

**Asiakaskokemus asunnon
ostoprosessin aikana**
Case: Keski-Suomen Osuuspankki

Tero Kallio
Justus Peitola

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Tradenomi (AMK), Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Kallio, Tero Peitola, Justus	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 16.11.2015
	Sivumäärä 63	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asiakaskokemus asunnon ostoprosessin aikana Case: Keski-Suomen Osuuspankki		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Mari Karjalainen		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen Osuuspankki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mistä asiakaskokemus muodostuu asiakkailla asunnon ostoprosessin aikana ja miten tätä voidaan kehittää Keski-Suomen Osuuspankissa (OP). Samalla tutkittiin OP:n ja OP- Kiinteistökeskuksen (OPKK) yhteistyötä ja sen vaikutusta asiakaskokemukseen.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostui asiakaskokemuksesta, sekä asiakaspalvelusta ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Teoriaosuuden aineistona käytettiin asiakaskokemukseen ja asiakaspalveluun, sekä finanssialaan liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleja. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen ja tiedonkeruu toteutettiin teemahaastattelulla. Haastateltavina oli neljä työntekijää OP:sta ja OPKK:sta, sekä 15 asiakasta, jotka olivat eri vaiheissa asunnon ostoprosessia.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat pitivät asiakaspalvelijan ammattitaitoa ja asiakaspalvelu henkisyttä tärkeänä tekijänä asiakaskokemuksessa. Myös pankkipalveluiden saatavuus, kilpailukykyinen tarjous, luottamus ja sujuvuus olivat tärkeitä tekijöitä. Tutkimuksen perusteella huomattiin, että varsinkin asunnon ostoprosessin aikana asiakkaat olivat hyvin tietoisia omista odotuksistaan ja tarpeistaan. Monilla asiakkailla ennen tapaamista tietoisuus OP:n ja OPKK:n yhteistyöstä oli vähäistä, eikä sen etuja tiedostettu.</p> <p>Tutkimuksen ja teorian mukaan asiakaskokemus on vahva kilpailukeino finanssialalla ja siihen tulee panostaa. Asiakkaan odotusten ylittämiseen ja monipuolisten palvelukanavien kehittämiseen tulee myös panostaa. OP:n ja OPKK:n yhteistyötä tulisi kehittää yhteisten kampanjoiden ja mainonnan avulla.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaskokemus, asiakaspalvelu, kvalitatiivinen tutkimus, haastattelututkimus		
Muut tiedot Luottamukselliset luvut: 6, 7 ja 8. Salattu 16.11.2020 asti.		

Author(s) Kallio, Tero Peitola, Justus	Type of publication Bachelor's thesis	Date 16.11.2015
	Number of pages 63	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Customer experience during the buying process of a private estate Case: Keski-Suomen Osuuspankki Bank		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Mari Karjalainen		
Assigned by Keski-Suomen Osuuspankki Bank		
Description <p>The purpose of this study was to find out what the customer experience during the buying process of a private estate consists of and how this can be developed in the Keski-Suomen Osuuspankki (OP) Bank. Another aim was to explore the cooperation between the OP Bank and the OP- Kiinteistökeskus (OPKK) Estate agent, and how it impacts the customer experience.</p> <p>The theoretical framework consists of customer experience and customer service and the factors influencing these. The theoretical part was derived from printed books and articles of customer experience and service. The study was conducted using a qualitative research method. The interviewees were four employees of the OP to and OPKK including 15 customers at different stages of the home buying process.</p> <p>The results show that customers value customer service skills and customer service mentality as important factors of customer experience. The availability of banking services, competitive quotation, reliability and fluency were also important factors contributing to customer experience. Another finding is that customers were well aware of their own expectations and needs in the course of the purchase process in particular. Many customers' awareness of the cooperation between the OP and the OPKK was low.</p> <p>According to both research and theory, customer experience is a strong means of competition in the financial sector. Exceeding customer expectations and developing diverse service channels need to be invested in. The OP and OPKK cooperation should be improved through joint campaigns and ads.</p>		
Keywords (subjects) customer experience, customer service, qualitative research, interview study		
Miscellaneous Confidential chapters: 6, 7 and 8 until 16.11.2020.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Opinnäytteen lähtökohdat	4
2.1	Tavoitteet ja rajaus	4
2.2	Toimeksiantajan esittely.....	6
3	Asiakaspalvelu	7
3.1	Asiakaspalvelun erityispiirteet.....	8
3.2	Asiakaspalvelun laatu.....	10
3.3	Asiakassuhde	13
4	Asiakaskokemus	15
4.1	Hyvä asiakaskokemus	18
4.2	Odotuksen ylittävä kokemus	22
4.3	Asiakaskokemuksen muodostuminen	25
4.4	Asiakaskokemuksen johtaminen	30
4.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	36
5	Tutkimus	41
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	41
5.2	Tutkimusmenetelmä	42
5.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	45
6	Tulokset	46
6.1	Hyvä asiakaskokemus asiakkaan näkökulmasta	46
6.2	Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät asunnon ostoprosessin aikana	46
6.3	OP:n ja OPKK:n välinen yhteistyö ja sen kehittäminen.....	46
7	Johtopäätökset.....	47
8	Pohdinta.....	47
	Lähteet.....	47
	Liitteet.....	51
	Liite 1 Työntekijä haastattelurunko	51
	Liite 2 Asiakas haastattelurunko	52

Kuviot

Kuvio 1. OP- ryhmän rakenne	6
Kuvio 2. Kaksi palvelu laadun ulottuvuutta	12
Kuvio 3. Asiakaspysyvyyden hyödyt palveluorganisaatiossa	15
Kuvio 4. Yritys organisoitunut siten, että asiakas on toiminnan keskiössä	29
Kuvio 5. Asiakaskokemus johtamisen portaat	32
Kuvio 6. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot luottokorttiyhtiössä	37
Kuvio 7. Luotettavan mittaustiedon elementit	39
Kuvio 8. Seitsemän askelta onnistuneeseen asiakaskokemuksen mittaamiseen	40

1 Johdanto

Kaikki yritystoiminta lähtee asiakkaasta. Mikään yritys ei voi menestyä, kehittyä tai tehdä tulosta ilman asiakkaita. Asiakassuhteiden hoito onkin yrityksen menestymisen kannalta erittäin tärkeää, eikä pelkästään tuotteen tai palvelun tuottamiseen keskittyvä yritys välttämättä menesty yhtä hyvin verrattuna hyvin asiakkaistaan huolta pitävään saman alan yritykseen.

Asiakkaiden tyytyväisyyteen on kiinnitetty huomiota jo pitkään yritysmaailmassa. Kuitenkin monen tutkijan mielestä erilaiset asiakastyytyväisyyden mittarit eivät anna riittävän laajaa kuvaa asiakkaan todellisista tuntemuksista ja ajatuksista. On todettu, että vaikka asiakas olisi tyytyväinen yrityksen palveluun tai tuotteeseen, ei tämä sama asiakas välttämättä koe positiivisia tunteita yritystä kohtaan kokonaisuudessaan. Tämän takia onkin aloitettu tutki-
maan asiakassuhdetta kokonaisuutena ja asiakastyytyväisyys ajattelua on laajennettu asiakaskokemus ajatteluun.

Tutkimukset osoittavat, että asiakaskokemus on yksi tärkeä tekijä asiakkaan valitessa palveluntarjoajaa. Asiakaskokemus on ollut käsitteenä käytössä jo pitkään, mutta sitä on ryhdytty tarkemmin tarkastelemaan vasta viime vuosikymmenien aikana. Sen kautta asiakaskokemus onkin yritysten keskuudessa muodostunut eräänlaiseksi ilmiöksi. Pankkialalla yritysten toimintaa määrittävät vahvasti erilaiset säädökset ja erottuminen tuotteiden avulla voi nykypäivänä olla hankalaa. Näistä syistä asiakaskokemus on yksi merkittävä kilpailukeino muuten melko standardoidulla alalla.

Opinnäytetyössä käsitellään asiakaskokemusta pankin näkökulmasta ja pyritään erityisesti tarkastelemaan sen kehitystä asiakkaan asunnon ostoprosessin aikana. Erityisesti pankkialalla palveluiden tarjonta kilpailijoiden välillä on melko samankaltaista, joten erottavia tekijöitä pitää löytää muista kilpailutekijöistä.

2 Opinnäytteen lähtökohdat

Asiakaskokemus on aiheena ajankohtainen ja tuore. Sitä on tutkittu 2010- luvulla useammassa opinnäytetyössä yleisesti, sekä tarkemmin erilaisissa asiakkaan ja yrityksen kohtauspisteissä. Tämä opinnäytetyö keskittyy asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin yhden suuren pankin ja asiakkaan välisen prosessin, eli asunnon ostoprosessin aikana. Tarkastelemme asiakaskokemusta case-yrityksemme Keski-Suomen Osuuspankin näkökulmasta. Samalla pyritään tarkastelemaan Osuuspankin ja OP Kiinteistökeskuksen (OPKK) välistä yhteistyötä ja tämän yhteistyön mahdollisia vaikutuksia asiakaskokemuksen muodostumiseen. OP- Pohjola reagoi myös asiakaskokemuksen merkitykseen asiakassuhteiden hoidossa ja nosti ylivertaisen asiakaskokemuksen vahvaksi osaksi strategiaansa vuonna 2012. Tältä pohjalta Osuuspankeissa on tarkasteltu asiakaskokemusta myös paikallisesti. Myös Keski-Suomen Osuuspankissa asiakaskokemuksen merkitys kilpailuetuna on tiedostettu ja sen edistämiseksi on jo ryhdytty käytännön toimiin. (Strategiset teemat ja taloudelliset tavoitteet 2014.)

2.1 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella Keski-Suomen Osuuspankin asiakaskokemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä, sekä löytää vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmaksi on määritelty: **Kuinka kehittää asiakaskokemusta asunnon ostoprosessin aikana Keski-Suomen Osuuspankissa?** Tähän ongelmaan on haettu ratkaisua käyttämällä kolmea määriteltyä tutkimuskysymystä, jotka ovat:

1. Mistä hyvä asiakaskokemus koostuu?
2. Mitä vaaditaan hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen asuntolainaneuvotteluissa?
3. Kuinka OP:n ja OPKK:n yhteistyötä voidaan parantaa asiakaskokemuksen kehittämiseksi?

Kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen etsitään vastauksia jo teoriasta. Asiakaskokemuksesta, sen muodostumisesta ja hyvästä asiakaskokemuksesta on olemassa paljon erilaisia malleja ja teorioita, joita pyritään esittelemään teoria osuudessa monipuolisesti katsomalla asiakaskokemusta monesta eri näkökulmasta. Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen etsitään vastauksia myös tutkimuksella.

Tavoitteena on löytää erityisiä asiakkaille tärkeitä kohtia asuntokauppa prosessin aikana, joihin vaikuttamalla yrityksen olisi mahdollista kehittää asiakaskokemusta vielä entisestään. Tavoitteena on löytää myös käytännön kehittämisehdotuksia OP:n ja OPKK:n välisen yhteistyön kehittämiseksi.

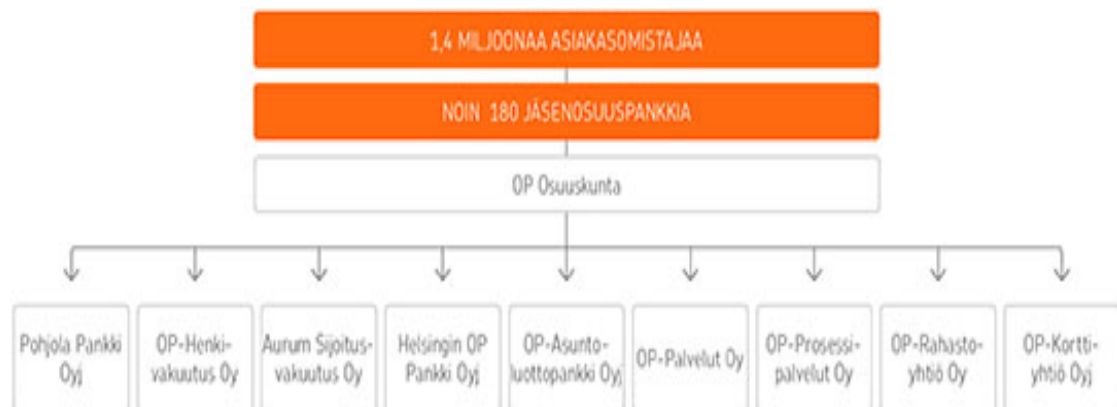
Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta. Asiakaspalvelu on otettu osaksi teoriaa, koska asiakaskohtaamisten pankki-neuvottelijan tai asiakaspalvelijan kanssa on osoitettu olevan yksi vahvimmin asiakaskokemukseen vaikuttavista yksittäisistä kontaktipisteistä asiakkaan ja pankin välillä. Asiakaspalvelua käsitellään asiakassuhteen ja palvelun laadun näkökulmista. Asiakaskokemus osuudessa tarkastellaan asiakaskokemuksen muodostumiseen vaadittavia seikkoja, odotuksen ylittävää asiakaskokemusta, asiakaskokemuksen johtamista ja sen mittaamista. Tässä osuudessa käytetään laajasti eri tutkijoiden määrittelemiä malleja, jotka on julkaistu alun perin kansainvälisissä artikkeleissa. Mallien avulla asiakaskokemuksesta pyritään tuomaan esiin monia eri näkökulmia ja korostamaan yrityksen kaikkien toimintojen vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Opinnäytteeseen liitetty tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa, jossa ensimmäisessä pyrittiin asiakashaastatteluilla saamaan vastauksia toiseen tutkimuskysymyksistä. Asiakashaastattelut toteutettiin Keski-Suomen Osuuspankin Keljon toimipisteen tiloissa, sekä Jyväskylän keskustan pääkonttorilla. Tutkimuksen toisessa osassa haastateltiin kahta OP:n rahoitusneuvojaa ja kahta OPKK:n työntekijää, ajatuksena löytää keinoja heidän välisen yhteistyön kehittämiseen. Haastattelujen aikana korostettiin asiakaskeskeistä näkökulmaa ja

kehittämisehdotuksia pyrittiin löytämään juuri asiakaskokemuksen parantamiseksi.

2.2 Toimeksiantajan esittely

OP- ryhmä on Suomen suurin finanssialanryhmä, jonka omistavat asiakasomistajat. Se tarjoaa monipuolisen pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluiden kokonaisuuden asiakkailleen. Ryhmän liiketoiminta on jaettu pankkitoimintaan, vahinkovakuuttamiseen ja varallisuudenhoitoon. OP- ryhmä koostuu n. 180 itäisenäisestä osuuspankista, niiden omistamasta keskusyhtiöstä OP- Pohjola osuuskunnasta ja sen tytär- ja lähiyhtiöistä. (OP- Ryhmä Ryhmärakenne n.d.)



Kuvio 1. OP- ryhmän rakenne (OP- Ryhmä Ryhmärakenne n.d.)

OP:n perustehtävänä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja oman toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä sekä sen turvallisuutta ja hyvinvointia. Keskeisinä arvoina ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. (OP- Ryhmä Ryhmärakenne n.d.)

OP:n tarjoama asuntolaina on tehty niin, että se joustaa asiakkaan eri elämäntilanteiden mukaan. Tavoitteena on olla luotettava kumppani asumisen eri osapuolille. Asuntopalvelujen ydin on osuuspankkien ja OP- Kiinteistökeskukseen yhteistyö, jota täydennetään ryhmän tarjoamilla vakuutuksilla. Asuntokauppan rahoitukseen tarvittavien asuntoluottojen lisäksi ryhmä tarjoaa asiakkaille muun muassa korkokattoa, lainan takaisinmaksuturvaa ja vakuutusturvaa. Nämä palvelut ovat tärkeitä asiakkaille, koska asunnon ostaminen on aina

suuri tapahtuma, jolloin palveluiden laatu ja laajuus näkyvät suoraan asiakaskokemukseen. (OP- Ryhmä. Pankkitoiminta n.d.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Keski-Suomen Osuuspankki, joka on yksi itsenäisistä osuuspankeista OP- ryhmässä. Se työllistää n. 230 finanssialan ammattilaista ja palvelee 12 toimipisteessä, mukaan lukien uuden Keljon finanssimyymälä, jossa asiakashaastattelut toteutettiin. Asiakkaita vuonna 2014 oli noin 150 000, joista n. 65 000 oli asiakasomistajia. Keski-Suomen Osuuspankin tärkeimmät liiketoiminta-alueet ovat rahoitus, varallisuudenhoito, maksuliike ja vahinkovakuutus. Keski-Suomen Osuuspankkia ohjaa sama arvopohja kuin koko OP- ryhmää. (Keski-Suomen Osuuspankki n.d.)

OP- Kiinteistökeskus on osa OP- ryhmää, joka harjoittaa kiinteistövälitysliiketoimintaa. Kiinteistövälityksen lisäksi se tarjoaa myös isännöinnin ja taloushallinnon palveluita. OPKK on alueellisesti toimialansa laajin ja se työllistää noin 550 henkilöä ympäri Suomen. Keski-Suomen OP- kiinteistökeskuksella on kahdeksan asuntomyymälää Keski-Suomen alueella. (OPKK yrityksenä n.d.)

3 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on aikoinaan alkanut tavaratalojen tarjoamasta avusta info-pisteissä ja siitä kehittynyt puhelimen keksinnön myötä. Nykyaikana se on kehittynyt vuorovaikutukseksi asiakkaan ja yrityksen välillä käyttäen monia eri muotoja. Se sisältää henkilökohtaisen palvelun ja puhelimen lisäksi sosiaalisen median, sähköpostin, internetin sekä monia muita sähköisiä palveluita. Nämä kaikki tapahtuvat ennen, aikana ja jälkeen myynnin. (What is customer service? n.d.)

Asiakaspalvelua esiintyy jokaisen tavallisessa arjessa päivittäin. Palveluita voivat olla asiointi kaupassa, elokuvien vuokraaminen ja ravintolassa tai kuntosalilla käyminen. Usein palvelut sisältävät jotain tavaraa, kuten kaupoissa

vaatteet tai elintarvikkeet, ravintoloissa ruoka ja juomat tai vuokraamossa elokuvat. (Ylikoski 2000, 17.)

Finanssialalla asiakaspalvelua esiintyy muun muassa palvelujen myynnissä ja neuvonnassa, rahoitus- ja sijoitusneuvotteluissa, asiakassuhteen ylläpidossa ja sen hoitamisessa. Asiakas voi hakea vain yhtä tiettyä palvelua, mutta tällöin asiakaspalvelijan tehtävänä on kartoittaa samalla asiakkaan muut palvelut. Asiakaspalvelijan tietotaidot korostuvat finanssialalla, sillä monet palvelut voivat olla asiakkaille monimutkaisia tai vaikeaselkoisia. Asiakas yhdistää häntä palvelevan asiakaspalvelijan pankkiin ja tätä myöten pankki ikään kuin henkilöityy. Luottamus asiakaspalvelijan toimintaan kertoo myös asiakkaan luottamuksesta itse pankkiin ja palvelun laatuun. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 96.)

3.1 Asiakaspalvelun erityispiirteet

Vaikka palveluiden myynti ei eroa tavaroiden myymisestä juuri ollenkaan, löytyy palveluiden markkinoinnissa eroavaisuuksia tavaroiden markkinointiin verrattuna. Palveluilla on omia erityispiirteitä, jotka tulee ottaa markkinoinnissa tarkasti huomioon, sillä nämä tekijät vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Ylikoski 2000, 17.)

Ylikoski ja Järvinen (2011, 17–19) ovat jakaneet palvelun viiteen erityispiirteeseen. Nämä ovat aineettomuus, varastoimattomuus, heterogeenisuus ja tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, sekä omistusoikeuden siirtymättömyys. Nämä erityispiirteet kuvaavat hyvin asiakaspalvelun ominaisuuksia, vaikka jotkin piirteet näistä pätevät vain osittain finanssialalla.

Aineettomuus merkitsee sitä, että palvelua ei voida käsin kosketella eikä se ole konkreettinen esine. Finanssialalla tämä näkyy esimerkiksi vakuutuksien ostamisessa, jossa asiakas ostaa palvelun vaikka ei saa tästä mitään konkreettista tavaraa. Vakuutukset myös aineellistuvat vakuutuskirjan ja mahdollisten korvauslomakkeiden kautta, mutta itse asiakaspalvelu säilyy aineettomana. (Ylikoski & Järvinen 2011, 17.)

Varastoimattomuus on yleistä palveluyrityksissä, jossa itse palvelua ei voida varastoida hiljaisina aikoina varastoon ja ottaa käyttöön ruuhka-aikana. Tämä näkyy finanssipalveluissa pitkissä odotusvuoroissa palvelupisteisiin ja puhelinpalveluun. Vakuutuspalveluissa tätä ongelmaa on hoidettu pidentämällä käsittelyaikoja ja siirtämällä tehtäviä eteenpäin asiakaspalvelusta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 18.)

Kolmantena erityispiirteenä on heterogeenisuus, mikä tarkoittaa, että palvelu on aina erilaista ja ainutlaatuista. Finanssialalla tämä esiintyy vain osittain, sillä useimmat palvelut menevät saman kaavan mukaisesti ja ovat hyvin yhdenmukaisia, kuten sijoitusrahastot ja vakuutukset. Heterogeenisuus esiintyy finanssialalla asiakaspalvelussa, koska jokainen asiakastapaaminen on aina erilainen ja uniikki. Tämä on kuitenkin vähentynyt finanssialalla huomattavasti, sillä palvelut ja asiakkaat ovat siirtyneet enemmän verkkoon, jolloin palvelutilanteet ovat kaikille samat. (Ylikoski & Järvinen 2011, 18.)

Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuudella tarkoitetaan sitä, että palvelu ja kulutus syntyvät samaan aikaan asiakaspalvelutilanteessa. Tätäkin esiintyy vain osittain finanssipalveluissa, kuten lainan ja vakuutuksien ottamisessa. Itse tuote alkaa saman tien konttorissa, mutta palvelu kestää monia vuosia sen jälkeen kun konttorista on jo poistuttu. Asiakaspalvelussa taas tuotetaan ja kulutetaan palvelua samanaikaisesti ja asiakkaan poistuessa myös asiakaspalvelun kulutus loppuu. (Ylikoski & Järvinen 2011, 17–18.)

Viimeisenä erityispiirteenä on omitusoikeuden siirtymättömyys. Finanssipalveluissa tätä ei esiinny, koska asiakkaalla säilyy aina omistusoikeus varoihinsa vaikka pankki niitä säilyttääkin. Taloudellinen vastuu säilyy aina asiakkaalla, mutta pankin on tarjottava riittävää ja oikeuden mukaista asiakasneuvontaa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 18–19.)

Näiden erityispiirteiden lisäksi Ylikoski ja Järvinen (2011, 19) ovat nostaneet esille vielä kaksi erityispiirrettä finanssialalle, joita ovat asiakkaan varojen vastuullinen hoito ja kaksisuuntainen tietovirta. Vastuullisella varojen hoidolla tar-

koitetaan asiakkaan varojen hoitoa huolellisesti ja ammattitaidolla finanssiyhtiön tarjoamissa palveluissa. Kaksisuuntaisessa tietovirrassa finanssiyhtiön ja asiakkaan välillä kulkee tieto molemmista osapuolista, mikä edesauttaa finanssipalvelujen toimivuutta ja käyttöönottoa.

3.2 Asiakaspalvelun laatu

Laatua mitataan yleisesti sen mukaan, kuinka hyvin tuote, tavara tai palvelu vastaavat asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia. Asiakkaan näkökulmasta laatu muodostuu palvelukokemuksesta ja sen onnistumisesta. Käsitys laadusta saadaan jo ensimmäisellä palvelukerralla, ja se tarkentuu, kun palvelua käytetään useammin. Asiakasta pidetään itse laadun tulkitsijana, sillä vain asiakas osaa kertoa, onko palvelun laatu hyvää vai huonoa. Tästä syystä laatua tulisi aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 55.)

Hyvä laatu syntyy onnistuneesta kanssakäymisestä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Asiakkaan tulee kokea, että hän saa hyvää palvelua ja, että hänen toiveitaan ja odotuksiaan todella kuunnellaan. Tärkeintä on luoda asiakkaalle tunne, että hänestä välitetään. Asiakaspalvelijan tehtävänä on ylläpitää hyväksi koettua laatua yllä, luomalla hyviä ja pitkiä asiakassuhteita ja myymällä erilaisia lisäpalveluita, joita asiakas ei ole edes mahdollisesti ajatellut aikaisemmin. (Ylikoski ym. 2006, 64.)

Finanssialalla laatu syntyy asiakaspalvelijoiden kautta. He neuvovat asiakkaita, tuottavat ja myyvät palveluita sekä ylläpitävät asiakassuhteita. Heidän kauttaan asiakkaalle tuodaan esiin yhtiön toimintatavat. Finanssialalla suureessa merkityksessä on informaatio itse palvelusta, koska asiakkaan tulee ymmärtää palvelu ja sen käyttöönotto hyvin. Tämän vuoksi palvelutehtävissä informaation osa hallitsee vuorovaikutusta. (Ylikoski ym. 2006, 65.)

Ylikoski, Järvinen ja Rosti (2011, 67–68) jakavat laatutekijät kahteen ryhmään asiakkaan näkökulmasta katsottuna: vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa liit-

tyvät tekijät ja muut laatutekijät. Vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa laatutekijät nähdään huolenpitona asiakkaasta ja tämän vuoksi niitä nimitetään pehmeiksi tekijöiksi. Näitä pehmeitä tekijöitä on hankala mitata, sillä ne vaihtelevat asiakaskohtaisesti. Erityisesti ne palvelutapahtumat, jotka liittyvät avuliaisuuteen, huolenpitoon ja ystävällisyyteen jäävät asiakkaiden mieleen. Koska asiakaskohtaamiset vaihtelevat, laatutekijöitä ei voida järjestää tärkeysjärjestykseen ja tästä syystä ne vaihtelevat asiakkaan mukaan. (Ylikoski ym. 2006, 67–68.)

Muita niin sanottuja pehmeitä laatutekijöitä ovat:

- Asiakaspalvelijan ammattitaito
- Asiakkaan kuunteleminen ja keskusteleminen heidän kanssaan
- Kohteliaisuus ja asiakkaan arvostaminen
- Huomioiminen, kärsivällisyys ja palvelutilanteen miellyttäväksi tekeminen
- Joustavuus sekä monet muut tekijät, joita ilmenee asiakkaan ja palvelutekijän vuorovaikutuksessa. (Ylikoski ym. 2006, 67–68.)

Finanssipalveluiden ja muiden yhtiöiden ominaisuuksiin liittyviä laatutekijöitä, eli muita laatutekijöitä nimitetään koviksi laatutekijöiksi. Näitä laatutekijöitä voidaan ainakin joissain määrin mitata objektiivisesti. (Ylikoski ym. 2006, 67–68.)

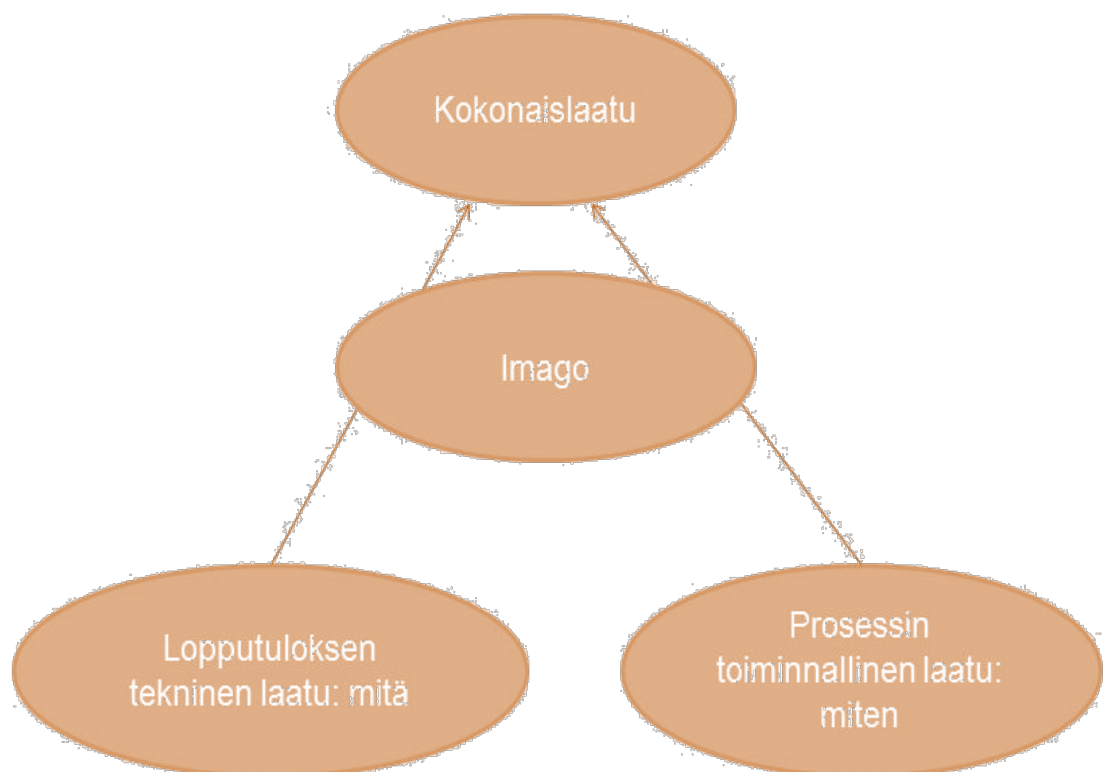
Kovia laatutekijöitä ovat:

- Luotettavuus (virheettömyys ja johdonmukainen palvelusuoritus)
- Turvallisuus ja luottamuksellisuus
- Palvelun nopeus ja aikataulun pitäminen
- Helppo yhteydenotto (konttoreiden ja palvelupisteiden hyvä sijainti)
- Toimiva palveluympäristö. (Ylikoski ym. 2006, 67–68.)

Vaikka nämä laatutekijät on jaettu erikseen, ne yhdessä muodostavat asiakkaan laatukokemuksen. Luotettavuutta pidetään koko palvelun laadun tär-

keimpänä asiana kun puhutaan asiakkaan laadun arvioimisesta. Asiakaspalvelijan rooli korostuu myös tässä, koska hänen toimintansa edustaa yhtiön luotettavuutta. (Ylikoski ym. 2006, 67–68.)

Grönroos (2000, 64) on taas jakanut asiakaspalvelu laadun toiminnalliseen ja tekniseen laatuun. Toiminnallinen laatu kuvaa, miten asiakasta palvellaan. Teknisellä laadulla taas tarkoitetaan sitä, mitä asiakas saa palvelulla. Tässä tärkeintä asiakkaalle on se, miten he hyötyvät yrityksen palveluista. Tämä on suuri vaikuttava tekijä asiakkaan arvioidessa palvelun laatua. (Ks. kuvio 2.)



Kuvio 2. Kaksi palvelu laadun ulottuvuutta (Grönroos 2000, 65.)

Asiakaspalvelussa juuri toiminnallinen laatu on tärkeää asiakkaalle, koska tällöin asiakas arvioi palvelun jonka saa sillä hetkellä. Yritykselle taas tärkeintä on se, mitä asiakas hyötyy heidän palveluistaan, sillä tämä on tärkeä asia asiakkaan arvioidessa palvelun laatua. Yrityksen on helpompi mitata tätä teknisen laadun kautta objektiivisemmin. (Grönroos, 2009, 101–103). Näihin kum-

paankin laatutekijään vaikuttaa asiakkaan mielikuva yrityksestä eli imago. Yrityksen imago vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. Esimerkiksi jos asiakkaan mielestä yrityksellä on hyvä imago, hän voi antaa mahdolliset virheet helpommin anteeksi. Jos taas virheitä sattuu useammin, voi imago kärsiä tästä ja asiakas vaihtaa yritystä huonon imagon vuoksi. (Kinnunen 2004, 7.)

3.3 Asiakassuhde

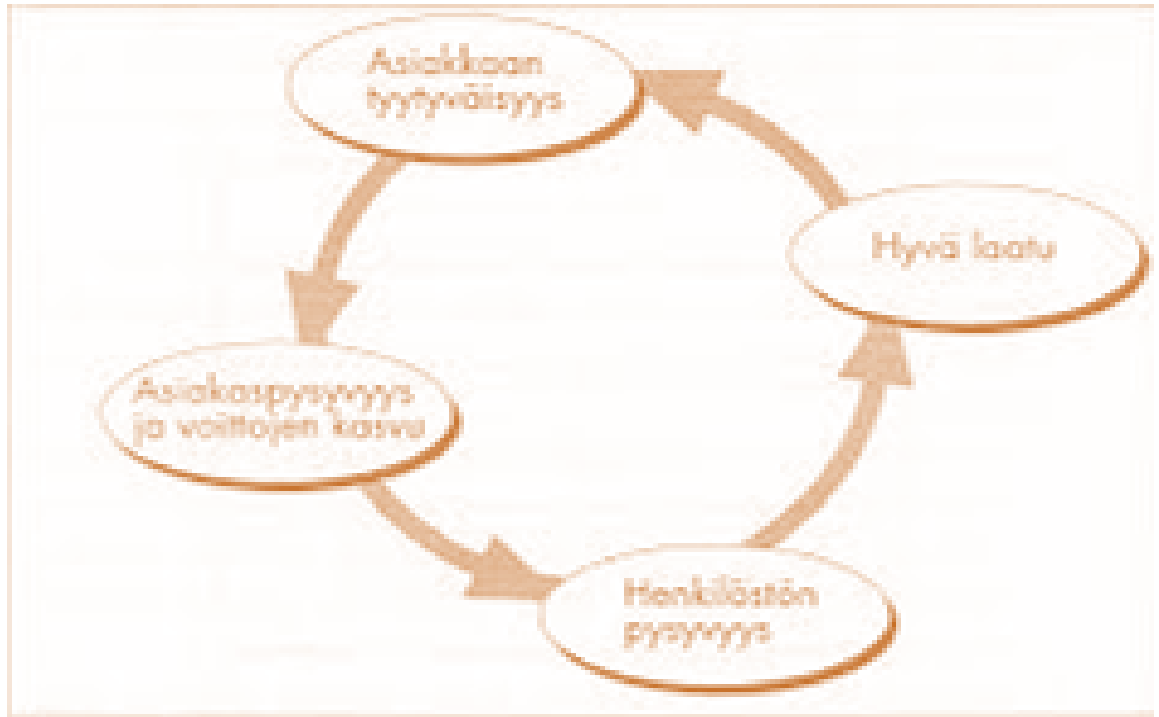
Asiakkaat ovat yksi tärkeimmistä, ellei tärkein voimavara yritykselle, sillä ilman asiakkaita ei ole yritystä. Markkinoilla on aina kilpailijoita eivätkä asiakkaat tyydy toiseksi parhaaseen vaihtoehtoon. Uusien asiakassuhteiden luominen on aikaa vievää ja kalliimpaa kuin vanhojen asiakassuhteiden ylläpito. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää seurata asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta aktiivisesti. Ongelma tilanteisiin tulee reagoida välittömästi. (Asiakassuhde n.d.)

Asiakasuskollisuus on merkki pitkäaikaisesta asiakassuhteesta, mutta ilman tavoitteellista toimintaa ja suhteen kehittämistä ei pitkäaikaisaikaista suhdetta synny. Useimmiten asiakasuskollisuutta mitataan ostokäyttäytymisen avulla, josta selviää asiakassuhteen kesto ja palvelujen käyttömäärä. Uskollinen asiakas käyttää saman palveluntuottajan palveluja toistuvasti pidemmän aikaa. Finanssialalla asiakasuskollisuus jakautuu yleisesti jakamattomaan ja jaettuun uskollisuuteen. Jakamattomassa asiakasuskollisuudessa asiakas on keskittänyt kaikki pankkipalvelut yhteen pankkiin. Jaetussa asiakasuskollisuudessa asiakas on jakanut varojaan eri pankkeihin ja tällöin käyttää kilpailijoiden palveluita yhtä aikaa. Uskollisuuteen liittyvät myös asiakkaan asenteet. Asenteet muodostuvat asiakassuhteen kestosta, tunnesiteestä yritykseen ja mahdollisesta palvelujen keskittämisestä. Uskollisuudessa kaikki riippuu toisistaan, sille tunteet vaikuttavat ostokäyttäytymiseen ja päinvastoin. (Ylikoski 2000, 173–177.)

Asiakassuhde syntyy silloin, kun asiakas sitoutuu käyttämään yrityksen palveluita, ja kun puolestaan yritys tukee tätä. Asiakassuhde kehittyy vaihe vaiheelta, joita voidaan kuvata näin (Ylikoski 2000, 178–185.):

- Tietoisuus. Tällöin asiakas huomaa yrityksen tarjoaman palvelun, kuten esimerkiksi kodin läheisyyteen rakennettavan kaupan.
- Tutustuminen. Asiakas tutustuu ensimmäistä kertaa palveluun, jolloin muodostuu myös käsitys siitä, millaista olisi olla yrityksen pysyvä asiakas.
- Suhteen syveneminen. Asiakas käyttää aktiivisesti yrityksen palveluita ja huomaa, mitä hyötyä asiakkaan olemisesta.
- Sitoutuminen. Tässä vaiheessa asiakas on sitoutunut yritykseen pidemmäksi aikaa, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Näin voi tapahtua esimerkiksi lainanotossa tai vuokrasopimuksessa.
- Suhteenpäättymisen. Asiakas päättää lopettaa yrityksen palveluiden käytön tai vaihtaa toiseen yritykseen. Jossain tapauksissa myös yritys lopettaa palveluiden tuottamisen asiakkaalle, esimerkiksi sopimusrikkouksessa. Yritykset pyrkivät kuitenkin aina pitämään asiakassuhdetta yllä ja estämään suhteenpäättymisen.

Hyväksi koettu asiakassuhde on sellainen, josta sekä asiakas että palvelun tarjoaja hyötyvät. (Ks. kuvio 3.) Hyvässä asiakassuhteessa molemmat osapuolet haluavat varmistaa palveluiden jatkuvuuden. Pitkäaikaiset hyvät asiakassuhteet tuovat yritykselle taloudellista hyötyä. Asiakas taas hyötyy hyvästä asiakassuhteesta kokien turvallisuutta ja erityiskohtelua. Tietenkin asiakas arvostaa myös taloudellisia hyötyjä, kuten alennukset ja tarjoukset. (Ylikoski 2000, 178–185.) Finanssialalla asiakas hyötyy taloudellisesti esimerkiksi alemmista palvelumaksuista tai asiakasomistaja etuuksista. Myös sosiaaliset siteet asiakkaan ja asiakaspalvelijan kuten oman yhteyshenkilön välillä vahvistavat hyvää asiakassuhdetta ja pitävät asiakasta pidempään pankin asiakkaana. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 82.)



Kuvio 3. Asiakaspysyvyyden hyödyt palveluorganisaatiossa (Ylikoski 2000, 184.)

4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on nykypäivänä vahva kilpailukeino ja erottava tekijä yritysten välillä, varsinkin tilanteissa, joissa yritykset tarjoavat hyvin samankaltaisia tuotteita tai palveluja. Kun tuotteet eivät juurikaan erota kilpailijoista, on yrityksen pyrittävä vakuuttamaan asiakkaat muilla tavoin. Asiakaskokemus voidaan ottaa yhdeksi erottavaksi kilpailutekijäksi ja pyrkiä sen avulla vaikuttamaan asiakkaan valintaan yritysten välillä. Asiakaskokemus voidaan nähdä asiakkaan tuntemuksina brändistä, mikä on yrityksen tapa tuoda esiin omia vahvuuksiaan. Tämän takia brändi voidaan nähdä lupauksena, johon sisältyy tae yrityksen tuotteen tai palvelun laadusta, hinnasta ja muista ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. (Löytänä 2011.)

Löytänä (2011) onkin määritellyt asiakaskokemuksen tämän pohjalta seuraavasti:

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemuksen johtaminen tekee totta niistä lupauksista, joita yritys brändinsä kautta antaa asiakkaalle.”

Jotta erottuminen kilpailijoista onnistuisi ja asiakaskokemuksesta tulisi merkittävä etu, tulee asiakkaan tuntemuksien brändistä vähintään vastata lupauksia joita se antaa. Asiakaskokemus on näin ollen sitä parempi, mitä paremmin odotuksiin vastataan ja tietenkin näiden odotusten ylittäminen parantaa kokemusta entisestään. (Löytänä 2011.)

Asiakaskokemus on määritelty myös asiakkaan tuntemuksiksi kaikista yrityksen kanssa käydyistä kohtaamisista ajan kuluessa. Tällä pyritään tuomaan esille, että asiakaskokemus kehittyy jatkuvasti asioinnin yhteydessä ja että siihen voivat vaikuttaa monet eri seikat eri aikoina. Yhden prosessin kokemus vaikuttaa asiakkaan näkemykseen koko yrityksestä, mutta se ei yksinään muodosta sitä. (Richardson 2010.)

Määrittelyjä on varmasti yhtä paljon kuin määrittelijöitä. Asiakaskokemus on yritysmaailmassa käsite, joka on ollut esillä kauan, mutta johon on vasta hiljattain alettu kiinnittämään enemmän huomiota.

Manning (2010) määrittelee asiakaskokemuksen blogissaan seuraavasti:

” Customer experience is how customers perceive their interactions with your company.”

Manning (2010) kuvaa asiakaskokemusta yksinkertaisesti. Hänen mukaansa asiakkaan kokemus muodostuu kolmesta asiasta asiakkaan näkökulmasta, tarjoaako yritys asiakkaalle jotain arvoa, kuinka helppo tämä arvo on saavuttaa ja kuinka miellyttävää prosessin suorittaminen yrityksen kanssa on. Yritys siis asettaa asiakkaalle odotuksia palvelusta tai tuotteesta ja lopullinen kokemus muodostuu sen mukaan kuinka näihin odotuksiin pystytään vastaamaan. Hänen mukaansa kokemusta ei ole millään tavalla sidottu yhteen hetkeen tai

ajanjaksoon, eikä ajanjakson lisääminen asiakaskokemuksen määritelmään tuo sille mitään lisäarvoa.

Tuoreimpia määritelmiä asiakaskokemukselle on Pepperin määritelmä. Pepper (2015) määrittelee asiakaskokemuksen seuraavalla tavalla:

“The totality of a customer's individual interactions with a brand, over time.”

Pepper (2015) purkaa määritelmänsä osiin. Jokaisella määritelmän sanalla on merkityksensä kokonaisuuden kannalta ja hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi on pystyttävä toimimaan tarvittavan hyvällä tasolla kaikilla osa-alueilla. Lyhyesti purettuna määritelmän mukaan asiakaskokemus koostuu kai-kista asiakkaan ja yrityksen välisistä toimista ajan kuluessa. Määritelmä tukee Richardsonin (2010) määritelmää.

Kaikista edellä mainituista määritelmistä on havaittavissa yksi yhdistävä seikka. Tärkeintä kokemuksen muodostumisessa on kokonaisuus. Kokemukseen on mahdollista vaikuttaa pienillä yksittäisillä tapauksilla, mutta jotta asiakaskokemus olisi hyvä tai jopa loistava, on yrityksen pystyttävä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin monilla eri tavoilla yhtäaikaaisesti. (Pepper, 2015.)

Asiakaskokemus mielletään usein asiakaspalvelun ja myynnin vastuualueeksi. Koska myyjät ja asiakaspalvelijat ovat yrityksen suora kontakti asiakkaisiin, hyvin usein yrityksessä lasketaan sen varaan, että näissä tehtävissä toimivat henkilöt osaavat työnsä ja että asiakaskokemus muodostuu palvelutilanteen yhteydessä. Asia ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen. Asiakaskokemus on yrityksen taustatoimista muodostuva kokonaisuus johon liittyy jokainen yrityksen osa-alue. Vaikka kaikki osa-alueet eivät ole yhtä näkyviä asiakkaan suuntaan, ovat ne kokemuksen muodostumisessa yhtä merkittäviä. Silloin ne ovat kosketuksissa asiakkaaseen välillisesti. Nämä yrityksen välillisesti asiakkaaseen vaikuttavat toiminnot antavat myynnin ja asiakaspalvelun henkilöstölle mahdollisuuden luoda asiakkaalle odotuksia ylittäviä asiakaskokemuksia. Esimerkiksi yrityksen IT-osasto pitää huolta järjestelmien toimivuudesta. Jos jär-

jestelmät kaatuilevat tai ovat muuten vaan heikkotasoisia ei myynnin henkilöstö välttämättä pysty tarjoamaan parasta mahdollista asiakaskokemusta. Myös tuotannossa sattuneet virheet näkyvät suoraan asiakkaalle. Myös markkinointi ja mainonta ovat tärkeä osa asiakaskokemuksen luomista. Suurimassa osassa tapauksia, asiakkaalla on jo jokin käsitys ja mielipide yrityksestä ennen ensimmäistä varsinaista tapaamista yrityksen edustajan kanssa. Jotta hyvän asiakaskokemuksen eteen tehtäisiin töitä jokaisella yrityksen osa-alueella, on kaikkien ymmärrettävä asiakaskokemuksen lopullinen merkitys. (Löytänä & Korteso 2011, 7–9.)

”Joka ikisen työntekijän palkka tulee asiakkaalta, ja se maksetaan asiakaskokemuksen perusteella. – Löytänä (2011)”

4.1 Hyvä asiakaskokemus

Hyvän asiakaskokemuksen perusta on asiakkaan tarpeiden huomioiminen. Näkevätkö yritykset asiakkaat yhtenä massana, vai pystyvätkö ne erottelemaan yksilöllisiä tarpeita ja ennen kaikkea vastaamaan näihin tarpeisiin. Eri asiakkaat voivat kaivata erilaista palvelua ja erilaista tarjontaa. Uski (2014) käsittelee hyvää asiakaskokemusta Talouselämän Kumppani- blogissaan pankkien palveluiden näkökulmasta. Hänen mukaansa pankit ovat onnistuneet pikkuhiljaa kehittämään palveluita, jotka helpottavat asiakkaan omatoimista asioiden hoitoa mm. verkkopalveluiden avulla. On kuitenkin huomattava, että asiakaskokemus ei parane uusien palveluiden tarjoamisella, jos samaan aikaan karsitaan toisesta päästä. Jotkut asiakkaat kaipaavat edelleen henkilökohtaista kasvokkain saatavaa neuvontaa raha-asioiden hoidossa. Näissä tilanteissa onkin pystyttävä selvittämään ne asiakkuudet, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta erityisen tärkeitä.

Vaikka monet yritykset nostavat asiakaskeskeisyyden esiin puhuttaessa tärkeistä erottavista kilpailutekijöistä, ovat he tähän asti tarkastelleet asiaa lähinnä asiakastytyväisyyden näkökulmasta. Kuinka tyytyväinen asiakas on tuotteeseen? Kuinka tyytyväinen asiakas on saamaansa palveluun? Kuinka tyytyväinen asiakas on nettipankin toimintaan? Nämä kaikki kysymykset ovat

yksittäistä tapahtumaa koskevia eivätkä näin ollen välttämättä anna kokonaiskuvaa nimenomaan asiakkaan tuntemuksista brändiä ja yritystä kohtaan yhtenä kokonaisuutena. Asiakas voi olla tyytyväinen tuotteeseen, arvostamatta kuitenkaan sitä valmistavaa yritystä. Vasta aivan viime vuosikymmenien aikana asiakkaiden odotukset on alettu ottamaan vakavasti ja luomaan yrityksiin todellista asiakaskeskeistä kulttuuria. (Schmitt 2003, 2-9.)

Ensimmäinen asia, joka yrityksen on ymmärrettävä matkalla loistavaan asiakaskokemukseen, on asiakkaan matka yrityksen kanssa. Richardsonin (2010) mukaan yrityksen pitää tunnistaa kaikki tämän matkan vaiheet joihin asiakas osallistuu yrityksen kanssa, kaikki esteet, joita eteen voi tulla, sekä kaikki tunteet, joita asiakas kokee matkan aikana. Toinen tärkeä asia ovat yrityksen ja asiakkaan kontaktipisteet. Richardson (2010) on listannut tällaisia pisteitä, ja niitä ovat mm. asiakastapaamiset, nettisivut, mainonta, viestintä, sekä itse tuote. Näiden kontaktipisteiden tarkoitus on avustaa asiakasta ja luoda asiakkaalle mahdollisuus täyttää tarpeensa yrityksen kanssa.

Brooks (2008) avaa hyvää asiakaskokemusta yrityksen kannalta. Hänen mukaansa pitkäkestoisen ja tuottavan asiakkuuden luomiseksi, yrityksen on tarjottava asiakkaalle kokemus, joka

- houkuttelee asiakkaan ostamaan tuotteita ja palveluita
- suostuttelee asiakkaan maksamaan tuotteista ja palveluista hinnan, joka on taloudellisesti kannattava
- rohkaisee jatkamaan asiakkuutta
- luo kiinnostuksen ostaa lisää tuotteita ja palveluita
- innoittaa suosittelemaan yritystä muillekin.

Hyvä asiakaskokemus asiakkaan näkökulmasta perustuu Brooks (2008) mukaan myös viiteen osatekijään. Ensimmäinen osatekijä on selkeä. Se on tarjotun tuotteen tai palvelun laatu. Asiakaskokemus ei voi olla hyvä, jos ostettu tuote tai palvelu ei vastaa asiakkaan laadullisia odotuksia. Toinen huomioitava osatekijä ovat yrityksen käytännöt ja prosessit. Jotkut yritykset tekevät hyvän

asiakaskokemuksen luomisen lähes mahdottomaksi vain omilla vanhentuneilla käytänteillään. Kolmas tärkeä tekijä ovat yrityksen työntekijät. Työntekijöiden tulee käyttäytyä ammattimaisesti ja asiakaskokemukseen positiivisesti vaikuttavalla tavalla. Työntekijä on yrityksen kasvot asiakkaalle ja siksi hänen on pystyttävä käyttäytymään ja toimimaan yrityksen arvojen ja toimintaperiaatteiden mukaisesti ja olla osaltaan luomassa asiakkaalle hyvää palvelukokemusta. Esimerkiksi pankin virkailijan tulee olla kohtelias, kiinnostunut asiakkaan tilanteesta, asiantunteva ja asiakkaalle tavoitettavissa eli läsnä. Elämän isoissa asioissa, kuten asuntokaupassa, asiakas tarvitsee tuekseen kokeneen ammattihenkilön, johon hän voi luottaa. Jos tämän luottamuksen rikkoo, asiakaskokemus ei varmasti ole hyvä, ja pahimmassa tapauksessa asiakas hakee jatkossa pankkipalvelut toiselta yritykseltä. Neljäs osatekijä on asiakkaan oma tieto- ja taitotaso. Saako asiakas yrityksen tuotteesta kaiken irti omien tietojensa pohjalta vai jääkö jotain ominaisuuksia hyödyntämättä? Viides ja viimeinen osatekijä on lopputulos. Vastaako lopullinen päämäärä asiakkaan alkuperäisiä odotuksia? Tämä on vahva osatekijä, sillä vaikka kaikki muut ehdot hyvään asiakaskokemukseen täyttyisivät, voi asiakkaan odotuksien täyttämättä jättäminen muodostaa kokonaisuudesta negatiivisen asiakkaalle. (Brooks 2008.)

Yrityksen pitäisi sisäisesti pystyä tarkkailemaan asiakaskokemukseen johtavan prosessin erivaiheita ja tekemään mahdollisia kehittäviä toimenpiteitä. Pitäisi pystyä tunnistamaan tilanteet ja asiakkuuden vaiheet, joissa asiakaskokemuksen muodostumisen erityisen tärkeät vaiheet ovat. Kuten aikaisemmin todettiin, asiakaskokemus muodostuu kokonaisuuksista. Se on yrityksen kaikkien osa-alueiden palveluiden ja toimintojen summa, joka vaikuttaa asiakkaan ja yrityksen yhteistyösuhteeseen. Mikään yksittäinen yrityksen osa ei asiakaskokemusta rakenna, mutta voi olla vahvana tekijänä tuhoamassa sitä. (Vainio 2015.)

Asiakaskokemuksen vaiheet on mahdollista jakaa kahdeksaan rakennusaiheeseen (Vainio 2015.):

1. Ensimmäinen ainesosa on tarve. Voidaan olettaa, että markkinoilla on asiakkaita, jotka etsivät ja tarvitsevat yrityksen tuotetta tai palvelua. Tähän tarpeeseen pitää pystyä vastaamaan ja olla asiakkaan löydettävissä ja lähellä.
2. Tarpeen jälkeen asiakkaalle annetaan lupaus. Lupaus annetaan tarpeen täyttämiseksi ja asiakkaan ongelmien huomioimisesta. Lupaukset on pystyttävä pitämään hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseksi.
3. Kolmas kohta ovat asiakkaan odotukset yritystä kohtaan. Tässä vaiheessa painottuu yrityksen brändi. Mitä asiakas yrityksestä tietää ja mitä hän uskaltaa yritykseltä odottaa?
4. Seuraavalla askelmalla luonnollisesti vastataan asiakkaan odotuksiin ja asiakkaalle annettuihin lupauksiin. Odotukset on pystyttävä täyttämään ja lupaukset pitämään. Jos näin ei tapahdu, asiakaskokemus ei varmasti muodostu kilpailueduksi.
5. Viides askelma hyvään asiakaskokemukseen ovat asiakkaan seuraavat kontaktikerrat. Hyvä asiakaskokemus tuskin muodostuu yhden asiointikerran perusteella, vaan oikeasti hyvän kokemuksen muodostumiseksi yhteistyön pitää olla jatkuvaa ja toimivaa.
6. Aikaisempaan askelmaan liittyy vahvasti asiakassuhteen ylläpito ja asiakkaan sitouttaminen. Tyytyväinen asiakas sitoutuu yritykseen ja luultavimmin ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita jatkossakin. Tämä kaikki on mahdollista hoitaa hyvällä asiakaspalvelulla ja aidolla huolen pitämisellä asiakkaasta. Nämä asiat johtavat myös loistavaan asiakaskokemukseen.
7. Seitsemäs askelma on odotusten ylittäminen ja yllätykset. Jotta asiakaskokemus nousisi todella loistavalle tasolle, on yrityksen pystyttävä paikoitellen myös ylittämään asiakkaan odotukset. On pidettävä mielessä, että vaikka yritys ylittää asiakkaan odotukset kerran, on siihen

pystyttävä jatkossa uudestaan uusilla tavoilla. Myös asiakkaan odotukset kehittyvät yrityksen palveluiden kehittyessä.

8. Viimeinen rakennusaine hyvään asiakaskokemukseen on kuunteleminen. Asiakkaan pitää tuntea, että yritys ja sen edustaja kuuntelevat häntä ja hänen ajatuksiaan/mielipiteitään. Asiakkaiden kuunteleminen voi avata yritykselle myös uutta näkökulmaa asiakkaista ja parhaimmillaan se voi tarkoittaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

”Hyvä asiakaskokemus on kuin pitkä avioliitto – ryppyjä saa olla, mutta ne annetaan anteeksi, jos kokonaisuus toimii. – Vainio (2015)”

Hyvää asiakaskokemusta voidaan ajatella monen mallin kautta, mutta yhdistävä tekijä kaikissa malleissa on odotusten täyttäminen, niiden ylittäminen, sekä yrityksen todellinen asiakaskeskeisyys. Asiakkaan mahdolliset odotukset on yrityksessä pystyttävä tunnistamaan jo ennalta, jotta pystytään suunnittelemaan odotukset ylittävää asiakaskokemusta. On myös huomioitava, että osa asiakaskokemuksesta muodostuu jo pitkään ennen varsinaisen asiakkuuden alkua ja tämänkin takia on tunnistettava kaikki kontaktipisteet, joissa yritys ja asiakas kohtaavat. Hyvän asiakaskokemuksen eri mallit näyttävät toteen sen, että asiakaskokemuksella ei ole varsinaista alku- tai päätepistettä, vaan kokemuksen kehittyminen on jatkuvaa.

4.2 Odotuksen ylittävä kokemus

Löytänä ja Kortesus (2011) käsittelevät kirjassaan Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen laajasti myös odotukset ylittävää asiakaskokemusta. Tämä odotukset ylittävä kokemus on mahdollista saavuttaa siinä vaiheessa, kun asiakkaan alkuperäiset odotukset on jo mahdollista täyttää. Odotukset ylittävä asiakaskokemus sisältää useita erilaisia elementtejä, jotka voivat kaikki toteutua samaan aikaan tai niistä voi toteutua yhden asiakkaan kohdalla vain osa.

Asiakkaan asiointikokemuksen tulisi olla henkilökohtainen. Jokaista asiakasta pitäisi kohdella yksilönä jolla on yksilön tarpeet ja odotukset, ei vain osana

suurempaa asiakkaista koostuvaa massaa. Henkilökohtaisuus tulee esiin yrityksen toiminnassa, kun se tunnistaa asiakkaan yksilöllisen tilanteen ja pystyy reagoimaan siihen asiakkaan tarpeiden mukaan. Kokemuksen pitäisi myös olla asiakkaalle mahdollisuus ilmaista näitä yksilöllisiä tarpeita ja omaa persoonaansa. Samaan aikaan kokemuksen ja vuorovaikutussuhteen yrityksen kanssa tulisi tuntua aidolta ja ison yrityksen pitäisi pystyä näyttäytymään asiakkaan silmissä helposti lähestyttävältä ja huolehtivalta niin, että asiakas kokee olevansa yritykselle merkityksellinen. Näin asiakaskokemuksesta tulee aito. (Löytänä & Kortesus 2011, 35.)

Asiakkaalle tarjottavan kokemuksen tulee olla myös olennainen, räätälöity ja oikea-aikainen. Olennaisuus tarkoittaa, että kokemuksen tulee loppujen lopuksi vastata asiakkaan ydintarpeeseen. Siihen tarpeeseen, mitä varten asiakas on alun perin kävellyt yrityksen ovesta sisään. Jos tähän tarpeeseen ei pystytä vastaamaan, ei asiakaskokemus voi olla hyvä, eikä ainakaan ylittäisi asiakkaan odotuksia. Kun halutaan ylittää asiakkaan odotukset, on tähän hyvä tapa tarjota juuri asiakkaan tarpeeseen räätälöityä ratkaisua. Tämä myös tukee asiakkaan kohtaamista yksilönä. Oikea-aikaisuus tarkoittaa lähtökohtaisesti palvelun nopeutta. Nyky-yhteiskunnassa ihmisillä on kiire, ja on totuttu siihen, että palvelut ja tuotteet ovat saatavilla nopeasti. Tähän on pystyttävä vastaamaan, jotta asiakaskokemus on odotukset ylittävällä tasolla. (Löytänä & Kortesus 2011, 35–37.)

Seuraavat asiakkaan odotukset ylittävään kokemukseen vaikuttavat tekijät ovat jaettavuus, kestävyys ja selkeys. Nyky-yhteiskunnassa tiedon liikkuminen on uskomattoman nopeaa. Siltä osin myös asiakkaiden kokemusten jakaminen on aivan uudella tasolla. Sosiaalinen media tavoittaa tänä päivänä suuren määrän ihmisiä lyhyessä ajassa, ja se onkin jo useasti käytetty alusta kokemusten jakamiseen. Asiakkaita tuleekin kannustaa jakamaan kokemuksiaan, niin negatiivisia kuin positiivisiakin. Tällä tavoin kokemus konkretisoituu, ja myös yritys saa tietoonsa tyytymättömät asiakkaat. Yrityksen tuleekin luoda asiakaskokemuksistaan kestäviä. Ei ole suotavaa, että asiakaskokemus yrityksestä rajoittuu vain aikaan, jolloin tuotetta tai palvelua käytetään vaan on

pyrittävä luomaan kokemuksesta pitkäaikainen. Tällä tavoin asiakas muistaa kokemuksensa tehdessään seuraavaa ostopäätöstä tai kun hänen tuttavansa pyytää suosittelemaan yritystä samankaltaisen ongelman ratkaisemiseksi. Selkeys voi olla myös pieni, mutta merkittävä seikka asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta. Selkeys näkyy kaikessa. Miten sopimusperit on suunniteltu? Miltä yrityksen verkkosivut näyttävät? Onko yleensäkin asiakkaiden kanssa käytettävä kieli selkeää vai täynnä teknologian sivistyssanoja ja yritysargonia? (Löytänä & Korteso 2011, 36–38.)

Jotta asiakaskokemus voi olla odotukset ylittävä, on tuotteen tai palvelun oltava arvokas. Arvo on pystyttävä määrittelemään asiakkaalle ennen kauppaa eli tuotteen tai palvelun pitää selkeästi vastata asiakkaan tarpeeseen ja tuoda tälle lisäarvoa. Kauppa ei myöskään voi päättyä kaupantekohetkeen vaan hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi asiakkaalle pitää pystyä tuottamaan lisäarvoa myös sen jälkeen. Näiden tuotteiden ja palveluiden tulee olla selkeästi ja näkyvästi arvokkaita. Onkin hyvä varmistaa, että myös asiakas huomaa kokemuksensa arvon ja, että yritys on selkeästi täyttänyt asiakkaalle antamansa lupaukset. Tällaisia konkreettisia keinoja arvon näyttämiseksi asiakkaalle ovat esimerkiksi kustannussäästöjen kertominen tai asiakkaalta säästyneen ajan osoittaminen. Kun tuotteen tai palvelun arvo tuodaan selkeästi asiakkaan tietoisuuteen, se on omalta osaltaan vahva asiakaskokemusta parantava tekijä. (Löytänä & Korteso 2011, 38.)

Kuten aikaisemminkin todettiin, odotukset ylittävä asiakaskokemus on yllättävä. Asiakas on pystyttävä yllättämään positiivisesti. Yllätyksen ei tarvitse olla mitään suurta tai maailmaa mullistavaa, vaan se voi koostua hyvin pienistä, mutta merkittävistä asioista. Kun ajatellaan täydellistä asiakaskokemusta, on se myös asiakkaan tunteisiin vetoava. Vanhan sanonnan mukaan henkilö ei välttämättä pitkän ajan kuluessa muista sanojasi tai tekojasi, mutta muistaa minkälaisia tunteita herätit hänessä. Sama pätee yritysmaailmassa. Tunteet luovat merkityksiä yritysten ja ihmisten välille. (Löytänä & Korteso 2011, 39.)

Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen luomiseksi on pystyttävä varmistamaan myös yrityksen jatkuva kehittyminen. Samoilla keinoilla ei voida ylittää

odotuksia kuin kerran. Kuten aikaisemmin on todettu, asiakaskokemuksen muodostuminen on jatkuvaa, joten sen kehittämisenkin tulee jatkua koko ajan yrityksen ja asiakkaan kohtaamisten rinnalla.

4.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen

DiJuliusen (2008) mukaan asiakaskokemus muodostuu asiakkaalle kuuden komponentin kautta. Nämä kaikki komponentit ovat kokemuksen muodostumisen kannalta yhtätärkeitä asiakkaan näkökulmasta. Näitä komponentteja ovat physical (fyysiset tekijät), setting (puitteet), functional (toimintaan liittyvät tekijät), technical (tekniset komponentit), operational (operatiiviset tekijät), sekä experimental (kokemuksen osatekijät).

Fyysiset tekijät ovat nimensämukaisesti kiinteitä yritykseen liittyviä tekijöitä. Nämä tekijät ovat valmistumisen jälkeen hankalampia muuttaa, koska ne sisältävät mm. rakennukset, kiinteistöt ja liiketilat. Puitteet liittyy samoihin fyysisiin elementteihin, mutta tarkoittavat lähinnä toimintaympäristöä, esimerkiksi sitä, kuinka liiketilat on sisustettu, minkälaisia värejä on käytössä ja onko liiketilassa mukava tunnelma asioida. Toiminnalliset osatekijät viittaavat vahvasti asioinnin yksikertaisuuteen ja mukavuuteen. Milloin liike on auki, onko sinne helppo löytää ja vastaako tuotteiden ja palveluiden tarjonta asiakkaan odotuksia? (DiJulius 2008, 136–140.)

Tekniset osatekijät liittyvät vahvemmin palvelutilanteeseen yrityksen edustajan ja asiakkaan välillä. Tuotteen laatu on mm. vahva tekninen komponentti asiakaskokemusta ajatellen, mutta tähän komponenttiin kuuluu myös yrityksen työntekijöiden ammattitaito. Operatiiviset osatekijät viittavat taas yrityksen taustatoimiin, jotka eivät välttämättä näy suoraan asiakkaalle, mutta jotka voivat vaikuttaa vahvasti hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen. Näitä ovat kaikki yrityksen tausta työt, eli mm. sopimusten laatiminen, sähköpostin käyttö, IT-tuki ja tilauksiin liittyvät toiminnallisuudet. Kokemusperäiset osatekijät liittyvät vahvasti jo aikaisemmin mainittuun yllätyksellisyyteen. Myöhemmin käsittellään Löytänän ja Kortesuon ajatusta asiakaskokemuksen muodostumisesta elämysten kautta, mutta DiJulius on ottanut sen myös

mukaan yhdeksi kuudesta asiaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavasta osatekijästä. Kokemus saa asiakkaan sitoutumaan yritykseen ja kun kokemus on positiivinen asiakas palaa takaisin aina uudelleen tarpeen herättyä. (DiJulius 2008, 136–140.)

Asiakokemuksen muodostuminen liittyy vahvasti tunteisiin. Yhtäläillä kun ostopäätökseen vaikuttavat järkipäisten syiden lisäksi tunteet, myös asiakokemus muodostuu tunneperäisten syiden ja seurausten johdosta. Asiakokemuksen muodostumiseen vaikuttavat siis myös psykologiset tekijät. Löytänä ja Kortesus (2011) ovat listanneet neljä psykologista tekijää, jotka vaikuttavat asiakokemuksen muodostumiseen. Nämä tekijät ovat: asiakkaan minäkuvan tukeminen, elämyksien luominen ja yllätyksellisyys, mieleen painuvuus ja asiakkaan tunne siitä, miten hän jää haluamaan lisää tuotteita tai palveluita yritykseltä.

Minäkuva on tärkeä osa ihmisen identiteettiä. Jos asiakokemus on hyvä, se tukee asiakkaan minäkuvaa ja näin ollen korostaa asiakkaan omaa identiteettiä. Huonoimmassa tapauksessa yrityksen asiakaspalvelijan on mahdollisuus jopa romuttaa tämä minäkuva ja aiheuttaa asiakkaalle kasvojen menetyksen huonolla palvelulla. Tämä on huonoin mahdollinen tilanne, niin asiakkaan, kuin yrityksenkin kannalta. Kolhittu minäkuva säilyy asiakkaan itsetunnossa pitkään ja näin ollen varmasti vaikuttaa tulevaisuuden päätökseen, minkä yrityksen asiakkaana henkilö haluaa jatkossa olla. (Löytänä & Kortesus 2011, 24.)

Loistava asiakokemus on lähestulkoon aina elämys. Elämys on määritelty voimakkaaksi positiiviseksi tuntemukseksi tapahtumista, joka voi pitää sisällään ilon, onnellisuuden ja ilahtumisen tunteita. Yksi suuri elämyksen rakennuspalikka on kuitenkin yllätys ja yllättyminen, koska mikään tavanomainen tai arkinen ei ole itsessään elämys. Myös asiakokemusta luotaessa on pyrittävä yllättämään asiakas positiivisesti ja luomaan elämys, joka jää asiakkaan mieleen. Tässä on kuitenkin oltava tarkkana, sillä kaikki asiakkaat eivät välttä-

mättä koe tällaisia yllätyksiä positiivisiksi. Elämyksen luominen vaatiikin vahvaa asiakaskokemuksen johtamista, jotta lopputulos olisi onnistunut. (Löytänä & Korteso 2011, 25.)

Näillä elämyksillä ja asiakaskohtaamisilla on asiakaskokemuksen kannalta selkeä tavoite, jäädä asiakkaan mieleen. Tämä onkin yksi merkittävimmistä vaiheista asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta. Nämä muistijäljet ovat hyvä tapa mitata ja analysoida asiakaskokemusta ja erityisesti sen positiivisia piirteitä. Positiivisen muistijäljen jättäminen vaatii johtamista ja asiakaskokemuksen aktiivista kehittämistä. On voitava tarkkailla asiakkuuden kohtia, joissa asiakaskokemukseen on parasta vaikuttaa. (Löytänä & Korteso 2011, 26–27.)

Parhaimmillaan nämä asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet johtavat siihen, että asiakas palaa yrityksen asiakkaaksi yhä uudelleen ja uudelleen. Tämä on seuraus hyvin luodusta asiakaskokemuksesta, joka saa asiakkaan haluamaan aina lisää ja lisää. Tämä on mahdollista saavuttaa, kun yrityksen tarjoama kokemus aiheuttaa asiakkaalle mielihyvää ja asiakas palaa tämän mielihyvän perässä aina takaisin. (Löytänä & Korteso 2011, 27.)

Shaw (2007, 35–37) tarkastelee asiakaskokemusta asiakaskohtaamisen näkökulmasta kirjassaan *The DNA of customer experience*. Hänen mukaansa asiakaskohtaamisessa muodostuvaan asiakaskokemukseen vaikuttaa 5 erillistä tekijää. Nämä tekijät ovat: ominaisuudet (traits), elämäntapahtumat (life events), esikokemus (pre-experience), kokemus (the experience) ja jälkikokemus (post-experience). Ominaisuudet sisältävät ihmisen luonteen piirteet ja ne asiat jotka henkilöstä on tehnyt sen henkilön, joka hän on sillä hetkellä. Elämäntapahtumia ovat ne arjen tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa henkilön sen hetkiseen mielentilaan. Esimerkiksi läheisen henkilön kuolema voi vaikuttaa vahvasti sen hetkisen kokemuksen tasoon. Esikokemuksia ovat ennen varsinaista kohtaamista tapahtuvat kokemukset, jotka kuitenkin vahvasti liittyvät kohtamiseen. Esimerkiksi matka asiakaskohtaamiseen, opasteet liikkeeseen tai tungos kaupungilla ovat osa esikokemusta. Itse kokemus on se tilanne, jo-

hon yritys pystyy vahvasti itse vaikuttamaan. Jälkikokemus on itse asiakas-kohtaamisen jälkeen tapahtuvat kontaktin otot yrityksestä. Näissä varsinkin suomalaisilla yrityksillä on paljon parannettavaa.

Shaw'n (2007) mukaan asiakaskokemuksen päättymishetkeä on vaikea määritellä, ja aikaisemman teorian pohjalta voidaankin pohtia, päättyykö asiakaskokemus koskaan vai onko kokemus jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä. Kuten Shaw'n (2007) esittämistä vaiheista huomattiin, yrityksen ei ole mahdollista vaikuttaa kaikkiin asiakaskohtaisiin vaikuttaviin ulkoiisiin tekijöihin, minkä takia kaikki mahdollisuudet vaikuttaa asiakaskokemukseen on käytettävä hyödyksi.

Asiakaskokemusajattelu eroaa perinteisen organisaatiomallin mukaisesta ajattelusta muutamalla tavalla. Yksi selkeä ero on, että perinteisessä organisaatiomallissa yrityksellä on toimintoja, jotka ovat asiakasrajapinnassa, kun taas muut toiminnot ovat asiakasrajapinnan ulkopuolella. Asiakaskokemus ajattelussa koko yrityksen toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen, ja tästä syystä asiakas on yrityksen toimintaympäristön keskiössä. Asiakkaalla ja yrityksellä on kosketuspisteitä, joiden aikana kokemus muodostuu. Nämä kosketuspisteet ovat erilaisia, esimerkiksi asiakastapaaminen, puhelu, mainos tai lasku. Käytännössä kosketuspisteet ovat niitä hetkiä kun asiakas on konkreettisesti tekemisissä yrityksen kanssa. Yrityksen olisikin hyvä tunnistaa kosketuspisteistä muodostuva polku, jonka avulla se voi analysoida asiakaskokemuksen muodostumisen eri vaiheita. (Löytänä & Korteso 2011, 115–118.)



Kuvio 4. Yritys organisoitunut siten, että asiakas on toiminnan keskiössä. (Löytänä & Kortesus 2011, 25–26)

Asiakaskokemuksen muodostumisesta on myös monia erilaisia malleja ja ajatuksia. Yhteistä näille ajatuksille on se, että osaltaan asiakaskokemus muodostuu myös sellaisten seikkojen kautta, joihin yrityksen ei välttämättä ole mahdollista vahvasti vaikuttaa. Loistavan asiakaskokemuksen luomiseksi yrityksen tulisi pystyä tunnistamaan myös tällaiset ulkoiset asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ja hyödyntämään näistä saatavaa tietoa niissä kontaktipisteissä, joissa yrityksellä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Esimerkiksi jos liiketilat sijaitsevat vilkkaassa kaupungin keskustassa ja parkkitilan löytäminen voi olla vaikeaa tai aiheuttaa asiakkaalle kustannuksia yrityksestä riippumatta, voi yritys koettaa vaikuttaa tästä johtuvaan asiakaskokemuksen negatiiviseen kehitykseen kompensoimalla sitä jollain muulla tavalla.

Myös asiakkaan kohtaaminen aidosti yksilönä ja asiakkaan todellisten tarpeiden tunnistaminen kohtaamisissa on tärkeää, koska yrityksen on vaikea vaikuttaa asiakkaan ennakkotilanteeseen ennen kohtaamista. Tämä onkin kaikkien mallien tärkein yksittäinen huomioitava seikka. Kohtaamisten yrityksen ja

asiakkaan välillä tulee olla yksilöllisiä. Näiden edeltä mainittujen seikkojen lisäksi aikaisemmin esitettävät mallit näyttävät, että asiakaskokemus muodostuu lopulta tunteiden pohjalta. Asiakkaassa on pystyttävä herättämään tunteita ja ajatuksia kohtaamisten aikana, jotta nämä kohtaamiset muodostavat kokemuksia.

4.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Monet yritykset ilmoittavat olevansa asiakaskeskeisiä ja että asiakkaat ovat heidän suurin kilpailuetunsa. Monet johtajien puheet painottavat, että asiakkaat ovat yrityksen toiminnan perusta ja että ilman heitä yritys ei voisi selviytyä. Schmitt (2003, 1–8) tutki asiaa ja kysyi suurien kansainvälisten yritysten johtohenkilöiltä heidän mielipidettään. Suurin osa vastasi asiakaskeskeisyyden olevan heidän suurin kilpailuetunsa. Silti hänen mukaansa suurin osa yritysten johtohenkilöistä ei edes tiedä, kuinka asiakuutta tulisi hallita ja johtaa, ja nykyinen yritysten toimintamalli on kaukana asiakaskeskeisyydestä. Kuitenkin joka alalta, josta hän on löytänyt huonon esimerkin muka asiakaskeskeisestä organisaatiosta, hän on löytänyt myös loistavaa asiakaskokemusta kannattavan yrityksen.

Nykypäivänä on hyvin yleistä, että yrityksissä puhutaan asiakastyytyväisyydestä tai asiakkuuksien johtamisesta (CRM). Schmittin (2003) mukaan nämä eivät kuitenkaan lopulta johda aitoon ja positiiviseen tulokseen asiakaskokemuksen kannalta. Hänen mukaansa asiakastyytyväisyyden tutkiminen on vain pinnan raapaisua, eikä anna juurikaan käyttökelpoista dataa yrityksen käyttöön. Sen tutkiminen keskittyy lähinnä asiakkaan mielipiteisiin saamastaan palvelusta tai tuotteesta samaan aikaan kun tunteen ja kokemuksen vaikutukset unohdetaan täysin. Asiakastyytyväisyyden puitteissa oletetaan, että tyytyväinen asiakas on uskollinen asiakas, vaikka uskollisuus vaatii paljon muutakin kuin pelkän tyytyväisyyden tunteen tuotetta kohtaan. Tämän takia pelkkä asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja siitä saatavat tulokset ei välttämättä anna tarpeeksi hyviä työkaluja asiakkuuden hoitamista varten. CRM-järjestelmät antavat myös tietoa asiakkaan kontakteista yrityksen kanssa. Ne tallenta-

vat tietoa asiakkaasta, mutta eivät rakenna asiakassuhdetta. Nämä tiedot eivät linkity asiakkaan kokemuksiin muissa kontaktipisteissä ja ovat hyvin usein vain helposti mitattavaa tietoa, kuten ostomäärät ja kontaktikerrat, ja jättävät laadullisen puolen hyvin vajavaiseksi. Esimerkiksi CRM järjestelmistä tuskin saadaan tietoa asiakkaan mielipiteistä yrityksen mainonnasta. (Schmitt 2003, 11–17.)

Asiakaskokemuksen johtaminen (customer experience management, CEM.) on asiakassuhde johtamisen seuraaja ja antaa yritykselle huomattavasti laajempaa tietoa koko asiakassuhteesta. Sen lähtökohtana on strategisesti johtaa koko asiakkaan kokemusta yrityksen ja tuotteen kanssa. CRM on asiakkaan ja yrityksen välisten tapahtumien tallentamista ja tämän tiedon hyväksikäyttöä, mutta CEM pyrkii luomaan kestävän ja jatkuvan suhteen asiakkaan kanssa ja tarjoamaan asiakkaalle tunteeseen ja kokemukseen perustuvan asiakkuuden. (Schmitt 2003, 17–21.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on yksi tärkeä osa yrityksen strategiaa. Sen tulee olla jatkuvaa, ja se vaatii ylläpitoa, organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovointia. Koska se on osa yrityksen strategiaa, tulee jokaisella yrityksellä olla omat tapansa sen käytännön toteuttamiseen omassa toimintaympäristössään. Asiakaskokemus johtamisesta on eroteltu kuusi eri osa-aluetta ja niistä on rakennettu asiakaskokemus johtamisen porrasmalli, joka kuvaa jokaisen osa-alueen rakentumista yhdeksi kokonaisuudeksi. (Löytänä & Korteso 2011, 88–89.)



Kuvio 5. Asiakaskokemus johtamisen portaavat (Löytänä & Korteso 2011, 25–26)

Alimmalla tasolla yrityksen tulee määritellä ja asettaa tavoite asiakaskokemukselle. Koko yritys on luomassa asiakaskokemusta, joten tavoite on määriteltävä koko yrityksen strategiassa. Määritely tavoite kertoo konkreettisesti millainen kokemus asiakkaalle pyritään luomaan. Tämän tavoitteen tulee sisältää yrityksen asiakkaalle luoma arvo ja vastata esimerkiksi kysymyksiin, millaisia kokemuksia haluamme asiakkaalle luoda ja mitä arvoa asiakkaalle tuotamme? (Löytänä & Korteso 2011, 88–90.)

Määrittelyn jälkeen tavoite on vietävä käytäntöön ja innovoitava toimintatapoja, jotka auttavat tavoitteiden täyttämässä. Kuten aikaisemmin on mainittu, asiakaskokemus muodostuu yrityksen palvelukokonaisuudesta, joka konkretisoituu asiakkaalle yrityksen ja asiakkaan välisissä kontaktipisteissä (tapaamiset, puhelut, mainonta yms.) Tämän takia jokaiselle kontaktipisteelle

on määriteltävä oma tavoite ja omat keinot kehittää toimintaa loistavan asiakaskokemuksen aikaan saamiseksi. Jokaisen kontaktipisteen tarkastelu erikseen vie yritystä lähemmäksi kokonaisvaltaista asiakaskokemusstrategiaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 91.)

Kuten Schmitt (2003) kirjassaan toteaa, henkilöstö on asiakaskokemuksen kannalta yksi suurimmista vaikuttavista tekijöistä. On pidettävä huolta siitä, että yrityksen asiakaskokemusstrategia on henkilöstön tiedossa ja tehtäviin on valittu taito- ja kokemustasoltaan sellaisia henkilöitä, jotka pystyvät tätä strategiaa toteuttamaan. Yksittäisenä työntekijän kriteerinä on ehdottomasti asenne. Onko työntekijän asenne oikeasti asiakaskeskeinen ja näin ollen mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen luomisen? Myös johtamisen porrasmallissa organisoinnilla tarkoitetaan juuri henkilöstön organisointia, jotta asiakaskokemuksen taso voidaan pitää korkealla. Organisoinnin keskeisiä teemoja ovat mm. rekrytointi, kouluttaminen, mittaaminen ja johdon osallistuminen asiakaskokemuksen luomiseen. Myös mittaaminen ja palkitseminen ovat tärkeitä vaiheita organisoinnissa, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. (Schmitt 2003, 18; Löytänä & Kortesus 2011, 91–94.)

Organisointia seuraava vaihe on luonnollisesti itse asiakaskokemus johtamisen toteuttaminen. Se on jatkuvaa ja käytännönläheistä toimintaa, joka vaatii toimintatapojen muokkaamista, valintoja, uudistamista ja kehittämistä. Toteutus tapahtuu johtamisen osalta strategisilla valinnoilla yrityksen johtoportaalta käsin. Sieltä valitaan tavat, keinot ja muutokset, joilla pyritään luomaan asiakkaalle halutunlainen kokemus. Kuitenkin toinen toteuttamisen taso on työntekijöiden hartioilla. Tästä Löytänä ja Kortesus käyttävät termiä työntekijän päivittäiset valinnat. Nämä ovat valintoja, joita yrityksen edustaja tekee asiakkaan kanssa jokaisessa asiakaskohtaamisessa. On työntekijän päätös noudattaa johdon strategisia valintoja ja ohjeita ja näiden päätösten seurauksena on asiakaskokemuksen luomisessa onnistuminen tai epäonnistuminen. (Löytänä & Kortesus 2011, 95–96.)

Seuraavaksi toteuttamisen jälkeen portaissa tulee mittaaminen. On tärkeää jatkuvasti mitata omaa tasoa ja asiakaskokemus johtamisessa mittaamisella

pyritään selvittämään vastaavatko asiakkaille muodostuneet kokemukset yrityksen asettamia tavoitteita. Asiakkaiden uskollisuuteen vaikuttavat suoraan asiakkaan kokemukset ja uskollisuus on hyvä mittari yrityksen saavuttamista tuloksista. Myös johtamista täytyy mitata. Löytänän ja Kortesuon (2011, 97) mukaan kokemuksen johtaminen on lähtökohtaisesti muutosjohtamista ja muutosjohtamisessa muutoksen mittaaminen on erittäin tärkeää onnistumisen kannalta. Itse asiakaskokemuksen mittaamista käsitellään myös tulevissa luvuissa.

Kuten kaiken mittaamisen seurauksena ja tavoitteena, asiakaskokemuksen mittaamisenkin tavoitteena on löytää tapoja saada aikaan positiivista muutosta. Viimeinen portaikon askelma koskeekin uudelleen määrittelyä. Koska asiakaskokemus ja sen johtaminen ei ole vain yksittäinen projekti, vaan jatkuva yrityksen sisäinen prosessi, on siihen liittyen pystyttävä jatkuvaan uuden innovointiin ja muutoksiin. Aikaisemmissa luvuissa todettiin asiakaskokemuksen perustuvan odotusten ylittämiseen ja yllätyksellisyyteen ja nämä uudet innovaatiot ja muutokset myös takaavat asiakkaille niiden säilymisen. Uudelleen määrittelyssä käytetään apuna samoja kysymyksiä kun portaikon alimmalla asteikolla, eli pyritään selkiyttämään asiakaskokemuksen tavoite uudelleen. (Löytänä & Kortesus 2011, 97.)

Asiakaskokemus johtamisen vastuuttaminen on yrityksissä vielä lapsen kengissä. Harvassa yrityksessä on suoranaisesti juuri asiakaskokemusta johtamaan palkattu henkilö, vaan tällä hetkellä sitä suoritetaan lähtökohtaisesti muiden toimien ohessa. Yrityksessä tulisi olla keskitetty asiakaskokemuksen johto, joka keskittyy koordinoimaan, kehittämään ja johtamaan yrityksessä tavoitteellisesti luotavaa asiakaskokemusta. Löytänä ja Kortesus (2011, 88–89) listaavat asiakaskokemuksen johtamisessa huomioitavia seikkoja. Näistä ensimmäinen on ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen. Johdon tulee uskoa, että asiakaskokemukseen panostamalla yrityksen on mahdollista tehdä parempaa tulosta. Tuen tulee olla aitoa ja johdon tulee omalla esimerkillään näyttää organisaatiolla asiakaskokemuksen merkitys.

Tämän lisäksi asiakaskokemuksen luomisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on yhtenäinen näkemys siitä mihin sillä pyritään ja mitkä ovat yrityksen perustehtävät. Nämä asiat tulevat organisaatioon strategiasta, joten ylimmällä johdolla on merkittävä rooli yhteisen näkemyksen varmistamisessa.

Perustehtävän määrittelyn lisäksi yrityksen koko henkilöstöllä on oltava selkeä näkemys siitä, millaisia kokemuksia asiakkaille pyritään luomaan. Määritelyjen tavoitteiden pitää olla yksinkertaisia ja helposti toteutettavia, jotta niiden jalkauttaminen asiakaskokemus johdon puolelta organisaatioon on helppoa ja vie yritystä aidosti asiakaskeskeisempään suuntaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 88–89)

Yksi tärkeimmistä huomioitavista asioista on, että asiakaskokemuksen luomisen vastuu on kaikilla yrityksen yksittäisillä toiminnan osa-alueilla. Tästä syystä jokaisen toiminnon kenttäjohto pystyy itse määrittelemään helpoiten muutokset, joita hyvä asiakaskokemus ja sen kehittäminen vaatiivat. Keskitetty asiakaskokemus johto auttaa suunnittelussa ja tukee toimintaa, mutta pää vastuun on oltava jokaista asiakkaan kosketuspistettä vastaavassa yksikössä erikseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 88–89)

Kaikkia näitä asiakaskokemukseen liittyviä toimintoja pitää pystyä mittaamaan. Eri asiakkaan ja yrityksen välisissä kontaktipisteissä on oltava käytössä erilaiset mittarit asiakaskokemuksen mittaamista varten. Mittaamalla seurataan toimintoja, mutta myös motivoidaan jatkuvaan toiminnan ylläpitämiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 88–89)

Asiakaskokemuksen johdon on pystyttävä varmistamaan jatkuva kehittyminen organisaation asiakaskokemus toiminnoissa. Tämän kehitystyön jatkuminen on varmistettava ylimmän johdon toimesta. Asiakaskokemuksen tulokset eivät välttämättä näy lyhyellä aikavälillä, joten vaaditaan pitkäjänteistä työtä ja uskoa jatkuvaan tekemiseen ja kehittymiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 88–89)

Tärkeää asiakaskokemuksen johtamisessa on ymmärtää muutosjohtamisen periaatteita. Henkilöstö on saatava sitoutettua ja ymmärtämään muutosten tarpeellisuus yrityksen toiminnassa. On varmistettava, että kaikilla työntekijöillä on selkeä ja oikea näkemys siitä, miksi muutoksia tarvitaan ja mihin niillä pyritään. Vain sillä tavoin voidaan odottaa, että henkilöstö osallistuu talkoisiin kohti parempaa asiakaskokemusta ja asiakaskeskeisempää organisaatiota. (Löytänä & Korteso 2011, 99–100.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tasolla tärkein yksittäinen seikka on yhteinen tavoite. Kuten aikaisemmin on todettu, asiakaskokemus on kaikkien yrityksen toimintojen summa, joten se on otettava huomioon kaikkien toimintojen johtotasolla. Tavoitteet on oltava selkeästi esillä ja kaikkien työntekijöiden mielissä. Kuten asiakaskokemuksen itsessään, myös sen johtamisen tulee olla jatkuvaa ja kehittyvää. Asiakaskokemuksen johtamista ei voida nähdä projektina, vaan se on tulkittava aina kiertäväksi prosessiksi, joka kehittyy lopputulosten mukaan.

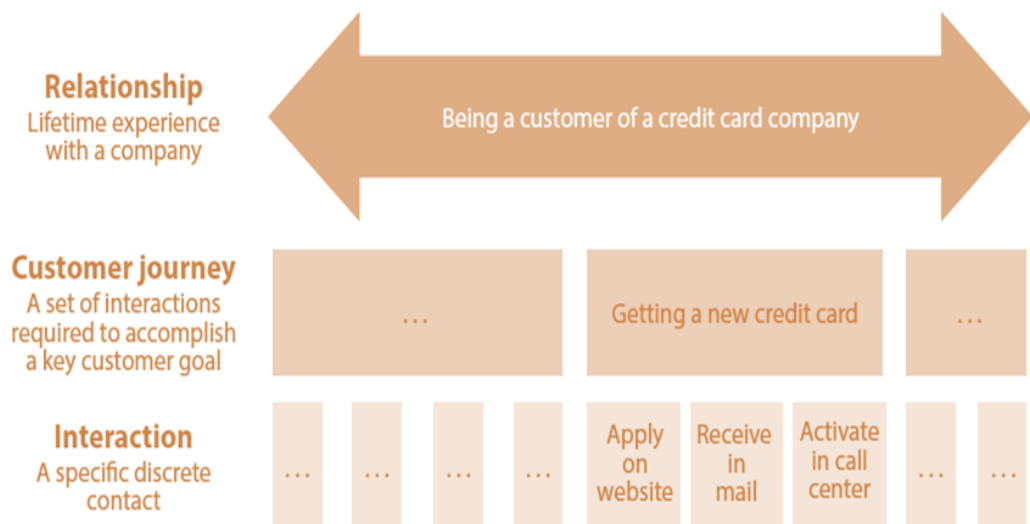
4.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Kuten aikaisemmin on todettu, asiakaskokemus syntyy yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtauspisteissä. Jotta pystytään luomaan odotukset ylittävä ja loistava asiakaskokemus, on sitä myös seurattava ja mitattava aktiivisesti. Enää ei riitä vuosittainen asiakastyytyväisyyskysely tai markkinaosuusien vertailu, vaan mittaaminen on kohdistettava juuri kohtaamisiin. Perinteinen asiakastyytyväisyyskysely ei vielä anna täydellistä kuvaa asiakkaan lojaliteetista, vaan kertoo asiakkaan sen hetkisen tyytyväisyyden tuotteeseen tai yksittäiseen palveluun. Korkiakoski ja Löytänä (2014b, 134–138) käyttävät kirjassaan esimerkkinä automerkkiä. Asiakas voi olla täysin tyytyväinen nykyiseen autonsa, mutta silti valmis harkitsemaan automerkin vaihtoa tilanteen tullessa. Yrityksessä onkin pyrittävä luomaan täysin uusi asiakasymmärryksen taso, jota pitää tarkastella kaikissa kohtaamispisteissä.

Onnistunut asiakaskokemuksen mittaaminen tapahtuukin Forresterin (2013) julkaiseman mallin mukaisesti kolmella eri tasolla. Näitä ovat:

- Asiakassuhdetaso
- Ostopolun erivaiheet
- Avainkohtaamiset.

Ylimmällä asiakassuhdetasolla pyritään mittaamaan asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti koko asiakkuuden ajalta. Mittaaminen aloitetaan tältä tasolta ja se vaatii onnistuakseen jonkinlaista mittauspohjaa asiakastyytyvyydestä ja asiakassuhteiden hoidosta. On otettava huomioon, että tällä tasolla mittauksen ei tulisi kuitenkaan liittyä millään tavalla asiakkaan ostopolun tai kohtaamisten tarkempaan mittaukseen. Ostopolku tasolla pyritään tunnistamaan tietyn ostopolun eri asiakaskohtaamisen vaiheet ja tarkastellaan niiden vaikutusta asiakaskokemukseen. Avainkohtaamistasolla tarkastellaan ennalta määritettyjä, asiakaskokemukseen erityisen painavasti vaikuttavia kohtaamisia asiakkaan kanssa. On pystyttävä tunnistamaan kohtaamiset, jotka vaikuttavat asiakkaan odotusten täyttämiseen ja niiden ylittämiseen erityisen vahvasti ja tarkastelemaan mittauksilla erityisesti näitä kohtaamisia. (Korkiakoski & Löytänä 2014b, 134–138)



Kuvio 6. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot luottokorttiyhtiössä (Levine 2013)

Onnistunut asiakaskokemuksen mittaaminen ei ole prosessi, joka voi toimia samanlaisena useammassa yrityksessä. Tämä tekee mittaamisesta haastavaa, koska jokaisen yrityksen on löydettävä oma toimiva ja tehokas tapansa mitata asiakaskokemusta. Tärkeintä kuitenkin on, kuten kaikessa mittaamisessa, että tulokset ovat niin luotettavia, että niiden pohjalta on mahdollista tehdä konkreettisia liiketoimintaa kehittäviä päätöksiä. Asiakaskokemuksen mittaamiseksi onkin otettu käyttöön uudenlaisia mittareita, kuten NPS (Net Promoter Score), jolla pyritään selvittämään asiakkaan halukkuutta suositella yritystä suosittelusteikolla mitattuna. Kuitenkin monissa yrityksissä tämä on otettu vain yhdeksi lisäkysymykseksi asiakastytyväisyys kyselyyn. Jotta NPS antaisi yritykselle tarvittavaa tietoa asiakaskokemuksesta, on päästävä käsiksi myös suositteluhalukkuuden syihin. Asiakkaalta olisi saatava siis vastaus kysymykseen: miksi annoit tietyn NPS arvon? Lisäksi NPS kyselyä käytettäessä, se on hyvä yhdistää muihin avoimiin kysymyksiin, jossa asiakas pääsee haastattelun tapaisesti avaamaan kokemuksiaan kohtaamisesta yrityksen kanssa. On kuitenkin pidettävä huolta, ettei kysely/haastattelu ole liian pitkä ja laaja, vaan koskettaa mahdollisesti vain muutamaa asiakkaan ja yrityksen välistä kohtaamispistettä kerrallaan. (Korkiakoski & Löytänä 2014b, 140–142)

Yrityksen on myös varmistuttava siitä, että asiakaskokemuksen mittaaminen tehdään oikeille asiakkaille. On erityisen arvokasta saada mittaustuloksia juuri niiltä asiakkailta, joilla on suurin vaikutus yrityksen liiketoiminnalliseen onnistumiseen, mutta on kuitenkin pidettävä huolta, että saatavat tulokset ovat otannaltaan tarpeeksi kattavia johtopäätösten tekemiseksi. Oikeiden kysymysten ja asiakkaiden lisäksi tärkeää asiakaskokemusta mitattaessa on sen ajoitus. Yrityksen on pystyttävä tunnistamaan itselle paras ajoitus tehdä asiakaskokemusta mittaava kysely/haastattelu. Tehdäänkö se heti kohtaamisen jälkeen vai annetaanko kohtaamisesta seuranneiden vaikutusten tulla asiakkaan tietoisuuteen ennen kyselyn tekemistä? Näitä seikkoja yrityksen tulee pohtia laatiessaan omaa asiakaskokemusmittaus mallia. Nämä kaikki kolme luotettavan mittaustiedon elementtiä näkyvät myös Korkiakosken ja Löytänen luomasta kuviosta. (Korkiakoski & Löytänen 2014b, 142–143)



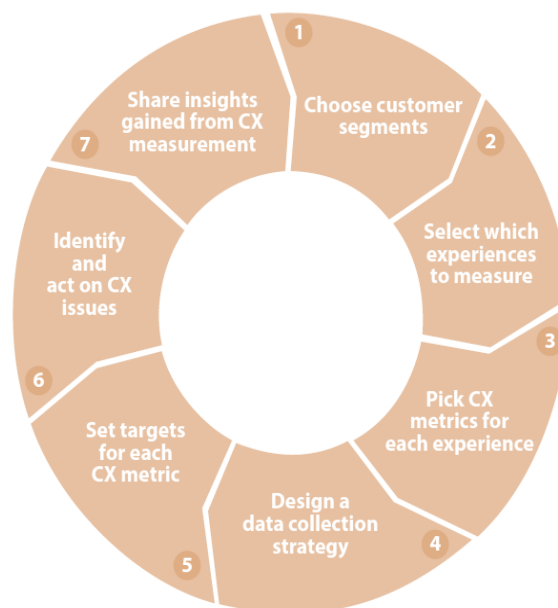
Kuvio 7. Luotettavan mittaustiedon elementit (Korkiakoski & Löytänä 2014a.)

Schmidt-Subramanian (2013) käy Forresterin raportissaan läpi kehittämänsä seitsemän askelman mallin onnistuneeseen asiakaskokemuksen mittaamiseen. Malli on kehitetty haastatteleamalla yrityksiä, jotka ovat onnistuneet loistavan asiakaskokemuksen luomisessa ja sen mittaamisessa. Asiakassegmentin valinnalla pyritään tunnistamaan ne asiakkaat, joiden kokemuksia on järkevää liiketoiminnan kannalta mitata. Kaikkien asiakkaiden kokemusten mittaaminen on suuressa yrityksessä hyvin työlästä, ellei mahdotonta. Kun segmentit ovat selvillä, valitaan mitattavat kohtaamiset. Kuten aikaisemmin on mainittu, asiakaskokemusta voidaan tarkastella kolmella eri tasolla. Onkin tärkeää tunnistaa yrityksessä ne kohtaamiset asiakkaan kanssa, jotka vaikuttavat ratkaisevasti asiakaskokemukseen sen eri tasoilla.

Kun oikeat kohtaamiset asiakaskokemuksen mittaamiseksi on valittu, on mittauksen suorittamiseksi löydettävä oikeat mittarit. Näillä mittareilla pitää pystyä tarkastelemaan kolmea asiaa: asiakkaan näkemystä omasta asiakaskokemuksesta, sitä, mitkä tapahtumat kohtaamisten aikana vaikuttivat asiakaskokemukseen ja kuinka mittauksista saatua tietoa on mahdollista hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa. Jotta kerätystä tiedosta voi olla hyötyä yritykselle, on tiedonkeruuseen liittyvän strategian oltava suunniteltua. Strategia onkin luotava niin, että se määrittelee tavat, jolla tieto saadaan kerättyä erikanavista yrityksen käyttöön. (Schmidt-Subramanian 2013.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa saatuja tuloksia on pystyttävä vertailemaan. Tästä syystä niille on määriteltävä jo ennalta tavoitteet. Tavoitteet on asetettava eri asiakaskohtaamisissa suoriutumista varten, jotta mittaustuloksista saatua tietoa nykytilasta on mahdollista peilata tavoitetilaan. (Schmidt-Subramanian 2013.)

Kun asiakaskokemusta mittaamalla on saatu tuloksia ja niitä on vertailtu asetettuihin tavoitteisiin, pitää yrityksen pystyä tunnistamaan epäkohdat ja reagoimaan niihin. Yrityksellä onkin oltava suunnitelma mittaustulosten hyödyntämiseksi ja käyttämiseksi käytännön kehityksessä kohti parempaa asiakaskokemusta. Mittaamisella saadut tulokset ja johtopäätökset on myös jaettava kaikille asiakaskokemukseen vaikuttaville toimijoille, jotta toiminta kehittyy kaikissa kokemukseen vaikuttavissa toiminnoissa. (Schmidt-Subramanian 2013.)



Kuvio 8. Seitsemän askelta onnistuneeseen asiakaskokemuksen mittaamiseen (Schmidt-Subramanian 2013, muokattu.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa pätevät samat lainalaisuudet kuin sen johtamisessa ja kehittämisessä. Se on nähtävä koko ajan jatkuvana ja uudistuvana prosessina, joka kehittyy myös itsessään lopputulosten mukaan. Useat mittaamiseen liitetyt mallit antavat hyvät lähtökohdat yritykselle, mutta näistä

malleista on pystyttävä kaivamaan ne toimintatavat, joista on konkreettista etua omassa liiketoiminnassa.

5 Tutkimus

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on tukea OP 2012 -strategiaa ylivertaisen asiakaskokemuksen tarjoamisesta. Tavoitteena on erityisesti tarkastella asiakaskokemuksen kehittämistä asuntokauppa prosessin aikana, sekä löytää käytännön kehittämissuhteita OP:n ja OPKK:n väliseen yhteistyöhön.

Opinnäytetyölle on asetettu kolme keskeistä tavoitetta. Tavoitteina on löytää vastauksia siihen, miten hyvä asiakaskokemus muodostuu sekä kuinka tämä vaikuttaa asuntolainaneuvottelussa. Näihin ongelmiin on etsitty jo vastauksia aikaisemmin teorian kautta. Kolmantena tavoitteena on hakea vastauksia siihen, kuinka OP:n ja OPKK:n yhteistyötä voitaisiin parantaa asiakaskokemuksen kautta. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietää, mistä asiakaskokemus muodostuu asuntolainaneuvotteluissa ja miten näiden tuloksien avulla voidaan löytää kehittämissuhteita yhteistyöhön OP:n ja OPKK:n välillä. Tutkimusongelmaksi muotoutui, ”Kuinka kehittää asiakaskokemusta asunnon osto-prosessin aikana Keski-Suomen Osuuspankissa?” Tutkimusongelmaan on haettu ratkaisua kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Kysymykset ovat:

1. Mistä hyvä asiakaskokemus koostuu?
2. Mitä vaaditaan hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen asuntolainaneuvotteluissa?
3. Kuinka OP:n ja OPKK:n yhteistyötä voidaan parantaa asiakaskokemuksen kehittämiseksi?

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmää valittaessa on tärkeää valita menetelmä tutkimusongelman perusteella. Tutkimusmenetelmät on yleisimmin jaettu kahteen menetelmään, kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen. Kvantitatiivinen menetelmä on määrällinen eli siinä vastataan kysymyksiin paljonko ja miksi. Kvalitatiivinen menetelmä on taas laadullinen, ja tarkoituksena on vastata kysymyksiin mitä ja miten. (Kananen, 2010, 19–20)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu enimmäkseen lukuihin ja yleistämään tutkittavaa kohdetta. Kvalitatiivinen menetelmä taas käyttää sanoja ja lauseita sekä tutkii kohdetta syvällisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä, määrällisen tutkimuksen tarkkoja viitekehyksiä tai tiukkoja sääntöjä. (Kananen, 2008, 24)

Tähän opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen menetelmä, sillä sen avulla saadaan syvempi käsitys asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemusta tutkittaessa halutaan saada syvällisempää tietoa asiakkaan tunteista ja ajatuksista, ja tämän vuoksi siitä tehdyissä tutkimuksissa on käytetty enimmäkseen juuri laadullista tutkimusmenetelmää. Myös tutkimuskysymysten muoto mitä ja miten tukee laadullista tutkimusmenetelmää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 128.)

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään kun halutaan tutkia uutta ilmiötä. Tarkoituksena on kuvata ilmiötä, tulkita sitä sekä ymmärtää ilmiötä syvällisemmin. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saada syvällisempi näkemys ilmiöstä tai luoda uutta teoriaa siitä tai kuvailla ilmiötä tarkemmin. Asiakaskokemusta on tutkittu vielä melko vähän ja varsinkin suomenkielisiä tutkimuksia ja teorioita on vain muutamia. Myös tästä syystä kvalitatiivinen menetelmä on paras ratkaisu, koska opinnäytteessä yritetään löytää uusia ilmiöön liittyviä tekijöitä, joita hyödyntää liiketoiminnassa. (Kananen, 2014, 18–19; Kananen, 2008, 24)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineistonkeruumenetelmiä ovat teemahaastattelut, haastattelut, havainnointit ja erilaiset dokumentit. Erilaisten dokumenttien avulla voidaan perehtyä aiheeseen ennen havainnoiteja tai haastatteluita, jolloin saadaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai kohteesta. (Kananen, 2015,132)

Opinnäytetyöhön valittiin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, joka on yleisin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelussa aihealue pysyy samana kaikille haastattaville, mutta kysymyksien muoto voi vaihdella ja niiden järjestys voi vaihtua keskustelun edetessä. Haastattelussa tarkoituksena on keskustella aiheesta, ja tehdä saatujen vastausten avulla tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa käytetään kysymysanoja: mitä, miksi ja kuinka. Näihin haastateltava ei voi vastata vain yhdellä sanalla, sillä vastaaminen edellyttää selittämistä, mikä edistää keskustelun kulkua. Haastattelun tarkoituksena on myös saada syvällistä tietoa ilmiöstä ja sen kehityksestä. (Kananen, 2015, 142–151; Kananen, 2014, 71–71; Hirsjärvi ym. 2007, 199–201.)

Päädyimme omassa opinnäytetyössämme tekemään haastattelun kaksiosaisena. Ensimmäiseksi haastateltiin 4 OP:n ja OPKK:n työntekijää, jotta saataisiin ajantasaista tietoa yritysten välisen yhteistyön nykytilanteesta työntekijän silmin, sekä tietoa työntekijöiden ajatuksista asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen liittyen. OP:lta haastateltiin kahta vahvasti asuntokaupprosessiin vaikuttavaa rahoitusneuvojaa ja OPKK:lta kahta kiinteistönvälityksen parissa toimivaa työntekijää. Tällä tavoin saatiin näkökulmia yhteistyöstä sen molemmilta osapuolilta. Haastateltavat valittiin niin, että saataisiin mahdollisimman laaja näkemys erilaisilta henkilöiltä ilmiöön liittyen. Näiden haastattelujen jälkeen haastateltiin 15:tä OP:n asiakasta ja näissä haastatteluissa pyrittiin saamaan asiakkaan näkökulman asiakaskokemukseen ja sen kehittymiseen asunnon ostoprosessin aikana.

Asiakkaat pyrittiin valitsemaan prosessin eri vaiheista niin, että osa vasta aloitti asuntolainan neuvottelua kun taas osa oli jo päättänyt asuntokaupprosessin. Asiakkaista myös osa käytti pelkästään OP:n lainapalveluita, kun taas

osa käytti myös OPKK:n kiinteistönvälitys palveluja. Tällä tavoin pyrittiin saamaan ajatuksia ja tuntemuksia esiin eri kontaktipisteistä prosessin ajalta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina pääasiassa Keski-Suomen Osuuspankin Keljon toimipisteen tiloissa lokakuun 2015 aikana. OPKK:n työntekijät haastateltiin OPKK:n Jyväskylän keskustan konttorissa. Haastatteluja varten luotiin kirjallinen haastattelurunko molempiin haastattelutilanteisiin. Nämä rungot löytyvät liitteinä 1 ja 2.

Analysointia varten haastattelut nauhoitettiin. Heti haastattelujen jälkeen kirjoitettiin ylös pääasiat koskien haastattelurungon osa-alueita. Tällä tavoin pyrittiin kirjaamaan ylös tuoreena olevia tunnelmia ja ajatuksia. Kun kaikki haastattelut oli suoritettu, nauhoitukset ja muistiinpanot yhdistettiin kirjoittamalla kirjalliseen muotoon. Tekstissä pyrittiin säilyttämään kaikki haastateltavan mielipiteet ja ajatukset sellaisinaan. Täysin yksityiskohtainen litterointi ei ollut tarpeellista, koska haastattelurungon avulla pystyimme jo muistiinpanovaiheessa erottelemaan tarvittava asiasisältö. Kuitenkin nauhoitusten avulla täydennettiin tätä asiasisältöä niiltä osin, mitä muistiinpanoihin ei suoraan kirjattu.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnin säännöt ovat huomattavasti väljempiä kuin määrällisessä tutkimuksessa. Aineiston analysoimiseksi käytettiin sisältöanalyysia, jonka lähtökohtainen tavoite on tiivistää aineistoa luettavaan ja ymmärrettävään muotoon ilmiön selventämiseksi. Pitkän aineistoon tutustumisen ja läpilukemisen jälkeen aineistosta pyritään löytämään tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoinen asiasisältö. Tähän asiasisältöön liittyvät asiat pyritään erottelemaan aineistoista niin, että sitä voidaan erikseen käsitellä. Asiasisällön erottelun ansioista voidaan jättää tutkimuskysymysten ratkaisun kannalta merkityksetön sisältö pois varsinaisesta analyysivaiheesta. Tässä vaiheessa jäljelle jäänyt asiasisältö teemoitellaan ja luokitellaan uudelleen pyrkimyksenä löytää uusia asiakokonaisuuksia. Näiden kokonaisuuksien välille yritetään löytää yhdistäviä tekijöitä, jotka toistuvat haastateltavien vastauksista koostetussa aineistossa. Tämän kaiken jälkeen tehdään tulkintoja aineistoon perustuen. Laadullisen tutkimuksen tulkinnassa ei myöskään ole tiuk-

koja sääntöjä, kuten esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa. Tulkinnaasta tulee aina hiukan siitä vastaavan tulkitsejan näköinen, koska jokainen tulkitsee esitettyä aineistoa oman viitekehyksensä kautta. Kuitenkin tutkimuksessa on pyritty minimoimaan tulkitsejan viitekehyksen vaikutus analyysiin ja johtopäätöksiin. (Kananen 2008, 94–98)

Aineiston analyysi vaiheessa aineistoa käsiteltiin keräämällä siitä talteen tutkimuskysymysten teemoihin liittyvät informatiiviset vastaukset. Nämä vastaukset otettiin erilleen muusta aineistosta, minkä jälkeen ne ryhmiteltiin ja jaettiin osiin teemojen mukaisesti eli teemoiteltiin. Tulokset kerättiin lopulta kolmen pääteeman mukaisesti, jotka vastaavat pitkälti tutkimuskysymysten määrittelemiä teemoja. Teemoiksi muodostuivat hyvä asiakaskokemus asiakkaan näkökulmasta, asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät asunnon ostoprosessin aikana ja OP:n ja OPKK:n välinen yhteistyö ja sen kehittäminen. Koska tutkimuksessa kerättiin aineistoa kolmesta eri lähteestä (teoria, työntekijä haastattelut ja asiakashaastattelut), käsitellään tuloksia useammasta eri näkökulmasta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa luotettavuutta voidaan tarkastella kahden pääkäsitteen avulla, reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan pysyvyyttä, eli sitä, että jos tutkimus uusittaisiin, tulokset pysyisivät samoina. Validiteetissa tarkoituksena on tutkia oikeita asioita. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida suoranaisesti soveltaa näihin pääkäsitteisiin. Luotettavuus käsitteenä on hyvin laaja laadullisessa tutkimuksessa, ja se vaihtelee eri lähteissä, mutta asiasisältö pysyy samana lähteestä riippumatta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuskriteerejä pääpiirteistä avattuna ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. (Kananen, 2008, 123–125)

Tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty kasvattamaan monipuolisella dokumentoinnilla ja suunnittelemalla hyvä haastattelurunko. (Kananen 2008, 126.) Haastatteluiden nauhoittaminen tehtiin, jotta tutkimuksesta saatiin luotetta-

vampi ja jotta haastatteluiden aineisto saatiin helpommin käsiteltyä jälkikäteen. Dokumentoinnissa kiinnitettiin erityisesti huomiota myös pankkisalaisuuden varjelemiseen, sekä yksilöllisten henkilötietojen salaamiseen. Nämä asiat oli otettu huomioon jo haastattelu runkoa rakennettaessa, jottei haastattelu tilanteessa haastateltavien tarvitse luovuttaa mitään arkaluontoista tietoa itseltään eikä tietoja, joista haastateltavat olisi mahdollista jälkikäteen tunnistaa. Hyvin suunniteltu haastattelurunko myös nosti haastattelutilanteen laadukkuutta asiakkaan näkökulmasta, ja samoin siinä käytetyt kysymykset ohjasivat haastattelua teeman mukaiseksi eikä tätä kautta aihe päässyt suuntautumaan muualle.

Teoriaosuuden luotettavuutta pyrittiin kasvattamaan lähdeaineiston tarkalla valinnalla, sekä laajuudella. Teoriaviitekehityksessä tarkasteltuja malleja ja teorioita käytiin läpi monia lähdeaineistoja hyödyntäen. Lähdeaineiston valinnassa pyrittiin huomioimaan lähteiden ajantasaisuus ja laadukkuus, minkä takia teoriaosassa käytiin lähteinä myös paljon englannin kielisiä tutkimuksia, raportteja, artikkeleja, sekä kirjallisuutta.

6 Tulokset

Salattu 16.11.2020 saakka.

6.1 Hyvä asiakaskokemus asiakkaan näkökulmasta

Salattu 16.11.2020 saakka.

6.2 Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät asunnon ostoprosessin aikana

Salattu 16.11.2020 saakka.

6.3 OP:n ja OPKK:n välinen yhteistyö ja sen kehittämisen

Salattu 16.11.2020 saakka.

7 Johtopäätökset

Salattu 16.11.2020 saakka.

8 Pohdinta

Salattu 16.11.2020 saakka.

Lähteet

Arussy, L. 2010. Customer Experience Strategy - The Complete Guide From Innovation to Execution. Strativity Group. Viitattu 7.10.2015. [Http://www.amazon.com/](http://www.amazon.com/), teoksen osittainen esikatselu.

Brooks, I. 2008. 19 Steps for Creating an Awesome Customer Experience. Viitattu 9.10.2015. [Http://www.ianbrooks.com/speech_outlines/19-Steps-for-Creating-an-Inspirational-Customer-Experience.asp](http://www.ianbrooks.com/speech_outlines/19-Steps-for-Creating-an-Inspirational-Customer-Experience.asp)

DiJulius, J. R. 2008. What's the Secret To Providing a World-Class Customer Experience. Hoboken: Wiley. Viitattu 7.10.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelliportaali, Ebrary.

Grönroos, C. 2000. Service management and marketing. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Keski-Suomen Osuuspankki. N.d. OP-Ryhmän verkkosivut. Viitattu 15.10.2015. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit?id=81200&srcpl=8>

Kinnunen R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Levine, B. 2013. How Do You Measure Great - or Bad - Customer Experience? Forrester Report. Viitattu 12.10.2015. <http://www.cms-wire.com/cms/customer-experience/forrester-how-do-you-measure-great-or-bad-customer-experience-021582.php>

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Viro: Talentum.

Löytänä, J. 2011. Johda asiakaskokemusta – lunasta brändin lupaukset. Asiakaskokemus.fi, Blogi. Viitattu 5.10.2015. <http://www.asiakaskokemus.fi/2011/01/johtamalla-asiakaskokemusta-lunastetaan-brandin-antamat-lupaukset/>

Löytänä, J & Korhio, K. 2014a. Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen. Viitattu 12.10.2015. <http://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/>

Löytänä, J. & Korhio, K. 2014b. Asiakkaan aikakausi. Viro: Talentum.

OP- Pohjola. Strategiset teemat ja taloudelliset tavoitteet. 2014. OP-Pohjolan verkkosivut. Viitattu 15.10.2015. <https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/strategia-ja-arvot/strategiset-tavoitteet?id=352300&srcpl=8#1>

OP-Ryhmä. Ryhmärakenne. N.d. OP-Ryhmän verkkosivut. Viitattu 15.10.2015. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1>

OP-Ryhmä. Pankkitoiminta. N.d. OP-Ryhmän verkkosivut. Viitattu 15.10.2015. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/liiketoiminta-alueet/pankkitoiminta?id=80105&srcpl=8>

- OPKK yrityksenä. N.d. OP-Kiinteistökeskuksen verkkosivut. Viitattu 15.10.2015. https://www.opkk.fi/opkk/opkk/opkk_portal/opkk_yrityksena/opkk_yrityksena?pid=ea6c
- Manning, H. 2010. Customer Experience Defined. Forrester Blog. Viitattu 8.10.2015. http://blogs.forrester.com/harley_manning/10-11-23-customer_experience_defined
- Peppers, D. 2015. Defining the "Customer Experience". Peppers & Rogers Group Blog. Viitattu 8.10.2015. <http://www.peppersandrogersgroup.com/blog/2015/01/defining-the-customer-experien.html>
- Richardson, A. 2010. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Viitattu 8.10.2015. <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>
- Schmitt, B. H. 2003. Customer Experience Management. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schmidt-Subramanian, M. 2013. Seven Steps To Successful Customer Experience Measurement Programs. Forrester Report. Viitattu 12.10.2015. http://www.cciiasb.ro/fileadmin/user_upload/cum_sa_masori_experienta_consumatorului.pdf
- Shaw, C. 2007. The DNA of Customer Experience. New York: Palgrave Macmillan.
- Shaw, C. & Ivens, J. 2002. Building Great Customer Experience. New York: Palgrave Macmillan. GOOGLE –esikatselu.
- Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. Customer Experience. New York: Palgrav
- Taloustutkimus oy. Asiakassuhde. Viitattu 29.9.2015. http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/asiakassuhde/
- Uski, S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Talouselämä kumppaniblogi. Viitattu 5.10.2015. <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus-3450532>
- Vainio, T. 2014. Mistä on hyvä asiakaskokemus tehty? Joy & Order Blogi. Viitattu 7.10.2015. <http://www.joyandorder.fi/blogi/strategia/mista-hyva-asiakaskokemus-tehty/>
- What is Customer Service?. Desk. Viitattu 22.09.2015. <https://www.desk.com/success-center/customer-service0>
- Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Finva.

Ylikoski, T., Järvinen R. & Pirre R. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammala: Finva.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: AYY-palvelu Oy.

Liitteet

Liite 1. Työntekijöiden haastattelurunko

- 1.** Mitkä ovat työtehtäväsi ja kauan olet ollut töissä Keski-Suomen Osuuspankissa/ OPKK:lla?
- 2.** Mitä asiakaskokemus mielestäsi tarkoittaa?
- 3.** Miten asiakaskokemus mielestäsi muodostuu? Mitkä tekijät siihen vaikuttavat?
- 4.** Millaista ohjeistusta olet saanut asiakaskokemukseen liittyen?
- 5.** Millaiseksi kuvailisit OP ja OPKK yhteistyötä? Kuinka tämä näkyy asiakkaalle?
- 6.** Mikä on mielestäsi yhteistyön merkitys asiakaskokemuksen kannalta?
- 7.** Mitkä asiat yhteistyössä toimii/ ei toimi? Miten yhteistyötä voisi kehittää?

Liite 2. Asiakaan haastattelurunko

1. Ikä

- 18-25 26-35 36-45 46-55 56-65 65+

2. Ostettava kohde

- Ensiasunto Asunnonvaihto Sijoitusasunto Loma-asunto

3. Asuntotyyppi

- Omakotitalo Paritalo Rivitalo Kerrostalo Loma-asunto

4. Talouden koko

- 1 hlö 2 hlö Enemmän

5. Mitä kautta löysitte ostettavan asunnon?

6. Millaisia odotuksia teillä oli palveluiden suhteen ennen asuntokauppa ja lainaneuvotteluja? Täytyivätkö odotuksenne?

7. Mitä asioita pidätte tärkeinä yhteistyössä pankin kanssa asunnon ostoprosessin aikana?

8. Miten asiat on sujunut prosessin aikana? Oletteko kohdanneet ongelmia tai yllättyneet positiivisesti?

9. Jäittekö kaipaamaan jotain palveluita? Kuinka OP olisi voinut vastata tarpeisiinne paremmin?

10. Oletteko saaneet tietoa OP:n ja OPKK:n yhteistyöstä?

11. Kuinka yhteistyö mielestänne näkyy asunnon oston aikana? Miten yhteistyötä teidän mielestänne voisi kehittää?