



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Asiakaskokemuksen muodostuminen ja sen elementit

Formation of customer experience and its elements

Kandidaatintyö

Elli Saarenmaa

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Elli Saarenmaa	
Työn nimi: Asiakaskokemuksen muodostuminen ja sen elementit	
Vuosi: 2018	Paikka: Lappeenranta
Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous. 30 sivua, 2 kuvaa ja 2 taulukkoa Tarkastaja(t): Tutkijaopettaja Joonas Keränen	
Hakusanat: asiakaskokemus, asiakaspolku, kosketuspisteet, asiakaskokemuksen johtaminen	
Keywords: customer experience, customer journey, touch points, customer experience management	
<p>Työn tavoitteena on selvittää, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan ja mistä se kokonaisuudessaan muodostuu. Työ toteutetaan kirjallisuuskatsauksena ja pääasiallisina lähteinä käytetään asiakaskokemuksesta tehtyjä aikaisempia tutkimuksia ja artikkeleita.</p> <p>Tutkimuksissa esiintyy useita erilaisia määritelmiä asiakaskokemukselle, eikä yhtenäistä tarkkaa määritelmää ole saavutettu. Useimmat ovat yksimielisiä siitä, että asiakaskokemus on sekä rationaalisten että tunneperäisten ja alitajuisien kokemusten laajempi kokonaisuus, joka syntyy eri kohtaamisten yhteisvaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen toiminnan ja tarjonnan välillä.</p> <p>Asiakaskokemus muodostuu kokonaisvaltaisesti. Tässä työssä tarkastellaan yksittäisiä kosketuspisteitä sekä asiakaspolkua kokonaisuutena. Nämä molemmat tulisi hallita hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi. Asiakaskokemus muodostuu subjektiivisesti asiakkaan näkökulmasta, joten yritys ei voi hallita kaikkia sen ulottuvuuksia, mutta se voi toiminnallaan edistää kokemusta haluamaansa suuntaan.</p>	

SISÄLLYS

1	Johdanto	3
1.1	Työn tausta	3
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	4
1.3	Työn rajaukset	5
1.4	Aiheen käsittely ja tutkimusmenetelmät	5
2	Asiakaskokemus markkinointikirjallisuudessa	6
2.1	Määritelmä asiakaskokemukselle	6
2.2	Asiakaspolku asiakaskokemuksen ymmärtämisen perustana	8
2.3	Kosketuspisteet	10
3	Kosketuspisteiden luokittelu	11
3.1	Ympäristö	12
3.2	Teknologia	13
3.3	Viestintä	14
3.4	Asiakkaan ja yrityksen väliset kohtaamiset	14
3.5	Asiakkaiden keskinäiset vuorovaikutustilanteet	15
3.6	Tuote	17
3.7	Tärkeimpien kosketuspisteiden tunnistaminen	17
4	Asiakaspolun muodostaminen	19
4.1	Kosketuspisteiden linkittyminen asiakaspolun eri vaiheisiin	19
4.2	Asiakkaiden näkökulma asiakaspolkujen muodostamisessa	22
4.3	Asiakkaiden odotukset	23
5	Asiakaskokemuksen johtaminen kokonaisuutena	24
6	Johtopäätökset	26
	Lähteet	27

1 JOHDANTO

Kandidaatintyön aiheeksi on valittu asiakaskokemus, sillä yritykset ovat viime vuosina korostaneet sen merkitystä ja yhä useammat ovat ottaneet sen tärkeäksi strategiseksi kehitysalueekseen. Tässä tutkielmassa selvitetään mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan, mistä se koostuu ja mitä asioita tulee huomioida asiakaskokemuksen tarkastelussa.

Asiakaskokemus on sekä rationaalisten että tunneperäisten kokemusten kokonaisuus, joka syntyy kaikista eri kohtaamisista asiakkaan ja yrityksen toiminnan ja tarjonnan välillä eri kanavien kautta. Tarkkaa yhtenäistä määritelmää sille ei vielä ole, joten tässä työssä tarkastellaan kirjallisuudessa esiintyviä eri määritelmiä.

1.1 Työn tausta

Kilpailu asiakkaista on tänä päivänä kovaa, sillä kuluttajien saatavilla on enemmän tietoa kuin koskaan, ja lisäksi vaihtoehtoja on lukuisia niin kotimaisten kuin kansainvälisten yritysten tarjonnasta. Gross ja Pullman (1999) toteavat, ettei ainoastaan perinteisillä keinoilla, kuten tuotteen laadulla, palvelun laadulla tai hinnalla, voida erottautua tarpeeksi kilpailijoista. Bolton, Gustafsson, Mccoll-Kennedy, Sirianni ja Tse (2014) uskovat, etteivät asiakkaat edes huomaisi pientä parannusta tuotteen tai palvelun laadussa niiden ollessa jo korkealla tasolla. Näin ollen yritykset tarvitsevat uusia tapoja luoda kilpailuetua. Gibbonsin (2017) mukaan asiakaskokemuksista pidetään nykyisin laajalti yhtenä parhaimmista keinoista erottautua kilpailijoiden tarjonnasta.

Kiinnostus kilpailuedun luomiseen asiakaskokemuksen johtamisella on selkeästi nähtävissä. Asiakaskokemuksen luomisesta ja johtamisesta on tullut viime vuosien aikana tärkeä osa-alue monissa yrityksissä ja se on kiinnostanut monia tutkijoita (Lywood, Stone ja Ekinci 2009; Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Schlesinger, Tsiros ja Verhoef 2009). Monet yritykset ovat nimittäneet organisaatioonsa asiakaskokemusjohtajia (Lemon ja Verhoef 2016).

Samaan aikaan asiakkailla on entistä enemmän vuorovaikutusta yrityksiin eri kanavien ja medioiden kautta, ja asiakaspolut ovat entistä monimutkaisempia. Myös asiakkaiden keskinäinen kanssakäyminen luo merkittäviä haasteita yrityksille. (Lemon ja Verhoef 2016) Teknologia on tuonut asiakkaille mahdollisuuden jakaa sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksiaan reaaliajassa ympäri maailman. Lemon ja Verhoef (2016) esittävät, että asiakaskokemuksen luominen ja ohjaaminen onkin entistä haastavampaa monikanavaisessa ympäristössä. Haastava monikanavainen ympäristö pakottaa yritykset kehittämään yhteistyötä yrityksen eri osastojen välillä sekä ulkoisten kumppaneiden kanssa. (Lemon ja Verhoef 2016)

Beomjoon ja Hyunsik (2013) arvioivat, että yritykset saattavat luulla tarjoavansa erinomaisia asiakaskokemuksia, vaikka näin ei todellisuudessa olisi. Grønholdtin, Jensenin, Jørgensenin ja Martensenin (2015) tekemän tutkimuksen mukaan tanskalaiset yritykset ottivat asiakaskokemukseen liittyvät rationaaliset osatekijät hyvin huomioon niin päätöksenteossa kuin työntekijöiden koulutuksessakin, mutta yritykset eivät pärjänneet yhtä hyvin tunneperäisistä osatekijöiden johtamisessa. Rationaaliset osatekijät perustuvat kokemuksiin esimerkiksi tuotteen ja palvelun laadusta, hinnasta tai toimitusajoista. Tunneperäisiin osatekijöihin sisältyvät mielialat, tunteet ja vaikutelmat. (Grønholdt et al. 2015) Kaikki yritykset eivät välttämättä asiakaskokemukseen fokuoimisesta huolimatta ymmärrä kaikkia sen osa-alueita tai sen kokonaisvaltaisuutta. Tässä kandidaatintyössä keskitytään luomaan syvempi ymmärrys asiakaskokemuksen muodostumisesta.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tässä tutkielmassa selvitetään, mistä asiakaskokemus muodostuu ja mitkä ovat sen tärkeimmät elementit. Asiakaskokemus saatetaan usein sekoittaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, asiakaspalvelun laatuun tai asiakaskeksisyyteen, joten on tärkeää selvittää asiakaskokemuksen määritelmä. Työn tavoitteena on saada syvälinen ymmärrys siitä, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan, mistä elementeistä se muodostuu ja mitä sen tarkastelussa pitää ottaa huomioon. Näiden pohjalta voidaan luoda yrityksille paremmat mahdollisuudet kehittää asiakaskokemusten johtamista.

Tutkimuskysymykset muotoutuvat asetettujen tavoitteiden pohjalta seuraavaksi:

- Mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan?
- Mistä asiakaskokemus muodostuu?

1.3 Työn rajaukset

Työ keskittyy asiakaskokemuksen sisältöön ja sen kokonaisuuden ymmärtämiseen. Työssä keskitytään asiakaskokemuksen kokonaisuuden tunnistamiseen asiakkaan näkökulmasta asiakaspolun kautta, eikä työssä käsitellä asiakaskokemuksen johtamista yrityksen sisäisten osastojen näkökulmasta. Työssä ei myöskään keskitytä asiakaskokemuksen mittaamiseen, vaan siinä tuodaan esille kirjallisuudessa tunnistettuja, positiivisesti tai negatiivisesti asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Työ on rajattu koskemaan kuluttaja-asiakkaiden asiakaskokemuksen tarkasteluun, eikä työssä tarkastella yritysasiakkaiden erityispiirteitä.

1.4 Aiheen käsittely ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Tutkielmassa käytetään lähteinä asiakaskokemuksesta tehtyjä aikaisempia tutkimuksia sekä aiheesta kertovia artikkeleita ja kirjallisuutta. Työssä sivutaan asiakaskokemukseen liittyviä aikaisempia teorioita, jotta voidaan ymmärtää paremmin asiakaskokemuksen elementtejä. Pääasiallisena lähdekirjallisuutena käytetään viimeisimpiä kirjallisuuden teoksia, tutkimuksia ja artikkeleita asiakaskokemukseen liittyen.

Luvussa 2 keskitytään käymään läpi asiakaskokemuksen määritelmää kirjallisuudessa. Sen lisäksi luvussa tarkastellaan asiakaskokemuksen sisältöön liittyviä käsitteitä olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta. Asiakaspolun määrittelyn jälkeen luvussa 3 keskitytään niihin kohtaamishetkiin, joista asiakaskokemus muodostuu. Seuraavaksi luvussa 4 käsitellään asiakaspolun muodostamista asiakaskokemuksen muodostumisen ymmärtämiseksi. Lopuksi tarkastellaan ja kerrataan, mistä asiakaskokemus kokonaisuudessaan muodostuu. Viimeisenä esitetään yhteenveto työn tuloksista.

2 ASIAKASKOKEMUS MARKKINOINTIKIRJALLISUUDESSA

Asiakaskokemusta ei vielä aikaisemmin käsitelty kirjallisuudessa erillisenä käsitteenä, vaan sen sijaan markkinointikirjallisuudessa on keskitytty mittaamaan asiakastyytyvää ja tuotetun palvelun laatua (Lemon et al. 2009). Termiä *asiakaskokemus* on tarkasteltu 1980-luvun puolivälissä osana kokemuksellista markkinointia. 1990-luvun loppupuolella useammat tutkijat ovat tunnustaneet asiakaskokemuksen omana käsitteenään. (Chhikara, Garg, Panda ja Kataria 2017, s. 57) Asiakaskokemuksesta on tullut viime vuosina tärkeä aihealue markkinoinnissa, vaikkakin sille ei vielä ole tarkkaa yhtenäistä määritelmää. Luvussa tarkastellaan kirjallisuudessa esiintyviä määritelmiä asiakaskokemukselle sekä prosessia, jonka aikana asiakaskokemus muodostuu.

2.1 Määritelmä asiakaskokemukselle

Tutkimuksissa esiintyy useita erilaisia määritelmiä asiakaskokemukselle, eikä yhtenäistä tarkkaa määritelmää ole saavutettu. Taulukossa 1 esitellään tutkijoiden esittämiä määritelmiä asiakaskokemuksen käsitteelle.

LaSallen ja Brittonin määritelmän mukaan asiakaskokemus syntyy asiakkaan reaktiosta asiakkaan ja tuotteen, yrityksen tai organisaation välisiin vuorovaikutuksiin. Asiakaskokemus on henkilökohtainen ja sisältää asiakkaan osallisuuden eri tasoilla (rationaalisella, tunneperäisellä, aistiperäisellä, henkisellä ja aineellisella). Asiakaskokemuksen arviointi perustuu vertaukseen asiakkaan odotuksien ja hänen kokemansa kokemuksen välillä eri kosketuspisteissä tapahtuvien kohtaamisten aikana. Gentile, Noci ja Spiller (2007) mukailee tätä määritelmää. (Gentile et al. 2007)

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen määritelmiä (Mukaiillen Chhikara et al. 2017, s. 58)

Lähde	Määritelmä
Haeckel et al., 2003	Asiakaskokemus ilmaisee sitä tunnetta, joka asiakkaalle jää hänen vuorovaikutuksestaan yrityksen tuotteiden, palveluiden ja ympäristön vaikutuksesta.
LaSalle & Britton, 2003 Gentile et al., 2007	Asiakaskokemus syntyy asiakkaan vuorovaikutusten joukosta tuotteen, yrityksen tai organisaation kanssa, mihin asiakas reagoi. Asiakaskokemus on henkilökohtainen ja sisältää asiakkaan osallisuuden eri tasoilla (järkeen, tunteisiin ja aistiin perustuen, henkiset ja fyysiset)
Lemon et al., 2009	Asiakaskokemus on luonteeltaan kokonaisvaltainen, ja sisältää asiakkaan kognitiiviset, mielialaan liittyvät, tunneperäiset, sosiaaliset ja fyysiset reaktiot yritykseen. Asiakaskokemus koostuu sekä tekijöistä, joita yritys voi kontrolloida, että tekijöistä, joita yritys ei voi hallita.
Otto ja Ritchie, 1996	Asiakaskokemus on subjektiivinen henkinen mielentila, jonka asiakas kokee palvelutilanteissa.
Meyer ja Schwager, 2007	Asiakaskokemus on sisäinen ja subjektiivinen reaktio mihin tahansa suoraan tai epäsuoraan vuorovaikutukseen yrityksen kanssa.
Shaw, 2005	Asiakaskokemus on asiakkaan ja organisaation välistä vuorovaikutusta. Se on sekoitus organisaation fyysistä suoritusta sekä aisteja ja tunteita, joita ne on asiakkaassa intuitiivisesti herättänyt jokaisessa vuorovaikutustilanteessa hänen odotuksiinsa verrattuna.
Sundbo ja Hagedorn-Rasmussen's, 2008	Asiakaskokemus on henkinen prosessi, joka jättää asiakkaalle muistot jonkun erityisen suorittamisesta, uuden oppimisesta tai viihtymisestä.
Schmitt, 1999	Kokemukset syntyvät tilanteiden kohtaamisesta tai elämisestä. Ne ovat aistihin, tunteisiin tai mieleen aiheutuneita ärsykeitä. Kokemukset aikaansaavat aistillisia, tunneperäisiä, kognitiivisia, käyttäytymiseen liittyviä ja vuorovaikutuksellisia arvoja, jotka korvaavat toiminnalliset arvot.
Mascarenhas et al., 2006	Täydellinen asiakaskokemus on koko kulutusketjun päätasojen läpi täysin positiivinen, miellyttävä, pysyvä ja sosiaalisesti täyttänyt aineellinen ja tunneperäinen asiakaskokemus. Täydellinen asiakaskokemus saavutetaan selvästi erotettavissa olevalla tarjonnalla, joka tarvitsee aktiivista kanssakäymistä kuluttajan ja tuottajan välillä.

Meyer ja Schwager (2007) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen reaktio mihin tahansa suoraan tai epäsuoraan yhteyteen yrityksen kanssa. Suora yhteys yritykseen tapahtuu usein tuotteen tai palvelun oston ja käytön yhteydessä, ja on yleensä tapahtunut asiakkaan omasta aloitteesta. Epäsuora yhteys puolestaan tapahtuu yleensä epäsuunnitellusti tavatessa yrityksen tai sen tuotteen edustajia, ja välittyy eteenpäin esimerkiksi suositusten tai kritiikin kautta, tai mainonnan ja uutisten kautta. (Meyer ja Schwager 2007)

Kortesuo ja Löytänä (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan ”niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Keskeisintä asiakaskokemuksen määritelmässä on asiakkaan tekemien yksittäisten tulkintojen kokonaisuus, johon ei vaikuta ainoastaan rationaaliset päätökset vaan myös tunneperäiset ja alitajuiset tulkinat. (Kortesuo ja Löytänä 2011, s. 11)

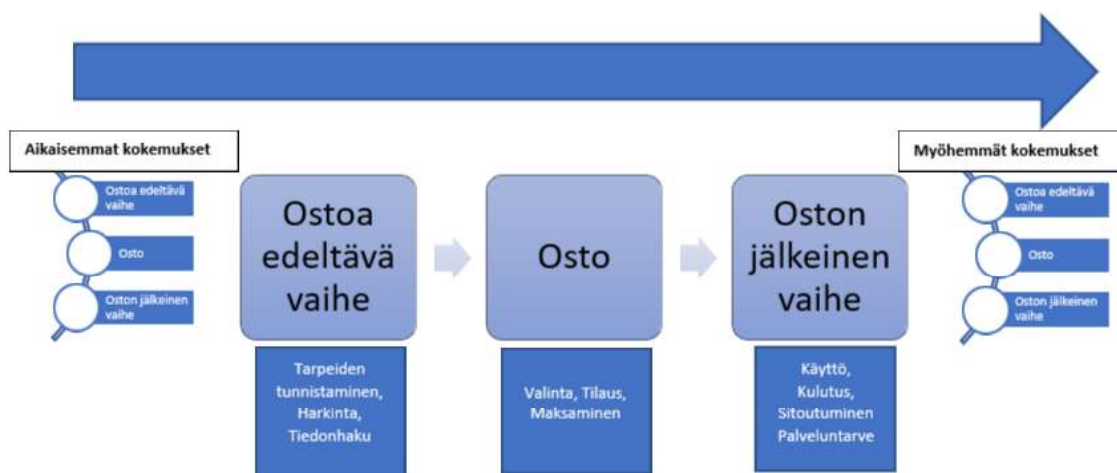
Useimmat tutkijat ja ammatinharjoittajat ovat yksimielisiä siitä, että asiakaskokemus on sekä rationaalisten että tunneperäisten ja alitajuisien kokemusten laajempi kokemusten kokonaisuus, joka syntyy eri kohtaamisten yhteisvaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen toiminnan ja tarjonnan välillä.

2.2 Asiakaspolku asiakaskokemuksen ymmärtämisen perustana

Teoria asiakaspolusta on muodostunut aikaisempien kuluttajan ostopäätösprosessimallien teorioista. Nämä mallit tarjoavat perustan asiakaspolkuteorian muotoutumiselle. Asiakaspolulla tarkoitetaan sitä prosessia, jonka asiakas käy läpi vaiheittain ja eri kohtaamisten kautta, ja jonka pohjalta asiakaskokemus muodostuu. (Lemon ja Verhoef 2016). Koska asiakaskokemus koostuu asiakkaan eri kohtaamisista yrityksen tarjonnan ja toiminnan kanssa, voidaan asiakaskokemusprosessia havainnoida esittämällä aikajanalla se polku, jonka asiakas käy läpi hankintaprosessinsa aikana.

Lemon ja Verhoef (2016) esittävät, että asiakaskokemusprosessi alkaa osto edeltävästä vaiheesta (prepurchase) edeten ostovaiheeseen (purchase) ja päättyen oston jälkeiseen vaiheeseen

(postpurchase). Tähän prosessiin sisältyy myös aikaisemmat kokemukset ja ulkopuoliset osatekijät. Grønholdt et al. (2015) sekä Grewal, Leghorn, Neslin, Shankar, Teerling, Thomas ja Verhoef (2006) esittävät näiden lisäksi yhdeksi vaiheeksi käyttökokemuksen (use). Tässä työssä tarkastellaan asiakaspolkua kuitenkin edellä mainittujen kolmen vaiheen prosessina, ja sisällytetään tuotteen käyttö oston jälkeiseen vaiheeseen. Kuvassa 1 on esitetty asiakaspolun prosessimalli.



Kuva 1. Asiakaspolkuprosessi (mukaillen Lemon ja Verhoef 2016)

Ostoa edeltävällä vaiheella tarkoitetaan niitä näkökohtia, jotka liittyvät yrityksen brändiin, kategoriaan ja ympäristöön ennen kuin ostotapahtuma on suoritettu. Siihen kuuluu tarpeiden tunnistaminen, tiedonhaku sekä harkinta. Ostovaiheeseen kuuluu kaikki vuorovaikutukset brändin ja ympäristön kanssa ostoprosessin aikana. Ostovaiheen aikana tehdään päätös, tilataan ja maksetaan. Oston jälkeiseen vaiheeseen kuuluu asiakkaan vuorovaikutus brändin ja ympäristön kanssa ostotapahtuman jälkeen, kuten käyttö ja kulutus, sitoutuminen tuotteeseen ja palveluntarve. (Lemon ja Verhoef 2016) Asiakaspolku on erilainen riippuen yrityksestä ja sen toimialasta, ja jokaisen yrityksen tulisi määrittää asiakaspolun oman yrityksensä tarjonnan mukaan.

Vaikka asiakaskokemus muodostuukin kokonaisvaltaisesti, asiakkaan ostokokemuksen jakaminen asiakaspolun eri vaiheisiin helpottaa kokemuksen kokonaisuuden ymmärtämistä. Asiakaspolun avulla voidaan tunnistaa paremmin asiakkaan tarpeita. Asiakaspolun eri vaiheissa

asiakas kohtaa yrityksen tarjonnan ja toiminnan eri kosketuspisteissä (Lemon ja Verhoef 2016). Asiakaskokemus muodostuu näiden eri asiakaspolun vaiheissa tapahtuvien kosketuspisteiden yhteisvaikutuksesta. Yksityiskohtaisten asiakaspolkujen hahmottelemiseksi tulee niissä tapahtuvat kosketuspisteet tunnistaa.

2.3 Kosketuspisteet

Kosketuspisteillä (touch points) tarkoitetaan niitä kriittisiä hetkiä, jolloin asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa organisaation ja sen tarjoaman kanssa ennen ostoa, sen hetkellä ja sen jälkeen (Duncan, Jones ja Rawson 2013). Kortesus ja Löytänä (2011) määrittelevät kosketuspisteiksi kaikki ne paikat ja tilanteet, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Meyerin ja Schwagerin (2007) määritelmä lisää mukaan vielä kolmannen osapuolten edustajat, joihin lukeutuu myöskin muut asiakkaat. Heidän mukaansa kosketuspisteillä tarkoitetaan kohtaamistapahtumia yrityksen tuotteiden, palvelun, yrityksen tai kolmannen osapuolen edustajan kanssa. (Meyer ja Schwager 2007)

Kosketuspisteistä käytetään myös termiä kohtaamispiste, mutta tässä työssä käytetään termiä kosketuspiste sen ollessa yleisempi alan kirjallisuudessa. Kosketuspisteitä tarkastellaan, jotta voitaisiin ymmärtää kaikkia niitä tilanteita, joilla on vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumisessa.

3 KOSKETUSPISTEIDEN LUOKITTELU

Nykyaikana kosketuspisteitä muodostuu lukumääräisesti paljon informaation ja viestintävälineiden monikanavaisuuden lisääntyessä. Tässä luvussa pyritään luokittelemaan kosketuspisteitä, jotta niitä voitaisiin tarkastella syvällisemmin. Kirjallisuudessa esiintyy useampia erilaisia kosketuspisteluoitteluja.

Dhebar (2013) luokittelee kosketuspisteet kuuteen kategoriaan: ihmiskohtaamisiin, tuotteeseen, palveluun, kommunikaatioon, tilaan ja elektroniseen vuorovaikutukseen liittyviin kohtaamispisteisiin. Ramaseshanin ja Steinin (2016) tutkimuksen mukaan kosketuspisteet voidaan luokitella seitsemään erilliseen luokkaan: ympäristöön, teknologiaan, viestintään, prosessiin, työntekijän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen, asiakkaiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja tuotteeseen liittyviin kosketuspisteisiin.

Havř (2017) tarkastelee tutkimuksessaan asiakaskokemuksen ulottuvuuksia eri tutkimuksissa. Hänen mukaansa useimmat ulottuvuudet voidaan ryhmitellä seitsemään eri luokkaan taulukon 2 mukaisesti.

Taulukko 2. Asiakaskokemuksen ulottuvuuksien ryhmittely (mukaihen Havir 2017)

1.	loputulema, tehokkuus, vuorovaikutuksen nopeus, helppokäyttöisyys, hallittavuus ja hyöty, käytettävyyden soveltavuus, online-elementit, nopeus, mukavuus, käyttäjäliittymän käytettävyys, navigointi, teknologiset ulottuvuudet
2.	palveluntarjoajat, ”totuuden hetket” (moments of truth), asiakaspalvelu, henkilöstötyytyväisyys, palvelukokemus, työntekijät ja heidän huomiointi, asiakkaiden huomiointi, työntekijöiden ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus
3.	muut asiakkaat, asiakkaiden seura, yhteisöllisyys, sosiaalinen läsnäolo, muiden asiakkaiden läsnäolo, relationaaliset ja viestinnälliset ulottuvuudet, asiakkaan oma mieliala ja tunteet
4.	hinta, kustomointi, alennuskampanjat, rahalle saatava arvo, vuorovaikutteisuus
5.	fyysinen ympäristö, tunnelma, asiayhteyden tutuus, palvelutarjonta, myymälä, itsepalvelu
6.	luotettavuus, kommunikaatio, toimintavarmuus, laskutus
7.	tuote, kokemus tuotteesta, tuotteen paketointi, erottuvat ominaisuudet, verkosto

Edellä mainituista luokitteluista voidaan yhteisesti erotella etenkin tuotteeseen, viestintään, ympäristöön, teknologiaan sekä asiakkaiden keskinäiseen ja yrityksen kanssa käytävään kommunikaatioon liittyvät kosketuspisteet. Tässä työssä keskitytään jakamaan kosketuspisteet juuri näihin kuuteen eri luokkaan ja tarkastellaan niitä syvemmin alakappaleissa. Yritysten tulee määrittellä juuri omaan toimintaansa ja toimialaansa liittyvät kosketuspisteet.

3.1 Ympäristö

Ympäristöön liittyviin kosketuspisteisiin kuuluu kaikki fyysiset ominaisuudet ja ympäristö, jotka asiakas havainnoi ja aistii ollessaan tekemisissä yrityksen kanssa. Fyysisissä kanavissa asiakaskokemukseen liittyvät kaikki aistilliset ympäristöominaisuudet. Digitaalisessa kanavassa sen sijaan ympäristöön liittyvät kosketuspisteet liittyvät käyttäjäliittymän ulkoasuun. (Ramaseshan ja Stein 2016) Ympäristön vaikutuksia palvelun laatuun on tutkittu paljon markkinointikirjallisuudessa.

Kai (2010) arvioi, että stimuloimalla asiakkaiden eri aisteja voidaan tuottaa heille erilainen kokemus. Viiteen eri aistiin keskittymällä voidaan saada aikaiseksi esteettisempi ympäristö, ja asiakkaalle muistettavampi ja parempi kokemus fyysisen ympäristön kosketuspisteissä. Aisteihin keskittymällä saadaan kokemuksesta ainutlaatuisempi ja enemmän muista yrityksistä erottautuva. Myös tilan tunnelma vaikuttaa asiakkaan kokemaan. Asiakaskokemusta voidaan kehittää parantamalla tunnelmaa esimerkiksi valaistuksen, lämpötilan ja tilan värien tai teemojen avulla. (Kai 2010)

Ympäristöön liittyvissä kosketuspisteissä vaikuttavat kaikki ne asiat, joita asiakas näkee ja aistii ollessaan tekemisissä yrityksen kanssa. Ympäristön luomiin kokemuksiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi keskittymällä tilan siisteyteen, visuaaliseen ilmeeseen ja sisustukseen sekä tilan pohjaratkaisun helppouteen. Kehittämällä ympäristöön aistittavia elementtejä, voidaan luoda ainutlaatuisia kokemuksia.

3.2 Teknologia

Teknologisilla kosketuspisteillä on tänä päivänä tärkeä rooli asiakkaiden ja yritysten välisissä kohtaamisissa. Ne eivät rajoitu ainoastaan etänä tarjottaviin palveluihin, vaan myös yritysten toimipisteissä on käytössä teknologiaa, jota asiakkaat käyttävät yritysten kanssa kommunikointiin. Teknologia voi tuoda hyötyä tai haittaa asiakaskokemukseen riippuen siitä, miten käytetyt teknologiakanavat toimivat. Kun kanavat ovat helppokäyttöisiä ja käteviä käyttää, on niillä positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen. Jos kanavien toiminta sen sijaan saa käyttäjän turhautuneeksi, vaikuttaa se negatiivisesti asiakaskokemukseen. Digitaalisissa kanavissa asiakkaat määrittävät tyytyväisyytensä digitaalisten prosessien helppokäyttöisyyden ja käytetyn ajan perusteella. (Ramaseshan ja Stein 2016)

Teknologialla voi olla asiakaskokemukseen positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Käytetyn teknologian tulee olla helppoa käyttää ja muokata. On tärkeää varmistaa, että alusta on helppokäyttöinen ja auttaa asiakkaita löytämään heidän etsimänsä tiedon helposti. Digitaalisia alustoja tulee jatkuvasti kehittää ja parantaa.

Guinan, Kafka ja Parise (2016) esittävät, että teknologiaa voidaan käyttää hyödyksi myös käyttämällä asiakkaasta kerättyä dataa. On kuitenkin pidettävä huolta siitä, että asiakas saa siitä tarpeeksi hyötyä eikä koe tietojensa jakamista tietoturvallisuushakiksi. Yritysten tulee esittää selkeästi, mihin dataa käytetään ja varmistaa, että tarjottu personalisoitu sisältö oikeasti hyödyttää asiakasta.

3.3 Viestintä

Viestinnälliset kosketuspisteet pitävät sisällään viestit, joita yritys esittää asiakkailleen yksisuuntaisesti eri kanavien kautta. Ne voivat pitää sisällään niin tiedottavia kuin mainostaviakin viestejä. Etenkin markkinointitarkoituksessa lähetetyt viestit vaikuttavat asiakaspolun alkuvaiheilla asiakkaaseen hänen etsiessä tietoa ja tulkitessaan sitä. Viestinnälliset kosketuspisteet ovat kuitenkin erittäin tärkeitä myös asiakaspolun muissa vaiheissa. (Ramaseshan ja Stein 2016)

Asiakasjohteisessa maailmassa, jossa kuluttajat ovat yhä tietoisempia eri tuotteista ja palveluista, yritykset eivät pärjää olemalla passiivisia vierestä seuraajia ja odottamalla, että tuote löytää oikean ostajan. Yritysten on palveltava asiakkaita välittömästi ja tarjota heille personalisoitua sisältöä milloin ja missä tahansa. (Guinan et al. 2016) Hyvän asiakaskokemuksen takamiseksi viestinnän tulee tavoittaa asiakas juuri oikealla hetkellä, ja olla laadukasta ja personoitua.

3.4 Asiakkaan ja yrityksen väliset kohtaamiset

Asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen liittyvillä kosketuspisteillä on erittäin tärkeä rooli hyvän asiakaskokemuksen luonnissa. Kosketuspisteet eivät rajoitu ainoastaan kasvokkain käytyyn vuorovaikutukseen, vaan myös vuorovaikutukseen sähköisesti ja puhelimitse. Nämä vuorovaikutustilanteet voivat aiheuttaa sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia asiakaskokemukseen. (Ramaseshan ja Stein 2016) Vuorovaikutuksen laadulla on näin ollen iso merkitys asiakaskokemukseen.

Guinan et al. (2016) alleviivaavat, että asiakkaat odottavat saavansa palvelua missä ja milloin tahansa. Ne yritykset, jotka pystyvät ratkaisemaan asiakkaan ongelman tai tarpeen juuri sillä hetkellä, saavat kilpailijoihinsa nähden paljon etua vahvan asiakaskokemuksen luomiseksi. (Guinan et al. 2016) Tämä pätee niin fyysisissä kuin digitaalisissa kanavissa. Beomjoon ja Hyunsik (2013) esittävät, että yritysten tulee kehittää asiakaspalvelustrategiansa siten, että asiakkaiden kanssa ollaan vahvasti vuorovaikutuksessa.

3.5 Asiakkaiden keskinäiset vuorovaikutustilanteet

Asiakkaiden keskinäiset vuorovaikutustilanteet sekä muiden asiakkaiden läsnäolo vaikuttavat asiakkaiden asiakaskokemukseen. Asiakkaat kommunikoivat keskenään sekä suoraan että epäsuorasti. Asiakkaiden väliseen kommunikaatioon liittyvät kosketuspisteet ovat vahvimmillaan asiakaspolun alussa, jolloin asiakas etsii tietoa, sillä usein kuluttajat luottavat juuri muiden kokemuksiin yrityksestä ja sen tarjonnasta. Kosketuspisteitä tapahtuu monissa eri kanavissa, toki muiden asiakkaiden läsnäolo vaikuttaa eniten juuri ostovaiheessa fyysisesti yrityksen tilassa. (Ramaseshan ja Stein 2016) Beomjoon ja Hyunsik (2013) esittävät, että vaikka asiakkaiden keskinäisen vuorovaikutuksen laatua on hankala valvoa ja hallita, on yrityksen mahdollista edistää asiakkaiden välistä laadukasta vuorovaikutusta. Yritykset voivat auttaa asiakkaita jakamaan hyödyllistä tietoa keskenään, mikä voi parantaa heidän asiakaskokemustaan. Samaan aikaan on myös tarvittavaa puuttua muiden asiakkaiden häiritsevään käytökseen, sillä usein asiakkaan asiakaskokemuksen voi pilata toinen asiakas. Häiritsevän käytöksen ehkäisyyn tarvitaan järjestelmällistä strategiaa, kuten samankaltaisten asiakkaiden ryhmyttämistä keskenään palveluita tarjotessa. (Beomjoon ja Hyunsik 2013)

Beomjoon ja Hyunsik (2015) luokittelevat asiakkaiden keskinäiset vuorovaikutustilanteet vielä kolmeen alaluokkaan: Vuorovaikutukseen tuttavien kanssa (friend-interaction), vuorovaikutukseen muiden asiakkaiden kanssa (neighboring customers) ja muiden asiakkaiden läsnäoloon (audience-interaction). Näillä eri asiakkaiden välisillä kohtaamisilla on kullakin oma vaikutuksensa asiakaskokemukseen. Tuttavien keskinäiselle vuorovaikutuksella tarkoitetaan asiakkaiden tapaa tehdä hankintoja tuttaviensa kanssa. Muiden asiakkaiden välisellä vuorovaikutuksella

tarkoitetaan muita kuin tuttuja asiakkaita, joita asiakkaat tapaavat tehdessään hankintoja. Kokeneemmat asiakkaat voivat jakaa hyödyllistä tietoa ja vinkkejä muille asiakkaille, ja näin parantaa muiden asiakkaiden kanssa käytyä vuorovaikutusta. (Beomjoon ja Hyunsik 2015)

Myös muiden asiakkaiden läsnäololla on vaikutusta asiakaskokemukseen hankintahetkellä (Lemon et al. 2009). Bakerin, Grewalin ja Parasuramanan (1994) mielestä asiakkaiden lukumäärällä, tyypillä ja käytöksellä tilassa on merkitystä. Beomjoonin ja Hyunsikin (2015) tutkimuksen mukaan hyvä vuorovaikutus asiakkaan ja hänen tuttavansa kanssa asioinnin aikana vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen. Näin käy myös muiden asiakkaiden kanssa, hyvä vuorovaikutus tuntemattomien asiakkaiden kanssa asioinnin aikana vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen. Sen sijaan muiden asiakkaiden läsnäolon vaikutuksesta ei saatu yhtä suorita tuloksia. Kun joku asiakas käyttäytyy tilassa huonosti, sillä voi olla negatiivinen tai positiivinen vaikutus riippuen siitä, miten yritys reagoi tilanteeseen. Muiden asiakkaiden läsnäolo vaikuttaa negatiivisesti asiakaskokemukseen silloin, kun yritys ei puutu häiritsevään käytökseen. (Beomjoon ja Hyunsik 2015)

Asiakkaiden keskinäiset vuorovaikutustilanteet voidaan nähdä hankalina ohjattavina. Beomjoon ja Hyunsik (2015) esittävät, että parantaakseen asiakaskokemusta asiakkaiden keskinäisten vuorovaikutusten osalta, yritysten tulisi keskittyä näihin kolmeen erityyppiseen vuorovaikutustilanteisiin. Näin he voivat ikään kuin käyttää asiakkaita työskentelemään yrityksen kokemuksen puolesta. Yritysten tulisi pyrkiä löytämään ja saavuttamaan juuri oikean kohderyhmän asiakkaita, jotta asiakkaiden väliset vuorovaikutustilanteet olisivat mahdollisimman onnistuneita. Esimerkiksi asiakaskokemusta voidaan parantaa tarjoamalla kaverialennuksia, jotta asiakkaat toisivat mukanaan tuttaviaan, koska sillä on positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen. Asiakkaiden keskeistä vuorovaikutusta voidaan parantaa ryhmyttämällä samantyyllisiä tai samantasoisia asiakkaita ja luomalla kohtaamispaikka keskinäiseen vuorovaikutukseen kannustavaksi. (Beomjoon ja Hyunsik 2015)

3.6 Tuote

Tuotekosketuspisteet tarkoittavat kaikkia vaiheita, jolloin asiakas on tekemisissä yrityksen tuotteen tai palvelun kanssa suorasti tai epäsuorasti. Tuotteella on tärkeä rooli hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa. (Ramaseshan ja Stein 2016) Beomjoon ja Hyunsik (2013) toteavat, että palvelun ja yrityksen ydintuotteen laadulla on tärkeä vaikutus positiivisen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Jos yrityksen ydintuote ei vastaa asiakkaan odotuksia, asiakaskokemuksen laatu on hyvin todennäköisesti alhainen. (Beomjoon ja Hyunsik 2013) On tärkeää, että alun perinkin yrityksen tarjoama tuote tai palvelu palvelee hyvin asiakasta, jotta asiakaskokemusta voidaan lähteä kehittämään ydintuotteen ympärille.

3.7 Tärkeimpien kosketuspisteiden tunnistaminen

Tanskalaisille yrityksille tehdyn tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksen johtamisessa hankalinta oli määrittää kosketuspisteet ja asiakkaiden vaatimukset näissä pisteissä, mutta asiakaskokemuksen johtamisessa ja onnistumisessa tärkeintä oli juuri kosketuspisteiden määrittäminen. Tutkimuksen mukaan ne yritykset, jotka olivat määritelleet ja kuvailleet kosketuspisteet asiakkaiden näkökulmasta, pärjäsivät taloudellisesti kaikkein parhaiten. Yritysten tulisi keskittää panostuksensa juuri kosketuspisteiden tunnistamiseen ja kehittämiseen saavuttaakseen laadukkaampia asiakaskokemuksia ja parhaimman taloudellisen hyödyn. (Grønholdt et al. 2015)

Yrityksen ja asiakkaan välille voi muodostua valtava määrä eri kosketuspisteitä. Almquist, Glunn ja Hogan (2005) esittävät, että on tärkeää tunnistaa, millä kosketuspisteillä on eniten vaikutusta asiakaskäyttäytymiseen ja uskollisuuteen positiivisesti, ja millä puolestaan negatiivisesti. Yrityksen tulisi keskittää resurssinsa näihin pääkosketuspisteisiin. (Almquist et al. 2005) Otolara, Ramírez ja Rosenbaum (2017) ovat samaa mieltä siitä, että yritysten tulisi tunnistaa tärkeimmät kosketuspisteet vähäpätöisimmistä. Heidän mukaansa on turhaa keskittyä luomaan liian monimutkaisia asiakaspolkuja. (Otarola et al. 2017) Myös Grønholdt et al.

(2015) pitävät merkittävänä tärkeimpien kosketuspisteiden tunnistamista. Sen lisäksi he alleviivaavat tärkeimpien yhteyksien ja yhteisvaikutusten tunnistamista eri kosketuspisteiden välillä. (Grønholdt et al. 2015)

Tärkeimmät kosketuspisteet vaihtelevat yrityksen mukaan. Yritysten tulisi tunnistaa ne kosketuspisteet, joilla on eniten merkitystä juuri kyseisen yrityksen asiakkaille. Tärkeät kosketuspisteet tulee määritellä asiakkaiden näkökulmasta, sillä kuten Ramaseshan ja Stein (2016) esittävät, asiakaskokemus riippuu pitkälti kontekstista, subjektiivisesta näkemyksestä ja yksilön aistimuksista. Grønholdt et al. (2015) ehdottavat, että asiakkaat otetaan mukaan kosketuspisteiden tunnistamiseen ja havainnollistamiseen. Näin voidaan saavuttaa syvempi ymmärrys siitä, mitkä kosketuspisteet ovat juuri kyseisen yrityksen asiakkaille merkittävimmät.

Merkittävimpien kosketuspisteiden tunnistamisessa tulee siis huomioida yrityksen erityispiirteet ja asiakkaiden vaatimukset. Tärkeimmiksi kosketuspisteiksi valitaan sekä ne, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen eniten positiivisesti, että ne, joilla on suurin negatiivinen merkitys asiakaskokemukseen. Eri kosketuspisteiden välisiä yhteyksiä on myös tarkasteltava tärkeimpiä kosketuspisteitä valitessa, sillä jokin kosketuspiste voi vaikuttaa merkittävästi toiseen tärkeään kosketuspisteeseen. Kortesus ja Löytänä (2011) esittävät, että kosketuspisteiden määrittelyssä pitäisi huomioida myös ne kosketuspisteet, joita yrityksellä ei välttämättä vielä ole, mutta mitkä pitäisi olla olemassa.

4 ASIAKASPOLUN MUODOSTAMINEN

Duncan et al. (2013) esittävät, että yrityksen tulee asiakaskokemuksen kokonaisuutta kehittääkseen luoda yksityiskohtainen asiakaspolku ostoprosessin alusta loppuun. Yrityksen tulee tunnistaa tärkeimmät polut ja heidän tämänhetkinen tasonsa ja suoriutumisensa näillä poluilla. Usein asiakaspolun hahmottelu tuo esille niitä epäkohtia, joissa yrityksen menettelytavat ovat ristiriidassa asiakasta parhaiten palvelevien käytäntöjen kanssa. (Duncan et al. 2013) Tässä luvussa esitetään asiakaspolun hahmotteleminen kosketuspisteiden kautta, jotta asiakaskokemuksen kumulatiivinen kokonaisuus voidaan ymmärtää. Sen lisäksi keskitytään asiakkaan näkökulman esille tuomiseen asiakaspolun muodostamisessa.

4.1 Kosketuspisteiden linkittyminen asiakaspolun eri vaiheisiin

Otarola et al. (2017) mukaan asiakaspolun hahmottamisella luodaan kuva niiden tapahtumien sarjasta, joissa asiakas kohtaa yrityksen tai sen tarjonnan edustajan. Asiakaspolun tarkoituksena on kuvata kaikkia niitä hetkiä ja kosketuspisteitä, joita asiakas voi kohdata hankintaprosessinsa aikana. Asiakaspolku toimii apuvälineenä asiakaskokemuksen kehittämiseksi kaikissa näissä pisteissä. (Otarola et al. 2017) Ramaseshan ja Stein (2016) esittävät, että kaikkien luvussa 3 esitettyjen ryhmien eri kosketuspisteet voivat osua asiakaspolun mihin tahansa kohtaan, eikä voida suoraan määritellä, mitkä kosketuspisteet voidaan luokitella minkäkin polun vaiheen alle (Ramaseshan ja Stein 2016). Jotkin kosketuspisteet voivat kuitenkin olla tärkeämmässä roolissa asiakaspolun tietyssä vaiheessa.

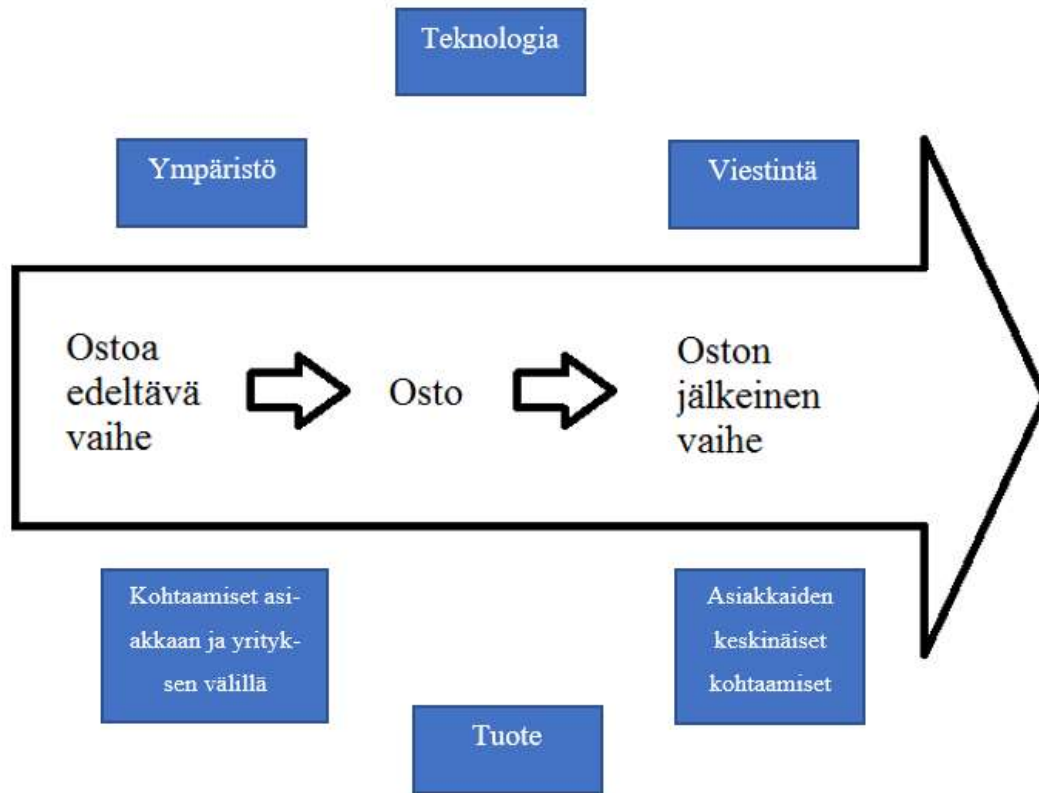
Ramaseshan ja Stein (2016) esittävät, että tärkeimpien kosketuspisteiden tunnistamisen lisäksi tulee tunnistaa myös niiden tärkeimmät elementit. On tärkeää huomioida, että kosketuspisteet koostuvat eri elementeistä ja voivat vaihdella riippuen käytetystä kanavasta. Kaikissa kosketuspisteissä ei välttämättä ole mukana kaikkia elementtejä, vaan ne muodostuvat elementtien eri kombinaatioista. Kosketuspisteeseen voi kuulua vain yksi elementti tai kaikki mahdolliset elementit. Asiakas ajattelee kokemuksensa onnistuneen, kun hänelle tärkeimmät elementit tietyssä kosketuspisteessä ovat huomioitu hyvin. (Ramaseshan ja Stein 2016) Dhebar (2013) toteaa, että

toimivan kosketuspistepolun tulee muodostua siten, että se on järjestelmällinen, ymmärrettävä ja kokonaisvaltainen.

Asiakaskokemuksen hahmottaminen asiakaspolun ja sen eri kosketuspisteiden kautta on saanut osakseen myös arvostelua. Otarola et al. (2017) esittävät kritiikkiä asiakkaiden polun hahmottelemisesta, sillä hahmotelmat olettavat jokaisella asiakkaalla olevan samat kosketuspisteet, jotka ovat jokaiselle asiakkaalle yhtä tärkeitä. He pitävät yleisenä harhakäsityksenä sitä, että asiakas kulkee jokaisen kosketuspisteen läpi ja että jokainen kosketuspiste olisi yhtä tärkeä asiakkaiden näkökulmasta. (Otarola et al. 2017)

Kritiikkiä tukee nykypäivänä kaikkien olemassa olevien kosketuspisteitä sisältävien eri kanavien valtava lukumäärä. Van Der Veen ja Van Ossenbruggen (2015) esittävät, että etenkin viimeisen vuosikymmenen aikana kuluttajien kohtaamisten monikanavaisuus on lisääntynyt valtavasti. Kuluttajilla on käytössään useita vaihtoehtoja, kun he tarvitsevat vastauksia kysymyksiinsä. Van Der Veenin ja Van Ossenbruggenin (2015) tutkimuksen mukaan, kuluttajat myös hyödyntävät käytössä olevia eri kanavia ahkerasti. Monikanavaisuuden hyödyntäminen on yleisintä kuluttajien keskuudessa. (Van Der Veen ja Van Ossenbruggen 2015) Monikanavaisuus tekee asiakkaiden kosketuspisteiden läpi kulkevista poluista erittäin monimutkaisia. Asiakkaat voivat vaihdella eri kanavien välillä sujuvasti ja palata uudestaan taaksepäin. Monikanavaisuus tekee tarkkojen asiakaspolkujen hahmottelemisesta hankalaa.

Keskeistä asiakaskokemuksen muodostumisessa on kaikki ne kosketuspisteet, jotka asiakas käy läpi asiakaspolkunsa aikana. Monikanavaisuuden, asiakkaiden erilaisuuden ja mahdollisten kosketuspisteiden korkean lukumäärän vuoksi on vaikeaa muodostaa asiakaspolkua, joka kuvaisi mahdollisimman monen asiakkaan prosessia. On tärkeämpää hahmotella yrityksen asiakkaille tärkeimmät kosketuspisteet, ja määrittää niissä asiakkaiden vaatimukset ja toimenpiteet sekä miten niihin voidaan yrityksen puolelta vastata. Koska tiettyjä kosketuspisteitä ei voida yhdistää tiettyyn asiakaspolun vaiheeseen, esitetään tässä työssä malli, jossa keskiössä on alussa esitetty asiakaspolku ja sen ympärillä mahdolliset kosketuspisteet. Kuvassa 2 esitetään keskiössä asiakaspolku ja sen ympärillä siihen linkittyvät kosketuspisteet.



Kuva 2. Asiakaspolku ja kosketuspisteiden linkittyminen

Otarola et al. (2017) korostavat, ettei asiakaspolun tarvitse olla vain vaakasuora prosessikaavio, vaan sen tärkein osa on eri pisteiden alapuolella kuvaus kosketuspisteestä ja asiakkaan vaatimuksista sekä niissä onnistumisen vaatimat tehtävät yrityksen sisällä. Otarola et al. (2017) mukaan asiakaspolusta saadaan hyötyä ainoastaan silloin, kun se ei ole vain hahmotelma asiakkaan mahdollisesta polusta, vaan se sisältää toiminnan laadun pääosa-alueet ja strategian siitä, miten yrityksen eri osastot työskentelevät tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritykset tarvitsevat suunnitelman, joka linkittää jokaisen yrityksen osaston toimimaan yhteisesti paremman asiakaskokemuksen takaamiseksi. (Otarola et al. 2017) Tässä työssä ei kuitenkaan keskitytä yrityksen sisäisiin toimintoihin asiakaskokemuksen kehittämiseksi, mutta on tärkeää kuitenkin huomioida,

että asiakaspolun hahmottelussa tulisi keskittyä myös niihin asioihin, mitä asiakas vaatii ja mitkä ovat asiakkaalle tärkeimpiä odotuksia kussakin asiakaspolun vaiheessa ja kosketuspisteessä.

4.2 Asiakkaiden näkökulma asiakaspolkujen muodostamisessa

Beomjoon ja Hyunsik (2013) huomioivat, että yritykset ja asiakkaat katsovat yrityksen tarjoamaa eri näkökulmista. Yritys voi luulla tarjoavansa erinomaisia asiakaskokemuksia, mutta todellisuudessa asiakkaat eivät koe niin, sillä asiakaskokemuksen laadun mittaajina ovat yksittäisten asiakkaiden yksilölliset näkemykset. (Beomjoon ja Hyunsik 2013) Asiakkaiden näkökulman selvittäminen kannattaa tehdä, jotta voidaan myös keskittää resurssit kosketuspisteiden tärkeimpiin elementteihin asiakkaiden toiveiden täyttämiseksi. Näin voidaan päästä paremmin selville niistä toimenpiteistä, joita hyvän asiakaskokemuksen muodostaminen tietyssä kosketuspisteessä vaatii.

Kosketuspisteiden tunnistaminen ja mittaaminen täytyy tehdä ja analysoida asiakkaan näkökulmasta (Ramaseshan ja Stein 2016). Grønholdt et al. (2015) toteavat, että ottamalla asiakkaat mukaan kosketuspisteiden tunnistamiseen ja havainnollistamiseen, voidaan ymmärtää paremmin sitä, millaisia vaatimuksia asiakkailla on näissä kohdissa. Asiakkaiden näkökulman selvittäminen on tärkeää, jotta voidaan todella määritellä kosketuspisteiden tärkeys asiakaskokemuksen kannalta.

Koska asiakaskokemus muodostuu aina asiakkaan näkökulmasta ja yksilöllisestä kokemuksesta, ei asiakaspolun kautta voida mallintaa kaikkien asiakkaiden hankintavaiheita. Webb (2017, s.32) arvioi, että asiakaskokemuksen luonnissa ei voida onnistua, jos pyritään saamaan aikaiseksi asiakaskokemus, joka sopii kaikille ja täyttää kaikkien kriteerit. Erilaisia asiakaspolkuja voidaan hahmotella asiakassegmenteittäin. Webb (2017 s. 9) esittää, ettei segmentointi perinteisten jaotteluiden kuten iän, sukupuolen tai etnisyyden perusteella tarjoa tarpeeksi ymmärrystä asiakkaisiin. Sen sijaan asiakkaita tulisi luokitella heidän toiveidensa ja tarpeidensa

sekä inhokkejensa perusteella. (Webb 2017, s.10) Näin asiakkaita voidaan ymmärtää paremmin ja luoda jokaiselle segmentille hyvä asiakaskokemus jokaisessa kosketuspisteessä.

Laadukkaan asiakaskokemuksen tärkeä edellytys on se, että se perustuu asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Näin ollen se edistää yrityksen kilpailuetua. Jotta asiakkaiden tarpeiden ja yrityksen tarjoaman kohtaamisesta, sekä tavoitellun kokemuksen onnistumisesta, voidaan varmistua, yrityksen tulee luoda menettelytapa asiakkaiden näkemysten keräämisestä systemaattisesti. (Grønholdt et al. 2015)

4.3 Asiakkaiden odotukset

Gibbons (2017) esittää kolme kehittämiskohdetta, jotka saa asiakkaan näkökulmasta yrityksen erottumaan muista: personoiminen, helppous ja nopeus. Asiakkaat odottavat erottuvalta kokemukselta personoitua sisältöä. Asiakkaita ei voida käsittää vain yhtenä keskivertoasiakkaana, vaan asiakkaat odottavat yhä enemmän sitä, että yritykset ymmärtävät heidän yksilölliset tarpeensa ja muokkaavat tarjoamaansa sen mukaan. Asiakkaat odottavat kaiken toimivan mahdollisimman helposti. Informaatiota, verkostoja ja vaihtoehtoja on loputtomiin, joten yritykset voivat helppoudellaan ja yksinkertaisuudellaan erottua edukseen. Lisäksi asiakkaat arvostavat sitä, että yritykset tarjoavat reaaliaikaisia ratkaisuja ja ennustavat jatkuvasti asiakkaan tulevia tarpeita. (Gibbons 2017)

(Dhebar 2013) esittää, että asiakaskokemuksen pitää olla johdonmukainen yrityksen arvopauksen kanssa. Syy yrityksen luomaan huonoon asiakaskokemukseen voi olla ero yrityksen lupauksen ja toimitusten tai asiakkaan odottaman ja yrityksen tarjoaman välillä. Myös Manning kertoo CRM Magazine -lehdessä (Minsker 2015), että ennen kuin voidaan ymmärtää, miten yksittäiselle asiakkaalle voidaan tarjota paras mahdollinen kokemus, tulee yrityksen miettiä asiakkaiden odotuksia sen brändiltä. Hän toteaa, että personoidun asiakaskokemuksen luomisen täytyy heijastua siihen, mitä yritys lupaa tarjoavansa. (Minsker 2015)

5 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN KOKONAISUUTENA

Tässä työssä käsitellyistä edellisistä luvuista voidaan saada kuva siitä, että asiakaskokemus koostuu niin yksittäisistä kohtaamisista yrityksen, sen tuotteiden ja edustajien kanssa kuin niiden yksittäisten kohtaamisten kokonaisvaltaisesta yhteisvaikutuksestakin. Jotta asiakaskokemusta voidaan tarkastella, on tärkeää ymmärtää näiden molempien vaikutus. Duncan et al. (2013) mukaan ne yritykset, jotka pystyvät johtamaan asiakaskokemusta kokonaisuudessaan, menestyvät parhaiten niin taloudellisesti kuin myös asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden mittareilla. Asiakaskokemus muodostuu kumulatiivisesta kokemuksesta kaikkien eri kosketuspisteiden ja kanavien kautta. Pelkkien yksittäisten kosketuspisteiden kehittäminen parhaimmiksi mahdollisiksi ei riitä, mikäli yritys ei kykene näkemään asiakkaan kokemusta kokonaisuudessaan. (Duncan et al. 2013) Asiakas voi olla tyytyväinen kaikkiin kohtaamisiinsa yrityksen kanssa, mutta ei silti osta yrityksen palvelua tai tuotetta. Keskittymällä asiakaspolkuun kokonaisuudessaan, voidaan selvittää niitä syitä, miksi yrityksen tarjoama ei palvele asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Duncan et al. (2013) mukaan ne yritykset, jotka pystyvät keskittymään johtamaan niin yksittäisiä kosketuspisteitä kuin koko kokonaisuutta, ymmärtävät asiakkaiden perimmäisiä syitä ja tarpeita (Duncan et al. 2013). Hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi yrityksen tulee näin ollen keskittyä niin tärkeimpien kosketuspisteiden kehittämiseen kuin koko kokonaiskuvankin jatkuvaan parantamiseen.

Asiakaskokemuksen johtamisessa tulee ymmärtää sekä sen rationaaliset että tunteisiin perustuvat tekijät. Grønholdt et al. (2015) tekemän tutkimuksen mukaan tanskalaiset yritykset ottivat asiakaskokemukseen liittyvät rationaaliset osatekijät hyvin huomioon niin päätöksenteossa kuin työntekijöiden koulutuksessakin, mutta yritykset eivät pärjänneet yhtä hyvin tunneperäisten osatekijöiden johtamisessa. Rationaaliset osatekijät perustuvat kokemuksiin esimerkiksi tuotteen ja palvelun laadusta, ominaisuuksista, hinnasta tai toimitusajoista. Tunneperäisiin osatekijöihin sisältyvät mielialat, tunteet ja vaikutelmat. (Grønholdt et al. 2015) Yritykset voivat kokea rationaalisiin tekijöihin panostuksen helppona niiden helpon mitattavuuden ja vertailtavuuden vuoksi. Grønholdt et al. (2015) mukaan asiakaskokemus syntyy suurimmaksi osaksi

juuri tunneperäisistä syistä, jonka vuoksi yritysten tulisi kohdistaa resurssinsa juuri tunneperäisiin osatekijöihin saavuttaakseen parempia asiakaskokemuksia. (Grønholdt et al. 2015) Korteso ja Löytänä (2011) toteavat myös, että subjektiivisia, emotionaalisia ja irrationaalisia elementtejä sisältävien kokemusten jälkeen asiakkaan suhtautuminen yritykseen on positiivisempaa. Lisäksi heidän mukaansa näillä elementeillä on vaikutusta suositteluhalukkuuteen. (Korteso ja Löytänä 2011) Asiakaskokemuksen kehittämisessä täytyy pyrkiä löytämään tapoja mitata ja kehittää myös tunneperäisiä tekijöitä.

Myös Beomjoon ja Hyunsik (2013) toteavat, että yritysten tulisi keskittyä parantamaan asiakaskokemusta kokonaisuutena, eikä keskittyä tuottamaan ainoastaan hyvää palvelua. Asiakaskokemusta ei voi mitata ainoastaan yrityksen tarjoamien palvelujen onnistumisella, koska asiakaskokemus on kokonaisvaltainen ja siihen vaikuttavat myös yrityksen hallinnan ulkopuolella olevat tekijät. (Beomjoon ja Hyunsik 2013) Koska asiakaskokemus muodostuu kokonaisvaltaisesti kaikista asiakkaan ja yrityksen kohtaamispisteistä, voidaan korkeatasoisempia asiakaskokemuksia luoda keskittymällä sekä tunneperäisiin että rationaaliin osatekijöihin, ja käsittelemällä asiakaskokemusta kokonaisuutena koko asiakaspolun läpi.

Asiakaskokemus ei muodostu eri kosketuspisteissä koettujen kokemusten summasta, vaan se on enemmän kuin vain yksittäisten elementtien summa (Dhebar 2013). Koska asiakaskokemukseen vaikuttaa myös tunteet sekä alitajuntaiset ja yksilölliset tulkinnat, ei yritys voi vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen kokonaisuudessaan. Yritys voi kuitenkin pyrkiä teoillaan ohjaamaan asiakaskokemuksia haluamansa kokonaiskokemuksen suuntaan.

Asiakaskokemusta voidaan johtaa yrityskulttuurin muutoksella ja jatkuvalla asiakasnäkökulmasta lähtevällä kehityksellä sekä yhdistämällä yrityksen eri osastojen osaamista (Duncan et al. 2013). Tämä työ ei kuitenkaan keskity asiakaskokemuksen kehittämiseen yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Duncan et al. (2013) mukaan tärkeintä on kuitenkin muovata yrityksen kulttuuria ja prosesseja asiakaskokemuskeskeisesti ja mitata ja kehittää kosketuspisteiden lisäksi asiakaspolkuja kokonaisuudessaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tänä päivänä yritykset kilpailevat asiakkaista yhä enemmän. Perinteiset erottautumiskeinot, kuten erinomainen asiakaspalvelu, halpa hinta tai loistava tuote eivät välttämättä enää riitä. Yritysten tulee yhä enemmän keskittyä erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamiseen kilpailuedun saavuttamiseksi. Asiakaskokemus saatetaan sekoittaa asiakaskeskeisyyden käsitteeseen tai sen johtamisessa voidaan keskittyä ainoastaan asiakaspalvelun kehittämiseen. Tässä työssä selvitettiin, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan ja mistä se kokonaisuudessaan muodostuu.

Asiakaskokemus käsittää kaikki asiakkaan kohtaamiset yrityksen ja sen tarjoaman kanssa. Asiakaskokemus on sekä rationaalisten että tunneperäisten ja alitajuisien kokemusten laajempi kokonaisuus, joka syntyy eri kohtaamisten yhteisvaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen toiminnan ja tarjonnan välillä. Asiakaskokemuksen käsitteen ymmärtämiseksi on tärkeää ymmärtää sen kokonaisvaltaisuus. Tässä työssä tarkasteltiin asiakaskokemukseen vaikuttavia yksittäisiä kosketuspisteitä sekä kokonaisuudessaan asiakaspolkua, jonka aikana asiakaskokemus muodostuu. Ne yritykset, jotka pystyvät johtamaan asiakaskokemusta niin sen yksittäisissä pisteissä kuin kokonaisuudessaan, saavuttavat parhaimman kilpailuedun.

Tässä työssä selvisi myös, että asiakaskokemus muodostuu yksittäisen asiakkaan subjektiivisesta kokemuksesta. Tämän vuoksi asiakaskokemusta ja asiakaspolkuja tulee tarkastella asiakaiden näkökulmasta niitä ymmärtääkseen. Yritys ei näin ollen voi kontrolloida kaikkia asiakaskokemuksen ulottuvuuksia, mutta se voi toiminnallaan pyrkiä edistämään asiakaskokemusta haluamaansa suuntaan.

Asiakaskokemukseen liittyvässä kirjallisuudessa on tutkittu hyvin paljon yksittäisten tekijöiden vaikutuksia asiakaskokemukseen. Jotta asiakaskokemuksesta saataisiin kokonaisvaltaisempi ymmärrys, tarvittaisiin tutkimuksia keskittyen enemmän asiakaskokemukseen kokonaisuutena.

LÄHTEET

Almquist, E., Glunn, S. E. ja Hogan, S. 2005. Brand-building: finding the touchpoints that count. *Journal of Business Strategy*. Vol. 26. nro. 2. s. 11–18.

Baker, J., Grewal, D. and Parasuraman, A. 1994. The influence of store environment on quality inferences and store image. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 22. nro. 4. s. 328–339.

Beomjoon, C. ja Hyunsik, K. 2013. The Influence of Customer Experience Quality on Customers' Behavioral Intentions. *Services Marketing Quarterly*. Vol 34. nro. 4. s. 322–338.

Beomjoon, C. ja Hyunsik K. 2015. The effects of three customer-to-customer interaction quality types on customer experience quality and citizenship behavior in mass service settings. *Journal of Services Marketing*. Vol. 30. nro. 4. s. 384–397.

Bolton, R. N., Gustafsson, A., Mccoll-Kennedy, J., Sirianni, N. J. ja Tse, D.K. 2014. Small details that make big differences: a radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*. Vol. 25. nro. 2. s. 253–274.

Chhikara, R., Garg, R., Panda, T. K. ja Kataria, A. 2017. *Driving Customer Appeal Through the Use of Emotional Branding*. IGI Global. 366 s.

Dhebar, A. 2013. Toward a compelling customer touchpoint architecture. *Business Horizons*. Vol. 56. nro. 2. s. 199–205.

Duncan, E., Jones, C. ja Rawson, A. 2013. The truth about customer experience. *Harvard Business Review*. Vol. 91. nro. 9. s. 90–98.

Ekinci, Y., Lywood, J. ja Stone, M. 2009. Customer experience and profitability: an application of the empathy rating index (ERIC) in UK call centres. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*. Vol. 16. nro. 3. s. 207–214.

Gentile, C., Noci, G. ja Spiller, N. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*. Vol. 25. nro. 5. s. 395–410.

Gibbons, P. 2017. B2B Companies Are Falling Behind in Customer Experience. *Customer Relationship Management*. Vol. 21. nro. 12. s. 10.

Grewal, D., Leghorn, R., Neslin, S.A., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas, J.S. ja Verhoef, P.C. 2006. Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*. Vol. 9. nro. 2. s. 95–112.

Grønholdt, L., Jensen, P., Jørgensen, S. ja Martensen, A. 2015. Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*. Vol. 7. nro. 1. s. 90–106.

Gross, M.A. ja Pullman, C. 1999. Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors. *Decision Sciences*. Vol. 5. nro. 3. s. 551–578.

Guinan, P. J., Kafka, R. ja Parise, S. 2016. Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*. Vol. 59. nro. 4. s. 411–420.

Havíř, D. 2017. A Comparison of the Approaches to Customer Experience Analysis. *Economics and Business*. Vol. 31. nro. 1. s. 82–93.

Kai, X. 2010. Service Interaction Design: A Perspective of Customer Experience. *WASE International Conference on Information Engineering*. s. 330–333.

Kortesuo, K. ja Löytänä, J. 2011. *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum. 232 s.

Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A. Schlesinger, L. A., Tsiros, M. ja Verhoef, P. C. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Marketing*. Vol. 73. nro. 1. s. 31–41.

Lemon, K. N. ja Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. Vol. 80. AMA/MSI Special Issue. 69–96.

Meyer, C. ja Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. *Harvard Business Review*. Vol. 85. nro. 2. s. 116–126.

Minsker, M. 2015. The Path to Personalized Customer Journeys. *CRM Magazine*. Vol 19. nro. 2. s. 20–24.

Otalora, M. L., Ramírez, G. C. ja Rosenbaum, M. S. 2017. How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*. Vol. 60. nro. 1. s. 143–150.

Ramaseshan, B. ja Stein, A. 2016. Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 30. s. 8–19.

Van Der Veen, G. ja Van Ossenbruggen, R. 2015. Mapping Out the Customer's Journey: Customer Search Strategy as a Basis for Channel Management. *Journal of Marketing Channels*. Vol. 22. nro. 3. s. 202–213.

Webb, N. J. 2017. *What customers crave: How to create relevant and memorable experiences at every touchpoint*. New York: Amacom, American Management Association. 257 s.