

VIESTINTÄ STRATEGISENA ARVONLUOJANA ASIAKASKOKEMUKSESSA

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2020

**Tekijä: Maarit Viljakainen
Oppiaine: Viestinnän johtaminen
Ohjaajat: Laura Asunta
Matias Lievonen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Maarit Viljakainen	
Työn nimi Viestintä strategisena arvonluojana asiakaskokemuksessa	
Oppiaine Viestinnän johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 11.6.2020	Sivumäärä 58
<p>Tiivistelmä</p> <p>Viestinnällä luodaan organisaation strategista arvoa muun muassa sidosryhmien kuuntelemisen ja toimivan vuorovaikutuksen avulla. Strategisen viestinnän tulee olla johdettu suoraan organisaation strategiasta. Asiakaskokemus syntyy kaikista niistä kohtaamisista, joissa asiakas on tekemisissä organisaation kanssa. Asiakaskokemusta ovat rakentamassa kaikki organisaation jäsenet.</p> <p>Tässä tutkielmassa selvitettiin niitä oppimista edistäviä ja heikentäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen ja joihin pystytään vaikuttamaan viestinnällä. Lisäksi tutkittiin miten oppimista tukeva viestintä on osana organisaation strategista arvonluontia. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Zerfassin ja Viertmannin (2017) Viestinnän arvon kehä -mallia. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Jyväskylän yliopiston avoin yliopisto.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista on löydettävissä kolme oppimista edistävää teemaa; opettajilta saatu palaute, opintoneuvonta sekä vertaisviestintä muiden opiskelijoiden kanssa. Oppimista vaikeuttaviksi teemoiksi tunnistettiin opiskelussa käytettävät eri tietojärjestelmät, ohjeistuksen puute sekä omat kieli- ja viestintävalmiudet. Nämä yhdessä muodostivat sen asiakaskokemuksen, joka vastaajille syntyi opintojen aikana ja joihin tämän tutkimuksen mukaan on mahdollista vaikuttaa viestinnällä.</p> <p>Viestinnällä luotava arvo sijoittuu tutkimustulosten perusteella toimintojen mahdollistaminen ja joustavuuden varmistaminen -ulottuvuuksiin Zerfassin ja Viertmannin kehämallissa. Kehämallia sovellettiin sijoittamalla saadut tutkimustulokset kehälle. Näin muodostui Avoimen asiakaskokemuksen kehä.</p>	
Asiasanat Arvonluonti, viestinnän arvon kehä, asiakaskokemus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	VIESTINTÄ STRATEGISENA ARVONLUOJANA	9
2.1	STRATEGIAN KÄSITE	9
2.2	STRATEGINEN ARVONLUONTI VIESTINNÄN AVULLA.....	10
2.3	VIESTINNÄN ARVON KEHÄ.....	11
2.3.1	<i>Toimintojen mahdollistaminen.....</i>	<i>13</i>
2.3.2	<i>Aineettoman pääoman rakentaminen.....</i>	<i>14</i>
2.3.3	<i>Joustavuuden varmistaminen.....</i>	<i>14</i>
2.3.4	<i>Strategian mukauttaminen.....</i>	<i>15</i>
2.3.5	<i>Viestinnän arvon kehä -mallin käytöstä.....</i>	<i>15</i>
3	ASIAKASKOKEMUS	17
3.1	ASIAKASKOKEMUS KÄSITTEENÄ.....	17
3.2	ASIAKKAAN KUUNTELU	19
3.3	VUOROPUHELU, SITOUTUMINEN JA VUOROVAIKUTUS	21
3.4	ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN JA KEHITTÄMINEN.....	22
3.5	ASIAKKAAN PALVELUPOLKU.....	24
3.6	ASIAKASKOKEMUS KOHDEORGANISAATIOSSA.....	26
3.7	DIGITALISOITUNUT ASIAKASKOKEMUS	26
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
4.1	KOHDEORGANISAATIO	28
4.2	AINEISTON HANKINTAMENETELMÄ	29
4.3	TUTKIMUSMENETELMÄ	29
4.4	AINEISTON ANALYSOINTIMENETELMÄ	30
4.5	TUTKIMUKSEN RAJAUS, TAUSTAMUUTTUJAT SEKÄ AINEISTON ANALYSOINTI	31
4.5.1	<i>Tutkimuksen rajaus.....</i>	<i>31</i>
4.5.2	<i>Kyselytutkimukseen vastanneiden taustamuuttajat</i>	<i>31</i>
4.5.3	<i>Aineiston analysointi.....</i>	<i>33</i>
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI	34
5.1	OPPIMISTA EDISTÄNEET TEKIJÄT	35
5.1.1	<i>Opettajilta saatu palaute.....</i>	<i>35</i>
5.1.2	<i>Opinto-ohjauksen merkitys.....</i>	<i>37</i>
5.1.3	<i>Viestintä ja vuorovaikutus muiden opiskelijoiden kanssa.....</i>	<i>38</i>
5.2	OPPIMISTA HAITANNEET TAI VAIKEUTTANEET TEKIJÄT.....	40
5.2.1	<i>Teknologia ja järjestelmät.....</i>	<i>40</i>
5.2.2	<i>Ohjeistus, sisällöt ja saavutettavuus.....</i>	<i>41</i>
5.2.3	<i>Oma viestintä- ja kielitaito</i>	<i>42</i>
5.3	OPPIMISTA TUKEVA VIESTINTÄ OSANA STRATEGISTA ARVONLUONTIA.....	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	48
6.1	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
6.2	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	53
6.3	JATKOTUTKIMUSTARPEET	54
	LÄHTEET	56

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuviot

KUVIO 1 Viestinnän arvon kehä (Zerfass ja Viertmann, 2017, 73).....	12
KUVIO 2 Symmetrisen viestinnän malli (Grunig ja Hunt, 1984, 22).....	20
KUVIO 3 Customer Experience Pyramid (Gartner, 2015).....	23
KUVIO 4 Esimerkki asiakkaan palvelupolusta Avoimessa	26
KUVIO 5 Avoimen asiakaskokemuksen kehä.....	50

Taulukot

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston pelkistämisestä	33
--	----

1 JOHDANTO

Menestystä tavoitellessaan jokainen organisaatio pyrkii mahdollisimman toimivaan yhteistyöhön sidosryhmiensä kanssa. Freemanin (1984, 46) mukaan sidosryhmiin lasketaan kuuluviksi kaikki organisaation ympärillä olevat yksittäiset henkilöt tai toimijat, joihin organisaatio voi vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa organisaatioon. Freeman (1984, 46) jakaa sidosryhmät edelleen kolmeen luokkaan riippuen niiden kytköksestä organisaatioon; omistajuuteen, taloudelliseen tai vaikuttajuuteen perustuen. Luoma-aho puolestaan (2015, 2) jakaa sidosryhmät sitoutumisen tai asennoitumisen perusteella edelleen kolmeen pääryhmään: positiivisesti organisaatioon suhtautuviin uskollisiin sidosryhmiin, negatiivisesti suhtautuviin vihajoukkoihin sekä valeryhmiin.

Cornelissenin (2017) mukaan organisaation neljä tärkeintä sidosryhmää ovat työntekijät, tavarantoimittajat, sijoittajat sekä asiakkaat. Nämä sidosryhmät tuottavat organisaatiolle suoritteita kuten työsuorituksia, raaka-aineita tai pääomaa. Näistä suoritteista organisaatio puolestaan maksaa rahallisen korvauksen. Organisaatio haluaa pitää nämä kolme sidosryhmäänsä tyytyväisinä, jotta se pystyy tarjoamaan parhaan mahdollisen palvelun ja kokemuksen neljännelle sidosryhmälleen eli asiakkaille. (Cornelissen, 2017, 62-63.)

Peppersin ja Rogersin (2017) mukaan mikään yritys ei voi menestyä ilman asiakkaita. Heidän mukaansa organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan tähän tärkeään sidosryhmäänsä säilyttääkseen kilpailukykynsä markkinoilla. Asiakkaita pyritään kuuntelemaan ja ymmärtämään mahdollisimman hyvin, jotta heille suunnatut tuotteet ja palvelut vastaisivat parhaalla mahdollisella tavalla heidän tarpeitaan. Näin varmistetaan positiivinen asiakaskokemus. Asiakaskokemus sisältää kohtaamiset organisaation kanssa kaikissa kanavissa, sekä virtuaalisesti että fyysisesti. (Peppers ja Rogers, 2017; 3, 45, 450.)

Van Doornin, Lemonin, Mittalin, Nassin, Pirnerin ja Verhoesin (2010, 261) mukaan asiakkaalla on kulutushistoriansa aikana useita erilaisia kokemuksia saman organisaation tuotteista ja palveluista. Heidän mukaansa tämä voi johtaa siihen, että asiakaskokemus pysyy positiivisena, jos asiakaskokemus yleensä on ollut positiivinen. Clow, Kurtz ja Ozmet (1998,69) jakavat tämän ajatuksen

toteamalla puolestaan, että yksittäistä negatiivista asiakaskokemusta seuraava toinen negatiivinen kokemus kääntää asiakkaan kokonaiskokemuksen todennäköisesti negatiiviseksi. Asiakaskokemuksen merkitys on organisaation maineen kannalta tärkeä. Positiivisesti organisaatioon sitoutuneet asiakkaat, eli asiakkaat, joilla on positiivinen asiakaskokemus, ovat Schaun, Munizin ja Arnouldin (2009, 34) mukaan valmiimpia jakamaan tuotetietoutta sekä omia kokemuksiaan myös muille käyttäjille.

Arvonluonti-käsitteellä tarkoitetaan Zerfassin ja Viertmannin (2017) mukaan sitä prosessia, jossa organisaation aineelliset tai aineettomat resurssit muuttuvat taloudelliselta arvoltaan arvokkaimmiksi tavaroiksi tai palveluiksi. Tämä puolestaan tukee organisaatioiden tavoitetta työskennellä tehokkaasti ja luoda taloudellista arvoa nykyhetken lisäksi myöskin tulevaisuudessa. Sidosryhmäteorian valossa voidaan ajatella organisaatioilla olevan neljä päätyyppiä arvoissa: aineelliset ja aineettomat arvot, liikkumavara sekä kehitysmahdollisuudet. Viestinnällä voidaan edelleen Zerfassin ja Viertmannin mukaan tukea kaikkia näitä arvoja. Viestinnän osuuteen organisaation aineettomissa resursseissa sisältyy muun muassa maineen ja brändin rakentamiseen sekä ylläpitämiseen liittyvät elementit. Aineellisissa resursseissa puolestaan henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä organisaation tunnettuuteen liittyvät elementit ovat viestinnän toimintakenttää. Näin ollen viestintä prosesseineen on osa yrityksen arvoketjua eikä se ole pelkästään tukitoiminto vaan arvoa luova osuus koko organisaation toiminnassa. Kuuntelemalla sidosryhmiä ja niiden tarpeita viestintä auttaa muun muassa strategian mukauttamisessa sekä organisaation sijoittumisessa toimintakenttään ja voi näin olla ratkaiseva vaikuttaja organisaation menestyksessä. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 72.)

Porter (1985, 13) korostaa, että kaikkien organisaation tekemien päätösten tulisi keskittyä arvonluontiin pitkällä tähtäyksellä eikä pelkkiin lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Edelleen hänen mukaansa organisaation strategiassa määritellään arvojen lisäksi myös toiminnan tavoitteet ja niistä puolestaan johdetaan organisaation eri toimintojen tavoitteet. Viestinnän vaikutusta organisaation arvonluontiin on Podnarin, Lahn ja Golobin (2009, 340) mukaan tutkittu vähän. Zerfass ja Viertmann (2017) toteavat, että aiemmat tutkimukset pysyttelevät pääsääntöisesti tietyillä viestinnän osa-alueilla kuten kriisi- tai sisäisessä viestinnässä tai ne keskittyvät kuvaamaan vain tiettyjä viestinnän prosesseja. He jatkavat, että viestinnän tutkimus keskittyy usein ”pehmeisiin tekijöihin” kuten maineen ylläpitämiseen tai suhteiden luomiseen sen sijaan, että se kohdistettaisiin viestinnän erilaisiin arvoulottuvuuksiin, jotka puolestaan olisivat merkittävä elementti organisaation strategisessa arvonluonnissa. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 71.)

Zerfass ja Viertmann (2017, 72) viittaavat edelleen Argentiin (2016) todetessaan, ettei viestinnän avulla luotavassa strategisessa arvossa ole kyse niinkään organisaatioviestinnästä itsestään vaan siitä, että organisaation strategiasta tulisi olla määriteltävissä ne arvot tai vaatimukset, joita viestinnällä tulee tukea tai jotka sen avulla tulee luoda.

Tilastokeskuksen (Stat 2020) mukaan elinikäinen oppiminen on ”*kaikkea elämän aikana tapahtuvaa oppimista, jonka tarkoituksena on kehittää yksilön tietoja,*

taitoja ja kykyjä henkilökohtaisessa, yhteiskunnallisessa tai sosiaalisessa elämässä ja/tai työelämässä". Eläkeiän noustessa elinikäisen oppimisen merkitys korostuu sekä työelämässä että koko yhteiskunnassa. Globaali elinkeinoelämä edellyttää erilaisten tietojen ja taitojen jatkuvaa päivittämistä tai uuden oppimista. Tulevaisuuden työelämätaidot edellyttävätkin Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalveluiden (HY+ 2020) mukaan oman toiminnan ohjaamisen ja itsensä johtamisen lisäksi yhä enemmän myös erilaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä asiantuntijataitoja. Jotta työikäisten jatkuvaa oppimista tuettaisiin, on Opetus- ja kulttuuriministeriö (minedu 2020) käynnistänyt vuonna 2019 jatkuvan oppimisen uudistamisen. Tällä uudistuksella pyritään vastaamaan työelämän muutoksista aiheutuviin koulutustarpeisiin sekä hakemaan entistä toimivampia ratkaisuja työn ja opiskelun yhteensovittamiseen. Sillä pyritään myöskin vastaamaan lähes joka toimialalla esiintyvään osaajapulaan. (minedu 2020.)

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra toteutti vuonna 2019 Elinikäinen oppiminen Suomessa -tutkimuksen. Tämän tutkimuksen vastaajat pitivät laajaa yleissivistystä itsessään tärkeänä arvona ja elinikäistä oppimista ihmisen perusoikeutena. Vastaajat kertoivat myös pyrkivänsä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään osaamistaan pitkäjänteisesti. He kokivat oppivansa virallisten koulutusyhteisöjen lisäksi myöskin työssä, kotona sekä harrastuksissaan. Syiksi osaamisensa kehittämiseen vastaajat kertoivat muun muassa halun pärjätä muuttuvassa maailmassa sekä parantaa omaa hyvinvointiaan. Elinikäistä oppimista edisti tämän Sitran tutkimuksen vastaajien mukaan tieto siitä, mihin suuntaan he haluaisivat kehittää osaamistaan. He kokivat saavansa oppimisesta iloa ja voimaa myös muille alueille elämässään. (Sitra 2020.)

Elinikäisen oppimisen taitoihin kuuluu Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalveluiden (2020) mukaan opiskeltavan aineen sisältöjen lisäksi myös kyky soveltaa opiskelemaansa tietoa. Myös oman olemassaolevan osaamisensa sekä oman tapansa oppia tunnistaminen on merkityksellistä oppimisen edistämiseksi. Samoin elinikäisen oppimisen teemassa on tärkeää pystyä havainnoimaan omia kehittymistarpeita sekä arvioida millaista tietoa tarvitsee omassa työelämässään nykyhetkellä sekä tulevaisuudessa. (HY+ 2020.) Elinikäinen oppiminen voidaan siis nähdä yhteiskunnallisena ilmiönä, jota halutaan voimakkaasti tukea ja joka koskettaa lähes jokaista työikäistä suomalaista. Näin ollen voidaan olettaa, että elinikäisen oppimisen tukena tarvitaan myös toimivaa viestintää.

Tässä tutkimuksessa käsitellään viestinnän roolia organisaation strategisena arvonluojana ja osana asiakaskokemuksen rakentumista. Näin se on osaltaan täyttämässä sitä tutkimusaukkoa, joka tällä hetkellä vallitsee oppimista tukevan viestinnän roolista osana organisaation strategista arvonluontia sekä viestinnällisten oppimista edistävien ja heikentävien tekijöiden tunnistamista. Tutkimuskohteena on Jyväskylän yliopiston avoin yliopisto, josta käytetään jatkossa lyhennettä Avoin.

Avoimessa on vuosia toteutettu säännöllisesti asiakastyytyväisyyskyselyitä eli opiskelijapalautteita. Niiden sanallisia palautteita ei ole systemaattisesti käyty läpi koko henkilöstön kanssa eikä niitä näin ollen ole myöskään pystytty riittävästi hyödyntämään asiakaskokemuksen jatkuvassa kehittämisessä. Tämän

tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja tuoda esille niitä tekijöitä, jotka kyselyyn vastanneiden asiakkaiden mielestä joko tukevat tai heikentävät asiakaskokemusta Avoimessa ja joihin voidaan viestinnällisesti vaikuttaa. Näin ollen tämä tutkimus ei siis kata koko Avoimen asiakaskokemusta vaan keskittyy vain pelkästään Avoimen päätuotteen eli oppimisen edistämiseen liittyviin viestinnällisiin ilmiöihin.

Tutkimuksen kohderyhmänä on Avoimen asiakkaat eli siellä opiskelevat ihmiset. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä viestinnälliset tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen Jyväskylän yliopiston avoimessa yliopistossa?
2. Miten oppimista tukeva viestintä on osana organisaation strategista arvonluontia?

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka aineistoa käsitellään teemoittelemalla eivätkä sen tulokset ole siirrettävissä koskemaan koko toimialaa tai sen ilmiöitä.

Tutkimus koostuu kuudesta eri luvusta. Johdanto-luvussa käydään läpi tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä avataan tutkimuksen rakennetta. Toisessa luvussa määritellään strategian käsite sekä perehdytään strategiseen arvonluontiin viestinnän avulla. Painopiste tässä luvussa on Zerfassin ja Viertmannin (2017) Viestinnän arvon kehä -teorian esittelyssä. Käsitteenä asiakaskokemus avataan tarkemmin luvussa kolme. Tutkimuksen toteutus esitellään luvussa neljä, jossa käydään myös läpi aineiston hankinta-, tutkimus- sekä analysointimenetelmät ja kerrotaan tutkimuksen rajauksista. Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan niitä. Luvussa kuusi puolestaan esitetään tutkimuksen johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja siirrettävyyttä sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

Tähän tutkimukseen on valittu tietoisesti tiettyjä viestintään, markkinointiin sekä johtamiseen liittyviä yläkäsitteitä luettavuuden helpottamiseksi. Nämä yläkäsitteet eivät ole siirrettävissä muihin konteksteihin, mutta tässä tutkimuksessa tämä ratkaisu oli tutkijan mielestä toimiva. Muutoin tutkimuksessa olisi täytynyt toistuvasti käyttää vaihtoehtoisia termejä *viestintä tai markkinointi tai yhteisöviestintä tai organisaatioviestintä*. Tämä olisi haitannut luettavuutta sekä tarpeettomasti hämmentänyt lukijaa. Seuraavassa avataan tässä tutkimuksessa yleisimmin käytetyt termit ja käsitteet.

Yleistermiä *organisaatio* käytetään kuvaamaan kohdetta, jossa viestintää tehdään ja toteutetaan. Se kattaa sekä yritysmaailman että kunta- ja non profit -pohjalta toimivat organisaatiot. *Sidosryhmällä* tarkoitetaan sekä ulkoisia sidosryhmiä, kuten tavarantoimittajia ja asiakkaita, että sisäisiä sidosryhmiä, kuten työntekijöitä ja organisaation eri osastoja. *Viestintä* on yleistermi viestinnän johtamiselle, organisaatio- ja yhteisöviestinnälle, markkinointiviestinnälle ja pr:lle. Henkilöä, joka johtaa tai toteuttaa viestintää organisaatiossa, kutsutaan *viestinnän ammattilaiseksi*.

2 VIESTINTÄ STRATEGISENA ARVONLUOJANA

Tässä luvussa määritellään strategian käsite sekä tuodaan esille liiketoimintastrategian ja viestintästrategian yhteys. Luvussa käydään läpi viestinnän roolia organisaation arvonluojana sekä asiakaskokemuksen rakentumisessa. Lisäksi esitellään myös näihin liittyvät oleelliset viestinnälliset käsitteet eli kuuntelu, vuoropuhelu, sitoutuminen ja vuorovaikutus.

Tämän luvun painopiste on Zerfassin ja Viertmannin (2017) luoman Viestinnän arvon kehä -mallin esittelyssä. Tämä teoria kytkee viestinnän oleelliseksi osaksi organisaation strategiaa ja arvonluontia sekä osoittaa samalla viestinnän merkityksen asiakaskokemuksen syntymisessä.

2.1 Strategian käsite

Porterin (1996) mukaan strategia-käsitteen ydin yrityselämässä on siinä, että organisaatio valitsee tehdä asiat toisin tai valitsee tehdä erilaisia asioita kuin kilpailijat. Näin toimimalla saavutetaan hänen mukaansa kilpailijoihin nähden kilpailuetua ja se taas puolestaan kasvattaa organisaation taloudellista menestystä. Kilpailuedun suurimpana uhkana Porter näkee kopioinnin. Strategianmukainen tuloksenteko vaatii johtajilta vahvaa päätöksentekokykyä. Markkinoilla menestyäkseen on oleellista, että organisaatio toimii valitsemansa strategian mukaisesti, osoittaa ja ennen kaikkea myöskin säilyttää kilpailuetunsa kilpailijoihinsa nähden. (Porter, 1996; 62, 64, 77.)

Kotler (1999) toteaa ylivertaisten strategioiden koostuvan ainutlaatuisesta, toisiaan vavistavasta toimintojen ketjusta, jota kilpailijan on lähes mahdoton jäljitellä. Näin ollen hän ei näe kopiointia niin suurena uhkana kuin Porter (Kotler, 1999, 26). Mintzbergin (1987, 12) viiden p:n teorian mukaan strategia liike-elämässä on kokoelma suunnitelmaa (*plan*), juonta (*ploy*), toimintamallia (*pattern*), asemaa markkinoilla (*position*) ja perspektiiviä (*perspective*). Segal-Horn (2004, 140) toteaa, että strategia määrittelee kohteen, jossa organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Schindehutte ja Morris (2009) puolestaan määrittelevät

strategian pitkäkestoiseksi, tietoiseksi suunnitelmaksi, jonka avulla organisaatio säilyttää kilpailuasemansa myöskin tulevaisuudessa. Heidän mukaansa strategiaa ei voi toteuttaa ilman strategista johtamista eli niitä toimia, joilla toteutetaan kilpailuetu markkinoilla, säilytetään markkinajohtajan asema ja kotiutetaan omistajille enemmän tuottoa (Schindehutte ja Morris, 2009, 242). Porter (2008) painottaa, että nykypäivän kiristyvässä kilpailussa strategiasta vastaavien johtajien työtä on nimenomaan ymmärtää kilpailua ja pärjätä siinä. Porter jakaa toimialariippumattomassa viiden kilpailuvoiman mallissaan organisaation ulkoisen ympäristön haasteet. Nämä ulkoiset voimat ovat uusien tulokkaiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, yritysten välinen kilpailu sekä tavarantoimittajien neuvotteluvoima. Menestyäkseen markkinoilla tai toimialallaan organisaation on Porterin mukaan pyrittävä kaikin keinoin heikentämään näitä viittä eri kilpailuvoimaa. (Porter, 2008, 79 - 80.)

Grant (2013) haastaa Porterin viiden kilpailuvoiman mallin esittämällä siitä puuttuvan kuudennen ulkoisen voiman eli täydentävän kilpailun. Grantin mukaan organisaatioiden pitäisi ulkoisia voimia ja kilpailijoitaan pohtiessaan huomioida substituuttien eli alkuperäisen tuotteen arvoa alentavien korvaavien tuotteiden lisäksi myös komplementit eli alkuperäisen tuotteen arvoa lisäävät voimat. (Grant 2013, 89 - 90.)

Edellä esiteltyt strategian käsitteet painottuvat pääasiallisesti ulkoisten uhkien torjuntaan ja kilpailuaseman saavuttamiseen sekä sen säilyttämiseen strategisen johtamisen kautta. Viestinnän rooli strategisessa johtamisessa ja siitä johdettujen tavoitteiden saavuttamisessa on ratkaiseva. Seuraavaksi käsitellään viestinnän mahdollisuuksia strategisena arvonnulojana organisaatiossa.

2.2 Strateginen arvonnulointi viestinnän avulla

Organisaation eri osa-alueiden tulee omalla toiminnallaan tukea ja edistää organisaation yhteisiä liiketoimintastrategiasta johdettuja tavoitteita ja sitä kautta menestystä eli arvonnulointia (Porter, 1984, 13; Zerfass ja Viertmann, 2017, 72; Christensen ja Cornelissen, 2011, 397). Viestinnän ammattilaisilta tämä edellyttää "ison kuvan" eli koko liiketoimintaympäristön ymmärrystä, jotta he pystyvät omalta osaltaan rakentamaan organisaation menestystä ja luomaan sille arvoa omalla työllään (Zerfass ja Viertmann, 2017, 69).

Myös Asunta (2016) tuo esille viestinnän ammattilaisten osaamisen sekä sen soveltamisen tärkeyden organisaation menestymistä tavoiteltaessa. Hänen mukaansa viestinnän ammattilaisen osaamisen ulottuvuudet ovat roolissa, päämäärässä ja sielussa. Rooli pitää sisällään Asunnan mukaan viestinnän aseman organisaatiossa sekä sen mahdollisen johtamisfunktion. Päämäärä puolestaan muodostuu sen mukaan kenen etua viestintä organisaatiossa ajaa ja sielu sisältää viestinnän ammattilaisen oman osaamisen ja ammatti-identiteetin. Asunta näkee viestinnän roolin organisaatiossa strategisena yhdistäjänä, joka yhtäältä sitoo viestinnän päämäärät organisaation strategiaan ja toimintaympäristöön. Toisaalta viestinnällä on välillisen johtamisen kautta rooli

kytkeä organisaation jäsenet toisiinsa, organisaatioon ja sen strategiaan. Kaiken tämän ytimessä on Asunnan mukaan viestintäammattilaisen tietojen ja taitojen hallinta, sisäistäminen ja soveltaminen sekä sitä kautta osaamisen täyden potentiaalin hyödyntäminen. (Asunta, 2016; 234, 236.)

Christensen ja Cornelissen (2011) painottavat laaja-alaisen strategisen osaamisen ja monipuolisten työkalujen käytön merkitystä viestinnän johtamisen toimenkuvissa. Toisaalta tämä tarkoittaa myös sitä, että organisaatioiden yleisjohdossa ymmärretään viestinnän olevan jatkuvaa strategista prosessia eikä yksittäisiä kampanjoita. Tämä prosessi on suoraan organisaation strategian ytimessä ja näin omalta osaltaan varmistamassa organisaation kilpailukykyä, selviytymistä sekä taloudellista menestymistä. (Christensen ja Cornelissen, 2011, 397.)

Viestintästrategia johdetaan organisaation strategiasta eikä se näin ollen ole irrallinen tai itsenäinen malli toimia ja toteuttaa asioita ja yksittäisiä prosesseja (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola, 2015, 54). Cornelissenin (2017) mukaan viestintästrategia määrittelee suunnan viestinnälle ja kuvailee ne toiminnot, joita viestinnän ammattilaiset toteuttavat vahvistaakseen tai säilyttääkseen sen maineen, joka organisaatiolla on tai halutaan olevan sen sidosryhmien joukossa. Viestintästrategian tulee siten aina perustua määritellyille tavoitteille sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa toimiessa. (Cornelissen, 2017, 109.)

2.3 Viestinnän arvon kehä

Käsitteellä arvonluonti tarkoitetaan Zerfassin ja Viertmanin (2017) mukaan sitä prosessia, jossa aineelliset tai aineettomat resurssit muuttuvat taloudelliselta arvoltaan arvokkaimmiksi tavaroiksi tai palveluiksi. Jokaisen organisaation tavoite on mahdollisimman kustannustehokas työskentely ja sen varmistaminen myöskin tulevaisuudessa. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että kaikessa organisaation päätöksenteossa tulee huomioida arvonluonti ja sen lisääminen eikä keskittyä vain lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Arvonluontia on totuttu mittaamaan taloudellisilla tunnusluvuilla kuten sijoitetun pääoman tuotolla (*return on investment, ROI*). Tästä näkökulmasta viestinnän rooli on kapeampi kuin nykyisessä tavassa ajatella arvoa, sen luontia ja mittaamista. Nykyisessä globaalissa taloudessa organisaatioiden menestys ei riipu pelkästään osakkeenomistajista ja heidän tahdostaan vaan myös kestävästä ja toimivista suhteista työntekijöihin, asiakkaisiin, mediaan, sosiaalisen median vaikuttajiin sekä muihin sidosryhmiin, joiden kanssa toimimisessa viestinnän ammattilaisilla on merkittävä rooli. Organisaation arvoketjussa viestintä on merkittävä osa myös siksi, että sen eri prosessit ovat osa organisaation muita toimintoja ja se on mukana kuuntelemassa sidosryhmien ajatuksia kuten myöhemmin tässä tutkimuksessa kappaleessa 3.2 tarkemmin avataan. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 72.)

Tästä alaluvusta rajataan pois muut perinteiset strategiakäsitykset ja perehdytään viestinnän strategiseen arvonluontiin vain Zerfassin ja Viertmanin (2017) Viestinnän arvon kehä -mallin kautta, joka on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1 Viestinnän arvon kehä (Zerfass ja Viertmann, 2017, 73)

Zerfass ja Viertmann (2017) kuvaavat Viestinnän arvon kehä -mallissaan sitä, kuinka viestinnän eri osa-alueissa tehtävät toimenpiteet ja ratkaisut johdetaan suoraan organisaation strategiasta. Tämä strategia on kaiken ydin, keskellä tätä mallia ja organisaation eri toimintojen tavoite on toteuttaa tätä strategiaa. Zerfass ja Viertmann kytkvät mallinsa sidosryhmäteoriaan ja jakavat mallinsa edelleen strategiasta lähtien neljään organisaation arvoon eli aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin, liikkumavaraan sekä kehittymismahdollisuuksiin. Jokainen toiminto organisaatiossa tukee näitä neljää arvoa. Näitä arvoja puolestaan ympäröi organisaation johto ja seuraavassa kehässä viestinnän eri vastualueet maineesta luottamukseen sekä organisaatiokulttuuriin. Uloimpana kehällä on viestintä. (Zerfass ja Viertmann, 2017; 74 – 75.)

Koko kehä asettuu arvonluonnin kehykseen ja sitä voidaan tulkita sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Vertikaalisesti tulkittaessa aineelliset ja aineettomat hyödykkeet vaikuttavat organisaation arvonluomiseen ja liikkumavara sekä kehittymismahdollisuudet puolestaan arvonluonnin mahdollistamiseen. Horisontaalisesti tulkittaessa aineelliset hyödykkeet ja liikkumavara edustavat organisaation nykyistä arvonluontia, kun taas

aineettomat hyödykkeet ja kehitysmahdollisuudet puolestaan edistävät arvonluontia tulevaisuudessa. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 74.)

Zerfassin ja Viertmannin (2017) malli sijoittuu organisaation neljään eri ulottuvuuteen, joissa viestintä toimii tärkeässä roolissa. Nämä ulottuvuudet ovat toimintojen mahdollistaminen (*enabling operations*), joustavuuden varmistaminen (*ensuring flexibility*), aineettoman pääoman rakentaminen (*building intangibles*) ja strategian mukauttaminen (*adjusting strategy*). Viestintä toimii kaikkien näiden neljän ulottuvuuden kanssa ja varmistaa omalta osaltaan, että niille asetetut tavoitteet saavutetaan. Nämä neljä ulottuvuutta on jaettu edelleen kahteentoista organisaation strategiasta johdettuun viestinnän osa-alueeseen. Nämä osa-alueet linkittyvät suoraan organisaation neljään perusarvoon sekä neljään ulottuvuuteen. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 73, 75.)

Zerfass ja Viertmann (2017) osoittavat Viestinnän arvon kehä -mallillaan arvonluonnin prosessin viestinnän osalta. Prosessi lähtee organisaation strategiselta tasolta. Zerfass ja Viertmann painottavat, että heidän luomansa visualisointi Viestinnän arvon kehästä on ensisijaisesti työkalu, jonka avulla voidaan suunnitella ja priorisoida viestintä- ja johtamistavoitteita. Kehä ja sen tulkitseminen auttaa myöskin viestintätoimialan ulkopuolisia hahmottamaan viestinnän käsitteitä ja roolia käytännössä. Huomionarvoista on, että tätä samaa kehämallia voidaan soveltaa mihin tahansa muuhun organisaation toimintoon kuten vaikkapa myyntiin tai henkilöstöjohtamiseen. Viestinnän arvon kehän toimivuuden kannalta on ratkaisevaa, että organisaation strategia on määritelty ja viestinnän ammattilaiset sen myöskin sisäistävät ja ymmärtävät sen suorat kytkökset omaan työhönsä. Viestinnän arvon kehän käyttö edistää omalta osaltaan entistä enemmän ymmärrystä siihen, että viestintästrategia ja sen tavoitteet ovat suoraan kytköksissä organisaation strategiaan ja sen tavoitteisiin. (Zerfass ja Viertmann, 2017; 69, 74, 76.) Seuraavaksi esitellään tarkemmin mallin edellä mainitut neljä tärkeintä ulottuvuutta viestinnän kontekstissa.

2.3.1 Toimintojen mahdollistaminen

Aineelliset hyödykkeet kuuluvat toimintojen mahdollistamisen ulottuvuuteen Viestinnän arvon kehällä. Aineellisiin hyödykkeisiin lasketaan kaikki ne resurssit, joilla on taloudellista markkina-arvoa. Näin niihin kuuluvat tavaroiden ja laitteiden lisäksi myöskin ne resurssit, joita edellytetään sisältyvän toimivaan suhteeseen organisaation ja sen sidosryhmien välillä, jotta näiden odotukset täyttyvät. Tämä työ on strategista arvonluontia eli se kasvattaa organisaation aineellisia hyödykkeitä. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 74.)

Viestintä edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista tukemalla omalla työllään sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia toimintoja. Tällaista viestintätyötä ovat esimerkiksi julkisuuden hallinta ja mediayhteistyö, asiakkaiden mieltymyksiin ja työntekijöiden sitoutumiseen liittyvä viestintä sekä muu sidosryhmäviestintä. Tätä kautta viestintä luo arvoa sidosryhmilleen ja samalla kasvattaa organisaation taloudellista pääomaa. Viestinnän rooli koko organisaation läpileikkaavana toimijana korostuu toimintojen mahdollistamis - ulottuvuudessa. Sidosryhmille viestimällä, eri teemoja esille nostamalla sekä

asiakastyytyvyyden varmistamiseen liittyvällä viestinnällä luodaan myöskin pohjaa taloudelliselle jatkumolle. Eli sille, että toiminta nähdään kannattavana ja ratkaisuja tekevät sidosryhmät kuten rahoittajat haluavat jatkossakin resursoida organisaatioon. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 75.)

2.3.2 Aineettoman pääoman rakentaminen

Viestinnän ammattilaiset luovat ja ylläpitävät organisaatioissa aineettomia hyödykkeitä kuten mainetta, brändiä ja organisaatiokulttuuria. Aineettomat hyödykkeet, kuten esimerkiksi patentit tai tuotebrändit, ovat osa organisaation taloudellista arvoa. Ne kuvataan usein organisaation vetovoimaa lisäävinä elementteinä, ja niiden arvo on taloudellisesti huomattava, vaikka sitä voi olla vaikea määritellä. Hyvä maine tai vahva brändi eivät ole merkittäviä pelkästään organisaation ulkoisten sidosryhmien kannalta vaan ne ovat omalta osaltaan luomassa myös vahvaa organisaation identiteettiä. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 71.)

On huomionarvoista, että organisaatiot painottavat eri kehitysvaiheessaan erilaisten pääomien kasvattamisen merkitystä. Näin ollen esimerkiksi aloittava yritys voi haluta painottaa toiminnassaan enemmän aineettomien pääomien kasvattamista kuten brändin tunnettuutta, tietynlaista organisaatiokulttuuria tai mahdollisimman laajaa asiakaskuntaa. Tätä kautta se tavoittaa esimerkiksi tiettyjä pääomasijoittajia yhtiöönsä ja kasvattaa sitä kautta myöskin aineellista arvoaan. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 73.)

Organisaation identiteetin vahvistamisessa hyvällä maineella ja vahvalla brändillä on huomattava merkitys. Aineettoman pääoman rakentamisesta ei voi kuitenkaan Zerfassin ja Viertmannin (2017) mukaan olla vastuussa ainoastaan viestinnän ammattilaiset vaan vastuu siitä kuuluu myös johdolle. Aineettoman pääoman rakentamiseen liittyy heidän mukaansa niin paljon sellaisia ulkoisia sekä sisäisiä muuttujia, että sitä eivät voi kontrolloida pelkästään viestinnän ammattilaiset. (Zerfass ja Viertmann, 2017; 73, 75.)

2.3.3 Joustavuuden varmistaminen

Muutostilanteessa tai kriisissä organisaatio kohtaa sellaisia tilanteita, joissa toimivat ja monipuoliset suhteet sidosryhmiin, luottamus sekä olemassaolon oikeutus ovat arvokkaampaa kuin mikään muu. Näiden suhteiden rakentaminen vie yleensä vuosia ja ne perustuvat henkilösuhteiden lisäksi luottamukseen. Erilaisten maakohtaisten tai globaalien säädösten ja lakien muutokset, poliittinen liikehdintä, aktivistiryhmien toiminta tai median suhtautumisen muutos voi horjuttaa organisaation toimintaedellytyksiä. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 73.)

Viestinnän rooliin kuuluu rakentaa organisaation eri sidosryhmiin sellaiset suhteet, että mahdollisen kriisin kohdatessa on tarvittavaa liikkumavaraa. Tällöin on helpompi toimia ja jatkaa jo aiemmin aloitettua vuoropuhelua tärkeimpien sidosryhmien kanssa, vaikka toimintaympäristössä, lainsäädännössä, poliittisissa valtasuhteissa, median suhtautumisessa tai

muiden ulkoisten sidosryhmien asenteissa tapahtuisi merkittäviäkin muutoksia. Jos joku tai jotkut tärkeimmistä sidosryhmistä kyseenalaistaa organisaation olemassaolon oikeutuksen, vaikuttaa se jokaiseen muuhunkin neljästä arvoulottuvuudesta negatiivisesti. Tämä korostaa entisestään joustavuuden varmistamisen merkitystä yhtenä strategisena arvoulottuvuutena. (Zerfass ja Viertmann, 2017; 73, 75.)

2.3.4 Strategian mukauttaminen

Kehitysnäkökulma on merkityksellistä mille tahansa organisaatiolle. Uudet ja innovatiiviset avaukset tai kokeilut mahdollistavat kehittymisen ja sitä kautta myöskin uutta taloudellista menestystä. Kehittäessä toimintaansa tai tehdessään uusia avauksia organisaation paikka toimintaympäristössä muuttuu samalla kun kilpailijat vaihtuvat ja markkinat jaetaan uudelleen. Näin ollen voidaan sanoa, että strategian mukauttamisella kehitetään toimintaa entistä kannattavammaksi ja avataan uusia, innovatiivisia toimintamahdollisuuksia. Innovatiivisen asenteen ja uusien avauksien avulla organisaation on mahdollista ottaa kaikkien toimialalla toimivien tavoitteleva ajatusjohtajan paikka. Tämä puolestaan vaikuttaa menestykseen ja sitä kautta myöskin tulokseen. (Zerfass ja Viertmann, 2017; 73, 75.)

Viestintä tukee johdon strategista päätöksentekoa edistämällä organisaation asemaa ajatusjohtajana, vahvistamalla innovaatiopotentiaalia sekä kriisinsietokykyä. Nämä rakentuvat pääasiassa myöhemmin luvussa 3.2 avattavaan organisaation taitoon kuunnella sidosryhmiään. Jos organisaatio on monitoroinut sidosryhmiään mahdollisimman monipuolisesti eri kanavissa ja areenoilla, sen on helpompi sopeuttaa omaa strategiaansa esimerkiksi toimintaympäristön muuttuessa kilpailu- tai taloustilanteen vuoksi. Monipuolinen ja systemaattinen sidosryhmien kuuntelu sekä julkisen mielipiteen muodostuminen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, politiikassa tai yhteiskunnassa mahdollistaa organisaation strategian mukauttamisen tarpeen tullen lyhyelläkin aikajänteellä. Tässä tehtävässä viestintä auttaa johtoa tunnistamaan nousevia ilmiöitä ja reagoimaan niihin. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 75.)

Viestinnällä on merkittävä rooli myös raja-aitoja ylittävänä, reflektioivana toimijana siten, että se osaa tarvittaessa myöskin kyseenalaistaa tehdyt strategiset linjaukset. Näin viestinnän avulla varmistetaan sekä tehtyjen linjausten täyttävän tärkeimpien sidosryhmien odotukset että sitä kautta organisaation arvonluonti myös tulevaisuudessa. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 76.)

2.3.5 Viestinnän arvon kehä -mallin käytöstä

Organisaation tyyppin, koon ja osaston, sidosryhmien ja toimintaympäristön muuttuessa muuttuvat myöskin arvonluonnin ulottuvuuksien merkityksellisyys. Näin ollen esimerkiksi start up -yrityksen viestinnällä on toisenlaiset tavoitteet kuin toimintansa vakiinnuttaneella pörssiyrityksellä.

Myöskään kaikki kahdestatoista viestintätavoitteesta eivät ole merkityksellisiä jokaiselle organisaation toiminnolle. Eroja saattaa olla myös saman organisaation eri yksiköissä riippuen asetetuista tavoitteista ja painopisteistä. Nämä erot vaativat erilaista osaamista saman organisaation viestinnän ammattilaisilta. Tämä viimeistään osoittaa sen, että strateginen viestinnän johtaminen on suorassa kytköksessä organisaation strategian ytimeen. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 76.)

Viestinnän arvon kehä antaa viestinnän ammattilaisille havainnollistavan työkalun keskustella työstään sekä esimiestensä että muiden sidosryhmiensä kanssa. Kehämallissa esille tuleva viestinnän suora kytkös organisaation strategisiin tavoitteisiin ja toimintaan auttaa viestinnän ammattilaisia myöskin suunnittelemaan ja priorisoimaan sekä johtamiseen että viestintään liittyviä kokonaisuuksia. (Zerfass ja Viertmann, 2017, 76.)

3 ASIAKASKOKEMUS

Tässä luvussa käydään läpi asiakaskokemuksen ja palvelupolun käsitteitä. Samoin avataan asiakaskokemuksen muodostumista, sen kehittämistä sekä lyhyesti digitalisoitunutta asiakaskokemusta.

3.1 Asiakaskokemus käsitteenä

Asiakaskokemus on käsitteenä melko uusi. Sen käyttö yleistyi kansainvälisen liike-elämän käytössä vasta 2000-luvun alussa sen jälkeen kun B. Joseph Pine II ja James H. Gilmore julkaisivat vuonna 1998 artikkelinsa *Wellcome to the experience economy* sekä alan merkkiteoksen *Experience Economy* vuonna 1999. (Löytänä & Kortesus, 2011, 11.)

Pine ja Gilmore (1999) erottelevat asiakaskokemusta määritellesään kokemuksen ostamisen palvelun ostamisesta. Tavallisessa palvelun ostamisessa asiakas ostaa yrityksen häntä varten tuottaman suoritteen, joko tavaran tai palvelun. Kokemuksen ostaessaan asiakas puolestaan maksaa mahdollisuudesta käyttää aikaansa yrityksen tarjoamissa erilaisissa kokemusten ketjuissa, joiden avulla yritys haluaa sitouttaa häntä asiakkaana entistä enemmän ja parhaalla mahdollisella tavalla itseensä. (Pine & Gilmore, 1999, 2.)

Armstrongin, Kotlerin ja Opresnikin (2017, 35) mukaan tyytyväiset asiakkaat ostavat uudelleen ja kertovat tyytyväisyydestään myös muille, tyytymättömät puolestaan tekevät ostoksensa jatkossa kilpailijan kanssa ja jättävät tyytymättömyyttä aiheuttaneen tuotteen tai palvelun ostamatta. Meyer ja Schwager (2007, 118) määrittävät asiakaskokemuksen asiakkaan sisäiseksi ja subjektiiviseksi reaktioksi tämän ollessa joko suoraan tai epäsuorasti yhteydessä organisaatioon. Löytänä ja Kortesus (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen niiden mielikuvien, kohtaamisten ja tunteiden summaksi, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta.

Kuluttajakäyttäytymisen kannalta asiakaskokemuksen termin määrittelyssä on huomioitava viime vuosikymmenten muutos kokemuksellisesta kuluttamisesta elämysyhteiskunnan kautta elämystalouteen.

Holbrook ja Hirschman (1982) toivat liiketaloustieteen ja markkinoinnin kentälle käyttöön kokemuksellisen kuluttamisen termin 1980-luvun alussa. Sen mukaan kuluttaminen ei perustu ainoastaan järkiseikkoihin ja hyödyntavoitteluun vaan myös hedonistisempaan kuluttamisesta nauttimiseen. (Holbrook ja Hirschman, 1982, 138.)

Kymmenen vuotta Holbrookin ja Hirschmanin jälkeen Schulze lanseerasi käsitteen elämisyhteiskunta yhteiskuntatieteiden ja sosiologian alalle. Schulzen mukaan elämisyhteiskunnassa elämästä on tullut eräänlainen elämysprojekti, jonka halutaan olevan kaunista ja miellyttävää ja jossa elämä halutaan elää elämyksinä, joilla on myönteinen arvo ja kulutus tapahtuu nimenomaan kuluttajasta itsestään lähtevästi, ei pelkästään tarveperusteisesti. Elämisyhteiskunnassa kuluttaja tekee valintansa elämysarvon perusteella ja on valmis ottamaan riskejä saavuttaakseen elämyksiä. (Stat 2020.)

Pine ja Gilmore (1998) puolestaan toivat vuosituhatosen vaihteessa termin elämystalous markkinoinnin kentälle. Elämystaloudessa painopiste on nimenomaan asiakaskokemuksessa ja sen kehittämisessä. He tarkastelevat kokemuksellisuutta talouden eri aikakausien ja niiden rakenteiden kautta edeten maatalouden kautta teollisuustalouteen ja palvelutalouteen päätyen lopulta luomaansa elämystalous-termiin. Pine ja Gilmore havainnollistavat asiakaskokemuksen määritelmää kuluttajakäyttäytymisen kannalta katsottuna esimerkiksi lapsen syntymäpäiväkakun hankkimisesta. Maatalousvaltaisella aikakaudella äiti leipoi kakun alusta lähtien itse, jolloin kustannus syntyi raaka-aineista. Teollisuustalouden aikana äiti osti valmiin jauhoseospussin, josta teki kakun. Tällöin maksettiin tuotteesta eli jauhosekoituksesta. Palvelutaloudessa äiti osti valmiin kakun leipomosta ja maksoi siis palvelusta. Elämystaloudessa koko juhlat ostetaan valmiina kokonaisuutena tarjoiluineen, ohjelmineen ja muine elementteineen. Tällöin maksetaan elämyksestä ja kokemuksesta. (Pine ja Gilmore, 1998, 97.)

Löytänä ja Korteso (2011, 16) tiivistävät asiakaskokemuksen ja sen merkityksen organisaatioille seuraavasti: *"Joka ikisen työntekijän palkka tulee asiakkaalta, ja se maksetaan asiakaskokemuksen perusteella."* Se kuvaa asiakaskokemuksen tärkeyttä, laajuutta ja suoraa kytköstä organisaation taloudelliseen menestymiseen, johon myös Kotler (2016) viittaa. Hänen mukaansa nykyisen asiakkaan pitäminen tyytyväisenä on viisi kertaa halvempaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen. (Kotler, 2016, 19.)

Asiakaskokemus ja sen kehittäminen sekä johtaminen on ollut kansainvälisen liiketoiminnan strategiakeskusteluissa jo vuosikymmeniä, mutta Suomessa aiheen merkityksellisyys on ymmärretty vasta viime vuosisadan loppupuolella. Suomalainen vientiteollisuus havahtui ensimmäisten kotimaisten toimialojen joukossa huomaamaan asiakaskokemuksen yhteyden yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, 9.)

Osaltaan suomalaista keskustelua asiakaskokemuksesta hämmentää termin *customer experience* englanninkielisen käännöksen kahtiajakoisuus. Se voi merkitä asiakkaan kokemusta tai elämystä. Näiden sanojen välillä on suomen kielessä suuri merkitysero. Kokemus voi olla jotakin hyvinkin arkipäiväistä, kokemalla saatua tietoa, kun taas elämys tarkoittaa jotakin ainutlaatuista, voimakkaasti vaikuttavaa kokemusta. (Kotus 2020.)

Asiakkuudet ovat Peppersin ja Rogersin (2017) mukaan organisaatioiden arvokkain omaisuus, joka tulee määritellä ja tunnistaa ja sitä tulee myös johtaa ja kehittää jatkuvasti, ei vain yksittäisinä prosesseina. Heidän mukaansa asiakaskokemuksen jatkuvaan kehittämiseen tulee osallistua koko organisaation eikä vain pelkästään viestinnän tai markkinoinnin ammattilaisten. Organisaatiot kehittävät asiakaskokemustaan säilyttääkseen kilpailukykyä ja hyvin johdettuna siitä tulee niille kilpailuetu. (Peppers ja Rogers, 2017, 3.)

Vargon ja Luschin (2004) palvelukeskeisen ajattelumallin mukaan asiakaskokemuksen ytimessä on asiakkaan ottaminen arvonluojaksi jo tuotteiden ja palveluiden suunnittelun yhteydessä. He korostavat asiakkaalle syntyvää kokemusta tuotteen tai palvelun kuluttamisen yhteydessä toisin kuin aiemmin, jolloin korostettiin vain tuotteen valmistamiseen liittyvien yksityiskohtien tärkeyttä valmistajille. Nämä kokemukset yhdessä palveluiden kanssa luovat pohjan yrityksen tai organisaation taloudelliselle menestykselle. (Vargo & Lusch, 2004, 1.) Meyer ja Schwager (2007,1) painottavat, että tuotteen tai palvelun teknisen hiomisen lisäksi on ensiarvoisen tärkeää muistaa myös asiakaskokemuksen luomisen merkitys, jotta lopullinen asiakaskokemus ei kärsi. Nimenomaan tästä on suomalaista teollisuusvetoista yrittäjyyttä usein moitittu.

Asiakaskokemus sekoitetaan sekä organisaation sisäisissä että yleisessäkin keskustelussa usein asiakaspalveluun. Nämä termit eivät kuitenkaan ole synonyymejä keskenään. Korhosen (2019, 44) mukaan asiakaspalvelu on usein asiakaskokemuksen kehittämisen keskeinen toiminto. Asiakaskokemus lähtee aina organisaation ulkopuolisesta ajattelusta eikä sisältä kuten pelkkä asiakaspalvelu. Asiakaspalvelu on prosessina yrityksen normaalia toimintaa. Asiakaskokemus on puolestaan sitä, miltä sisäiset prosessit tuntuvat ja näyttävät ulkoapäin asiakkaan silmin katsottuna. (Peppers ja Rogers, 2017, 450.)

Asiakaskokemuksessa epäonnistutaan, jos asiakas saa jotakin vähemmän kuin mitä odotti ja pettyy eli syntyy kokemukkuilu. Parhaaseen lopputulokseen asiakaskokemuksen kehittämisessä ja johtamisessa päästään, kun uskalletaan heittäytyä muotoilemaan kokemusta organisaation ulkopuolelta sen sisäpuolelle. Tämä vaatii rohkeutta nimenomaan organisaatiolta itseltään eli kykyä kuunnella asiakkaiden mielipiteitä ja muokata toimintaansa sen mukaisesti. (Pine ja Gilmore, 1998, 99.)

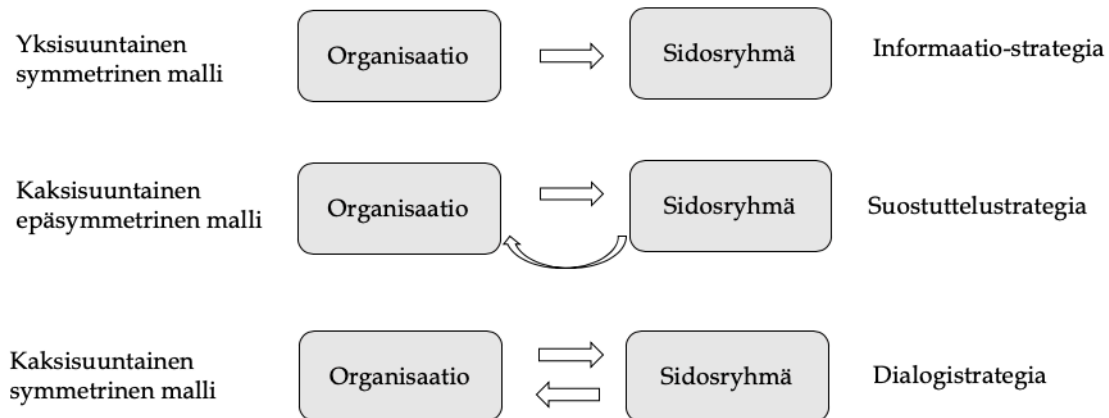
3.2 Asiakkaan kuuntelu

Vuorovaikutuksessa tapahtuvan kuuntelun tutkimusten lukumäärään verrattuna organisaatioiden kuuntelua on tutkittu vähän. Macnamara (2016, 236) toteaa, että organisaatiot kuuntelevat sidosryhmiään vain satunnaisesti, usein heikosti ja toisinaan eivät lainkaan. Tämä on erikoista, sillä sidosryhmiä kuuntelemalla organisaatiot voivat suoraan vaikuttaa taloudelliseen tulokseensa. Henkilöstön kuunteleminen vaikuttaa sen motivaatioon ja tuottavuuteen, asiakkaita kuuntelemalla vaikutetaan asiakaskokemukseen ja - tyytyväisyyteen, kysynnän kasvuun sekä ennakoimaan mahdollisia ongelmakohtia. Kuuntelu organisaatioissa ei saisi olla pelkästään viestinnän

ammattilaisten työtä vaan sen pitäisi sisältyä jokaisen työnkuvaan kaikilla organisaation tasoilla. Samoin työyhteisön jokaisen jäsenen tulisi olla mukana omalta osaltaan rakentamassa kuuntelemisen kulttuuria organisaationsa ja sen sidosryhmien välille. (Macnamara, 2018; 3, 11, 19.) Seuraavaksi lähestytään organisaatioiden kuuntelua osana viestinnän vastuualuetta organisaatioissa.

Zerfassin ja Viertmannin (2017) mukaan on yleistä, että organisaation päätöksenteon ytimessä oletetaan jo nyt olevan viestinnän työn tärkeimmät osa-alueet ja niistä mitatut tulokset. Nämä osa-alueet ovat sidosryhmäyhteistyö, asiakkaiden kuuntelu, työntekijöiden työtyytyväisyys ja sosiaalisen median kautta tunnistettava asenneilmapiiri. Tämä viittaa Zerfassin ja Viertmannin mukaan siihen, että viestinnän työn merkityksellisyys ja rooli organisaation strategisena voimavarana olisi organisaatioissa nykyään kaikkialla jo tunnistettu ja tunnustettu. Käytännössä näin ei kuitenkaan vielä ole vaan yllättävän monissa organisaatioissa toimitaan yhäkin Grunigin ja Huntin (1984, 22) yksisuuntaisen symmetrisen mallin mukaisesti. (Zerfass & Viertmann, 2017, 70; Macnamara, 2016, 141.)

Kuviossa 2 on kuvattu Grunigin ja Huntin (1984, 22) malli yksisuuntaisesta symmetrisestä viestinnän mallista kohti kaksisuuntaista symmetristä mallia. Malli etenee informaatiostrategian kautta suostuttelustrategiaan ja lopuksi dialogistrategiaan. Nykypäivän organisaatioissa dialogistrategiaan perustuva kaksisuuntainen symmetrisen malli, joka sisältää sidosryhmien kuuntelun elementin, on menestyksen edellytys.



KUVIO 2 Symmetrisen viestinnän malli (Grunig ja Hunt, 1984, 22)

Kent ja Taylor (2002, 25 - 29) korostavat viisikohtaisessa dialogiteoriassaan organisaation ja sen sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa molemminpuolisuutta (*mutuality*), läheisyyden orientaatiota (*propinquity*), empatiaa (*empathy*), riskiä (*risk*) ja sitoutumista (*commitment*). Kaikki nämä osa-alueet tulee huomioida myöskin organisaation kuuntelussa.

Macnamara (2016, 137) määrittelee organisaatioiden kuuntelun olevan osa kaksisuuntaista viestintää, jolla pyritään luomaan ja ylläpitämään sitoutumista.

Siinä ei hänen mukaansa ole oleellista tuoda esille vain organisaatiolähtöisesti merkityksellisiä asioita vaan ikään kuin kääntää katse organisaatiosta pois päin ja kuunnella mitä sanottavaa ja millaisia odotuksia sidosryhmillä on. Organisaatioiden kuuntelu on toimintatapa, joka yhdistää organisaation kokonaisrakenteet, politiikat, kulttuurin, prosessit, resurssit, osaamisen, teknologiat sekä käytännöt. Samalla se mahdollistaa vahvistamisen, huomion antamisen, tulkinnan, harkinnan, ymmärryksen ja vastaamisen sidosryhmille. (Macnamara, 2016; 137, 52.)

Macnamara (2018, 12) suosittelee jokaiselle organisaatiolle ”kuuntelemisen arkkitehtuurin” rakentamista. Hänen mukaansa tämä arkkitehtuuri sisältää kahdeksan elementtiä, jotka edistävät onnistunutta organisatorista kuuntelua. Ensimmäinen näistä on organisaation avoin kulttuuri, joka huomioi muiden oikeuden puhua, kiinnittää huomiota puhujiin, yrittää ymmärtää heidän näkökantojaan ja vastaa niihin vähintään kuittaamalla ne saapuneiksi. Toinen elementti on kuuntelemisen tärkeyden tunnustaminen ja tunnistaminen muulloinkin kuin vain mahdollisessa myyntitilanteessa. Toiseen elementtiin liittyy myös valikoivan kuulemisen välttäminen. Kolmas elementti on käytänteet, jotka edellyttävät kuuntelua valtaeroista ja muista esteiksi määritellyistä asioista huolimatta. Neljänneksi Macnamara listaa avoimet palaute- ja vuorovaikutteiset järjestelmät sekä neljänneksi kuuntelemista tukevat teknologiat. Henkilöstö- ja muu resursointi on Macnamaran elementeistä kuudes. Resursointi varmistaa, että kuunteluun ja vuorovaikutukseen on riittävästi osaavaa henkilökuntaa. Seitsemäntenä listalla on kuuntelemisen taito ja kahdeksantena kuultujen asioiden vieminen eteenpäin päätöksentekoon saakka. (Macnamara, 2016, 45; 2018, 12.)

3.3 Vuoropuhelu, sitoutuminen ja vuorovaikutus

Vuoropuhelu, sitoutuminen ja vuorovaikutus ovat Kentin ja Taylorin (2014, 388) mukaan termejä, joita käytetään viestinnän kontekstissa toisinaan ilman riittävää selkeyttämistä. Seuraavassa avataan lyhyesti nämä termit.

Vuoropuhelua (*dialogue*) pidetään yhtenä eettisimmistä viestinnän muodoista, sillä siinä osallistujat arvostavat kaikkia osapuolia. Vuoropuhelu sitouttaa osallistujat keskusteluun ja samalla myöskin päätöksentekoon. Vuoropuhelu on tilanne, jolloin kaksi tai useampi osapuoli vaihtaa mielipiteitä. Sen eri muotoja kuvaa jana, jonka toisessa päässä on propagandaa tai monologia ja toisessa vuoropuhelua. (Kent ja Taylor, 2014, 388 - 389.)

Sitoutuminen/sitouttaminen/osallistaminen, (*engagement*), on Kentin ja Taylorin mukaan osa vuoropuhelua. Tällä he tarkoittavat sitä, että vuoropuhelua käytessään sen osapuolet sitoutuvat kuuntelemaan ja arvostamaan toisiaan sekä kommentoivat käsiteltävää asiaa omalta kannaltaan. Sitoutumisen avulla organisaatio ja sen sidosryhmät voivat yhdessä olla tekemässä päätöksiä, jotka lisäävät organisaation sosiaalista pääomaa. Sitoutuminen viittaa yksisuuntaiseen viestinnän malliin samoin kuin siihen, että sitoutuminen nähdään useimmiten liittyvän organisaation näkökulmaan eli joku sidosryhmä sitoutuu

organisaatioon ja sen kanssa toimimiseen. (Kent ja Taylor, 2014; 387, 399.) Sitoutuminen on asiakaskokemuksen kannalta ratkaisevaa; jos asiakas ei saa riittävän hyvää asiakaskokemusta, hän ei sitoudu palveluntuottajaan.

Vuorovaikutus (*interaction*) on tilanne, johon organisaation ja sen sidosryhmien vuoropuhelu ja sitoutuminen johtaa. Vuorovaikutus voi olla keskustelua tai toimintaa, asiakas esimerkiksi keskustelee myymälässä henkilökunnan kanssa ja sen perusteella päättää ostaako tuotteen vai ei. Sitoutuminen vaikuttaa vuorovaikutukseen. Sitoutuminen myös ohjaa vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden ja ryhmien välistä vuorovaikutusta. (Kent ja Taylor, 2014, 384.) Vuorovaikutus on merkittävässä roolissa asiakaskokemuksen muodostumisessa, josta kerrotaan seuraavaksi tarkemmin.

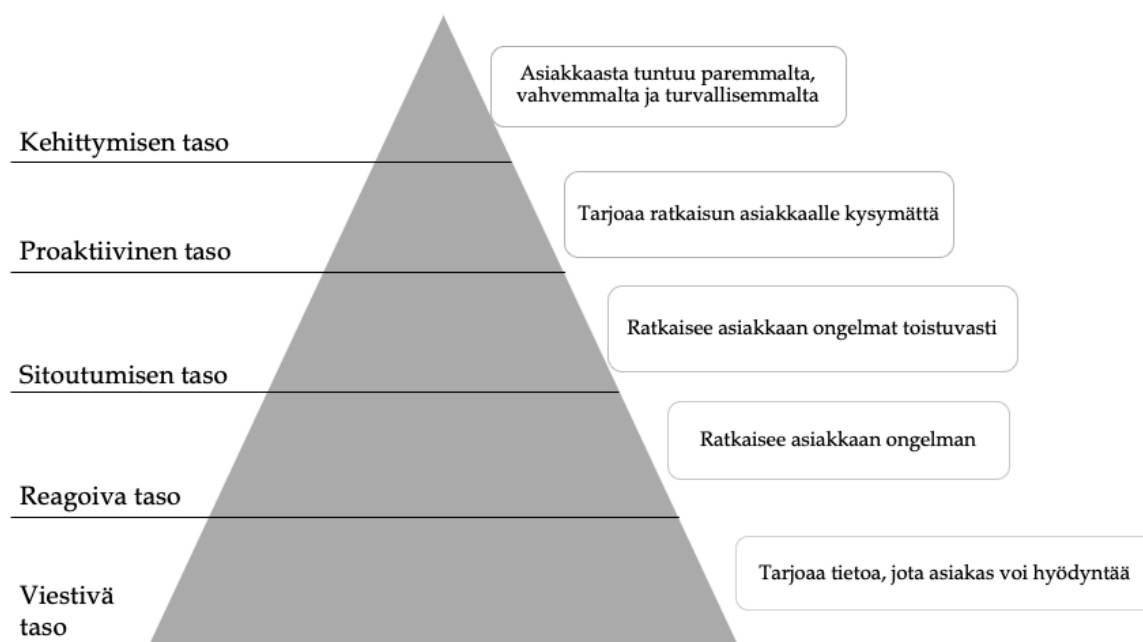
3.4 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja kehittäminen

Payne, Storbacka ja Frow (2008, 87) toteavat, ettei positiivisen asiakaskokemuksen luominen ole yksittäinen toimenpide vaan pitkäkestoinen prosessi, jossa yhdistyy asiakkaan mielikuvat, tunteet sekä käyttäytyminen koko asiakassuhteen aikana. Gerdt ja Korhikoski (2016) jakavat tämän ajatuksen toteamalla asiakaskokemuksen muodostuvan asiakkaan aiemmista kokemuksista, joita tämä peilaa nykyisten odotusten, halujen ja toiveidensa kautta. Organisaatioissa asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee Gerdtin ja Korhikosken mukaan aina ylimmästä johdosta ja sen suhtautumisesta sekä aidosta halusta palvella asiakasta mahdollisimman hyvin. (Gerdt ja Korhikoski, 2016, 97 - 98.)

Vargon ja Luschin (2004) mukaan on perinteisesti ajateltu, että yritys tai organisaatio tuottaa palveluita ja tuotteita, joita asiakkaat ostavat itselleen parhaiten sopivana ajankohtana ja tämän jälkeen yhteys asiakkaan ja palveluntuottajan välillä katkeaa. Nykypäivän kuluttajat sitoutetaan vuorovaikutukseen palvelun tai tuotteen tekijän kanssa jo hyvin varhaisessa vaiheessa suunnittelua ja tuotantoa, jotta yhteiskehittämällä saadaan aikaan asiakasta parhaiten tyydyttävä lopputulos. Yhteys asiakkaan ja valmistajan välillä ei myöskään katkea sen jälkeen, kun asiakas on tuotteensa tai palvelunsa ostanut. Päinvastoin, yhdessä kehittämällä asiakas ja tuotteen tai palvelun tuottaja saavat lisättyä sekä käyttäjäkokemusta että tuotteen tai palvelun arvoa. (Vargo ja Lusch, 2004, 11.)

Asiakaspalvelu osa asiakaskokemuksen kehittämistä kuten aiemmin luvussa 3.1 todettiin. Pelkästään asiakaspalvelua parantamalla asiakaskokemus ei sinällään parane vaan siihen tarvitaan organisaation muitakin elementtejä kuten brändiä, myyntiä, palvelumuotoilua, yrityskulttuuria sekä tukifunktioiden työtä. Johdon rooli asiakaskokemuksen kehittämisessä on ratkaiseva, jotta tunnistetaan asiakkaiden tarpeet, suunnataan organisaation strategia vastaamaan näitä tarpeita ja valitaan tärkeimmät kehityskohteet, joilla asiakaskokemusta voidaan entisestään parantaa ja kehittää. (Korhikoski, 2019; 44, 46.)

Kuviossa 3 on esitetty Del Rowen (2018, 10) versioima malli alun perin tutkimus- ja konsultointiyritys Gartnerin (2015) Customer Experience Pyramid -mallista. Tässä mallissa on kuvattu asiakaskokemuksen tasot Maslowin tarvehierarkian tyyliisesti pyramidin muotoon. Mallia ei ole julkaistu vertaisarvioidussa tieteellisessä julkaisussa, joten sitä käytetään tässä tutkimuksessa vain selkeyttävänä ja suuntaa-antavana kuvaajana.



KUVIO 3 Customer Experience Pyramid (Gartner, 2015)

Kuviossa 3 olevassa pyramidissa on vasemmalla organisaation kehittymisen taso asiakaskokemuksen luomisen kannalta ja oikealla asiakaskokemuksen taso asiakkaan kannalta ajateltuna. Korhikosken (2019) mukaan suurin osa asiakaskokemuksen kehittämistoimenpiteistä sijoittuu pyramidin kolmelle alimmalle tasolle eli tarjotaan tietoa, jota asiakas voi hyödyntää, ratkaistaan asiakkaan ongelma kertaluonteisesti ja ratkaistaan asiakkaan ongelma toistuvasti. Hän toteaaakin asiakaskokemuksen kehittämisen liittyvän usein viestintään, reagoimiseen asiakkaan toimintaan sekä sitoutumiseen liittyviin asioihin. Jotta organisaatio voi onnistua ensin saavuttamaan ja sitten myöskin säilyttämään asemansa pyramidin kahdella ylimmällä tasolla eli tarjoamaan ratkaisun asiakkaalle kysymättä ja saamaan asiakkaan tuntumaan olonsa paremmaksi, vahvemaksi sekä turvallisemmaksi, tulee organisaation kyetä tunnistamaan ja ratkaisemaan asiakkaan ongelmat jo ennen kuin tämä itse niitä huomaa. Tämä puolestaan vaatii organisaatiolta ennakkointia, proaktiivisuutta ja uusien digitaalisten työkalujen kuten tekoäly, käyttöä. Mielenkiintoista on, ettei Korhikosken mukaan pyramidin ylimmälle tasolle pääsemiseen tai siellä asemansa säilyttämiseen riitä teknologia vaan se edellyttää nimenomaan ihmisten välistä vuorovaikutusta tunnetasolla eli sitä, että asiakkaasta ja hänen

tuntemuksistaan ja asioistaan ollaan sekä kiinnostuneita että niistä myös huolehditaan. (Korkiakoski, 2019, 47 - 48.)

Asiakaskokemukseen tiiviisti liittyvä asiakaspalautteen kerääminen ja tulosten mittaaminen on rajattu tietoisesti tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska tässä tutkimuksessa keskitytään hyvän asiakaskokemuksen viestinnällisiin elementteihin. Tämän tutkimuksen aineisto ei myöskään vastaa palautteen antoon tai mittaamiseen liittyviin kysymyksiin. Sen sijaan aineiston avulla selvitetään tässä tutkimuksessa sitä, kuinka tutkimuskohteen päätehtävää eli oppimista voidaan edistää tai kuinka sitä mahdollisesti heikentävät sellaiset asiakaskokemukseen liittyvät seikat, joita voidaan onnistuneella viestinnällä tukea.

3.5 Asiakkaan palvelupolku

Asiakaskokemus muodostuu tai täydentyy joka kerta kun asiakas on tekemisissä kohteena olevaan tuotteeseen, palveluun, brändiin tai organisaatioon matkallaan kohti ostopäätöstä, sen aikana tai jälkeen. Tätä matkaa kutsutaan palvelupoluksi, joka muodostuu eri kosketuspisteiden ketjusta asiakkaan sekä organisaation, tuotteen tai palvelun kanssa. (Stein ja Ramaseshan, 2016, 8.)

Tuulaniemen (2011) mukaan positiivisen asiakaskokemuksen syntymisessä on keskeistä se, että palvelun- tai tuotteen tarjoaja ymmärtää täysin kaikki ne pienimätkin yhtymäkohdat, joissa asiakkaat kohtaavat palveluntuottajan tai tämän edustajan, joko fyysisesti tai sähköisesti esimerkiksi verkossa. Tuulaniemi pitää ratkaisevan tärkeänä palveluntuottajan ymmärrystä siitä, milloin ja millaisissa tilanteissa nämä kohtaamiset tapahtuvat. (Tuulaniemi, 2011, 74.)

Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan asiakaskokemus muodostuu siitä mielikuvasta, joka asiakkaalle syntyy kun hän on kosketuksissa palvelupolulla oleviin kosketuspisteisiin. Tämä kanavien ja kosketuspisteiden lukematon määrä haastaa organisaatiot kaikilla tasoilla ja kaikissa toiminnoissa. Asiakaskokemus ei automaattisesti muodostu positiiviseksi, jos joku osuus palvelupolulla hoidetaan hyvin, mutta jossain osuudessa epäonnistutaan. (Lemon ja Verhoef, 2016, 69.)

Gerdt ja Korkiakoski (2016) määrittelevät palvelupolun prosessiksi, jonka potentiaalinen asiakas käy läpi hyödykkeen hankinnan ja kulutuksen, yleensä ostotapahtuman yhteydessä. Se lähtee ostopäätöksen tueksi tehtävästä tiedon etsimisestä, etenee varsinaiseen ostotapahtumaan ja sen jälkeiseen mahdollisiin tukipalveluiden käyttöön ja päättyy uusintaostoon. He korostavat, että asiakaskokemus muodostuu koko palvelupolun aikana vähitellen sitä mukaa kun tuotetta tai palvelua kulutetaan, eikä esimerkiksi pelkästään tuotteen tai palvelun ostohetkellä. (Gerdt ja Korkiakoski, 2016, 132.)

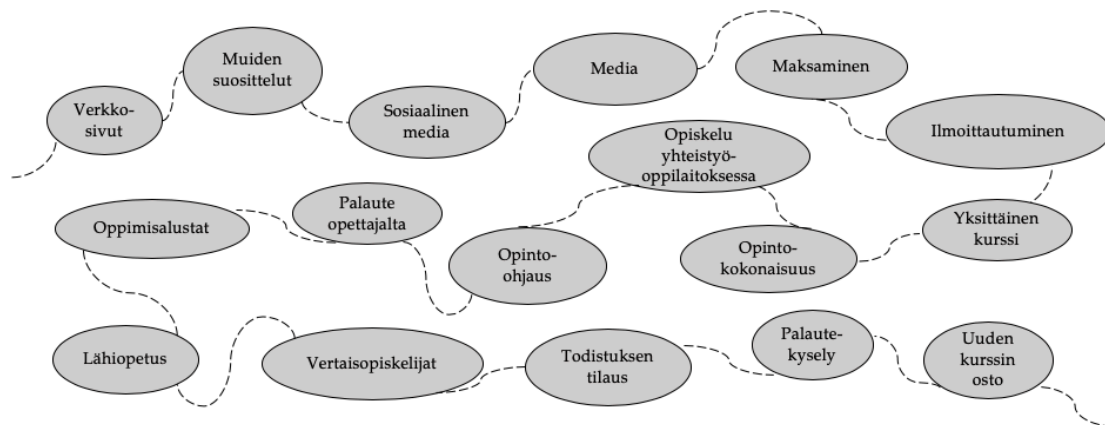
Spenner ja Freeman (2012) tuovat esille palvelupolun yksinkertaisuuden merkityksen. Heidän mukaansa ostoa tukee se, että organisaatio tekee ostamisen mahdollisimman helpoksi ilman, että asiakkaan tarvitsee etsiä tietoa useista eri lähteistä tai sitä tulee heille liian paljon. Liiallinen informaatio saattaa vaikuttaa

lopulliseen ostopäätökseen negatiivisesti. Nokkelimmat tarjoavat asiakkailleen personoitua tietoa. (Spenner ja Freeman, 2012, 11.)

Stein ja Ramaseshan (2016) tunnistivat jälleenmyyjille tekemässään tutkimuksessa seitsemän yksittäistä palvelupolun piirrettä. Ne ovat ilmapiiri, teknologia, viestintä, prosessi, työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, asiakkaan ja toisen asiakkaan välinen vuorovaikutus sekä tuotteen vuorovaikutteiset elementit. He korostavat, että monikanavaisessa kaupassa kosketuspisteet eli palvelupolun eri kohdat ovat yhdistelmiä edellä luetelluista elementeistä. (Stein ja Ramaseshan, 2016, 11.) Meyer ja Schwager (2007, 118 - 119) ja Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros ja Schlesinger (2009, 35) tukevat Steinin ja Ramaseshanin (2016) teoriaa siitä, että asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus on merkittävä osatekijä ostopäätöksessä. Näin siis organisaatio ei itse pysty ohjaamaan kaikkea sitä, mikä lopulliseen ostopäätökseen vaikuttaa, vaan myös ulkopuoliset tekijät, kuten muiden asiakkaiden jakamat kokemukset joko ostotapahtuman hetkellä tai digitaalisesti, ohjaavat sitä. Digitalisaation ja sosiaalisen median myötä asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus on vahvistunut erittäin merkittäväksi päätöksenteon ja sitoutumisen elementiksi. (van Doorn et al., 2010, 257; Meyer ja Schwager, 2007, 118.)

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Avoimessa palvelupolku vaihtelee yksilöllisesti jokaisen asiakkaan eli opiskelijan kohdalla sekä kanavittain. Opiskelijat voivat tulla Avoimeen suoraan lukiosta tai he ovat voineet olla työelämässä jo vuosikymmeniä. He voivat tehdä opintojaan työn ohessa tai olla niitä varten opintovapaalla. He voivat motivoitua opiskelemaan pelkästään sivistääkseen itseään tai opiskella tutkintotavoitteisesti. He voivat ostaa joko yksittäisen kurssin tai kokonaisen opintokokonaisuuden ja ovat kosketuksissa Avoimen kanssa lukuisissa eri kosketuspisteissä. (Avoim 2020.) Näin ollen Avoimen palvelupolun monimuotoisuus ja -kanavaisuus noudattelee Lemonin ja Verhoefin (2016, 69) ajatusta siitä, että asiakkaan palvelupolun mutkittelulla ja kosketuspisteillä organisaation kanssa on lukematon määrä eri vaihtoehtoja. Myöskin niitä kanavia, joista asiakkaat ovat kuulleet Avoimesta tai joiden välityksellä he ovat sen kanssa tekemisissä, on suuri määrä.

Kuviossa 4 on pelkistettynä kuvitteellinen esimerkki asiakkaan palvelupolusta Avoimessa. Siihen on listattu eri kanavien lisäksi yleisempiä kosketuspisteitä, joissa asiakas on tekemisissä Avoimen kanssa ja jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen. Kuvio 4 ei ole kattava vaan antaa vain yhden näkymän siihen, millaisia kosketuspisteitä asiakkaan palvelupolun varrella voi olla rakentamassa asiakaskokemusta.



KUVIO 4 Esimerkki asiakkaan palvelupolusta Avoimessa

3.6 Asiakaskokemus kohdeorganisaatiossa

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio Avoin on koulutusorganisaatio, jonka päätehtävä on tuottaa laadukasta opetusta kaikenikäisille ja eri taustoista tuleville opiskelijoille. Tässä kontekstissa asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat merkittävästi oppimista tukevat ja heikentävät elementit. Tässä tutkimuksessa tutkitaan näistä tunnistetuista elementeistä niitä, joihin voidaan viestinnällä vaikuttaa ja jotka ovat löydettävissä Avoimen palvelupolulta.

Avoin toteuttaa opetusta eri yhteistyöoppilaitosten ja tuntiopettajien avulla, joten nämäkin kosketuspinnat asiakkaaseen vaikuttavat asiakaskokemukseen ratkaisevasti. Samoin puskaradion (*Word of Mouth, WoM*) ja sosiaalisen median vaikutus on nykyisin digitalisaation myötä entistä suurempi ja sitä on näin ollen entistä haastavampaa hallita organisaatiosta käsin, kuten Lemon ja Verhoef (2016, 69) toteavat.

Avoimen johto on linjannut, että jokaisen henkilöstöön kuuluvan tulee omalta osaltaan rakentaa positiivista asiakaskokemusta. Tämä näkyy johdon tavassa priorisoida asiakas eli omalla esimerkillä johtamisessa. Käytännön työssä opintoneuvontaan resursoidaan paljon ja sitä tukemaan on rakennettu sähköinen HelpJYU -järjestelmä. (Avoin 2020.)

3.7 Digitalisoitunut asiakaskokemus

Teknologian kehittymisen myötä yhä kehittyneemmät digitaaliset ratkaisut kuten sosiaalisen median sovellukset, kehittyneet verkkokaupat ja mobiilisovellukset sitouttavat asiakkaita aikaan tai paikkaan sitomatta. Organisaatioilta tämä vaatii jatkuvaa läsnäoloa kaikissa niissä kanavissa, joissa niiden asiakkaatkin ovat. Näin ollen viestinnän kanavien valinta on strateginen valinta. Sosiaalisen median kautta organisaatiot pyrkivät entisestään

sitouttamaan asiakkaitaan tykkäämisten, jakojen tai uudelleentwiittausten avulla ja näin samalla tekemään omaa brändiään entistä tunnetummaksi ja ostamisen mahdollisimman helpoksi. (Armstrong, Kotler ja Opresnik, 2017, 53.)

Samalla digitalisoitunut maailma haastaa organisaation läpinäkyvyyden asiakaskokemuksen kannalta sillä kokemusten jakaminen on nykyään helpompaa kuin koskaan. Onnistunut asiakaskokemus saa digitaalisessa maailmassa hetkessä miljoonayleisön, samoin kuin myös epäonnistunut. Toisaalta organisaation näkökulmasta digitalisaation avulla pystytään madaltamaan asiakaspalautteen saamista ja sitä kautta parantamaan palvelua ja asiakaskokemusta jatkossa entisestään. (Armstrong, Kotler ja Opresnik, 2017, 53.)

Kaikki organisaatiot eivät ole kuitenkaan ymmärtäneet digitalisaation mukanaan tuomaa tarvetta sisällöntuotannon muutokseen vaan ne jatkavat yhä vanhakantaista yksisuuntaista tiedottamisen malliaan myös sosiaalisen median kanavissa (Macnamara, 2018, 11). Dialogin syntyminen edellyttää sidosryhmien seuraamista ja aktiivista kuuntelua kuten aiemmin luvussa 3.2 on esitetty. Digitaalinen maailma tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden sidosryhmien kuuntelemiselle ja sitä kautta niiden tarpeiden ymmärtämiselle. Tämä ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan sidosryhmät odottavat saavansa reaaliaikaiset vastaukset kysymyksiinsä eli vuorovaikutusta, säännöllistä sisällöntuotantoa eri kanavissa sekä aitoa dialogia organisaation edustajien kanssa. (Navarro, Moreno ja Zerfass, 2018, 32.)

Korkiakosken (2019, 42) mukaan valitettavan moni organisaatio näkee asiakaskokemuksen kehittämisen vain pelkkänä digitalisaatiohankkeena. Bleir, Harmeling ja Palmatier (2019, 99) listaavat online-asiakaskokemuksen tärkeimmiksi ulottuvuuksiksi informatiivisuuden, viihdyttävyyden, sosiaalisen läsnäolon sekä aistien hyödyntämisen. Viime aikoina erityisesti suuremmat yritykset ovat ryhtyneet hyödyntämään tekoälyä ja robotiikkaa asiakaspalautteen analysoinnissa. Tekoälyn avulla asiakaspalaute saadaan kerralla koko organisaation käyttöön eikä se pysähdy yksittäisen asiakaspalvelijan sähköpostiin tai työpöydälle. (Yle 2020.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrataan tutkimuskysymykset, esitellään tutkimuksen kohteena oleva organisaatio sekä aineiston hankinta-, tutkimus- sekä analysointimenetelmät. Pääpaino tässä luvussa on tutkimuksen toteutuksen kuvaamisessa. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

Tutkimuskysymys 1: Mitkä viestinnälliset tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen Jyväskylän yliopiston avoimessa yliopistossa?

Tutkimuskysymys 2: Miten oppimista tukeva viestintä on osana organisaation strategista arvonluontia?

4.1 Kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa on Jyväskylän yliopiston avoin yliopisto. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation asiakaskokemuksen syntyyn positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä sekä niitä tekijöitä asiakaskokemuksessa, joihin voidaan viestinnällisesti vaikuttaa. Kohdeorganisaatiosta käytetään tutkimuksessa lyhennettyä nimeä Avoin.

Avoin järjestää yliopisto-opintoja kaikille riippumatta iästä, pohjakoulutuksesta tai asuinpaikasta. Suuri osa opinnoista on suoritettavissa verkkovälitteisesti, joten maantieteellinen sijaintikaan ei rajoita opintoihin osallistumista. Verkko-opintomahdollisuuksien lisäksi avoin tarjoaa lähiopetusta Jyväskylän lisäksi myös Helsingissä sekä useilla muilla paikkakunnilla yhteistyöoppilaitoksissaan ympäri Suomen. (Avoin 2020.)

Avoin tarjoaa Jyväskylän yliopiston asiantuntijoiden kehittämiin opetussuunnitelmiin liittyvää opetusta ja opinnot voi aloittaa joustavasti itselle sopivana ajankohtana. Opetusta tarjotaan lähes kaikista Jyväskylän yliopiston tiedekunnista sekä Monikielisen akateemisen viestinnän keskuksen tarjonnasta. Suosituimpia opintokokonaisuuksia ovat psykologian perus- ja aineopinnot,

erityispedagogiikan perus- ja aineopinnot sekä kasvatustieteen perusopinnot. Avoimessa on vuosittain noin 16 000 opiskelijaa ja se työllistää noin 80 opettajaa ja asiantuntijaa Jyväskylässä sekä kymmeniä tuntiopettajia muualla Suomessa. (Avoim 2020.)

Opiskelija voi opiskella avoimessa tutkintotavoitteisesti eli opinnot voidaan sisällyttää myöhemmin suoritettavaan tutkintoon. Avoim on joustavan ilmoittautumisensa ja verkkovälitteisen opetuksensa ansiosta suosittu aikuisten ammatillisen täydennyskoulutuksen tai välivuotta pitävien nuorten parissa. Muusta yliopisto-opiskelusta poiketen, avoimen opinnot ovat maksullisia. Yhden opintopisteen hinta on 15 €. Aineiston keräämishetkellä Avoimen viestinnästä vastasi yksi kokoaikainen henkilö. (Avoim 2020.)

4.2 Aineiston hankintamenetelmä

Tämän tutkimuksen aineistona käytetään Avoimen tekemää kyselytutkimusta eli opiskelijapalautekyselyä vuodelta 2018. Kysely toteutettiin Avoimen käytännön mukaisesti siten, että opintokokonaisuutensa vuonna 2018 valmiiksi saaneet, todistustaan sähköisesti tilaavat opiskelijat saivat automaattisesti myös Webropol-linkin tähän kyselyyn. Linkki lähetettiin heille Avoimen opintotoimistosta samassa sähköpostiviestissä, jolla kuitattiin heidän olevan oikeutettuja saamaan todistuksensa ja kerrottiin sen olevan postin kautta matkalla. Kirjoitettuja todistuksia oli vuonna 2018 yhteensä 1320 kappaletta eli yhtä monta linkkiä lähti opiskelijoille. Kyselyyn vastasi yhteensä 604 henkilöä eli vastausprosentiksi muodostui 45,8 %. Vastaaminen perustui opintonsa valmiiksi saaneiden omaan aktiivisuuteen eikä siitä muistutettu erikseen. Vastausaika vuosittaisen käytössä olevan linkin kautta on siis yhtä pitkä kuin aika todistuksen tilaamisesta vuoden loppuun.

Huomioitavaa on, että linkit lähtivät rajatusti siis vain opintokokonaisuutensa valmiiksi saaneille eikä esimerkiksi jokaiselle vuosittain Avoimessa opiskelevalle noin 16 000 henkilölle. Webropol-linkki päivitetään vuosittain vastaamaan kyseisen vuoden tilannetta ja avataan vuodenvaihteessa käyttöön aina vuodeksi kerrallaan.

Avoimen vastuuhenkilö kasasi aineiston yhteen asiakirjaan, johon sisältyivät sekä strukturoidut kysymykset että avoimet kysymykset vastauksineen. Tämän tutkimuksen tekijä sai kootun aineiston käyttöönsä valmiina kokonaisuutena sähköpostitse.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on käytetty kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tämä tutkimusmenetelmä valikoitui sen perusteella, että tutkimus rajattiin koskemaan harkinnanvaraisina otoksina vain aineiston ei-strukturoituja vastauksia kysymyksiin ”Mikä edisti oppimistasi?” ja ” Mikä haittasi tai vaikeutti

oppimistasi?”. Tässä tutkimuksessa keskityttiin vain näiden kahden kysymyksen vastauksissa esiin tulleisiin elementteihin, jotka koskivat asiakaskokemusta sekä viestintää siinä kontekstissa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004) mukaan todellisen elämän kuvaaminen. Laadullista tutkimusta tekevä tutkija pyrkii kuvaamaan tutkimaansa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivista tutkimusta tekevä tutkija on tietoinen siitä, että tutkimustuloksena on yleensä uuden tiedon löytyminen tai tosiasioiden paljastuminen, ei niinkään jo aiemmin tutkittujen totuuksien todentaminen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2004, 152.)

Metsämuuronen (2006, 212) viittaa Syrjälään (1994) toteamalla kvalitatiiviselle tutkimusotteelle olevan tyypillistä olla kiinnostuneita tietyssä yksittäisessä tapahtumassa tai tilanteessa olevan yksittäisen toimijan kokemuksista. Metsämuuronen listaa edelleen Syrjälää lainaten muiksi syiksi käyttää kvalitatiivista tutkimusotetta kiinnostuksen tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, halun tutkia tilanteita, joita ei voi järjestää koeoloihin tai halun saada tietoa yksilöidyistä tapahtumista ja niiden syy-seuraussuhteista (Metsämuuronen, 2006, 212). Eskola ja Suoranta puolestaan (2008, 83) painottavat aineistolähtöisen kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteinä sitä, että siinä edetään induktiivisesti yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. Tällöin heidän mukaansa myös asioiden reflektointi korostuu. Niin tehdään myös tässä tutkimuksessa.

Tötön (2000) mukaan kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä ja miten kun taas kvantitatiivinen kysymyksiin miten paljon ja miksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa mitä-kysymyksen vastaus kuvaa ilmiötä, piirrettä, ominaisuutta tai vaikkapa muutosta. Miten-kysymykset puolestaan koskevat erilaisia prosesseja ja esiintyvät usein kuvailevan ja selittävän tutkimuksen rajalla. (Töttö, 2000, 75 - 76.)

4.4 Aineiston analysointimenetelmä

Tämän tutkimuksen analysointimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja aineistoa analysoitiin teemoittelemalla. Tähän analysointimenetelmään päädyttiin sen vuoksi, että tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimenomaan aineiston sisällöstä tunnistettavista elementeistä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi soveltuu myös hyvin aineiston eistrukturoitujen vastausten analysointiin silloin, kun aineistoa pyritään kuvaamaan sanallisesti ja saamaan analysointi tiivistettyyn ja yleistettävään muotoon kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 117) toteavat.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on aineistoon tutustuminen. Tämän jälkeen päästään aineiston pelkistämiseen eli redusointiin. Siinä aineistosta karsitaan kaikki tarpeeton pois tiivistämällä, pilkkomalla osiin tai etsimällä samaa kuvaavia ilmaisuja ja merkitsemällä eli teemoittelemalla ne esimerkiksi värikoodein tai alleviivaamalla. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 123).

Pelkistämisen jälkeen siirrytään aineiston ryhmittelyyn eli klusterointiin. Tässä vaiheessa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 124). Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 39) kuvaavat tätä vaihetta ilmiöstä tehtäväksi kokoelmaksi.

Viimeinen vaihe aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi. Tällöin tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotellaan ja tämän tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia yläkäsitteitä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 125.)

4.5 Tutkimuksen rajaus, taustamuuttujat sekä aineiston analysointi

Tutkimuskysymysten tarkkuuden ja aineiston laajuuden vuoksi tutkimusta rajattiin tiukasti. Myöhemmin tässä luvussa avattavien rajausten lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin tietoisesti teoreettisessa viitekehyksessä Viestinnän arvон kehä -mallissa esille tulleita isompia kokonaisuuksia kuten johtaminen sekä aiemmin mainittu mittaaminen sekä palautteen jatkuvan seurannan analysointi.

4.5.1 Tutkimuksen rajaus

Kysely sisälsi 21 kysymystä eli kahdeksantoista strukturoitua kysymystä sekä kolme avointa kysymystä. Yksi avoimista kysymyksistä koski oppimista edistäviä asioita, toinen sitä haittaavia tai vaikeuttavia ja kolmas oli kyselyn viimeisenä kysymyksenä avoin kysymys kehittämisideoihin sekä muihin palautteisiin liittyen.

Tutkimuksessa keskitytään ainoastaan aineiston kysymysten ”Mikä edisti oppimistasi?” ja ”Mikä haittasi tai vaikeutti oppimistasi?” vastauksiin ja sen ulkopuolelle rajataan kokonaan pois kolmas strukturoimaton avoimen palautteen kysymys. Tässä tutkimuksessa keskitytään tunnistamaan kysymysten vastauksista niitä elementtejä, jotka liittyvät asiakaskokemukseen sekä niihin, joihin strategisella viestinnällä voidaan vaikuttaa.

4.5.2 Kyselytutkimukseen vastanneiden taustamuuttujat

Tutkimukseen vastasi yhteensä 605 henkilöä. Vastausten lukumäärät vaihtelivat kysymyskohtaisesti eli kaikki kyselyyn vastanneet eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Vastaajien taustamuuttujien moninaisuudesta kertoo runsas vaihtelu koulutustaustan, iän sekä nykyisen työ- tai opiskelutilanteen osalta, joita avataan tässä luvussa tarkemmin.

Naisia vastaajista oli 529 henkilöä eli 88,61 % ja miehiä 62 henkilöä eli 10,39 %. Kuusi henkilöä eli 1 % ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Vastaajista 7,16 % oli alle 24-vuotiaita, 24,79 % oli 25 – 34 -vuotiaita, 33,44 % oli 35 – 44 -vuotiaita, 25,96 % puolestaan 45 – 55 -vuotiaita ja 8,15 % oli 55 – 64 -vuotiaita. Yli

64-vuotiaita oli 0,5 % vastaajista. Vastaajien koulutustausta vaihteli ylioppilastutkinnosta, 6,95 % tohtorin tutkintoon, 2,81 %. Yksi - kolmevuotisen ammatillisen tutkinnon, ammatillisen perustutkinnon tai erikoisamattitutkinnon oli suorittanut 5,63 % vastaajista. Kouluasteen, opistoasteen tai ammatillisen korkea-asteen tutkinnon oli suorittanut 5,96 % vastanneista ja ammattikorkeakoulututkinnon puolestaan 18,54 %. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto oli 5,8 %:lla ja kandidaatin tutkinto 6,79 %:lla vastaajista. Valmis maisterin tutkinto oli 47,35 %:lla vastanneista. 0,17 % vastanneista oli valinnut koulutustaustakseen kohdan "joku muu".

Vastaajien ammattialat vaihtelivat 23:n eri alan välillä, joista kolme yleisintä olivat opetus- ja kasvatustieteiden ala, jolla vastaajista työskenteli 54,03 %, sosiaaliala 12,25 %:n osuudella sekä terveydenhuolto, jossa työskenteli 8,39 % kysymykseen vastanneista. Vastaajien nykyiset työtehtävät jakautuivat siten, että esimiehenä tai johtotehtävissä kertoi toimivansa 7,18 % vastaajista. Toimihenkilönä tms. (esim. opettajat, asiantuntijat, virkamiehet) toimi puolestaan 52,25 % ja työntekijöinä 21,7 % vastaajista. "Ei millään edellä mainitulla alalla" kertoi toimivansa 18,87 % vastaajista.

Opiskelijoita vastaajista oli 12,11 %, työssäkäyviä 62,35 %, opintovapaalla olevia 8,62 % ja vuorotteluvapaalla 0,17 %. Vanhempain- tai hoitovapaalla oli 4,64 %, työttömänä 8,96 % ja eläkeläisiä 1,16 % vastanneista. Kohtaan "Muu, mikä?" tuli 1,99 % vastauksista ja nämä vastaajat tarkensivat vastaustaan kertomalla olevansa joko osa-aikaisesti työllistynyt, virkavapaalla, yrittäjä tai apurahakaudella. Vastaajista 4 % kertoi olevansa Jyväskylän yliopiston tutkinto-opiskelija ja 96 % puolestaan ei ollut tutkinto-opiskelijoina Jyväskylän yliopistossa. Vastaajista 84,79 % vastasi opiskelupaikakseen Avoimen ja 15,21 % puolestaan Avoimen yhteistyöoppilaitoksen. Yhteistyöoppilaitoksissa opiskeli eniten Hämeen Kesäyliopistossa 17,79 %. Seuraavaksi eniten opiskeltiin "Joku muu" -kohdassa eli 14,41 % vastanneista kertoi tekevänsä opintoja jonnekin muualle kuin listassa mainittuihin oppilaitoksiin. Kolmanneksi suosituin yhteistyöoppilaitos vastausten perusteella oli Tampereen Kesäyliopisto, jossa kertoi opiskelevansa 11,02 % tähän kysymykseen vastanneista.

Suosituin opintokokonaisuus eli opiskeltu oppiaine vastaajien keskuudessa oli erityispedagogiikka, jota kertoi opiskelleensa 14,07 % vastanneista. Toiseksi suosituin oli kasvatustieteen perusopinnot 10,93 prosenttiosuudella ja kolmanneksi suosituin psykologian perusopinnot 8,28 prosenttiosuudella kaikista kysymykseen vastanneista. Vastaajien opiskeluajan pituus vaihteli yhden ja 120 kuukauden välillä siten, että keskiarvo oli 14,03 kuukautta ja mediaani 11 kuukautta.

Vastaajista 62,24 % ilmoitti opintojensa tarkoitukseksi osaamisen lisäämisen ja/tai täydennyskoulutuksen. Opettajan kelpoisuuden hankkiminen ja laajentaminen puolestaan oli 29,14 %:lla ja ammatin/alan vaihtaminen 14,57 %:lla vastaajista opintojen tarkoituksena. Tutkintotavoitteinen opiskelu opintojen tarkoituksena oli 20,36 %:lla vastaajista ja puolestaan yleissivistys tai harrastus 20,2 %:lla vastaajista. Kohtaan "Muu, mikä?" tuli vastauksia 2,48 % ja niitä vastaajat tarkensivat muun muassa alaan tutustumisena tulevaisuutta varten, sijaispätevyyden tai palkankorotuksen saamisella.

4.5.3 Aineiston analysointi

Tutkimus aloitettiin aineistoon perehtymällä. Se luettiin kaksi kertaa silmäilemällä läpi pyrkien saamaan yleisnäkemyksiä aiheesta. Kolmannella lukukerralla aineistoa alettiin pelkistää ja värikoodata. Aineisto oli tulostettuna paperille ja sivuja siinä oli yhteensä 85.

Aineiston kaksinkertaisen silmäilyn ja taustamuuttujiin perehtymisen jälkeen keskityttiin tutkimuksessa rajattuihin kahteen kysymykseen eli "Mikä edisti oppimistasi?" ja "Mikä haittasi tai vaikeutti oppimistasi?". Sanallisia vastauksia näihin kysymyksiin oli yhteensä 51 sivua. Vastaajia kysymykseen "Mikä edisti oppimistasi?" oli yhteensä 489 kappaletta eli 16 sivua. Vastaajia kysymykseen "Mikä haittasi tai vaikeutti oppimistasi?" oli puolestaan 469 kappaletta eli 17 sivua. Vastaukset oli koottu siten, että ensin oli listattu vastaukset oppimista edistävään kysymykseen ja sen jälkeen puolestaan kootusti vastaukset oppimista vaikeuttavaan kysymykseen.

Vastaukset pelkistettiin teemoittelemalla värikoodein. Tämä tehtiin siten, että vastausten samaa asiaa tai ilmiötä kuvaavat ilmaisut, kuten yksittäiset sanat tai pidemmät lauseet, merkittiin samalla värillä yliviivaten. Pelkistämässä käytetyn värikoodauksen jälkeen siirryttiin ryhmittelemään aineistoa. Tämän vaiheen tarkoituksena oli tunnistaa aineistosta samankaltaisuuksia ja/tai eroavuuksia. Viimeisessä vaiheessa eli käsitteellistämässä aineistossa käytetyistä ilmaisuista eroteltiin teoreettisia viestinnällisiä yläkäsitteitä. Taulukossa 1 on esimerkki aineiston pelkistämisestä.

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Vastaajien ilmaisuja	Pelkistys
<ul style="list-style-type: none">• Opettajan sanallinen palaute• Sain opettajilta arvokasta palautetta oppimistehtävistä• Oppimistehtävien ja verkkokurssien huolellinen palaute	Palaute opettajalta
<ul style="list-style-type: none">• Tarvittaessa sain myös nopeasti ja kattavasti neuvoja henkilökunnalta sekä opettajilta.• Opintosihiteeri oli suureksi avuksi opintojen aikana.• Annettu ohjaus	Opinto-ohjaus
<ul style="list-style-type: none">• Toisten opiskelijoiden vertaistuki• Jaettu asiantuntijuus (toisten kokemukset) – vertaispalaute/opponointi• Ryhmämme edisti oppimistani, koska siellä oli paljon keskustelua ja paljon erilaista asiantuntemusta ja elämäkokemusta. Erityisesti reflektiiviset keskustelut olivat antoisia.	Viestintä muiden opiskelijoiden kanssa

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja analysoidaan niitä tarkemmin. Tuloksia myös verrataan tutkimuksen alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuoda selkeästi esille aiemmin huomiotta jääneet autenttiset opiskelijapalautteet, jotta kohdeorganisaatio pystyy jatkossa huomioimaan ne toimintansa kehittämisessä. Tämän vuoksi pidettiin merkityksellisenä tuoda esille huomattavan paljon suoria lainauksia palautteista seuraavissa luvuissa. Nämä autenttiset lainaukset on sijoitettu tulosten sekaan kursiivilla myöhemmin tässä luvussa avattavan teemoittelun mukaisesti.

Aineistosta oli tunnistettavissa samankaltaisuuksia sekä eroavuuksia vastaajien odotuksissa ja kokemuksissa. Samankaltaisia teemoja olivat odotusten osalta tarve selkeälle viestinnälle Avoimen suunnalta ja vuorovaikutuksen merkityksellisyys sekä opettajien että muiden opiskelijoiden kanssa. Eroavaisuuksia puolestaan löytyi siinä, kuinka paljon ja millaista tietoa opiskelijat kaipaivat. Sama ilmiö oli huomattavissa kokemuksissa eli siinä, kuinka paljon ja millaista tietoa he kokivat saaneensa tai kuinka helppona tai haastavana he kokivat vertaistuen löytämisen ja saamisen. Asiakaskokemusta lisäsi laadukkaan opetuksen lisäksi myös muun kuin opetushenkilöstön antama tuki ja ohjaus Avoimessa. Omista haasteistaan huolimatta vastaajat olivat sitoutuneita opintoihinsa ja samalla Avoimeen.

Käsitteellistämisen vaiheessa aineistossa käytetyistä ilmaisuista löytyi teoreettisia viestinnällisiä yläkäsitteitä kuten sidosryhmäviestintä, sidosryhmien kuuntelu ja kaksisuuntainen viestintä. Aineistosta löytyi myös tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä eli Zerfassin ja Viertmanin (2017, 73) Viestinnän arvon kehä -teorian mukaan viitteitä kaikista sen neljästä arvosta eli aineelliset ja aineettomat hyödykkeet, liikkumavara sekä strategian mukauttaminen. Tutkimustulokset painottuvat kuitenkin selkeästi Viestinnän arvon kehällä toimintojen mahdollistaminen -ulottuvuuteen.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 117) mukaan aineistolähtöistä analyysiä kritisoidaan siitä, että sitä käyttämällä tutkija vain kasaa tiedon, mutta ei analysoi sitä riittävästi. Seuraavissa luvuissa on tarkoitus välttää tätä ja avata tutkimuksen tulokset huolellisesti unohtamatta myöskään kehittämissuhteita. Ensin

käydään läpi oppimista edistäneet tekijät ja sen jälkeen sitä haitanneet tai vaikeuttaneet tekijät. Lopuksi esitellään oppimista tukevan viestinnän roolia osana organisaation strategista arvonaluontia. Tässä luvussa on tiivistettynä myöskin muutamia kehittämissuhteita kohdeorganisaation viestintään liittyen. Tutkimustuloksia peilataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

5. 1 Oppimista edistäneet tekijät

Tutkimuskysymys 1: Mitkä viestinnälliset tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen Jyväskylän yliopiston avoimessa yliopistossa?

”Mikä edisti oppimistasi?” -kysymyksen vastauksista oli selkeästi tunnistettavissa kolme teemaa: palaute opettajalta, opinto-ohjauksen merkitys sekä viestintä ja vuorovaikutus muiden opiskelijoiden kanssa. Seuraavissa luvuissa käydään näiden teemojen tuloksia tarkemmin läpi.

5.1.1 Opettajilta saatu palaute

Vastajat pitivät erityisen merkittävänä oppimistaan edistävästä, ja sitä kautta myös positiivista asiakaskokemusta rakentavana elementtinä oppimistehtävistä, esseistä sekä ryhmätöistä opettajilta saamaansa palautetta. Myös sekä opintoihin yleensä että yksittäisiin haasteisiin liittyvää palautetta pidettiin arvokkaana.

- *Eniten nautin uuden oppimisesta ja huolellisesta palautteesta, johon opettajat tuntuivat nähneen kovasti vaivaa. Palautteen avulla on mahdollista kehittyä itse paremmaksi.*
- *Ylipäätään opettajien antama palaute oli rakentavaa. Ymmärsin heidän näkevän vaivaa ja välittävän opiskelijoiden oppimisesta.*
- *Olin positiivisesti yllättyneet siitä, kuinka opettajat olivat verkkokursseilla aktiivisesti mukana, kommentoivat ja auttoivat nopeasti opiskelijoita tarvittaessa. Sain myös oppimistehtäviini varsin mukavia ja yksityiskohtaisia palautteita. Vaikka opiskelu oli pääosin yksinäistä puurtamista, viimeistään palautteita lukiessani minusta tuntui, että joku toinen ihminen on oikeasti lukenut oppimistehtäväni ja käyttänyt aikaansa monipuolisen, rakentavan palautteen antamiseen.*
- *Ensimmäisen kurssin jälkeen opettajalta saatu tavallista laajempi palaute ja kannustus, kun olin itsearvioinnissa todennut olleeni hyvin epävarma siitä, miten yliopistossa kuuluisi opiskella ja minkälainen palautetun tehtävän pitäisi olla.*

Opettajilta saatu palaute loi vastaajille tunteen siitä, että omalla työnteolla ja joskus yksinäisenä koetulla opiskelulla on merkitystä toisen niitä arvioidessa ja palautetta antaessa.

- Yhdellä kurssilla opettaja antoi viikkotasolla palautetta suoriutumisesta, mikä oli aivan huippu juttu ja motivoi jatkamaan sekä tekemään parhaansa.
- Se että oli tieto siitä että apua saa jos tarvitsee eli ei ole vaikean asian kanssa yksin. Palautteen saaminen innosti oppimaan uutta.
- Ensimmäisen kurssin jälkeen opettajalta saatu tavallista laajempi palaute ja kannustus, kun olin itsearvioinnissa todennut olleeni hyvin epävarma siitä, miten yliopistossa kuuluisi opiskella ja minkälainen palautetun tehtävän pitäisi olla.
- Selkeät ohjeet ja neuvot ja erityisesti se ensimmäinen palaute jonka sain sähköpostissa jossa neuvottiin selkeästi lähdeviittaustekniikka !!

Vastauksista kävi ilmi, että opiskelijat eivät olleet aiemmissa opinnoissaan tottuneet saamaan näin kohdennettua ja yksityiskohtaista palautetta.

- Oppimistehtävistä saatava kirjallinen palaute oli erittäin hyövä. En ole pahemmin saanutkaan niin monisanaista palautetta yliopisto-opintojeni aikana, edes kirjallisesti, saatika sitten suullisesti. Palaute on aina hyövä.
- Ehdottamasti opettajien palautteet. En ole aikaisemmin saanut näin hyvin valmisteltuja ja kattavia palautteita. Huomasin, että opettajat olivat nähneet vaivaa laatiessaan tekstejä.
- Suuressa roolissa opintojen edistämässä oli tarkka ja aiheellinen palaute jokaisen essee vastauksen jälkeen.
- opinnoista saatava kirjallinen palaute oli hyövä asia, sillä aiemmissa opinnoissa palaute on ollut aika niukkaa

Vastaajat arvostivat palautteen monipuolisuutta eli sitä, että niissä oli kannustuksen lisäksi selkeitä ohjeita sille, kuinka omaa suoritusta voi jatkossa parantaa sekä perustelut annetulle arvosanalle. Vastauksissa tuli esille, että opettajan palautteen ansiosta opiskelija pystyi parantamaan suoritustaan seuraavaa tehtävää sekä jopa seuraavaa kurssia ajatellen.

- Opettajat antoivat palautetta pääsääntöisesti positiivisesti ja rakentavasti, mikä tuo uutta näkökulmaa seuraavaa tehtävää ajatellen. Sain yleensä arvioinnit pikaisesti, kiitos siitä!
- Opettajilta saatu palaute, joka hyödytti seuraavaa tehtävää.
- Laaja, yksilöity ja monipuolinen opintopalaute opettajalta, auttoi muiden kurssien suorittamisessa.
- Opettajat kurseilla olivat hyöviä; kiinnostuneita opiskelijoista, asiantuntevia sekä hyöviä antamaan rakentavaa palautetta.

Vastaajat toivat myös esille opettajien helpon tavoitettavuuden sähköpostilla eli heidän mielestään yksittäisiinkin kysymyksiin vastattiin nopeasti ja selkeästi.

- opettajilta saatu nopea vastaus ja ohjaus
- Opettajat olivat mielestäni aina hyvin saatavilla esimerkiksi sähköpostin kautta ja aina sai apua ja neuvoa, jos oli tarvetta.
- Hyövä, perusteellinen, tarkka palaute opettajilta. Todella huomasin, että he ovat perehtyneet kirjallisiin töihini, ja vastasivat aina tavoittaessa kysymyksiin, joita itsearvioinnin aikana tuli
- Opettajien tavoitettavuus sekä ystävälliset ja nopeat vastaukset tilanteessa kuin tilanteessa ❤️

Opettajien ammatillista osaamista sekä asennetta kuvattiin positiivisessa hengessä. Heidän koettiin olevan ammattitaitoisia, innostavia ja kannustavia.

- *loistavat opettajat*
- *pätevät opettajat*
- *erittäin ammattitaitoinen*
- *Innostavat opettajat*

Opettajilta saatavan palautteen merkitystä kuvaillessaan vastaajat käyttivät mainintoja *asiansa osaava, ammattitaitoinen, kannustava, innostava, tsemppaava ja paneutuva* liittyen opettajien ammattitaitoon.

5.1.2 Opinto-ohjauksen merkitys

Aineistosta oli tunnistettavissa toinen oppimista merkittävästi edistänyt viestinnällinen teema eli saadun opinto-ohjauksen merkitys. Tästä ohjauksesta käytettiin termejä opintoneuvonta ja opinto-ohjaus. Vastauksista oli tulkittavissa, että osalla vastaajista opinto-ohjaus terminä tarkoitti vain opettajan antamaa ohjausta tietyssä yksittäisessä tehtävässä tai haasteessa. Osa puolestaan niputti ohjauksen koskemaan myös laajemmin Avoimen muun henkilöstön, kuten opintosihteerien ja opintoneuvojien antamaa neuvontaa.

- *hyvä ohjaus*
- *ohjauksen saatavuus tarvittaessa*
- *paneutuva ja asiantunteva ohjaus*
- *pystyin kysymään neuvoa sähköpostilla ja sain vastauksen nopeasti*

Pidettiin tärkeänä, että saadut ohjeet olivat yksityiskohtaisia, ne vastasivat omaan kysymykseen ja niitä pystyi heti soveltamaan omaan opiskeluunsa. Ohjauksen ja ohjeiden kytkeminen koko opintokokonaisuuteen siten, että samat ohjeet olivat voimassa koko opinto-oikeuden ajan, oli myös merkityksellistä vastaajille. Muun henkilöstön eli opintosihteerien ja -neuvojien antamassa opintoneuvonnassa arvostettiin ammattitaitoa sekä positiivista asennetta opiskelijoita kohtaan. Vastaajat kokivat saaneensa sähköpostitse kattavat vastaukset kysymyksiinsä pikaisesti ja selkokielisesti sekä tarvittaessa myös ajan varattuaan henkilökohtaista neuvontaa opintotoimiston henkilöstöltä.

- *Jyväskylän avoimen yliopiston henkilöstön positiivinen apu eri kysymyksissä.*
- *Tarvittaessa sain myös nopeasti ja kattavasti neuvoja henkilökunnalta sekä opettajilta. Iso plussa siitä!*
- *opintosihteerit oli suureksi avuksi opintojen aikana*
- *opintoneuvonnasta saatu apu.*

Opinto-ohjaukseen liitettiin vastauksissa ilmaisuja *hallinnon tuki pulmatilanteissa ja nopeasti saatu tuki ongelmatilanteissa.*

Vastaajat kuvailivat tilannettaan opintojen alussa monen uuden asian äärellä hämmästeleväksi, mutta tilanne sekä myös omat ajatukset selkiintyivät opintoneuvonnan jälkeen. Erityisesti arvostettiin henkilökohtaisen neuvonnan

merkitystä eli vuorovaikutusta Avoimen henkilöstöön kuuluvan ihmisen kanssa. Tämä ammattilainen avasi erilaisia käsitteitä, opintokokonaisuuksia ja käytössä olevia oppimisalustoja sekä niiden käyttöä.

- *N.N.:n nopeat vastaukset kysymyksiini*
- *Opintojen koordinaattorin iloinen ja kannustava suhtautuminen*
- *Kanslistin opetus Korppi- ja Koppa-tiedoissa*
- *A.A., B.B. ja C.C., heitä kiitän pitkäjännitteisistä neuvoista (opintotoimiston henkilöstöä)*

5.1.3 Viestintä ja vuorovaikutus muiden opiskelijoiden kanssa

Kolmas aineistosta esille tullut oppimista edistävä tekijä oli viestintä ja vuorovaikutus muiden opiskelijoiden kanssa. Vastaajat pitivät sitä tärkeänä ja kokivat sen sekä motivoivana että omaa oppimista tukevana elementtinä. Huomionarvoista on, että tämän teeman vastauksiin tuli aineiston pelkistämävaiheessa useampaan teemaan sopivia merkintöjä.

- *Ryhmämme edisti oppimistani, koska siellä oli paljon keskustelua ja paljon erilaista asiantuntemusta ja elämäkokemusta. Erityisesti reflektiiviset keskustelut olivat antoisia.*
- *oman ryhmän uskomaton yhteishenki ja osaamisen jakaminen*
- *Ryhmässä paljon asiantuntemusta ja kokemusta. Odotin aina tapaamista, koska silloin sai parhaiten uutta tietoa.*
- *jaettu asiantuntijuus (toisten kokemukset) - vertaispalaute/opponointi*

Vastaajat arvostivat muiden opiskelijoiden kokemusta ja pystyivät viemään vertaiskeskusteluista saamiaan uusia ajatuksia omiin opintoihinsa.

- *Toisten opiskelijoiden kokemus ja osaaminen*
- *toisten opiskelijoiden tuki*
- *Pienryhmätehtävät olivat toimivia, koska niissä pääsi enemmän itse osallistumaan ja sai lopuksi nähdä muiden pienryhmien tuotoksia samoista tehtävistä.*
- *Eriyisesti kanssaopiskelijoiden ja opettajien palautetta pidin erityisen arvokkaana*

Vastaajat käyttivät viestintää ja vuorovaikutusta muiden opiskelijoiden kanssa kuvatessaan muun muassa ilmaisuja *vertaistuki, vertaiset, myönteinen ilmapiiri, ryhmähenki* sekä *antoisat keskustelut*. Eräs vastaaja käytti termiä *jaettu asiantuntijuus* kuvaamaan sitä, kuinka opiskelijat jakoivat osaamistaan ja kokemuksiaan keskenään. Vertaispalautteesta käytettiin vastauksissa myös termiä *opponointi* ja sitä arvostettiin ja siitä opittiin tulevia kursseja varten.

Myönteisen ryhmähengen koettiin muodostuvan sekä muiden opiskelijoiden että ryhmän opettajan asenteista ja kunnioittavasta tavasta suhtautua jokaiseen ryhmän jäseneseen.

- *Tiivis ja kannustava ryhmähenki*
- *oman ryhmän uskomaton yhteishenki ja osaamisen jakaminen*
- *Ryhmän tuki, käytiin hyödyllistä keskustelua aina ryhmätapaamisissa*
- *Oppimistani edisti ainakin verkkokursseilla toisilta opiskelijoilta saadut erilaiset näkökulmat asioihin.*

Muut oppimista edistävät ilmaisut

Aineistosta oli löydettävissä yleisiä havaintoja, joita vastaajat pitivät oppimistaan edistävinä, mutta joista kaikki eivät varsinaisesti liittyneet Avoimeen tai sen tarjoamaan koulutukseen mitenkään. Jotkut tähän teemaryhmään liittyvät kommentit liittyivät pelkästään opiskelijaan itseensä ja hänen omaan elämäntilanteeseensa, elämäkokemukseensa tai työhönsä. Alle on kerätty näistä maininnoista sellaisia, jotka tuovat vastaajaryhmän, ja sitä kautta vastausten, monimuotoisuutta esille. Avoimen viestinnän entistä paremman kohdentamisen kannalta on tärkeää tunnistaa tämä monimuotoisuus.

Omaa motivaatiota opiskeluihin vastaajat pitivät tärkeänä opintojen etenemisen kannalta.

- *Suuri motivaatio opiskeltavaa ainetta kohtaan*
- *Kiinnostus asiaa kohtaan*
- *Oma halu oppia ja edetä.*
- *Myös se, että osa asiasisällöistä olivat entuudestaan tuttuja, tai kun asioita sovellettiin esimerkiksi omaan työhön/mielenkiinnon kohteisiin.*

Myöskin halu edetä uralla mainittiin ja sen edellytyksenä opintojen kautta saatava pätevyys ja osaamisen lisääminen. Myös teorian tiedon lisääntymistä arvostettiin.

- *Kiinnostus aiheeseen ja hyödyllisyys ammatillisesti*
- *Uran vaihdon tavoittelu*
- *tein opintoja innokkaasti, jotta saisin työkaluja työhöni*
- *Asioiden analysoiminen sekä oppiaineen teorian, sen käytännön että oman ammatillisen oppimisen näkökulmasta koko opintojen ajan*

Etäopiskelumahdollisuus sekä joustava eteneminen opinnoissa mainittiin opintoja mahdollistavana tekijänä. Pidempään työelämässä olleet vastaajat totesivat työkokemuksen tuovan helpotusta asioiden oivaltamiseen ja käytännössä soveltamiseen.

- *Etäopiskelumahdollisuus oli todella hyvä, koska asun toisella puolella Suomea ja kävin epäsäännöllisesti töissä.*
- *Se että sai rauhassa tehdä oppimistehtäviä ja ei ollut pakko tenttiä kaikkea. Sekä että sai opiskella omaan tahtiin kotona sillä olin 3-vuoro työssä silloin samaan aikaan*
- *Se, että tehtäviä sai tehdä omaan tahtiin, ja juuri silloin kun itsellä on aikaa opiskella.*
- *Teoriatietoa sitten usein peilasi työ- ja arkielämän kokemuksiin*

Näitä omaan asenteeseen ja elämään liittyviä syitä luetellessaan vastaajat käyttivät muun muassa ilmaisuja *innostus, omaan tahtiin, teorian kytkeminen omaan työhön ja oma kiinnostus*. Avoimeen liittyviä, oppimista edistäviä yleisiä ilmaisuja kuvattiin muun muassa termeillä *selkeys ohjeistuksessa kokonaisuuden ja yksittäisten oppimistehtävien osalta, monipuoliset suoritustavat, verkkoaineiston käyttömahdollisuus, antoisat lähiopetuspäivät sekä joustavat etäopinnot*. Nämä teemoittelemattomia, yleisiä ilmauksia antaneet vastaajat arvostivat myös

opintokokonaisuuksien ohjeistusten selkeyttä, verkkoaineistojen käyttömahdollisuutta sekä lähiovetuspäivien monipuolista antia.

5.2 Oppimista haitanneet tai vaikeuttaneet tekijät

Aineistona käytetyssä kyselytutkimuksessa kysymyksen "Mikä haittasi tai vaikeutti oppimistasi?" vastauksista oli löydettävissä kolme pääteemaa. Ensimmäinen näistä oli teknologiaan ja järjestelmiin liittyvät haasteet, toinen ohjeistus ja opintokokonaisuuksien sisällöt sekä aineiston saatavuus ja kolmas omat kieli- ja viestintätaidot ja -valmiudet. Tämänkin kysymyksen vastauksissa oli sellaisia vastauksia, jotka saivat useamman kuin yhden värikoodin eli ne menivät kahden eri teeman alle.

5.2.1 Teknologia ja järjestelmät

Ensimmäiseen oppimista haittaavaan tai vaikeuttavaan teemaan tunnistettiin teknologian, eri järjestelmien ja opetusalustojen sekä videotallenteiden käyttöön tai puuttumiseen liittyvät ilmaisut. Näin ollen ne koskevat Korppia, Koppaa, Moodlea, Optimaa, videotallenteita sekä kirjaston sähköisiä aineistoja.

- *Alkuun oli todella hankalaa "päästä sisään" korpin ja kopan systeemeihin. Olo oli alkuun kuin olisi vieraalla planeetalla!*
- *Moodle oppimisympäristönä (Connect sen kaverina) tuntuivat valitettavasti melko jäykiltä.*
- *Opintojen alussa oli paljon teknisiä järjestelyitä ja myös ongelmia, joihin kului liikaa aikaa. Ne olisi pitänyt voida laittaa kuntoon ennen ensimmäistä opetuspäivää. Nyt tuli vähän kiire.*
- *Sekavuus avoimen järjestelmissä, käytössä liian monta alustaa ja paikkaa johon kirjautua.*

Tällä kohtaa on hyvä huomioida, että Avoimessa oltiin tutkimuksen teon aikaan siirretty tai siirtymässä Optima-oppimisympäristöstä Moodle-ympäristöön. Vastajaat pitivät erityisesti opintojensa alussa vaikeina useamman järjestelmän hahmottamista ja käyttöönottoa. He kokivat hankaliksi mieltää mitä mistäkin järjestelmästä löytyi, mihin ja miten niitä kuului käyttää.

- *Liian vaikeat ja monimutkaiset verkkoympäristöt tai nimenomaan se, että niitä oli niin monia eri. Mikesi kaikki oleet vain yhdessä? Tämä aiheutti paljon epäätietoa ja pakotti kysymään neuvoja.*
- *välillä sain harmaita hiuksia lukuisista oppimisalustoista*
- *Kolmen eri verkkoympäristön haltuunotto oli hieman haasteellista (koppa, korppi, optima), lähinnä siitä näkökulmasta, että mitä löytyy mistäkin.*
- *e-kirjojen tökkiminen hidasti opiskelutahtia jossain määrin*

Huomionarvoista on myös se, että osa vastaajista yhdisti sekä Avoimen tarjoamien teknisten ratkaisujen toimimattomuuden sekä oman teknisen kokemattomuutensa tai osaamattomuutensa yhteen. Tämä nostaa näin ollen

teknisten haasteiden osuutta sillä se oli ilmiönä huomattavissa aineistosta myös erillisenä teemana eli omien viestintä- ja kielitaitohaasteiden luokassa. Itsenäistä opiskelua tukevia materiaaleja, kuten videotallenteita toivottiin nykyistä enemmän käyttöön.

- *Joskus koin ongelmalliseksi löytää infoa esim. kursseista ja ilmoittautumisesta, koska käytössä on niin monta järjestelmää. Välillä tuntui, että jos minäkin sekoilen tässä järjestelmässä, miten on vanhempien ihmisten laita.*
- *Huonot tallenteet ja Optima-ympäristö. Todellakaan ei mikään maailman kätevin tapa tehdä ja tallentaa tietoa.*
- *Moodle oppimisympäristönä (Connect sen kaverina) tuntuivat valitettavasti melko jäykkiltä. Tietyissä ryhmätöissä erilaiset taustat (osa taisi vasta tutustua akateemiseen maailmaan) ehkä vähän lamaannuttivat parhaan mahdollisen oppimiskokemuksen.*
- *Itselleni paras tapa oppia on luentojen kuuntelu, joten niitä olisin toivonut kursseille enemmän, vaikka luentotallenteiden muodossa.*

Korpista kurssien löytäminen, niiden sisältöjen selaaminen sekä kursseille ilmoittautuminen tuntui vastaajista työläältä ja vaikealta.

- *Korppi-järjestelmän hankaluus etenkin lukukausien kurssien ilmoittautumisen vaiheessa, tieto uusien kurssien aikatauluista oli haastavaa löytää (tarjosi vanhoja kursseja koodeilla etsiessä yms.)*
- *Korpin kautta kurssille ilmoittautuminen oli todella epäselkeää, varsinkin kun sitä käyttää harvoin.*
- *Korppi-järjestelmä oli mielestäni sekava jossain määrin.*
- *Oppiaineiden tiedot sekavasti koppa/korppi/moodle, ei tiennyt mistä hakea mitään tietoa. Tämän oppimisessa meni koko tämä opiskeluaika (10kk).*

Tällä kohtaa vastaajat käyttivät ilmaisia oppimisympäristönä jätettyä, e-kirjatkin olivat välillä kömpelöitä, sekava ja kankea käyttää, ei tiennyt mistä hakea mitään tietoa ja monimutkaiset verkkoympäristöt.

5.2.2 Ohjeistus, sisällöt ja saavutettavuus

Toisena oppimista haitanneena tai vaikeuttaneena tekijänä vastaajat pitivät opintokokonaisuuksien tai yksittäisten tehtävien ohjeistusten vaikeaselkoisuutta tai epäselvyyttä. Ohjeistuksen puute tai epäselvyys koski opettajan ohjeiden lisäksi myös sitä, ettei tiedetty keneltä lisätietoja olisi kysytty.

- *Toisinaan oppimistehtävien ohjeistus olisi voinut olla selkeämpi, jotta lisäselvitystä ei olisi tarvinnu kysellä opettajalta.*
- *Oli myös epäselvää, kehen otetaan yhteyttä opintokokonaisuuteen liittyvissä yleisissä asioissa.*
- *Joskus tehtävänannot olivat epäselviä.*
- *Ohjeistus aina välillä hieman monimutkaista*

Myös yksittäisten kurssien tai suurempien opintokokonaisuuksien työmäärä vaikeutti vastaajien oppimista sekä vaikutti motivaatioon. He kokivat, että kurssin opintopistemäärään suhteutettuna sen vaatima työmäärä oli liiallinen tai

sen oppimistehtävissä edellytettiin käytettävän kohtuuttoman laajaa lähdeaineistoa. Opintokokonaisuuksien yhteydessä vastaajat kokivat, että kurssien väliset erot työmäärissä vaihtelivat liikaa, vaikka saatu opintopistemäärä olisi ollut sama.

- *Todella työläät kurssit veivät motivaatiota ja voimia*
- *Verkkokurssi oli todella työläs verrattuna "tavalliseen" itsenäisesti tentittävään kurssiin. Olisi hyvä saada nähdä verkkokurssien ja oppimistehtävien tarkat tehtäväkuvaukset ennen kurseille ilmoittautumista tai ainakin ennen suoritustavan valitsemista, jotta voi valita itselleen sopivimman vaihtoehdon.*
- *Opintokokonaisuuksista tuli tunne, että joissain 5 op ei vaatinut kuin perehtymisen kirjallisuuteen ja yhden ryhmätapaamisen, toisessa opintojaksossa 5 op vei ainakin viisi ryhmätapaamista ja todella paljon kirjallisuuteen perehtymistä, eivät ihan vastanneet toisiaan?*
- *Joissakin tehtävissä lähteiden määrä oli mielestäni liiallinen, jolloin kaikkiin lähteisiin ei vaan ollut mahdollista syventyä niin intensiivisesti kuin olisin halunnut, vaan keräsi tarvitsemani tiedon lähteestä.*

Vastaajat kokivat opinnoissaan tarvitsemiensa kirjojen saatavuuden vaikeaksi. He tarvitsivat kurssikirjasta tietyn painetun version, jota oli vaikea saada lainaan kurssin suorittamista edellyttävässä aikataulussa. Vastaajat ilmaisivat tämän haasteen myöskin e-kirjojen osalta eli jonot myös verkkoversioihin olivat heidän kokemuksensa mukaan liian pitkät.

- *toisinaan minun oli vaikeaa saada lainattua peruslähteinä olleita teoksia ja jouduin usein odottamaan ja jonottamaan teoksia ja tehtävien aloittaminen viivästyi syyttä*
- *E-kirjojen saatavuus*
- *Pakollisten kirjojen saatavuus osin todella heikkoa (myös pk-seudun kirjastoissa). Hidasti opintoja.*
- *toisinaan hankalasti saavutettava materiaali*

Ohjeistuksen puutteita, opintokokonaisuuksien sisältöjä sekä oppimateriaalien saatavuuden haasteita kuvatessaan vastaajat käyttivät muun muassa ilmaisia opintokokonaisuuden heikko alkuinfo, liian laveat tehtävänannot, epäselvät ohjeet, epärealistiset kokonaisuudet, opettajalta saatavan palautteen puute, vuorovaikutuksen puute muiden opiskelijoiden kanssa ja kirjallisuuden huono saatavuus.

5.2.3 Oma viestintä- ja kielitaito

Vastaajien omilla viestinnän ja vieraiden kielten taidoilla oli merkitystä siihen, kuinka haastavina he opintojen suorittamista pitivät. Tässä yhteydessä vastaajat toivat esille myös tietoteknisiin taitoihinsa liittyvät vaikeudet, jotka tulivat aiemmin esille myös kohdassa 5.2.1. Tähän ryhmään teemoiteltiin ne ilmaiset, jotka kuvasivat tietoteknisiä valmiuksia, haasteita lukea englanninkielistä opiskelumateriaalia sekä tieteelliseen kirjoittamiseen ja viittaustekniikan puutteeseen liittyvät kommentit.

- *Tietokonetekniikka ei ole hallinnassani*
- *Tietotekniset ongelmat ajoittain johtuen omasta taitamattomuudesta ja omasta tekstinkäsittelyohjelmasta*
- *Se, että aloin opiskelemaan perusopintoja heti lukiosta valmistuttuani eikä minulla ollut minkäänlaista käsitystä tai kokemusta siitä miten yliopistossa opiskellaan, miten kirjoitetaan akateemista tekstiä enkä tiennyt kuinka tarkasti kirjoja tulisi lukea.*
- *Paljon kirjallisuutta, varsinkin englannin kielistä. Pitkän opiskelutauon jälkeen lukeminen oli hidasta ja työlästä, kirjoittaminen ruosteessa.*

Tieteellinen kirjoittaminen, viittaustekniikka sekä vieraskielisten aineistojen lukeminen haittasi vastaajien mielestä heidän oppimistaan varsinkin, jos aiempia korkea-asteen opintoja ei ollut tai niistä oli jo pidemmän aikaa.

- *Aluksi oli vaikeaa ymmärtää englanninkielistä materiaalia*
- *Lähdeviitteiden heikko osaaminen*
- *Paljon kirjallisuutta, varsinkin englannin kielistä. Pitkän opiskelutauon jälkeen lukeminen oli hidasta ja työlästä, kirjoittaminen ruosteessa.*
- *Tieteelliset tekstit ja niiden kirjoittaminen. Koskaan en ole opiskellut yliopistossa ja se maailma ooi vieras.*

Vastaajien ikä vaikutti myös toisinpäin. Eräs vastaajista tuli Avoimeen opiskelemaan suoraan lukiosta ja koki seuraavia haasteita:

- *Ensimmäisellä kurssilla luin koko kirjan siten, että käänsin kääntäjällä jokaisen englannin kielisen sanan, jota en ymmärtänyt. Kirjan lukemiseen meni kuukausi aikaa. En ymmärtänyt kunnolla englannin kielistä tekstiä, eikä ollut opettajaa selittämässä kaikkia tärkeitä asioita, kuten lukiossa. Oppimistehtävään tekeminen tuntui mahdottomalta, koska minulla ei ollut suomenkielisiä nimiä termeille, joista olin englanniksi lukenut. Seuraavien kirjojen ja kurssien kohdalla ymmärsin lukea suurpiirteisemmin. Olisin siis tarvinnut tietoa ja ohjausta ja neuvoja yliopisto-opiskeluun, sillä opiskelu lukiossa on täysin toista maata. Oletus kuitenkin oli, että kaikki pärjäävät omillaan.*

Viestintä- ja kielitaidon haasteista kertoessaan vastaajat käyttivät ilmaisuja lähdeviittauksen heikko osaaminen, tieteellinen kirjoittaminen vaati paljon ponnisteluja ja akateemisuus.

Muut oppimista haitanneet tai vaikeuttaneet ilmaisut

Vastaajat toivat esille edellä mainittujen lisäksi muitakin ilmaisuja oppimistaan haitanneina tai vaikeuttaneina tekijöinä. Nämä ilmaisut eivät liittyneet sinällään Avoimen toimintaan vaan enemmänkin vastaajien omaan asenteeseen tai haasteisiin esimerkiksi opintojen, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Seuraavassa muutama poiminta tämänkaltaisista maininnoista.

Ajankäyttö ja sen hallinta haastoi varsinkin työn ohessa opiskelevia perheellisiä.

- *Perhe-elämä ja arjen pyörittäminen opintojen ohessa*
- *"Ruuhka-aikoihin" liittyvät paineet, ei niinkään Avoimesta yliopistosta johtuvat syyt*
- *Liian tiukaksi suunniteltu oma aikataulu ja töiden ja opintojen yhdistäminen. Toisin sanoen omat aikatauluttamisen taidot.*
- *Omat aikataulut; kun työnkuva muuttuu kesken opintojen, suunnitelmat ja aikataulutkin muuttuvat; opintojen nopeasta suorittamisesta voi tinkiä helpommin kuin palkkatyöstä*

Myös omaan jaksamiseen, opintoihin keskittymiseen ja motivoitumiseen sekä opintojen vaativuuteen liittyviä ilmauksia oli erotettavissa vastauksista.

- *Perustyö vei energiat vähiin enkä esimerkiksi viime syksynä jaksanut keskittyä näihin opintoihin.*
- *Jos oli liikaa muita asioita samanaikaisesti, opiskelu ja teorioiden omaksuminen vie kuitenkin energiaa ja aikaa*
- *Oma motivaatio hukassa välillä*
- *Ajanpuute ja väsymys olivat pahimmat oppimisen haittaajat*

Muista oppimista haitanneista tai vaikeuttaneista tekijöistä puhuessaan vastaajat käyttivät muun muassa ilmaisuja *työn ohella opiskelu, aika muulta elämältä, oma laiskuus, arjen pyörittäminen, ajan puute sekä motivaatio-ongelmat*. Omista ajankäytön haasteistaan johtuen vastaajat kertoivat joutuneensa toisinaan tinkimään opintojen etenemisestä suunnitellusti tai luopumaan vapaa-ajastaan tai perheen kanssa vietetystä ajasta.

5.3 Oppimista tukeva viestintä osana strategista arvonluontia

Tutkimuskysymys 2: Miten oppimista tukeva viestintä on osana organisaation strategista arvonluontia?

Opettajien antama kirjallinen palaute oli vastaajien mielestä arvokasta. Tätä palauteviestintää pidettiin merkityksellisenä sekä motivaation, toisinaan yksinäiseltä puurtamiselta tuntuvien opintojen edistämisen että opiskelijana kehittymisen kannalta. Vastaajien mielestä selkeän ja yksityiskohtaisen sanallisen arvioinnin saaminen pelkän arvosanan sijaan on edistänyt heidän opiskelutaitojaan sekä motivoinut heitä jatkamaan opintojaan sekä sitoutumaan Avoimeen entistä paremmin. Samalla se on vaikuttanut positiivisesti asiakaskokemukseen. Vastaajat kertoivat tämän sitoutumisen näkyvän konkreettisesti siirryttäessä uusien opintokokonaisuuksien pariin.

- *saamani kirjallinen palaute kurssin eri vaiheissa kannusti minua ja piti minut innostuneena opiskelun suhteen*
- *myönteinen palaute vaikeina hetkinä kantoi*
- *Saamani palaute oli rakentavaa ja sain siitä hyviä eväitä jatkoa varten.*
- *Se, että jaksavat olla kiinnostuneita aiheesta, motivoi itseä lisää.*

Opettajan ja opiskelijan vuorovaikutteisella viestinnällä on siis helpotettu uusien kurssien tai opintokokonaisuuksien ostopäätöstä. Toimiva viestintä on näin ollut osana strategista arvonluontia Avoimessa.

Koettiin, että henkilökohtaisesti kullekin opiskelijalle sähköpostilla tai Moodle-oppimisolun kautta lähetettynä palaute oli pääsääntöisesti riittävän kohdennettua ja rajattua. Opettajilta saadun palautteen vuorovaikutuksellisuus on merkityksellinen elementti asiakaskokemuksen rakentumisessa sekä toimivassa viestinnässä.

- *Opettajan kannustava ohjaus, joka pohjautuu vahvaan ammattitaitoon sekä kykyyn kohdata opiskelijat tasaarvoisena, vilpittömän aidosti ja lämpimästi.*
- *oppimistehtävien monipuolinen ja ohjaava palaute*
- *ohjaajien ymmärtäväisyys ja tuki*
- *opettajilta saatu tarkka palaute*

Sekä asiakkaan kuuntelussa että vuorovaikutuksessa on siis onnistuttu. Myös viestinnän saatavuudessa ja oikea-aikaisuudessa onnistuttiin sikäli, että vastaajat kokivat tavoittavansa opettajat tarvittaessa nopeasti.

Vastaajien arvostus opettajien ammatillista osaamista kohtaan heijastuu suoraan Avoimen maineeseen arvostettuna koulutuksen tarjoajana. Tämä puolestaan heijastuu asiakasmääriin ja sitä kautta toiminnan taloudelliseen tulokseen. Näin viestintä on osana organisaation strategista arvonluontia.

- *Myöskin se, että sain aina apua ja ohjeistusta opettajilta silloin kun sitä tarvitsin*
- *Vastaavan opettajan sitoutuneisuus innosti ja motivoi myös itseäni*
- *erinomaisen hyvä opetus*
- *Asiantuntevat, motivoituneet ja kannustavat opettajat*

Opinto-ohjauksen osalta vastauksissa arvostettiin erityisesti siihen liittyvän viestinnän selkeyttä ja oikea-aikaisuutta. Tämä korostui muun muassa viittaustekniikan ohjeistusta koskevissa ilmauksissa. Vastaajat pitivät tärkeinä neuvojen luotettavuutta sekä pysyvyyttä ja arvostivat Avoimen henkilöstön vuorovaikutteisuuksia opintoneuvonnan osalta sekä saamaansa kasvokkaisuviestintään perustuvaa henkilökohtaista palvelua.

- *Paneutuva ja asiantunteva ohjaus*
- *Kysymyksiin sai nopeasti vastauksia*
- *Ohjauksen saatavuus tarvittaessa*
- *Hallinnon tuki pulmatilanteissa*

Konkreettisen kasvokkaisuviestinnän arvostus tämän tutkimuksen tuloksena on merkittävää sikäli, että digitaalinen toimintaympäristö mahdollistaa ja priorisoi verkkovälitteistä asiointia. Näin ollen Avoimen tarjoama kasvokkain tapahtuva opintoneuvonta on strateginen valinta ja resursointikysymys. Avoin on onnistunut asiakkaidensa kuuntelussa tarjotessaan tämän palvelun sitä toivoville asiakkailleen.

Aineiston perusteella myöskin asiakaskokemuksessa onnistuttiin opinto-ohjauksen osalta siinä mielessä, että Avoin reagoi opintoneuvonnallaan asiakkaan tarpeisiin jo ennen kuin niitä pääsi ongelmaksi saakka syntymään.

- *Avoimen saaminen tarvittaessa*
- *hyvä ohjaus*
- *ryhmänohjaajan tuki*
- *opettajien ohjaus tarvittaessa (kysyin s-postilla neuvoja)*

Tämä tapahtui muun muassa kannustavalla viestinnällä eli kehottamalla olemaan yhteydessä heti, jos haasteita oppimisessa ilmenee. Näin parannettiin asiakaskokemusta poistamalla oppimisen esteitä ja samalla tulevien opintokokonaisuuksien eli lisäostojen esteitä ja samalla lisättiin organisaation strategista arvoa.

Viestintää ja vuorovaikutusta muiden opiskelijoiden, vertaisopiskelijoiden, kanssa pidettiin tärkeänä omaa oppimista edistävänä sekä motivoivana elementtinä. Se kytkettiin myöskin opinto-ohjauksen teemaan. Näin ollen voidaan sanoa vertaisviestinnällä olleen myöskin ohjaava rooli opintojen edetessä. Vertaisviestinnässä arvostettiin positiivisen ryhmähengen muodostumisen lisäksi vuorovaikutuksen osapuolten asenteita.

- *Ryhmäkeskustelut netissä laajensivat ajattelua. Hyvä motivaatio, kiinnostus ja elämänkokemukset.*
- *Vuorovaikutus ryhmän kanssa verkko-opinnoissa*
- *Ryhmän tuki, käytiin hyödyksi keskustelua aina ryhmätapaamisissa*
- *Opiskelukavereiden tuki ja neuvot*

Yksittäisissä dialogeissa opiskelijan ja opettajan sekä opiskelijan ja opiskelijan välillä on onnistuttu kuten myös koko ryhmän formaaleissa ja informaaleissa, luottamukseen perustuvissa vuorovaikutustilanteissakin. Tämänkaltaisen oppimista tukeva viestintä on ollut osana Avoimen strategista arvonluontia.

Teemoittelemattomissa vastauksissa nousi mainintoja muun muassa motivaatioon, uralla etenemiseen ja etäopintojen tarpeellisuuteen liittyen. Myös ohjeistuksen selkeys sekä lähiopetuspäivien sisällöt nousivat ilmaisuissa esille. Nämä elementit tulee huomioida Avoimen viestintää suunniteltaessa ja sitä kohdennettaessa.

- *Nettiopiskelumahdollisuus*
- *Verkkoluennot*
- *Helposti ymmärrettävät ohjeet*
- *Selkeät kurssiohjeistukset*

Vastaajat kaipaavat selkeää ohjeistusta teknologian ja eri järjestelmien käyttöön. Varsinkin opintojen alussa tälle viestinnälle olisi ollut tarvetta selkeyttämään eri alustojen käyttöä ja auttamaan hahmottamaan mihin ja miksi mitään järjestelmää käytetään. Myös videotallenteita toivottiin lisää oppimisen tueksi samoin kuin selkeyttä kursseille ilmoittautumiseen sekä niiden sisältöjen selaamiseen. Aineiston perusteella tämä on todennäköisesti este myöskin opintojen lopullisen ostopäätöksen tekemisessä eli varsin merkittävä asia Avoimen toiminnassa.

- *Oppiaineiden tiedot sekavasti korppi/koppa/moodle, ei tiennyt mistä hakea mitään tietoa. Tämän oppimisessa meni koko tämä opiskeluaika (10 kk).*
- *Usean verkkosivuston hahmottaminen opintojen suorittamiseksi*
- *Ryhmätöitä oli välillä hankala tehdä verkon välityksellä*
- *Salasanojen luominen sinne tänne oli rasittavaa*

Selkeällä viestinnällä eli ohjeistuksella siitä, mitä milläkin järjestelmällä hallinnoidaan, mitä se edellyttää opiskelijalta ja mistä saa tarvittaessa lisäopastusta saadaan tämä oppimisen este hoidettua. Avoin voisi listata jo kurssille ilmoittautumisen yhteydessä kaikki ne oppimisalustat, joita kyseisellä kurssilla on käytössä sekä avata niiden käyttötarkoitukset. Tämä vähentäisi myös yhteydenottoja opintotoimistoon ja näin ollen myöskin työkuormaa siellä. Samoin Avoin voisi tarjota jo ilmoittautumisen yhteydessä verkkokurssia tai tarvittaessa pienryhmille kasvokkain toteutettavaa perehdyttämiskurssia järjestelmien käyttöön. Myös Avoimen verkkosivuilla tulisi olla selkeästi yhteen paikkaan koottuna kaikki käytössä olevat järjestelmät sekä niiden käyttötarkoitukset.

Viestintä luo Avoimen strategista arvoa selkeyttämällä ohjeistuksia, kurssien sisältöjä sekä lisäämällä oppimiseen liittyvää saavutettavuutta. Viestintää tulisi entistä tarkemmin kohdentaa vastaanottajittain siten, että ne opiskelijat, joille opiskeleminen yliopistossa on uutta tai aiemmista opinnoista on kauan, saisivat erillisen tiivistelmän perusasioista koskien kurssien suorittamista, oppimistehtävien tekemistä tai yleisiä opintoihin liittyviä asioita. Nämä opiskelijat myös hyötyisivät heille tarjottavista akateemisen kirjoittamisen ja lukemisen sekä oman kielitaidon kehittämiseen liittyvistä kursseista. Niille opiskelijoille, joilla on jo kokemusta Avoimessa opiskelusta ja siellä käytettävistä järjestelmistä, voisi lähettää ilmoittautumisen jälkeen viestin, että heidät on kytketty Moodleen tai muille käytössä oleville oppimisalustoille ja tiedon mistä löytää tarvittaessa päivitettyä tietoa ja ohjeita. Myös oman alan englanninkielisten tärkeimpien termien ja käsitteiden kasaaminen yhteen paikkaan helpottaisi oppimista. Selkeä ohjeistus myöskin oppimista edistävästä käytännön asioista, kuten Avoimen opiskelijanakin pääsy Jyväskylän yliopiston kirjaston tietokantoihin, edistäisi myös asiakaskokemusta. Samoin opintoneuvonnan järjestämät info-tilaisuudet vaikkapa ajankäytöstä ja motivaatioon liittyvistä asioista sekä selkeä viestiminen näistä mahdollisuuksista edistäisivät oppimista sekä positiivista asiakaskokemusta.

Kurssien epätasapaino opintopisteiden ja vaaditun työmäärän suhteen vaatii viestinnältä läpinäkyvyyttä sekä avoimuutta. Kurssit ja niiden sisällöt tulisi olla pilkottuna auki Avoimen verkkosivuilla, Korpissa tai Moodlessa siten, että niitä voisi vertailla keskenään. Myös kurssien suorittamistapoja pitäisi pystyä vertailemaan keskenään ennen kuin opintoihin ilmoittautuu ja niistä maksaa. Tämä kaikki luo läpinäkyvyyttä toimintaan, lisää positiivista asiakaskokemusta sekä on jälleen omalta osaltaan luomassa strategista arvoa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Oppimisen kontekstissa asiakaskokemus muodostuu oppimista edistävästä tai heikentävästä elementeistä, kuten tässä tutkimuksessa on esitetty. Tämä tutkimus osoitti, että onnistuneella viestinnällä voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen. Näin ollen voidaan sanoa, että asiakaskokemukseen vaikuttava viestintä on osa organisaation strategista arvonluontia.

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella saatiin vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”*Mitkä viestinnälliset tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen Jyväskylän yliopiston avoimessa yliopistossa?*” Aineiston perusteella voidaan sanoa, että vastaajien asiakaskokemusta edisti opettajilta saatu palaute, opintoneuvonta sekä vertaisviestintä muiden opiskelijoiden kanssa. Asiakaskokemusta puolestaan heikensi eli oppimista haittasi tai vaikeutti opiskelussa käytettyjen teknologisten järjestelmien kömpelyys tai vaikeakäyttöisyys, ohjeistuksen epäselvyys sekä omat viestintä- ja kielitaidon puutteet. Vastauksista oli eroteltavissa viestinnällisiä yläkäsitteitä kuten vuorovaikutteisuus, kuunteleminen, yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, kaksisuuntainen viestintä, asiakasymmärrys sekä sitoutuminen. Seuraavassa on avattu tiivistetysti aineistosta nousseita tekijöitä tarkemmin.

Opettajien antama palauteviestintä oli vastaajien mielestä pääosin kohdennettua, selkeää ja konkreettista. Sen avulla vastaajat kertoivat kehittyneensä opiskelutaidoiltaan ja pystyneensä parantamaan seuraavienkin kurssien suorituksiaan. Se myös lisäsi tunnetta siitä, että toisinaan yksinäiseksi koetusta opiskelusta ja sen tuloksista oli joku muukin kiinnostunut. Tämä puolestaan edisti positiivista asiakaskokemusta.

Kasvokkaisviestinnän arvo nousi vastauksista esille selkeästi erityisesti opintoneuvonnan kohdalla ja sitä kaivattiin opintojen digitalisoitumisesta huolimatta. Tämän tutkimuksen aineistosta käy ilmi, että strategista viestintää toteuttavat Avoimessa monet muutkin, kuin vain viestinnän ammattilaiset. Tämänkaltaisen vuorovaikutteisen opiskelija-opettaja-opintotoimiston henkilöstö -viestinnän roolia pidettiin oppimista selkeästi edistävänä

elementtinä. Tämä tutkimustulos on sikäli huomionarvoinen, että tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esille nimenomaan viestinnän ammattilaisten roolia onnistuneen strategisen viestinnän takeena (Zerfass ja Viertmann, 2017, 69; Cornelissen, 2017, 109). Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväiset Macnamaran (2018, 19) teorian kanssa siten, että organisaation jokaisen jäsenen viestinnällä on asiakkaan kuuntelun ja sitä kautta myös asiakaskokemuksen kannalta merkittävä osuus. Näin ollen pelkkä viestinnän ammattilaisen rooli ei yksistään riitä varmistamaan onnistunutta asiakaskokemusta tukevaa viestintää vaan siihen tarvitaan organisaation jokaisen jäsenen panos. Tällä kohtaa viestintä tuleekin nähdä laajempaan käsitteeseen kuin vain tietyn ammattilaisryhmän toteuttajien kautta tehtävinä toimenpiteinä.

Myös viestinnän saatavuus sekä oikea-aikaisuus edisti opintoja. Vastaajat kokivat saaneensa sekä opettajat että opintoneuvonnan henkilöstön nopeasti ja oikea-aikaisesti kiinni ja vastauksia kysymyksiinsä. Vastaajat arvostivat opettajilta saamansa avun ja tuen lisäksi opintoneuvonnan henkilöstöltä saamaansa apua ja neuvontaa sekä arvostivat erityisesti henkilökohtaista palvelua ja vuorovaikutteisuutta. Vastaajien mielestä Avoim onnistui myös asiakkaan kuuntelussa samoin kuin dialogeissa opettajien ja opiskelijoiden välillä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa Avoimen asiakaskokemuksen sijoittuvan Del Rowenin (2018) viittaaman Garnerin Customer Experience Pyramidin kolmannelle tasolle (Del Rowen, 2018, 10).

Vastauksista oli tulkittavissa myös opiskelijoiden arvostus opettajien ammatillista osaamista kohtaan. Tämä puolestaan heijastuu suoraan Avoimen maineeseen arvostettavana ja luotettavana koulutuksen tarjoajana ja on sen vuoksi nostettu esiin tuloksista. Viestinnän ja opetuksen luotettavuus puolestaan heijastuu opiskelijoiden sitoutumiseen, opiskelijamääriin, sekä toiminnan taloudelliseen tulokseen. Toisaalta aineistosta voisi olla tulkittavissa myös sitoutuminen kahdensuuntaisena siten, että työhönsä sitoutuneet opettajat antavat oppimista edistävää palautetta ja näin sitouttavat edelleen opiskelijoita puolestaan Avoimeen. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset kytkeytyvät Kentin ja Taylorin (2002, 2014) näkemykseen toimivan vuorovaikutuksen, vuoropuhelun sekä sitoutumisen merkityksestä.

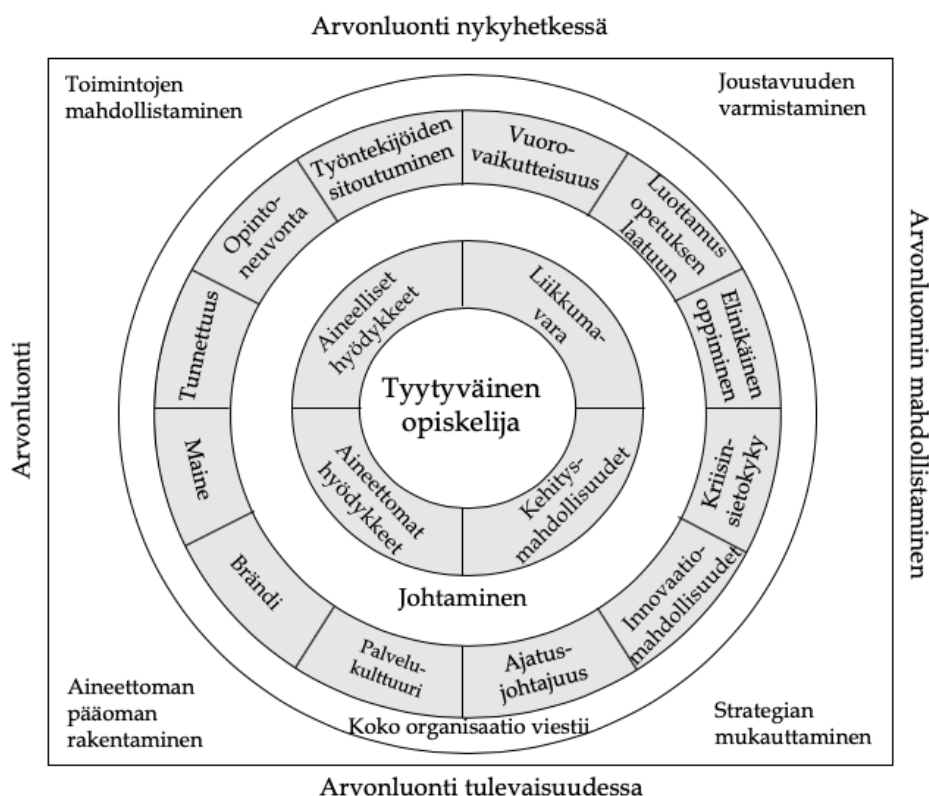
Viestintä muiden opiskelijoiden kanssa eli vertaisviestintä oli vastaajien mielestä merkittävä opintoja edistävä tekijä. Formaaleja ja informaaleja opiskelijoiden välisiä, opiskelijan ja opettajan välisiä sekä saman oppiaineen ryhmien välisiä dialogeja pidettiin onnistuneina ja niitä arvostettiin. Vertaisviestinnän rooli nähtiin oppimisen edistämisen lisäksi myös motivaatiota edistävänä tekijänä.

Oppimista heikensi tai vaikeutti vastaajien mielestä opetuksessa käytetty teknologia sekä monta erilaista oppimisalustaa. Vastaajat kokivat epäselviksi ohjeistuksen siitä, mihin ja miksi mitään oppimisalustaa käytetään ja kaipasivat niihin selkeämpää ohjeistusta. Myös yksittäisten tehtävien sekä opintokokonaisuuksien osalta kaivattiin aiempaa selkeämpää ohjeistusta. Toisaalta aineistosta nousi esille myöskin eroavaisuuksia opiskelijoiden odotuksissa sekä kokemuksissa. Näistä löytyi eroja siinä, kuinka paljon ja millaista tietoa opiskelijat kaipasivat sekä vertaistuen saamisessa. Tämän tuloksen kohdalla Avoimen tulee kuitenkin huomioida Spennerin ja Freemanin

(2012, 11) korostama sopivan tiedon määrän arviointi asiakkaan palvelupolulla. Heidän mielestään liiallinen informaatio voi kääntyä itseään vastaan.

Puutteet vastaajien omissa viestintä- ja kielitaidoissa koettiin myös opintoja heikentäväksi tekijäksi. Joidenkin kurssien runsas englanninkielinen materiaali haastoi osaa vastaajista ja se heijastui siihen, kuinka haastavina he opintoja pitivät. Myös akateeminen kirjoittaminen lähdeviittauksineen hidasti joidenkin vastaajien opintojen etenemistä.

Tämän tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen *”Miten oppimista tukeva viestintä on osana organisaation strategista arvonluontia?”* saatiin aineiston avulla myös vastaus. Vastausta pelkistetään alla olevan kuvion 5 avulla. Kuviossa on sovellettu teoriaosuudessa esiteltyä Zerfassin ja Viertmannin (2017) Viestinnän arvon kehä -mallia siten, että kehälle on sijoitettu tutkimuksen tulokset. Näin on saatu Avoimen asiakaskokemuksen kehä.



KUVIO 5 Avoimen asiakaskokemuksen kehä

Kehän ytimessä keskellä, strategisena lähtökohtana, on asiakaskokemuksensa tyytyväinen asiakas, joka oppii ilman esteitä. Tyytyväistä asiakasta ympäröi neljä perusarvoa eli aineelliset ja aineettomat hyödykkeet, liikkumavara sekä kehitysmahdollisuudet. Aineellisiin hyödykkeisiin on totuttu sisällyttämään vain konkreettista taloudellista arvoa sisältävät hyödykkeet, mutta tämän tutkimuksen tulosten viitekehyksessä se ymmärretään käsitteenä, joka sisältää viestinnällisiä perustoimintoja kuten opintoneuvonta ja ohjeistus, joilla on laskennallinen arvo sinänsä. Nämä toiminnot lisäävät näin Avoimen aineellisten

hyödykkeiden arvoa. Aineettomat hyödykkeet kattavat tässä sovelletussa mallissa Avoimen brändin, maineen ja organisaatiokulttuurin. Liikkumavara puolestaan pitää sisällään ne elementit, joilla turvataan olemassaolon oikeutus myöskin mahdollisissa muutos- tai kriisitilanteissa. Kehitysmahdollisuuksien arvo varmistaa Avoimen pysymisen kilpailukykyisenä ja uutta luovana koulutuksen tarjoajana jatkossakin. Sen avulla Avoimen on mahdollista saavuttaa ajatusjohtajan paikka koko koulutuskentässä. Näitä neljää arvoa ympäröi seuraavana kehänä Avoimen johtaminen, joka yhtäältä mahdollistaa strategisilla valinnoillaan asiakaskokemusta priorisoivan toiminnan ja toisaalta strategiaa mukauttamalla muokkaa toimintaa vastaamaan koulutuskentän kysyntään tulevaisuudessakin.

Tämän tutkimuksen tulokset sijoittuvat kehämallin toimintojen mahdollistaminen ja joustavuuden varmistaminen -ulottuvuuksiin. Näin ne ovat luomassa arvoa Avoimelle nykyhetkessä. Pääpaino tuloksista asettuu toimintojen mahdollistamisen -ulottuvuuteen eli oppimisen mahdollistamiseen. Aineiston perusteella oppimisen mahdollistaminen jakautuu edelleen siten, että tunnettuus vahvistaa Avoimen mielikuvaa houkuttelevana oppilaitoksena. Tunnettuuden avulla Avoimeen hakeutuu vuosittain lisää opiskelijoita. Tunnettuuteen, julkisuuteen sekä tiedonkulkuun vaikuttavat Avoimen viestintäammattilaisen tekemän mediayhteistyön ja muun tiedonkulkuun liittyvän työn lisäksi omalta osaltaan myöskin esimerkiksi opiskelijoiden jaetut kokemukset sosiaalisessa mediassa.

Opintopalvelut ja opinto-ohjaus mahdollistavat oppimista siten, että tyytyväinen opiskelija saa tarvitsemaansa ohjausta ja tukea opinnoissaan sekä opettajilta että Avoimen muulta henkilökunnalta. Oikea-aikainen, kattava ja opintoja tukeva ohjaus vahvistaa myös oppimisessa kehittymistä. Työntekijöiden sitoutuminen näkyy Avoimen päätuotteessa, eli oppimisen edistämässä, monella tapaa. Työhönsä sitoutuneet työntekijät paneutuvat yksilöllisesti opiskelijoiden tilanteisiin ja antavat näille laadukasta, oppimista edistävää palautetta oppimistehtävistä ja muista opiskeluun liittyvistä suorituksista. Tämä puolestaan sitouttaa opiskelijat entistä tiiviimmin Avoimeen ja lisää sitä kautta asiakastyytyväisyyttä – joka puolestaan näkyy myös muun muassa Avoimen tunnettuudessa ja suosituimmuudessa. Kuten aiemmin todettiin, niin tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan sanoa vastausten pääpainon olevan toimintojen mahdollistaminen -ulottuvuudessa. Tulokset sopivat kuitenkin myös joustavuuden varmistaminen -ulottuvuuteen, jota avataan seuraavaksi.

Joustavuuden varmistaminen -ulottuvuus varmistaa myös tulevaisuudessa Avoimen toiminnan jatkuvuuden ja olemassaolon oikeutuksen toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuvista muutoksista huolimatta. Vuorovaikutteisuus oppimisen kaikissa vaiheissa vahvistaa Avoimen henkilöstön ja opiskelijoiden suhdetta. Opiskelijoiden kuuntelu on osana jokaisen henkilökuntaan kuuluvan työnkuvaa ja vahvistaa näin asiakaskokemusta tämän tärkeimmän sidosryhmän kanssa. Kuuntelemisen avulla varmistetaan se, että Avoim on tietoinen mitä sen asiakkaat eli opiskelijat toivovat ja mitä he tarvitsevat oppimisensa tueksi ja mahdollisimman positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseksi. Vuorovaikutteisuutta

vahvistetaan myös tukemalla opiskelijoiden vertaisviestintää entistä enemmän sekä kasvokkaisviestinnän että sähköisten toimintaympäristöjen avulla.

Luottamus opetuksen korkeaan laatuun on myös tulevaisuuden kilpailutekijä muuttuvassa globaalissa toimintaympäristössä. Opettajien korkea ammattitaito varmistaa jatkossakin opiskelijoiden riittävyyden sekä vaikuttaa omalta osaltaan Avoimen maineeseen koko koulutuskentässä. Elinikäinen oppiminen kansallisena ja kansainvälisenä ilmiönä huomioidaan myös Avoimessa siten, että työn ja opintojen yhteensovittamista edistetään muun muassa verkko-opintojen ja joustavien suoritusapojen avulla. Joustavuuden varmistaminen -ulottuvuuteen liittyy vahvasti toimivat suhteet muihinkin ulkoisiin sidosryhmiin kuten opetushallintoon, elinkeinoelämään ja koulutuskentän muihin verkostoihin.

Tämän tutkimuksen aineisto antaa viitteitä myös siihen, että Avoimen asiakaskokemus ulottuisi myös strategian mukauttaminen ja aineettoman pääoman rakentaminen -ulottuvuuksiin. Nämä ulottuvuudet mahdollistavat Avoimen arvonluonnin tulevaisuudessa. Strategian mukauttaminen -ulottuvuudessa Avoimen tunnettuus laadukkaana opetuksen järjestäjänä kasvattaa sen kriisinsietokykyä. Innovaatiomahdollisuuksia puolestaan vahvistaa opiskelijoiden kuuntelun ja sitä kautta saatavan palautteen vieminen strategiaan valintoihin kuten esimerkiksi uusien kansainvälisten avausten ja kurssivalintojen muodossa. Kuten aiemmin jo todettiin, on koulutuskentän ajatusjohtajuus mahdollista saavuttaa avoimella, uutta kokeilevalla palveluasenteella. Strategian mukauttaminen -ulottuvuus on omalta osaltaan mahdollistamassa arvonluontia. Aineettoman pääoman rakentaminen -ulottuvuudessa on hyvän maineen ja laadukkaana brändin lisäksi huomionarvoista Avoimen organisaatiokulttuuri, jota voidaan tämän tutkimuksen tulosten valossa kutsua palvelukulttuuriksi henkilöstön kannustavan ja asiakaslähtöisen asenteen vuoksi.

Näitä elementtejä ympäröi Koko organisaatio viestii -kehä. Poiketen alkuperäisestä Zerfassin ja Viertmannin (2017) Viestinnän arvon kehä -mallista Avoimen asiakaskokemuksen kehässä ei siis viesti vain viestinnän ammattilaiset vaan koko organisaatio ja kaikki sen jäsenet. Tämänkaltainen viestintä on koko toiminnan ja asiakaskokemuksen kannalta arvokasta.

Huomionarvoista on, että Avoimen asiakaskokemuksen kehä -mallin eri osiot ja elementit tukevat toisiaan. Näin eri ulottuvuudet mahdollistavat arvonluonnin muissakin ulottuvuuksissa. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että kun oppiminen on mahdollistettu, niin positiivinen asiakaskokemus täydentyy muiden kehän elementtien kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tyytyväinen opiskelija kertoo kokemuksistaan eteenpäin sekä suullisesti että sosiaalisessa mediassa ja näin vahvistaa omalta osaltaan Avoimen mainetta sekä brändiä ja luo näin arvoa aineettoman pääoman rakentamiseksi -ulottuvuudelle. Samoin tyytyväinen opiskelija, joka kokee tullessa kuulluksi ja saaneensa vuorovaikutteista palvelua Avoimen työhönsä sitoutuneilta työntekijöiltä, antaa myös itse todennäköisesti helpommin palautetta ja kehittämisajatuksia takaisin Avoimen suuntaan. Näin saadaan arvokasta palautetta siitä, mihin suuntaan asiakkaat toivoisivat Avoimen toimintaa kehitettävän ja mitä sen toivottaisiin tekevän toisin, jotta asiakaskokemus olisi entistä parempi sekä millaisia uusia

avauksia sen toivottaisiin tekevän. Tämän palautteen avulla Avoimen strategiaa pystytään muokkaamaan entistä asiakaslähtöisemmäksi vastaamaan toisaalta opiskelijoiden tarpeisiin ja kysyntään sekä myös toisaalta koulutuskentän ja elinikäisen oppimisen asettamiin tavoitteisiin. Tällä tavalla tyytyväinen opiskelija saadaan sitoutettua Avoimen kehittämistyöhön mukaan ja samalla luodaan arvoa strategian mukauttaminen -ulottuvuuteen. Samalla liikkumavara kasvaa ja se puolestaan varmistaa Avoimen toiminnan joustavuutta tulevaisuuden muuttuvassakin toimintaympäristössä. Näin luodaan arvoa joustavuuden varmistaminen -ulottuvuuteen.

Avoimen viestinnässä ja arjen formaaleissa ja informaaleissa vuorovaikutustilanteissa korostuu muun kuin viestinnän ammattilaisen rooli. Näin ollen tutkimuksen alussa mainittu pelkkä viestinnän ammattilaisen rooli on tämän aineiston perusteella pienempi kuin mihin teoriaosuus viittaa. Asiakaskokemukseen vaikuttavassa arjen viestintä- ja vuorovaikutustilanteiden onnistumisessa opiskelijoiden suuntaan on siis opettajilla ja muulla henkilöstöllä huomattava rooli. Viestinnän ammattilaisen näkökulmasta tämä tarkoittaa entistä vahvempaa valmentavaa otetta henkilöstön viestintävalmiuksien osalta sekä strategista osaamista arvonluonnista sekä toimintaympäristön kuuntelua ja "ison kuvan" hahmottamista, johon Zerfass ja Viertmann (2017, 69) viittaavat. Toisaalta viestinnän ammattilaisen tekemä työ voidaan tämän tutkimuksen tulosten valossa myöskin nähdä mahdollistajana sekä koordinoivana työnä. Myös Asunnan (2016, 234) esille tuoma viestinnän ammattilaisen täyden osaamispotentiaalın hyödyntäminen ja taitojen soveltaminen organisaation menestystä tavoiteltaessa korostuu tällä kohtaa.

Tämän tutkimuksen tulosten avulla Avoimen johto pystyy jatkossa entistä paremmin huomioimaan asiakkaidensa merkityksellisinä pitämät asiakaskokemuksen elementit ja huomioimaan ne strategisissa päätöksissään. Tutkimustulosten avulla nämä elementit tulevat tutuiksi myöskin asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta avainasemassa olevalle Avoimen henkilöstölle, joka voi viedä yksittäisiä huomioita suoraan omaan työhönsä opiskelijoiden kanssa.

6.2 Tutkimuksen arviointi

On mahdollista, että tämän tutkimuksen tuloksiin vaikutti vastaajien taustamuuttujien laaja vaihtelu esimerkiksi iän ja työ- sekä opiskelukokemuksen osalta. Samoin se, että vastaajat olivat kaikki yksittäisen kurssin tai opintokokonaisuuden valmiiksi saaneita opiskelijoita, on oletettavasti vaikuttanut tuloksiin. Taustamuuttujien moninaisuudella esimerkiksi aiemman opiskelutaustan suhteen voidaan katsoa olevan yhteys siihen, kuinka paljon vastaaja kaipasi ohjeistusta opiskeluunsa tai vaikkapa järjestelmien käyttöön. Samoin on myös mahdollista, että opintonsa viimeistelleiden ja näin ollen tähän kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden asiakaskokemus on parempi kuin niillä, jotka jättivät kurssin tai kokonaisuuden kesken. Tutkimustulokset olisivat olleet kattavammat, jos aineistossa olisi ollut myös näiden opiskelijoiden palautteet.

Avoimessa opiskelee vuosittain noin 16 000 opiskelijaa ja tähän kyselyyn vastasi reilut 600 opiskelijaa. Vastauksia pitäisi saada huomattavasti enemmän, jotta tutkimuksen voitaisiin sanoa kuvaavan kattavasti koko Avoimen opiskelijajoukon mielipidettä.

Aineiston kysymyksenasettelu oli melko pelkistetty ja se myös oletettavasti rajasi vastauksia. Toisaalta "Mikä edisti, haittaisi tai vaikeutti oppimistasi?" olivat kysymyksiä niin selkeät, että niiden ei voi olettaa rasittaneen vastaajia liikaa ja jonkun jättäneen vastaamatta tämän vuoksi. Tämä on nähtävissä myöskin aineistossa siten, että osa vastaajista vastasi pitkillä lauseilla, jopa tarinoilla ja osa pelkästään yhdellä tai muutamalla sanalla. Tutkimus rajattiin niin tiukasti, että siitä ei ole tulkittavissa muita kuin tutkimuskysymyksiin liittyviä vastauksia. Rajatun, sanallisen aineiston käsittelyyn sopi hyvin tutkimuksessa käytetty aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Jos tämä tutkimus olisi toteutettu siten, että aineistona olisi käytetty vain tähän tutkimukseen tarkoitettua kyselyä, niin tulokset voisivat olla erilaiset. Kysymystenasettelulla olisi voitu saada syvempää ymmärrystä asiakaskokemuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tällaisia kysymyksiä olisivat olleet muun muassa Avoimen palvelupolun varrelta eri kosketuspisteistä kysytyt kokemukset. Tämä olisi kuitenkin edellyttänyt uuden, kohdennetun kyselylomakkeen tekoa. Samoin mielenkiintoista tietoa olisi saatu, jos kysely olisi lähetetty muutamia viikkoja myöhemmin eli sen jälkeen kun mahdollinen uusintaosto olisi ollut ajankohtainen. Jos tutkimus olisi toteutettu kvantitatiivisella menetelmällä olisi siinäkin tapauksessa aineisto täytynyt kerätä uudelleen. Tämä tutkimus päätettiin tehdä kvalitatiivisena sen vuoksi, että olemassa oleva aineisto tarjosi mahdollisuuden pyrkiä ymmärtämään ilmiötä. Tätä ilmiötä, eli oppimista edistäviä ja heikentäviä tekijöitä asiakaskokemuksen muodostumisessa sekä oppimista tukevan viestinnän roolia osana organisaation arvonaluontia, haluttiin tuoda esille tämän tutkimuksen avulla.

Tämän tutkimuksen tulokset ja niiden tulkinnat eivät sellaisenaan ole siirrettävissä muihin konteksteihin esimerkiksi yritysmaailman puolelle. On mahdollista, että yritysmaailmassa maksavat asiakkaat ovat vaativampia sekä asiakaskokemuksen että siihen liittyvän viestinnän suhteen. Toisaalta tämän tutkimuksen vastaajien taustamuuttujista käy ilmi, että vastaajissa oli paljon yrityselämässä parhaillaan toimivia henkilöitä.

6.3 Jatkotutkimustarpeet

Tämän tutkimuksen tulokset sijoittuivat pääosin Zerfassin ja Viertmannin (2017) Viestinnän arvon kehä - mallin toimintojen mahdollistaminen ja joustavuuden varmistaminen -ulottuvuuksiin. Tosin viitteitä oli nähtävissä myöskin kahden muun eli aineettoman pääoman rakentamisen sekä strategian mukauttamisen ulottuvuuksiin sopivuudesta. Näin ollen tämän aineiston pohjalta tällä tutkimuksella on voitu vastata vain kahteen ensin mainittuun kehän ulottuvuuteen. Jatkotutkimusta olisi aiheellista tehdä sen osalta, kuinka muut

ulottuvuudet tässä mallissa toimivat ja kuinka asiakaskokemus yleisempänäkin käsitteenä niihin suhteutuu. Joustavuuden varmistaminen -ulottuvuuteen liittyvä sidosryhmäyhteistyö ja siihen viestinnällä vaikuttaminen olisi myös varsin tarpeellinen jatkotutkimuksen aihe.

Tämä tutkimus keskittyi vain koulutustoimialalla toimivaan organisaatioon. Olisikin mielenkiintoista sijoittaa kehämalliin yli toimialarajojen erilaisten organisaatioiden ja yritysten eri toimintoja kuten taloushallinto, myynti tai johtaminen. Johtamista tukeva viestintä osana organisaatioiden strategista arvonluontia olisi myös yhteiskunnallisestikin vaikuttava jatkotutkimuksen aihe. Yleisempänä ilmiönä työntekijäkokemus sekä viestinnällinen arvonluonti siinä ansaitsisivat myös nykyistä enemmän tutkimusta. Vuorovaikutuksen merkitystä asiakaskokemuksessa olisi myöskin tärkeää tutkia enemmänkin.

LÄHTEET

- Armstrong, G., Kotler, P. & Opresnik, M. O. 2016. Marketing: an introduction. (13th edition) Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Asunta, L. 2016. The role, the goal and the soul of professional public relations: developing a holistic model of PR professionalism. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in humanities.
- Avoim. 2020. Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston verkkosivut, www.avoin.fi. Haettu 28.5.2020.
- Bleier, A., Harmeling, C. & Palmatier, R. 2019. Creating Effective Online Customer Experiences. *Journal of Marketing* 83 (2), 98-119.
- Christensen, L. & Cornelissen, J. 2011. Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly* 25 (3), 383-414.
- Clow, K.E., Kurtz, D.L. & Ozment, J. 1998. A Longitudinal Study of the Stability of Consumer Expectations of Services. *Journal of Business Research* 42 (1), 63-73.
- Cornelissen, J.P. 2017. Corporate communication: a guide to theory and practice. (5th edition) London: SAGE Publications Ltd.
- Del Rowe, S. 2018. The Five Levels of Customer Experience. *Customer Relationship Management* 22 (8), 10-11.
- Eskola, J., & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Oy, Jyväskylä.
- Freeman, R.E. 2010/1984. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gerdt, M. & Korhonen, K. 2017. Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent, Helsinki.
- Grant, R.M. 2013. Contemporary strategy analysis: text and cases. (8th edition) Hoboken, N.J.: Chichester: Wiley; John Wiley.
- Grunig, J. & Hunt, T. 1984. Managing Public Relations. CBS College Publishing, New York.
- HY+. 2020. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluiden verkkosivut, www.hyplus.helsinki.fi. Haettu 8.6.2020.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Gummerus Oy. Jyväskylä
- Holbrook, M.B. & Hirschman, E. 1982. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research* 9, 132-140.
- Kent, M.L. & Taylor, M. 2002. Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review* 28 (1), 21-37.
- Kotimaisten kielten keskus. 2020. Kielitoimiston sanakirja. Kotimaisten kielten keskuksen verkkosivut, www.kotus.fi. Haettu 24.5.2020.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma Talent, Helsinki.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: yritysviestinnän käsikirja. Edita Business, Helsinki.

- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L.C. & Piercy, N. 2016. Principles of marketing. (7th European edition) Harlow: Pearson Education.
- Lemon, K.N. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing* 80 (6), 69-96.
- Luoma-aho, V. 2015. Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hateholders and Fakeholders. *Research Journal of the Institute for Public Relations* 2 (1).
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum, Helsinki.
- Macnamara, J. 2016a. Organizational listening: the missing essential in public communication. Peter Lang: New York, NY.
- Macnamara, J. 2016b. The Work and 'Architecture of Listening': Addressing Caps in Organization-Public Communication. *International Journal of Strategic Communication* 10 (2), 133-148.
- Macnamara, J. 2018. Toward a Theory and Practice of Organizational Listening. *International Journal of Listening* 32 (1), 1-23.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos. (2. laitos, 3. uudistettu painos) International Methelp Ky, Helsinki.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. *Harvard business review* 85 (2), 116.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California management review* 30 (1), 11-24.
- Navarro, C., Moreno, A. & Zerfass, A. 2018. Mastering the dialogic tools. *Journal of Communication Management* 22 (1) 28-45.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön verkkosivut, www.minedu.fi Haettu 8.6.2020.
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* (online) 36 (1), 83-96.
- Peppers, D. & Rogers, M. 2017. Managing customer experience and relationships: a strategic framework. Wiley, New Jersey.
- Pine, B.J.II & Gilmore, J.H. 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard business review* 76 (4), 97.
- Pine, B.J.II & Gilmore, J.H. 1999. The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Pine, B.J.II & Gilmore, J.H. 2011. The experience economy. Harvard Business School Publishing. Boston, MA.
- Podnar, K., Lah, M. & Golob, U. 2009. Economic perspectives on public relations. *Public Relations Review* 35 (4), 340-345.
- Porter, M. 1984. Strategia kilpailutilanteessa: toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Rastor-julkaisut, Helsinki.
- Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard business review* 74 (6), 61.
- Porter, M. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review* 86 (1), 78-93.

- Schau, H.J., Muniz, A. & Arnould, E. 2009. How brand community practices create value. *Journal of Marketing* 73 (5), 30.
- Schindehutte, M. & Morris, M.H. 2009. Advancing Strategic Entrepreneurship Research: The Role of Complexity Science in Shifting the Paradigm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (1), 241-276.
- Segal-Horn, S. 2004. The modern roots of strategic management. *European Business Journal* 16 (4), 133-142.
- Sitra. 2020. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran verkkosivut, www.sitra.fi. Haettu 8.6.2020.
- Spencer, P. & Freeman, K. 2012. To Keep Your Customers, Keep It Simple. *Harvard business review* 90 (5), 108-114.
- Stein, A. & Ramaseshan, B. 2016. Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services* 30, 8-19.
- Taylor, M. & Kent, M.L. 2014. Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research: Public Relations and Engagement* 26 (5), 384-398.
- Tilastokeskus. 2020. Tilastokeskuksen verkkosivut www.stat.fi. Haettu 8.6.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuulaniemi, J. & Söderberg, E. *Palvelumuotoilu*. Talentum Media, Helsinki.
- Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu: laadullisen ja määrällisen tarkastelua. *Vastapaino*, Tampere.
- Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D, Pirner, P. & Verhoef, P. 2010. Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research* 13 (3), 253-266.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004. *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. American Marketing Association.
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85 (1), 31-41.
- Yle. 2020. Tekoäly nuuskii asiakaspalautetta ja kertoo siitä johtajille – paljasti sähköyhtiölle, että asiakkaat eivät ymmärrä laskujaan, 29.1.2020. Saatavilla www.yle.fi/uutiset/3-11177475. Haettu 5.2.2020.
- Zerfass, A. & Viertmann, C. 2017. Creating business value through corporate communication. *Journal of Communication Management* 21 (1), 68- 81.