



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sari Hallinen

# **Asiakaskokemuksen johtaminen ja implementointi organisaation sisäisesti**

Markkinoinnin ja viestinnän  
akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen  
maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

|                          |   |                   |     |
|--------------------------|---|-------------------|-----|
| <b>Tekijä:</b>           | Sari Hallinen   |                   |     |
| <b>Tutkielman nimi:</b>  | Asiakaskokemuksen johtaminen ja implementointi organisaation sisäisesti |                   |     |
| <b>Tutkinto:</b>         | Kauppatieteiden maisteri  |                   |     |
| <b>Oppiaine:</b>         | Markkinoinnin johtaminen  |                   |     |
| <b>Työn ohjaaja:</b>     | Hanna Leipämaa-Leskinen   |                   |     |
| <b>Valmistumisvuosi:</b> | 2021  | <b>Sivumäärä:</b> | 115 |

---

**TIIVISTELMÄ:**

Asiakaskokemus ja yrityksen asiakaskeinen kulttuuri ovat nousseet monissa yrityksissä keskiöön, sillä hyvän asiakaskokemuksen avulla voidaan erottautua markkinoilla, jossa tuotteet ja palvelut ovat usein suhteellisen samankaltaisia. Asiakaskokemus ja sen johtaminen ovat tärkeä osa yrityksen strategiaa ja luomalla kestäviä asiakassuhteita voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin yrityksen asiakaskokemuksen johtamiseen ja sen implementointiin sisäisesti organisaatiossa. Tutkimuksessa tarkoituksena oli analysoida, kuinka asiakaskokemusta johdetaan organisaatiossa sisäisesti. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena selvitettiin, mistä osa-alueista asiakaskokemuksen johtaminen koostuu aiemman tutkimuksen mukaan. Toisena tavoitteena tutkittiin, kuinka asiakaskokemuksen johtaminen näkyy henkilöstölle, ja miten asiakaskokemuksesta viestitään. Kolmantena tavoitteena selvitettiin, mitä vaaditaan onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseen henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui asiakaskokemuksen osatekijöistä, asiakaskokemuksen johtamisesta sekä sisäisestä markkinoinnista asiakaskokemuksen johtamisen keinona. Lisäksi teoria-luvussa tarkasteltiin asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä, asiakaskeistä kulttuuria, mitaamista sekä sisäistä viestintää. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena case-yritykselle ja tutkimuksen tieteenfilosofinen paradigma oli fenomenologis-hermeneuttinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, ja ne analysoitiin hyödyntämällä sisällönanalyysia. Haastateltaviksi valikoitiin kahdeksan yrityksen työntekijää.

Tutkimuksen tulokset olivat, että henkilöstön näkökulmasta asiakaskokemuksen johtamisen ja asiakaskeisyyden koettiin olevan tuote- ja palvelukeskeisyyden tasolla, sillä markkina ohjaa toimintaa tuotekeskeiseen suuntaan. Asiakaskeinen strategia on implementoitu suhteellisen hyvin, mutta muut tavoitteet menevät välillä asiakaskokemuksen edelle. Yrityksen ylimmän johdon sekä esimiesten koettiin olevan sitoutuneita asiakaskokemusstrategiaan, ja johtamista tehdään käytännön työssä sekä erilaisissa tilaisuuksissa. Esimiehet ovat omaksuneet asiakaskeisen strategian asiakaspalvelijoita paremmin, sillä esimiehet käyvät sitä enemmän strategisella tasolla läpi. Asiakaskokemuksen koettiin olevan vahvasti tavoitteellistettu, eli mittarit, tavoitteet ja termistö olivat henkilökunnalla hyvin tiedossa. Asiakaskokemuksen hallinta vaatii yritykseltä selkeää viestintää, jossa mittareista puhumisen lisäksi saadaan kasvatettua ymmärrystä asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Rajoittamalla, keskittämällä ja korostamalla asiakaskokemukseen liittyvää viestintää ja puhetta voidaan vaikuttaa siihen, että viestintä on tehokasta, eikä se ole ristiriidassa muiden tavoitteiden kanssa. Hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen koettiin vaikuttavan palvelutilanne, ja erityisesti sen emotionaalisen puoli, työntekijäkokemus sekä ulkoinen näkyvyys, kuten markkinointiviestintä. Asiakaskokemus on summa siitä, miten koko yritys onnistuu monikanavaisesti hallitsemaan asiakaspolkua, jossa erityisen kriittisiksi vaiheiksi koettiin tulen yrityksen asiakkaaksi ja harkitsen lähtemistä -vaiheet. Kehityskohteina nousivat mittareiden tulkinta ja puhe niistä, implementointiprosessi, sisäinen viestintä ja koulutus.

---

**AVAINSANAT:** Asiakaskokemus, asiakaskeisyys, asiakaspolku, asiakaskokemuksen johtaminen, sisäisen markkinoinnin implementointi

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto  | 7  |
| 1.1   | Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet                           | 10 |
| 1.2   | Tutkimuksen näkökulma ja tutkimusote                          | 11 |
| 1.3   | Tutkimuksen rakenne   | 12 |
| 1.4   | Tutkimuksen keskeiset käsitteet                               | 13 |
| 2     | Asiakaskokemuksen johtamisen osa-alueet                       | 15 |
| 2.1   | Asiakaskokemuksen määritelmä                                  | 15 |
| 2.2   | Asiakaskokemuksen osatekijät                                  | 18 |
| 2.2.1 | Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät eri kosketuspisteissä  | 18 |
| 2.2.2 | Asiakaspolku  | 21 |
| 2.2.3 | Asiakkuuden elinkaari   | 24 |
| 2.3   | Asiakaskokemuksen johtaminen                                  | 27 |
| 2.3.1 | Palvelukeskeisen logiikan muutos asiakaskeskeiseen logiikkaan | 27 |
| 2.3.2 | Asiakaskeskeinen organisaatiokulttuuri ja johdon sitoutuminen | 29 |
| 2.3.3 | CEM-malli   | 32 |
| 2.3.4 | Mittaaminen osana asiakaskokemuksen johtamista                | 34 |
| 2.4   | Sisäinen markkinointi asiakaskokemuksen johtamisen keinona    | 37 |
| 2.4.1 | Sisäisen markkinoinnin tavoitteet                             | 39 |
| 2.4.2 | Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet                           | 41 |
| 2.4.3 | Sisäisen markkinoinnin implementointi                         | 43 |
| 2.4.4 | Sisäinen viestintä  | 46 |
| 2.5   | Tutkielman teoreettinen viitekehys                            | 49 |
| 3     | Tutkimuksen metodologia                                       | 53 |
| 3.1   | Tutkimuksen lähestymistapa                                    | 53 |
| 3.2   | Laadullinen tutkimus ja puolistrukturoidut haastattelut       | 54 |
| 3.3   | Aineiston keruu   | 55 |
| 3.4   | Tutkimuksen aineisto ja analysointi                           | 57 |
| 3.5   | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi                          | 60 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4     | Tutkimuksen tulokset   | 63  |
| 4.1   | Sisäinen markkinointi asiakaskokemuksen johtamisen keinona yrityksessä | 64  |
| 4.1.1 | Strategian implementointi ja johtaminen                                | 64  |
| 4.1.2 | Sisäinen viestintä   | 67  |
| 4.1.3 | Kommunikointi asiakaskokemuksesta esimiehen ja tiimin kanssa           | 70  |
| 4.1.4 | Koulutus, tuki ja työntekijäkokemus                                    | 71  |
| 4.2   | Asiakaskokemuksen johtaminen henkilöstön näkökulmasta                  | 73  |
| 4.2.1 | Asiakaskeskeinen kulttuuri organisaatiossa                             | 73  |
| 4.2.2 | Asiakaskokemuksen mittaaminen ja tavoitteet                            | 75  |
| 4.2.3 | Tavoiteasetanta  | 77  |
| 4.2.4 | Johdon sitoutuminen  | 78  |
| 4.3   | Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat osatekijät yrityksessä    | 79  |
| 4.3.1 | Asiakaskokemus   | 80  |
| 4.3.2 | Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen                                    | 80  |
| 4.3.3 | Kriittisimmät asiakaspolun ja asiakkuuden elinkaaren vaiheet           | 82  |
| 4.3.4 | Työntekijöiden rooli asiakaskokemuksen kehittämisessä                  | 86  |
| 4.3.5 | Palautteet   | 88  |
| 4.4   | Asiakaskeskeisen strategian implementointi organisaation sisäisesti    | 90  |
| 5     | Johtopäätökset   | 96  |
| 5.1   | Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset                                  | 103 |
| 5.2   | Jatkotutkimusehdotukset ja rajoitukset                                 | 105 |
|       | Lähteet  | 107 |
|       | Liitteet   | 115 |
|       | Liite 1. Haastattelurunko  | 115 |

## **Kuviot**

|   |    |
|---|----|
| <b>Kuvio 1.</b> Tutkimuksen rakenne                                       | 12 |
| <b>Kuvio 2.</b> Asiakaskokemukseen vaikuttavia kosketuspisteitä           | 19 |
| <b>Kuvio 3.</b> Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät         | 20 |
| <b>Kuvio 4.</b> Johdon sitoutumisen asteet                                | 31 |
| <b>Kuvio 5.</b> Neljä eri CEM-mallia                                      | 33 |
| <b>Kuvio 6.</b> Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet                       | 41 |
| <b>Kuvio 7.</b> Sisäisen markkinoinnin implementointi                     | 44 |
| <b>Kuvio 8.</b> Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto                     | 50 |
| <b>Kuvio 9.</b> Esimerkki sisällönanalyysistä - asiakaspalvelijan vastaus | 59 |

## **Taulukot**

|  |    |
|--|----|
| <b>Taulukko 1.</b> Asiakaskokemuksen määritelmät           | 16 |
| <b>Taulukko 2.</b> Sisäisen markkinoinnin tavoitteet       | 40 |
| <b>Taulukko 3.</b> Viestintä yrityksen sisällä             | 48 |
| <b>Taulukko 4.</b> Haastateltavien tiedot                  | 56 |
| <b>Taulukko 5.</b> Teoreettinen viitekehys osana tuloksia  | 63 |
| <b>Taulukko 6.</b> Toisen tavoitteen keskeiset tulokset    | 91 |
| <b>Taulukko 7.</b> Kolmannen tavoitteen keskeiset tulokset | 94 |

**Lyhenteet**

|      |                                |
|------|--------------------------------|
| CDL  | Customer-dominant logic        |
| CEB  | Customer engagement behavior   |
| CEM  | Customer experience management |
| CJM  | Customer journey mapping       |
| CLV  | Customer lifetime value        |
| ENPS | Employee Net Promoter Score    |
| GDL  | Goods-dominant logic           |
| IM   | Internal marketing             |
| NPS  | Net Promoter Score             |
| SDL  | Service-dominant logic         |

# 1 Johdanto

Asiakaskokemus ja yrityksen asiakaskeskeinen toimintakulttuuri ovat nousseet monissa yrityksissä keskiöön, sillä hyvän asiakaskokemuksen avulla voidaan erottautua markkinoilla, erityisesti jos tuotteet ja palvelut ovat suhteellisen samankaltaisia. Asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa ja luomalla kestäviä asiakassuhteita voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua.

Gentile, Spiller ja Noci (2007) määrittelevät asiakaskokemuksen vuorovaikutukseksi asiakkaan, tuotteen tai yrityksen välisissä kohtaamisissa. Kokemus on henkilökohtainen, ja se sisältää asiakkaan osallistumista eri tasoilla. Asiakaskokemuksen arviointi riippuu asiakkaan odotuksista, sekä vuorovaikutuksesta eri hetkinä ja eri kosketuspisteissä. Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan asiakkaiden kokemusten ja asiakaspolun ymmärtäminen on yrityksille erittäin tärkeää, sillä asiakkaat ovat nykyään yrityksiin yhteydessä monien eri kosketuspisteiden kautta. Asiakaskokemukset ovat muodostuneet myös aiempaa sosiaalisemmaksi, jonka vuoksi nämä muutokset vaativat yrityksiä ottamaan mukaan jopa ulkopuolisia kumppaneita positiivisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Sheth, Sisodia ja Sharma (2000) toteavat, että liiketoimintaympäristö muuttuu koko ajan, joka aiheuttaa yritykselle tarpeen asiakaskokemuksen kehittämiseen. Yrityksen tulisikin hyödyntää kaikki kohtaamiset asiakkaiden kanssa, jotta vuorovaikutuksellisen suhteen luominen onnistuu asiakkaiden kanssa.

Meneillään oleva muutos liike-elämän tavassa hahmottaa tuotteita ja palveluita muuttaa myös yritysten toimintaa, sillä suuntaus on vaihtunut kohti asiakaskeskeistä logiikkaa. Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvarsson, Sundström ja Andersson (2010) ovat kehittäneet palveluiden asiakaskeskeisen logiikan (CDL, Customer-dominant logic) uudeksi suuntaukseksi, jossa on kyse siitä, miten yritykset voivat tukea asiakkaiden jatkuvia toimia ja kokemuksia laittamalla asiakkaan keskiöön. Tämä tarkoittaa sitä, että lopputulos ei saisi olla vain palvelua, vaan asiakaskokemus ja siitä seuraava asiakkaan kokema arvo hänen omassa kontekstissaan.

Brownin, Mowenin, Donavanin ja Licatan (2002) mukaan asiakaslähtöisyys on yritykselle strateginen prioriteetti. Asiakaslähtöisen yrityksen tavoitteena on tarjota ylivertainen palvelukokemus. Jo vuonna 1987 Parasuraman on todennut asiakaslähtöisen organisaatiokulttuurin olevan edellytys sille, että palveluyritykset voivat menestyä. Perinteisesti ehdotetut strategiat, joilla ratkaistaan samankaltaisuuden ja aineettomuuden aiheuttamia ongelmia ovat vähemmän tehokkaita, mikäli yrityksellä ei ole vahvaa asiakaslähtöistä kulttuuria. Kehittämällä asiakaslähtöisiä arvoja palveluyritykset voivat luoda suhteellisen, ainutlaatuisen ja johdonmukaisen tavan suhtautua asiakkaisiin.

Asiakasstrategia ei ole kuitenkaan ohikiitävä toimeksianto markkinointiosastolle, vaan se on jatkuvaa liiketoimintaa, joka edellyttää koko yrityksen osallistumista (Peppers & Rogers, 2017). Organisaation tulee hallita asiakkaiden kokemuksia ja suhteita tehokkaasti pysyäkseen kilpailukykyisenä. Asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys yrityksen johtavina toimintaperiaatteina vaativat koko henkilökunnan sitoutumisen. Tätä osa-aluetta ei tulisi jättää pelkästään asiakasrajapinnan vastuulle. Yrityksen esimiesten, tukihenkilöstön, järjestelmien ja ylimmän johdon tulee tukea asiakaslähtöisiä toimintatapoja ja mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen luominen. (Grönroos, 2015.) Deightonin (1997) mukaan asiakaslähtöisissä organisaatioissa on erilaiset menetelmät, sanasto, mittarit ja arviointikriteerit kuin muissa organisaatioissa. Markkinointitiedot ovat suuntautuneet pelkkien käsitteiden kuten markkinaosuuden sijasta enemmän asiakkaan osuuteen, asiakasprosesseihin, asiakassuhteisiin sekä niiden hallintaan.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten tutkimuksen kohteena oleva case-yritys on onnistunut nostamaan asiakkaan toimintansa keskiöön ja miten se henkilöstön mielestä näkyy organisaation toimintakulttuurissa. Case-yritys uskoo siihen, että kun luodaan ensiluokkaista asiakaskokemusta ja kestäviä asiakassuhteita, tuovat ne mukanaan myös uusia asiakkaita. Tyytyväiset asiakkaat ostavat yritykseltä enemmän, asiakkuuden elinkaari on pidempi ja tyytyväiset asiakkaat toimivat yrityksen puolestapuhujina. Tämä yritys haluaa erottautua kilpailijoistaan erinomaisella asiakaskokemuksella, sillä toimialalla tuotteet ja palvelut ovat suhteellisen samankaltaisia.



Asiakaskokemuksen onnistunut johtaminen ja kehittäminen ovat olennainen osa asiakaskeskeistä strategiaa. Homburg, Jozic ja Kuehnl (2017) jakavat asiakaskokemuksen johtamisen (CEM, Customer experience management) kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat: kulttuurisen markkinaverkoston ajattelutapa, yrityksen arvoa parantava strateginen suunnittelu sekä organisaation monitahoisuuden huomioimisen mahdollistava dynaaminen järjestelmä. Näistä koostuu koko organisaation läpileikkaava lähestymistapa asiakaskokemuksen johtamiseen. Asiakaskeskeisessä strategiassa johdon sitoutumisen taso on erityisen tärkeää, sillä yrityksen muuntuminen asiakaskeskeisemmäksi on matka, joka riippuu useista eri tekijöistä (Löytänä & Korhonen, 2014).

Tutkimuksen avulla halutaan lisätä ymmärrystä siitä, kuinka yrityksen sisäinen asiakaskokemuksen johtaminen vaikuttaa aina asiakkaiden kokemukseen asti. Tarkastelun kohteena on se, kuinka asiakaskokemus ja asiakaskeskeinen strategia organisaatiossa ymmärretään, sekä miten ne on implementoitu osaksi toimintaa. Tapaus on kiinnostava, koska case-yritys on pitkään työskennellyt asiakaskokemuksen johtamisen parissa, ja se on yksi Suomen johtavista suurista yrityksistä omalla toimialallaan. Tämän vuoksi on mielenkiintoista tutkia, kuinka johtaminen näyttäytyy käytännössä yrityksen henkilöstölle. Tutkimukselle on myös käytännön tarve, ja tulokset auttavat case-yritystä saamaan kuvan nykytilanteesta sekä siitä, kuinka kehittää asiakaskokemusta ja asiakaskeskeyttä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Tutkimus auttaa ymmärtämään monisäikeisemmin strategian implementointia yritykseen tietyn henkilöstöryhmän näkökulmasta.

Lähdekirjallisuutta tarkasteltaessa tätä aihepiiriä on käsitelty suhteellisen vähän tieteellisissä julkaisuissa. Homburg ja muut (2017) toteavatkin tutkimuksessaan, että CEM ja erityisesti tieteellinen tutkimus aiheesta on vielä vähäistä. Muutamat aiheesta löytyvät tutkimukset ovat keskittyneet enemmänkin palvelukontekstiin ja erityisesti palvelujärjestelmien ja -menetelmien kehittämiseen. Näissä tutkimuksissa on tutkittu pääasiassa asiakkaiden palvelukokemuksen suunnittelua hyödyntämällä palvelukeskeistä logiikkaa. Tutkimuksen avulla täytetään tutkimusaukkoa, sillä sen kautta saadaan tietoa

siitä, mitä asiakaskokemuksen johtaminen vaatii organisaation sisäisiltä prosesseilta asiakkaan näkökulman lisäksi. Tutkimus on hyödyllinen myös muiden organisaatioiden liikkeenjohdolle, sillä se parantaa yleisesti ymmärrystä asiakaskokemuksen johtamisesta sekä asiakaskeskeisen kulttuurin implementoinnissa huomioitavista asioista organisaatiossa.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, *kuinka asiakaskokemusta johdetaan organisaatiossa sisäisesti*. Tapaustutkimus kohdistuu suomalaiseen yritykseen ja tarkastelee, kuinka asiakaskokemuksen johtaminen näkyy henkilöstölle. Tutkimuksen avulla voidaan kehittää organisaation toimintatapoja ja havaita mahdollisia ongelmakohtia. Tutkimus on rajattu asiakaskokemuksen johtamiseen organisaation sisäisten prosessien kautta, eikä se siis tarkastele suoraan yrityksen asiakkaiden mielipiteitä asiakaskokemuksesta. Tutkimuksen kohteena on yrityksen asiakaspalveluosaston asiakaspalvelijat ja esimiehet. Tutkimuksen tarkoitus saavutetaan kolmen tavoitteen kautta:

Ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, *mistä osa-alueista asiakaskokemuksen johtaminen koostuu aiemman tutkimuksen mukaan*. Ensimmäinen tavoite saavutetaan teoreettisen viitekehyksen avulla, jossa tarkastellaan asiakaskokemuksen syntyä, asiakaskokemuksen johtamista, asiakaskeskeistä organisaatiokulttuuria sekä sisäistä markkinointia asiakaskokemuksen johtamisen keinona. Selkeyttämällä nämä teoreettiset käsitteet luodaan parempi ymmärrys asiakaskokemuksen johtamisesta organisaation sisällä.

Toisena tavoitteena on rakentaa käsitys siitä, *kuinka asiakaskokemuksen johtaminen näkyy henkilöstölle, ja miten asiakaskokemuksesta viestitään*. Tämä tavoite saavutetaan empiiristen tutkimuksen avulla haastatteleamalla organisaation työntekijöitä. Empiiriosiossa vertaillaan ja etsitään yhtäläisyyksiä siitä, millaisia näkemyksiä henkilöstöllä on asiakaskokemuksesta, ja miten henkilöstö kokee asiakaskokemuksen johtamisen käytännön toimenpiteet ja niiden vaikuttavuuden. Osiossa tutkitaan myös, millaista viestintää asiakaskokemuksen teemoista on tehty, ja miten viestintä saavuttaa henkilöstön.

Kolmantena tavoitteena tutkitaan, *mitä vaaditaan onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseen henkilöstön näkökulmasta*. Haastattelun tulosten perusteella selvitetään, miten asiakaskokemuksen johtaminen käytännössä näkyy asiakaskokemuksessa. Lisäksi tarkastellaan, mikä on henkilöstön yhteinen näkemys asiakaspolun ja asiakkuuden elinkaaren kriittisistä vaiheista, ja miten eri rooleissa pystytään vaikuttamaan hyvän asiakaskokemuksen kehittämiseen. Analysoimalla tutkielman teoreettinen viitekehys ja empiiriset tulokset saadaan johtopäätökset, joiden pohjalta voidaan ehdottaa case-yritykselle liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia.

## **1.2 Tutkimuksen näkökulma ja tutkimusote**

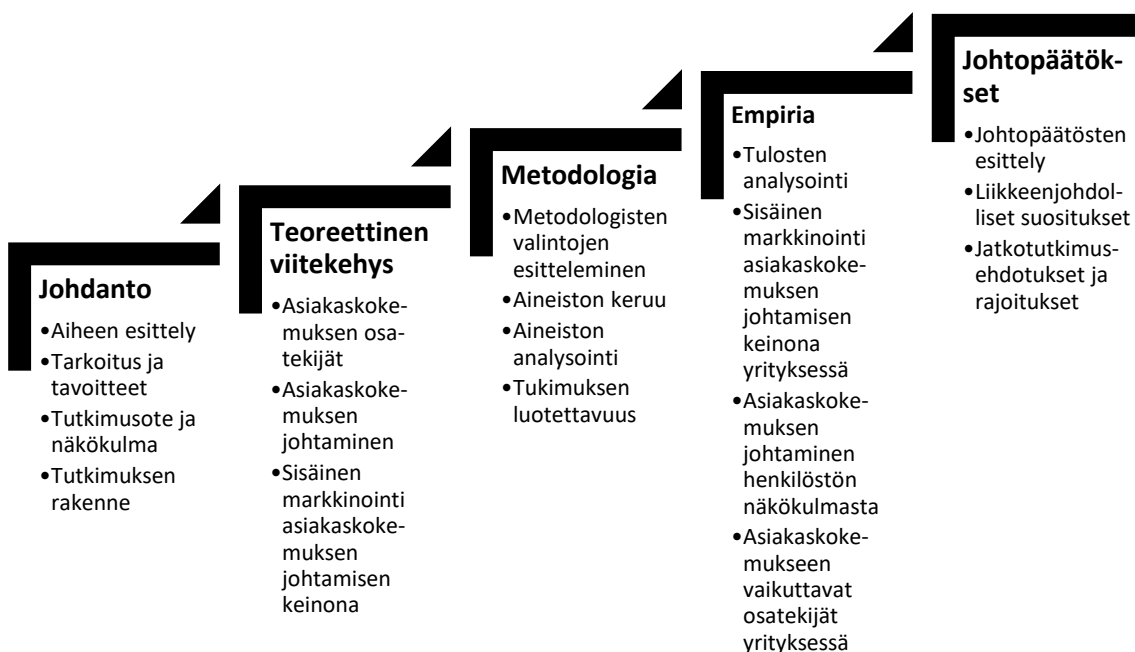
Tämä pro gradu -tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa halutaan ymmärtää organisaation sisäisiä prosesseja, jolloin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii parhaiten tähän tarkoitukseen. Kvalitatiivinen tutkimus kuvailee tosielämää ja siinä on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa kokemuksia ja käsityksiä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori, 2009).

Tutkimus on yritystoimintaan liittyvä tapaustutkimus. Tosielämään liittyvillä tutkimuksilla on pitkä perinne liike-elämän tutkimuksessa. Humphrey ja Scapens (1996) toteavat, että tapaustutkimusta voidaan käyttää ymmärtämään paremmin arkipäiväisiä ja muuttuvia liiketoimintakäytäntöjä kontekstissaan tavalla, jota ei ohjaa pelkkä johtajan näkökulma. Tapaustutkimusten tarkoituksena ei ole tuottaa tietoa, joka voitaisiin yleistää suuremmalle väestölle, vaan tavoitteena on tutkia, miten valittu tapaus toimii. Tapaustutkimuksessa tapausta pidetään tavalla tai toisella ainutlaatuisena ja kriittisenä, jolloin tutkijan tärkein tehtävä on osoittaa nämä asiat kohdeyleisölle. Tällöin tapauksen erityisyys oikeuttaa tapaustutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaiseksi. Tutkimuksessa hyödynnetään abduktiivista, eli teoriaohjaavaa päättelyn logiikkaa, jossa empiiristä aineistoa peilataan teoriaan. (Eriksson & Kovalainen, 2016; Humphrey & Scapens, 1996; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluita. Nämä haastattelut ovat puolistrukturoituja, ja teemat muotoutuvat teoreettisen viitekehysten pohjalta. Teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua avoimuutensa

vuoksi. Teemahaastattelun tyypillisenä piirteenä on, että haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Puolistrukturoidut haastattelut toteutetaan yrityksen henkilökunnalle ja tutkimuksen aineiston otanta on harkinnanvarainen. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat tietävät ilmiöstä tai heillä on mahdollisimman paljon kokemusta asiasta. Täten osallistujien ei tulla olla valittu satunnaisotannalla. (Hirsjärvi ja muut, 2009; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on kuvattu kuviossa 1. Tutkimus etenee perinteisesti akateemiselle tutkimukselle tyypillisen rakenteen mukaan.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne

Työssä edetään tutkimusilmiöstä ja tutkimuskysymyksistä kohti empiiristen tulosten taikaisinkytkentää teoreettiseen viitekehyykseen. Niiden pohjalta tehdään liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä.

Tutkimus alkaa johdantoluvulla, jossa esitellään johdatus aiheeseen, perustelut tutkimukselle, tutkimusaukot, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, näkökulma sekä tutkimusote. Johdannossa määritellään myös tutkimuksen tärkeimmät käsitteet. Luvussa kaksi käsitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, ja siinä käydään läpi tutkimuksen tärkeimmät teorit, jotka liittyvät asiakaskokemuksen osatekijöihin, asiakaskokemuksen johtamiseen sekä sisäiseen markkinointiin asiakaskokemuksen johtamisen keinona. Kolmannessa kappaleessa käydään läpi tutkimuksen metodologia, jossa esitellään metodologiset valinnat, aineiston keruu, aineisto ja sen analysointi sekä tutkimuksen luotettavuus.

Neljännessä luvussa analysoidaan tutkimuksen tulokset sekä vertaillaan ja pohditaan niitä suhteessa aiempaan tutkittuun tietoon. Viimeisessä luvussa tehdään tutkimusten tulosten ja teoreettisen viitekehysten pohjalta johtopäätöksiä sekä liikkeenjohdollisia suosituksia. Luku sisältää myös tutkimuksen rajoitusten arvioinnin ja jatkotutkimusehdotukset.

#### **1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

Tässä kappaleessa tutkimuksen tärkeimmät käsitteet avataan tutkimuksen näkökulmaan sopivien määritelmien kautta. Tutkimuksen tärkeimpiä käsitteitä ovat:

##### **Asiakaskokemus**

Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros ja Schlesinger (2009) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan kokonaisvaltainen ja se sisältää asiakkaan kognitiivisen, affektiivisen, emotionaalisen, sosiaalisen ja fyysisen vastauksen jälleenmyyjille. Asiakaskokemukseen sisältyvät koko ostoprosessin vaiheet ja siihen vaikuttavat tekijät, joita yritys voi kontrolloida sekä ne joihin yritys ei pysty vaikuttamaan.

### **Asiakaskokemuksen johtaminen**

Schmitt (2003) määrittelee CEM:in (Customer experience management) asiakaskeksiseksi johtamistyyliksi. CEM on prosessikeskeinen tapa ja se pyrkii olemaan merkityksellinen osa asiakkaan elämää. CEM pitää sisällään myös organisaation sisäiset toimet, sillä sen kiinnittäminen työntekijäkokemukseen on tärkeää. Työntekijöiden on oltava motivoituneita, osaavia ja innovatiivisia hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseksi. CEM on olennainen osa koko organisaatiota.

### **Asiakaskeksisyys**

Peppersin ja Rogersin (2017) mukaan asiakaskeksisyys (customer centricity) on erotettavissa tuote- ja teknologiakeskeisyydestä. Asiakaskeksisyys on yrityksen kattava liiketoimintastrategia asiakaskeksisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ja siinä tehdään asiakaskeksittäviä toimia. Asiakaskeksisyys ei voi jäädä pelkästään markkinointiin, vaan se on juurrutettava koko yritykseen. Asiakaskeksisyys on tärkeää kaikilla toimialoilla ympäri maailman, sillä asiakkaat haluavat, että heitä palvellaan henkilökohtaisella tasolla ja erikseen. Asiakaskeksisyys on myös tehokkaampi tapa hoitaa liiketoimintaa.

### **Sisäinen markkinointi**

Grönroosin (2015) mukaan sisäinen markkinointi tarkoittaa johtamisstrategiaa, jossa jokainen motivoituu tekemään tehtäviä, jotka on hänen vastuulleen annettu. Sisäisen markkinoinnin johtamisprosessi on jaettu asenne- ja viestintäjohtamiseen. Asennejohtaminen on prosessi, jossa henkilöstö motivoidaan asiakas- ja palvelukeskeiseen toimintaan. Viestintäjohtamisessa työyhteisön jäsenet saavat informaatiota, jonka avulla he pystyvät suoriutumaan tehtävistään hyvin.

## 2 Asiakaskokemuksen johtamisen osa-alueet

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimukselle tärkeimmät teoriat. Ensimmäisissä alaluvussa käsitellään asiakaskokemuksen osatekijöitä, sekä sitä miksi asiakaskokemuksen hallinta on tärkeää yritykselle. Toisessa alaluvussa perehdytään asiakaskokemuksen johtamiseen, mittaamiseen sekä siihen millainen on asiakaskeskeinen organisaatiokulttuuri. Viimeisessä osiossa käydään läpi sisäistä markkinointia asiakaskokemuksen johtamisen keinona sekä toimenpiteitä, tavoitteita ja implementointia. Luvun lopussa esitetään teoreettisen viitekehyksen yhteenveto. Tässä osiossa vastataan myös tutkielman ensimmäiseen tavoitteeseen eli siihen, *mistä osa-alueista asiakaskokemuksen johtaminen koostuu aiemman tutkimuksen mukaan.*

### 2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemuksella on monta eri määritelmää ja sen juuret ulottuvat pitkälle historiaan. Schmitt (1999) oli yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka painotti asiakaskokemuksen merkitystä. Myöhemmin tämän jälkeen Pine ja Gilmore (1998) käsittelivät kokemuksia ja mahdollisuuksia yhteiskunnassa, sekä sitä mitä hyötyä yritykselle on, kun luodaan kestäviä asiakassuhteita. Markkinointitiede ja asiakassuhteiden johtamisen teoriat ovat myöhemmin sisällyttäneet nämä näkökulmat markkinointikirjallisuuteen. (Gupta, Lehmann & Stuartt, 2004; Kumar & Shah, 2009.)

Asiakaskokemuksesta on alettu kirjoittaa enemmän vasta 2000-luvun alusta lähtien, ja siitä käytetyt määritelmät vaihtelevat teoreetikoiden mukaan (Walter, Edvarsson & Öström, 2010). Asiakaskokemuksen yleinen määritelmä on kuitenkin suhteellisen monipuolinen. Määrittely riippuu tutkijasta, näkökulmasta sekä siitä, missä yhteydessä sitä tarkastellaan. Näitä eri asiakaskokemuksen määritelmiä on koottu taulukkoon 1.

**Taulukko 1.** Asiakaskokemuksen määritelmät

| Teoreetikko   | Määritelmä  |
|---|---|
| Gentile ja muut (2007)  | <i>”Asiakaskokemus on vuorovaikutusta asiakkaan ja tuotteen, sekä yrityksen välisissä toiminoissa. Kokemus on henkilökohtainen ja sisältää asiakkaan osallistumisen eri tasoilla. Asiakaskokemuksen arviointi riippuu asiakkaan odotuksista sekä vuorovaikutuksesta eri hetkinä tai eri kosketuspisteissä.”</i>   |
| Meyer ja Schwager (2007)  | <i>”Asiakaskokemus on sisäinen ja subjektiivinen vastaus, joka asiakkaalla on suoraan tai epäsuoraan yrityksen kanssa. Suora kontakti tarkoittaa ostamista, käyttöä tai palvelua, jonka asiakas aloittaa. Epäsuorat kontaktit ovat taas suunnittelemtomia kosketuksia yrityksen kanssa, esimerkiksi tuotteet, palvelut, brändi tai suusanallinen viestintä.”</i>              |
| Verhoef ja muut (2009)  | <i>”Asiakaskokemus on kokonaisvaltaista ja se sisältää asiakkaan kognitiivisen, affektiivisen, emotionaalisen, sosiaalisen ja fyysisen vastauksen jälleenmyyjille. Asiakaskokemukseen sisältyvät koko ostoprosessin vaiheet ja siihen vaikuttavat tekijät, joita yritys voi kontrolloida, sekä ne joihin yritys ei voi vaikuttaa.”</i>  |
| Brakus, Schmitt ja Zarantonello (2009)                                      | <i>”Asiakaskokemus muodostuu eri osatekijöistä, kuten asiakkaan kokonaiskokemuksesta yrityksestä, brändistä, tuotteesta ja palvelusta. Kokemus on monen eri osatekijän summa.”</i>  |
| Lemke, Clark ja Wilson (2011)   | <i>”Asiakaskokemus on subjektiivinen reaktio asiakkaan kokemukseen yrityksen kanssa, joko suoraan tai epäsuorasti. Asiakaskokemus sisältää viestintään, palvelutapahtumaan ja kulutukseen liittyvät tapahtumat.”</i>  |
| McColl-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Klaus, Radnor, Perks ja Friman (2015) | <i>”Asiakaskokemuksen määritelmää laajennetaan kolmen näkökulman kautta, jotka ovat: asiakkaiden roolin laajentaminen ottamalla asiakkaat mukaan palveluun, sen suunnitteluun ja kehittämiseen. Asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisen dynaamisen luonteen ymmärtäminen kaikista kosketuspisteistä eri aikoina, sekä käytännölläheisempi lähestymistapa asiakaskokemukseen.”</i> |

Vaikka nämä asiakaskokemuksen määritelmät eivät ole täysin samanlaisia, voidaan niistä löytää yhteisiä ominaisuuksia. Monissa määritelmissä on yhteistä se, että asiakaskokemuksen nähdään olevan subjektiivinen kokemus. Määritelmissä yhdistyy myös yrityksen



ulkoisen näkyvyyden, kuten tuotteiden, palveluiden, brändin ja suusanallisen viestinnän vaikutus asiakaskokemukseen.

Eri tahot ovat omaksuneet asiakaskokemuksen käsitteen kokemusten hallintana, ja ylivoimaisen asiakaskokemuksen luominen näyttääkin olevan yritysten keskeisenä tavoitteena. (Verhoef ja muut, 2009.) Kun yritys panostaa asiakaskokemukseen niin samalla varmistetaan, että koko asiakaspolku, markkinointiviestintä ja digitaaliset palvelut ovat samassa linjassa valmiina toteuttamaan strategisesti määriteltyä tavoiteltavaa asiakaskokemusta. Keskittymällä asiakaskokemuksen kehittämiseen organisaatio pystyy luomaan sellaista arvoa, jota sen on tarkoitettukin luovan organisaation tarjoaman eli tuotteiden ja palveluiden kautta. (Saarijärvi & Puustinen, 2020.)

Organisaatiot voivat tutkia asiakkaiden kokemuksia tutkimalla sitä, mitä asiakkaat tekevät sekä miten tehdyt toimenpiteet näyttäytyvät asiakkaille. Asiakkaiden kokema palvelun laatu paranee, kun ajattelutapaa muutetaan passiivisen kuluttajan roolista laajempaan rooliin, jossa asiakas osallistetaan mukaan palvelun tuottamiseen. Asiakkaat osallistuvat yhä enemmän suunnitteluun ja yhteistuotantoon tarjoamalla niihin ideoitaan. Asiakaskokemuksen muodostumisessa asiakkaalla on suuri rooli, ja asiakkaat voivat vaikuttaa myös muiden asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. (Witell, Gustafsson & Johnson, 2014; McColl-Kennedy ja muut, 2015; Ponsignon, Klaus & Maull, 2015.) Asiakaskokemus muodostuu yhä useammin yhteisluonnissa (co-creation) toimijoiden kanssa, joita voivat olla kuluttajat ja erilaiset julkiset tai yksityiset organisaatiot. Vuorovaikutus voi tapahtua jakelukanavasuhteisissa suoraan tai epäsuorasti esimerkiksi pidemmissä toimitusketjuissa. Suora ja epäsuora yrityksen ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus muodostaa ensisijaisen alustan yhteisluontia varten. (Helkkula, Kelleher & Pihlström, 2012; Ponsignon ja muut, 2015.)

## 2.2 Asiakaskokemuksen osatekijät

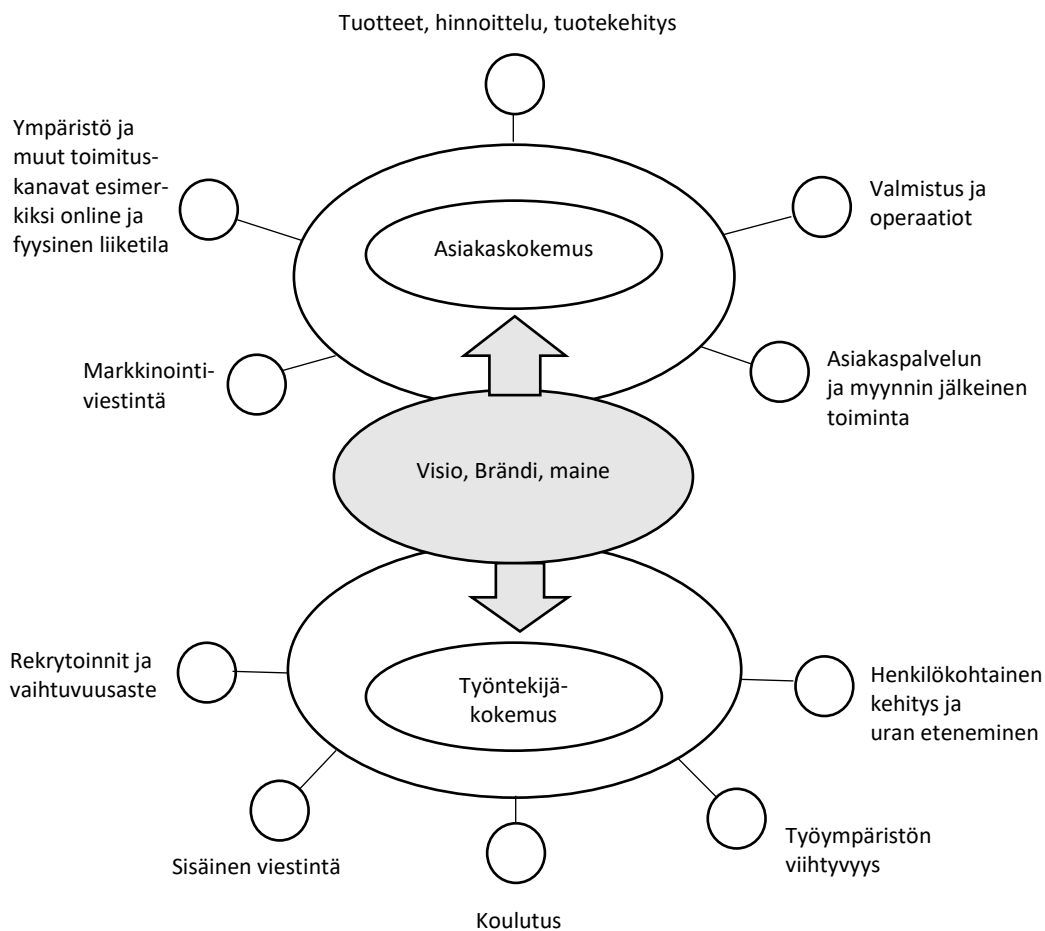
Asiakaskokemuksen muodostumisesta ja siihen vaikuttavista osatekijöistä on monia eri näkemyksiä, ja niistä tähän tutkimukseen valitut esitellään tässä alaluvussa. Eri osatekijöinä ovat kosketuspisteet ja asiakaspolut, sekä yleisesti ottaen koko asiakkuuden elinkaari, jonka perusteella asiakaskokemusta voidaan analysoida syvällisesti.

### 2.2.1 Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät eri kosketuspisteissä

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät ja kosketuspisteet. Digitaalisen teknologian yleistyttyä asiakkaat ovat yritysten kanssa tekemisissä lukemattomien ja monipuolisten kosketuspisteiden kautta. Tämä tapahtuu useissa kanavissa ja välineissä, jonka vuoksi asiakaspolut eli asiakkaan matkan vaiheet palvelun aikana ovat monimutkaisia. Kanavien hallinnasta ja monikanavaisuudesta on tullut tavallista eri medioiden ja kanavien pirstoutumisen vuoksi. (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013; Verhoef, Kannan & Inman, 2015.) Peppers ja Rogers (2017) toteavat, että myös asiakkaat ovat muuttuneet, sillä teknologisen vallankumouksen myötä asiakkaat haluavat tuotteita ja palveluita räätälöitynä heidän omiin tarpeisiinsa. Tämän lisäksi asiakkaat odottavat myös saatonta asiakaspalvelua, jossa ei tapahdu virheitä. Yritykset tietävät kuitenkin suhteellisen vähän yksittäisistä asiakkaistaan, ja usein yritykset pyrkivätkin saamaan kokonaisvaltaisen kuvan asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseksi. Asiakkaat eivät kuitenkaan halua tulla kohdelluksi vain numeroina, vaan yksilöinä, joilla on omat vaatimukset ja mieltymykset, joista he kommunikoivat aktiivisesti yrityksen eri kanavien kautta. Digitalisaation myötä ostaminen verkossa on nopeaa, sekä tuotteiden ja palveluiden löytäminen ja vertaileminen on helppoa. Tämä on johtanut siihen, että yritysten tulee kilpailla asiakkaista myös muilla tavoin kuin vain hinnalla.

Nämä seikat vaikuttavat vahvasti asiakaskokemuksen muodostumiseen. Ryderin (2007) näkemyksen mukaan asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat vahvasti eri kosketuspisteet, jotka on havainnollistettu kuviossa 2. Asiakaskokemuksen luonne on en-

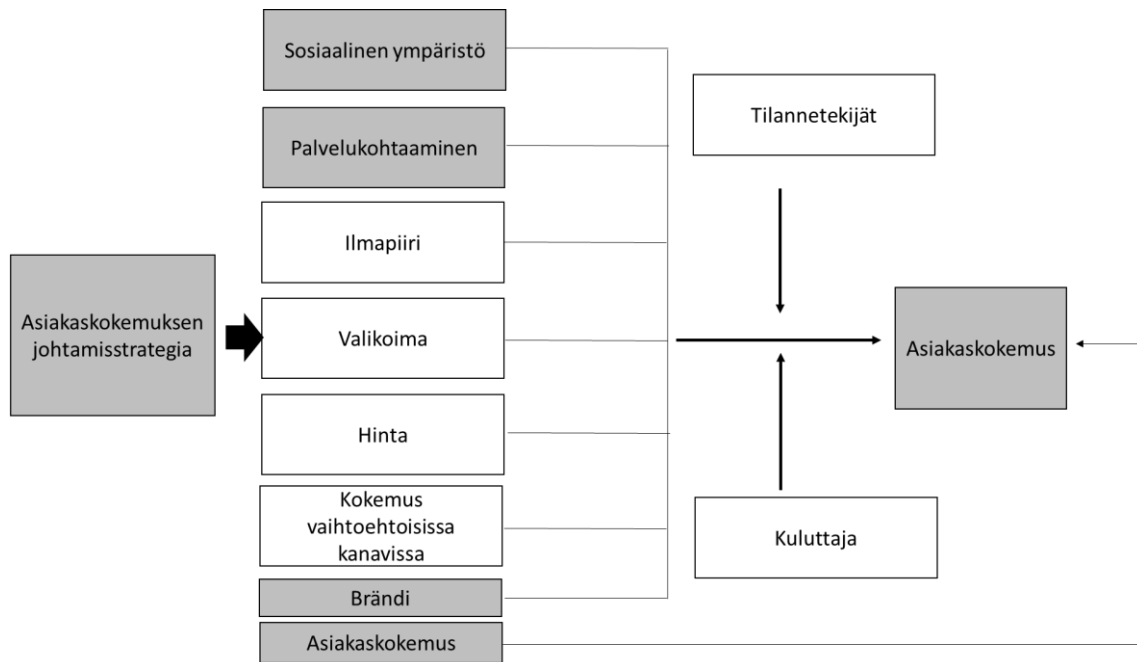
tistä syvempi ja tämä strateginen prosessi sisältää eri tasoja yrityksen rekrytoinnista, sisäisestä viestinnästä, tuotekehityksestä ja muista toiminneista työympäristön viihtyvyyteen asti. Mallin mukaan asiakaskokemus sekä visio, brändi ja maine ovat silta työntekijän ja asiakkaan välillä. Kuluttajat tekevät näiden kosketuspisteiden pohjalta yleistyksiä henkilöstöstä, koko yrityksestä ja tulevista asioinneista yrityksen kanssa.



**Kuvio 2.** Asiakaskokemukseen vaikuttavia kosketuspisteitä (Ryder, 2007).

Toisenlainen näkemys on Verhoefin ja muiden (2009) kehittämä asiakaskokemuksen muodostumisen malli. Mallin mukaan asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa seitsemän eri elementtiä, jotka näkyvät kuviossa 3. Nämä elementit ovat sosiaalinen ympäristö, palvelukohtaaminen, ilmapiiri, valikoima, hinta, kokemus vaihtoehdoissa kana-

vissa ja brändi. Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös aiemmat kokemukset sekä tilanne- ja asiakaskohtaiset muuttujat. Monikanavaisessa ympäristössä kokemus toisessa pisteessä voi vaikuttaa toiseen kosketuspisteeseen, esimerkiksi myymälässä tapahtunut kokemus voi vaikuttaa Internetissä tapahtuvaan kokemukseen. Malli huomioi myös asiakaskokemuksen dynaamisen näkökulman, jonka mukaan menneisydessä tapahtunut kokemus voi vaikuttaa nykyiseen asiakaskokemukseen.



**Kuvio 3.** Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät (Verhoef ja muut, 2009).

Tätä samaa näkemystä mukailee myös McColl-Kennedyn, Zakin, Lemonin, Urmetzerin ja Neelyn (2019) malli, joka koostuu kosketuspisteiden hallinnasta, arvonluontielementeistä, erillisistä tunteista ja kognitiivisista vastauksista. Asiakaskokemuksen muodostumisessa kosketuspisteet ovat tärkeitä, ja etenkin osa niistä on erittäin kriittisiä asiakkaille, esimerkiksi laskutus, nettisivut, asiakaspalvelu, luotto ja rahoitus. Kriittisiä ja huonosti toimivia kosketuspisteitä kehittämällä voidaan palvelua muuttaa asiakaslähtöisemmäksi.

McColl-Kennedy ja muut (2019) näkevät, että arvonluontielementit sisältävät resurssit, toiminnan, kontekstin, vuorovaikutuksen ja asiakkaan roolin. *Resurssit* sisältävät asiakkaalle tärkeitä resursseja arvon luomiseksi. Näitä ovat työntekijät, palveluosastot ja vertailu kilpailijoihin eli kilpailijaresurssit. *Toiminta* on tärkeää, jotta voidaan nähdä mitä eri osapuolet tekevät, kilpailijat mukaan lukien. Yrityksen toimintaan voivat kuulua myös asiakaspalvelutilanteet, ja asiakkaan toimintaan kuuluvat puolestaan tilaus ja maksaminen. *Konteksti*, jossa palvelu suoritetaan, on tärkeä ymmärtää koska sillä voi olla asiakkaan kokemukseen joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus. *Vuorovaikutus* tässä mallissa tarkoittaa kommunikaatiota asiakkaan kanssa, kuten viestintää toimitusajoista. *Asiakkaan rooli* voi vaihdella aktiivisesta ongelmien ratkaisijasta siihen, että asiakas tekee yhteistyötä yrityksen kanssa palvelun tuottamiseksi. *Tunteet* taas kuvailevat sitä, mitä tunteita brändi herättää asiakkaille, ja näitä eri tunteita voivat olla esimerkiksi rakkauden, ilon sekä yllätyksellisyyden tunteet. Kognitiiviset vastaukset muodostuvat kohtaamispisteissä tapahtuneen vuorovaikutuksen perusteella ja liittyvät siihen, miten yritys on niissä suoriutunut. Asiakkaat voivat arvioida näitä kohtaamispisteitä.

Näiden eri mallien pohjalta voidaan todeta, että asiakaskokemukseen vaikuttavat eri kosketuspisteet, sekä sisäiset ja ulkoiset tekijät. Tämä vaikuttaa yrityksen brändimielikuvaan asti. Asiakas voi puolestaan olla passiivinen tai vuorovaikutteinen ongelmanratkaisija yhdessä yrityksen kanssa. Tässä tutkielmassa syvennytään erityisesti kuviossa 2. näkyvään Ryderin (2007) malliin asiakaskokemukseen vaikuttavista kosketuspisteistä, sillä työ tarkastelee organisaation sisäisiä tekijöitä sekä niiden vaikutusta ulkoisiin tekijöihin henkilöstön näkökulmasta.

### **2.2.2 Asiakaspolku**

Asiakaspolku on yksi osa asiakaskokemuksen tarkastelua, ja sen avulla voidaan havainnollistaa kosketuspisteet, kanavat sekä asiakkaiden yksilölliset polut. Marquez, Downey ja Clement (2015) määrittelevätkin asiakaspolun visuaaliseksi esitykseksi käyttäjän matkasta ja käyttökokemuksesta palvelussa tai tilassa, kuten liikkeessä. Asiakaspolun avulla voidaan visualisoida eri vaiheet ja kosketuspisteet, jotka käyttäjä kokee palvelun aikana.

Rosebaum, Otalora ja Ramírez (2017) toteavat, että asiakkaan päätöksentekopolun mallintamisesta (CJM, Customer journey mapping) on useita eri koulukuntia, joilla on eri näkemykset. Nämä näkemyserot johtuvat siitä, että monesti yrityksessä ajattelumallit yleistetään ja asiakkaita voidaan pitää massana, jotka käyttäytyvät samalla tavalla. Mikäli näin ajatellaan, ei asiakaspolkuja välttämättä osata hyödyntää strategian tukena palveluja suunnitellessa. Asiakaspolun kartoitus onkin yksi strategisista työkaluista, ja sen avulla voidaan tukea johtamista. Organisaation kyky ymmärtää asiakkaan kokemusta on erittäin tärkeää.

Rosebaum ja muut (2017) toteavat asiakaspolun jakautuvan kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Heidän tutkimuksensa keskittyi asiakaspolun eri vaiheisiin kauppakeskuksessa asiointin aikana. Saman näkemyksen asiakaspolun kolmesta erillisestä vaiheesta jakavat Lemon ja Verhoef (2016) sekä Jain, Aagja ja Bagdare (2017). Asiakaspolun kokonaisarvo luodaan kokonaisvaltaisesti, kun nämä kolme erillistä vaihetta yhdistetään:

*Ennen palvelua* -vaihe sisältää asiakkaan vuorovaikutuksen tuotemerkin ja ympäristön kanssa ennen ostotapahtumaa, sekä asiakkaan koko kokemuksen, joka tapahtuu ennen ostamista (Verhoef ja muut, 2016). Näitä ovat esimerkiksi aiemmat vierailut kauppakeskuksessa ja keskustelut siihen liittyen, kuten kokemusten vaihto tai mainostaulujen näkeminen matkalla (Rosebaum ja muut, 2017). *Palvelun aikana* on tyypillistä yleinen ostokäyttäytyminen, joka sisältää valinnan, tilaamisen ja maksun. Tämä vaihe kattaa kaiken vuorovaikutuksen tuotemerkin ja ympäristön kanssa ostotapahtuman aikana. (Verhoef ja muut, 2016.) Siihen voivat myös kuulua asiakkaat, jotka käyttävät pysäköintialuetta, erilaiset tarjoukset, myymälöiden kannustimet, sekä kommunikointi muiden asiakkaiden kanssa palvelun aikana. *Palvelun jälkeen* -vaihe sisältää esimerkiksi tietyn myymälän suosittelemisen, ostoksista puhumisen sekä uuden ostotapahtuman suunnittelemisen (Rosebaum ja muut, 2017). Kulutuksen jälkeiseen kokemukseen voi myös kuulua myynnin jälkeinen asiakaspalvelu, vaihto, palautus, korjaukset, tuotteiden päivittäminen, reklaamatioiden käsittely ja säännöllinen viestintä asiakkaiden kanssa (Jain ja muut, 2017).

Edelman ja Singer (2015) puolestaan väittävät, että yritysten tulisi myös itse muokata ja johtaa asiakaspolkuja nykypäivän digitaalisessa ympäristössä, eikä vain reagoida kuluttajien suunnittelemiin polkuihin. Tämä onnistuu heidän määrittelemien neljän avainkyvykkyyden kautta, jotta asiakaspolkujen tehokkaampi rakentaminen ja määrittely olisivat mahdollisia. Nämä avainkyvykkyydet ovat:

*Automaatio*, joka sisältää digitalisoinnin asiakaspolun selkiyttämiseksi ja tehostamiseksi. Automaation avulla voidaan vaikuttaa sujuvuuteen, kuten nopeuttaa esimerkiksi monimutkaisia laskutusprosesseja tai lomakkeita. *Palvelun personoinnilla* yrityksen tulisi räätälöidä asiakaskokemuksiaan, joko selvittämällä tietoa olemassa olevista lähteistä tai perustuen aiempaan vuorovaikutukseen. Uudenlaiset teknologiat ovat mahdollistaneet laajemman seurannan asiakkaan käyttäytymisestä, kuten siitä mitkä kanavat vaikuttavat voimakkaimmin kuluttajan päätöksiin. Asiakkaille voidaan näin personoida henkilökohtaisia viestejä, jotka seuraavat asiakkaita heidän vaihtaessa eri kanaviin. (Edelman & Singer, 2015.)

*Vuorovaikutus* koskee asiakaspolkua, joko virtuaalisesti tai fyysisesti. Tämä sisältää asiakkaan ohjaamisen seuraaviin vuorovaikutuksiin, joita yritys haluaa asiakkaan tekevän asiakaspolkunsa aikana. Tällaisesta esimerkkinä, yrityksen kotisivut voivat kertoa missä vaiheessa asiakkaan tekemä tilaus etenee, kun sivut avataan. Vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa hänelle voidaan tarjota lisäpalveluita prosessin yhteydessä. Yritykselle onkin tärkeää hyödyntää tietoa asiakkaan polun vaiheista palveluprosessin aikana, jotta yritys voi vaikuttaa siihen, että asiakas saadaan etenemään asiakaspolulla yrityksen haluamalla tavalla. *Polkuinnovaatioissa* ovat viimeiset neljä vaadittua ominaisuutta, ja ne tapahtuvat jatkuvan kokeilun, asiakasanalyysien, tekniikoiden ja palveluiden mahdollisuuksien havaitsemisella. Näiden avulla saadaan mahdollisuuksia laajentaa suhdetta asiakkaisiin. Niitä voivat olla myös esimerkiksi yhteistyökumppaneiden liittäminen omalle alustalle, jolloin asiakas saa erilaisia palveluja samasta paikasta. (Edelman & Singer, 2015.)

### 2.2.3 Asiakkuuden elinkaari

Jotta asiakaskokemusta voidaan analysoida syvällisesti, niin myös asiakkuuden elinkaari on tärkeä osa sitä. Mäntynevan (2001) mukaan asiakkuuden elinkaari alkaa silloin kun asiakkuus alkaa, ja se sisältää neljä eri vaihetta. Nämä vaiheet ovat asiakkuuden alkaminen, haltuunotto, kehittäminen ja päättymisen. Kamakura, Mela, Ansari, Bodapati, Fader, Iyengar, Naik, Neslin, Sun, Verhoef, Wedel ja Wilcox (2005) määrittelevät asiakkaan elinkaaren tarkoittavan sitä, että jokaisella asiakkaalla on tietty arvo elinkaarensa aikana yrityksen kanssa. Heidän näkemyksensä mukaan elinkaari sisältää asiakkaiden hankinnan, kehittämisen ja säilyttämisen. Asiakashankinta koostuu asiakkaan ensimmäisestä kontaktista yrityksen kanssa ja se yhdistyy niihin kampanjoihin tai palveluihin, jotka saavat hänet tulemaan yrityksen asiakkaiksi. Elinkaaren aikana asiakkaan arvoa voidaan parantaa erilaisilla kehitystoimilla, kuten räätälöidyillä tuotteilla. Varhainen asiakaskadon havaitseminen ja ehkäisy ovat tärkeä osa toimintaa, jotta asiakkuuksien elinkaarta voidaan pidentää ja säilyttää tärkeät asiakassuhteet. Kaikissa toimenpiteissä tulee kuitenkin keskittyä arvokkaiden asiakkaiden säilyttämiseen. (Kamakura ja muut, 2005; Kamakura, Ramaswami & Srivastava, 1991; Ansari & Mela, 2003; Ansari, Mela & Neslin, 2004.)

Näitä samoja näkemyksiä mukailee myös Venkatesan (2017), jonka mukaan asiakassuhteet voidaan jakaa hankintaan, säilytykseen, kasvuun ja asiakkaiden takaisin voittamiseen (win-back). Sitoutumisstrategian onnistumiseen vaikuttaa asiakkaan emotionaalinen kiintymys yrityksen kanssa. Tämä sisältää myös asiakaspolun eri vaiheet, jotka ovat ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Yritys voi tunnistaa jokaiselle suhteen ja asiakaspolun eri vaiheelle ihanteelliset asiakastyypit sekä tavoitteet, jotka asiakaskokemuksella tulisi saavuttaa. Jokaisessa vaiheessa asiakas sitoutuu yritykseen ja sen verkostoon, ja kokemukset auttavat etenemään vaiheesta toiseen.

Näiden eri näkemysten yhdistelmästä voidaan päätyä neljään asiakkuuksien elinkaaren eri vaiheeseen: Asiakkuuksien hankinnan tarkoituksena on saada lisää kannattavia asiakassuhteita (Kamakura ja muut, 2005). Hankinnan tavoitteena on valita hankintakampanjaan oikeanlaiset asiakkaat ja mahdollisuudet. Tällaisia voivat olla esimerkiksi suurin



mahdollinen ostotodennäköisyys, suhdhallinnan periaatteet tai asiakkaan elinkaariarvon (CLV, Customer lifetime value) mukainen odotettu tuotto. (Bijmolt, Leeflang, Block, Eisenbeiss, Hardie, Lemmens & Saffert, 2010.) Uusien asiakkaiden hankinta onkin yleisesti ottaen huomattavasti kalliimpaa, kuin vanhojen asiakkuuksien säilyttäminen (Mäntyneva, 2001).

Asiakkuuksien haltuunotossa on kyse tuotetarjonnan räätälöimisestä niin, että se sopii asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan yritykseltä ostamien tuotteiden määrän nähdään vaikuttavan asiakkuuden keston, sillä mitä useampia eri tuotteita myydään, sitä pidempi asiakkuudesta todennäköisesti tulee. Tärkeää on myös tyydyttää asiakkaan tarpeet ja pyrkiä vastaamaan oikeilla ratkaisuilla asiakkaiden tarpeisiin. (Mäntyneva, 2001.) Markkinointiteoriat ja käytännöt ovatkin muuttuneet yhä asiakaskeskeisempään suuntaan. Myös johtajat ovat omaksuneet asiakaskeskeisyyden toimintatavaksi, ja muuttaneet painopistettä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Tällaisten asiakassuhteiden oletetaan liittyvän pitkäaikaisiin tuloihin ja kannattavuuteen. (Bolton, Lemon & Verhoef, 2004; Gupta ja muut, 2004.)

Asiakkuuksien kehittämiseen pyritään vaikuttamaan lisäämällä asiakkaan osuutta osuissa yritykseltä. Sitoutuneessa asiakaskannassa on jo valmiiksi kasvupotentiaalia, ja tehokkaammalla asiakkuuksien kehittämällä saadaan nykyisestä asiakaskunnasta enemmän potentiaalia. (Mäntyneva, 2001.) Asiakkuuksien kehittäminen liittyy nykyisistä asiakkuuksista saatavien tulojen kasvuun. Asiakkuuksien kehittämiseen käytetään ristiinmyyntiä eli lisämyynnin toteuttamista, sekä upsellingia jossa pyritään tarjoamaan asiakkaalle kalliimpaa tuotetta halvemman tuotteen sijaan. Näiden lisäksi käytetään kanavien hallintaa, jossa pyritään asiakkaiden siirtymiseen eri kanavien välillä niin, että kysyntä lisääntyisi tai kustannukset vähentyivät, esimerkiksi kanavakohtaisilla tarjouksilla (Kamakura ja muut, 2005.)

Asiakkaiden säilyttämisellä on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja kannattavuuteen. Churn viittaa siihen, että asiakkailla on halu lopettaa suhde yrityksen kanssa.

Yritysten tulisikin keskittyä erityisesti kriittisiin pisteisiin asiakaspolun aikana, jossa asiakkaalla on mahdollisuus päättää suhde, ja suunnitella toimintaansa niin että asiakasuskollisuus lisääntyisi. (Kamakura ja muut, 2005.) Asiakkuuksien säilyttäminen vaatii työkaluja, joilla voidaan arvioida riskejä, ja tällaisten työkalujen avulla voidaan tunnistaa lähteviä asiakkaita jo varhaisessa vaiheessa. Tämä mahdollistaa resurssien suunnittelun ja niiden kohdentamisen oikein. (Bijmolt ja muut, 2010.)

Peppers ja Rogers (2017) näkevät, että yrityksen kannattavuuden perustana on säilyttää asiakkaat, joilla on korkea elinkaaren arvo. Yritykset pyrkivät lisäämään kannattavuutta olemalla menettämättä näitä kannattavia asiakassuhteita ja säilyttämällä asiakkaiden elinkaaren pitkänä. Uskollinen asiakas ei kuitenkaan tarkoita välttämättä sitä, että asiakas käyttäytyisi lojaalisti yritystä kohtaan, vaan asiakas voi vaihtaa yritystä monista eri syistä. Aihetta ovat sivunneet myös Meyer-Waarden (2007) ja Oliver (1999), jotka huomauttavat, että asiakassuhteiden hallinta on yleensä ajateltu asiakkuuden elinkaarena, koska suhde yritykseen ei kestä ikuisesti. Monesti tilanne voi olla se, että kuluttajat ovat tyytyväisiä, mutta he etsivät parempaa arvoa muualta. Asiakkaat voivat myös muuttaa elinkaartaan niin ettei tuotetta ei enää tarvita. Tämän takia yritysten tulisikin etsiä tapoja, joilla asiakkaisiin pystytään vaikuttamaan riittävästi koko elinkaaren ajan. Mikäli tavoitteena on keskittyä asiakkaiden säilyttämiseen, tulisi pidemmän pysyvyyden johtaa korkeampaan asiakkaan elinkaariarvoon ja kustannusten tulisi olla alhaisempia.

Tämä vaikuttaa oleellisesti asiakkaiden sitoutumiseen. Sashi (2012) määrittelee asiakkaan sitoutumisen tarkoittavan asiakkaille heidän tarpeisiinsa sopivaa tavoitteiden mukaista markkinointikonseptia, joka tarjoaa kilpailijoihin nähden parempaa arvoa. Se myös pyrkii rakentamaan asiakkaiden luottamusta ja sitoutumista asiakassuhteisiin. Toisenlaisen määritelmän antavat van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner ja Verhoef (2010), jotka näkevät asiakkaan sitoutumisen käyttäytymisen ilmentymänä tuotemerkkiä tai yritystä kohtaan. Tämä tapahtuu itse ostotapahtuman lisäksi ja siihen vaikuttavat asiakasta motivoivat tekijät. Aihetta ovat sivunneet muutkin tutkijat, kuten Pansari ja Kumar

(2017), jotka ovat määritelleet mallin, jonka pohjana asiakkaiden sitoutumisessa on ostokäyttäytyminen ja sen vaikutus. He väittävät tutkimuksessaan, että asiakkaat sitoutuvat parhaiten yritykseen silloin, kun luottamukseen ja sitoutumiseen perustuva suhde on tyydyttävä ja sillä on emotionaalinen sidos. He jakavat asiakkaan sitoutumisen suoraan tai epäsuoraan sitoutumiseen, joka toimii arvonluonnin mekanismina yritykselle. Suoraa sitoutumista ovat ostotapahtumat ja epäsuoraa taas asiakkaan palkitseminen.

## **2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen**

Miten asiakaskokemusta tulisi johtaa, mitata sekä kuinka voidaan edistää asiakaskesteistä kulttuuria yrityksessä? Tässä alaluvussa perehdytään asiakaskokemuksen johtamiseen, asiakaskesteiseen logiikkaan, asiakaskesteiseen organisaatiokulttuuriin johdon sitoutumisen kautta, sekä mittaaminen osana asiakaskokemuksen johtamista.

### **2.3.1 Palvelukeskeisen logiikan muutos asiakaskesteiseen logiikkaan**

Asiakkaan asettaminen liiketoiminnan keskiöön on muuttanut liiketoiminnan yleistä suuntausta kohti asiakaskesteistä logiikkaa. Asiakaskokemuksen johtamisessa yksi keskeinen käsite on asiakkaille luotava arvo. Arvo asiakkaalle muodostuu samoin kuin asiakaskokemus, eli subjektiivisen kokemuksen kautta. (Löytänä & Korkiakoski, 2014.) Vargo ja Lusch (2004) ovat tuoneet tutkimuksissaan erityisesti esiin tuotekeskeisen logiikan (GLD, Goods-dominant logic) ja palvelukeskeisen logiikan (SDL, Service-dominant logic). Tuotekeskeisessä logiikassa konkreettinen tuotos on ollut keskiössä, kun taas palvelukeskeisessä logiikassa aineettomuus, vaihtoprosessit ja suhteet ovat tarkastelussa. Heidän mukaansa tuotekeskeisestä logiikasta on kuitenkin siirrytty palvelukeskeiseen logiikkaan, sillä asiakkaat eivät osta pelkästään tavaroita tai palveluita, vaan palveluita, jotka tarjoavat arvoa. Vaihtoarvo kuvaa tuotteen hintaa ja arvoa vaihtaessa, kun taas käyttöarvo on tuotteen käytöstä tai tuotteesta koettu arvo. Palvelukeskeisessä logiikassa on kyse näkökulman laajenemisesta asiakkaan auttamiseen arvon luomisessa.

Vargo ja Lusch (2004) ovat määritelleet arvon yhteisluonnin (value co-creation), jonka mukaan arvo syntyy, kun kuluttaja ja tuottaja yhdistävät resurssejaan. Tällöin arvoa syntyy molemmille osapuolille. Arvonluonti on prosessi, joka ei lopu tuotteen valmistukseen, vaan se perustuu jatkuviin prosesseihin, jossa tuotteen ostamisen jälkeen asiakkaan tulee oppia käyttämään ja mukauttamaan tuotetta omiin käyttötarpeisiinsa. Asiakkaan käyttäessä tuotetta hän jatkaa kulutusta, arvonluontiprosessia ja sen markkinointia. Asiakkaasta tulee ensisijaisesti operanttiresurssi eli yhteisluoja, eikä operandiresurssi eli kohde, joille operaatio tehdään tai tuotetaan. Operanttiresurssi tarkoittaa aineetonta ja näkymätöntä resurssia, kuten ydinosaamista tai organisaatioprosesseja eli niitä, jotka tekevät operandeja resursseja. Operanttiresurssi voidaan ottaa mukaan koko arvoon ja palveluketjuun, toimiessaan näiden operandien resurssien suhteen.

Myöhemmin tuotekeskeistä ja palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa on kuitenkin arvoiteltu ja niissä on nähty kyseenalaisia piirteitä. Heinonen ja muut (2010) ovatkin ehdottaneet näiden tilalle palveluiden asiakaskeskeistä logiikkaa (CDL, Customer-dominant logic). Asiakaskeskeisessä logiikassa on kysymys siitä, miten yritykset voivat tukea asiakkaiden jatkuvia toimia ja kokemuksia. Tämä tarkoittaa, että lopputulos ei saisi olla vain palvelua, vaan asiakaskokemusta ja siitä seuraavaa käyttöarvoa asiakkaalle heidän omassa kontekstissaan.

Asiakaskeskeinen lähestymistapa ei ole uusi vaan jo Levitt (1960) väitti, että yritykset ovat liian keskittyneitä omiin tuotantoprosesseihinsa eivätkä ole riittävästi suuntautuneet asiakastyytyväisyyteen. Hänen mukaansa johdon tulisi tunnistaa, kuinka organisaatio voi tuottaa asiakastyytyväisyyttä ja luoda prosesseja, jotka mahdollistavat tyytyväisyyden saavuttamisen, ja vasta tämän jälkeen tunnistaa resursseja, joilla se toteutetaan. Myös Drucker (1974) tuki tätä näkemystä ja totesi, että liiketoiminta alkaa asiakkaan tarpeista, todellisesta tilanteesta ja arvoista. (Drucker, 1974; Levitt, 1960; Heinonen ja muut, 2010.)

### 2.3.2 Asiakaskeskeinen organisaatiokulttuuri ja johdon sitoutuminen

Peppers ja Rogers (2017) määrittelevät asiakaskeskeisyyden (customer centricity) koko yrityksen kattavaksi liiketoimintastrategiaksi, jonka avulla asiakaskohtaiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Organisaatiokulttuurilla taas tarkoitetaan Scheinin (2010) mukaan ryhmän jaettuja tiedostamattomia perusolettamuksia, jotka ryhmä on oppinut ratkaistessaan sen ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Nämä perusolettamukset on koettu hyviksi ja ne on päätetty opettaa uusille jäsenille oikeina tapoina toimia, ajatella ja tuntea suhteessa edellä mainittuihin ongelmiin. Groysberg, Lee, Price ja Cheng (2018) korostavat kulttuurin olevan organisaation tiedostamaton sosiaalinen järjestys, ja se muokkaa organisaation jäsenten asenteita sekä käyttäytymistä monin tavoin.

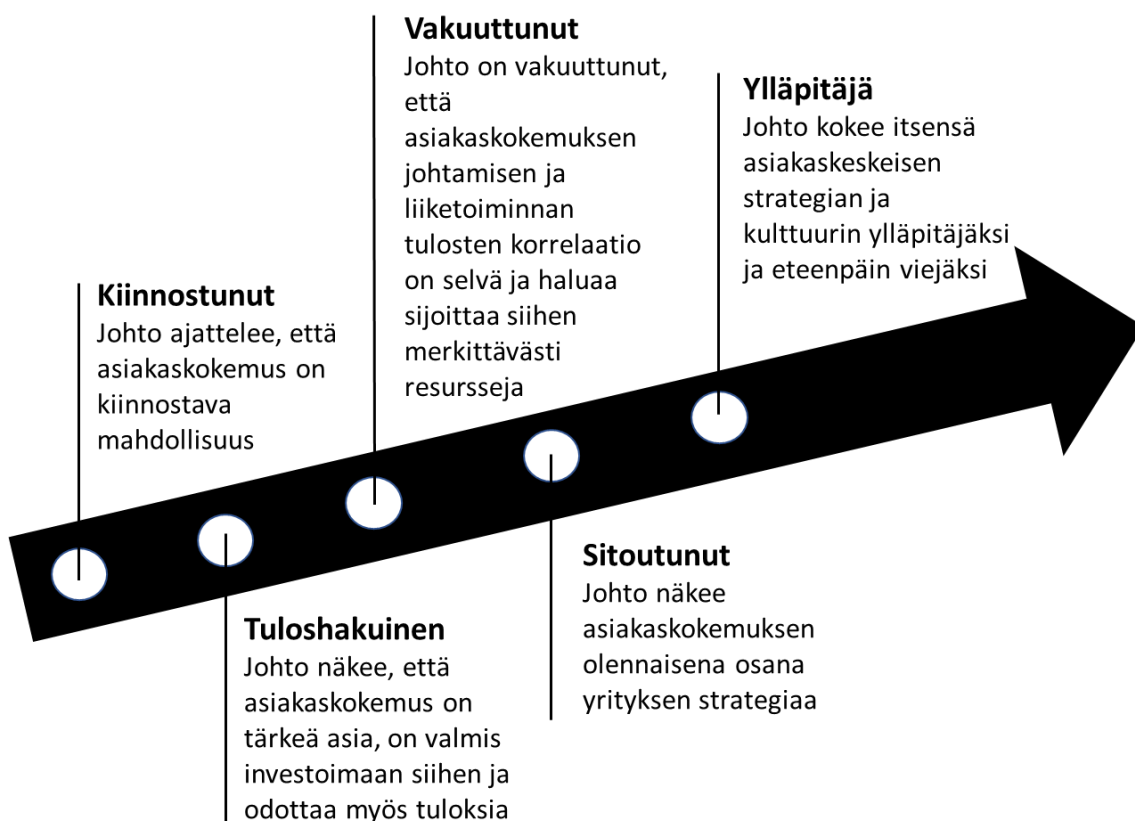
Organisaation strategiassa tulisi määritellä millainen on merkityksellinen ja kilpailuetuun johtava asiakaskokemus. Määrittelyn kuuluisi olla konkreettista, eikä vain yleisellä tasolla tapahtuvaa puhetta asiakaskokemuksen parantamisesta. Strategian tulisi olla operationalisoitavaa ja organisaation tulisi perehtyä asiakaskokemuksen johtamisstrategiaan. Keskeinen lähtökohta on johtamisen kytkeytyminen osaksi koko organisaation johtamisjärjestelmää. Asiakaskokemuksen johtaminen sisältää toimintaa, resursseja ja prosesseja ohjaavaa johtamistapaa, eikä se ole pelkästään vain viestittävä projekti. (Saarijärvi & Puustinen, 2020.)

Kun asiakas laitetaan yrityksen keskiöön, auttaa se yritystä tuottamaan asiakkailleen arvoa. Monesti asiakaskokemuksen johtaminen voidaan mieltää vain asiakaspalvelun toimintatavaksi, mutta asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka sisältää kaikki yrityksen suoraan tai välillisesti asiakkaisiin kosketuksessa olevat toiminnot, kuten asiakaspalvelu, tuotanto, markkinointi, myynti, talous ja henkilöstöjohtaminen. Asiakaskokemuksen johtamiseen kuuluvat organisaation sisäiset toimet työntekijäkokemuksen kautta, joka tarkoittaa asiakaskeskeistä johtamistyyliä. (Schmitt, 2003; Löytänä & Korteso, 2011; Peppers & Rogers, 2017.) Vargo ja Lusch (2004) huomautta-

vatkin, että teollisen yhteiskunnan myötä yhä harvempi työntekijä on kuitenkin vuorovaikutuksessa suoraan asiakkaiden kanssa, eikä suurin osa organisaatiosta työskentele asiakasrajapinnassa. Tähän ovat syynä suuret, byrokraattiset ja hierarkkiset organisaatiot.

Organisaatiokulttuuri on yrityksille merkityksellinen, ja erityisesti asiakaskeskeinen kulttuuri erottaa yritykset markkinoilla. Keskittymällä asiakaskeskeisyyteen yritys voi saavuttaa pitkäaikaista kilpailuetua. Johdon vaikutuksella ja organisaation ylimmällä johdolla koetaan olevan erityisesti vaikutusta työntekijöiden asiakaslähtöisyyteen. Organisaatiossa pitäisikin olla yhteinen ymmärrys siitä, miksi asiakaskokemus on organisaatiolle tärkeää, eikä asiakaskokemuksen tulisi olla vain ylhäältä alaspäin implementoitava projekti. (Kakabadse, Savery, Kakabadse & Lee-Davies, 2006; Kakabadse, Kakabadse & Lee-Davies, 2005; Saarijärvi & Puustinen, 2020.) Strategian muuttuminen asiakaskeskeiseksi on kuitenkin pitkä matka, jonka vuoksi sen vieminen käytäntöön on haasteellista. Asiakaskokemus onkin monesti valittu strategiseksi kilpailukeinoksi, koska muut kilpailukeinot kuten halvin hinta, ylivertainen tuote tai tehokkain jakelu eivät ole enää relevantteja. Asiakaskeskeisen kulttuurin muodostumisen aikana koetaan monia uhkia ja haasteita, ja sen implementointi yritykseen kestää useita vuosia. (Löytänä & Korkiakoski, 2014.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014) korostavat myös johdon sitoutuneisuutta, ja heidän mukaansa sitoutuneisuus vaikuttaa siihen, kuinka tärkeänä asiakaskokemusta todellisuudessa pidetään koko yrityksessä. Johdon sitoutumisen tasot on kuvattu kuviossa 4. Johto voi olla kiinnostunut asiakaskokemuksesta mahdollisuutena, jolloin se on yleensä jätetty vain operatiiviselle tasolle. Mikäli sitoutumisen taso on tuloshakuinen, odottaa johto sitoutumisen tuloksien näkyvän ja siihen ollaan valmiita panostamaan. Vakuuttuneella tasolla johto taas näkee tuloksien vaikuttavan liiketoimintaan, mutta se ei ole kuitenkaan vielä osana yrityksen strategiaa. Sitoutuneella tasolla asiakaskokemuksen ymmärretään osana yrityksen strategiaa, ja ylläpitäjän tasolla taas johto kokee itsensä strategian ylläpitäjäksi. (Löytänä & Korkiakoski, 2014.)



**Kuvio 4.** Johdon sitoutumisen asteet (Löytänä ja Korhioakoski, 2014).

Asiakaskokemuksen johtamisessa eteneminen strategiatasolta konkreettiseen johtamiseen on olennaista se, että strategia saadaan jalkautumaan yritykseen niin, että siitä tulee todellista asiakkaalle asti (Löytänä & Korhioakoski, 2014). Tällöin vain asiakkaan todellisella kokemuksella on merkitystä. Useimmiten yritys pyrkii aluksi poistamaan ne kipupisteet, joita asiakkaille aiheutuu. Näitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelun tai laskutusprosessien parantaminen. Lupaukset vievät yritystä asiakaskeskeisempään suuntaan, ja tärkeintä onkin siis varmistaa, että yritys voi lunastaa asiakkailleen antamansa lupaukset. Johtamisen tulokset näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä. Bhattacharjee, Müller ja Roggenhofer (2016) näkevät puolestaan, että johtajien tulee sitoutua kolmella tasolla asiakaskeskeiseen organisaatioon. Asiakaskeskeisen rakenteen tulee raportoida tuloksista toimitusjohtajalle, sekä edistää yksiköiden välistä yhteistyötä. Johtajien on myös sitouduettava käyttäytymään ja toimimaan roolimalleina työntekijöille asiakaskokemustavoit-

teiden saavuttamiseksi, jonka lisäksi tavoitteiden tarkentaminen ja vahvistaminen pitkällä aikavälillä ovat tärkeitä. Oikeanlaisten mittareiden ja kannustinjärjestelmien rakentaminen on kriittistä, jotta siiloutuneet yksiköt voitaisiin yhdistää ja tehdä niistä tehokkaita rajat ylittäviä ryhmiä.

### **2.3.3 CEM-malli**

Homburg ja muut (2017) näkevät tutkimuksessaan asiakaskokemuksen johtamisen (CEM) koskevan koko yritystä laaja-alaisesti, ja he jakavat käsitteen kulttuurisen markkinaverkoston ajattelutavaksi, yrityksen arvoa parantavaksi strategiseksi suunnitteluksi ja organisaation monitahoisuuden huomioimisen mahdollistavaksi dynaamiseksi järjestelmäksi. Määritelmä sisältää kulttuurisen ajattelutavan kohti asiakaskokemusta, strategiset ohjeet asiakaskokemuksen suunnittelulle ja organisaation kyvyn jatkuvaan asiakaskokemuksen uudistamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi ja pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden ylläpitämiseksi.

Kulttuurisen markkinaverkoston ajattelutapa on johtajien kuvaus siitä, että CEM on yrityksen sisäinen kulttuuri ja asiakaskeskeinen suuntautumistapa. Kulttuurillinen ajattelutapa viittaa organisaation sisällä tapahtuviin asioihin ja se vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. (Homburg ja muut, 2017; Challagalla, Murtha & Jaworski, 2014.) Strategiset suuntauokset taas viittaavat asiakkaan päädyssä tapahtuviin toimenpiteisiin ja erityisesti nämä näkyvät asiakkaalle. Strateginen asiakaskokemuksen suunnittelu koostuu neljän eri strategisen suunnan johtamisesta, jotka ovat kosketuspisteiden temaattinen yhteenkuuluvuus, kosketuspisteiden yhdenmukaisuus, kosketuspisteiden kontekstiherkkyys ja kosketuspisteiden yhdistyvyys. Nämä tulee ottaa huomioon, kun suunnitellaan asiakkaiden kosketuspisteitä ja tehdään strategisia päätöksiä. Asiakaskokemuksen kehittämisen strategiset ohjenuorat vaikuttavat koko yrityksen toimintatapoihin ja organisaation toimintaan. (Homburg ja muut, 2017; Brakus ja muut, 2009; Challagalla ja muut, 2014.) Organisaation monitahoisuuden huomioimisen mahdollistava dynaaminen järjestelmä voi-



daan nähdä ajattelutavan, sekä strategisten ohjeiden ja ratkaisujen jatkumona. Jatkuvaan uudistamiseen kuuluvat tavoitteet liittyvät pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden saavuttamiseen ja sen ylläpitämiseen. (Homburg ja muut, 2017.)

Homburg ja muut (2017) ovat kehittäneet näiden pohjalta asiakaskokemuksen johtamiseen neljä eri mallia, jotka ovat kuvattuna kuviossa 5 ja ne ilmenevät eri tavoin erilaisissa yrityksissä. Johtamiseen vaikuttavat erityisesti yrityksen koko ja liiketoimintamalli, joten malleissa yritykset on jaettu pieniin-, keskiuuriin- sekä suuriin yrityksiin, ja toisena ulottuvuutena on yrityksen transaktio ja relaatiövaihto. Erilaisissa yrityksissä asiakaskokemuksen johtamista on painotettu eri tavoin kolmen määritellyn pääresurssin kautta, jotka ovat: kulttuurinen ajattelutapa, strateginen suunta ja yrityksen kyvyt.

|                  | Transaktionaalinen   | Relationaalinen   |
|------------------|--|---|
| Pk-yritykset     | <p><b>CEM malli 1</b></p> <p><b>Ajattelutapa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemusten luominen</li> </ul> <p><b>Yrityksen strateginen suunta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosketuspisteiden yhdenmukaisuus</li> </ul> <p><b>Yrityksen kyvykkydet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosketuspistepolkujen jatkuva seuranta</li> </ul>     | <p><b>CEM malli 2</b></p> <p><b>Ajattelutapa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemusten luominen</li> </ul> <p><b>Yrityksen strateginen suunta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosketuspisteiden kontekstiherkkyys</li> </ul> <p><b>Yrityksen kyvykkydet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosketuspisteiden mukauttaminen yhdessä asiakkaiden kanssa</li> </ul> |
| Suuret yritykset | <p><b>CEM malli 3</b></p> <p><b>Ajattelutapa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosketuspistepolut</li> </ul> <p><b>Yrityksen strateginen suunta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosketuspisteiden temaattinen samankaltaisuus</li> </ul> <p><b>Yrityksen kyvykkydet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosketuspisteiden priorisointi</li> </ul> | <p><b>CEM malli 4</b></p> <p><b>Ajattelutapa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liittoumat</li> </ul> <p><b>Yrityksen strateginen suunta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosketuspisteiden yhdistettävyys</li> </ul> <p><b>Yrityksen kyvykkydet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosketuspistepolkujen suunnittelu</li> </ul>                                      |

**Kuvio 5.** Neljä eri CEM-mallia (Homburg ja muut, 2017).

*Ensimmäisessä mallissa* olivat pk-yritykset, joiden ydinliiketoimintamalli korosti kulttuurista ajattelutapaa. Yleensä nämä yritykset ovat sitoutuneet sisäisesti noudattamaan yrityksen määrittelemää visiota asiakaskokemuksesta, jonka avulla luodaan asiakasuskolli-

suutta. Nämä yritykset keskittyvät myös yhdenmukaisiin kokemuksiin eri kosketuspisteissä sekä kosketuspisteiden jatkuvaan seurantaan ja optimointiin. *Toinen malli* koski myös pk-yrityksiä ja mallissa tuli vahvasti esiin asiakaskokemuksen johtamisen kyvykkyydet, kuten palvelukeskeinen logiikka arvon yhteisluonnissa. Nämä yritykset mukauttavat kosketuspisteensä yhteistyössä asiakkaiden kanssa esimerkiksi tekemällä pilottitestauksia. Tässä mallissa ei kuitenkaan korostettu paljoakaan strategisia suuntauksia. Mallissa keskitytään pääsääntöisesti kokemuksellisuuteen, jossa asiakkaat otetaan mukaan suunnittelemaan ja muokkaamaan kosketuspisteitä. Malliin yhdistyy osaaminen, asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvien kyvykkyyksien parantaminen, sekä tietämyksen hyödyntäminen yhdessä asiakkaiden kanssa. (Homburg ja muut, 2017; Vargo & Lusch, 2008.)

Kolmannessa ja neljännessä mallissa käsiteltiin suuryrityksiä. *Kolmannessa mallissa* yrityksillä on kaupallinen transaktionaalinen ydinliiketoiminta. Mallissa korostettiin eniten strategisia suuntauksia sekä yrityksen kyvykkyyksiä. Nämä yritykset hyödyntävät eniten kosketuspisteiden monipuolisuutta ja tuovat kosketuspisteitä moniin eri kanaviin. Tämä voi johtua osittain kilpailusta, koska se vaatii yrityksiä panostamaan sellaisiin toimintoihin, että asiakkaiden huomio saavutetaan. *Neljäs malli* keskittyi taas yrityksiin, jotka pyrkivät jatkuviin asiakassuhteisiin. Tässä mallissa painotettiin näitä kaikkia kolmea suuntausta. Asiakaskokemuksen johtamisessa painotettiin strategisia suuntauksia, mutta myös yrityksen sisäistä kulttuurista ajattelutapaa pidettiin tärkeänä, koska yritykset vaihtavat transaktioliiketoiminnasta relaationaaliseen toimintaan. Mallissa organisaatiot suunnittelevat jatkuvasti ja yksityiskohtaisesti asiakkaiden kosketuspisteitä. (Homburg ja muut, 2017.) Tutkimuksen kohteena oleva yritys kuuluu malliin neljä, sillä kyseessä on suuri yritys, joka kehittää näitä kaikkia kolmea suuntausta jatkuvasti, pitäen myös sisäistä kulttuuria tärkeänä. Case-yritys suunnittelee jatkuvasti asiakkaiden kosketuspisteitä.

#### **2.3.4 Mittaaminen osana asiakaskokemuksen johtamista**

Mittaaminen on tärkeä osa asiakaskokemuksen johtamista. Yrityksen tulisikin ymmärtää nykytilanteensa ennen kuin tehdään liian suuria investointeja asiakaskokemukseen panostamisessa, ja mittareiden avulla voidaan saada tukea päätöksien tekemiseen. Pelkät

taloudelliset mittarit eivät voi olla ainoita mittareita asiakaskokemuksen johtamisessa. Taloudellisten mittareiden perusteella voidaan tulkita, kuinka strategia on implementoitunut osaksi yritystä, mutta näiden lisäksi tarvitaan myös mittareita, jotka auttavat asiakaskeisyyden lisäämisessä. Mittarit on hyvä asettaa asiakasmittareihin, henkilöstömittareihin ja taloudellisiin mittareihin. Asiakasmittareilla mitataan asiakkaiden kokemuksia, taloudellisilla mittareilla liikevaihtoa ja muita tunnuslukuja sekä henkilöstömittareilla johdetaan kulttuurin muutosta asiakaskeisempään suuntaan. (Löytänä & Korhikoski, 2014.)

On olemassa monipuolisia asiakasmittareita asiakaskokemuksen mittaamiseen, kuten asiakastytyvyyden ja asiakkaiden sitoutumisen mittaaminen. Mittaamisen kohteena voivat olla myös palvelukohtaamisten laatu, sekä itse palvelukokemus, joihin sisältyy eri ulottuvuuksina tuotekokemus, lopputulos, totuuden hetket ja mielenrauha. (Zolkiewski, Story, Burton, Chan, Gomes, Hunter-Jones, O'malley, Peters, Raddats & Robinson, 2017.) Monet yritykset, jotka pyrkivät kasvamaan kasvattamalla uskollista asiakaskuntaansa, investoivat paljon aikaa ja rahaa asiakastytyvyyden mittaamiseen. Suurin osa yritysten käyttämistä mittareista on monimutkaisia ja tuottavat epäselviä tai vaikeasti tulkittavia tuloksia. Tulokset eivät myöskään välttämättä suoraan korreloi voittojen tai kasvun kanssa. (Reichheld, 2003.)

Yksi tunnetuimmista asiakasmittareista on Reichheldin (2003) kehittämä NPS eli Net Promoter Score -mittaristo, joka mittaa asiakaskokemusta. Sen luotettavuudesta on myös eriäviä näkemyksiä. NPS-mittari perustuu tilastollisesti pätevään otokseen ja siinä kysytään ”kuinka todennäköistä on, että suosittelisit yritystämme ystävällesi tai kollegalle?”. Mittaristo perustuu vastauksiin ja ryhmittelee asiakkaat sen perusteella, miten todennäköisesti he suosittelevat yritystä. Vastaukset jakautuvat kolmeen ryhmään: 9–10 (suosittelevat erittäin todennäköisesti), 7–8 (ovat passiivisesti tyytyväisiä) ja 0–6 (suosittelevat erittäin epätodennäköisesti). Jotkut yritykset ilmoittavat NPS:n sisäisissä kanavissaan jopa päivittäin tai viikoittain, ja tulos näkyy kuukausittain osakkeenomistajien vuosiker-

tomuksissa (Verhoef ja muut, 2016). Myös Reichheld (2003) toteaa, että mittauksen tuloksia tulisi käyttää lähettämään selkeä viesti johtajille ja työntekijöille. Yrityksen tulee varmistaa, että henkilökunta tietää keistä asiakkaista he ovat vastuussa, ja että kaikki hyväksyvät kyselyn käytön ja sen tulokset. Tulokset tulisi jakaa läpinäkyvästi koko organisaatiossa, ja ne tulisi julkaista säännöllisesti. Tämän jälkeen voidaan laskea kustannukset, jotka vaaditaan kasvua varten. Yritykset tarvitsevat enemmän promoottoreita ja vähemmän arvostelijoita, sillä mikäli asiakkaita lähtee, nousevat yrityksen kustannukset.

Henkilöstömittarit sisältävät asiakaskokemuksen rakentamisen strategiseksi kilpailueduksi. Kvalitatiivisilla mittareilla voidaan analysoida strategian läpimenoa henkilöstölle. Näitä mittareita ovat yritystason käyttäytyminen, joka sisältää työntekijät toimitusjohtajasta asiakaspalvelijaan, työtehtäviin liittyvä käyttäytyminen sekä johdon käyttäytyminen, jossa tutkitaan johdon tukea asiakaskokemuksen rakentamisessa. Yksi tällaisista mittareista on eNPS, jonka avulla voidaan kysyä työntekijöiden työpaikan suositteluhalukkuutta ystäville ja tutuille. (Löytänä & Korhikoski, 2014.) Asiakaskokemusmittarit tulisivat linkittää myös työntekijöiden kannustin- ja palkitsemisjärjestelmiin, sillä oikeanlaiset mittarit viestivät siitä, että heidän työllään on tärkeä merkitys asiakastytyvyyden kannalta. Mittareita asettaessa tulee huomioida, että ne ovat ymmärrettävät, saavutettavat ja ne kannustavat työntekijöitä oikeanlaiseen toimintaan. (Saarijärvi & Puustinen, 2020.) Yrityksen olisi myös hyvä vaikuttaa tuloksiin sitomalla palkitseminen hyvien tulosten saavuttamiseen tai tulosten parantamiseen (Reichheld, 2003). Erityisesti henkilöstömittarit ovat tärkeitä tämän tutkimuksen kannalta.

Asiakaskeskeinen organisaatio on yleensä myös strateginen tavoite. Strategian käytännön toteutumista mitataan monesti suorituskykytavoitteiden kautta, jotka kohdistuvat organisaatioon tai jonkin sen osan mittaamiseen. Näitä voidaan mitata suorituskykymit-tareilla (key performance indicators), joiden avulla tulkitaan suorituskykyä saavuttaa tavoitteet. Suorituskyvyn johtamisessa korostuvat tavoitteiden asetanta ja niiden saavuttamisen seuranta. Myös tasapainotettu tuloskortti (balanced scorecard) asettaa mitta-

riksi monen näkökulman yhteenliittymän ja ne sisältävät monesti neljä näkökulmaa: rahoitusnäkökulma, asiakasnäkökulman, sisäisen näkökulman, kuten tehokkuuden ja oppimisnäkökulma, jotka kohdistuvat pitkän aikavälin suorituskykyyn. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regné, Evans, Kerridge & Pyle, 2017.)

Taloudellisia mittareita voivat olla lojaliteetti, suositteluhaluus, asiakashankinta, voitto, uusien asiakkaiden arvo, elinkaariarvo, osuus nykyasiakkaiden budjetista ja palvelukulut. On tärkeä tunnistaa yrityksen nykytila, ja määrittellä mihin jatkossa halutaan vaikuttaa, sillä mittareiden oikealla valinnalla voidaan ohjata tekemisen suuntaa. Tunnistamisen kannalta tulee verrata valittujen taloudellisten mittareiden ja asiakasmittareiden välisiä tuloksia, ja löytää korrelaatiot niiden välillä. (Löytänä & Korhonen, 2014.)

## **2.4 Sisäinen markkinointi asiakaskokemuksen johtamisen keinona**

Tässä tutkielmassa sisäistä markkinointia käsitellään asiakaskokemuksen johtamisen keinona, ja sisäisen markkinoinnin implementointia sovelletaan mallina asiakaskeskeisen strategian implementoinnissa. Sisäisen markkinoinnin avulla pyritään parantamaan organisaation palveluhenkisyttä ja asiakaskeskeisyyttä, ja se tarjoaa työkalut ja laajan valikoiman johdettavia toimenpiteitä, jotka voidaan implementoida osaksi työntekijöiden toimintaa. (Grönroos, 2015.)

Sisäistä markkinointia (IM, Internal marketing) ehdotettiin ensimmäisiä kertoja ratkaisuksi jo 70-luvulla. Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena oli vastata siihen, että korkealaatuisen palvelun tuottaminen koettiin ongelmalliseksi. (Rafiq & Ahmed, 2000.) Sisäisellä markkinoinnilla on laajasti eri määritelmiä. Schultzin (2004) määritelmän mukaan sisäinen markkinointi on ennen kaikkea johtamisen suunta, joka sisältää toimintaa ja toimenpiteitä. Nämä asiat organisaatio implementoi osaksi toimintaa, yrittäessään luoda työntekijöille ja sidosryhmille tukea, ohjelmia ja prosesseja. Tätä kaikkea tarvitaan organisaation määrittelemien tavoitteiden saavuttamiseksi. Samansuuntaisen näkemyksen jakaa myös Ballantyne (2000), joka korostaa toteutettujen toimenpiteiden merkitystä ulkoisen suhteiden parantamiseen kokonaisvaltaisen lähestymistavan avulla. Sisäinen

markkinointi on strategia sisäisten suhteiden kehittämiseksi, jossa henkilöstön päätökset, itsenäisyys ja osaaminen muutetaan asiakassuhteiden laadun parantamiseksi. Rafiq ja Ahmed (2000) näkevät sisäisen markkinoinnin kehittyneen kolmen erillisen toisiinsa kietoutuneen tekijän kautta, jotka ovat: työntekijän motivaatio ja tyytyväisyys, asiakaslähtöisyys ja strategian toteutus tai muutoksenhallinta.

*Työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys:* Suuri osa kirjallisuudesta keskittyy työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Näiden näkemysten mukaan ajatellaan, että työntekijällä on tärkein vaikutus asiakastyytyväisyyteen. (Rafiq & Ahmed, 2000.) Sisäisen markkinoinnin johtamistavassa on tavoitteena se, että jokainen työntekijä motivoituu ja tekee hänen vastuullaan olevat tehtävät mahdollisimman hyvin. (Grönroos, 2015.) Henkilöstön motivoitumiseen vaikuttaa se, että hän kokee tekevänsä arvostettua työtä. Grönroos (2000) määrittelee sisäisen markkinoinnin päämääräksi hyvien työntekijöiden palkkaamisen ja heidän säilyttämiseensä työyhteisössä. Päämääränä on myös työntekijöiden motivoiminen asiakaslähtöiseen palveluun ja halukkuuteen markkinoida yrityksen tuotteita. (Grönroos, 2000; Lahtinen & Isoviita, 2001.) Tilanteissa, joissa palvelun laatu on yksi ainoista tekijöistä, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan, ovat henkilöstön motivaatio, säilyttäminen ja vetovoima erityisen kriittisiä (Rafiq & Ahmed, 2000).

Rafiq ja Ahmed (2000) kuitenkin kritisoivat näkemystä, jossa työntekijöitä kohdellaan asiakkaina sillä työntekijät voivat kokea, että tuotteet ja ideat, joita heille myydään eivät ole hyödyllisiä tai haluttuja. Työntekijät eivät myöskään saa itse valita yrityksen tuotteita, jolloin voi olla kyse tilanteesta, jossa työntekijöiden on hyväksyttävä tuotteet pakotetusti. He pitävät myös työntekijä asiakkaana -käsitettä kyseenalaisena, sillä se antaa kuvan siitä, että ulkoiset asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat tärkeämpiä kuin työntekijöiden tarpeet.

*Asiakaslähtöisyys:* Grönroos (1981) totesi, että vuorovaikutteisessa markkinoinnissa on välttämätöntä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen. Ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus ei ole vain sitä, että vaikutettaisiin ostopäätöksiin, vaan myyjän ja ostajan vuo-

rovaikutustilanne on organisaatiolle mahdollisuus markkinointiin. Tämän hyödyntäminen vaatii sen, että henkilöstö on asiakaslähtöinen. Ei siis riitä pelkästään, että työntekijät suoriutuvat paremmin, vaan heidän tulee olla myös myyntihenkisiä. Lisäksi tehokas palvelu edellyttää hyvää vuorovaikutusta sekä asiakasrajapinnan, että tukihenkilöstön välillä. Grönroos (1985) laajensi tätä näkemystä myöhemmin ja totesi, että sisäisellä markkinoinnilla voidaan motivoida henkilöstöä kohti asiakastietoisuutta ja myyntihenkisyyttä vaikuttamalla markkinoinnillisten lähestymistapojen kautta yrityksen sisäisesti. (Grönroos, 1981; Grönroos, 1985; Rafiq & Ahmed, 2000.)

*Sisäinen markkinointikonsepti laajennettiin strategian toteuttamiseen ja muutosten hallintaan:* Viimeisessä vaiheessa tunnistettiin strategian toteuttamisen mahdollisuudet. Rafiq ja Ahmed (1993) esittelivät näkökulman, jonka mukaan sisäisen markkinoinnin tavoitteena on muutosvastarinnasta selviäminen, jotta työntekijöitä pystytään muuttamaan, ohjaamaan ja motivoimaan toteuttamaan yrityksen strategiaa. Pyrkimyksenä on ohjata työntekijät kohti sellaista käyttäytymistä, jota yritys vaatii ja nämä muutokset todennäköisesti edellyttävät sisäistä markkinointia. Mikäli strategioita halutaan implementoida tehokkaammin, on ratkaistava toimintojen välisiä konflikteja. Sisäinen markkinoinnin avulla voidaan vähentää eri osastojen välisiä kuiluja ja eristäytyneisyyttä toisistaan. Jos halutaan vaikuttaa organisaation hitauteen muutosprosesseissa, vaatii se myös sisäistä ohjausta. (Rafiq & Ahmed, 2000.)

#### **2.4.1 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet**

Sisäisen markkinoinnin tavoitteet tulisi kohdistaa markkinoinnin yleiselle tavoitteelle, eli motivoituneen henkilöstön vahvaan kehittämiseen. Kun yrityksellä on johdonmukaiset tavoitteet antavat ne henkilöstölle kuvan siitä, millaisia tuloksia yritys toivoo. (Cätälin ja muut, 2014; Grönroos, 1983.) Yrityksen markkinointitavoitteena on tarjota asiakkaille arvoa ja varmistaa samalla organisaation tulotaso. Tässä yhteydessä kaikkien yritysten on omaksuttava markkinointitutkimukset ylittävä kokonaisvaltainen näkemys, johon sisältyy ajatus siitä, että kaikella on merkitystä. Monet yritykset jättävät tämän näkökulman huomiotta ja keskittyvät vain osittain tai kokonaan ulkoisiin suhteisiin, jolloin voi olla,

että sisäisiä suhteita laiminlyödään. Ulkoisten asiakkaiden suhteiden rakentaminen alkaakin vahvojen sisäisten suhteiden luomisella. (Gummesson, 2003; Cătălin, Andreea & Adina, 2014.) Johdon näkökulmasta sisäinen markkinointi on avainasemassa korkean suorituskyvyn suhteen, koska onnellisempien työntekijöiden saaminen johtaa tyytyväisempiin asiakkaisiin (Filip, Plesea & Moise, 2011; Cătălin ja muut, 2014).

Bruhn (2001) jakaa sisäiset markkinoinnin tavoitteet, jotka on kuvattu taulukossa 2, sisäisiin tavoitteisiin ja ulkoisiin tavoitteisiin, sekä strategiselle tasolle (pitkä tai hyvin pitkä aikaväli) ja taktiselle tasolle (lyhyt tai keskipitkä aikaväli). *Sisäisissä tavoitteissa strategisella tasolla* ovat henkilöstön motivaatio, henkilöstön tyytyväisyys, henkilöstön osallistuminen, henkilöstön uskollisuus ja tietoisuus asiakkaan tärkeydestä. *Ulkoisissa tavoitteissa strategisella tasolla* taas ovat ero kilpailijoihin nähden, uusien asiakkaiden saaminen ja positiivinen suusanallinen viestintä. *Sisäisissä tavoitteissa taktisella tasolla* ovat työntekijöiden tietokanta, työntekijöiden osaaminen ja hyväksyntä. *Ulkoisissa tavoitteissa taktisella tasolla* ovat asiakastyytyväisyys ja asiakaslähtöinen käyttäytyminen.

**Taulukko 2.** Sisäisen markkinoinnin tavoitteet (Bruhn, 2001; Cătălin ja muut, 2014).

|                         | Sisäiset tavoitteet  | Ulkoiset tavoitteet  |
|-------------------------|--|--|
| <b>Strateginen taso</b> | Henkilöstön motivaatio<br>Henkilöstön tyytyväisyys<br>Henkilöstön osallistuminen<br>Henkilöstön uskollisuus            | Ero kilpailijoihin nähden<br>Uusien asiakkaiden saaminen<br>Positiivinen suusanallinen viestintä |
| <b>Taktinen taso</b>    | Tietoisuus asiakkaan tärkeydestä<br>Työntekijöiden tietokanta<br>Työntekijöiden osaaminen<br>Työntekijöiden hyväksyntä | Asiakastyytyväisyys<br>Asiakaslähtöinen käyttäytyminen   |

Organisaatiossa on tärkeää ylläpitää asiakaspalveluhenkilöstön, tukihenkilöstön, tiiminvetäjien, työnjohtajien ja esimiesten suhteita niin, että työntekijät ovat motivoituneet palvelemaan niin sisäisiä kuin ulkoisiakin asiakkaita asiakaskeskeisesti. Työntekijöillä on myös oltava riittävät tiedot ja taidot, sekä tuki niin esimiehiltä kuin sisäisiltä palveluntuottajilta, kuten myös tuki järjestelmille ja tekniikalle. (Grönroos, 2015.) Tsain ja Wun



(2011) tutkimuksen tulokset tukevat väitettä, että sisäinen markkinointi vaikuttaa erityisesti palvelun laatuun sekä organisaatioon sitoutumiseen.

#### 2.4.2 Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet

Ahmed, Rafiq ja Saad (2003) toteavat, että sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa on erilaisia näkemyksiä siitä, millä toimenpiteillä motivaatio ja asiakassuuntautuneisuus voidaan henkilöstön keskuudessa saavuttaa. He ovat listanneet tietyn joukon toimenpiteitä, jotka on kuvattu kuviossa 6. Näillä toimenpiteillä organisaation työntekijöihin voidaan vaikuttaa tehokkaasti motivaation lisäämiseksi sekä asiakaslähtöisen työskentelytavan edistämiseksi. Mallissa sisäinen markkinointi sisältää sekä pehmeitä ja kovia organisaation näkökulmia. Sisäinen markkinointi on strategia, jonka tavoitteena on luoda korkean suorituskyvyn järjestelmä, kun hallitaan toisiinsa liittyviä sisäisen markkinoinnin yhdistelmiä. Tavoitteena on luoda ja saavuttaa vahvemmat yksilölliset sekä organisatoriset ominaisuudet, joiden avulla voidaan vaikuttaa liiketoimintaan. (Ahmed ja muut, 2003.)



**Kuvio 6.** Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet (Ahmed ja muut, 2003).

Näistä toimenpiteistä tulee erottaa strategisen sekä kannustinjärjestelmän hyödyt. Strategisissa palkkioissa motivoidaan oikeanlaista käyttäytymistä, toimintaa ja saavutuksia. Kannustinjärjestelmillä taas tarkoitetaan organisaatioiden käyttämiä järjestelmiä, joilla pyritään luomaan yrityksen kulttuuria palkitsemalla liiketoimintaan liittyvää käyttäytymistä. Tähän liittyvät myös arvot, joita johtajat arvostavat ja organisaatio kannustaa toteuttamaan. (Hale, 1998; Pfeiffer, 1998.)

Myös Grönroosin (2015) näkemyksen mukaan sisäisen markkinoinnin tavoitteita tukevat toimenpiteet sisältävät samoja elementtejä kuin Ahmedin ja muiden (2003) näkemykset, mutta toimenpiteet ovat jaoteltu hieman eri tavalla: *Koulutus* on sisäisen markkinoinnin perusosa, jonka toteuttamiseen tarvitaan usein sisäistä tai ulkoista koulutusta. Tähän voidaan sisällyttää kolmenlaista koulutusta, jotka ovat *kokonaisvaltaisen näkemyksen opettaminen* palvelustrategian toiminnasta ja yksilöiden asemasta suhteessa yrityksen muihin toimintoihin, asiakkaisiin ja ihmisiin. Toisena *myönteisten asenteiden kehittäminen* palvelustrategiaa kohtaan, johon kuuluu asiakaskeskeisyys ja osa-aikainen markkinointi. Kolmantena koulutusmuotona on *työntekijöiden viestintä-, myynti- ja palvelutaitojen kehittäminen*. Koulutusta pidetäänkin yhtenä tärkeimpänä työkaluna, joka sisäisen viestinnällisen tuen kanssa tuottaa tuloksia ja kuuluu asennejohtamisprosessiin. Mikäli näitä kaikkia kolmea osa-aluetta ei kouluteta, voi työntekijän olla vaikea nähdä kokonaiskuvaa ja muuttaa käyttäytymistään. (Grönroos, 2015.) Tsai ja Tang (2008) vahvistavat tätä näkemystä tutkimuksessaan, jonka mukaan koulutusohjelmilla on vahva positiivinen vaikutus palvelun laatuun.

*Johdon antama tuki ja sisäinen vuorovaikutus* ovat tärkeitä, sillä esimiesten, työnjohtajien sekä tiiminvetäjien tulee antaa tukea johtajuuden kautta. Työntekijöitä voidaan tukea: rohkaisemalla, osallistamalla suunnitteluun ja päätöksentekoon, avoimella palautekulttuurilla ja tiedottamisella sekä rohkaisevan ilmapiirin luomisella. *Sisäinen viestinnän* tarkoituksena on antaa työntekijöille tietoa, viestiä strategioista ja uusista toimintatavoista, sekä saada työntekijät hyväksymään ne. (Grönroos, 2015.) Johtajien viestintäosaaminen on tärkeää, sillä heidän täytyy tunnistaa mitkä viestintätavat toimivat parhaiten, millaisia painopisteitä annetaan, milloin ja mille yleisölle, ja kuinka kerätä ja antaa tietoa keskeisiltä toimijoilta viestien välittämiseksi (Gilmore, 2000).

*Henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssien hallinta* ovat yrityksille avainasemassa, sillä on tärkeää saada oikeanlaiset työntekijät yritykseen ja saada heidät pysymään tehtävissään. Tämä yleensä onnistuu hyvän rekrytoinnin ja palkkauksen kautta. Myös työntekijöiden palkitseminen hyvästä suorituksesta on sisäisen markkinoinnin työkalu. Mikäli

palkkiojärjestelmä tukee väärä asioita, eivät laatu ja asiakastyytyväisyys välttämättä ole parhaimmalla tasolla. (Grönroos, 2015.) Myös Tsai ja Wu (2011) suosittelevat liittämään sisäisen markkinoinnin yleisiin strategia- ja palkitsemisjärjestelmiin, erityisesti erilaisten korvausten osalta.

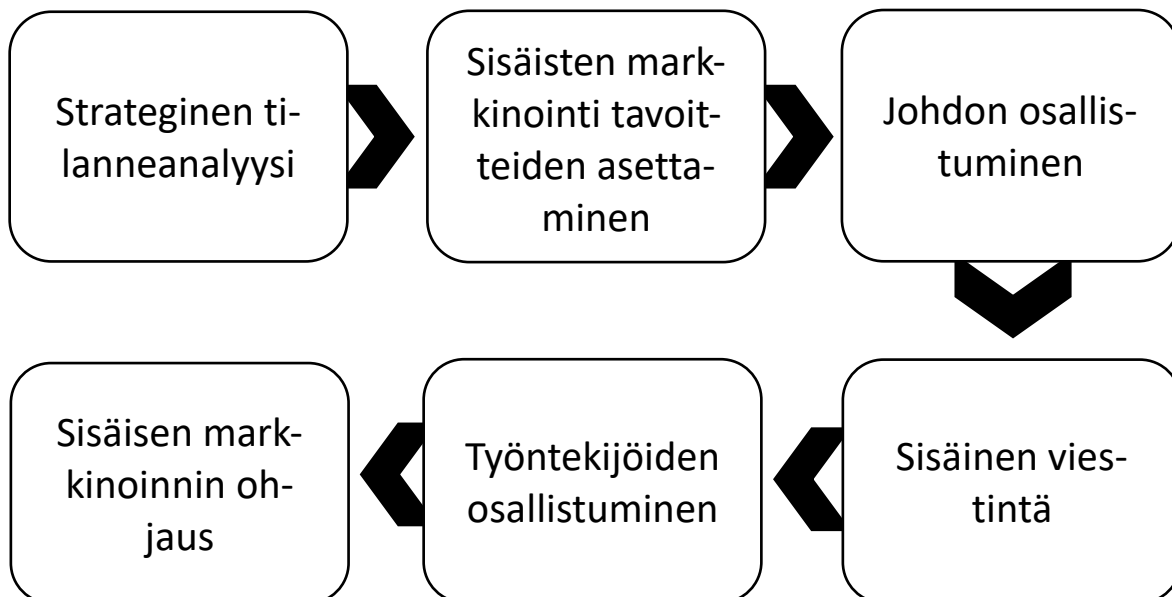
*Ulkoinen joukkoviestintä* sisältää mainoskampanjat, jotka yritys toteuttaa ulkoisille asiakkailleen. Yleensä ei tarpeeksi hyvin ymmärretä sitä, että myös sisäiset työntekijät ovat vastaanottavaisia yrityksen mainonnalle. Yritysten kannattaisi kehittää kampanjoita yhteistyössä sen työntekijäryhmän kanssa, jota myös ulkoinen viestintä koskee. *Järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen* sisältävät tukimuotojen kehittämistä, ja tähän kuuluvat toimivat tukijärjestelmät ja asiakastietokannat. Mikäli nämä tekniset osa-alueet eivät toimi, voi myös työntekijöiden motivaatio laskea ja turhautuminen lisääntyä. *Sisäinen palvelun normalisointi* tarkoittaa sitä, että esimiehet ja työnjohtajat ovat tärkeässä asemassa, jotta työntekijät pääsevät esimerkiksi asiakkaiden kanssa tapahtuneiden stressaavien tilanteiden yli. (Grönroos, 2015.)

*Markkinatutkimusta ja markkinasegmentointia* voidaan käyttää oikeanlaisten työntekijöiden löytämiseen eri tehtäviin. Jatkuva sisäisen markkinoinnin prosessi muodostuu perinpohjaisesta analyysistä palvelustrategiasta, sekä työntekijöiden ja asiakkaiden asenteista. Työntekijät tulee saada ymmärtämään, mitä asiakaskeskeisyys ja vuorovaikutteinen markkinointi yritykselle tarkoittaa, jotta asiakaskeskeisyys voidaan jatkuvasti saavuttaa liiketoiminnassa. (Grönroos, 2015.) Markkinatutkimus on tehokas työkalu, kun halutaan analysoida asiakastyyppejä ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja halut. Sisäisellä markkinatutkimuksella on samanlainen tehtävä kuin ulkoisella, ja sitä käytetään analysoimaan ja ymmärtämään työntekijöitä. (Rafiq & Ahmed, 2003.)

### **2.4.3 Sisäisen markkinoinnin implementointi**

Cätälän ja muut (2014) ovat kehittäneet sisäiselle markkinoinnille mallin, jolla se voidaan implementoida yritykseen. Sisäisen markkinoinnin implementointiprosessi on esitetty kuviossa 7 ja siinä on kuvattu toimenpiteiden sijaan käytännön implementointi. Sisäisen

markkinoinnin toteuttamista organisaatioissa pidetään usein toimintatapana organisaation sisäisten prosessien tehostamiseksi (Bruhn, 2001).



**Kuvio 7.** Sisäisen markkinoinnin implementointi (mukaillen Cätälin ja muut, 2014).

Ensimmäisessä vaiheessa tehdään strateginen tilanneanalyysi, ja siinä keskitytään vahvuuksiin ja heikkouksiin. Strategisen analyysin avulla saadaan lähtökohta parannuksille ja empiirisen tutkimuksen avulla voidaan arvioida nykytilanteen vaikutukset organisaation. Analyysi on jaettu neljään eri pääalueeseen: työntekijöiden suuntautuminen asiakaisiin, yrityksen suuntautuminen henkilöstöön sekä organisaatiokulttuuri ja johtamistyyli. (Cätälin ja muut, 2014.) Oikeanlainen organisaatiokulttuuri on perusta onnistuneeseen sisäisen markkinoinnin toteuttamiseksi ja onnistumiseksi (Rafiq & Ahmed, 2000). Jos organisaatiokulttuuri vaatii muutosta, täytyy sen uudistamiseksi tehdä parannuksia. Yrityksen kulttuurin tulisikin koostua markkinointifilosofiasta, korostaa työntekijöiden saavutuksia sekä yhteenkuuluvuutta ja kannustaa työntekijöitä innovaatioihin. (Cätälin ja muut, 2014.) Johtajuuden avulla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka strategian toteutusvaikeuksiin voidaan vastata. (Sarros & Santora, 2001). Ihmisten kyvyillä, motivaatiolla ja asenteilla on tärkeä rooli sisäisen markkinoinnin implementointiprosessissa. Kun analyysia tehdään, tärkeitä ovat työntekijöiden täyttämät kyselylomakkeet, eri kohderyhmät, sisäiset keskustelut ja benchmarking. (Morgan, 2010.)

Toisena vaiheena strategisen analyysin perusteella on asettaa tarvittavat tavoitteet (Cătălin ja muut, 2014). Näitä tavoitteita käytiin läpi aiemmin kappaleessa 2.4.1. Kolmannessa vaiheessa tätä prosessia on johdon osallistuminen, koska yleisesti tärkeät johtamismuutokset alkavat organisaatiossa johtotasolta ja valuvat sen myötä organisaation alemmille tasoille. Tämä voi toteutua epävirallistenkin johtajien välityksellä. Johdon tuki ja luottamus ovat erittäin tärkeä osa tätä prosessia, sillä sisäinen markkinoinnin onnistuminen riippuukin siitä, kuinka johto osallistuu sisäiseen markkinointiprosessiin ja tukee sitä. Ylimmän johdon täytyy toteuttaa johtamisvisiota, keskittyä johtamiseen sekä oikeanlaisen johtajuuden tukemiseen, koska jokainen työntekijä osallistuu arvon viestimiseen ja välittämiseen asiakkaalle. (Cătălin ja muut, 2014.)

Neljännessä vaiheessa on keskityttävä sisäiseen viestintään. Sisäinen tiedonsiirto on tärkeää, ja se varmistaa tärkeiden viestien välityksen organisaation sisällä. Aiemmin on ajateltu, että sisäinen viestintä keskittyy pääasiallisesti vain esimiesten joukkoviestintään, jossa päätökset ja strategiat on johdettu ylemmältä taholta organisaation alemmille tasoille. (Quirke, 2008.) Sisäinen viestintä koskettaa kuitenkin koko organisaatiota. Sisäisen viestinnän prosessi, joka sisältää henkilökohtaisen johtamisen, sisäisen markkinoinnin, johtajan viestintätaidot sekä lopuksi yrityksen tiedotus- ja viestintäkokonaisuuden. Vain kaikkien edellä mainittujen yhdistelmä voi taata tehokkaan sisäisen viestinnän perustana yrityksen johtamiselle. (Holá, 2012.) Sisäistä viestintää käsitellään laajemmin kappaleessa 2.4.4.

Viides vaihe sisältää työntekijöiden osallistumisen, joka on yhdistelmä toimenpiteitä, ja ne osaltaan lisäävät työntekijöiden sitoutumista toimintaan. Tämä sisältää myös työntekijän tahtotilan toimia tiiminä ja tehdä töitä asiaankuuluvalla panoksella yhteisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Saks, 2006.) On todettu, että mitä korkeampi osallistumisen taso on sisäisiin toimintoihin, sitä enemmän sillä on myönteisiä vaikutuksia työntekijöihin, organisaatioon sitoutumiseen, vahvempaan suorituskykyyn, ja siihen että yrityksestä viestitään positiivisesti ulospäin. Viestintää voi tapahtua kollegoille, ystäville, sosiaaliseen mediaan ja kilpailijoille. (Robinson, Perryman & Hayday, 2004.)

Kuudes vaihe johtaa sisäiseen markkinointiin ja sen toteuttamiseen. Sen tavoitteena on sisäisen markkinoinnin vaikutus sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin (Ballantyne, 2000). Bruhn (2001) pitää keskeisenä kriteerinä strategisen ja taktisen tason hallintaa sekä ulkoisten että sisäisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Edistymistä tulee tarkastella jatkuvasti, jotta voidaan tehdä korjauksia sekä vaikuttaa tarvittaessa kustannuksiin. Vaikutusta sisäisiin asiakkaisiin voidaan tutkia kyselyillä ja haastatteluilla, ja vaikutusta ulkoisiin asiakkaisiin haastatteluilla, asiakastyytyväisyyden ja lojaliteetin tutkimisella.

#### **2.4.4 Sisäinen viestintä**

Holán (2012) mukaan sisäinen viestintä on yhteistyön perusta yrityksessä, ja se on useimmiten monimuotoista. Viestintäprosessi koostuu tiedon antamisesta, vaihdosta ja vastaanottamisesta, ja se perustuu ymmärrykseen sekä palautteeseen. Viestintä on mukana kaikessa johtamistoiminnassa ja sen avulla voidaan ohjata toimintaa ja toimenpiteitä. Viestinnän merkitys korostuu erityisesti uutisissa, tiedoissa, päätöksissä, yrityksen nykyisten asioiden ja tilanteiden selventämisessä sekä suostuttelussa ja vaikuttamisessa. Ruck ja Welch (2012) korostavatkin, että tehokas sisäinen viestintä on edellytys organisaation menestymiselle. Sisäisestä viestinnästä löytyy paljon tutkimusta ja niistä monessa on tunnistettu, että hyvä organisaatioviestintä vaikuttaa yritykseen sitoutumiseen. Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll ja Burnett (2006) toteavat raportissaan, että tärkeimpiä asioita työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon on se, että heillä on mahdollisuus kertoa näkemyksistään johtajille sekä tunne siitä, että tietoa on hyvin saatavilla asioista, joita tapahtuu organisaatiossa. Holán (2012) tutkimuksessa tunnistettiin, että 80 % työntekijöistä on samaa mieltä siitä, että sisäinen viestintä vaikuttaa merkittävästi heidän suorituskykyynsä sekä käyttäytymiseen. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan väittää, että sisäisen viestinnän ja työntekijöiden uskollisuuden välillä on yhteys.

Mazzei, Butera ja Quaratino (2019) puolestaan esittävät, että työntekijöiden viestintä vahvistaa tunnetta siitä, että kuuluu osaksi organisaatiota sekä se rakentaa avointa kulttuuria johtotehtävissä olevien ja muun henkilöstön välille. Avoin kulttuuri kannustaa ja-

kamaan tietoa, luomaan merkityksiä sekä auttaa jakamaan ideoita ja mielipiteitä esimiehen kanssa. Tämä auttaa myös siinä, että työntekijöiden kanssa voidaan keskustella heidän rooleistaan ja tavoitteistaan. Työntekijöiden arvojen ja tavoitteiden linkittäminen organisaation yhteisiin tavoitteisiin on näin helpompi toteuttaa. Holá (2012) toteaa, että tehokas sisäinen viestintä parantaa johtajien roolia ja luo positiivisempia asenteita muutoksiin. Men ja Bowen (2017) kuvailevatkin työntekijöiden viestinnän käsittävän organisaation kaikilla tasoilla tapahtuvan viestinnän. Tämä sisältää myös muodollisen ja epämuodollisen viestinnän, ja työntekijät jakavat sen kautta tietoa, merkityksiä ja tunteita. Postmes, Tanis ja de Wit (2001) toteavat, että viestintä voidaan jakaa horisontaaliseen ja vertikaaliseen viestintään. Horisontaalinen viestintä on luonteeltaan epävirallista ja se kuvaa viestintää kollegoiden ja työntekijöiden välillä, jotka ovat organisaatiossa samalla tasolla. Viestintä sisältää usein sosiaalis-emotionaalista sisältöä läheisten kollegoiden kanssa. Vertikaalinen viestintä taas sisältää strategista tietoa, ja se on enemmänkin viestintää johdon kanssa.

Sisäisen viestinnän agenda koostuu Juholinin ja Tirkkonen-Wanen (2009) mukaan kuudesta tekijästä. *Isoja ja merkityksellisiä asioita*, käsitellään vuorovaikutteisesti ja tällaisia ovat yleensä strategia, strategiset linjaukset ja organisaatiomuutokset. Asioiden vuorovaikutteinen käsittely tähtää siihen, että ihmisillä on kokonaiskuva muutoksista, sekä tarkennettu kuva omasta yksiköstä, tiimistä ja omasta työstä. *Ajantasainen tieto* on tärkeä resurssi työn tekemisen kannalta, jota monimutkaistaa online-maailma, koska se siirtää paljon vastuuta työyhteisöjen jäsenille. Jokaisen täytyy ymmärtää myös roolinsa tiedon välittämisessä sekä vastuu sen tuottamisesta, jalostamisesta ja vaihdannasta. Mikäli ajantasaista tietoa ei ole saatavilla voi tapahtua väärinymmärryksiä, vääriä tulkintoja ja virheitä. Åberg (1997) kuvaileekin tätä operatiivisena työviestintänä, joka sisältää viestinnän, jota tarvitaan työtehtävistä selviytymiseen. Holá (2012) vahvistaa nämä samat näkemykset ja toteaa, että sisäisen viestinnän päätehtävänä on tyydyttää yrityksen kaikkien ihmisten tietotarpeet. Työntekijät tarvitsevat perustietoja työtehtäviensä hoitamiseen, ja tiedot yrityksen tavoitteista ja strategioista lisäävät työntekijöiden luottamusta.

*Tunnelman* tulee olla rento ja vapaamuotoinen, jotta kaikki uskaltavat tuoda omia näkemyksiään esiin, sekä tarpeen vaatiessa kysyä ja kyseenalaistaa. Tähän kuuluu myös kokemus työyhteisöön kuulumisesta, sekä arvostetuksi tulemisesta. *Osallisuudessa ja vaikuttamisessa* on kyse halusta ja valmiudesta osallistua hankkeisiin ja projekteihin. Työntekijöille on merkityksellistä päästä vaikuttamaan asioihin, ja se lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä. Hyvä kokemus syntyy siitä, että päästään vaikuttamaan ja kysytään, keskustellaan ja annetaan palautetta asioista. *Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen* on tärkeää, koska uusi tieto syntyy ja kehittyy vuorovaikutuksessa. Uutta tietoa syntyy siellä missä ihmiset työskentelevät yhdessä. Tieto ja osaaminen siirtyvät monesti kuuntelemalla ja katselemalla. *Työnantajamaine* kuuluu osaksi jokaisen työtä. Organisaation maine heijastuu takaisin yksilöön ja kaikki työntekijät vaikuttavat toiminnallaan organisaation maineeseen. Nämä kaikki yhdistää erilaiset foorumit, jotka ovat työpaikoilla tiedonvaihdannan paikkoja, kuten esimerkiksi keskustelut, sisäiset verkostot, viralliset foorumit ja työfoorumit. (Juholin & Tirkkonen-Wane, 2009.) Asiakaskokemuksen rakentuminen alkaakin yrityksen sisältä ja jatkuu asiakkaan kokemukseen asti (Ballantyne, 2000).

Sisäisestä viestinnästä on tehty paljon tutkimusta ja TowerWatsonin (2010) tutkimuksessa tunnistettiin, että suurin osa yrityksistä viestii hyvin yrityksen teemoista, mutta vain alle puolet yrityksistä onnistuvat viestimään, kuinka työntekijöiden toimet vaikuttavat asiakkaisiin. Nämä tulokset näkyvät taulukossa 3.

**Taulukko 3.** Viestintä yrityksen sisällä (TowerWatson, 2010).

| Keskitetysti toimitetut viestit   | Paikallisesti toimitetut viestit  |
|---|---|
| Uusien ohjelmien ja toimintatapojen edistäminen                           | Auttaa työntekijöitä ymmärtämään liiketoimintaa                             |
| Työntekijöiden kouluttaminen, koskien organisaatiokulttuuria ja arvoja    | Kertominen työntekijöille, kuinka heidän toimintansa vaikuttaa asiakkaaseen |
| Organisaation suorituskykyä ja taloudellisia tavoitteita koskevat tiedot  | Uusien työntekijöiden integroiminen organisaatioon                          |
| Tiedottaa henkilökuntaa heidän kokonaispalkkoidensa todellisesta arvosta. |   |



Holá (2012) väittää, että mikäli viestintä on puutteellista, voi se vaikuttaa työntekijöiden työkäyttäytymiseen tai asenteeseen negatiivisesti. Tämä voi johtua siitä, että työntekijät eivät välttämättä tiedä mitä tulisi tehdä puutteellisten tietojen vuoksi. Työntekijät eivät voi myöskään saavuttaa tavoitteita, mikäli taidoissa tai olosuhteissa on puutteita, eikä henkilöstö välttämättä toimi oikein, jos heillä ei ole huonon viestinnän vuoksi riittävästi motivaatiota saavuttaa työtavoitteitaan.

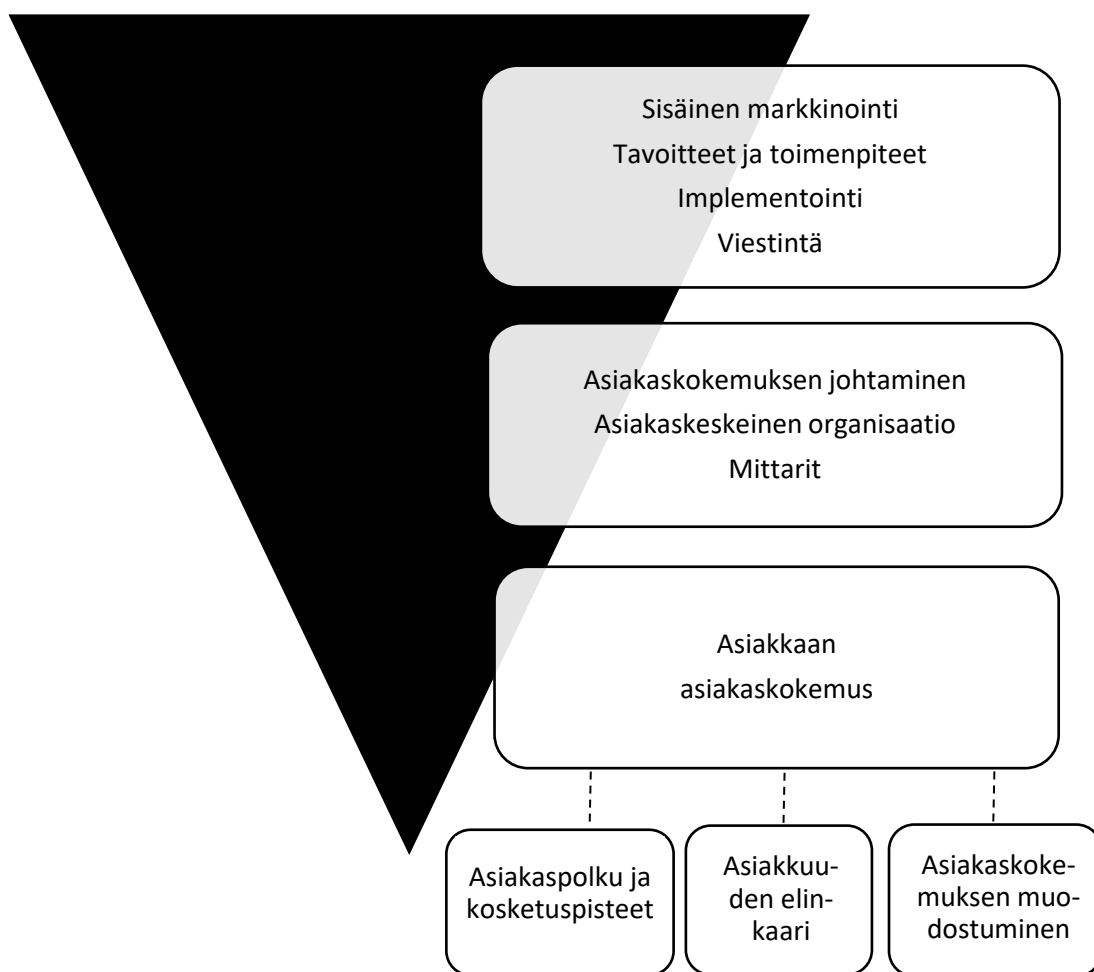
Viestintäkanava vaikuttaa viestinnän vaikuttavuuteen. Eri viestintävälineitä ovat sisäiset työpajat, tehtävien selventäminen ja asettaminen, säännölliset arvioinnit työn suorituksesta sekä riittävät, ajantasaiset ja työntekijöiden työn kannalta tarpeelliset tiedot. (Holá, 2012.) Linjuan (2014) havaitsi tutkimuksessaan, että työntekijät haluavat vastaanottaa tietoa uusista käytänteistä, muutoksista ja tapahtumista sähköpostitse ja henkilökohtaisissa kanavissa. Tutkimuksessa selvisi myös, että interaktiivista, kommunikoivaa ja henkilökohtaista uutta mediaa ei usein ole kunnolla liitetty yritysten sisäiseen viestintäjärjestelmään. Holán (2012) mukaan yrityksillä on viestinnässään myös erityisiä ”kultaisia mahdollisuuksia”, joiden aikana viestit vaikuttavat henkilöstöön erityisesti. Tällaiset tilaisuudet ovat erittäin tärkeitä, ja näitä ovat perehdyttäminen, suorituskyvyn hallinta, uran arviointi ja kehittäminen sekä sisäiset työpajat ja koulutukset.

Voidaankin siis todeta, että sisäisen viestinnän avulla työntekijöitä voidaan sitouttaa ja motivoida tehtäviin. Sen avulla voidaan myös luoda parempaa kulttuuria sekä yhteenkuuluvuutta työyhteisössä. Kun työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan, niin työ tuntuu mielekkäämmältä. Sisäinen viestintä vaikuttaa myös ulkoisesti parempaan asiakaskokemukseen ja se tukee erityisesti asiakaskokemuksen johtamisen strategian implementointia yrityksessä.

## **2.5 Tutkielman teorettinen viitekehys**

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen eli siihen, *mistä osa-alueista asiakaskokemuksen johtaminen koostuu aiemman tutkimuksen mukaan*. Teorettinen viitekehys rakentuu tässä luvussa ja se on kuvattu kuviossa 8. Viitekehys tuo

yhteen aiemmissa luvuissa esitetyt kolmen osa-alueen tärkeimmät teoriat ja käsitteet. Yhdistämällä useita tutkimusvirtoja, kuten asiakaskokemuksen osatekijät, asiakaskokemuksen johtaminen ja sisäinen markkinointi, saadaan lopuksi näkyviin vaikutus suoraan asiakkaaseen.



**Kuvio 8.** Teoreettisen viitekehysten yhteenveto

Teoreettinen viitekehys koostuu asiakaskokemuksen johtamisesta ja implementoinnista sisäisesti organisaatiossa. Kuvion yläosassa on sisäinen markkinointi asiakaskokemuksen johtamisen keinona. Sisäistä markkinointia käsitellään tavoitteiden ja toimenpiteiden kautta, jotka sisältävät strategiset suunnat. Cätälinin ja muiden (2014) mukaan sisäisen markkinoinnin implementointi yritykseen sisältää strategisen tilanneanalyysin, sisäisten

markkinointitavoitteiden asettamisen, johdon osallistumisen, sisäisen viestinnän, työntekijöiden osallistumisen ja sisäisen markkinoinnin ohjauksen. Sisäinen viestintä vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen, organisaatioon sitoutumiseen sekä strategian implementoinnin onnistumiseen yrityksessä.

Teoreettisen viitekehyksen toisena kategoriana on asiakaskokemuksen johtaminen. Schmittin (2003) mukaan CEM on prosessikeskeinen asiakaskokemuksen johtamistapa, joka pyrkii olemaan merkityksellinen osa asiakkaan elämää. CEM:iin kuuluvat myös organisaation sisäiset toimet, sillä sen kiinnittäminen työntekijäkokemukseen on tärkeää. CEM onkin olennainen osa koko organisaatiota, sillä työntekijöiden on oltava motivoituneita, osaavia ja innovatiivisia hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Homburg ja muut (2017) näkevät, että asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää kulttuurisen markkinaverkoston ajattelutapa, yrityksen arvoa parantavat strateginen suunnittelu sekä organisaation monitahoisuuden huomioimisen mahdollistava dynaaminen järjestelmä. Asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin juurruttaminen yritykseen on merkittävässä asemassa, jossa tärkeänä vaikuttimena on johdon sitoutuminen. Heinosen ja muiden (2010) mukaan meneillään on paradigman muutos, jossa palvelukeskeinen logiikka on vaihtumassa asiakaskeskeiseen logiikkaan. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka yritykset voivat tukea asiakkaiden jatkuvia toimia ja kokemuksia, joiden tulisi olla asiakaskokemusta ja siitä seuraavaa käyttöarvoa asiakkaalle heidän omassa kontekstissaan. Tämä osio sisältää myös asiakaskokemuksen ja asiakaskeskeisyyden mittaamista ja johtamista taloudellisten mittareiden, asiakasmittareiden sekä henkilöstömittareiden kautta.

Viitekehyksen alimpana osana on asiakaskokemuksen johtamisen lopputuloksena syntyvä työntekijöiden asiakkaille välittämä asiakaskokemus. Se sisältää asiakkaan subjektiiviset näkemykset ja kokemukset. Asiakaskokemukselle on paljon eri määritelmiä ja niitä on kirjallisuudessa käsitelty useista eri näkökulmista, mutta näillä määritelmillä on kuitenkin paljon yhdistäviä tekijöitä. Asiakaskokemuksen on nähty olevan subjektiivinen kokemus, mutta myös yrityksen ulkopuolelta, kuten tuotteista, palveluista, brändistä ja

suusannallisesta viestinnästä on löydetty asiakaskokemukseen vaikuttavia asioita. Asiakaskokemuksessa on erityisen tärkeää ymmärtää asiakaspolkujen kriittiset vaiheet, ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen sekä eri kohtaamispisteiden vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen. Ryderin (2007) mukaan eri kosketuspisteet vaikuttavat vahvasti asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen luonne on entistä syvempi ja tämä strateginen prosessi sisältää eri tasoja yrityksen rekrytoinnista, sisäisestä viestinnästä, tuotekehityksestä ja muista toiminteista työympäristön viihtyvyyteen asti. Asiakaskokemus sekä visio, brändi ja maine, ovat silta työntekijän ja asiakkaan välillä. Kuluttajat tekevät näiden kosketuspisteiden pohjalta yleistyksiä henkilöstöstä, yrityksestä ja tulevista asioinneista yrityksen kanssa. Asiakkuuksilla on myös elinkaari, joka sisältää asiakkuuden alkamisen, haltuunoton, kehittämisen ja päättymisen (Mäntyneva, 2001).

Tämän viitekehyksen avulla voidaan vertailla tutkimuksen avulla saatuja empiirisiä tuloksia teoreettisten näkökulmien kanssa, näiden kolmen pääteeman pohjalta. Teorian avulla empiirisessä osiossa halutaan selvittää, miten työntekijät kokevat organisaation asiakaskokemuksen johtamisen, miten heille siitä viestitään sekä mitä heidän mielestään vaaditaan onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseen.

### 3 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat, tutkimuksen lähestymistapa, aineiston keruu, tutkimuksen aineisto ja analysointi sekä tutkimuksen luotettavuus. Luvun tarkoituksena on perustella tehdyt empiiriset valinnat, sekä arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin haastatteluilla.

#### 3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen tieteenfilosofinen paradigma on fenomenologis-hermeneuttinen, joka on osa laajempaa hermeneuttista perinnettä. Tämän tutkimusperinteen erityispiirteenä on se, että ihminen on tutkimuksen kohde sekä tutkija. Filosofinen ongelma tässä tutkimusmetodissa on se, että millainen ihminen on tutkimuskohteena, miten tällaisesta kohteesta saadaan tutkimustietoa sekä millaista tiedon luonne on. Tärkeät tietokysymykset ovat ymmärtäminen ja tulkinta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkitaan suhdetta omaan elämistodellisuuteen ja koska kaikki ilmiöt merkitsevät yksilölle, muotoutuu niiden merkitys ihmiselle hänen subjektiivisten kokemustensa mukaan. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoite on käsitteellistää tutkittava ilmiö ja kokemuksen merkitys, eli tehdä tunnettu tiedetyksi. Tutkijan on siis rajattava tämä tulkinnan kautta ja noudatettava hermeneuttisen tutkimuksen sääntöjä, jotka ovat tutkimuskohteen autonomisuus, merkityksen koherenssi, ymmärtämisen aktuaalisuus sekä aina uudelleen ymmärtäminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Fenomenologis-hermeneuttinen tieteenfilosofinen lähestymistapa sopii tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ihmisten kokemuksia case-yrityksen asiakaskokemuksen johtamisesta ja arvioida sen nykytilaa. Avainasemassa tutkimuksessa ovat ihmisten kokemukset, sekä tämän ilmiön merkitys yksilölle.

### 3.2 Laadullinen tutkimus ja puolistrukturoidut haastattelut

Laadullisten haastattelujen tarkoituksena on tuottaa tutkimustietoa, mikäli tätä verrataan siihen, mikä on tavallisten keskusteluiden tarkoitus. Laadullisissa haastatteluissa haastattelija myös valmistautuu haastatteluun etukäteen. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Teemahaastatteluja käytetään paljon laadullisen aineiston keräämiseksi liiketaloustieteessä. Yleinen syy haastattelujen käyttöön yritystutkimuksessa on, että ne ovat tehokas ja käytännöllinen tapa kerätä tietoja, joita ei muuten voi löytää julkaistussa muodossa. Haastattelut sopivat aineistonkeruumenetelmäksi myös sen vuoksi, että niissä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, joka tarjoaa joustavuutta, kun aineistoa kerätään. Teemahaastatteluja käytetään erityisesti silloin, kun halutaan saada syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Eriksson & Kovalainen, 2016; Metsämuuronen, 2008; Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005; Hirsjärvi ja muut, 2009.) Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä tämä tutkimustapa sopi parhaiten tutkimuksen toteuttamiseen, jotta tapauksesta saatiin syvällistä tietoa sekä ymmärrettiin paremmin vastaajien kokemuksia. Teemahaastattelut valittiin haastattelumenetelmäksi, koska niiden avulla oli helpompi saada syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, verrattuna esimerkiksi kvantitatiivisiin menetelmiin. Valmista aineistoa kyseisestä aiheesta yrityksen näkökulmasta ei myöskään ollut valmiiksi tarjolla.

Puolistrukturoituja haastatteluja voidaan käyttää kysymysten: miten ja mitä tutkimiseen. Näissä haastatteluissa käytössä on ennalta suunniteltu luonnos aiheista tai teemoista, mutta kysymysten järjestystä tai sanamuotoa on mahdollista muuttaa. Suurin etu tässä tutkimustavassa on, että kysely on jonkin verran järjestelmällinen, mutta haastattelun sävy on keskusteleva. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina kolmen eri teeman kautta, joita olivat sisäinen markkinointi asiakaskokemuksen johtamisen keinona, asiakaskokemuksen johtaminen sekä asiakaskokemuksen osatekijät. Teemat perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja teemahaastattelujen runko on nähtävillä liitteessä. Haastattelurungon mukaisesti haastateltavien kanssa keskusteltiin yrityksen strategian implementoinnista,

sisäistä viestinnästä ja työntekijäkokemuksesta. Muina aihepiireinä haastatteluissa pohdittiin hyvän asiakaskokemuksen muodostumista ja kehittämistä, asiakaspolun kriittisiä vaiheita, sekä asiakaskokemuksen johtamista, mittaamista ja tavoitteita. Haastattelut ja kyselylomake oli pyritty suunnittelemaan niin, että kysymykset voidaan esittää jonkin verran järjestelmällisesti, mutta haastattelujen sävy säilytetään keskustelunomaisena.

Haastattelujen kysymystyyppinä voidaan käyttää suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat kuvailevia ja ne tuottavat yksityiskohtaisempia vastauksia, kun taas suljetut kysymykset vastaavat yleensä kyllä tai ei -kysymyksiin. Kysymysten esittämisen aikana voi olla kannattavaa jatkaa keskustelua aiheesta, aina ennen kuin siirtyy seuraavaan kysymykseen. Tämä voidaan toteuttaa tarkentamalla kysymyksiä, jolloin voidaan saada laajempia vastauksia sekä tarkistaa, että kysymykset on ymmärretty oikein. (Erikson & Kovalainen, 2016.) Tämän haastattelun kysymykset oli toteutettu pääasiallisesti avoimien kysymysten kautta, laajempien ja yksityiskohtaisempien vastauksien saamiseksi. Haastattelun aikana kysymyksiä tarkennettiin vastausten mukaan, jotta alkuperäiseen kysymykseen saatiin kattava vastaus ja lisätietoa, mikäli jotain kohtaa ei ymmärretty. Haastattelurunkoon oli mietitty etukäteen lisäkysymyksiä, joiden avulla teemoja voitiin tarvittaessa tarkentaa, mikäli keskustelua ei muuten syntynyt aiheesta.

### **3.3 Aineiston keruu**

Aineisto kerättiin yrityksen yhdeltä osastolta, josta valittiin haastateltavaksi asiakaspalvelijat ja esimiehet. Tämä osasto valittiin tutkimukseen, koska yrityksen johdolla oli käytännön tarve selvittää tämän osaston näkemyksiä asiakaskokemuksen johtamisesta. Valinta tehtiin myös siksi, että tämän osaston kautta saadaan konkreettisin vaikutus myös ulkoisiin asiakkaisiin, sillä osastolla ollaan päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiakaskokemus näyttäytyisi vahvasti osastolle. Koska asiakaskokemus on yritykselle strateginen prioriteetti, voidaan tutkimuksen kautta löytää osaston toimintaa parantavia kehitysehdotuksia ja siten parantaa strategian implementointia. Haastateltavat valikoitiin harkinnanvaraisesti, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa

on tärkeää, että haastateltavat tietävät kyseisestä ilmiöstä, tai heillä on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelemalla henkilöitä, jotka toimivat asiakaspalvelussa eri rooleissa, saatiin mahdollisimman monipuolinen kuva asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksista henkilöstön näkökulmasta.

Otanta oli myös edustava, sillä harkinnanvaraisuuden ansiosta tutkittavat edustivat eri rooleja työntekijöinä, eikä mukana ollut pelkästään asiakaskokemukseen orientoituneita työntekijöitä. Haastateltavien tiedot ovat nähtävissä taulukossa 4, jossa on kuvattu tiedot haastateltavista, heidän työtehtävänsä, haastattelun kesto ja ajankohta.

**Taulukko 4.** Haastateltavien tiedot

| Haastateltava | Asema yrityksessä | Ajankohta | Haastattelun kesto |
|---------------|-------------------|-----------|--------------------|
| E1            | Esimies           | 17.2.     | 56:52              |
| E2            | Esimies           | 19.2.     | 60:05              |
| E3            | Esimies           | 25.2.     | 60:04              |
| E4            | Esimies           | 16.2.     | 55:05              |
| A5            | Asiakaspalvelija  | 22.2.     | 60:02              |
| A6            | Asiakaspalvelija  | 1.3.      | 60:21              |
| A7            | Asiakaspalvelija  | 26.2.     | 60:10              |
| A8            | Asiakaspalvelija  | 18.2.     | 55:06              |

Haastattelut sovittiin yrityksen edustajien kanssa etukäteen, ja ne toteutettiin etäyhteyksien avulla vallitsevan covid-19 pandemian vuoksi. Osassa haastatteluita käytettiin myös videoyhteyttä, jotta haastateltavaan voitiin luoda parempi yhteys. Haastattelut nauhoitettiin, jotta tulokset pystyttiin myöhemmin litteroimaan ja analysoimaan. Haastattelujen kesto oli 56 minuutista 80 minuuttiin. Vastaajille toimitettiin kysymykset etukäteen, jotta niihin voitiin tutustua ja vastauksista tulisi laadukkaampia. Haastateltavat eivät tienneet toisiaan anonymiteetin varmistamiseksi, joten haastateltavien ei ollut mahdollista



keskustella kysymyksistä etukäteen ja näin ollen tutkimuksen luotettavuus ei kärsinyt. Tutkimukselle pyrittiin luomaan mahdollisimman avoin ilmapiiri, jotta vastaukset olivat mahdollisimman totuudenmukaisia. Haastatteluihin valikoitui kahdeksan case-yrityksen työntekijää ja ne toteutettiin vuoden 2021 helmi-maaliskuun aikana.

### **3.4 Tutkimuksen aineisto ja analysointi**

Tutkimusprosessin alkuvaiheen valinnat voivat ohjata sitä, kuinka tutkimuksen aineistoa analysoidaan. Myös tutkimusongelmat saattavat ohjata sitä, miten analysointia tehdään. Tutkimuksen ydin onkin aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset, sillä niiden avulla saadaan vastaukset tutkimusongelmiin. Aineiston analysointi on hyvä aloittaa mahdollisimman pian aineiston keruuvaiheen jälkeen. Analysoinnin aluksi aineisto tulee tarkistaa ja järjestää. Aineisto tulkitaan virheiden osalta ja tietojen puutteellisuuden osalta sekä täydennetään tarvittaessa. Tällöin haastateltavaan voi joutua vielä ottamaan yhteyttä tietojen täydentämiseksi. Näiden jälkeen aineisto järjestellään analyysija varten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa analysoitaessa on tärkeä kirjoittaa teksti puhtaaksi sana sanalta, eli aineistolle tehdään litterointi. Tekstien litterointi tehdään koko aineistosta. (Hirsjärvi ja muut, 2009.) Tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin ja haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin heti ja kirjoitettiin puhtaaksi. Tämä toteutettiin jokaisen haastattelun jälkeen, jotta haastattelutilanne olisi vielä hyvin muistissa. Aineistoa tutkittiin myös virheiden osalta, ja mikäli jotain jäi epäselväksi, kuunneltiin haastattelun nauhoitus uudelleen tietojen täydentämiseksi. Haastateltaviin ei jouduttu ottamaan uudelleen yhteyttä.

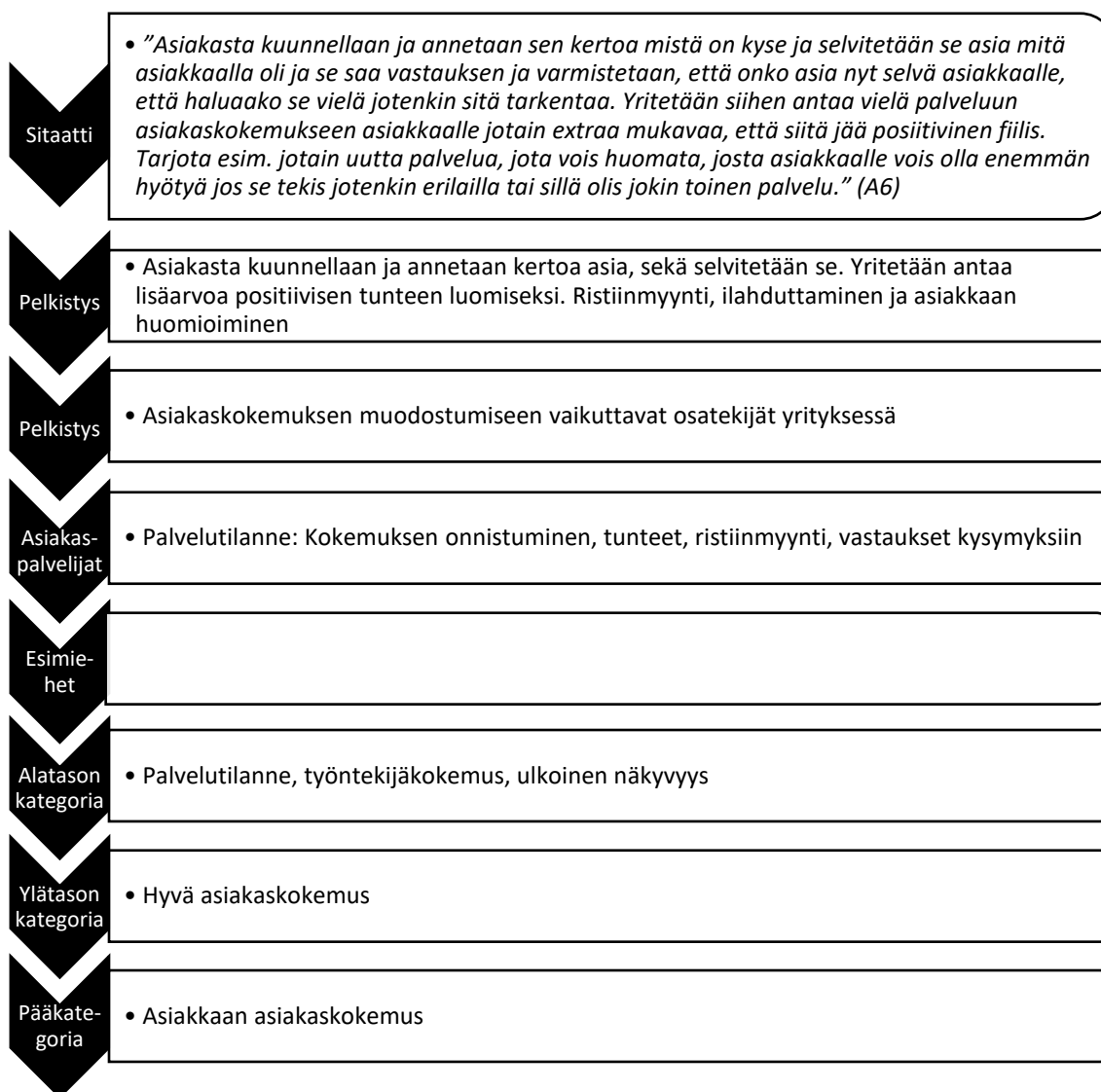
Laadullisen aineiston koko analysointiprosessi toteutuu yleisesti kuuden vaiheen mukaan. Aluksi päätetään mikä aineistossa kiinnostaa. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi, kiinnostavat asiat merkitään, ja kaikki muu jätetään pois tutkimuksesta. Merkityt asiat erotetaan aineistosta, jonka jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitellaan ja tyypitellään. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.) Tämän tutkimuksen aineiston analysointi aloitettiin järjestämällä aineisto, sekä erottelemalla siitä tutkimuksen tavoit-

teiden kannalta kiinnostavat asiat merkitsemällä ne. Aineiston kannalta erityisen kiinnostavia olivat ne asiat, jotka olivat yhteydessä teoreettiseen viitekehykseen. Aineistosta pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä sekä erilaisuuksien vertailua eri henkilöstöryhmien välillä. Näiden jälkeen aineiston luokittelu, teemoittelu ja tyypittely toteutettiin.

Aineistoa voidaan analysoida eri menetelmin. Sisällönanalyysin avulla luodaan sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysia voidaan käyttää yksittäisenä metodina, ja teoreettisena viitekehyksenä erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Useimmilla nimillä kulkevat analyysimenetelmät pohjautuvat kuitenkin sisällönanalyysiin. Analyysilla tehdään aineistosta selkeämpi, jotta ilmiöstä voidaan luoda luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä, jolloin laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Strauss & Cobin, 1998.) Aineiston analysointiin sopi parhaiten sisällönanalyysi, sillä tutkimusaineisto oliärkevin teemoitella eri luokkien mukaisesti, koska tarkoituksena ei ollut verrata tuloksia pelkästään aiempaan teoriaan. Tutkimuksen tarkoituksena ei myöskään ollut uuden teorian luominen, vaan kokemusten tutkiminen tutkittavasta ilmiöstä. Teoreettisen osion tarkoituksena onkin vahvistaa aiempien tutkimusten käsityksiä ja niiden vaikutuksia tutkittavaan ilmiöön.

Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Analyysin aluksi edetään aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa tuodaan mukaan teoreettiset näkökulmat. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tutkimuksen päättelylogiikka oli abduktiivinen, eli teoriaohjaava. Tutkimuksessa yhdistettiin sekä aineistolähtöinen, että teoriaohjaava analyysitapa. *Aineistolähtöinen sisällönanalyysi* koostuu kolmivaiheisesta prosessista. Aineisto redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään ja abstrahoidaan eli luodaan teoreettisia käsitteitä. Pelkistämisen vaiheessa dataa voivat olla auki kirjoitetut haastattelut. Kaikki epäoleellinen karsitaan pois, ja samaa asiaa kuvaavat ilmaisut voidaan esimerkiksi alleviivata. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain ja luodaan pohjaa klusteroinnille. Tulokset ryhmitellään samankaltaisuuksien perusteella ja muodostetaan eri alaluokiksi, jotka kuvaavat luokan sisältöjä

eri käsitteillä. Luokittelua jatketaan ja muodostetaan alaluokista yläluokkia, jonka jälkeen yläluokista muodostetaan pääluokkia. *Teoriaohjaava sisällönanalyysi* etenee aineiston ehdoilla ja empiirisen osan abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa analyysitavassa käsitteet tuodaan suoraan teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Kuviossa 9 näkyy esimerkki siitä, kuinka sisällönanalyysi tehtiin.



**Kuvio 9.** Esimerkki sisällönanalyysistä - asiakaspalvelijan vastaus (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Litteroinnin jälkeen haastateltavien vastaukset pelkistettiin, eli kirjoitettiin ymmärrettävämpään muotoon ja epäolennainen tieto karsittiin pois, jotta seuraavat vaiheet olisi

helpompi toteuttaa. Tämän jälkeen vastaukset ryhmiteltiin yhdistettäviin luokkiin, joita ohjasivat teoriasta löytyneet teemat. Tulokset jakautuivat kolmen pääteeman alle, jotka olivat sisäinen markkinointi asiakaskokemuksen johtamisen keinona yrityksessä, asiakaskokemuksen johtaminen henkilöstön näkökulmasta ja asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat osatekijät yrityksessä. Vastauksista myös eroteltiin kahden eri henkilöstöryhmän näkemykset omiin alaluokkiinsa. Jokaisen vastauksen sisältä merkattiin eri värikoodeilla samaa tarkoittavat teemat, näitä vertailtiin toisiinsa ja muodostettiin synteetit. Kunkin vastaajan vastauksia pohdittiin kokonaisuutena suhteessa muihin.

Sisällönanalyysin loppuvaiheessa vastaukset klusteroitiin ja alaluokista muodostettiin yhdistettäviä yläluokkia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Lopuksi aineisto abstrahoiitiin eli liitettiin mukaan teoreettisiin käsitteisiin. Nämä käsitteet olivat Cätälinin ja muiden (2014) strategian implementointimallin mukaisia ja yhdeksi osioksi tämän lisäksi lisättiin asiakkaan asiakaskokemus. Yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tarkisteltiin asiakaspalvelijoiden ja esimiesten välillä, jonka jälkeen löydösten perusteella tehtiin johtopäätökset. Aineistosta muodostettiin loogisia päättelyketjuja ylätasoon kategorioiden sekä pääkategorioiden kautta.

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Kun tutkimusta tehdään, täytyy luotettavuuteen kiinnittää huomiota. Tutkimuksissa pyritäänkin yleisesti välttämään virheitä, mutta silti tutkimusten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole satumanvaraisia, ja ne ovat toistettavissa. Tutkimuksen validius taas tarkoittaa, että tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä mitä sen on tarkoituskin. (Hirsjärvi ja muut, 2009.)

Näitä käsitteitä on kuitenkin kyseenalaistettu suhteessa kvalitatiiviseen tutkimukseen, ja niiden on arveltu sopivan paremmin kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Validiuden käsitettä pidetään epäselvänä, sillä tapaustutkimuksen tekijä voi ajatella, että ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, eikä kahta samanlaista tapausta ole.

Vaikka näitä käsitteitä ei käyttäisi, on tutkimuksen luotettavuutta tarpeellista arvioida. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa erityisesti tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksesta, kuten haastattelutilanteen olosuhteet, paikat, käytetty aika sekä itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi ja muut, 2009.) Tämän tutkimuksen fenomenologis-hermeneuttisen paradigman mukaan objektiivista totuutta ei ole, vaan on olemassa useita subjektiivisia totuuksia. Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön kokemuksia ja totuuksia asiakaskokemuksen johtamisesta, joten tämän vuoksi validiteetin käsite, joka etsii objektiivista totuutta, ei sovellu tähän tutkimukseen.

Reliabiliteetin ja validiteetin kiistellyn luonteen vuoksi tutkimuksen luotettavuutta arviointiin Erikssonin ja Kovalaisen (2016) kehittämien kriteerien mukaan, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus.

*Uskottavuuden* arvioimiseksi tulee pohtia, tunnetaanko aihetta riittävästi, jotta väitteet ovat perusteltuja, onko havaintojen ja luokkien välillä vahvat loogiset yhteydet, sekä voiko joku muu tutkija päätyä aineiston pohjalta samoihin lopputuloksiin. Tämä viittaa ennen kaikkea uskottavaan ja totuudenmukaiseen aineiston tulkintaan. (Eriksson & Kovalainen, 2016; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa uskottavuus pystyttiin varmistamaan puolistrukturoidun haastattelurungon tarkalla suunnittelulla, ja sen testaamisella yrityksessä työskentelevän koehenkilön toimesta, ennen tutkimuksen toteuttamista. Koehaastattelun perusteella haastattelurunkoon tehtiin tarvittavia muutoksia. Tutkimuksen tulosten tulkinta oli kestävä, sillä ne pystyttiin suhteuttamaan ja kiinnittämään hyvin aineistoon, ja tulokset pystytään vahvistamaan aineiston perusteella sana sanalta litteroiduista haastatteluista. Tutkimuksen analyysiprosessi kuvattiin myös mahdollisimmantarkasti auki. Tutkimuksen tulokset altistettiin myös muutamalle case-yrityksen henkilöstön edustajille uskottavuuden lisäämiseksi. Tämän perusteella voitiin todeta, että tulkinnat vastaavat tutkittavien ja tutkittavan yrityksen käsityksiä kyseisestä aihepiiristä.

*Siirrettävyydellä* tarkoitetaan tutkimuksen tai sen osien samankaltaisuutta verrattuna muihin tutkimuksiin, jotta voidaan todentaa yhteys aiempien tulosten välille. Siirrettävyydellä ei tarkoiteta kuitenkaan toistettavuutta, vaan sitä että samankaltaisuutta voitaisiin löytää muista tutkimuksista. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Siirrettävyys toteutui tässä tutkimuksessa niin, että teoreettiseen viitekehykseen otettiin mukaan elementtejä aiemmista tutkimuksista. Näiden avulla voidaan todentaa yhteys aiempiin tutkimustuloksiin. Tutkimusta ei kuitenkaan voida siirtää täysin toiseen kontekstiin, sillä tulokset koskivat tämän case-yrityksen henkilöstön mielipiteitä ja kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtamisen teoreettiset luokittelut ovat kuitenkin yleistettävissä muihinkin yrityksiin.

*Luotettavuudella* tarkoitetaan vastuuta kertoa tutkimusprosessin loogisuudesta, jäljiteltävyydestä ja dokumentoinnista, sillä nämä tekijät vahvistavat tutkimuksen luotettavuuden. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään kuvailemalla tutkimuksen toteutuksen vaiheet mahdollisimman tarkasti ja dokumentoimaan tehdyt toimenpiteet. Tässä luvussa on aiemmin avattu tutkimusprosessin eteneminen ja dokumentoitu haastateltavien tiedot, haastattelujen kestot, päivämäärät ja muut tutkimusmenettelyt.

Tutkimuksen *vahvistettavuus* taas peilaa yhteensopivuutta ja yhdenmukaisuutta, jolloin tulkinnat eivät ole mielikuvitusta, vaan ne on linkitetty tietoihin niin, että muut ymmärtävät ne helposti (Eriksson & Kovalainen, 2016). Tutkimuksen vahvistettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan kertomalla tutkimusaineiston keruusta tarkasti, sekä kertomalla tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten linkittyminen teoreettiseen viitekehykseen mahdollisimman hyvin ja ymmärrettävästi. Aineistoesimerkkien käytöllä tulosten esittämisen yhteydessä pyrittiin myös takaamaan vahvistettavuus. Tutkimuksessa pyrittiin huolellisuuteen ja systemaattisuuteen jokaisessa vaiheessa. Tutkimusta vahvistettiin myös teoriatriangulaation eli monen eri teoreettisen näkemyksen kautta.

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen tuloksiin. Luvun tarkoituksena on analysoida empiirisen tutkimuksen tuloksia, tulkita ja raportoida ne, sekä palauttaa tulokset teoreettiseen keskusteluun teoreettiseen viitekehyksen avulla. Tässä luvussa vastataan tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen, jotka ovat: *kuinka asiakaskokemuksen johtaminen näkyy henkilöstölle ja miten asiakaskokemuksesta viestitään sekä mitä vaaditaan onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseen henkilöstön näkökulmasta*. Tulossio on rakennettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja taulukossa 5 on kuvattu, miten teoreettinen viitekehys on osana tuloksia. Tuloksiin on nostettu esimerkkisitaatteja, ja niitä on pyritty ottamaan tasapuolisesti kaikilta vastaajilta, jotta analysointi antaisi monipuolisen ja rikkaan kuvan eri henkilöiden näkemyksistä. Eri henkilöstöryhmien näkemyksiä käsitellään rinnakkain.

**Taulukko 5.** Teoreettinen viitekehys osana tuloksia (ks. Kuortti, 2015).

| Teoria   | Tutkimuksen tulokset   | Tavoite  |
|--|--|--|
| 2.2 Sisäinen markkinointi asiakaskokemuksen johtamisen keinona →                                 | 4.1 Sisäinen markkinointi asiakaskokemuksen johtamisen keinona yrityksessä | Kuinka asiakaskokemuksen johtaminen näkyy henkilöstölle ja miten asiakaskokemuksesta viestitään? |
| 2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen →   | 4.2 Asiakaskokemuksen johtaminen henkilöstön näkökulmasta                  |  |
| 2.4 Asiakaskokemuksen osatekijät →   | 4.3 Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat osatekijät yrityksessä    | Mitä vaaditaan onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseen henkilöstön näkökulmasta?              |
| 4.4 Keskeisimmät tulokset ja asiakaskeskeisen strategian implementointi organisaation sisäisesti |  | Molemmat tavoitteet yhdistettynä   |

Seuraavissa alaluvuissa taulukossa kuvatut tulokset käsitellään yksi kerrallaan.

## 4.1 Sisäinen markkinointi asiakaskokemuksen johtamisen keinona yrityksessä

Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, jossa jokainen motivoituu tekemään työtehtäviä, jotka on hänen vastuulleen annettu. Se sisältää asennejohtamisen, jossa motivoidaan asiakaskeskeiseen ja palvelukeskeiseen toimintaan sekä viestintäjohtamisen, jossa työyhteisön jäsenet saavat informaatiota, jonka avulla he pystyvät suoriutumaan tehtävistään hyvin. (Grönroos, 2015.) Tässä osiossa tarkastellaan asiakaskokemuksen johtamisen tuloksia sisäisen markkinoinnin keinoin. Tässä ja seuraavassa alaluvussa vastataan tutkimukseen toiseen tavoitteeseen: *kuinka asiakaskokemuksen johtaminen näkyy henkilöstölle ja miten asiakaskokemuksesta viestitään.*

### 4.1.1 Strategian implementointi ja johtaminen

Johdon osallistuminen on strategian implementoinnissa tärkeää, sillä tärkeät johtamismuutokset alkavat organisaatiossa johtotasolta ja leviävät alemmille tasoille. Onnistuminen riippuu johdon tuen tasosta ja osallistumisesta. Luottamuksen ilmapiiri ja tuki ovat tärkeitä. (Cätälän ja muut, 2014.)

Asiakaskokemukseen liittyvän strategian implementointi on tehty case-yrityksessä monen eri kanavan kautta. Lähes kaikki vastaajat mainitsivat nähneensä videon, jolla strategia oli kerrottu ja he olivat tietoisia asiakaskokemuksesta osana strategiaa. Case-yritys on kehittänyt asiakaskokemukseen liittyen myös oman termistönsä, jota pidetään keskusteluissa ja viestinnässä jatkuvasti mukana. Nämä termit näkyvät niin yrityksen strategiassa, sisäisessä viestinnässä kuin sisäisissä yhteistyöpalavereissakin. Kaikki vastaajat tunnistivat näitä termejä ja niitä esiintyi jokaisen vastaajan vastauksissa.

Asiakaskokemuksen johtamisessa eteneminen strategiatasolta konkreettiseen johtamiseen on olennaista se, että strategia saadaan jalkautumaan yritykseen niin, että siitä tulee todellista asiakkaalle asti (Löytänä & Korkiakoski, 2014). Kaikki esimiesroolissa toimi-



vat henkilöt kokivat, että ovat saaneet tiedon asiakaskokemuksen strategisesta näkökulmasta monesta eri foorumista. Tällaisiksi tilaisuuksiksi mainittiin kvartaalien alussa järjestettävät aloitustapaamiset, videot sekä strategiajalkautukset. Esimiesten vastauksissa korostui tyytyväisyys siihen, miten asiakaskokemusta johdetaan case-yrityksessä. Vastauksissa huomiota herätti kuitenkin se, että esimiehet kokivat käytännön implementoinnin asiakaspalvelijoille jäävän pitkälti esimiesten omien toimenpiteiden varaan. Esimiehet kokivat kehittäneensä strategian pohjalta toimenpiteitä työryhmissä, joilla strategia saadaan vietyä käytäntöön. Työryhmissä on muun muassa tehty harjoituksia ryhmässä ja käyty läpi strategiaa, jotta kaikki ymmärtävät sen sisällön ja tarkoituksen. Strategian koettiin implementoituneen niin, että se on valutettu ylhäältä alaspäin eri johtoportaiden kautta.

Eräs esimiesasemassa toimiva vastaaja mainitsi, että kaivattaisiin lisää ymmärrystä siihen, miten asiakaskokemukseen liittyvän mittarin lukua voitaisiin konkreettisesti saada muutettua, sekä miten siinä voitaisiin olla henkilökunnalle avuksi. Eri mittareiden tulosten analysoinnissa on tapana kiinnittää huomio niihin mittareihin, jotka eivät ole tavoitetasolla. Esimiehet nostivat esiin myös sen, että yksittäinen asiakaspalvelija ei osaa välttämättä niin hyvin tunnistaa strategiaa, sillä työtehtäviin kuuluu paljon muita asioita, ja päivittäisessä työssä keskitytään eniten käytännön työssä tapahtuviin asiakaskohtaamiisiin. Nämä strategiset kulmakivet on kuitenkin liitetty työntekijöiden tavoitteisiin, ja ne ovat siten käytännön työssä läsnä. Strategiaa pyritään viemään asiakaspalvelijoille myös päivittäisessä työssä kertomalla siitä, sekä pitämällä asiakaskokemus, asiakkaat ja tavoitteet puheissa.

Asiakaspalvelijoiden vastauksissa esiintyi variaatiota. Osa haastateltavista oli hyvin tietoisia siitä, miten asiakaskokemuksesta on puhuttu osana strategiaa, mutta osalle haastateltavista tämä oli vieraampaa. Koko yrityksen kattava näkemys voi unohtua tai katketa siinä vaiheessa, kun viestinviejiä on monta. Haastateltavat tunnistivat, että heillä on ollut tilaisuuksia ja palavereita, joissa strategiaa on esitelty materiaalien kanssa, mutta osan mielestä asiasta pitäisi muistuttaa useammin. Vastausten variaatiosta kertoo se, että eräs

vastaajista ei osannut sanoa, koska strategia on hänelle esitelty ja miten. Tulosten perusteella ilmeni, että strategiset kulmakivet eivät ole jääneet erityisesti muistiin, sillä niiden ajatellaan olevan suhteellisen samankaltaisia joka vuosi. Eräs haastateltavista mainitsi myös, että strategia tuntuu jäävän monesti vain puheen tasolle. Tulosten mukaan asioita pitäisi yksinkertaistaa paljon, jotta asiat toteutuisivat käytännössä. Tuloksista kuitenkin ilmeni, että asioista puhutaan ja asiakaskokemusta johdetaan enemmän kuin aiemmin, joten viestintää ei koeta näiltä osin puutteelliseksi.

*”Olen nähnyt yrityksen strategian, kyllä ne näyttää sen aina vuoden vaihteessa. Sitten näytetään tottakai niiku uudestaan vuoden aikana sitä. Kyl ne näyttää sen, ja kerrotaan siitä myöskin ja siinähan on enemmänkin kuin yksi kohta. Asiakaskokemus on yksi palanen sitä sitten. Me ollaan nähty se PowerPoint, mutta sitten me ollaan nähty yksi video.” (A8)*

Asiakaskeskeisyys ei ole myöskään vain viestittävä projekti, vaan se sisältää toimintaa, resursseja ja prosesseja ohjaava johtamistapaa. (Saarijärvi & Puustinen, 2020.) Kehitysideoita kysyttäessä eräs esimiehistä toi esiin, että esimiehet voisivat lisätä asiakaspalvelijoiden ymmärrystä asiakaskokemuksesta kertomalla siitä laajemmin tiimilleen esimerkiksi käsitteiden kautta. Käsitteistä voitaisiin avata esimerkiksi mitä tarkoittaa asiakaspolku, asiakkuuden elinkaari sekä muut asiakaskokemukseen liittyvät asiat. Tällöin päästäisiin syvemmän ymmärryksen tasolle verrattuna pelkistä mittareista ja tuloksista puhumiseen. Tätä tukee myös erään asiakaspalvelijan tuoma näkemys siitä, että osa työntekijöistä voi kokea, ettei asiakaskokemukseen liittyvä strategia tuo heidän työhönsä mitään uutta tai konkreettista, joten toiminta jatkuu samalla tavalla kuin aiemminkin. Seuraavassa sitaatissa voidaan havaita haastateltavan kokemus siitä, miten strategia voidaan kokea irrallisena omasta työstä:

*”Mutta useimmiten niistä kuulee vaan kritisointia, että taas tämmönen, että niinkun taas näitä samoja slideja ja taas tämmöstä ylemmän tason juttua. Minkä joku työntekijä kokee ne niin, että ne ei liity tähän heidän työhönsä mitenkään.” (A5)*

#### 4.1.2 Sisäinen viestintä

Menin ja Bowenin (2017) tutkimuksen mukaan työntekijöiden viestintä käsittää organisaation kaikilla tasoilla tapahtuvan viestinnän, joka voi olla luonteeltaan muodollista tai epämuodollista. Työntekijät jakavat sen kautta tietoa, merkityksiä sekä tunteita ja se on keskeinen prosessi organisaatiossa. Asiakaskokemukseen liittyvän viestinnän koettiin olevan case-yrityksessä monen tasoista. Asiakaspalvelijat mainitsivat viestinnän muodoiksi videot yrityksen strategiasta, asiakaskohtaamisista kertovat tarinat, onnistumisista tiedottamisen, NPS-tulosten ja työntekijäkokemuksen raportoinnin sekä tavoitteet. Tähän liittyi myös viestintä ja sisäinen tiedotus siitä, millaista viestintää asiakkaille lähtee. Eräs vastaaja kokikin, että asiakaskokemukseen liittyy todella moni yrityksen sisäisesti ja ulkoisesti viestimä asia. Tulosten perusteella ilmeni, ettei viestinnän välttämättä aina tunnusteta liittyvän juuri asiakaskokemukseen, vaikka se olisikin sitä.

Linjuan (2014) havaitsi tutkimuksessaan, että työntekijät haluavat vastaanottaa tietoa uusista käytänteistä, muutoksista ja tapahtumista sähköpostitse ja henkilökohtaisissa kanavissa. Case-yrityksen vastaukset erosivat hieman tästä näkemyksestä. Yleistä viestintää asiakaskokemuksesta kuvailtiin runsaaksi ja monikanavaisiksi. Lähes kaikkien vastaajien kokemusten mukaan viestintää oli riittävästi ja se koettiin tehokkaaksi. Viestintäkanavina mainittiin yrityksen eri viestintäalustoilla tapahtuva viestintä, kuten Teams, Skype, yrityksen yhteisöpalvelu, intranet, sähköposti ja videot. Viestimutoja olivat kuukausikirjeet, sekä muut henkilökohtaiset kanavat, kuten eri tason johtohenkilöt, tukiroolissa toimivat henkilöt sekä kollegat. Asiakaskokemukseen liittyvää viestintää koettiin käytävän läpi eniten palavereissa oman tiimin kesken sekä sidosryhmien kesken.

*”Mun mielestä me ollaan kehitytty siinä vuosien varrella. Siitä puhutaan enemmän ja enemmän, ja kyl mä ainakin oon ihan tyytyväinen siinä mielessä, että mä ainakin oon ite ymmärtänyt jotenkin, miten tärkeä osa se on meidän tekemisistä. Jos sitä niiku ajattelee, että onko se hyvää vai ei, niin kyllä se on mulle mennyt ainakin hyvin perille. Mä yritän pitää sitä niiku tapetilla kaikessa tekemisessä. Siinä mielessä mun mielestä ollaan onnistuttu, ja viestintä on ihan hyvää.” (E3)*

Esiin noussut teema, joka on aiheuttanut haasteita case-yrityksessä, oli että viestintä on hajautunutta ja sitä tulee liian monesta eri kanavasta. *”Asiakaskokemuksen kehitykset ja muutokset ei näy meille, ellei osaa kysyä ja etsiä (E2)”*. Esimiehet kokivat, että myös heiltä odotetaan taitoa suodattaa viestit henkilöstölle, joka voi välillä aiheuttaa haasteita. Toisaalta koettiin olevan entistä enemmän omalla vastuulla ottaa asioista selvää, sekä lukea ja opiskella niitä. Viestintätilanteissa suurimman vaikuttavuuden koettiin olevan, kun viestitään henkilökohtaisella tasolla, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Toinen esiin noussut teema oli se, että viestintä asiakaskokemuksesta voi monesti jäädä muun tärkeemmän viestinnän taakse, ja viestit voivat tästä syystä jäädä huomaamatta. Kaikki asiakaspalvelijat eivät käytä yrityksen yhteisöviestintäpalveluja aktiivisesti tai jotkut eivät jopa ollenkaan, jonka vuoksi kaikki viestintä ei tavoita heitä.

*”Ehkä se haaste on se, että on paljon eri osa-alueita, mistä tulee viestintää. Siinä on ehkä se, että miten aina niin kuin painottaa niistä mitään, ja vielä siitä koen, että esimiehenä mulla on se iso vastuu, että miten suodatan tästä kaikesta tietotulvasta sen olennaisen niille omille henkilöille.” (E3)*

*”En mä niitä kaikkia kerkiä seuraamaan. Mä oon ihan itsenäisesti päättänyt, että mä seuraan teams -kanavaa, koska sinne tulee tärkeitä asioita. Myöskin seuraan tätä meidän sisäistä intraa ne on kaksi meidän tärkeintä. Sitten mä katson muut, kun kerkiän, jos kerkiän.” (A8)*

Kehitysideoita kysyttäessä ilmi tuli yksi koottu sivu intranetissä, johon olisi koottu laajemmin asiakaskokemukseen liittyvää tietoa. Tässä nähtiin kuitenkin haasteena se, että eri kanavat tavoittavat eri henkilöt paremmin. Mikäli tällainen foorumi olisi tarkoitettu koko yrityksen henkilöstölle, ei viestintä välttämättä sovellu yhteen paikkaan, koska se voi olla kohdennettua esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstöä koskevaksi tiedoksi. Toisena ideana nousi esiin tietojen tallentaminen Teamsiin, jotta ne jäisivät pysyvästi talteen. Eräs vastaaja koki myös, että osa heille jaetuista aihepiiriin liittyvistä videoista oli liian pitkiä. Yrityksen yleisissä katsauksissa toivottiin kootusti enemmän tietoa yrityksen yleisen tason mittareista, ja niiden vaikuttavuudesta.

Sisäisen viestinnän päätehtävänä on tyydyttää yrityksen kaikkien ihmisten tietotarpeet. Työntekijät tarvitsevat perustietoja työtehtäviensä hoitamiseen, ja tietoisuus yrityksen tavoitteista ja strategioista lisäävät työntekijöiden luottamusta (Holá, 2012). Henkilöstön keskuudessa tunnistettiin, että sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys asiakkaille näkyvään asiakaskokemukseen. Kun viestitään oikeista ja tärkeistä asioista sisäisesti, voidaan tehdä tarvittavia asiakaskokemukseen vaikuttavia toimia. Vastauksissa korostui, että se mistä ja miten puhutaan sisäisesti, näkyy myös yrityksen asiakkaille. Muutama vastaaja nosti esiin näkökulman, että sisäisen viestinnän avulla voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen. Mikäli asiakaskokemukseen liittyvää puhetta lisätään sisäisesti, näyttäytyy se myös asiakaskokemusmittareissa.

*”No sitä saa mitä tilaa, eli viestimällä oikeista ja tärkeistä asioista voidaan keskittyä niihin oikeisiin ja tärkeisiin asioihin ja tehdä toimia ja vaikuttaa sitä kautta. Jos niistä ei viestitä tai viestitään väärästä asiasta niin silloin tämä ei toteudu.” (E2)*

Viestinnässä koettiin olevan vielä joitain kehityskohtia, kuten tietyt muutostilanteet ja niiden tiedottaminen henkilökunnalle saattavat olla välillä ongelmallisia. Myös viestinnässä sidosryhmien välillä koettiin jäykkyyttä, ja tiedon läpinäkyvyys oli erään asiakaspalvelijan mielestä heikkoa. Tähän nähtiin keinona esimerkiksi kysymys-vastaus-tyyppiset tiedotteet uudistuksista ylemmiltä tahoilta, jotta niistä osattaisiin viestiä oikein asiakkaille. Vastaajat kuitenkin kokivat, että tässä on tapahtunut muutosta parempaan, ja tietoa on saatu enemmän kuin aiemmin. Tuloksissa ilmeni merkittävää ajanpuutetta perehtyä saatavilla olevaan tietoon. Asiakaspalvelijat toivoivat, että heille olisi varattu enemmän aikaa itseopiskelulle.

*”Näen sen tärkeenä, että se on tota erittäin erittäin tärkeä asia, että sitä viestitään sisäisesti, että pysytään kärryillä täälläkin siitä, mitä asiakkaille viestitään ja minäkälaisia muutoksia tulee missäkin vaiheessa. Sekä miten ne liittyy johonkin toimintusehtoihin tai muihin, niin se että info tulee myös kanavissa asiakaspalvelijoille, että kaikesta herää aina jotain kysymyksiä asiakkailtakin päin.” (A5)*

### 4.1.3 Kommunikointi asiakaskokemuksesta esimiehen ja tiimin kanssa

Bhattacharjeen ja muiden mukaan (2016) mukaan johtajien on sitouduttava käyttäytymään ja toimimaan malleina työntekijöille asiakaskokemustavoitteiden saavuttamiseksi, jonka lisäksi tavoitteiden tarkentaminen ja vahvistaminen pitkällä aikavälillä ovat tärkeitä. Haastatteluiden perusteella voitiin todeta, että eri rooleissa olevat työntekijät kokivat kommunikoinnin asiakaskokemuksesta esimiehen ja tiimin kanssa erilaisena. Kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat, että tiimin sisällä asiakaskokemuksesta kommunikoidaan paljon, ja kommunikointi on vapaamuotoisinta chat-kanavissa sekä toimistolla.

Pääsääntöisesti esimiehet kokivat, että he tuovat tiimiin asiakaskokemusviestintää. Viestinnän tunnistettiin liittyvän tavoitteisiin, mittaamiseen ja johtamiseen viikko- ja päivätasolla. Esimiehet kommunikoivat asiakaskokemuksesta myös oman esimiestiiminsä kesken, jolloin yhdessä kollegoiden kanssa etsitään ratkaisuja vaikeisiin toistuviin tilanteisiin ja viedään asioita eteenpäin, sekä etsitään tukea haastaviin tilanteisiin. Omina kehityskohtinaan osa esimiehistä tunnisti, että tuloksista voisi viestiä paremmin, sekä antaa tiimin jäsenille positiivista palautetta ja kiitosta. Cätälän ja muut (2014) toteavatkin, että organisaatiossa tulisi korostaa työntekijöiden saavutuksia sekä lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Asiakaspalvelijat puolestaan tunnistivat kommunikoinnin keskittyvän eniten asiakaskohtaisiin ja asiakkaita puhutteleviin asioihin. Näistä kommunikoidaan tiimin ja kollegoiden kesken palaverissa, tiimin keskinäisessä chatissa sekä pienimuotoisimmissa palaverissa. Lähes kaikki kokivat, että kollegoiden kesken asiakkaista puhutaan päivittäin, asiakaskokemus on usein läsnä ja se on jatkuvasti esillä palaverissa. Kehityskeskusteluissa asiakaskokemukseen liittyvän puheen kuvailtiin olevan enemmänkin yleisen tason puhetta siitä, millaisia tilanteita asiakkaiden kanssa on ollut. Osa vastaajista ei kokenut puhuvansa esimiehensä kanssa paljoakaan asiakaskokemuksesta. Esimieheltä toivottiin enemmän asiakaskokemukseen liittyvien asioiden tuomista palaveriin sekä puhetta muustakin kuin mittareista. Tällaisesta esimerkkinä toivottiin keskustelua siitä, mitä asiakaskokemukselle ja sen kehittämiseksi on konkreettisesti tehty.

*”Kyllä se paljon jää mittaripuheeksi se homma. Mutta varmaan ehkä itte näkis sen semmosena asiana, mikä vois vaikuttaa noissa keskusteluissa, että niitä konkreettisia asioita, että mitä jonkun tietyn asian kehittämiseksi on oikeasti tehty.” (A5)*

#### **4.1.4 Koulutus, tuki ja työntekijäkokemus**

Grönroosin (2015) mukaan koulutus on tärkeä osa sisäistä markkinointia ja koulutusta voivat olla kokonaisvaltaisen näkemyksen opettaminen palvelustrategian toiminnasta sekä yksilöiden asemasta suhteessa yrityksen muihin toimintoihin, asiakkaisiin ja ihmisiin. Toisena koulutusmuotona on myönteisten asenteiden kehittäminen palvelustrategiaa kohtaan, johon kuuluu asiakaskeisyys. Kolmantena koulutusmuotona on työntekijöiden viestintä-, myynti- ja palvelutaitojen kehittäminen.

Suuri osa esimiehistä koki, ettei itse tarvitse koulutusta työtehtäviensä suorittamiseen asiakaskeisest. Esimiehet kuvailivat tietävänsä valmiiksi paljon aiheesta, sillä lähes kaikilla vastaajilla oli suhteellisen pitkä kokemus yrityksessä työskentelystä. Muutama vastaaja kuitenkin koki, että koulutus voisi olla tarpeellista eri palvelukanavien osalta erityisesti siinä, että miten niissä tuotetaan hyvää asiakaskokemusta. Eräs vastaaja otti esiin, että haluaisi lisää ymmärrystä asiakaskokemukseen vaikuttavista asioista sidosryhmiltä, kuten markkinointiosastolta. Osa vastaajista koki, että esimerkiksi aiheeseen liittyvät verkkokurssit voisivat olla soveltuvia oppimiseen. Toisaalta nähtiin, että koska työtehtävät ovat kiireisiä, ei aika välttämättä riitä kouluttautumiseen. Esimiehet kokivat saavansa tukea erityisesti omilta kollegoiltaan, sidosryhmiltä ja esimieheltään.

*”Toki olen itsekin tehnyt töitä tämän asian eteen ja selkeyttämiseksi ja hankkinut tietoa. Koen että tästä on paljon tietoa ja informaatiota saatavilla ja koen että on toimivat sidosryhmät. Että tota, en osaa kaivata mitään lisää tässä kohtaa.” (E4)*

Asiakaspalvelijoiden näkemyksen mukaan asiakaskeiseen toimimiseen vaikuttaa vahvasti osaaminen ja ammattitaito. Koulutuksen ja oman kehittymisen koettiin olevan pääasiallisesti riittävää, mutta myös jatkuvaa koulutusta kaivattiin, sillä se heijastuu vahvasti asiakaskokemukseen. Eräs vastaaja koki, että myös asiakaskokemukseen liittyen voisi olla enemmän koulutuksia, joita on järjestetty aiempina vuosina.

Grönroosin (2015) näkemyksen mukaan johdon antama tuki ja sisäinen vuorovaikutus ovat tärkeitä, sillä esimiesten, työnjohtajien sekä tiiminvetäjien tulee antaa tukea johtajuuden kautta. Case-yrityksessä tuen saaminen vaikeissa asiakastilanteissa koettiin monesti jäävän kollegoiden varaan. Osa asiakaspalvelijoista on myös itse tukenut ja kouluttanut kollegojaan, sillä heillä on oman tehtävänsä lisäksi tukirooli.

*”Mulla vaan tuli tossa mieleen lähinnä, että ehkä se osaamisen kehittäminen, ja sen tukeminen heijastuu asiakaskokemukseenkin. Tietysti sitten uusien asioiden perehdytyksessä, jalkautuksessa ja kehityksessä nostetaan myös se asiakkaiden näkökulma, että miten se vaikuttaa. Tai mikä muuttuu asiakkaan näkökulmasta, jos tulee jotain muutoksia ja antaa jotain ohjeita, että miten sitä asiakasta kuuluu tässä kohtaa opastaa ja näin.” (A7)*

Esimiehet ja työnjohtajat ovat tärkeässä asemassa, jotta työntekijät pääsevät esimerkiksi asiakkaiden kanssa tapahtuneiden stressaavien tilanteiden yli (Grönroos, 2015). Asiakaspalvelijat kokivat, että esimiehet eivät pysty suoraan auttamaan heitä haastavissa asiakastilanteissa, eivätkä erityisesti järjestelmiin liittyvissä haasteissa. Esimiehet kokivat asian samoin, sillä heillä ei ole tarpeeksi käytännön tason osaamista asiakaspalvelutyöhön. Esimiehet kuitenkin auttavat löytämään sidosryhmistä oikeita henkilöitä, joilta on mahdollista saada apua. Jotkut esimiehet mainitsivat myös itse auttavansa, sillä esimiestyöhön on tultu erilaisista taustoista, jonka vuoksi osaaminen on eri tasoista. Suurin osa esimiehistä koki, että pystyvät auttamaan työntekijöitään enemmän henkisellä puolella.

Järjestelmien koettiin olevan hieman kankeita ja keskeneräisiä, mutta niitä on pyritty parantamaan vuosien saatossa. Jossain tilanteissa niiden nähtiin heijastuvan myös palvelun laatuun ja tehokkuuteen. Tähän koettiin lisäksi vaikuttavan yrityksestä riippumattomia asioita, kuten lakisäätöiset muutokset. *”Kaikki muutokset eivät ole parhaita, mutta niihin pitää sopeutua (A5)”*. Osa asiakaspalvelijoista kuitenkin näki, että järjestelmät toimivat hyvin ja töitä helpottavia järjestelmiä on kehitetty lisää. Niiden kanssa työtehtävien suorittaminen onnistuu suhteellisen hyvin.



Kaksi sisäisen markkinoinnin strategisen tason tavoitteista organisaatiossa sisäisesti ovat henkilöstön motivaatio ja henkilöstön tyytyväisyys (Bruhn, 2001). Työntekijäkokemus oli henkilöstön vastausten perusteella hyvä, kaikki vastaajat kuvailivat olevansa sitoutuneita kyseiseen yritykseen ja motivoituneita työskentelemään kyseisissä tehtävissä. Kaikki kertoivat kokevansa arvostusta, jonka koettiin näkyvän konkreettisesti saatuina kiitoksina onnistumisista. Eräs vastaajista koki kuitenkin, että arvostus näkyy puheissa, mutta teot voivat olla välillä erilaisia. Yhtenä haasteena mainittiin tulospaineet.

*”Oon sitoutunut, työntekijöitä arvostetaan ja työtä. Isommiltakin pomoilta ja esimiehiltä tulee säännöllisestä meilitse kiitosta onnistumisista ja saavutetuista tavoitteista.” (A6)*

Organisaatiota kuvailtiin asiakaskeskeiseksi edelläkävijäyritykseksi, joka koettiin myös luotettavaksi. Muutama vastaajista koki, että yrityksessä on hyvät etenemis- ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet. Omaan kehittymiseen voi paljon itse vaikuttaa. Eräs vastaaja kuvaili, että kaikki päivät eivät ole yhtä helppoja, mutta kokonaisuudessaan työntekijäkokemus on hyvä.

## **4.2 Asiakaskokemuksen johtaminen henkilöstön näkökulmasta**

Asiakaskokemuksen johtaminen sisältää asiakaskeskeisen kulttuurin, asiakaskokemuksen mittaamisen ja tavoitteet. Asiakaskeskeisen kulttuurin muodostumisen aikana koetaan monia uhkia ja haasteita, ja sen implementointi yritykseen kestää useita vuosia (Löytänä & Korkiakoski, 2014). Tässä osiossa tuloksia käydään läpi asiakaskeskeisyyden, johtamisen ja mittareiden näkökulmasta.

### **4.2.1 Asiakaskeskeinen kulttuuri organisaatiossa**

McCull-Kennedyn ja muiden (2015) mukaan asiakkaat osallistuvat yhä enemmän palveluiden suunnitteluun, yhteistuotantoon ja tarjoavat ideoita innovaatioihin. Asiakaskokemuksen muodostumisessa asiakkaalla onkin suuri rooli ja asiakkaat voivat vaikuttaa

myös muiden asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Asiakaskeskeisyyden tulisi välittyä erityisesti yrityksen mielikuvasta ja brändistä.

Jokainen tutkimukseen osallistunut henkilö sai mahdollisuuden määritellä mitä asiakaskeinen kulttuuri heidän mielestään tarkoittaa. Asiakaskeskeisessä kulttuurissa palveluiden nähtiin kehittyvän asiakkaiden tarpeiden mukaan, esimerkiksi asiakkaista saadun datan perusteella. Palveluita mietitään erityisesti asiakkaiden kannalta, ja painotetaan asioita kuten palveluiden helppokäyttöisyys ja käyttäjäystävällisyys. Vastaajat korostivat myös asiakkailta saatua palautetta ja nopeaa reagointia siihen, sekä asiakkaiden ottamista mukaan palvelun suunnitteluun. Haastattelutuloksiin pohjautuen voidaan yhteenvedona todeta, että asiakkaan täytyy olla aidosti strategian keskiössä, tavoitteissa ja heidän tyytyväisyydestään on huolehdittava. Asiakaskeskeisessä kulttuurissa ei mietitä pelkästään liikevaihtoa tai sijoittumista markkinassa.

Heinonen ja muut (2010) toteavat asiakaskeisen logiikan tarkoittavan sitä, että lopputulos ei saisi olla vain palvelua, vaan asiakaskokemusta ja siitä seuraavaa käyttöarvoa asiakkaalle heidän omassa kontekstissaan. Vargon ja Luschin (2004) mukaan tuotekeskeisessä logiikassa konkreettinen tuotos on ollut keskiössä, kun taas palvelukeskeisessä logiikassa aineettomuus, vaihtoprosessit ja suhteet ovat tarkastelussa. Tuotekeskeisestä logiikasta onkin siirrytty palvelukeskeiseen logiikkaan, sillä asiakkaat eivät osta pelkästään tavaroita tai palveluita, vaan he haluavat palveluita, jotka tarjoavat arvoa. Molemmat henkilöstöryhmät kokivat case-yrityksen kulttuurin olevan tällä hetkellä vielä tuote- ja palvelukeskeistä. Suurin osa vastaajista painotti, että tuote- ja euromääräiset tavoitteet ohjaavat tekemistä, mutta osa vastaaja koki asiakaskeskeisyyden olevan todella vahvasti mukana toiminnassa. Asiakaskeskeisyyteen koettiin kuitenkin liittyvän paljon ristiriitaisuuksia, sillä myynnillisiä tuloksia ja tavoitteita mitataan vahvasti. Tasapainon tärkeyttä kannattavan liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen välillä korostettiin. Aineiston perusteella ilmeni, että myös markkinat ohjaavat haastateltavien mielestä toimintaa tuo-

tekeskeiseen suuntaan. Eräs vastaajista totesi, että hänen näkemyksensä mukaan yrityksen brändiviestintää pitäisi myös kehittää asiakaslähtöisemmäksi ja helposti ymmärrettäväksi, jotta se puhuttelisi asiakasta enemmän ja olisi asiakkaan kielellä.

*”Enenevissä määrin on näitä, että asiakas pääsee mukaan kehittämään, ja sitten on erilaisia kyselyitä ja niiden pohjalta lähdetään tuotteita vasta niin kuin suunnittelemaan ja tekemään. Siihen suuntaan on siis vuosien varrella yhä enemmän menty ja se on mun mielestä tosi hyvä asia. Kyllä mä haluaisin vastata tähän, että me ollaan kokoajan enemmän ja enemmän asiakaslähtöinen ja meidän kulttuuri on asiakaslähtöistä. Toki meillä on vielä tätä tuote- ja palvelulähtöisyyttä ja välillä sitten vähän tekniikka edelläkin mennään jossain määrin, että on matkaa.” (E4)*

*”Varmaan joku niin kun, että jos miettii strategiaa niin se varmaan pyrkimys olis siihen asiakaskeskeisyyteen, kun on nää asiakaskokemukseen liittyvät termit sun muut tämmöset. Mä mieltisin enemmän niin, että se kilpailuasetelma ja markkina vie sen väkisinkin siihen, että se on enemmän tuote- ja palvelulähtöistä, kun asiakaslähtöistä.” (A5)*

CEM on yrityksen sisäinen kulttuuri ja asiakaskeskeinen suuntautumistapa. Kulttuurillinen ajattelutapa viittaa organisaation sisällä tapahtuviin asioihin ja vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. (Homburg ja muut, 2017.) Organisaatiokulttuurin asiakaslähtöisyydestä kertoo kuitenkin se, että asiakaskokemus ja asiakaskeskeisyys toistuivat vastaajien kommentteissa. Asiakaskokemus on määritelty vahvaksi osaksi yrityksen strategiaa, ja siihen on luotu termit ja mittarit, jotka näkyvät vahvasti asiakaspalveluorganisaation puheissa ja kaikki vastaajat olivat hyvin tietoisia niistä. Haastateltavat korostivat, että vuosien saatossa toiminta on kuitenkin kehittynyt entistä asiakaskeskeisempään suuntaan.

#### **4.2.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja tavoitteet**

Yritys voi vaikuttaa mittareihinsa sitomalla palkitseminen hyvien tulosten saavuttamiseen, tai tulosten parantamiseen (Reichheld, 2003). Asiakaspalveluhenkilöstön näkökulmasta asiakaskokemusta mitataan yrityksessä vahvimmin NPS-mittarilla. NPS sai osakseen myös kritiikkiä, sillä suositteluhaluuden koettiin vahvasti liittyvän koko asiakkuuteen, eikä välttämättä juuri kyseiseen palvelukohtamiseen asiakaspalvelijan kanssa,

jonka pohjalta arvio annetaan. NPS-mittari kattaa yrityksessä eri tasoja, kuten organisaatiotason, osastotason sekä henkilötason.

Henkilöstömittareiden avulla voidaan mitata strategian läpimenoa henkilöstölle. Näitä mittareita voivat olla työntekäviin liittyvä käyttäytyminen ja johdon käyttäytyminen, jossa tutkitaan johdon tukea asiakaskokemuksen rakentumisesta. Yksi tällaisista mittareista on eNPS, jonka avulla voidaan mitata suositteluhalukkuutta työnantajasta. (Löytänä & Korkiakoski, 2014.) Asiakaskokemuksen johtamisen mittareiksi tunnistettiin myös työntekijäkokemukseen liittyviä mittareita, joita yrityksessä oli monta. Henkilöstölle tulee säännöllisesti kyselyitä erilaisista työhyvinvointiin liittyviä asioista, ja vastaajat nimesivät monta yrityksen käyttämää työtyytyväisyysmittaria. Yksi näistä mittareista oli eNPS-kysely. Muutama vastaajista koki tämän mittarin hieman huonoksi tavaksi mielipiteiden mittaamisessa, sillä vastaus perustuu pelkkään numeroon. Vastauksista saataisiin enemmän tietoa, mikäli siihen voisi kirjoittaa avoimen palautteen.

Haastatteluista nousi esiin, että eri rooleissa olevat työntekijät kokivat tietoisuutensa koko yrityksen mittareista erilaisena. Muutama asiakaspalvelutehtävissä toimiva vastaaja ei osannut nimetä tai ei ollut tietoinen muista yrityksen asiakaskokemusmittareista kuin NPS-mittarista, kun taas asiakaskokemukseen erikoistunut esimies osasi nimetä eri mittareita muita vastaajia laajemmin ja kertoi esimerkiksi asiakaspolun eri vaiheiden mittaamisesta. Tulosten perusteella myös ilmeni, että myös muunlaista tietoutta mittareista ja niiden antamista tuloksista tarvitaan enemmän. Itse mittareita ei kuitenkaan kaivattu lisää, vaan koettiin niitä olevan tällä hetkellä niin monta, että nykyisiä mittareita ja niiden tulkintaa tulisi kehittää. Vastausten perusteella haluttiin saada tietoa, mitä mittausten tuloksilla tehdään esimerkiksi ylempien johtajien toimesta, mikäli havaitaan että joku mittari antaa huonon tuloksen. Tulosten perusteella mittaamista tulisi tarkastella pidemmällä aikavälillä, sillä monesti lukuja tulkitaan liian lyhyellä aikavälillä.

### 4.2.3 Tavoiteasetanta

Asiakaskokemus näkyi työn tavoiteasetannassa kaikilla henkilöstön edustajilla. Aineiston mukaan kaikilla heillä on yhteinen asiakasuskollisuuteen liittyvä tavoite asetettuna. Esimiesasemassa työskentelevät henkilöt seuraavat alaisten mittareita, jotka ovat työntekijäkokemukseen sekä asiakaskokemukseen liittyvät mittarit. Esimiehet tekevät myös arviointeja asiakaskontakteista. Mittauksen tuloksia viedään datan avulla eteenpäin useille eri tahoille kuten sidosryhmille ja johtajille, jonka lisäksi omat henkilökohtaiset tulokset menevät työntekijöille. Tavoitteita seurataan ja johdetaan kehityskeskusteluissa sekä palavereissa.

Asiakaspalvelijat kokivat yhdeksi olennaisimmista mittareista asiakasuskollisuus-tavoitteen sekä siihen liittyvän NPS-luvun seuraamisen. Tavoitteet on määritelty myös sanallisesti, kuten asiantuntevan palvelun tuottaminen sekä positiivisen mielikuvan luominen. Näitä tavoitteita on kuitenkin vaikeampi mitata. Eräs vastaaja kuvaili, että myynti, tehokkuus ja asiakaskokemus ovat samalla viivalla tuloksia mitattaessa, jonka vuoksi asiakaskokemus ei välttämättä erotu työntekijöille erityisen tärkeänä elementtinä. Osa vastaajista koki, ettei ollut myöskään saanut erityistä palautetta omien asiakaskontaktiensa sisällöstä, vaikka esimiehet tekevät niistä arviointeja.

Tällä hetkellä säännöllistä palkitsemista ei ole. Asiakaspalvelijat kuitenkin näkivät, että säännöllinen palkitseminen hyvän asiakaskokemuksen tuottamisesta olisi motivoivaa, ja asiakaspalvelijat haluaisivat, että se lisättäisiin kannustinjärjestelmään. Vastauksista kuitenkin ilmenivät myös muunlaiset palkkiointitavat. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen kuuluu työnkuvaan, joten siitä ei erikseen tulisi antaa tulospalkkiota. Toisaalta kääntöpuolena myös nähtiin, että mittarit ja palkkiot ohjaavat työtä hyvin voimakkaasti.

*”Mä en oo ihan varma viekö se ihan oikeaan suuntaan, jos siitä alettais palkitsemaan, koska siinä on osaltaan myöskin se, viittaa siihen raportointihaasteeseen. Ne aina se mistä se asiakas antaa sen palautteen ei välttämättä kohdistu siihen asiakaspalvelijaan, niin kun ei pidäkään.” (E1)*

Ryhmien sisällä näkemykset olivat hyvin pitkälti yhtenäisiä muunlaisista palkitsemista-voista. Motivoivia palkintoja kerrottiin olevan pienemmät palkinnot, kuten esimerkiksi ruokaan liittyvät palkinnot, kollegoiden palautteet, hyvät palautteet asiakkailta sekä hyvän asiakaskokemuksen tuottajien tuominen esiin tietyissä foorumeissa. Erityisen motivoivina asioina vastauksista korostui esimerkiksi kollegoilta saadut positiiviset vertaispalautteet.

*”Onhan näitä muitakin mahdollisuuksia olemassa, esimerkiksi superlahjakortteja, tai sitten voisi tulla tekstiviesti, että hei kiitos hyvästä asiakaskokemuksen tuottamisesta, että meepä hakemaan Kotipizzasta pizzaa itselles. Näähän vois olla ihan kivoja.” (A8)*

#### **4.2.4 Johdon sitoutuminen**

Tarkastellessa johdon sitoutumista, haastateltaville näytettiin Löytänän ja Korkiakosken (2014) johdon sitoutumisen asteet -malli, joka esiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä kappaleessa 2.3.2. Kuvio toimi heille inspiraationa vastauksia annettaessa.

Henkilöstöryhmien väliset näkemykset olivat yhteneväisiä ja yli puolet näki ylimmän johdon olevan sitoutuneella tasolla. Sitoutuneella tasolla asiakaskokemus ymmärretään osana yrityksen strategiaa (Löytänä & Korkiakoski, 2014). Loput vastaajista kokivat, että johto sijoittuu vakuuttunut-tasolle. Vakuuttuneella tasolla johto näkee tuloksien vaikuttavan liiketoimintaan, mutta se ei ole kuitenkaan vielä kunnollisena osana yrityksen strategiaa (Löytänä & Korkiakoski, 2014). Eräs vastaajista oli sitä mieltä, että johto sijoittuu ylimmälle tasolle eli ylläpitäjäksi, jossa johto kokee itsensä strategian ylläpitäjäksi. Yrityksen ylimmän johdon koettiin siis olevan keskitasolla ja ylimpään tasoon koettiin olevan vielä jonkin verran matkaa. Johdon kuitenkin koettiin viestivän asiakaskokemuksesta hyvin ja sitoutumista perusteltiin sillä, että termit, strategia ja mittarit tähän liittyen ovat vahva osa johdon henkilöstölle näkyvää toimintaa. Strategiasta viestitään videoilla sekä muilla tavoin, ja strategian näkyvyys on ollut case-yrityksessä suuri. Johdon sitoutumisesta koettiin hyvänä esimerkkinä se, että johto haluaa raportteja, joita asiakaspalvelussa työskentelevät tuottavat asiakaskokemukseen liittyen. Tällöin viestintä kulkee myös

alemmilta tasoilta ylöspäin. Myös yrityksen yhteisöpalveluissa tapahtuvaa johdon viestintää ja kiitosten antamista pidettiin osoituksena johdon sitoutumisesta. Sitoutumisen tasoa koettiin laskevan sen, että monesti tulostavoitteet voivat mennä asiakaskokemustavoitteiden edelle.

Henkilökunnalta kysyttiin myös arviota oman esimiehen sitoutumista. Esimiehenä toimivat näkivät oman esimiehensä sitoutumisen hyvänä ja myös asiakaspalvelijat näkivät, että oma esimies on tavoitteiden takana sekä sitoutunut niihin. Asiakaskokemukseen liittyvän kommunikaation nähtiin olevan vahvaa. Ristiriitaisuutta koettiin kuitenkin osittain oman esimiehen toiminnassa, sillä viestin koettiin vaihtuvan sen mukaan mitä eri mittareiden tulokset näyttävät.

*”Oma esimies on todella sitoutunut siihen, koska tästä nyt ei oo kauaa, kun mietittiin näitä eri osa-alueita, mitkä on meille kaikkein tärkeimpiä. Mun oma esimies oli siinä fasilitoimassa sitä keskustelua. Yhdessä tuumin tunnistettiin, että asiakaskokemus on näistä kaikkein tärkein. Me luotiin ydinjoukko myös meidän osaston sisälle. Siihen niiku ihan nimettiin porukka asiakaskokemuksen ympärille.” (E3)*

*”Oman esimiehen toiminta on tosi tilannekohtaista. Varmaan sen strategisen kulman ja sanoman kautta kyllä, että siitä niinku puhutaan kyllä paljon. Viljellään paljon näitä termejä, mittareiden kautta sitä johdetaan paljon ja puhutaan. Taas kun on toiset mittarit, jotka ajaa pois päin siitä asiakaskokemuksen parantamisesta, niin niitä vaaditaan silti yhtä paljon.” (A5)*

### **4.3 Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat osatekijät yrityksessä**

Tässä osiossa tuloksia käydään läpi hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. Tässä alaluvussa vastataan tutkielman kolmanteen tavoitteeseen: *mitä vaaditaan onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseen henkilöstön näkökulmasta.*

### 4.3.1 Asiakaskokemus

Jotta ymmärrettäisiin mitä asiakaskokemus kyseisen organisaation työntekijöiden mielestä tarkoittaa, oli syytä selvittää, miten kyseinen käsite yrityksen työntekijöiden keskuudessa mielletään. Haastateltavat ymmärsivät asiakaskokemuksen tarkoittavan sarjaa tunteita ja kokemuksia, joiden pohjalta asiakas voi päättää onko se tietyn yrityksen asiakas vai ei. Kokemuksen miellettiin muodostuvan monesta eri tekijästä, kuten palvelukonaisuuden onnistumisesta: tilaamisesta, vaivattomuudesta, tyytyväisyydestä ja sujuvuudesta. Asiakaskokemuksen muodostumiseen nähtiin vaikuttavan myös käytännön ongelmien ratkaisemiseen liittyvät toimet, jossa asiakkaalle ollaan läsnä, autetaan asiakasta ongelmassa ja neuvotaan niissä. Henkilöstön keskuudessa tunnistettiin myös yrityksen brändin sekä mielikuvien merkitys. Mielikuvan koettiin muodostuvan hinnasta, tuotteista, tarpeiden mukaisista palveluista ja niiden helppokäyttöisyydestä.

Gentilen ja muiden (2007) määritelmän mukaan asiakaskokemus on vuorovaikutusta asiakkaan, tuotteen, sekä yrityksen välisissä toiminnoissa. Kokemus on henkilökohtainen ja sisältää asiakkaan osallistumisen eri tasoilla. Asiakaskokemuksen arviointi riippuu asiakkaan odotuksista sekä vuorovaikutuksesta eri hetkinä tai eri kosketuspisteissä. Henkilöstön näkemykset mukailivat tätä määritelmää. Aineiston perusteella kokemuksen nähtiin olevan henkilökohtainen, jonka pohjalta tehdään päätös, onko jatkossa yrityksen asiakas vai ei. Kokemus muodostuu yrityksen ja työntekijöiden yhteisistä toimenpiteistä.

*”Asiakas kokee asiakaskokemuksen, että siihen vaikuttaa ne asiat muutakin kuin vain yksi kohtaaminen. Se on kokonaisuudessaan yrityksen palvelut, ja meidän palveluajat ja kaikki erilaiset asiat, kuten miten hän mieltää brändinä yrityksen. Eli ne kaikki muodostaa yhdessä sen asiakaskokemuksen.” (E1)*

### 4.3.2 Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen

Asiakaskokemuksen muodostuminen on strateginen prosessi ja se sisältää eri tasoja yrityksen koulutuksesta, sisäisestä viestinnästä ja tuotekehityksestä työympäristön viihty-



vyyteen asti. Asiakaskokemus sekä visio, brändi ja maine, ovat silta työntekijän ja asiakkaan välillä. Kuluttajat tekevät näiden kosketuspisteiden pohjalta yleistyksiä henkilöstöstä, koko yrityksestä ja tulevista asioinneista yrityksen kanssa. (Ryder, 2007.) Sekä esimiehet että asiakaspalvelijat näkivät samojen asioiden vaikuttavan hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen. Vastaukset jakaantuivat asiakkaan näkökulmaan, työntekijäkokemukseen, sekä yrityksen ulkoiseen näkyvyyteen. Vastauksista korostui paljon samoja elementtejä kuin edellisissä kohdassa, jossa työntekijöitä pyydettiin kuvailemaan asiakaskokemusta.

Asiakkaan näkökulmasta *palvelutilanteen* nähtiin vaikuttavan kokemukseen oleellisesti. Sen nähtiin muodostuvan hyvästä ja henkilökohtaisesta palvelusta, jossa huomioidaan asiakkaan yksilölliset tarpeet, puhutaan asiakkaan kielellä, sekä ristiinmyydään tuotteita asiakkaan tarpeiden mukaan. Aineistosta korostui palvelukohtaamisten emotionaalinen puoli, jossa luottamus asiakkaan ja palveluhenkilön välillä nähtiin tärkeänä. Kaiken kaikkiaan asiakkaalle tulisi jäädä hyvä tunne asian hoitamisesta, asiakasta tulisi kuunnella ja asiakkaan asia tulisi hoitaa laadukkaasti niin, ettei asiaan tarvitsisi palata. Asiakkaalle tulisi myös antaa jotain lisäarvoa, joka ilahduttaa ja luo positiivisen tunteen. Palvelutilanteessa erityisen tärkeänä nähtiin palvelun saaminen kohtuullisessa ajassa, sujuvuus, sekä tehokkuus monikanavaisessa ympäristössä. Toisaalta hyvästä kokemuksesta nähtiin kerrotavan, mikäli asiakas ei joutuisi olemaan yritykseen välttämättä ollenkaan yhteydessä.

*Työntekijäkokemuksen* näkökulmasta vastauksissa korostui, että työympäristössä tulisi vaalia asiakaskokemusta. Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito, sekä sitä tukevat järjestelmät nostettiin esiin lähes kaikissa vastauksissa. Tutkimuksessa välittyi se, että henkilökunnan tulee saada apua ja tukea asiakastilanteiden hoitamiseen tarpeen vaatiessa. Sisäisen viestinnän tärkeyttä korostettiin, sillä sen koettiin vaikuttavan merkittävästi työntekijän osaamistasoon sekä tietotaitoon.

*Ulkoiseen näkyvyyteen* liittyvistä toimista korostettiin mielikuvaa yrityksestä, toimivia it-sepalvelukanavia ja verkkosivuja. Koko toimitusketjun tulisi olla kunnossa parhaan asiakaskokemuksen toteutumiseksi. Markkinointiviestintä ja mainonta yrityksen tuotteista tulisi olla kiinnostavaa ja sen tulee saavuttaa asiakkaat. Yrityksen brändin tulisi myös puhutella kuluttajia oikealla tavalla, ja erään vastaajan mielestä sen tulisi puhutella laajemmin eri kohderyhmiä, sillä yrityksen tuotteet soveltuvat lähes jokaiselle kuluttajalle. Tuoteistus, hinnoittelu ja tuotekehitys nousivat aineistosta erityisesti esiin ja henkilökunnan mielestä tuoteistuksen tulisi olla asiakkaan tarpeisiin räätälöityä, jolloin kaikille ei tarjottaisi samoja tuotetta samalla kaavalla.

*”Oikeanlainen kannustava ympäristö, jossa tuota asiakaskokemusta vaalitaan, osaamisen kanssa autetaan ja varmistetaan laatu ja se, että asiat hoituu, niin kuin pitääkin. Eli luottamus asiakkaan kanssa heti alusta asti heti korkealla tasolla. Muodostuu luottamuksesta ja siitä, että asiat hoituu ja on mukava asioida sekä hinta.”* (E2)

*”Voidaan miettiä, että mitä asiakkaan tunteva asiakaspalvelu vaatii. Asiakaspalvelijan näkökulmasta vaatii, että on itsellä osaaminen ja tieto, että miten meidän omista tuotteista ja palveluista liittyvät asiat, että osataan niistä kertoa. Ja osataan meidän järjestelmät ja muut, että se näkyy sujuvana ja vaivattomana toiminta asiakkaalle päin. Se tapa kohdata asiakas, että miten ne kontaktit hoidetaan siellä ja näin. Justiin kans että hoitaa asiakkaan asiat kerralla kuntoon ja näin. Asiakaseduista tiedottaminen ja kertominen tietysti nykyasiakkaillekin. Sekin luo hyvää asiakaskokemusta, kun kerrotaan että sulla on meiltä tämä ja tämä palvelu, että oot oikeutettu tähän ja tähän. Tavallaan niiku siinäkin se viestiminen ja tiedottaminen. Sitten tietysti ylipäättään että mitä vaaditaan yritykseltä, niin mielenkiintoista ja mieleenpainuvaa markkinointia, se on enemmänkin uusasiakaspuolelle, mutta myös nykyasiakkaille.”* (A7)

### **4.3.3 Kriittisimmät asiakaspolun ja asiakkuuden elinkaaren vaiheet**

Tätä kysymystä lähestyttiin näyttämällä henkilöstölle case-yrityksen kehittämä asiakaspolku-malli, joka koostui seuraavista vaiheista: etsin- ja löydän tietoa, ostan, tulen yrityksen asiakkaaksi, käytän ja hallitsen palveluitani, harkitsen lähtemistä ja lähden. Malli muokaili teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä asiakaspolkua sekä asiakkuuden elinkaarta.

Asiakaspolku jakautuu kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen (Rosebaum ja muut, 2017). Asiakkuuden elinkaari taas sisältää asiakkaiden hankinnan, haltuunoton, kehittämisen ja säilyttämisen (Kamakura ja muut, 2005; Mäntyneva, 2001). Aineiston perusteella case-yrityksen asiakaspolulla erityisen kriittisinä vaiheina korostuivat tulen yrityksen asiakkaaksi sekä harkitsen lähtemistä -vaiheet. Henkilöstöryhmien vastaukset olivat yhteneväisiä, jonka vuoksi vastaukset käsitelään yhdessä.

#### *Ennen palvelua (hankinta)*

Ennen ostotapahtumaa asiakas on vuorovaikutuksessa tuotemerkin ja ympäristön kanssa, ja se muodostaa ennen ostamista tapahtuvan asiakkaan kokemuksen (Verhoef ja muut, 2016). Ennen ostoa tapahtuva *tiedon etsiminen ja löytäminen* koettiin yhdeksi kriittiseksi vaiheeksi. Hyvään asiakaskokemukseen koettiin vaikuttavan helppo tilaaminen, käyttäjäystävällinen sivusto sekä se, että yrityksen verkkosivut ovat saatavilla eri kielillä. Jos asiakas on yhteydessä yritykseen, on ammattitaitoinen neuvonta erittäin tärkeässä roolissa. Mikäli nettisivuilta ei löydy tietoa helposti, voi henkilöstön mukaan palvelun hankinta jäädä siihen.

#### *Palvelun aikana (haltuunotto, kehittäminen)*

Palvelun aikana on tyypillistä valinta, tilaaminen ja maksu sekä vuorovaikutus tuotemerkin ja ympäristön kanssa ostotapahtuman aikana (Verhoef ja muut, 2016). Kriittisenä vaiheena koettiin myös palvelun tai tuotteen *ostovaihe*. Edelman ja Singer (2015) toteavat, että automatisointi ja uudenlaiset teknologiset mahdollisuudet ovat mahdollistaneet laajemman seurannan asiakkaan käyttäytymisestä, sekä palvelun personoinnin, jolla voidaan vaikuttaa merkittävästi asiakkaan ostopäätöksiin. Case-yrityksen henkilöstön näkemysissä myös korostui, että ostotapahtuman tulisi olla automatisoitu ja koukuttava. Ostotapahtuman tulee olla sujuva, sekä palveluiden ja järjestelmien pitää olla yksinkertaisia. Hyvään asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa osaavalla henkilöstöllä, asiakkaiden tarpeiden tunnistamisella sekä tarjoamalla lisäpalveluita ja arvoa.

E erityisen kriittiseksi vaiheeksi asiakaspolusta esimiehet ja asiakaspalvelijat nostivat sen, kun asiakas *tulee yrityksen asiakkaaksi* ja aloittaa tilaamansa palvelun käytön. Tässä kohta tärkeäksi koettiin, että palvelu on helppo ja joutuisa ottaa käyttöön, sillä tuotteen käyttökokemuksella on suuri merkitys. Jos haasteita ilmenee paljon, voi asiakkuus päättyä heti. Henkilöstön näkemyksistä korostui se, että monesti palveluiden käyttöohjeista tulee palautetta, joten niitä täytyisi kehittää enemmän asiakkaille ymmärrettävämpään muotoon, jolloin myös käyttöönotto vaihe olisi sujuvampi. Mikäli asiakas on yhteydessä yritykseen, tulisi hänen saada ammattitaitoista neuvontaa palveluiden käyttöönotossa, asiakkaiden tarpeet tulisi huomioida sekä pystyä luomaan kohtaamiseen positiivinen tunnelma. Mäntyneva (2001) toteaaakin, että tärkeää asiakkuuksien haltuunotossa on tyydyttää asiakkaan tarpeet ja pyrkiä vastaamaan niihin oikeilla ratkaisulla. Haastateltavien mukaan selkeä toimitusprosessi ja viestintä prosessin aikana ovat erittäin merkittävässä asemassa hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa. Lisäksi vaihe, jossa *käytetään ja hallitaan palveluita* koettiin merkitykselliseksi, jotta voidaan varmistaa mahdollisimman pitkä kesto asiakkuudelle, ja tyytyväisyyden avulla vaikuttaa siihen ettei asiakkaalle tule tarvetta harkita asiakkuuden lopettamista. Hyvään asiakaskokemukseen vaikuttaa tuki yritykseltä, asioiden hoitaminen kerralla kuntoon ja ongelmia ennaltaehkäisevä toiminta.

*”Se että ne oikeesti saa ne palvelut käyttöön ja se on helppoa. Jos on huonot ja vaikeet ohjeistukset ja sitten jotain epäselvyyttä siinä niin sittenhän se menee pieleen se homma. Jos asiakas soittaa niin siinä se meidän osaaminen, neuvonta ja ohjeiden anto. Sitten tossa välissä on se toimitusprosessin avoin ja selkeä viestintä, kuten toimitusaikataulut, muutoksista tiedottamiset ja tämmöset.” (A7)*

#### *Palvelun jälkeen (säilyttäminen)*

Toiseksi erityisen kriittiseksi vaiheeksi koettiin tilanne, jossa *harkitaan lähtemistä* ja asiakkuuden päättämistä. Vastaajat kokivat tärkeänä, että asiakas saataisiin olemaan yhteydessä yritykseen, jotta voitaisiin käydä läpi tyytymättömyyden syyt, ja tehdä toimia tilanteen korjaamiseksi. Haastateltavien mukaan tällöin monelle merkitsee vain hinta. Hyvän kokemuksen tuottamiseksi asiakkuutta tulisi vahvistaa jo ennen tätä vaihetta muillakin

tavoin kuin hinnalla, jotta asiakas saataisiin sitoutettua. Vastaukset tukevat Meyer-Waardenin (2007) näkemystä, jonka mukaan tilanne voi usein olla niin, että kuluttajat ovat tyytyväisiä, mutta etsivät parempaa arvoa muualta. Henkilöstö koki, että tässä vaiheessa on kuitenkin vielä mahdollista vaikuttaa asiakkaaseen, ja saada asiakas sitoutumaan yritykseen. Tämän onnistumisella on suuri merkitys mielikuvaan yrityksestä. Suusanallisen viestinnän koettiin olevan suuressa roolissa, ja monesti nämä asiakkaat kertovat voimakaimmin yrityksestä eteenpäin. Tämän vuoksi asiakkaat olisikin tärkeä saada tyytyväiseksi, vaikka he päättäisivätkin asiakkuuden. Rosebaum ja muut (2017) toteavat, että tässä vaiheessa asiakaspolkua vaihdetaan yleensä kokemuksi palvelusta.

*”Harkitsen lähtemistä on se missä tulee meidän argumentointi ja ne asiakaskoh-  
taamiset tosi voimakkaasti niiku esiin ja me pystytään argumentoimaan, miks  
asiakas ei lähde meiltä ja me pystytään jatkamaan muullakin, kun hinnalla. Me  
pystytään tekemään se uudelleenmyynti ja argumentointi. Että tän takia ja hänel-  
lähän on ollut jotkut syyt, miksi hän on aikoinaan valinnut sen palvelun [...] Eli se  
on tosi tärkeä, että me muistettais tehdä se vastaava myyntityö uudelleen,  
missä me kerrotais ne kaikki. Tähän asia pitäis tehdä jo ennen, kun hän harkitsee.  
Eli jos hän on muissa asioissa yhteydessä, eli muistutetaan ”hei sulla onkin täällä  
tää hyvä palvelu, että muistithan, että sulla on näitä ja näitä etuja”. Tähän olis  
tärkeä tehdä, ennen kuin hän edes harkitsee lähtöä.” (E1)*

Tarkasteltaessa asiakaspolun kipukohtia henkilöstö tunnisti niihin liittyvän samoja asioita kuin kriittisiin asiakaspolun vaiheisiin. Tuotteiden käyttöönoton tunnistettiin olevan monesti asiakkaille hankalaa. Haastateltavat korostivat, että asiakkaat odottavat saavansa lisäarvoa asiakaseduista, ja niitä tulisi olla enemmän tarjolla. Myös eri kieliversioiden puutteellisuus yrityksen verkkosivustolla koettiin kipupisteeksi, jonka vuoksi itsepalvelukanavien ja yrityksen nettisivujen kehitystyötä korostettiin, sillä myös niiden kautta voidaan vahvistaa asiakkuutta.

*”Jos sen asiakkuuden aikana tulee jotain ongelmia, niin niihin pitäis ratkaisuja löytää, ja pitäis olla helppoa asioiden hoito. Joko asiakaspalvelu ja tietysti itsepalvelukanavat. Sitten tavallaan se, että kuinka paljon nykyasiakkaille tarjotaan mitään semmosia superetuja, mutta tietysti nykyasiakkaat pitäis saada pysymään tyytyväisenä, jotta asiakaspoistumaa ei tulisi, että ne ei halua meiltä edes lähteä.” (A7)*

Haastateltavat totesivat, että asiakas saataisiin sitoutumaan asiakkuuden elinkaaren aikana parhaiten hinnan avulla, asiakaseduilla, tasalaatuisella kanavasta riippumattomalla palvelulla tai ylivertaisella tuotteella kilpailijoihin nähden. Sitoutumiseen nähtiin vaikuttavan myös sen, että asiakkaalla on useampi kuin yksi tuote. Eräs vastaaja korosti asiakkuuden vahvistamista markkinoinnissa niin, että pitkäaikaiset asiakkaat huomioitaisiin viestinnässä. Asiakkuutta tulisikin vahvistaa sekä kontaktissa yrityksen kanssa, että asiakkaille lähtevässä markkinointiviestinnässä. Nämä näkemyksen mukailevat Pansarin ja Kumarin (2017) tutkimusta siitä, että asiakkaat sitoutuvat yritykseen eniten silloin kun luottamukseen ja sitoutumiseen perustuva suhde on tyydyttävä, ja se sisältää myös emotionaalisen sidoksen. Suora sitoutuminen perustuu ostotapahtumiin ja epäsuora sitoutuminen taas asiakkaan palkitsemiseen. Nämä toimivat arvonluonnin mekanismina yritykselle.

#### **4.3.4 Työntekijöiden rooli asiakaskokemuksen kehittämisessä**

Työntekijöiden osallistuminen on yhdistelmä toimenpiteitä, jotka lisäävät työntekijöiden sitoutumista toimintaan (Saks, 2006). Mitä korkeampi osallistumisen taso on sisäisiin toimiin, sitä enemmän sillä on myönteisiä vaikutuksia työntekijöihin, organisaatioon sitoutumiseen, suorituskykyyn ja tahtotilaan viestiä yrityksestä positiivisesti ulospäin (Robinson ja muut, 2004). Kaikki vastaajat kokivat, että pystyvät vaikuttamaan asiakaskokemuksen kehittämiseen, ja heidät on osallistettu siihen erilaisilla rooleilla. Lähes kaikki henkilökunnan edustajat kokivat oman tiiminsä ja oman toimintansa olevan erittäin merkittävässä roolissa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Osalla tiimeistä oli erityinen rooli asiakkaan elinkaaren alkuvaiheessa ja osalla loppuvaiheessa. Erään vastaajan näkemys erosi muista ja hän koki, että ei näe omaa rooliaan erityisen merkittävänä suuressa organisaatiossa.

*”Tietysti kun tiimissä on näitä etulinjan tekijöitä niin rooli on valtavan merkittävä. Ihmiset, jotka asiakkaiden kanssa toimivat, niin he ovat yrityksen käyntikortti. Sillä on valtava merkitys, että minkälaisen vaikutelman asiakas saa, kun on meihin yhteydessä.” (E4)*

Esimiehet näkivät erityisesti johtamisen ja ihmisläheisen puolen olevan merkittävä osa asiakaskokemuksen kehittämistä. He näkivät oman roolinsa olevan tärkeä siinä, että asiakaspalvelijoita ohjataan toimimaan asiakaskokemuksen näkökulmasta. Erityisesti tavoitteiden asettamista ja niiden seuraamisen tärkeyttä korostettiin, sekä erilaisten kontaktiarviointien tekemistä. Käytännön työssä alaisille annetaan palautetta ja asiakaskokemukseen liittyviä asioita käydään läpi tiimipalaverissa. Esimiesten keskuudessa tunnustettiin kehityskohteeksi, että käytännön työssä voisi tehdä vielä enemmän esimerkiksi valmentamalla henkilöstöä useammin. Esimiesten rooli koettiin erityisen merkittäväksi palautteiden eteenpäin viemisessä kehityspalaverihin, sillä niiden avulla on mahdollista poistaa asiakaskokemukseen kohdistuvia esteitä.

*”Esimiehenä tottakai, kun on tää esimiesryhmä ja tavallisempaa työtä tekevät muut, jotka on joka päivä ja joka ikinen kontakti asiakkaan kanssa tekemisissä. Mun tehtävänä on jokaisessa palaverissa, johtoryhmässä ja kehityspalaverissa helpottaa sitä niiden työtä, että niillä olis kaikki mahdollisuudet tuottaa sitä asiakaskokemusta ja poistaa niitä esteitä. Sekä edesauttaa sellaisia asioita, jotka helpottais asiakaspalvelijoiden tekemistä.” (E2)*

Esimiehet kehittävät asiakaskokemukseen liittyviä asioita omassa johtoryhmässään. Tiimin sisältä on muodostettu ydinjoukko, jotka erityisesti huolehtivat asiakaskokemuksesta ja sen viestimisestä henkilökunnalla sekä sidosryhmille. Tämä ydinjoukko auttaa työvuorojen suunnittelussa, jotta työtehokkuus saataisiin paremmalle tasolle. Heidän vastuullaan on säännöllisten asiakaspäivien järjestäminen, joissa asiakaskohtauksia arvioidaan yhdessä sidosryhmien kanssa, ja tällä tavalla asiakkaan ääni saadaan kuuluviin koko organisaatiossa. Asiakaspäivissä on mukana myös sidosryhmien edustajia, kuten markkinointitiimin jäseniä. Eräs vastaaja koki, että voisi haluta osallistua vielä enemmän asiakaskokemukseen liittyviin projekteihin, mutta aika ei riitä.

Asiakaspalvelijoista osa työskenteli läheisemmin asiakaskokemuksen kehittämisen parissa, ja heitä oli osallistettu projekteihin, joissa asiakaskokemusta kehitetään. Eräs vastaajista oli nimetty asiakaspalvelijoiden keskuudesta erityiseen rooliin asiakaskokemuksen kehittämisessä. Näissä projekteissa he kokivat oman roolinsa olevan merkittävä.

Projekteissa asiakaspalvelijat osallistuvat osaamisen kehittämiseen, asiakaskokemuksesta ja työntekijäkokemuksesta viestimiseen, kollegoiden palautteiden eteenpäin viemiseen, järjestelmätestaukseen sekä ohjeistuksien suunnittelussa mukana olemiseen. Eräs vastaaja ei tunnistanut olevansa missään projekteissa mukana, eikä kokenut erityistä halukkuutta päästä osallistumaan. Asiakaspalvelija koki asiakaskokemuksen kehittämisen tapahtuvan jokaisessa kontaktissa asiakkaan kanssa kokemusta kehittäväällä tavalla.

*”Mä yritän aina keskittyä, että miten aattelen, että haluaisin että mua tai mun läheisiä kohdellaan. Mä yritän aina parhaani mukaan kuunnella sitä ja saada sitä, että se pysyis yrityksessä asiakkaana varmasti, että se on mun kontaktin tavoite.”*  
(A6)

#### 4.3.5 Palautteet

Yksi asiakaskokemuksen kehittämisen olennainen osa on asiakkailta ja työntekijöiltä tulevan palautteen kuunteleminen ja siihen liittyvät toimenpiteet. McColl-Kennedyn ja muiden (2019) mukaan kriittisiä huonosti toimivia kosketuspisteitä parantamalla saadaan palveluita kehitettyä asiakaslähtöisemmäksi. Peppers ja Rogers (2017) toteavat, että asiakkaat eivät kuitenkaan halua tulla kohdelluksi vain pelkkinä numeroina, vaan yksilöinä, joilla on omat vaatimukset ja mieltymykset, ja he kommunikoivat näistä vaatimuksistaan aktiivisesti yrityksen eri kanavien kautta.

Henkilökunnan vastausten välillä oli variaatiota siinä, kuinka heidän mielestään asiakkailta saatua palautteita kuunneltiin. Pääosin kaikki esimiehet näkivät, että palautteita kuunnellaan. He kokivat vievänsä itse eteenpäin työntekijöiltä ja asiakkailta saatuja palautteita omissa palaverissaan, palaverissa sidosryhmien kanssa sekä suorien kanavien kautta päättävälle tahoille. Aineistosta ilmeni, että palautteita viedään myös eri puolille organisaatiota datan avulla, jota saadaan esimerkiksi NPS-tuloksista. Eräs esimies korosti, että hänen tehtävänä on lisätä ymmärrystä asiakkaiden palautteista



sekä ylemmille johtoportaille että asiakaspalvelijoille. Joskus myös esimiehet ovat asiakaisiin suoraan yhteydessä. Eniten palautteita viedään eteenpäin asiakaskokemukseen roolitetun ydinjoukon toimesta.

Asiakaspalvelijat näkivät palauteprosessin vaihtelevana. Asiakaspalvelijat kuvailivat viemänsä palautteet eteenpäin intran palautekanavan kautta, erilaisissa työryhmissä, suoraan oikeille henkilöille sekä viemällä kollegoiden kanssa kootusti palautteita eri tahoille. Osa vastaajista näki, että palautekanavat ovat hyviä, ”*Mun mielestä ne on kyllä hyvin laitettu, että joskus vähän ärsyttävänkin hyvin (A6)*”. Asiakaspalvelijat mainitsivat pyytävänsä esimieheltä apua, mikäli eivät tiedä oikeaa henkilöä palautteen vastaanottajaksi. Eniten asiakaspalvelijat reagoivat palautteeseen suoraan asiakastilanteessa, ja asia pyritään saamaan asiakkaan kanssa ratkaistuksi. Vastaajat kokivat ongelmallisena, että välillä palautteiden läpimenoa ei saada tietoa. Oikean henkilön löytämiseksi voi välillä joutua näkemään erityisen paljon vaivaa.

*”Mun mielestä se asiakaspalvelun näkökulmasta tuntuu, että vähän ehkä asiakailta saatua palautetta kuunnellaan huonosti ja heikosti. On paljon tiedossa olevia puutteita ja ongelmakohtia. Silti ne asiat etenee hitaasti ja jäykästi.” (A7)*

Yhteinen näkemys asiakaspalvelijoilla ja esimiehillä oli siitä, että palauteprosessit ovat monesti pitkiä, ja akuutteihin asioihin reagoiminen on voinut jo siinä vaiheessa mennä ohi. Esimiehet pyrkivätkin siihen, että he kannustavat asiakaspalvelijoita palautteen antamiseen, vaikka prosesseissa saattaisikin kestää. Hierarkiaa palauteprosessissa on yritetty madaltaa ja palautteita pyritään laittamaan suoraan oikealle henkilölle välttelemällä eri portaita. Tästä hyvänä esimerkkinä on se, että asioista vastaavat ovat itse välillä mukana palaverissa kuulemassa suoraan asiakaspalvelijoiden palautteita. Molempien henkilöstöryhmien näkökulmasta palautteista keskusteleminen kollegoiden kanssa koettiin hyödylliseksi, sillä yhdessä pohtimalla voidaan keksiä ratkaisuja siihen mitä niille voitaisiin tehdä. Tässä koettiin olevan erityisesti merkitystä sillä, että palautteista voitaisiin puhua kasvokkain esimerkiksi toimistolla.

*”Sillai ite oon tykännyt, että kun on välillä toimistolla, niin kun siellä on jonkun veran porukkaa niin tosi hyvin pysyy justiin mukana. Kuitenkin vaihdetaan niitä, että joku on näin ja näin. Jos ois vaan etänä, niin jäis paljon paitsi kyllä. Kyllä asiakkaiden sanomisista palautteita laitan.” (A6)*

#### **4.4 Asiakaskeskeisen strategian implementointi organisaation sisäisesti**

Tässä luvussa tutkimuksen toisen ja kolmannen tavoitteen keskeiset tulokset on yhdistetty aiemmin luvussa 2.4.3 esiteltyyn Cätälinin ja muiden (2014) strategian implementointimalliin, ja ne on koottu seuraaviin taulukoihin. Monessa kohtaa voitiin todeta, että asiakaspalvelijoiden ja esimiesten vastaukset olivat yhteneväisiä, sillä esimiehet toimivat alaisilleen yrityksen strategisten ajatusmallien viejinä, mutta myös eroavaisuuksia löydettiin. Kokonaisuutena esimiehet ovat omaksuneet asiakaskeskeisen strategian asiakaspalvelijoita paremmin, sillä esimiehet käyvät sitä enemmän strategisella tasolla läpi.

Tutkimuksen tulokset tukivat Cätälinin ja muiden (2014) sisäisen markkinoinnin implementointimallia, joka koostui *strategisesta tilanneanalyysistä, sisäisten markkinointitavoitteiden asettamisesta, johdon osallistumisesta, sisäisestä viestinnästä, työntekijöiden osallistumisesta ja sisäisen markkinoinnin ohjauksesta*. Näiden lisäksi omaksi osioksi lisättiin vaikutus ulkoisiin asiakkaisiin eli *asiakkaan asiakaskokemus*. Taulukossa 6 on kuvattu implementointimallin ensimmäiset kolme vaihetta sekä henkilöstön näkemys implementoinnista kokonaisuutena. *Strategista tilanneanalyysia* ei tutkittu syvällisesti, sillä yrityksen strategiasta päättäviä henkilöitä ei tutkittu. Henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna nykytilannetta on kuitenkin tutkittu case-yrityksessä erilaisten kyselyiden kautta.

*Tavoitteiden asettaminen* tulisi kohdistaa yleistavoitteelle, joka on motivoituneen henkilöstön kehittäminen. Johdonmukaiset tavoitteet antavat kuvan siitä, millaisia tuloksia yritys toivoo. (Cätälin ja muut, 2014; Grönroos, 1983.)

Taulukko 6. Toisen tavoitteen keskeiset tulokset

| Strategian implementointi                      | Kategoria                 | Nykytila henkilöstön näkökulmasta  | Esimiehet   | Asiakaspalvelijat   |
|--|---------------------------|--|---|---|
| Sisäisen markkinoinnin implementointi          | Strategian implementointi | Strategia on implementoitu hyvin, ja siitä on tullut tietoa monessa eri foorumissa. Asiakaskokemukseen liittyvä termistö hyvin tiedossa. Strategia valuteetaan ylhäältä alaspäin.  | Esimiehet omaksuneet paremmin asiakaskeksen strategian. Tieto tullut monesta eri paikasta: kvartaalien aloitustapaamiset, videot ja eri tilaisuudet. Käytännön tason implementointi asiakaspalveluun on esimiesten vastuulla. | Tieto tullut palavereissa ja eri tilaisuuksissa. Asiakaspalvelijoiden omaksumisessa variaatiota ja strategian merkityksellisyys osalle epäselvä.  |
| Sisäisten markkinointitavoitteiden asettaminen | Mittarit ja tavoitteet    | Kaikille asetettu asiakasuskollisuuden tavoite, joka työntekijöillä hyvin tiedossa. Asiakaskokemuksen mittareista tietoisuus lähinnä asiakaspalveluun näkyvästä NPS-mittarista sekä työntekijäkokemusmittareista. Säännöllistä palkitsemista ei ole.   | Esimiehet seuraavat tavoitteita ja mittareita sekä arvioivat asiakaskontakteja. Palkitsemista asiakaskokemuksesta ei nähdä järkevänä.   | Tietoisuus erityisesti NPS-mittarista. Palkitseminen sai kannatusta. Vaihtoehtoisiksi palkitsemistavoiksi esitettiin pienet palkinnot ja hyvien asiakaskokemuksen tuottajien nostatus.  |
| Johdon osallistuminen                          | Johdon sitoutuminen       | Ylimmän johdon koetaan olevan sitoutuneella ja vakuuttuneella tasolla asiakaskokemuksen merkityksellisyydessä.   | Esimiesten esimiehen sitoutumisen koettiin olevan hyvällä tasolla.  | Asiakaspalvelijoiden oman esimiehen koettiin olevan tavoitteiden takana sekä sitoutunut.  |
|  | Asiakas-keskeisyys        | Tuote- ja palvelukeskeisyyden nähtiin olevan vielä keskiössä markkinasta johtuen. Yrityksen nähtiin kuitenkin olevan hyvällä matkalla kohti asiakaskeskeisyyttä.   |   |   |
| Sisäinen viestintä                             | Viestiminen               | <b>Kanavat:</b> Teams, Skype, yrityksen sisäisen yhteisöpalvelu, intranet, sähköposti ja videot. Viestimuotoja olivat kuukausikirjeet, sekä muut sekä henkilökohtaiset kanavat, kuten eri tason johtohenkilöt, tukiroolissa toimivat henkilöt sekä kollegat. Viestintä hukkuu massaan tai muiden asioiden varjoon, mutta toisaalta koettiin, että joku kanava aina tavoittaa. Viestinnällä suuri vaikuttavuus työntekijöiden käyttäytymiseen. Kehitysideana yksi koettu sivusto. | Esimiehet tuovat tiimiin asiakaskokemusviestintää. Esimiehiltä vaaditaan taitoa suodattaa viestit, joka voi välillä aiheuttaa haasteita. Viestejä viedään eteenpäin myös esimiestiimissä.                                     | Kaikki eivät käytä yrityksen yhteisöviestintäpalveluja aktiivisesti. Eniten asiakaskokemuksesta koettiin kommunikation kollegoiden kanssa. Asiakaspalvelijat toivoivat enemmän asiakaskokemukseen liittyvien asioiden tuomista palavareihin sekä puhetta muustakin, kuin mittareista. Myös enemmän aikaa itseopiskeluun toivottiin. |

Tavoitteet olivat työntekijöille selvät, ja kaikki työntekijät osasivat nimetä asiakaskokemukseen liittyvät termit, kertoa millaisia tuloksia heiltä odotetaan asiakaskokemuksen suhteen sekä miten niitä seurataan. Oikeanlaisten mittareiden koettiin olevan tärkeitä, ja aineiston perusteella ilmeni, että mittarit ohjaavat tekemistä voimakkaasti. Tavoittei-

den johdonmukaisuudessa on kuitenkin vielä parannettavaa, sillä tulostavoitteiden koettiin välillä ohjaavan pois asiakaskokemuksesta. Tulosten perusteella esimiehet johtavat tavoitteiden ja mittareiden kautta asiakaskokemusta päivittäin, jotta se implementoituisi osaksi työntekijöiden toimintaa. Esimiehillä oli myös parempi tietoisuus asiakaskokemusmittareista kokonaisuutena, kuin asiakaspalvelijoilla. Tulokset kuitenkin osoittivat, että molemmat henkilöstöryhmät kaipaivat parempaa ymmärrystä mittareista. Erityisesti siitä, mitä mittauksen tuloksilla tehdään esimerkiksi ylempien johtajien toimesta, mikäli havaitaan että mittari antaa huonon tuloksen.

*Johdon osallistuminen*, tuki ja luottamuksen ilmapiiri ovat tärkeitä, sillä sisäisen markkinoinnin onnistuminen riippuu johdon tuen tasosta ja osallistumisesta sisäiseen markkinointiprosessiin (Cätälä ja muut, 2014). Johdon osallistuminen näyttäytyi työntekijöille erilaisena, riippuen siitä puhuttiinko omasta esimiehestä vai yrityksen ylimmästä johdosta. Ylimmän johdon kuvailtiin olevan pääasiallisesti sitoutuneella tasolla, eli ylimmän johdon koettiin olevan sitoutunut asiakaskokemusstrategiaan ja toimivan asiakkaan näkökulmasta käsin. Molemmat henkilöstöryhmät näkivät oman esimiehensä olevan sitoutunut, mutta viestintä koettiin välillä ristiriitaiseksi tulostavoitteiden suhteen. Henkilöstön näkökulma oli yhteneväinen siinä, että asiakaskokemuksen johtamisen ja asiakaskeskeisyyden koettiin olevan vielä tuote- ja palvelukeskeisyyden tasolla. Asiakaskeskeisen kulttuurin koettiin olevan vielä kehittymässä, sillä markkina ohjaa toimintaa tuotekeskeisempään suuntaan.

*Sisäinen viestintä* koskettaa koko organisaatiota ja sisäisen viestinnän prosessi sisältää henkilökohtaisen johtamisen, sisäisen markkinoinnin, johtajan viestintätaidot sekä yrityksen tiedotus- ja viestintäkokonaisuuden. Näiden toimintojen yhdistelmä voi taata tehokkaan sisäisen viestinnän perustana johtamiselle. (Holá, 2012.) Sisäisen viestinnän merkitys korostui tutkimustuloksissa asiakaskokemuksesta viestittäessä. Sisäisellä viestinnällä koettiin olevan vahva merkitys asiakkaalle näkyvään kokemukseen sekä työntekijöiden käyttäytymiseen. Tulokset tukivat teoriaa siitä, että viestimällä tehokkaasti muutokset saadaan henkilöstön tietoisuuteen ja osaksi toimintatapoja. Haasteeksi koettiin

sisäisen viestinnän olevan monikanavaista, jonka vuoksi asiakaskokemukseen liittyvä viestintä voi välillä kadota massan sekaan. Toisaalta tulosten perusteella ilmeni, että suurella määrällä viestintää henkilökunta ei voi välttyä asiakaskokemusviestinnältä. Viestinnällä koettiin olevan suuri vaikuttavuus työntekijäkokemukseen, ja erityisen tärkeänä asiana koettiin johdon tekemä viestintä ja kiitosten saaminen. Tulosten perusteella suurimmat erot henkilöstöryhmien välillä koettiin siinä, että esimiehet kokivat haasteelliseksi viestien suodattamisen asiakaspalvelijoille. Asiakaspalvelijat taas kaipasivat myös muunlaista puhetta ja tietoa asiakaskokemuksesta kuin pelkät tulokset ja mittarit. Kehityskohteina nähtiin, että viestinnän tulisi olla enemmän työntekijöiden kielellä ilman vaikeita vieraskielisiä termejä ja lyhenteitä.

Taulukossa 7 kuvaillaan mallin viimeiset vaiheet. Asiakaskokemuksen johtamisessa on elintärkeää ymmärtää sekä henkilöstön että ulkoisten asiakkaiden näkökulma. *Työntekijöiden osallistuminen* on yhdistelmä toimenpiteitä, jotka lisäävät työntekijöiden sitoutumista toimintaan. Tämä sisältää myös työntekijän tahtotilan toimia tiiminä ja tehdä töitä asiaankuuluvalla panoksella yhteisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Saks, 2006.) Aineiston mukaan työntekijät kokivat olevansa sitoutuneita yritykseen ja motivoituneita toimimaan kyseisissä tehtävissään. Asiakaspalvelijat kaipaivat enemmän koulutusta ja tukea työtehtäviensä suorittamiseen asiakaskeskeisesti, mutta esimiehet eivät kokeneet tarvitsevansa juurikaan tukea. Lähes kaikki vastanneet kokivat osallistuvansa erilaisiin asiakaskokemusprojekteihin, joissa asiakaskokemusta kehitetään. Projektien lisäksi asiakaskokemusta parannetaan suorilla palautteilla, kehitystoimenpiteillä, kyselyillä ja prosessikehityksellä, joissa on mukana myös asiakaspalvelijoita. Osalla vastaajista rooli on suurempi kuin toisilla. Esimiesten vastauksissa korostuivat asiakaskokemuksen ydinjoukon toimenpiteet, ja tämä ydinjoukko on kehitetty erityisesti vastaamaan asiakaskokemuksesta esimiestiimissä.

*Sisäinen markkinoinnin ohjaus* on suunnattu sisäisen markkinoinnin toteuttamisprosessiin sekä myös sisäisen markkinoinnin vaikutuksiin sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin (Baltantyne, 2000). Bruhn (2001) toteaa, että sisäinen markkinointiprosessi edellyttää sekä

sisäisten että ulkoisten tavoitteiden hallintaa ja jatkuvaa seuranta ja korjausta strategisella ja taktisella tasolla vaikutusten seuraamiseksi sisäisille ja ulkoisille asiakkaille.

**Taulukko 7.** Kolmannen tavoitteen keskeiset tulokset

| Strategian implementointi                                     | Kategoria                              | Nykytila henkilöstön näkökulmasta   | Esimiehet  | Asiakaspalvelijat  |
|---|--|---|--|--|
| Työntekijöiden osallistuminen                                 | Rooli asiakaskokemuksen kehittämisessä | Lähes kaikki kokivat tiimin roolin ja oman roolin merkittäväksi asiakaskokemuksen kehittämisessä  | Esimiehet kehittävät asiakaskokemusta johtajuuden kautta ohjaamalla oikeaan suuntaan. Muodostettu asiakaskokemuksen ydinjoukko.  | Asiakaspalvelijat on osallistettu kattavasti erilaisiin projekteihin, joissa pääsee suoraan vaikuttamaan asiakaskokemukseen. |
|   | Asiakaiden palautteet                  | Palautteita viedään palaverissa, datan avulla, asiakastilanteessa, esimiesten kautta ja asiakaskokemukseen erikoistuneen ydinjoukon kautta. Palautteita viedään myös suoraan päätäville tahoille.   | Esimiehet kokivat, että palautteita kuunnellaan. He vievät palautteita eteenpäin kehityspalaveriin ja sidosryhmille.             | Asiakaspalvelijoiden näkemykset vaihtelivat, joka johtui siitä, että prosessin läpinäkyvydessä on kehitettävää.              |
|   | Koulutus, tuki ja työntekijäkokenus    | Osaamisen tunnistettiin liittyvän vahvasti työtehtävien suorittamiseen asiakaskeskeisesti. Suurin osa kuvasi olevansa motivoituneita ja sitoutuneita omiin työtehtäviinsä. Arvostusta ja kiitosta saadaan tehdyistä työtehtävistä.  | Ei tukitarpeita omien tehtävien suorittamiseen asiakaskeskeisesti. Erilaisten palvelukanavien osalta tukitarpeita tunnistettiin. | Koulutus- ja tukitarpeita olisi enemmän, kuin niitä on saatavilla. Tukea saadaan eniten kollegoilta ja sidosryhmiltä.        |
| Sisäisen markkinoinnin ohjaus<br><br>Asiakkaan asiakaskokemus | Asiakaspolun kriittiset vaiheet        | <b>Tulen yrityksen asiakkaaksi:</b> Palveluiden käyttöohjeista tulee palautetta, ja niitä täytyisi kehittää enemmän asiakkaille ymmärrettäväksi. Tällöin myös käyttöönotto olisi sujuvampaa. Mikäli asiakas on yhteydessä yritykseen, tulisi hänen saada ammattitaitoista neuvontaa, asiakkaiden tarpeet tulisi huomioida sekä luoda positiivinen tunnelma.<br><b>Harkitsen lähtemistä:</b> Tässä vaiheessa monelle merkitsee vain hinta, joten hyvän kokemuksen tuottamiseksi asiakkuutta tulisi vahvistaa jo ennen tätä muillakin tavoilla asiakkaan sitouttamiseksi. Tärkeä saada asiakas tyytyväiseksi ja korjata ongelmat. |  |  |
|   | Hyvä asiakaskokemus                    | <b>Palvelutilanne:</b> Hyvä henkilökohtainen palvelu, yksilölliset tarpeet, ristiinmyynti, laadukuus, tehokkuus, minimaaliset kontaktit yritykseen. <i>Emotionaalinen puoli:</i> asiakkaiden kuuntelu, hyvä tunne kohtaamisesta. <b>Työntekijäkokenus:</b> Työympäristö vaalii asiakaskokemusta, ammattitaito ja osaaminen sekä tuen saaminen. <b>Ulkoinen näkyvyys:</b> Mielikuva yrityksestä, toimivat itsepalvelukanavat, toimitusketju kunnossa, markkinointiviestintä, brändi, tuotteet ja hinnoittelu.  |  |  |

Tulosten mukaan case-yritys käyttää ulkoisten tavoitteiden hallitsemiseksi asiakasmittareita. Yritys myös on mallintanut esimerkiksi asiakaspolun sekä tutkii aktiivisesti niin sisäisillä kyselyillä ja haastatteluilla henkilökunnan näkemyksistä. Näiden avulla voidaan tehdä tarvittavia korjaustoimenpiteitä sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Rosebaum ja muut (2017) näkevät, että organisaation kyky ymmärtää *asiakkaan asiakaskokemusta* on erittäin tärkeää, ja asiakaspolun kartoitus on strateginen työkalu, joka toimii myös johtamisen tukena. Tutkimuksen tulokset vahvistavat teoriaa asiakaskokemuksen merkityksestä ja asiakaspolun hallinnasta. Monikanavaisessa ympäristössä on tärkeää, että asiakkaat saavat saman palvelukokemuksen jokaisesta kanavasta, niin itsepalvelukanavista, verkkosivuilta, liikkeistä kuin asiakaspalvelustakin. Erityisen kriittiseksi vaiheiksi asiakaspolun aikana koettiin tulen yrityksen asiakkaaksi ja harkitsen lähtemistä -vaiheet.

Asiakaskokemuksen muodostuminen on strateginen prosessi ja se sisältää eri tasoja yrityksen koulutuksesta, sisäisestä viestinnästä ja tuotekehityksestä työympäristön viihtyvyyteen asti. Asiakaskokemus sekä visio, brändi ja maine ovat silta työntekijän ja asiakkaan välillä. (Ryder, 2007.) Tulosten perusteella ilmeni, että henkilökunta koki hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen vaikuttavan palvelutilanteen, jossa on tärkeää hyvä henkilökohtainen palvelu, yksilölliset tarpeet, ristiinmyynti, laadukkuus, tehokkuus sekä vähäiset kontaktimäärät yritykseen. Emotionaalisenä puolena nähtiin vaikuttavan asiakkaiden kuuntelun asiakaskohtamisissa sekä positiivisten tunteiden herättäminen asiakkaalle. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta työympäristö vaalii asiakaskokemusta, jossa korostuu henkilöstön ammattitaito ja osaaminen, sekä tuen saaminen. Ulkoiseen näkyvyyteen nähtiin vaikuttavan mielikuva yrityksestä, toimivat itsepalvelukanavat, toimitusketju, markkinointiviestintä, brändi, tuotteet ja hinnoittelu. Mikäli yritys ei onnistu tarjoamaan hyvää asiakaskokemusta ja saa sitoutettua asiakkaitaan, voi vaarana olla, että kuluttajat siirtyvät toisen yrityksen asiakkaiksi.

## 5 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa kerrotaan keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset sekä liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset empiiristen tulosten pohjalta. Osiossa esitellään jatkotutkimusehdotukset sekä arvioidaan tutkielman rajoituksia. Keskustelua käydään asetettujen kolmen tavoitteen kautta. Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida, kuinka asiakaskokemusta johdetaan sisäisesti case-yrityksessä, joka on asettanut asiakaskokemuksen ja asiakaskeskeisen toimintakulttuurin yrityksen toiminnan keskiöön. Asiakaskokemuksen johtaminen on yrityksille strateginen kilpailuetu ja hyvällä asiakaskokemuksella voidaan erottua, mikäli tuotteet ja palvelut ovat suhteellisen samankaltaisia.

Ensimmäisenä tavoitteena selvitettiin, *mistä osa-alueista asiakaskokemuksen johtaminen koostuu aiemman tutkimuksen mukaan*. Schmittin (2003) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on asiakaskeskeinen johtamistyyli, johon kuuluvat organisaation sisäiset toimet, ja sen kiinnittäminen työntekijäkokemukseen on tärkeää. Työntekijöiden on oltava motivoituneita, osaavia ja innovatiivisia hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Tähän tavoitteeseen vastattiin rakentamalla teorettinen viitekehys eri tutkimusvirtojen kautta. Ensimmäisenä aihekokonaisuutena taustoitettiin yleisesti aihepiiriä *asiakaskokemuksen eri osatekijöistä*. Asiakaskokemuksen osatekijöitä käsiteltiin kosketuspisteiden, asiakaspulun sekä asiakkuuden elinkaaren kautta. Toisena aihekokonaisuutena teoreettista viitekehystä lähestyttiin esittelemällä asiakaskokemuksen johtamisen teoriaa. Tämä aihepiiri sisälsi aiemman tutkimuksen asiakaskeskeisestä organisaatiosta, johdon sitoutumisesta sekä mittareista. Viimeisenä osiona teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin sisäistä markkinointia asiakaskokemuksen johtamisen keinona sisältäen tavoitteet, toimenpiteet ja implementoinnin. Kappaleeseen nostettiin omaksi osiokseen sisäinen viestintä ja sen tärkeys osana strategian implementointia. Teorettinen viitekehys sai myöhemmin vahvistusta empiirisessä osiossa, ja löydettiin paljon yhteneviä asioita aiemman tutkimuksen ja haastateltavien vastausten väliltä.

Tutkimuksen toista tavoitetta tutkittiin ja se käsitteli sitä, *kuinka asiakaskokemuksen johtaminen näkyy henkilöstölle, ja miten asiakaskokemuksesta viestitään*. Tavoitteeseen



vastattiin kysymällä henkilöstöltä strategian implementoinnista, sisäisestä viestinnästä, asiakaskeskeisestä organisaatiosta, mittareista ja tavoitteista sekä johdon sitoutumisesta. Cätälinin ja muiden (2014) mukaan sisäinen viestintä vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen, organisaatioon sitoutumiseen sekä strategian implementoinnin onnistumiseen yrityksessä. Vastaukset mukailivat Cätälinin ja muiden (2014) mallia sisäisen markkinoinnin strategian implementoinnista. Peilaten mallia tutkimuksen aineistoon, on strategia implementoitu yritykseen suhteellisen hyvin ja kokonaisvaltaisesti, mutta kehityskohteitakin löytyi. Aineistosta korostui, että asiakaskokemukseen liittyvä strategia on suurimmalle osalle työntekijöistä selkeä. Henkilöstön keskuudessa tunnistettiin erityisen hyvin asiakaskokemukseen liittyvä termistö, jota yrityksessä käytetään. Kun tuloksia verrattiin, olivat *esimiehet* enemmän tietoisia asiakaskokemusstrategiasta kuin asiakaspalvelijat. Tämä tulos näyttää mahdollisesti selittyvän sillä, että esimiehille pidetään enemmän strategiaa käsitteleviä tilaisuuksia. Esimiehille ei ole annettu vakiintunutta toimintamallia siitä, kuinka strategia implementoidaan. Aineiston perusteella osalle *asiakaspalvelijoista* strategian implementointi on näyttäytynyt pelkästään videona tai materiaalin esittelynä, ja kokemukseen voi vaikuttaa se, että käytännön tason implementointi on suurilta osin oman esimiehen vastuulla, jolloin viestinnässä voi olla eroja. Erityisenä huomiona esiin nousi myös, että osa henkilöstöstä kokee, että mikään ei ole varsinaisesti muuttunut ja toiminta jatkuu ennallaan edellisiin vuosiin verrattuna. Tämä voi johtua siitä, että asian merkityksellisyys liitettynä omaan työhön ei ole kaikille täysin selvä.

Jotta henkilöstö saataisiin sitoutettua yrityksen strategiaan ovat tavoitteet ja työn mitaaminen tärkeitä yritys-, tiimi-, ja henkilötasolla. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, että ne ovat saavutettavissa ja niiden tulee tukea yrityksen strategisia tavoitteita. Lähdekirjallisuuden perusteella henkilöstömittareiden avulla voidaan mitata strategian läpimenoa henkilöstölle, ja näitä mittareita voivat olla työtehtäviin liittyvä käyttäytyminen ja johdon käyttäytyminen, jossa tutkitaan johdon tukea asiakaskokemuksen rakentumisesta (Löytänä & Korkiakoski, 2014). Aineistosta korostui, että käytössä on monia erilaisia työtyytyväisyysmittareita, joiden pohjalta työntekijäkokemusta kehitetään jatkuvasti. Koska tuloksissa korostui, että NPS-mittarit ohjaavat työtä voimakkaasti ja kaikki osasivat nimetä

asiakaskokemukseen liittyvät tavoitteensa, on ilmeistä että asiakaskokemus on tavoitteellistettu henkilökunnalle hyvin. Haastatteluaineiston pohjalta voidaan todeta, että eroavaisuudet tässä kohdin koskivat tavoitteiden kannustinjärjestelmää. *Esimiehet* seuraavat tavoitteita ja tulosten perusteella he kokivat, ettei asiakaskokemuksesta tulisi palkita, kun taas *asiakaspalvelijat* kokivat, että palkitsemista tulisi toteuttaa, jotta se koettaisiin yhtä arvostetuksi kuin muutkin tavoitteet. Työntekijät ovat kohdanneet paljon risiiritaisuuksia asiakaskeisyyden toteuttamisessa, sillä molempien henkilöstöryhmien kokemusten mukaan taloudellisia mittareita painotetaan työssä enemmän. Tämä johtuu osittain siitä, että myynnillisiä tuloksia ja tavoitteita mitataan, seurataan ja johdetaan vahvasti. Tulosten perusteella voidaan todeta, että tasapaino kannattavan liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen välillä tulisi ottaa paremmin huomioon. Taloudellisten mittareiden merkitystä ei voi unohtaa sillä ne ohjaavat liiketoimintaa, mutta myös pitkäjänteinen asiakaskeisinen strategia vaikuttaa suoraan taloudelliseen tulokseen.

Henkilöstöryhmät jakoivat yhteisen näkemyksen siitä, että yrityksen asiakaskeisyys on vielä tuote- ja palvelukeskeisyyden tasolla. Markkina ohjaa yrityksen toimintaa tuotekeskeisyyteen, joka hidastaa asiakaskeisen kulttuurin kehittymistä. Yrityksen ylimmän johdon koettiin olevan sitoutuneella ja vakuuttuneella tasolla asiakaskokemuksen johtamisessa. Johdon sitoutuneisuus vaikuttaakin siihen, kuinka tärkeänä asiakaskokemusta todellisuudessa pidetään koko yrityksessä (Löytänä & Korteso, 2014). Ylimmän johdon nähtiin sijoittuvan suhteellisen keskelle mittaristoa, joka tarkoittaa sitä, että kaikista korkeimmalle tasolle asiakaskeisessä organisaatiossa on vielä matkaa. Molemmat henkilöstöryhmät näkivät oman esimiehensä toimivan pääsääntöisesti asiakaskeisesti. Johtajat toimivat roolimalleina, ja etenkin lähimpien esimiesten toiminnalla on suuri merkitys asiakaskokemukseen. Työntekijöille on tärkeää, että työtä arvostetaan, ja merkityksen luomiseen sekä tavoitteiden tarkentamiseen tulee kiinnittää huomiota.

Sisäisessä viestinnässä ajantasainen tieto on tärkeä resurssi työn tekemisen kannalta. Sitä monimutkaistaa online-maailma, koska se siirtää paljon vastuuta työyhteisöjen jäse-

nille. (Juholin & Tirkkonen-Wane, 2009.) Tämä teoreettinen näkemys korostui vastauksissa, sillä erilaista viestintää tulee niin paljon, että viestien lukeminen ja omaksuminen on haasteellista. Toisaalta tämä koettiin eduksi, sillä kun viestintä on monikanavasta ja sitä tulee paljon, ei siltä voi välttyä. *Esimiehet* tuovat tiimiin asiakaskokemusviestintää ja heiltä vaaditaan taitoa suodattaa ja yksinkertaistaa viestit, joka voi aiheuttaa välillä myös haasteita. *Esimiehet* kokivat viestinnän vaikuttavan eniten henkilötasolla ja henkilökohtaisissa keskusteluissa, jolloin monimutkaisimpiinkin asioihin päästään perehtymään syvemmin. Kaikilla työntekijöillä on kuitenkin oma vastuu tiedon lukemisessa ja omaksumisessa. Erityisesti *asiakaspalvelijoiden* vastauksissa korostui, että he eivät käytä kaikkia kanavia ja yksittäisessä kanavassa voikin olla tietoa mitä ei löydy muualta. Kaikki asiakaspalvelijat eivät myöskään käytä yrityksen yhteisöviestintäpalveluja aktiivisesti. Tulosten perusteella osa koki, ettei viestintää tule paljoakaan, joka voi johtua siitä, että viestintää ei löydetä tai sen ei ymmärretä olevan juuri asiakaskokemukseen liittyvää. Aineistossa ilmeni henkilöstön kokemus työn korkeasta vaatimustasosta ja kiireestä työtehtävissä, jolloin ajan puute voi toimia esteenä tiedon löytämiselle ja omaksumiselle.

Tutkimus osoitti, että asiakaskokemus on koko ajan puheissa esimiehen ja tiimin kanssa, mutta puhe jää vähemmälle, mikäli tavoitellut tulokset on saavutettu. Asiakaskokemukseen liittyviä asioita haluttaisiin palavereihin enemmän, ja olisi tärkeää puhua muustakin kuin mittareista. Kommunikointia asiakaskokemukseen liittyen koettiin tapahtuvan kaikista eniten kollegoiden kanssa. Kun viestitään oikeista ja tärkeistä asioista sisäisesti, voidaan tehdä tarvittavia toimenpiteitä ja vaikuttaa ulkoiseen asiakaskokemukseen (Cätäläinen ja muut, 2014). Aineistossa korostui erityisesti, että se mistä ja miten puhutaan sisäisesti, näkyy myös asiakkaille. Sisäisen viestinnän avulla voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen, ja siten myös yrityksen ulkopuolelle näkyvään osaan.

Yhteenvetona toisen tavoitteen johtopäätöksistä ja niiden merkityksestä case-yritykselle voidaan todeta, että *esimiehet* ovat enemmän tietoisia asiakaskokemusstrategiasta kuin asiakaspalvelijat. Asiakaskokemuksen koettiin olevan vahvasti tavoitteellistettu, eli mit-

tarit, tavoitteet ja termistö olivat hyvin tiedossa. Johdon sitoutuneisuuteen tulisi panostaa vielä vahvemmin, jotta organisaatiota saataisiin muutettua vielä asiakaskeskeisemmäksi. Tämä merkitsee sitä, että asiakaskokemus tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisemmin osana liiketoimintaa viestimällä henkilöstölle enemmän siitä, mitkä asiat mittareihin vaikuttavat ja miten ne suhteutuvat toisiinsa. Myös asiakaspalvelijoiden ymmärrystä strategian merkityksestä tulisi parantaa. Koska viestinnän koettiin vaikuttavan eniten henkilökohtaisissa keskusteluissa, tulisi henkilökohtaisuuteen panostaa ja puhua asiakaskokemuksesta myös silloin kun tavoitteisiin on päästy. Kun asiakaskokemukseen liittyvää puhetta lisätään sisäisesti, näyttäytyy se myös asiakaskokemusmittareissa. Asiakaspalvelijoiden ja esimiesten vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, sillä esimiehet toimivat yrityksen strategian ja ajatusmallien viejinä, joka vaikuttaa näkemysten yhteneväisyyteen.

Viimeisenä tavoitteena tutkittiin, *mitä vaaditaan onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseen henkilöstön näkökulmasta*. Tähän tavoitteeseen vastattiin yhdistämällä teoreettinen ja empiirinen analyysi. Tavoitteeseen vastattiin kysymällä henkilöstöltä hyvän asiakaskokemuksen tuottamisesta, asiakaskokemuksen kehittämiseen osallistumisesta, asiakaspolun eri vaiheista, työntekijäkokemuksesta ja koulutuksesta. Asiakaskokemus ymmärrettiin henkilöstöryhmien välillä samalla tavalla. Sen koettiin muodostuvan yrityksessä kokonaisvaltaisesti, ja siihen nähtiin vaikuttavat teoriassakin esiin nousseita elementtejä. Ryderin (2007) mukaan asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat vahvasti eri kosketuspisteet ja asiakaskokemuksen luonne on syvempi strateginen prosessi. Henkilökunta koki hyvään asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden olevan samankaltaisia tämän näkemyksen kanssa. Palvelukohtaamisessa panostetaan laadukkuuteen, henkilökohtaisuuteen ja emotionaaliseen puoleen. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta koettiin, että työympäristön tulee vaalia asiakaskokemusta. Vastaajat myös mainitsivat olevansa sitoutuneita yritykseen, joka on yritykselle ja jatkuvalla kehitymiselle ensisijaisen tärkeää.

Osaamisen tunnistettiin liittyvän vahvasti työtehtävien suorittamiseen asiakaskeskeisesti, ja osaamiseen on tällä hetkellä saatavilla tukea eniten kollegoilta ja sidosryhmiltä. Tuki-tarpeita olisi enemmän, ja osaan haasteista ei tällä hetkellä pystytä vastaamaan. Vastaukset mukailivat Brakus ja muiden (2009) määritelmää asiakaskokemuksen muodostumisesta kokonaiskokemuksena koko yrityksestä, kuten brändistä, tuotteesta ja palvelusta. Muuttuva liiketoimintaympäristö luo yrityksille myös paineita asiakaskokemuksen kehittämiseen. Yrityksen tulisi hyödyntää kaikki kohtaamiset asiakkaiden kanssa, jotta vuorovaikutuksellisen suhteen luominen onnistuu asiakkaiden kanssa. (Sheth ja muut, 2000.) Kriittiseksi asiakaspolun vaiheeksi tunnistettiin vaihe, jossa tullaan yrityksen asiakkaaksi. Tulosten perusteella palveluiden käyttöohjeista tulee palautetta, ja niitä täytyisi kehittää enemmän käyttäjäystävälliseksi, jolloin palveluiden käyttöönotto olisi sujuvampaa. Toinen kriittinen vaihe oli kohta, jossa asiakas harkitsee lähtemistä, sillä tässä vaiheessa monelle asiakkaalle tärkeintä on vain hinta. Asiakkuutta tulisi vahvistaa muullakin tavoin, ettei tähän vaiheeseen välttämättä päädyttäisi. Case-yritykselle on tärkeää tunnistaa kriittiset asiakaspolun vaiheet ja tehdä ennakoivia ratkaisuja, jotta voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen, asiakkaat saadaan sitoutettua yritykseen ja ongelmiin reagoidaan nopeasti.

Organisaation henkilöstö osallistuu vahvasti asiakaskokemuksen kehittämiseen ja hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen, ja kokee voivansa vaikuttaa siihen omassa roolissaan. Asiakkaiden palautteita kuunnellaan myös jatkuvan asiakasymmärryksen lisäämiseksi. *Esimiehet* kokivat, että palautteita kuunnellaan ja he vievät palautteita eteenpäin kehityspalaveriin ja sidosryhmille. *Esimiehet* kehittävät asiakaskokemusta johtamalla alaisiaan strategisesti ja tavoitteiden kautta toimimaan asiakkaan näkökulmasta käsin. Heillä on myös muodostettu asiakaskokemuksen ydinjoukko, jolla on laajennettu vastuu ja ymmärrys kokonaisuudesta. *Asiakaspalvelijoiden* näkemykset vaihtelivat, joka saattoi osittain johtua siitä, että prosessin läpinäkyvyydessä on kehitettävää. Palautteita viedään myös suoraan päättävälle taholle, joka nopeuttaa asioiden kehittämistä. Lähes kaikki kokivat tiimin roolin ja oman roolin merkittäväksi asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asia-

kaspalvelijoita on osallistettu kattavasti erilaisiin projekteihin, joissa pääsee vaikuttamaan suoraan asiakaskokemukseen. Tämän perusteella case-yritys on asiaan liittyen hyvällä tasolla, ja pystyy lisäämään asiakasyymmärrystään, sillä palveluiden kehittäminen vaatii asiakkaiden ymmärtämistä myös työntekijöiden näkökulmasta.

Yhteenvetona kolmannen tavoitteen johtopäätöksistä ja niiden merkityksestä case-yritykselle voidaan sanoa, että yrityksen tulisi panostaa erityisesti asiakkuuden vaiheisiin, jolloin yrityksen asiakkaaksi tullaan tai harkitaan lähtemistä. Hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen koettiin vaikuttavan palvelutilanteen, ja erityisesti sen emotionaalisen puolen. Työntekijäkokemuksen sekä ulkoisen näkyvyyden kuten markkinointiviestinnän koettiin vaikuttavan asiakaskokemuksen kokonaisuuteen. Asiakaskokemus on summa siitä, miten koko yritys onnistuu monikanavaisesti hallitsemaan asiakaspolkua, ja asiakaspalvelijoiden osallistaminen kehystoimintaan on konkreettinen työntekijäkoke-  
mista sekä asiakaspolun hallintaa parantava päätös.

Koko tutkimuksen keskeisimpänä johtopäätöksenä on, että tutkimusten tulosten ja aiemman tutkimuksen mukaan asiakaskokemusta johtamisessa tulisi huomioida Homburgin ja muiden (2017) ehdottama organisaation läpileikkaava lähestymistapa, johon kuuluvat kulttuurisen markkinaverkoston ajattelutapa, yrityksen arvoa parantava strateginen suunnittelu sekä organisaation monitahoisuuden huomioimisen mahdollistava dynaamisen järjestelmä. Näiden lähestymistapojen kautta yritys voi kehittyä entistä asiakaskeskeisemmäksi, ja parantaa asiakaskokemustaan. Tulokset tukevat teoriassa esitettyä näkemystä siitä, että asiakaskokemuksen ja asiakaskeskeisen kulttuurin juurtuminen yritykseen on pitkä ja haasteellinen prosessi. Tulokset ovat merkityksellisiä case-yritykselle, sillä asiakaskokemuksen johtamisen nykytila ei ole henkilöstön näkökulmasta vielä täysin kunnossa jokaisella osa-alueella. Tutkimustulosten pohjalta saatiin laajasti tietoa kehitystä vaativista toimenpiteistä, joita voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisen parantamiseksi. Tuloksia voidaan hyödyntää organisaation sisäisten prosessien kehittämiseen tunnistettujen kohteiden kautta. Jatkuvalle kehittämiselle ja erinäisillä toimenpiteillä päästään haluttuun lopputulokseen. Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti

mittareiden tulkintaan sekä puheeseen niistä, sisäisen viestinnän kehittämiseen, koulutukseen ja implementointiprosessiin niin, ettei viesti katkea missään vaiheessa. Asiakaskeisyys organisaatiossa ei ole vain viestinnällinen prosessi, vaan se vaatii koko yrityksen sitoutumisen strategiaan. Kun sisäinen asiakaskokemuksen johtaminen on kunnossa, vaikuttaa se myös ulkoisiin asiakkaisiin, sillä tyytyväiset asiakkaat ostavat yritykseltä enemmän, asiakkuuden elinkaari on pidempi ja he toimivat yrityksen puolestapuhujina.

## 5.1 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset

Kappaleessa esitellään tiivistettynä case-yritykselle aineistoon ja tutkimukseen perustuvia liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia, jotka ilmenivät empiirisessä osiossa. Kun yritys panostaa sisäisen markkinoinnin toimenpiteisiin, tavoitteisiin ja implementointiin saadaan paras vaikutus asiakkaille näkyvään asiakaskokemukseen.

Asiakaskokemukseen liittyviä *tavoitteita* tarkastellessa on asiakaskokemukseen liittyvä puhe tiedossa erityisesti mittaritasolla. Mittareista ei koettu, että niitä tarvittaisiin lisää vaan niiden tulkintaa tulisi kehittää pidemmällä aikavälillä. Tähän voisi kiinnittää huomiota tuomalla viestintään myös enemmän käytännön tietoa, ja ymmärrystä sidosryhmiltä heidän toimenpiteistään, jotta asiakaskokemusta ei nähtäisi pelkästään mitattavina numeroina. Tällaista tietoa voisi olla muun muassa tieto siitä, mitä markkinointiosastolla ja muissa sidosryhmissä on asiakaskokemuksen eteen tehty. Myös NPS-tuloksista puhumista voisi olla enemmän koko yrityksen tasolla, eikä vain oman osaston tai henkilököhtaisten tulosten näkökulmasta. Aineiston perusteella toivottiin, että asiasta saisi enemmän tietoa koko organisaation kattavasta kuvasta, ja siitä voisi jutella enemmän esimerkiksi tiimipalavereissa. Työntekijät kokivat tulostavoitteiden ja asiakaskokemuspuheen osittain toisensa poissulkevinä ja erillisinä ristiriitaisina tavoitteina. Tulostavoitteet ovat organisaatiolle tärkeitä, joten näiden välille tulisi luoda selkeämpi yhteys, jotta tavoitteita ei koettaisi ristiriitaisena keskenään.

*Kannustinjärjestelmän* suunnittelussa olisi hyvä kehittää palkitsemistapa, jossa hyvästä asiakaskokemuksen tuottamisesta voitaisiin palkita muilla tavoin kuin rahallisesti. Hyvän

asiakaskokemuksen tuottamisesta voisi olla säännöllisesti pieniäkin palkintoja, jotka kannustaisivat hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen. Näiksi tavoiksi aineistosta nousivat kiitosten antaminen, parhaiten asiakaskokemusta tuottaneiden työntekijöiden palkitseminen ja muunlainen huomiointi.

*Koulutuksesta ja kehittämisestä* koettiin, että tukea on saatavilla välillä liian vähän oman ammattitaidon kasvattamiseen. Esimerkiksi asiakaskokemukseen liittyvää ymmärrystä voitaisiin kehittää verkkokursseilla, jotka liittyvät aihepiiriin. Aineiston perusteella kiire työtehtävien suorittamisessa voi olla esteenä omalle kehittymiselle ja viestinnän sisäistämiseksi. Kehityskohteena ilmeni, että aikaa itseopiskeluun tulisi lisätä.

*Strategian implementoinnista* henkilöstön keskuudessa tunnistettiin, että strategiasta viestiminen tulisi olla enemmän työntekijöiden kielellä. Mikäli termistö sisältää esimerkiksi vaikeita englanninkielistä sanastoa, voi termin tarkoitus jäädä epäselväksi ja vaikeuttaa asioiden tärkeyden ymmärtämistä, asian merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta omaan työhön. Asiakaskokemukseen liittyvä viestintä tulisi saada myös mielenkiintoiseksi, sillä aineiston perusteella osa kokee, että strategialla ei ole vaikutusta yksittäisen työntekijöiden toimintaan, ja asioita jatketaan niin kuin ennenkin. Tätä tulisi kehittää asiakaskeskeisen strategian merkityksellisyyden luomisella ja siitä viestimällä henkilökunnalle. Tähän koettiin hyvänä tapana jo toimenpiteenä oleva työntekijöiden tuottama viestintä, jota työntekijät tuottivat ja jakoivat suoraan kollegoille.

*Sisäisen viestinnän* suunnittelussa yrityksen tulisi rajoittaa lähetettyjen viestien määrää sisäisissä kanavissaan, mikäli viestien vaikuttavuutta haluttaisiin vahvistaa. Ylimmän johdon tulisi kuunnella vielä enemmän asiakaspalvelusta nousevia palautteita, ja reagoida niihin ketterämmin parhaimman lopputuloksen saamiseksi. Vastauksissa nousi esiin myös se, että prosessi palautteiden antamisesta ja sen jälkeisistä toimista tulisi olla läpinäkyvämpää. Henkilöstölle tulisi antaa tietoa siitä mitä muutoksille on tehty, jotta palautteiden antaminen olisi mielekästä. Viestinnän kohdentaminen pääasiallisesti yhteen paikkaan nähtiin hyvänä vaihtoehtona. Aineiston perusteella haasteena ilmeni toisaalta



myös se, että mikäli viestintää tuotetaan vain yhdessä paikassa, voivat jotkin sidosryhmät jäädä ulkopuolelle.

*Asiakaskokemuksen* kehittämiseen liittyen tunnistettiin, että asiakkaille tulisi lähettää enemmän viestintää, jossa vahvistettaisiin asiakkaan sitoutuneisuutta ja kiitettäisiin asiakkuudesta. Viestinnän tulisi olla myös vielä enemmän asiakkaiden kielellä, joten viestinnän suunnitteluun olisi hyvä osallistaa myös asiakasrajapinnassa työskenteleviä.

## **5.2 Jatkotutkimusehdotukset ja rajoitukset**

Tutkimuksen aineistonkeruu onnistui hyvin ja haastattelut toteutettiin case-yrityksen työntekijöille. Haastateltavien vastauksissa pystyttiin huomaamaan saturaatio, ja haastatteluiden edetessä huomattiin, että vastauksissa ei tullut enää loppuvaiheessa paljoakaan uutta tietoa. Saman tyyppiset vastaukset alkoivat toistumaan aineistossa haastattelujen edetessä. Koska haastattelut olivat teemahaastatteluja, antoivat ne paljon eri näkemyksiä. Näiden vuoksi aineistoa sekä otoskokoa voidaan pitää kattavana ja rikkaana, ja aineistosta pystyttiin muodostamaan monipuolinen kokonaisuus. Aineiston analyysivaiheessa aineistoa tulkittiin systemaattisesti ja huolellisesti teemoittelemalla ja ryhmittelemällä vastauksia sisällönanalyysin keinoin. Näiden toimenpiteiden avulla tutkimustavoitteisiin vastaaminen onnistui suunnitellusti ja tutkimuskysymyksiin saatiin hyvin vastattua

Tutkimuksen rajoituksena on kuitenkin se, että tutkimus toteutettiin suuressa organisaatiossa, jolloin vastaajien määrä ei anna välttämättä kattavaa kuvaa koko henkilöstön mielipiteistä koskien asiakaskokemuksen johtamista ja sisäistä implementointia. Toisaalta tutkimus rajasi vastaajat yhteen osastoon, jolloin tutkimus antoi tätä henkilöstöryhmää edustavan kuvan heidän subjektiivisista kokemuksistaan ja mielipiteistään kyseiseen aihepiiriin liittyen. Mikäli jotain toista henkilöstöjoukkoa olisi haastateltu, olisivat tutkimustulokset mahdollisesti erilaiset. Tutkimuksen tulokset eivät ole kaikilta osin yleistettäviä muihin yrityksiin, koska tutkimus on tehty tietyn toimialan kontekstissa. Tutkimuk-

sen tulosten perusteella voidaan kuitenkin vahvistaa aiempaa teoriaa, antaa yleisiä näkemyksiä sekä esittää teoreettisia kategorioita asiakaskokemuksen johtamiseen organisaatioissa.

Fenomenologisen tutkimuksen mukaan tutkimuksessa tutkitaan suhdetta omaan elämistodellisuuteen, ja koska kaikki ilmiöt merkitsevät yksilölle, muotoutuu niiden merkitys ihmiselle subjektiivisten kokemusten mukaan. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoite on käsitteellistää tutkittava ilmiö ja kokemuksen merkitys, eli tehdä tunnettu tiedetyksi. Tämän perusteella subjektiiviset kokemukset ovat merkityksellisiä, joten jatkotutkimusehdotuksena tälle tutkimukselle voisi tutkimusta laajentaa koskemaan yrityksen muiden henkilöstöryhmien kokemuksia asiakaskokemuksen johtamisesta ja sisäisestä implementoinnista. Koska tutkimus käsitti vain yhden henkilöstöryhmän näkemyksiä kyseisestä aihepiiristä, saataisiin lisätutkimuksen avulla kattavampi kuva, esiintyykö eri osastojen vastausten välillä variaatiota, vai ovatko kokemukset samankaltaisia. Toisena jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin tutkia asiakkaiden mielipiteitä asiakaskokemuksesta, ja niitä voitaisiin verrata henkilökunnan mielipiteisiin. Tutkimuksen avulla saataisiin tietoa siitä, kokevatko asiakkaat yrityksen asiakaskeskeisyyden samalla tavalla kuin henkilökunta, ja näkyvätkö sisäisesti tehdyt toimet asiakaskokemuksen kehittämiseksi asiakkaalle asti.

## Lähteet

- Ahmed, P. K., Rafiq, M. & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Ansari, A. & Mela, C. F. (2003). E-customization. *Journal of Marketing Research*, 40(2), 131-145.
- Ansari, A., Mela, C. & Neslin, S. A. (2004). Customer Channel Migration. Working Paper.
- Ballantyne, D. (2000). The strengths and weaknesses of internal marketing. Teoksessa R. J. Varey & B. R. Lewis (toim.), *Internal marketing: directions for management* (s. 42-60). Routledge.
- Bhattacharjee, D., Müller, L. H. & Roggenhofer, S. (2016, 11. maaliskuuta). Leading and governing the customer-centric organization. *McKinsey Insights*.
- Bijmolt, T. H. A., Leeflang, P. S. H., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G. S., Lemmens, A. & Saffert, P. (2010). Analytics for Customer Engagement. *Journal of service research : JSR*, 13(3), 341-356.
- Bolton, R., Lemon, K. & Verhoef, P. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271-292.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T. & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23-29.
- Bruhn, M. (2001). *Orienting toward clients – the base for a successful business*. Economic Publishing.

- Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 3(11), 9-17.
- Challagalla, G., Murtha, B. R. & Jaworski, B. (2014). Marketing doctrine: A principles-based approach to guiding marketing decision making in firms. *Journal of Marketing*, 78(4), 4-20.
- Deighton, J. (1997). Exploring the implications of the Internet for consumer marketing - Commentary. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 25(4), 347-351.
- Drucker, P.F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Heinemann.
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88-100.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2. painos.). Sage Publications.
- Filip, A., Pleșea, D., & Moise, D. (2011). Relationship Marketing: Conceptualization and Main Economic Fields of Implementation. *Ovidius University Annals Economic Sciences Series*, 11(1), 730-734.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
- Grönroos, C. (1981), Internal marketing an integral part of marketing theory. Teoksessa J. H. Donnelly & W. E. George (toim.), *Marketing of Services* (s. 236-238). American Marketing Association Proceedings Series.
- Grönroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Sweden and Chartwell-Bratt Ltd.
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing –theory and practice. Teoksessa T. M., Bloch, G. D. Upah & V. A. Zeithaml (toim.), *Services Marketing in a Changing Environment* (s. 41–47). American Marketing Association.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and marketing. A Customer Relationship Management Approach*. John Wiley & Sons Ltd.

- Grönroos, C. (2015). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi* (5. painos). WSOY.
- Gummesson, E. (2003). Internal marketing in the lights of relationship marketing and network organizations. Teoksessa R. J. Varey & B. R. Lewis, (toim.), *Internal marketing: directions for management*. (s. 27-42). Routledge.
- Gupta, S., Lehmann, D. & Stuart, J. (2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18.
- Gilmore, A. (2000). Managerial interactions of internal marketing. Teoksessa B. V. Lewis, B. R. Lewis & R. J. Varey, (toim.), *Internal marketing: directions for management*. (s. 75-92). Routledge.
- Hale, J. (1998). Strategic Rewards: Keeping Your Best Talent from Walking out the Door. *Compensation & Benefits Management*, 14(3), 39-50.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.
- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. (2012). Characterizing Value as an Experience: Implications for Service Researchers and Managers. *Journal of Service Research*, 15(1), 59-75.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p. 22. painos). Tammi.
- Holá, J. (2012). Internal communication in the small and medium sized enterprises. *E+M Ekonomie a Management*, (3), 32-45.
- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Humphrey, C. & Scapens, R. (1996). Methodological themes Theories and case studies of organizational accounting practices: Limitation or liberation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(4), 86-106.
- Jain, R., Aagja, J. & Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662.

- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Evans, J., Kerridge, C. & Pyle, S. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11. painos). Pearson.
- Juholin, E. & Tirkkonen-Wane, K. (2009). *Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön* (5. painos.). Infor.
- Kamakura, W., Mela, C., Ansari, A., Bodapati, A., Fader, P., Iyengar, R., Naik, P., Neslin, S., Sun, B., Verhoef, P., Wedel, M. & Wilcox, R. (2005). Choice Models and Customer Relationship Management. *Marketing Letters*, 16(3), 279-291.
- Kamakura, W. A., Ramaswami, S. N. & Srivastava, R. K. (1991). Applying latent trait analysis in the evaluation of prospects for cross-selling of financial services. *International journal of research in marketing*, 8(4), 329-349.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. P. & Lee-Davies, L. (2005). Visioning the Pathway: A Leadership Process Model. *Journal*, 23(2), 237-246.
- Kakabadse, A. P., Savery, L., Kakabadse, N. K. & Lee-Davies, L. (2006). 1% for 10%: Executive strategies for customer care. *Strategic Change*, 15(2), 103-111.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kumar, V. & Shah, D. (2009). Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization. *Journal of Marketing*, 73(6), 119-136.
- Kuortti, J. M. (2015). *Asiakaslähtöisten lupauksen johtaminen palveluliiketoiminnassa*. [pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto]. Trepo. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201506121718>
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. (2001). *Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet*. Avaintulos.
- Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869. doi:10.1007/s11747-010-0219-0
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.

- Linjuan, R. M. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. (2014). *Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus = raha*. Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum.
- Marquez, J. J., Downey, A. & Clement, R. (2015). Walking a Mile in the User's Shoes: Customer Journey Mapping as a Method to Understanding the User Experience. *Internet reference services quarterly*, 20(3-4), 135-150.
- Mazzei, A., Butera, A. & Quarantino, L. (2019). Employee communication for engaging workplaces. *The Journal of business strategy*, 40(6), 23–32.
- McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H. & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6-7), 430-435.
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F. & Neely, A. (2019). Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of service research*, 22(1), 8-26.
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (3. painos). International Methelp.
- Men, R. L. & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. Business ExpertPress, NY.
- Meyer-Waarden, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of retailing*, 83(2), 223-236.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116-126.
- Morgan, C. A. (2010). Understanding and developing your (people) assets.
- Mäntyneva, M. (2001). *Asiakkuudenhallinta*. WSOY.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal Of Marketing*, 63, 33-44.

- Pansari, A. & Kumar, V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.
- Parasuraman, A. (1987). Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. *The Journal of Services Marketing*, 1(1), 39-46.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2017). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework* (3. painos.). John Wiley & Sons, Inc.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 108-119.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76(4), 97-105.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ponsignon, F., Klaus, P. & Maull, R. S. (2015). Experience co-creation in financial services: An empirical exploration. *Journal of Service Management*, 26(2), 295-320.
- Postmes, T., Tanis, M. & de Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group processes & intergroup relations*, 4(3), 227-246.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections; using internal communications to turn strategy into action*. VT: Gower Publishing Company.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. (the influence of customer word-of-mouth). *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55
- Robinson, D.; Perryman, S.; Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute of Employment Studies.
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L. & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business horizons*, 60(1), 143-150.



- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294-302.
- Ryder, I. (2007). Customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 85-88.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?* Docendo.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 383–394.
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253–272.
- Schein, E. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. Free Press.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & sons.
- Schultz, D. E. (2004). Papers: Building an internal marketing management calculus. *Interactive Marketing*, 6(2), 111-129.
- Sheth, J., Sisodia, R. & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Procedures and Techniques for Developing Grounded Theory* (2. painos). Sage.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. & Burnett, J. (2006). Working life: Employee attitudes and engagement 2006, research report. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tsai, Y. & Wu, S. (2011). Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. *Journal of Advanced Nursing*, 67(12), 2593-2604.
- Tsai, Y. & Tang, T. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total quality management & business excellence*, 19(11), 1117-1126.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (1. painos). Tammi.
- TowersWatson (2010). Capitalizing on Effective Communication (2009/2010). Communication ROI Study Report.
- van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of service research: JSR*, 13(3), 253-266.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Venkatesan, R. (2017). Executing on a customer engagement strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 289-293.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. & Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Walter, U., Edvardsson, B. & Öström, Å. (2010). Drivers of customers' service experiences: A study in the restaurant industry. *Managing Service Quality*, 20(3), 236-258.
- Witell, L., Gustafsson, A. & Johnson, M. D. (2014). The effect of customer information during new product development on profits from goods and services. *European Journal of Marketing*, 48(9/10), 1709-1730.
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'malley, L., Peters, L., Raddats, C. & Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 172-184.
- Åberg, L. (1997). *Viestinnän strategiat*. Inforviestintä.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Sisäinen markkinointi asiakaskokemuksen johtamisen keinona

- **Miten asiakaskokemusta mielestäsi yrityksessä johdetaan?**
- Miten kuvailisit kommunikaatiota asiakaskokemukseen liittyen omassa tiimissäsi?
- Miten kuvailisit yrityksen yleistä viestintää sisäisesti asiakaskokemukseen liittyen?
- Millaisen yhteyden koet olevan yrityksen sisäisellä viestinnällä asiakkaille näkyvään asiakaskokemukseen?
- Millaista koulutusta ja tukea tarvitset työtehtäviesi suorittamiseen asiakaskeskeisesti?
- Miten kuvailisit organisaatiota, jossa työskentelet työnantajana?

#### Asiakaskokemuksen johtaminen

- **Mitä asiakaskeskeinen organisaatio mielestäsi tarkoittaa?**
- Onko yrityksen kulttuuri mielestäsi asiakas-, tuote- vai palvelulähtöistä?
- Miten asiakaskokemusta seurataan ja mitataan koko organisaatiossa?
- Miten asiakaskokemus näkyy työsi tavoiteasetannassa?
- Ovatko oma esimiehesi ja ylin johto sitoutuneet asiakaskokemuksen johtamiseen ja toimivat asiakkaan näkökulmasta käsin?

#### Asiakaskokemuksen osatekijät

- **Miten määrittelet asiakaskokemuksen, kuvaile?**
- Mitä vaaditaan hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen?
- Mitkä ovat mielestäsi kriittisimpiä yrityksen asiakaspolun vaiheita ja miten niissä voidaan erottautua hyvällä asiakaskokemuksella?
- Millaisen roolin koet omalla tiimilläsi ja omalla toiminnallasi olevan asiakaskokemuksen kehittämisessä?
- Osallistetaanko sinut mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen?
- Kuunnellaanko asiakkailta saatua palautetta ja mitä palautteille tehdään?

**Onko vielä jotain, josta haluaisit kertoa, mitä en kysynyt?**