymmärrettävää, johtuen koko organisaation tavoitteisiin asetetuista NPS lukevista. Suositteluindeksi antaa myös hyvin käsityksen siitä, miten asiakaskokemus koskettaa koko organisaatiota. Yksittäisten kohtaamisten mittaamisessa NPS ei kuitenkaan aina ole välttämättä optimaalinen mittari. Suosittelu mielletään helposti koko yritystä koskettavaksi, ja henkilö voi ajatella olevansa suosittelematta organisaatiota, vaikka yksittäinen kohtaaminen olisikin mennyt hienosti, perustuen aiempien kohtaamisiin yrityksen kanssa.

Asiakkaan hyötykokemus tiettyyn kohtaamiseen liittyen on yksittäisen kohtaamisen mittaamisen kannalta todennäköisesti validimpi mittari. Tämän mittarin hyödyntämistä tukee myös se, että OP Ryhmässä asiakaskokemuksen kehittämistä on lähestytty vahvasti pragmaattisen elementin kautta, minkä todentamiseen hyötymittari sopii luultavasti NPS:a paremmin. Varsinaisesti hyötykokemuksen mittaamisen kehitettyä mittaria ei aiemmassa kirjallisuudessa ole tullut esiin, joten tämän tekijän systemaattinen mittaaminen on hyvin mielenkiintoista. Kohtaamisten onnistumisen tarkastelussa toinen pohdittava mittari on teoriaosuudessa esitelty CES (*customer effort score*). CES mittari keskittyy mittaamaan asiakkaan kokemaa vaivattomuutta ja helppoutta kohtaamisissa, mikä tukee juuri pragmaattisen elementin mittaamista. Erityisesti digitaalisissa ja ei-henkilöavusteisissa kohtaamisissa tällä mittarilla päästäisiin luultavasti hyvin kiinni siihen, kuinka tehdyt muutokset vaikuttivat asiakkaiden kokemuksiin kohtaamisen vaivattomuudesta. Kolmas aineiston perusteella mielenkiintoinen ja asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta olennainen mittari voisi olla myös eNPS, jolla kyettäisiin tarkastelemaan työntekijöiden suositteluindeksiä yrityksestä. Työntekijöiden suositteluindeksin parantuessa työntekijöiden lähtökohdat onnistuneiden kohtaamisten ovat paremmat, mikä näkyy asi-

akkaille parempana asiakaskokemuksena. Mittarin käyttö voisi ohjata myös kehitystoimenpiteitä työntekijöiden suuntaan, mikä parantaisi todennäköisesti organisaation työnantajaimagoa.

Emotionaalisen elementin mittaaminen kohtaamisissa ei ole tutkimuksen mukaan organisaatiossa samalla tavalla systemaattista suosittelun ja hyödyn mittaamisen kanssa. Vaikka emotionaalisen puolen merkitys kohtaamisissa tiedostetaan, on mittaamisen haasteena tunnekokemusten mittaamisen vaikeus yksittäisissä kohtaamisissa. Tämän elementin mittaaminen olisi erittäin mielenkiintoista ja tukisi asiakaskokemuksen johtamista organisaatiossa, sillä emotionaalinen aspekti on pragmaattisuuden ohella tekijä, mihin yrityksessä on asiakaskokemuksen näkökulmasta selvästi keskitytty. Yrityksessä on myös panostettu emotionaalisen aspektin mittaamiseen ja tunnepuolta kartoittamiseen kehitetyllä mittarilla saadaankin kuulemma jo suhteellisen hyvin selvitettyä myös kohtaamisen aiheuttamaa emotionaalista reaktiota. Tällaisen tunnekokemuksia tarkasti ja luotettavasti mittaavan mittarin kehittyminen olisi asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta mielenkiintoista, sillä tähän tarkoitukseen ei aiemmassa kirjallisuudessa ole työkalua.

Kaikkien kohtaamisiin keskittyvien mittareiden ohella ei voida unohtaa taloudellisten mittareiden merkitystä. Kuten tutkimushaastatteluisakin tuli ilmi, taloudelliset realiteetit ohjaavat liiketoimintaa, eikä korkeilla suositteluluvuilla ole juurikaan arvoa, jos yrityksen toiminta ei ole taloudellisesti kannattavaa. Asiakaskokemuksen kehittämiseen tehtävien investointien tulisikin olla pitkässä juoksussa myös taloudellisia investointeja ja kehittyvien kohtaamisten tulisi näkyä esimerkiksi kilpailijoita parempana kasvuna. Tästä syystä asiakaskokemukseen kehittyvä mittaaminen tulee yhdistää myös taloudellisiin tunnuslukuihin.

OP Ryhmässä asiakaskokemukseen keskittyvä mittaaminen ulottuu aina henkilöstön kompensatioihin saakka. Tämä kertoo toki sitoutuneisuudesta kokemusten kehittämiseen, mutta nettosuositeluindeksin (NPS) käyttäminen henkilökohtaisen tulospalkkauksen mittarina ei välttämättä tarjoa työntekijälle mahdollisuutta vaikuttaa suoraan omalla toiminnallaan tuloksien saavuttamiseen. Suosittelemme nähdään myös aineiston perusteella usein viittaavaan laajemmin yritykseen ja sen palveluihin, kuin esimerkiksi yhteen toimihenkilön toteuttamaan asiakaskohtaamiseen. Täten henkilön suoritusta mittaamaan osoitetun mittarin tulokseen saattaa vaikuttaa esimerkiksi OP -brändiin yleisesti liittyvät tekijät. Olisikin relevanttia pohtia, voisiko esimerkiksi hyötyperusteisuutta käyttää henkilöavusteisissa kohtaamisissa toimihenkilön suoriutumisen mittarina NPS:n sijasta. Hyötyperusteinen lähestymistapa tukee myös pragmaattisen elementin kehittämisen tarkastelua, minkä seuraaminen on tämän tutkimuksen aineiston pohjalta erittäin tärkeää asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta.

Mittaamisella ja asiakaspalautteella on asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta OP Ryhmässä merkittävä rooli, sillä niiden perusteella organisaatiossa pyritään selvittämään, mihin suuntaan palveluita ja kohtaamisia kehitetään. Myös Antonyyn (2006, 240) mukaan analysointi ja kehitys -vaiheessa on tärkeää

selvittää syyt, jotka aiheuttavat ongelmia kokemusten muodostumisessa. OP Ryhmässä kaikki eri kanavaista saatava palaute ja data pyritään ottamaan huomioon ja tiedon analysointiin on yrityksessä panostettu vahvasti. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin valtaviin datamääriin täysmääräinen hyödyntäminen: kuinka kaikesta tiedosta saadaan huomioitua sellaiset asiat, joita voidaan parhaalla tavalla hyödyntää toiminnan ja kohtaamisten kehittämisessä. Tiedon hyödyntäminen aiheuttaa myös resurssivaateita, ja organisaatiossa onkin keskitetty lisää panoksia datan hyödyntämiseksi niin henkilöstön määrän kuin prosessien kautta. Analytiikka auttaa tiedon hyödyntämisessä ja toimintojen kehittämisessä, ja sen kautta organisaatiossa voidaan päästä helpommin kiinni siihen, mikä jossain kohtaamisessa ei toimi. Analytiikasta on kuitenkin huomioitava, että sen hyödyntämä data perustuu aina menneisiin kohtaamisiin, joten analytiikkaa voidaan hyödyntää olemassa olevan kehittämisessä, mutta ei niinkään uusien toimintojen ideoinnissa, muuta kuin tukitoimintona. OP Ryhmän palvelumuotoilijat ovatkin tässä suuressa roolissa, sillä täysin uusia asiakaslähtöisiä toimintoja kehitettäessä, ei lähtökohtana voida pitää sisäisten prosessien ympärille rakennettuja olemassa olevia toimintamalleja. Analytiikan ja palvelumuotoilun onnistuneella yhdistämisellä voidaan muodostaa toimiva kohtaamisten kehittämisen työpari.

Anthony (2006) mukaan asiakaskokemuksen johtamisessa kontrolloinnin kautta pyritään standardisoimaan toimintatapoja, joiden kautta kyetään saavuttamaan parannettu asiakaskokemus saavutetulla tasolla. OP Ryhmässä kontrollointi painottuu pääasiassa prosessien kehittämiseen, perustuen toiminnasta saatavaan dataan ja asiakasymmärrykseen. Lisäksi kehittämisessä hyödynnetään myös palvelumuotoilijoita sekä analytiikkaa. Henkilöstön osalta, uusien prosessien kehittäminen ja jalkauttaminen tapahtuvat koulutusten kautta, mitä yrityksessä tehdään runsaasti asiakaskokemukseen liittyen. Eri pankeissa asiakaskokemuksen kehittämisessä ollaan kuitenkin eri tasolla, mikä tarkoittaa, että kontrollointia ei voida tehdä suoraan koko organisaation laajuudella, vaan enemmänkin konttorikohtaisesti. Tämä tietysti hidastaa kehitettyjen prosessien jalkautumista. OP Ryhmä on myös niin suuri organisaatio, että muutosten sisään ajaminen ottaa aikansa jo senkin puolesta. Lisäksi, kehitettäviä kohteita on huomattavasti lukuisten prosessien ja toimialojen määrän vuoksi. Huomioitava on myös asiakaskokemuksen jatkuva kehittyminen, mikä vaatii kontrolloinnin ja toimivien toimintatapojen jatkuvaa sisäistämistä.

Kontrollointi -vaiheessa on kuitenkin huomioitava myös konttorien erilainen toimintaympäristö. Vaikka Antony (2006) sekä Löytänä ja Korteso (2011) painottavatkin uusien toimintamallien määrittelyä ja onnistuneiden tapojen siirtämistä eteenpäin, on eri alueilla sijaitsevien konttorien välillä eroja siinä, millaisia kohtaamisia asiakkaat pitävät onnistuneina. Tämä korostuu varsinkin fyysisten kohtaamisten kohdalla. Täten täysin samanlaiset toimintamallit eivät välttämättä takaa parhaita mahdollisia asiakaskokemuksia kaikissa konttoreissa, vaan tulokset voivat vaihdella merkittävästi alueiden välillä. Digitaalisissa kohtaamisissa maantieteelliset vaihtelut eivät aineiston perusteella nouse samalla

tavalla esiin, joten sähköisessä ympäristössä läpi organisaation tapahtuvaa jatkuvaa määrittelyä voidaan pitää toimivampana vaihtoehtona.

Peppers ja Rogers (2017) painottavat kohtaamisten räätälöimistä asiakas-kohtaisesti perustuen asiakkaiden tunnistamiseen ja erotteluun. Tämä korostuu erityisesti digitaalisten kanavien ja kohtaamisten yleistymisen myötä, mutta on mahdollista toteuttaa myös fyysisissä kohtaamisissa. OP Ryhmässä kohtaamisten räätälöinti painottuu myös digitaalisiin kohtaamisiin, mutta sielläkään räätälöintiä ei tehdä kovin merkittävästi. Esimerkiksi verkkopalvelussa, räätälöinti painottuu käyttäjälle relevantin datan tarjoamiseen etusivulla. Fyysisissä kohtaamisissa räätälöintiä tehdään myös suhteellisen vähän, lähinnä palvelemalla asiakasta halutussa kanavassa ja asiakaspalvelijan tilannetajun turvin. Tällä hetkellä kohtaamisten räätälöinnin perustana on käytetty tarkoituksenmukaisuutta sen sijaa, mikä olisi teknologisesti mahdollista. Tulevaisuudessa voi kuitenkin olla, että personointia tehdään huomattavasti enemmän. OP Ryhmä omaa valtavat datavarannot liittyen asiakkaisiinsa, joten tätä ymmärrystä voisi käyttää myös yksittäisten kohtaamisten personoinnissa.

Yksittäisen kohtaamisen räätälöintiin liittyy kuitenkin tutkimuksessa esiin tullut pohdinta siitä, kuinka paljon kokemusten tai NPS:n kehittämiseen kannattaa panostaa. Asiakaskokemusten kehittäminen voi olla aluksi mahdollista yksinkertaisemmin investoinnein, jotka voivat olla myös taloudellisesti kevyempiä. Kokemusten kehittyessä panostuksilla saavutettava asiakaskokemusten kehitys voi muuttua pienemmäksi, varsinkin asiakkaiden vaatimustason jatkuvan kasvun johdosta. Tästä syystä voidaan miettiä, meneekö kokemusten kehittäminen ja äärimmäisen hyvän asiakaskokemuksen tarjoamisen tavoittelu yli palveluksi. Tässä merkittävänä mittarina voidaankin pitää taloudellisia mittareita, sillä kokemusten kehittäminen ilman taloudellisia hyötyjä organisaatiolle, voidaan tehtyjen toimenpiteiden katsoa olevan liiketoiminnallisesti turhia. Tämä tukee Löytänän ja Korkiakosken (2014, 62-63) argumentointia taloudellisten mittarien merkityksestä osana asiakaskokemuksen johtamista. Kokemukseen ja taloudellisiin tunnuslukuihin keskittyvien mittareiden keskinäisen tarkastelun kautta on todennäköisesti löydettävissä liiketoiminnallisesti optimaalinen asiakaskokemukseen panostamisen taso.

OP Ryhmässä asiakaskokemus on nostettu strategisesti ja operatiivisesti merkittäväksi asiaksi, mihin on myös panostettu paljon resursseja. Resursseista erityisesti panostukset toimiviin järjestelmiin sekä uudistuvaan osaamistarpeisiin vastaaminen ovat tekijöitä, jotka näyttäisivät korostuvan asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta. Erityisesti datan analysointiin ja hyödyntämiseen sekä digitalisaatioon liittyvää osaamista tullaan tarvitsemaan jatkossakin. Mielenkiintoista on myös nähdä, mihin suuntaan henkilöstön johtaminen asiakaskokemuksen osalta kehittyi. Aiemmin esitetty esimerkki NPS:n yhteydestä henkilöstön bonuksiin on esimerkki ristiriidasta yrityksen tavoitteiden ja henkilön vaikutusmahdollisuuksien kanssa. Se, minkälaisin johtamisen prosessein asiakaskokemusta tulevaisuudessa johdetaan, on erittäin mielenkiintoista. Kuitenkin, onnistumisten takaamiseksi analysointiin perustuva standardisointujen

prosessien luominen on merkittävässä roolissa jatkuvan kehittymisen mahdollistamiseksi.

Digitaalisiin kohtaamisiin keskittyminen näkyy OP Ryhmässä jatkuvana uusien pilottihankkeiden ideointina ja henkilöresurssien keskittämisenä digitalisaatioon ja datan hyödyntämiseen liittyviin toimintoihin. Digitalisaation rooli tulee luultavasti kasvamaan myös jatkossa entisestään asiakaskokemusten muodostumisessa, vaikka digitaalisia kohtaamisia tapahtuu jo nyt huomattavasti fyysisiä enemmän. Silti digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet ovat vasta alkutaipaleella. Tällä hetkellä erityisesti digitaalisissa kohtaamisissa keskitytään pragmaattisten elementtien kautta saavutettavaan kohtaamisten käytännöllisyyden ja helppouden kehittämiseen. Jatkossa voi kuitenkin olla, että myös muiden elementtien panostamiseen keskitytään huomattavasti enemmän. Esimerkiksi asiakkaan emotionaalisen ja relationaalisten kokemusten kehittäminen syventäisi kohtaamisten tuomaa vaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä. Tulevaisuudessa myös perinteisten fyysisten kohtaamisten arvo emotionaalisen ja relationaalisen elementin kehittäjänä voi kasvaa entisestään, kun kohtaamisista vieläkin suurempi osa siirtyy sähköisiin kanaviin muuallakin kuin finanssialalla. Lisäksi, pragmaattiset elementit kehittyvät todennäköisesti jatkossakin. Kun entistä useammat palvelut digitalisoidaan ja niihin liittyvän datan liikuteltavuus ja kokonaisvaltainen toimivuus kehittyvät entisestään, asiakkaat pääsevät nauttimaan entistä helpommin käytettävistä palveluista.

Lisäksi datan määrän lisääntyminen ja kehittyneempi hyödyntäminen näkyvät todennäköisesti myös kohtaamisten personoinnin lisääntymisenä. Pepsin ja Rogersin (2017) argumentoima asiakaskohtainen kohtaamisten personointi tulee tätä myötä luultavasti jollain asteella lisääntymään, erityisesti kun tällä hetkellä digitaalisten kohtaamisten personoinnin aste on suhteellisen alhainen. Erityisesti sen jälkeen, kun OP Ryhmässä kehitettävä ”finanssiäly” pääsee kehityksessä pidemmälle, voidaan sitä hyödyntää, paitsi kokonaisten palveluiden digitalisoimisessa, myös palveluiden sisältämien kohtaamisten personoimisessa finanssiälyä ja asiakaskohtaista dataa yhdistelemällä.

6.1 Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkimuksessa tutustuttiin asiakaskokemuksen kehittämiseen ja digitalisaation rooliin asiakaskokemusten parantamisessa organisaation sisäisten prosessien myötä. Sisäisiä prosesseja ja kehityskohteita tarkasteltiin kuitenkin hyvin laaja-alaisesti tutkimusaiheen kattavuuden vuoksi. Täten tutkimusta voidaan jatkaa entistä tarkemmilla ja keskittyneemmilla tutkimuskysymyksillä, perustuen tässä tutkimuksessa esiin nousseisiin tuloksiin. Yksi henkilöstöjohtamiseen liittyvä jatkotutkimusaihe voisi olla, kuinka jatkuvasti kasvavaan asiakaskokemuspaineeseen vastataan henkilöstöpuolella, ja millaisia vaatimuksia se henkilöstölle asettaa. Tässä mielekäästä olisi tarkastella niin fyysisiä kuin digitaalisia kohtaamisia. Lisäksi organisaatiolta vaadittava ketteryys sekä vastuu- ja organisaatorajoja ylittävät palvelut ja toimintamallit ovat merkittävässä

roolissa onnistuneiden kohtaamisten tarjoamisessa. Mielenkiintoista olisikin tutkia, miten tällaisia toimintamalleja kyetään kehittämään eri kokoisissa organisaatioissa. Esimerkiksi OP Ryhmän kokoisessa suuressa matriisiorganisaatiossa toimintatapojen muuttaminen ja rajattomat toimintamallit vaativat erilaisia toimia kuin yrityksessä, joka on organisaatorakenteellisesti matalampi ja jossa toimintaa voidaan johtaa joustavammin.

LÄHTEET

- Andriopoulos, C. & Dawson, P. (2009). *Managing change, creativity and innovation*. Los Angeles ; London: SAGE.
- Antony, J. (2006). Six sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, 12(2), 234-248.
- Berry, L. L., & Carbone, L. P. (2007). Build loyalty through experience management. *Quality progress*, 40(9), 26-32.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85-89
- Bingham, C. N. (2009). The secret weapon in building customer strategy: the Chief Customer Officer. *Business Strategy Series*, 10(4), 183-192.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London: Unwin Hyman.
- Carnabuci, G., & Operti, E. (2013). Where do firms' recombinant capabilities come from? Intraorganizational networks, knowledge, and firms' ability to innovate through technological recombination. *Strategic Management Journal*, 34(13), 1591-1613. doi:10.1002/smj.2084
- Carnall, C. A. (2007). *Managing change in organizations* (5th ed.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Chakravorti, S. (2011). Managing organizational culture change and knowledge to enhance customer experiences: analysis and framework. *Journal of Strategic Marketing*, 19(02), 123-151.
- Chandler, J. D., & Lusch, R. F. (2014). Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6-22.
- Challagalla, G., Murtha, B. R., & Jaworski, B. (2014). Marketing doctrine: a principles-based approach to guiding marketing decision making. *Journal of Marketing*, 78(4), 4-20.
- Child, J. (2015). *Organization: Contemporary principles and practices* (Second edition.). West Sussex, England: John Wiley & Sons , Inc.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Eskola, Jari. (1998). *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino
- Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo.
- Finanssialan keskusliitto. (2016) Finanssialan vuositilasto 2016. Haettu osoitteesta <http://www.finanssiala.fi/tilastot/FK-tilasto-Finanssialan-vuositilasto-2016.pdf> Viitattu 16.4.2018
- Finanssiala ry. (2017) Töissä finanssialalla. Haettu osoitteesta <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-T%C3%B6iss%C3%A4-finanssialalla-2017.pdf> Viitattu 14.4.2018

- 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
- Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4), 35- 46.
- Gunther McGrath, R. (2013). Transient Advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), 62-70.
- Halfpenny, P. (1979). The analysis of qualitative data. *The Sociological Review*, 27(4), 799-827.
- Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102-114.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2009). Service sabotage: The dark side of service dynamics. *Business Horizons*, 52(4), 325-335.
- Hirt, M. & Willmott, P., (2014) *Strategic principles for competing in the digital age*. McKinsey Quarterly.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age>
 viitattu 7.2.2018
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. (2016). *Digiajan strategia*. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, S. & Sinivuori, E. (2000). *Tutki ja kirjoita* (6. uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio : yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24.
- Kakabadse, A., Savery, A., Kakabadse, N., & Lee-Davies, L. (2006). 1% for 10%: Executive strategies for customer care. *Strategic Change*, 15 (2), 103-111.
- Klaus, P., Gorgoglione, M., Buonamassa, D., Panniello, U., & Nguyen, B. (2013). Are you providing the “right” customer experience? The case of Banca Popolare di Bari. *International Journal of Bank Marketing*, 31(7), 506-528.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. (2002). *Arvoa tuottava asiointikokemus: Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asiainnin kehittämisessä*. Tampere: Tampere University Press.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Levene, M. (2010). *An introduction to search engines and web navigation*. Hoboken, NJ: Wiley

- Li, C; Littleton, A; Akhatar, O. (2017) *Experience strategy: Connecting customer experience to business strategy*. Altimeter Group - Research Reports
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. (2011). *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum
- Löytänä, J. (2014). *Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus = raha*. Helsinki: Talentum.
- Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of consumer marketing*, 23(7), 397-405.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard business review*, 85(2), 116-126.
- Murthy, C. S. V. (2007). *Change management*. Mumbai [India]: Himalaya Pub. House Pvt. Ltd.
- OP-ryhmä. (2018). *Tietoa ryhmästä*. Haettu osoitteesta <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta> Viitattu 1.5.2018
- OP-ryhmä (2018). *Tietoa ryhmästä - OP:n historia*. Haettu osoitteesta <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti-historia> Viitattu 17.5
- Oracle. (2015) *Customer experience (CX) metrics and key performance indicators*. Haettu osoitteesta <http://www.oracle.com/us/products/applications/cx-metrics-kpi-dictionary-1966465.pdf> viitattu 4.2.2018
- Paton, R. & McCalman, J. (2000) *Change management. A Guide to effective Implementation*, 2nd edn. London: Sage.
- Paton, B., Beranek, L., & Smith, I. (2008). The transit lounge: a view of organisational change from a point in the journey. *Library Management*, 29(1/2), 87-103.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal Of Business Research*, 62(3), 379-389. doi:10.1016/j.jbusres.2008.05.013
- Peppers, D. (2017). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework*(Third edition.). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Pine, B. J.,II & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy : work is theatre & every business a stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy*. *Harvard business review*, 76, 97-105.
- Pohjola M. (2015). *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Haettu osoitteesta http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf
- Raskino, M. & Waller, G. (2015) *Digital to the Core: Remastering Leadership for Your Industry, Your Enterprise, and Yourself*. Routledge
- Rilla, N. & Saarinen, J. (2007). *Tutkimusmatka innovaatioihin*. Helsinki: Tekes.
- Ruusuvuori, M. (2017) *Mistä on hyvät B2B-asiakaskokemukset tehty? - Asiakaskokemuksen anatomia yritysten välisessä liiketoiminnassa*.(EMBA-

- tutkimus, Jyväskylän yliopisto.) Haettu osoitteesta
<http://asiakaskokemus2b.fi/onewebmedia/EMBA%20lopputy%C3%88%20Ruusuvuori%20Minna%202017.pdf>
- Schmidt-Subramanian, M. (2013). *Seven steps to successful customer experience measurements programs*. Forrester Research
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.
- Schmitt, B., Joško Brakus, J. & Zarantonello, L. (2015). *From experiential psychology to consumer experience*. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171.
- Shaikh, A. A., Karjaluoto, H., & Chinje, N. B. (2015). Continuous mobile banking usage and relationship commitment - A multi-country assessment. *Journal of Financial Services Marketing*, 20(3), 208-219.
- Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal Of Retailing & Consumer Services*, 30, 8-19. doi:10.1016/j.jretconser.2015.12.001
- Garner (2017) *Top trends in the gartner hype cycle for emerging technologies 2017*
<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-trends-in-the-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2017/> Viitattu 12.12.2017
- Alexa (2017) *Top Sites in Finland*. Haettu osoitteesta
<https://www.alexa.com/topsites/countries/FI> Viitattu 12.12.2017
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi
- Tuulaniemi, J. & Söderberg, E. (2011). *Palvelumuotoilu*. [Helsinki]: Talentum Media.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., ym. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31-41.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International journal of research in marketing*, 24(2), 129-148.
- Watermark Consulting (2015) *The 2015 customer experience ROI study*.
<https://watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf> Viitattu 15.6.2018
- Westerman, G. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.