

Anna Lorvi

ASIAKASKOKEMUKSEN OPERATIIVISEN JOHTAMISEN HAASTEET

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Kesäkuu 2021
Ohjaaja: Hannu Saarijärvi

TIIVISTELMÄ

Anna Lorvi: Asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteet
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, markkinointi
Kesäkuu 2021

Markkinoilla vallitsevat muutokset, kuten kiristynyt kilpailu, globalisaatio ja kuluttajien muuttuvat tarpeet ovat muuttaneet organisaatioiden välistä kilpailua. Nykypäivän markkinoilla organisaatioiden on miltei mahdotonta erottautua kilpailusta pelkillä tuotteilla tai palveluilla, joten kilpailun painopiste on siirtynyt asiakaskokemuksiin. Organisaatiot siis kilpailevat asiakaskokemuksilla. Yhä useammat yksityiset ja julkiset organisaatiot nostavat asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa, kun taas tiedeyhteisö tuottaa uusia ilmiöön kytkeytyviä tutkimuksia. Asiakaskokemuksen merkityksellisyyden tunnistaminen ei kuitenkaan vielä riitä. Organisaatioiden on osattava johtaa asiakaskokemusta strategisella ja operatiivisella tasolla niin, että se luo arvoa itselleen ja asiakkailleen. Tiedeyhteisön on taas tarjottava liikkeenjohdolle tieteellistä tutkimusta, joka tukee johtoa asiakaskokemuksen johtamisessa. Todellisuudessa asiakaskokemuksen johtamiseen liittyy erilaisia haasteita ja tieteellinen tutkimus ei tarjoa liikkeenjohdolle tarvittavaa tukea.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa, millaiset haasteet vaikeuttavat asiakaskokemuksen operatiivista johtamista. Tutkimuksessa tunnistetaan haasteet, jotka vaikeuttavat asiakaskokemuksen operatiivista johtamista johdon näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys soveltaa asiakaskokemuksen johtamisen teoriaa sekä strategia- ja johtamiskirjallisuutta. Teoreettisessa keskustelussa myös avataan asiakaskokemuksen käsitettä ja linkittymistä organisaation menestymiseen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusprosessia ohjasi induktiivinen tutkimusote, sillä asiakaskokemuksen johtamisen olemassa oleva tutkimus on vähäistä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esiin liikkeenjohdon subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä asiakaskokemuksen operatiivista johtamista vaikeuttavista tekijöistä. Tutkimusmetodinä hyödynnettiin teemahaastattelujen ja CIT-metodin yhdistelmää keskeisten haasteiden tunnistamiseksi. Tutkimusaineisto koostuu yhteensä 11 teemahaastattelusta. Tutkimusta varten haastateltiin kuusi yksityisissä organisaatioissa ja viisi julkisessa organisaatiossa työskentelevää johtohenkilöä. Tutkimusaineisto analysoitiin hyödyntämällä sisällönanalyysejä ja temaattista analyysiä.

Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin asiakaskokemuksen operatiivista johtamista vaikeuttavia haasteita, jotka jaettiin sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin. Sisäiset haasteet ovat peräisin organisaation sisäisistä tekijöistä, ja organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa sisäisiin haasteisiinsa. Ulkoiset haasteet ovat seurausta organisaation ulkopuolella syntyvistä tekijöistä, joihin organisaatiolla on pienempi mahdollisuus vaikuttaa. Asiakaskokemuksen operatiivista johtamista vaikeuttavia sisäisiä haasteita ovat organisaatorakenne, yrityskulttuuri ja resurssit, kun taas ulkoisia haasteita ovat asiakkaat, kumppanit ja lainsäädäntö. Sisäiset ja ulkoiset haasteet vaikeuttavat asiakaskokemuksen operatiivista johtamista neljässä eri vaiheessa: määritellyn asiakaskokemuksen käytäntöön viemisessä, asiakaskokemuksen toteuttamisessa, asiakaskokemuksen mittaamisessa ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. Sisäiset ja ulkoiset haasteet ilmenevät eri toimintojen vaiheissa vaikeuttaen, hidastaen tai jopa kokonaan estäen eri toimintojen toteuttamista.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että asiakaskokemuksen operatiivista johtamista vaikeuttavat haasteet ovat monitahoisia ja kontekstisidonnaisia. Haasteilla on erilaisia ilmenemismuotoja riippuen siitä, missä vaiheessa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista niitä esiintyy. Organisaatiolla on myös rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa osaan haasteista, erityisesti ulkoisiin haasteisiin. Tulokset myös osoittavat, että yrityskulttuuri on asiakaskokemuksen johtamisen kannalta erittäin kriittisessä roolissa. Yrityskulttuuri on asiakaskokemuksen johtamisen resurssi, mutta pahimmassa tapauksessa se voi myös toimia asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen esteenä.

Avainsanat: asiakaskokemuksen johtaminen, johdon näkökulma, asiakaskokemus, haasteet

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Asiakaskokemuksen aikakausi	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Tutkimuksen rajaukset	8
2 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN	11
2.1 Asiakaskokemus	13
2.1.1 Mitä on asiakaskokemus?	14
2.1.2 Asiakaskokemuksen rakentuminen.....	16
2.2 Asiakaskokemuksen johtamisen toiminnot	17
2.2.1 Strategisesta suunnittelusta operatiiviseen toteutukseen.....	19
2.2.2 Organisoituminen asiakaskokemuksen ympärille.....	21
2.2.3 Tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttaminen	23
2.2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen	24
2.4 Asiakaskokemuksen johtamisen resurssit ja pääoma	26
2.5 Teoreettisen viitekehyksen synteesi	28
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat	32
3.2 Kvalitatiivinen tutkimusmetodologia	33
3.2.1 Puolistrukturoidut teemahaastattelut.....	34
3.2.2 CIT-metodi.....	35
3.2.3 Aineiston keruu ja kuvaus.....	36
3.4 Aineiston analysointi ja tulkinta	39
4 ASIAKASKOKEMUKSEN OPERATIIVISEN JOHTAMISEN HAASTEET	43
4.1 Asiakaskokemuksen vieminen käytäntöön	43
4.1.1 Yrityskulttuuri ja muutosvastarinta.....	44
4.1.2 Henkilöstön ja osaamisen vähäisyys.....	46
4.1.3 Siiloutunut organisaatorakenne.....	47
4.2 Tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttaminen	50
4.2.1 Perinteinen yrityskulttuuri.....	50
4.2.2 Järjestelmien hankaluus	53
4.2.3 Organisaation kontrollin puute.....	54
4.3 Asiakaskokemuksen mittaamisen kompleksisuus	55
4.3.1 Mittareiden valinta ja käyttö	56
4.3.2 Mittaamistulosten luotettavuus ja asiakasymmärrys.....	57
4.4 Asiakaskokemuksen kehittämisen hankaluus	59
4.4.1 Yrityskulttuuri ja resurssit rajoitteena.....	60
4.4.2 Organisaatorakenne hidasteena.....	63
4.4 Tulosten yhteenveto	63
4.5 Johtopäätökset	69
5 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO	72
5.1 Asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteet	72
5.2 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio	74
5.3 Liikkeenjohdolliset implikaatiot	76
5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitteet	78
5.5 Mahdollisuudet jatkotutkimukselle	80
LÄHTEET	82

LIITTEET	88
Liite 1. Teemahaastattelun rakenne	88

TAULUKOT

Taulukko 1 Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä rajauksista	9
Taulukko 2. Esimerkkejä asiakaskokemuksen määrittelystä.....	15
Taulukko 3. Strategian jalkauttamisen tärkeät tekijät.....	20
Taulukko 4. Haastateltavien valintakriteerit.....	36
Taulukko 5. Toteutetut haastattelut	38
Taulukko 6. Esimerkki temaattisen analyysin koodauksesta	42
Taulukko 7. Tulosten yhteenveto	65
Taulukko 8. Asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen kehittämisen kysymysrunko	77

KUVIOT

Kuvio 1. Asiakaskokemuksen johtamisen toiminnot	18
Kuvio 2. Teoreettisen viitekehyksen mallinnus	29
Kuvio 3. Asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteet	64

1 JOHDANTO

1.1 Asiakaskokemuksen aikakausi

Markkinoilla vallitsevat muutokset, kuten vallan siirtyminen yrityksiltä asiakkaille, ovat muuttaneet organisaatioiden välistä kilpailua. Yritykset ovat havahtuneet siihen tosiasiaan, ettei kilpailua enää käydä tuotteilla tai palveluilla, vaan asiakaskokemuksilla (Berry, Carbone & Haeckel 2002; Palmer 2010). Markkinaevoluutio on edennyt tuotantolähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen, jolloin tuotteiden ja palvelujen sijaan yritykset kilpailevat toinen toistaan mieleenpainuvampien asiakaskokemusten luomisesta (Pine & Gilmore 1998). Asiakaskokemus voidaan nähdä organisaatioiden elinehdoksi nykypäivän markkinoilla, jos haluaa saavuttaa kilpailuedun (Törrönen 2021).

Organisaatioiden on osattava johtaa asiakaskokemuksia kokonaisvaltaisesti kaikissa kosketuspisteissä (Homburg, Jozic & Kuehnl 2017), sillä jokainen asiakaskohtaaminen vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä (Berry ym. 2002; Palmer 2010; Ceesay 2020). Kilpailun siirtyminen tuotteista ja palveluista asiakaskokemuksiin on nostanut asiakaskokemuksen osaksi yhä useamman yrityksen strategista fokusta. Yhä useampi johtaja puhuu asiakaskokemuksen strategisesta roolista. Yksityisten organisaatioiden rinnalla myös moni julkinen toimija on siirtänyt fokuksensa palveluista ja tuotteista asiakaskokemuksiin (McColl-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Klaus, Radnor, Perks, & Friman 2015)

Viimeisen vuosikymmenen aikana asiakaskokemus on herättänyt kiinnostusta niin tiedeyhteisön, kuin myös liikkeenjohdon keskuudessa – asiakaskokemuksen ympärillä käydäänkin vilkasta keskustelua (Becker & Jaakkola 2020). Myös asiakaskokemuksen tutkimusten kasvanut määrä alan arvostetuimmissa lehdissä osoittaa tiedeyhteisön mielenkiinnon asiakaskokemusta kohtaan (Saarijärvi & Puustinen 2020). Tiedeyhteisössä ollaan yksimielisiä asiakaskokemuksen tärkeydestä markkinoinnin johtamisessa, kun taas liikkeenjohto on tunnistanut asiakaskokemuksen roolin kilpailukyvyyn säilyttämisessä (Becker & Jaakkola 2020, 630). Grewalin, Levyn ja Kumarin (2009) mukaan jokaisen päällikön ja toimitusjohtajan on ymmärrettävä asiakaskokemuksen tärkeys nykypäivänä.

Organisaatioiden kilpailu asiakaskokemusten luomisesta tarkoittaa asiakaskokemuksen kytkemistä osaksi organisaatioiden strategiaa, jolloin strateginen suunnittelu sekä strategian onnistunut implementoiminen osaksi päivittäistä tekemistä on välttämätöntä, mikäli organisaatio haluaa menestyä markkinoilla (Shaw & Ivens 2002). Organisaatiossa on oltava yhteinen ymmärrys tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta eli millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee ja millaisin keinoin. Pelkästään yhteinen ymmärrys ei kuitenkaan riitä, vaan organisaation on myös onnistuneesti implementoitava määritetty asiakaskokemusstrategia operatiiviselle tasolle eli käytäntöön (Shaw & Ivens 2002; Schmitt 2003). Asiakaskokemus nähdään tässä tutkielmassa ylimmän johdon strategisesti määrittelemänä ja johtamana kokonaisuutena, jonka toteutuksesta vastaa koko organisaatio.

Onnistunut asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen on ratkaisevassa tekijässä, mikäli organisaatio haluaa saavuttaa kilpailuedun asiakaskokemusten avulla (Saarijärvi & Puustinen 2020). Mutta, miksi lukuisista tieteellisistä tutkimuksista, kasvavasta mielenkiinnosta sekä yritysten pyrkimyksistä liittyy asiakaskokemus osaksi strategiaansa huolimatta vain pieni osa yrityksistä on onnistunut valjastamaan asiakaskokemuksen osaksi päivittäistä toimintaansa? Mitkä tekijät vaikeuttavat asiakaskokemuksen operatiivista johtamista? Esimerkiksi Saarijärvi ja Puustinen (2020, 35) toteavat, että asiakaskokemus on jäänyt useassa organisaatiossa pintapuoliseksi, sillä harva organisaatio on implementoinut asiakaskokemuksen aidosti osaksi päivittäistä tekemistään. Saarijärvi ja Puustinen (2020) selittävät tämän toisaalta asiakaskokemuksen käsitteen abstraktilla luonteella, jolloin organisaation johtajien voi olla vaikeaa määritellä mitä asiakaskokemus on.

Myös eräästä tutkimuksesta käy ilmi, että vaikka yritysjohtajat ovat kytkeneet asiakaskokemuksen osaksi kilpailustrategiaansa, harva heistä oikeasti ymmärtää, mitä asiakaskokemuksen johtaminen tarkoittaa käytännössä (Löytänä & Korteso 2011). Berryn ym. (2002) mukaan johtajat myös sekoittavat asiakaskokemuksen ja viihteellisyyden, jolloin keskitytään liikaa pieniin yksityiskohtiin, eikä asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Myös Törrönen (2021) toteaa, että organisaatioilla on edelleen vaikeuksia yhtenäisen asiakaskokemuksen tuottamisessa, jolloin kilpailuetu jää saavuttamatta. Törrösen (2021) mukaan asiakaskokemus jää usein vain toivetailan tasolle.

Ceesayn (2020) mukaan asiakaskokemuksen johtamiselta puuttuu selkeä ja konkreettinen viitekehys, jolloin yrityksille ei ole saatavilla konkreettista apua. Hrebiniakin (2006) mukaan strategian jalkauttaminen ja toteuttaminen käytännön tasolla on haastavaa, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää, mitä haasteita toteuttamiseen liittyy. Erään tutkimuksen mukaan 700 ylimmän johdon edustajista vain 8% piti yrityksensä strategian jalkauttamisprosessia onnistuneena (Leinwand, Mainardi & Kleiner 2015). Tutkitusti asiakaskokemuksen johtamista estää ja hidastaa myös asiakaskokemusstrategian, resurssien ja osaamisen puute (Löytänä & Korteso 2011).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteet. Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa asiakaskokemusstrategian toteuttamisena, sillä tutkimuksessa keskitytään organisaatioihin, jotka ovat määritelleet asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa. Haasteiden tunnistamisen lisäksi tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvailla, miten kyseiset haasteet vaikeuttavat käytännössä asiakaskokemuksen operatiivista johtamista.

Beckerin ja Jaakkolan (2020, 641) laajan asiakaskokemuksen tutkimukseen pohjautuvan kirjallisuuskatsauksen mukaan asiakaskokemuksen johtamista on tutkittu tieteellisessä valossa varsin vähän, minkä vuoksi asiakaskokemuksen johtamista ei ymmärretä riittävästi. Olemassa oleva kirjallisuus tarjoaa työkaluja asiakaskokemuksen suunnittelulle, mutta ei tuo esiin käytännön tason toteutusta. Myös Homburgin ym. (2017) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen tieteelliset tutkimukset ja kirjallisuus ovat tähän asti keskittyneet suuremmaksi osaksi asiakaskokemuksen johtamisen käsitteellistämiseen eivätkä niinkään empiiriseen tutkimiseen, joten asiakaskokemuksen johtamisen ja siihen liittyvien haasteiden tutkimisessa on selkeä tutkimusaukko.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa, millaiset haasteet vaikeuttavat asiakaskokemuksen operatiivista johtamista. Tutkimuksen fokuksessa on asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen toiminnot, jolloin tutkimuksessa tarkastellaan vain strategisen suunnittelun jälkeisiin toimintoihin liittyviä haasteita.

Asiakaskokemuksen johtamisen tutkimus painottuu asiakaskokemuksen strategiseen suunnitteluun (Berry ym 2002; Edvardsson, Enquist & Johnston 2005; Schmitt 2003;

Homburg ym. 2017; Meyer and Schwager 2007; Smith and Wheeler 2002), jolloin asiakaskokemuksen operatiivinen toteutus on jäänyt vähälle huomiolle tieteellisessä keskustelussa.

Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen on kuitenkin tärkeä ja ajankohtainen tutkimusilmiö, sillä yhä useampi organisaatio sekä yksityisellä että julkisella sektorilla sisällyttävät asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa. Tämän vuoksi pelkkä strategisen suunnittelun tutkiminen ei yksinään riitä. Asiakaskokemusstrategia on onnistuneesti jalkautettava käytäntöön (Schmitt 2003; Ceesay 2020), ja asiakaskokemusta on onnistuneesti johdettava myös operatiivisella tasolla (Saarijärvi & Puustinen 2020). Tutkimuksen tavoite kiteytyy seuraavaan tutkimuskysymykseen:

1. Mikä vaikeuttaa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista?

Tutkimuskysymykseen vastataan empirialähtöisesti, sillä asiakaskokemuksen operatiiviseen johtamiseen liittyviä haasteita ei ole ennestään tutkittu. Empiria kerätään haastatteleamalla asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamisesta vastaavia johtohenkilöitä. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla, miten käytännössä haasteet hankaloittavat asiakaskokemuksen operatiivista johtamista johdon näkökulmasta. Tutkittavaan ilmiöön syvennyttään yhdistämällä empiriaa ja asiakaskokemuksen johtamisen olemassa olevaa teoriaa sekä strategia- ja johtamiskirjallisuutta.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan ilmiötä yrityksen näkökulmasta, joten asiakkaan näkökulma jätetään kokonaan tarkastelun ulkopuolelle. Asiakaskokemuksen johtaminen voidaan jakaa strategiseen suunnitteluun ja operatiiviseen toteutukseen (Saarijärvi & Puustinen 2020). Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan syvennyttä yritysten strategiseen suunnitteluun eli strategian määrittelyprosessiin ja strategisten valintojen tekemiseen. Tarkoituksena ei ole ymmärtää, millaisia haasteita koko asiakaskokemuksen johtamisprosessiin liittyy vaan rajautua pelkästään operatiiviseen johtamiseen.

Tutkimuksessa tarkastellaan asiakaskokemusta managerialisesta näkökulmasta, sillä halutaan tunnistaa asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen parissa työskentelevien

johtohenkilöiden kohtaamia haasteita. Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen voi olla eri johtohenkilöiden vastuulla riippuen organisaatiosta. Tämän vuoksi tarkkaa työnimikerajausta ei tehdä, sillä ilmiön ymmärtämisen kannalta olennaisinta on haastatella henkilöitä heidän vastualueensa perusteella. Tutkimuksessa myös rajataan B2B-asiakaskokemukset pois, jolloin keskitytään vain B2C-asiakaskokemusten johtamisen haasteisiin. B2B-asiakaskokemuksen poissulkeminen tarkastelusta nähdään perusteltuna, sillä B2C- ja B2B-asiakaskokemukset ovat luonteeltaan erilaisia (Zolkiewski, Story, Burton, Chan, Gomes, Hunter-Jones & Robinson 2017), ja tässä tutkimuksessa on päätetty keskittyä vain B2C-asiakaskokemuksiin.

Tutkimuksessa ei tehdä toimialakohtaisia rajoituksia, mutta ilmiötä rajaudutaan tarkastelemaan Suomessa toimivien yritysten kautta. Tarkasteluun ei kuitenkaan oteta kaikkia Suomen markkinoilla yrityksiä, vaan tutkimuksen fokuksessa ovat sellaiset yritykset, jotka ovat määritelleet asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa.

Taulukko 1 Yhteenvedo tutkimuksen keskeisistä rajauksista

Rajauskohde	Määritelmä
Tutkimusilmiö	-Asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteet
Tutkimusympäristö	-Suomen markkinat -Kuluttajamarkkinat
Tutkimuskohde	-Asiakaskokemuksen kehittämisestä ja johtamisesta vastaavat johtohenkilöt -Yritykset, joissa asiakaskokemus määritetty osaksi strategiaa
Analyysiyksikkö	-Johtohenkilön kokema haaste

Taulukkoon 1 on kiteytetty tutkimuksen keskeisimmät rajaukset. Tutkimusilmiönä on asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteet. Tutkimusympäristönä toimii Suomi. Tutkimuskohteeksi on valittu sellaiset organisaatiot, jotka ovat määritelleet

asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa. Analyysiyksikkönä on johtajan kokema haaste, sillä tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, millaisia haasteita johtajat kokevat.

2 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

Asiakaskokemuksen johtamisen tutkimus on verrattain tuoretta (Lemon & Verhoef 2016, 82). Olemassa oleva tutkimus on herättänyt myös jonkin verran vastakkainasettelua toisaalta siksi, koska asiakaskokemuksen johtamiselle ei ole käsitteenä yksiselitteistä määritelmää (Homburg ym. 2017), mutta myös, koska osa tutkijoista uskoo, ettei asiakaskokemusta voi suoranaisesti johtaa, sillä asiakaskokemuksen onnistuminen on asiakkaan arvioitavissa (Becker & Jaakkola 2020; Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010). Vaikka yritykset eivät voi täysin kontrolloida asiakaskokemuksia niiden subjektiivisen ja uniikin luonteensa vuoksi (Schmitt 2003; Meyer & Schwager 2007; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009), voivat yritykset suunnitella ja johtaa asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä pyrkiä vaikuttamaan asiakaskokemuksen muodostumiseen (Berry & Carbone 2007; Becker & Jaakkola 2020, 641).

Asiakaskokemuksen johtamisen tutkimuskentän keskiössä on asiakaskokemuksen suunnittelu, asiakaskokemuksen johtaminen palvelualoilla sekä asiakaskokemuksen konseptin vertailu muihin markkinoinnin konsepteihin, kuten asiakassuhteiden johtamiseen (Berry ym. 2002; Edvardsson ym. 2005; Schmitt 2003; Homburg ym. 2017; Meyer and Schwager 2007; Smith and Wheeler 2002). Olemassa olevan kirjallisuuden valossa on siis pääteltävissä, että asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun jalkauttaminen operatiiviselle tasolle on jäänyt vähälle huomiolle, kuten myös asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvät haasteet. Asiakaskokemuksen johtamiseen keskittyvä tutkimus on siis vielä alkutekijöissä eikä se ole keskittynyt niinkään empiiriseen tutkimukseen vaan enemmänkin asiakaskokemuksen johtamisen käsitteellistämiseen eri näkökulmista (Hwang & Seo 2016; Homburg ym. 2017).

Asiakaskokemuksen johtamisen määrittäminen käsitteenä on paikoin haastavaa (Homburg ym. 2017, 377). Tieteellisessä keskustelussa ja liike-elämässä myös helposti sekoitetaan asiakaskokemuksen johtamisen käsite muihin markkinoinnin johtamisen käsitteisiin, mikä on vaikuttanut käsitteen fragmentoitumiseen. Olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella asiakaskokemuksen johtaminen voidaan määrittellä koko organisaation läpäiseväksi asiakaslähtöiseksi ja strategiseksi johtamisen

prosessiksi sekä ajattelutavaksi, jonka missiona on johtaa asiakaskokemuksia kaikissa asiakaspolun kosketuspisteissä (Pine & Gilmore 1998; Meyer & Schwager 2007; Homburg ym. 2017). Toisin sanoen kaiken toiminnan ytimessä ovat asiakkaiden kokemukset ja niiden strateginen johtaminen. Asiakaskokemuksen johtaminen ei siis ole yksittäinen toiminto tai kehitysprojekti, vaan koko organisaatiota koskettava strateginen johtamisjärjestelmä (Homburg ym. 2017; Schmitt 2003).

Asiakaskokemuksen strateginen rooli kilpailuedun lähteenä on tunnistettu maailmanlaajuisesti eri organisaatioissa ja tiedeyhteisöissä (Verhoef ym. 2009; De Keyser, Lemon, Klaus & Keiningham 2015). Asiakaskokemuksen johtaminen on vaikeasti kopioitavissa, minkä vuoksi monet markkinoijat ja tutkijat uskovat asiakaskokemuksen johtamisen olevan organisaatioiden kilpailuedun lähde (Berry ym. 2002; Homburg ym. 2017; Ceesay 2020). Lisäksi asiakaskokemusten johtamisen tärkeyttä puoltaa se, että asiakas on yhteydessä organisaatioon lukuisten eri kosketuspisteiden kautta, jotka muodostavat asiakaskokemuksen (Lemon & Verhoef 2016). Asiakaskokemuksen johtamisen keskeisimpänä tavoitteena on luoda asiakastyytyväisyyttä, -uskollisuutta ja asiakasarvoa sekä näiden kautta taloudellista kannattavuutta ja kasvua (Smith & Wheeler 2002; Schmitt 2003; Homburg ym. 2017; Keiningham, Ball, Benoit, Bruce, Buoye, Dzenkovska & Zaki 2017).

Fatman (2014, 35) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on myös jatkuva toiminnan kehittäminen ja negatiivisten asiakaskokemusten minimoiminen. Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan parhaimmassa tapauksessa päästä molempia osapuolia, asiakkaita ja yritystä, hyödyntävään tilanteeseen, kun asiakkaat saavat arvoa merkityksellisistä asiakaskokemuksista ja yritykset pitkäaikaisia uskollisia asiakkuuksia. Mieleenpainuvat asiakaskokemukset toimivat myös positiivisina puskureina sellaisissa tilanteissa, kun asiakaskohtaukset epäonnistuvat ja asiakkaat ovat tyytymättömiä (Meyer & Schwager 2007). Erään tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeamman hinnan, ostamaan enemmän (share of wallet), suosittelemaan ja solmimaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, mikäli asiakaskokemus on heidän mielestään ylivoimainen (Fatma 2014).

Tässä luvussa tarkastellaan asiakaskokemuksen johtamista olemassa olevan kirjallisuuden ja tieteellisten tutkimusten kautta. Ennen asiakaskokemuksen johtamiseen

syventymistä määritetään asiakaskokemus käsitteenä ja avataan sen muodostumista. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan asiakaskokemuksen johtamisprosessia määrittelemällä asiakaskokemuksen johtamisen toiminnot ja resurssit. Koska tässä tutkimuksessa tutkitaan organisaatioita, joiden strategiana on asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtamisesta on verrattain vähän tieteellistä tutkimusta, on tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä sovellettu johtamis- ja strategiikirjallisuutta.

2.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen tutkimuksen kehittymiseen ovat vaikuttaneet lukuisat eri tutkimussuuntaukset (Becker & Jaakkola 2020). Asiakaskokemuksen tutkiminen juontaa juurensa 1980-luvulta (Mansoor & Alobidyeen 2020). Yleisesti nähdään, että Holbrookin ja Hirschmanin tieteellinen artikkeli ”*The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*” toimii alkuna asiakaskokemuksen käsitteen synnylle (Fatma 2014, 33). Holbrook ja Hirschman (1982) olivat ensimmäisiä tutkijoita, jotka puhuivat kuluttajien kokemuksellisuuden puolesta ja kyseenalaistivat perinteisen näkemyksen kuluttajista rationaalisina toimijoina. He uskoivat, että kuluttajat eivät ole pelkästään rationaalisia informaatiota prosessoivia päätöksentekijöitä, vaan toimijoita, jotka tavoittelevat erilaisia kokemuksia.

Holbrookin ja Hirschmanin (1982) artikkeli sai aikaan paradigman muutoksen, kun yhä useampi tutkija tajusi, että kuluttamisessa on utilitaarisen ulottuvuuden lisäksi myös hedoninen ulottuvuus. Kuluttajien emootioiden ja käyttäytymisen tunnistaminen osana päätöksentekoa synnytti kiinnostuksen asiakaskokemusten tutkimiseen (De Keyser ym. 2015). Asiakaskokemusta onkin tutkittu monista eri näkökulmista (Becker & Jaakkola 2020). Esimerkiksi palveluiden merkityksen kasvun myötä 2000-luvulla asiakaskokemusta on tutkittu paljon palveluiden näkökulmasta. Asiakaskokemusta on tutkittu myös yhdessä muiden markkinoinnin ilmiöiden kanssa (Meyer & Schwager 2007). Seuraavaksi tarkastellaan asiakaskokemusta eri määritelmien valossa sekä avataan asiakaskokemuksen rakentumista aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella.

2.1.1 Mitä on asiakaskokemus?

Jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa, on alkuun ymmärrettävä, mitä asiakaskokemus käsitteenä tarkoittaa. Monien tutkijoiden mielestä asiakaskokemus on käsitteenä hajanainen (De Keyser ym. 2015; McColl-Kennedy ym. 2015), sillä asiakaskokemuksen tutkimukseen ovat vaikuttaneet monet muut tutkimussuuntaukset ja sitä on tutkittu monista eri lähtökohdista ja näkökulmista (Becker & Jaakkola 2020). Tästä syystä asiakaskokemukselle on useita eri määritelmiä ja asiakaskokemus on käsitteenä jokseenkin vakiintumaton. Tutkijoilla on ollut vaikeuksia löytää yhteisymmärrys siitä, miten asiakaskokemus käsitteenä määritellään (Palmer 2010; Lemon & Verhoef 2016; Becker & Jaakkola 2020). Yhtenä syistä, miksi asiakaskokemuksen käsitteellistämistä koetaan hankalana, johtuu siitä, että se toimii eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä monille muille käsitteille, kuten asiakastyytyväisyydelle (Becker & Jaakkola 2020). Koska asiakaskokemuksen käsite yhdistää useita markkinoinnin alan tutkimussuuntauksia voidaan se mieltää holistiseksi ja moniulotteiseksi käsitteeksi. Maklanin, Antonettin ja Whittyn (2017) mukaan asiakaskokemuksen käsitteen moninaisuus vaikeuttaa myös sen implementointia yrityksessä.

Taulukko 2 kuvastaa eri tutkijoiden määritelmiä asiakaskokemukselle. Esimerkiksi Meyerin ja Schwagerin (2007) mukaan asiakaskokemus on subjektiivinen ja sisäinen reaktio, joka syntyy joko suorassa tai epäsuorassa asiakkaan ja yrityksen välisessä kontaktissa. Suorat kontaktit tarkoittavat yleensä asiakkaan aloitteesta syntyviä kontakteja, kuten ostoja. Epäsuorat kontaktit ovat ennalta suunnittelemattomia kontakteja, kuten yrityksen mainoksen näkemistä. Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan asiakaskokemus on seurausta asiakkaan kokemista sensorisista, affektiivisista, kognitiivisista, relationaalisista ja behavioraalisista reaktioista asiakaspolun eri vaiheissa. Lukuisista asiakaskokemuksen määritelmistä on tunnistettavissa yhdistäviä piirteitä, joita ovat ajallinen luonne, vuorovaikutuksellisuus, dynaamisuus, moniulotteisuus ja subjektiivisuus (Verhoef ym. 2009; De Keyser ym. 2015; McColl-Kennedy ym. 2015).

Taulukko 2. Esimerkkejä asiakaskokemuksen määrittelystä

Tutkija	Asiakaskokemuksen määritelmä
Berry ym. (2002)	Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat kaikki yritykseen liittyvät asiat, joita asiakas havaitsee ja aistii. Näistä aistimuksista ja havainnoista eli vihjeistä muodostuu lopulta asiakaskokemus
Gentile ym. (2007)	Asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja yrityksen tai sen tuotteen välisessä vuorovaikutuksessa.
Meyer & Schwager (2007)	Asiakaskokemus on henkilökohtainen reaktio, joka syntyy suoraan tai epäsuorasti asiakkaan ja yrityksen välillä.
Greval ym. (2009)	Asiakaskokemus muodostuu kaikista asiakkaan ja yrityksen välisistä kosketuksista. Asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen tekijät, kuten tuotteet, sijainti, hinta ja toimitusketju.
Lemke, Clark & Wilson (2011)	Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan uniikkia kokemusta, joka syntyy asiakkaan kohdatessa yritys suoraan tai epäsuorasti.
Lemon & Verhoef (2016)	Asiakaskokemus on kuluttajan sensorinen, affektiiviseksi, kognitiivinen, relationaalinen ja behavioraalinen reaktio, kun kuluttaja on asiakaspolun eri kosketuspisteissä vuorovaikutuksessa yritykseen, sen brändiin tai tarjoamaan.
Peppers & Rogers (2017)	Asiakaskokemus on kaikkien asiakkaan ja yrityksen sekä sen tuotteiden kanssa tapahtuneiden kohtaamisten summa.

Taulukosta 2 käy ilmi, että asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Yksi keskeisimmistä asiakaskokemukseen liittyvistä piirteistä on vuorovaikutuksellinen ulottuvuus, sillä asiakaskokemus syntyy vuorovaikutuksesta asiakkaiden ja organisaation kanssa. Vuorovaikutus puolestaan synnyttää asiakkaan mielessä reaktion, joka vaikuttaa siihen, millaiseksi asiakaskokemus asiakkaan mielessä rakentuu (De Keyser ym. 2015). Asiakaskokemus on dynaaminen prosessi, joka rakentuu asiakaspolun eri kosketuspisteissä ja kehittyy tietyn ajan kuluessa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki menneisyyden ja nykyisyyden kohtaamiset yrityksen kanssa suorasti ja välillisesti (Becker & Jaakkola 2020). Asiakaskokemuksen moniulotteisuus merkitsee sitä, että se koostuu kognitiivisesta, emotionaalista sosiaalisesta ja sensorisesta ulottuvuudesta (Gentile, Spiller & Noci 2007; Verhoef ym. 2009). Asiakaskokemus on aina subjektiivinen ja tulkinnallinen, sillä se jäsentyy jokaisen asiakkaan näkökulmasta ja

jää kuluttajan mieleen. Subjektiiivinen luonne asettaa haasteita asiakaskokemuksen johtamiselle yritysten näkökulmasta. Beckerin ja Jaakkolan (2020, 640) mukaan kaikki tutkijat ovat yksimielisiä asiakaskokemuksen subjektiivisesta ja kontekstisidonnaisesta luonteesta. Jokainen asiakaskokemus on myös luonteeltaan uniikki (De Keser ym. 2015).

2.1.2 Asiakaskokemuksen rakentuminen

Jotta asiakaskokemusta voidaan suunnitella ja johtaa, on myös ymmärrettävä, miten asiakaskokemus todellisuudessa rakentuu ja muodostuu (Becker & Jaakkola 2020). Asiakaskokemus rakentuu asiakaspolulla syntyvien kosketuspisteiden summana. Asiakaskokemuksen käsitteen lisäksi myös kosketuspisteiden määrittelyssä on eroavuuksia. Esimerkiksi Lemon ja Verhoef (2016) jaottelevat kosketuspisteet brändin omistamiin, asiakkaiden omistamiin, ulkoisiin ja kumppaneiden omistamiin kosketuspisteisiin, kun taas Baxendale, Macdonald ja Wilson (2015) jakava kosketuspisteet omistettuun mediaan, ostettuun mediaan ja ansaittuun mediaan. Kosketuspisteitä syntyy ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen, minkä vuoksi asiakaskokemusta pidetään moniulotteisena ja ajassa rakentuvana (Patricio, Fisk, Falcao & Constantine 2011; Kranzbuhler, Kleijnen, Morgan & Teerling 2018; Lemon & Verhoef 2016).

Osa kosketuspisteistä on yrityksen kontrolloitavissa, kuten yrityksen ulkoinen viestintä, mutta kaikki kosketuspisteet eivät kuitenkaan ole organisaation kontrolloitavissa. Yrityksen kontrollin ulottumattomissa olevia kosketuspisteitä ovat asiakkaiden omistamat kosketuspisteet (customer-owned touchpoint) ja kosketuspisteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen ulkopuolisten toimijoiden, kuten kumppaneiden kanssa (Lemon & Verhoef 2016). Asiakaskokemus voi syntyä vuorovaikutuksesta kolmella eri tavalla: palvelukohtaamisessa tai kosketuspisteessä, palvelusysteemissä (service system), jolloin asiakaspolku rakentuu vain yrityksen kanssa tai verkostossa, jolloin yrityksen lisäksi myös muut palveluntarjoajat luovat arvoa (Patricio ym. 2011).

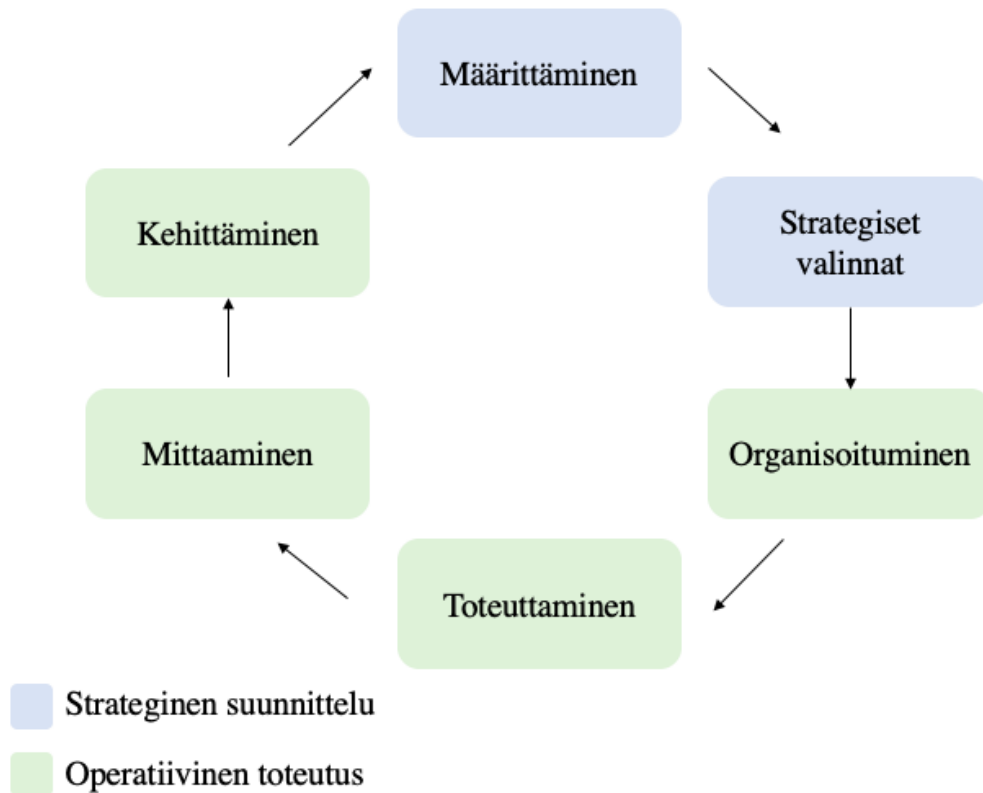
Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat paitsi kohtaamiset organisaation kanssa, myös monet muut tekijät. Asiakkaan kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat

lukuisat eri tekijät, joihin kaikkiin yritys ei pysty vaikuttamaan. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaan odotukset, tunteet ja tulkinnat (Verhoef ym. 2009), joten eri asiakkaiden asiakaskokemus voi muodostua hyvin erilaiseksi samoissa kohtaamisissa. Asiakas voi olla asiakaspolun aikana yhteydessä yrityksen lisäksi myös muihin yrityksen sidosryhmiin, kuten yrityksen kumppaneihin (Folstad & Kvale 2018). Baron ja Harris (2010) korostavatkin, että organisaatioiden on tunnistettava ja ymmärrettävä, kenen muiden toimijoiden kanssa asiakas on yhteydessä asiakaspolun eri vaiheissa, sillä näillä kohtaamisilla voi olla merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Vaikka yritykset eivät voi kontrolloida asiakaskokemusten muodostumista kokonaisuudessaan, yrityksillä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia he omalla toiminnallaan pyrkivät luomaan asiakkailleen (Verhoef & Lemon 2016).

2.2 Asiakaskokemuksen johtamisen toiminnot

Asiakaskokemuksen johtamisen määrittelylle asettaa haasteita paitsi käsitteen hajanaisuus, myös se, ettei asiakaskokemuksen johtamiselle ole vakiintunutta tieteellistä mallia tai teoriaa. Asiakaskokemuksen johtamisessa voidaan kuitenkin yleisesti tunnistaa strateginen ja operatiivinen taso eli strateginen suunnittelu ja operatiivinen toteutus (Ceesay 2020; Homburg ym. 2017; Shaw & Ivens 2002; Schmitt 2003). Asiakaskokemuksen johtaminen on prosessimainen sykli, jossa edetään strategisesta suunnittelusta eli strategian määrittelystä ja strategisten valintojen tekemisestä operatiiviselle tasolle eli organisoitumiseen, toteuttamiseen ja mittaamiseen (Shaw & Ivens 2002; Schmitt 2003). Asiakaskokemuksen johtaminen ei kuitenkaan lopu mittaamiseen, vaan toimintaa on jatkuvasti kehitettävä (Schmitt 2003). Mintzberg (1987 66–75) korostaakin, että strategia on toisaalta tulevaisuuden suunnitelma, mutta myös oppimisprosessi, jossa opitaan menneisyyden tapahtumista. Kuvio 1 kuvastaa asiakaskokemuksen johtamisen toimintoja, joista kaksi ensimmäistä, määrittäminen ja strategiset valinnat ovat strategista suunnittelua, ja organisoituminen, toteuttaminen, mittaaminen ja kehittäminen ovat operatiivista toteuttamista.



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen johtamisen toiminnot

Asiakaskokemuksen johtamisessa on määritettävä tavoiteltava asiakaskokemus (Becker & Jaakkola 2020), joka on strategisesti kestävä ja realistinen asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta (Homburg ym. 2017). Lisäksi on määritettävä asiakaskokemusstrategia (Shaw & Ivens 2002; Schmitt 2003; Ceesay 2020). Asiakaskokemusstrategia linjataan organisaation strategiasta ja sen on oltava linjassa organisaatioin muiden strategioiden, kuten markkinoinnin strategian kanssa (Shaw & Ivens 2002, 197). Strategian tavoitteena on kuvailla, miten organisaatio luo arvoa sidosryhmilleen, kuten asiakkailleen (Kaplan & Norton 2004, 10). Strategian määrittelyssä asetetaan myös strategiset tavoitteet ja linjaukset sekä tehdään strategiset valinnat kilpailukeinoista ja asiakaslupauksesta (Kaplan & Norton 2004). Strategisessa suunnittelussa siis määritellään, millaista asiakaskokemusta halutaan tavoitella sekä millaisella suunnittelulla ja toteutuksella se saavutetaan. Strateginen suunnittelu on ylimmän johdon vastuulla, mutta ylimmän johdon vastuu ei kuitenkaan lopu asiakasstrategian määrittelyyn ja strategisten valintojen tekemiseen (Porter 1996, 77). Johdon on myös toimittava asiakaskokemusten mahdollistajana ja osallistuttava päivittäiseen asiakaskokemuksen johtamiseen.

Seuraavaksi syvennyttään tarkastelemaan asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen toimintoja yksityiskohtaisemmin. Tämän tutkimuksen keskiössä on asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen, joten strateginen suunnittelu on jätetty pois tarkastelusta.

2.2.1 Strategisesta suunnittelusta operatiiviseen toteutukseen

Strategisen suunnittelun jälkeen, strategia on jalkautettava organisaatioon (Mintzberg 1987). Jalkauttaminen on monimutkainen ja vuorovaikutteinen prosessi, joka koostuu eri etenemisvaiheista (Li, Guohui & Eppler 2008, 6). Okumuksen (2001) mukaan jalkauttaminen koostuu sisällöstä, kontekstista ja prosessista. Sisältö tarkoittaa strategista päätöstä, kun taas kontekstiin kuuluu organisaatorakenne, yrityskulttuuri, sisäinen oppiminen ja organisaation ympäristö. Prosessi taas jakautuu operationaaliseen suunnitteluun, resurssien allokointiin, ihmisiin, viestintään, ohjaamiseen, palautteen keräämiseen ja yhteistyöhön ulkoisten kumppaneiden kanssa. Jalkauttamisen tavoitteena on saada koko organisaatio toteuttamaan strategiaa hyödyntäen organisaation resursseja ja prosesseja (Noble 1999; Hrebiniak 2006; Harrington 2006; Li ym. 2008).

Onnistuneen jalkauttamisen ja strategian toteuttamisen kannalta on tärkeää, että jokaisella organisaatiotasolla on henkilö, joka koordinoi toimintaa ja on vastuussa strategian jalkauttamisesta. Koska uuden strategian jalkauttamisessa on pitkälti kyse muutoksesta esimerkiksi työntekijöiden vastuualueissa ja organisaatorakenteessa, on organisaation myös kyettävä johtamaan muutosta (Hrebiniak 2006, 13). Taulukkoon 3 on koottu strategian jalkauttamisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä eri tutkijoiden näkökulmasta.

Taulukko 3. Strategian jalkauttamisen tärkeät tekijät

Tutkija	Tekijät
White (2004)	Koordinointi, viestintä, johtaminen, valvominen, konfliktien ratkominen
Hrebiniak (2006)	Viestintä, tehokas koordinointi, yhteistyö yli funktiorajojen, suuntaviivat, palautteenkeruu ja mittaaminen, muutosjohtaminen
Li ym. 2008 (2008)	Strategian toteuttajat (johtajat ja työntekijät), organisaatorakenne, viestintä, sitoutuminen strategiaan, yhteisymmärrys strategiasta, funktioiden välinen yhteistyö

Taulukosta 3 on huomattavissa, että esimerkiksi viestinnällä ja yhteistyöllä on tärkeä rooli useamman tutkijan mielestä. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation eri funktioiden välisillä suhteilla on merkittävä rooli strategian onnistuneen jalkauttamisen kannalta (Walker & Ruekert 1987; Gupta 1987; Slater & Olson 2001; Li ym. 2008). Etenkin funktioiden välinen kommunikaatio ja yhteistyö edistävät jalkauttamisen onnistumista (Li ym. 2008). Jalkauttamisen onnistumiseen vaikuttavat myös organisaation henkilöiden taidot, asenteet, osaaminen, kokemukset ja luonne, jotka määrittävät sen, kuinka työntekijät omaksuvat ja sitoutuvat strategiaan (Peng & Litteljohn 2001).

Hrebiniakin (2006) mukaan yksi strategian jalkauttamisen haasteista on johtajien liiallinen fokuoitetuminen strategiseen suunnitteluun, jolloin toimeenpano jää vähälle huomiolle. Moni johtaja myös näkee suunnittelun ja jalkauttamisen toisistaan täysin erillisinä, jolloin jalkauttaminen vyörytetään suoraan operatiivisen tason henkilöstölle. Todellisuudessa strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen on oltava keskinäisessä symbioosissa. Yksi jalkauttamisen kompastuskivistä on myös riittämätön viestintä, jolloin organisaatiossa strategiasta ei viestitä tarpeeksi henkilöstölle (Hrebiniakin 2006, 13; Kaplan & Norton 2000). Puutteellinen viestintä johtaa tietämättömyyteen sekä epäselvyyteen rooleissa ja vastuunjaossa, jolloin työntekijät eivät välttämättä tiedä tai ymmärrä, mitä heiltä odotetaan (Kaplan & Norton 2000).

Mikäli asiakaskokemuksen jalkauttaminen valtuutetaan yhden henkilön tai funktion vastuulle voi vaarana olla siiloutuminen ja strategian jalkauttamisprosessin epäonnistuminen. Asiakaskokemuksen strategian jalkauttaminen on kuitenkin yleensä tietyn henkilön, kuten asiakaskokemuspäällikön- tai johtajan vastuulla, organisaatorakenteesta riippuen (Chen & Popovic 2003; Ceesay 2020).

2.2.2 Organisoituminen asiakaskokemuksen ympärille

Organisoitumisella on kriittinen rooli strategian jalkauttamisen ja toteuttamisen kannalta (Li ym. 2008; Okumus 2001). Hrebiniakin (2006, 13) mukaan strategian jalkauttamiseen liittyy erottamattomasti organisoituminen, minkä vuoksi sen voidaan nähdä olevan myös strategisen suunnittelun jälkeinen vaihe. Organisoituminen tarkoittaa sisäisiä muutoksia organisaatorakenteessa (Olson, Slater & Hult 2005) sekä resurssien priorisoimista ja allokoimista (Mosley 2007; Vantrappen & Wirtz, 2018). Organisaation osaamisen, kulttuurin, prosessien ja rakenteen on tuettava strategian toteuttamista ja arvonluontia organisaatiolle sekä sen sidosryhmille (Kaplan & Norton 2004), joten asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta tavoiteltavan asiakaskokemuksen on oltava organisaation toiminnan lähtökohtana (Fatma 2014). Asiakaskokemuksen johtamisessa ovat mukana useat organisaation toiminnot, kuten IT ja markkinointi (Lemon & Verhoef), joten organisaation on valjastettava myös asiakaskokemuksen johtamisen kannalta kriittiset toiminnot tukemaan tavoiteltavaa asiakaskokemusta.

Organisaatorakenne voidaan määritellä organisaation sisäiseksi viitekehykseksi, joka määrittää organisaation sisäiset työtehtävät ja roolit, vastuunjaot, toiminnot, järjestelmät, prosessit sekä ryhmät (Galbraith, 1987; Greenberg, 2011). Hrebiniak (2006) painottaa, että organisaatorakenteen on oltava johdonmukainen ja linjassa organisaation strategian kanssa. Organisaatorakenne määrittää organisaation sisäiset valta- ja vastuusuhteet eli kuka on vastuussa mistäkin tehtävästä ja kuka on kenenkin alainen (Galbraith, 1987; Greenberg, 2011). Jonesin (2013) mukaan organisaatorakenteen perimmäisenä tavoitteena on motivoida ja ohjata organisaation jäseniä toimimaan halutulla tavalla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta organisaatorakenteen on tuettava tavoiteltavan asiakaskokemuksen luomista. Jones (2013) myös tuo esiin, että organisaatorakenne ohjaa työntekijöiden ja

organisaation käyttäytymistä. Lisäksi organisaatorakenne määrittää, miten resursseja allokoidaan. Organisaatorakenteella on keskeinen rooli siinä, miten tieto ja osaaminen kulkee organisaatiossa (Weigelt & Miller 2013).

Organisaatorakenne voidaan myös jakaa fyysiseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen, joista fyysinen ulottuvuus tarkoittaa nimensä mukaisesti fyysisiä tekijöitä, kuten rakennuksia ja järjestelmiä. Sosiaaliset rakenteet puolestaan tarkoittavat ihmisten välisiä suhteita, työkajoja ja organisaation sisäistä jakautumista esimerkiksi toiminnoittain (Ahmady Mehrpour & Nikooravesh 2016, 457). Schmitt (2003) jakaa organisaatorakenteen kolmeen eri ulottuvuuteen: normatiiviseen rakenteeseen, kulttuuri-kognitiiviseen rakenteeseen ja käyttäytymisrakenteeseen. Normatiivinen rakenne on virallinen ja kuvaa sitä, miten asioiden kuuluu olla organisaatiossa. Kulttuuri-kognitiivinen rakenne kuvastaa organisaatiossa vallitsevia yhteisiä uskomuksia ja ajatusmaailmaa. Käyttäytymisrakenne puolestaan kuvastaa organisaatiokäyttäytymistä.

Organisaatorakenteen monimutkaisuus riippuu organisaation koosta, jolloin mitä pienempi organisaatio, niin sen yksinkertaisempi organisaatorakenne yleensä on (Mintzberg 1978). Johtamiskirjallisuuden mukaan yksi keskeisimmistä organisaatorakenteisiin liittyvistä haasteista on sisäinen siiloutuminen. Organisaatiossa on tällöin erillisiä toimintoja, jotka toimivat itsenäisesti ja jotka ovat erikoistuneet omiin toimintoihinsa. Tällöin organisaation sisäinen yhteistyö ja koordinointi eri toimintojen välillä on yleensä heikkoa (Weigelt & Miller 2013). Lisäksi itsenäisesti toimivilla toiminnoilla on yleensä myös omat tavoitteensa, joihin toiminnot ovat sitoutuneet, jolloin organisaation yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen on haastavaa (March & Simon 1958).

Organisaatiolla on mahdollisuus johtaa ja muuttaa sisäistä rakennettaan (Jones 2013), mikä tarkoittaa työtehtävien, valta- ja vastuusuhteiden, toimintojen ja tiimien muuttamista. Organisaatorakenteen lisäksi myös resurssit on organisoitava tukemaan strategian toteutumista (Schmitt 2003). Organisaation sisäiset resurssit voidaan jakaa taloudellisiin, rakenteellisiin ja henkilöstöresursseihin. Organisaatorakenteen ja resurssien lisäksi on arvioitava myös yrityskulttuuria ja sen johdonmukaisuutta tavoiteltavaan asiakaskokemukseen ja strategiaan nähden. Mikäli yrityskulttuuri ei tue tavoiteltavaa asiakaskokemusta ja strategiaa, organisaation tulisi pyrkiä muuttamaan yrityskulttuuria asiakaskeskeisemmäksi (Schmitt 2003; Shaw & Ivens 2002). Schmitt

(2003) kuitenkin muistuttaa, että yrityskulttuurin muuttaminen on kompleksinen ja aikaa vievä prosessi. Sisäisen organisoitumisen lisäksi Schmittin (2003, 156) mukaan organisoitumista on tehtävä myös asiakasrajapinnassa, sillä eri kosketuspisteet on integroitava yhdeksi kokonaisuudeksi. Ceesay (2020, 167) korostaa, että organisaatiorakenteen on oltava sellainen, että se tukee asiakaspolun kosketuspisteiden johtamista.

2.2.3 Tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttaminen

Asiakaskokemuksen toteuttaminen operatiivisella tasolla tarkoittaa asiakaskokemusten luomista eri kosketuspisteissä. Asiakaskokemuksen operatiivinen toteuttaminen ei ole vain markkinoinnin, myynnin tai asiakaspalvelun vastuulla, kuten se edelleen joissakin organisaatioissa saatetaan nähdä (Smith & Wheeler 2002, 56–57). Operatiivisesta toteutuksesta vastaavat muun muassa keskijohto, päälliköt ja operatiivisella tasolla työskentelevät työntekijät, kuten asiakaspalvelijat (Shaw & Ivens 2002). Johdon roolina on toimia strategian jalkauttamisen ja toteuttamisen koordinoijina, kuitenkin pitäen huolen siitä, että jokainen osallistuu strategian toteuttamiseen (Palmer 2010; Ceesay 2020). Lisäksi johtajien vastuulla on luoda suotuista työympäristö ja varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittava osaaminen asiakaskokemusten luomiseksi (Palmer 2010; Ceesay 2020).

''The key to executing your strategy is to have people in your organization understand it'' (Kaplan & Norton 2000)

Tavoiteltavan asiakaskokemuksen kannalta organisaatioiden on fokusoiduttava ulkoisten asiakkaiden lisäksi myös sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden kokemuksiin, sillä työntekijöillä on merkittävä rooli asiakaskokemusten rakentumisen kannalta. Tämän vuoksi työntekijöiden motivaatiota ja osaamista sekä innovatiivista työtettä on pidettävä koko ajan yllä (Schmitt 2003). Monet tutkijat uskovatkin, että asiakastyytyväisyys lähtee työntekijöiden tyytyväisyydestä. Kun työntekijät ovat motivoituneita ja tyytyväisiä, myös asiakkaat ovat tyytyväisiä (Berry ym. 2002; Palmer 2010).

Organisaation työntekijöiden lisäksi asiakaskokemuksen toteuttamisen kriittisenä sidosryhmänä voidaan pitää kumppaneita, sillä asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttavat myös kumppaneiden omistamat kosketuspisteet (Lemon & Verhoef 2016). Asiakaskokemuksen johtamisessa onkin alettu huomioida kumppanit ja verkosto, jossa organisaatio toimii. Moni tutkija puhuu asiakaskokemuksen ekosysteemistä (customer experience ecosystem), joka pitää sisällään organisaation työntekijöiden, kumppaneiden ja asiakkaiden välisiä monimutkaisia suhteita (Lemon & Verhoef 2016).

Kumppaniverkosto voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: (1) osallistujien ohjaama verkosto (participant-governed networks), jolloin jokainen verkoston osallistuja ohjaa itse omaa toimintaansa, (2) organisaation ohjaama verkosto (lead-organization-governed networks), jolloin organisaatio tai sen kumppani ohjaa verkostoa ja (3) ulkopuolisen tahon ohjaama verkosto (network administrative organizations), jolloin ulkopuolinen taho ohjaa verkostoa. Organisaatioiden on kriittistä olla toiminnan koordinoijina verkostossa, jotta se voi vaikuttaa asiakaskokemusten tuottamiseen ja vähentää epävarmuutta tavoiteltavan asiakaskokemusten onnistumisesta kumppaneiden omistamissa kosketuspisteissä (Lemonin & Verhoef 2016)

2.2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen

Asiakaskokemusten toteutumista on myös systemaattisesti mitattava. Asiakaskokemuksen mittaamiseen kytkeytyvä tutkimus on vielä asiakaskokemuksen johtamisen tutkimuksen tapaan vähäistä ja hajanaista (Lemon & Verhoef 2016). Lemonin ja Verhoefin (2016, 71) mukaan asiakaskokemusten mittaaminen on kuitenkin yksi tärkeimmistä asiakaskokemusten johtamisen toiminnoista, sillä asiakaskokemuksen mittaaminen auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia (Schmitt 2003), jolloin tieteellisen tutkimuksen on tarjottava liikkeenjohdolle tärkeää tieteellistä tutkimusta asiakaskokemuksen mittaamisesta. Tällä hetkellä tieteellinen tutkimus ja kirjallisuus eivät kuitenkaan tarjoa selkeää kehikkoa asiakaskokemuksen mittaamiselle (Lemon & Verhoef 2016).

Miten asiakaskokemusta tulisi mitata? Asiakaskokemus on luonteeltaan moniulotteinen ja holistinen, minkä vuoksi asiakaskokemuksen mittaamisessa on otettava huomioon

useita eri näkökulmia, eikä keskityttävä ainoastaan tyytyväisyyden ja asiakassuosittelun mittaamiseen. Moni organisaatio ei kuitenkaan mittaa koko asiakaskokemusta, sillä usein käytetään liian vanhanaikaisia tai yksinkertaisia mittareita, jolloin esimerkiksi asiakaskokemuksen emotionaalinen ulottuvuus saattaa jäädä kokonaan mittaamatta (Shaw & Ivens 2002). Toisaalta Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan yhä useampi organisaatio on siirtynyt mittaamaan asiakaskokemusta kokonaisvaltaisemmin. Maklan ja Klaus (2011) ehdottavat asiakaskokemuksen laadun mittaamista neljän tekijän kautta: mielenrauhan (peace of mind), totuushetkien (moments of truth), lopputulemien (outcome focus) ja tuotekokemuksen kautta. Moni tutkija on myös ehdottanut, että asiakaskokemusta tulisi mitata kuuntelemalla asiakkaiden ääntä koko asiakaspolun aikana (Schmidt-Subramanian 2014). Tutkijoiden keskuudessa ei kuitenkaan ole yhteisymmärrystä, siitä miten asiakaskokemusta tulisi mitata kokonaisvaltaisesti eri näkökulmista (Lemon & Verhoef 2016).

Yksi yleisimmin käytetyistä mittareista asiakastyytyväisyyden rinnalla on asiakassuosittelu (Net Promoter Score, NPS) sen yksinkertaisuuden vuoksi, minkä takia se on kohdannut myös paljon kritiikkiä (Keiningham ym. 2007). Monesti asiakaskokemusta myös mitataan menneisyyteen pohjautuvilla mittareilla (Meyer & Schwager 2007). Asiakassuosittelun lisäksi myös asiakastyytyväisyys on yksi suosituimmista organisaatioiden hyödyntämistä mittareista. Asiakaspalautteiden ja kyselyiden hyödyntäminen asiakaskokemuksen mittaamisessa ei kuitenkaan yksinään riitä kuvailemaan asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti, sillä ne eivät mittaa asiakaskokemuksen kaikkia ulottuvuuksia (Lemon & Verhoef 2016).

Shawin ja Ivensin (2002, 170) mukaan olisi tärkeää yhdistellä eri mittareita, jotka mittaavat asiakaskokemusta eri ulottuvuuksista. Erilaisten mittareiden yhdistely monipuolisen näkökulman takaamiseksi auttaa johtoa myös päätöksenteossa (De Keyser ym. 2015), kun edetään mittaamisesta takaisin asiakaskokemuksen strategiseen johtamiseen. Monet tutkijat painottavat laadullisten mittareiden, kuten asiakashaastatteluiden, tärkeyttä määrällisten mittareiden lisäksi syvällisemmän asiakasymmärryksen kerryttämiseksi (De Keyser ym. 2015). Myös Lemonin ja Verhoefin (2016) näkemyksen mukaan moni organisaatio käyttää liian yksinkertaisia ja vain yhtä asiaa mittaavia mittareita, kuten asiakkaiden mielipiteitä yksittäisistä transaktioista. Organisaatiot siis keskittyvät liikaa yksittäisiin tapahtumiin tai yksittäisiin näkökulmiin

ilman, että he mittaisivat asiakaskokemusta eri näkökulmista kokonaisvaltaisesti. Yksi tapa valita mittarit, on hyödyntää Forresterin asiakaskokemuspyramidia (Forrester's Customer Experience Pyramid), jonka mukaan asiakasmittareiden tulisi mitata kolmea ulottuvuutta: asiakkaiden tarpeiden täyttymistä, helppoutta ja nautinnollisuutta (Schmidt-Subramanian 2013).

Schmidt-Subramanian (2013) ehdottaa organisaatiolle seitsemän askelta asiakaskokemuksen onnistuneeseen mittaamiseen: (1) asiakassegmentin valitseminen, (2) mittaamisen kannalta oleellisten asiakaskokemusten valitseminen, (3) jokaiselle valitulle asiakaskokemukselle relevantin mittarin valitseminen, (4) suunnitelman määrittely asiakasdatan keräämiseksi, (5) tavoitteiden asettaminen jokaiselle asiakaskokemuksen mittarille, (6) asiakaskokemuksen kehityskohteiden tunnistaminen ja niihin reagoiminen ja (7) asiakasymmärryksen jakaminen organisaatiossa.

Asiakaskokemuksen johtaminen ei lopu mittaamiseen, vaan asiakaskokemusta on jatkuvasti kehitettävä (Schmitt 2003). Asiakaskokemuksen mittaamisen yksi tavoitteista onkin kehittäminen ja innovointi (Schmidt-Subramania 2013). Jatkuva kehittäminen mahdollistaa parempien ja uusien asiakaskokemuksien luomisen sekä kilpailijoista erottautumisen. Kehittämistyön keskiössä on asiakasymmärrys (Schmitt 2003), jolloin mittaaminen on erottamaton osa asiakaskokemuksen kehittämistä. Johnston ja Kong (2011) jakavat asiakaskokemuksen kehittämiseen neljään vaiheeseen: suunnitteluun ja suunnitelman tekemiseen, tutkimiseen ja ajatusmaailman muuttamiseen, toiminnan kehittämiseen sekä kehityksen jalkauttamiseen. Käytännössä kehittäminen voi tarkoittaa esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun kehittämistä asiakaspalautteen pohjalta (Schmitt 2003). Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on tärkeää (1) asettaa tavoite kehittämiselle, (2) koordinoita ja valvo kehittämistä, (3) tehdä asiakasymmärryksen perustuvaa kehitystä, (4) priorisoida kehitystoimenpiteitä, (5) edelleen kehittää ja testata muutoksia sekä (6) jalkauttaa muutos organisaatioon (Johnston & Kong 2011).

2.4 Asiakaskokemuksen johtamisen resurssit ja pääoma

Asiakaskokemuksen johtamiseen tarvitaan resursseja ja pääomaa (Homburg ym. 2017; Schmitt 2003, 206). Organisaation resurssit voidaan yleisesti jakaa ihmispääomaan,

informaatiopääomaan ja organisaation pääomaan (Kaplan & Norton 2004). Ihmispääomaan lukeutuvat kyvykkyydet ja osaaminen (Kaplan & Norton 2004). Homburgin ym. (2017) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen kyvykkyydet ovat organisaation kykyä pitää yllä jatkuvaa suunnittelua ja innovointia uusien asiakaskokemusten luomiseksi, jotta asiakkaat haluavat yhä uudelleen asioida juuri kyseisessä yrityksessä. Kaplanin ja Nortonin (2004) mukaan organisaatio tarvitsee kaikkia kolmea pääomaa (ihmis-, informaatio-, ja organisaatiopääomaa) jatkuvan oppimisen ja innovoinnin tueksi.

Informaatiopääoma pitää sisällään organisaation strategisesti tärkeän informaation, järjestelmät ja infrastruktuurin (Kaplan & Norton 2004, 13). Asiakasdata on yksi kriittisimmistä resursseista (Meyer & Shwager 2007; Schmitt 2003), jota hyödynnetään asiakasymmärryksen kerryttämiseksi, asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja strategisten päätösten tekemiseksi (Schmitt 2003, 209). Teknologialla, kuten järjestelmillä, on kriittinen rooli toisaalta asiakaskokemuksen kehittämisessä, mutta myös asiakaskokemusten tuottamisessa eri kosketuspisteissä (Chen & Popovich 2013). Organisaatiopääomaan lukeutuu yrityskulttuuri, joka pitää sisällään organisaation jaetun ymmärryksen yhteisestä missiosta, visiosta ja arvoista, jotka auttavat organisaatiota strategian toteuttamisessa. Pääoma sisältää myös johtajuuden, sillä organisaatio tarvitsee päteviä johtajia jokaisella organisaatiotasolla johtamaan organisaatiota kohti tavoitetilaa. Myös tiimityö eli tiedon ja osaamisen jakaminen organisaation sisällä voidaan nähdä organisaation pääomaksi (Kaplan & Norton 2004). Lisäksi asiakaskokemuksen johtamisen yksi keskeisimmistä kyvykkyyksistä on kyky johtaa kumppaniverkostoja (partner network management) (Homburg ym. 2017).

Homburgin ym. (2017) mukaan yrityskulttuuri on yksi asiakaskokemuksen johtamisen keskeisimmistä resursseista, joten asiakaskokemusten johtaminen vaatii asiakaskokemusten luonnille suotuisaa ja asiakaslähtöistä yrityskulttuuria. Yrityskulttuuria pidetäänkin yhtenä yrityksen tärkeimmistä kilpailuedun lähteistä, sillä yrityskulttuuri on vaikeasti kopioitavissa oleva resurssi aineettoman luonteensa vuoksi (Day 1994; Hunt & Morgan 1995). Fokus asiakaskokemuksessa näkyy myös organisaatioiden resursseissa, sillä useissa asiakaskeskeisissä yrityksissä otetaan asiakkaan ääni osaksi organisaatiota, jolloin asiakkaalla on valtaa muuttaa organisaation sisäisiä prosesseja, tuoda uusia ideoita innovointiin ja asiakaskokemusten tuottamiseen.

Asiakkaiden kuunteleminen ja asiakasymmärrys edesauttavat resurssien allokointia ja tehokkaampaa hyödyntämistä (McColl-Kennedy ym. 2015).

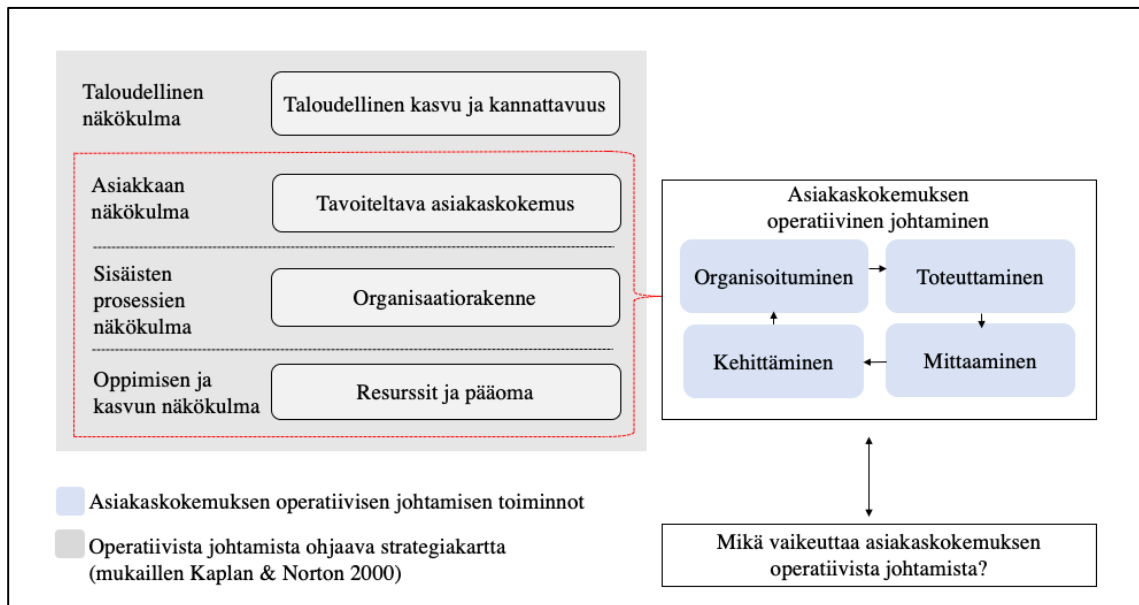
Organisaatiokulttuuri sisältää jaetut arvot ja normit, jotka ohjaavat organisaation jäseniä vuorovaikuttamaan keskenään sekä organisaation ulkopuolisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden kanssa. Organisaatiokulttuuri myös ohjaa organisaation jäsenten käyttäytymistä ja motivaatiota (Jones 2013). Tavoiteltava asiakaskokemus on vakiinnutettava osaksi yrityskulttuuria esimerkiksi koulutusten, strategisten linjausten ja muutosjohtamisen avulla (Schmitt 2003; Schmitt & Rogers 2008; Homburg ym. 2017). De Keyserin ym. (2015, 28) mukaan aidosti asiakaskokemuksiin orientoituneessa organisaatiossa mietitään ”miten organisaatiomme voi tukea asiakkaidemme elämää?”. Organisaatorakenne, ihmiset ja eettiset normit vaikuttavat yrityskulttuurin muodostumiseen (Jones 2013).

Schmittin (2003, 43) mukaan monien organisaatioiden ongelmana on se, ettei niissä ajatella ja toimita asiakaskeskeisesti, vaan asioita tarkastellaan ensisijaisesti organisaation sisäisestä näkökulmasta. Shaw & Ivens (2002, 129) mukaan asiakaskokemukseen negatiivisesti vaikuttavan yrityskulttuurin piirteitä ovat muun muassa organisaation omien tarpeiden asettaminen asiakkaan edelle, päätösten tekeminen kustannukset edellä, negatiivinen ilmapiiri, byrokraattinen ja prosessikeskeinen kulttuuri, jossa tehdään päätöksiä prosessit edellä ja annetaan käskyjä ylhäältä alas. Toisaalta asiakaskokemuksen kannalta ihanteellinen yrityskulttuuri on sellainen, jossa ajatellaan asiakkaan tarpeet edellä, asiakkaasta puhutaan jatkuvasti, työntekijät toimivat itseohjautuvasti, ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä sekä kokevat työnsä merkitykselliseksi (Shaw & Ivens 2002, 121). Yrityskulttuuri myös vaikuttaa organisaatiokäyttäytymiseen (Jones 2013). Esimerkiksi Homburgin ym. (2017) mukaan yrityskulttuuri vaikuttaa siihen, miten organisaatiossa mitataan asiakaskokemusta.

2.5 Teoreettisen viitekehyksen syntesi

Koska tässä tutkimuksessa tutkitaan organisaatioita, jotka ovat määritelleet asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa teoreettisessa viitekehyksessä sovelletaan Kaplanin ja Nortonin (2000) strategiakarttaa, joka tarjoaa hyvän taustan

asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen tarkastelulle. Strategiakartta toimii suuntaviivana strategian toteuttamisessa, ja sen avulla voidaan tunnistaa ja mallintaa, millaisten tavoitteiden, toimintojen, prosessien, organisaatorakenteen, osaamisen ja kulttuurin avulla strategia voidaan käytännössä toteuttaa. Kuvioon 2 on mallinnettu teoreettinen viitekehys, joka kuvastaa, miten asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen toteutuu.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen on jaettu neljään toimintoon: *organisointiin asiakaskokemuksen ympärille* (ks. luku 2.2.2), *tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttamiseen* (ks. luku 2.2.3), *asiakaskokemuksen mittaamiseen* ja *kehittämiseen* (ks. luku 2.2.4). Kyseiset neljä toimintoa muodostavat prosessimaisen sykin, jossa jatkuvasti kehitetään toimintaa. Asiakaskokemuksen operatiivista johtamista ohjaavat strategiset linjaukset (Homburg ym. 2017), jotka teoreettisessa viitekehyksessä on mallinnettu strategiakartan avulla. Strategiakartan kolme alinta tasoa voidaan lukea asiakaskokemuksen operationaalista johtamista ohjaaviksi, sillä operatiivista johtamista ohjaavat lyhyen tähtäimen tavoitteet, eikä pitkän tähtäimen kasvun ja kannattavuuden tavoitteet.

Kaksi alinta strategiakartan tasoa, oppimisen ja kasvun näkökulma sekä sisäisten prosessien näkökulma määrittelevät, miten strategia käytännössä toteutetaan (Kaplan &

Norton 2004, 12). Oppimisen ja kasvun näkökulma määrittää organisaation pääoman ja (kulttuuri ja johtaminen), ihmispääoman (osaaminen, kyvykkyydet) ja informaatiopääoman, joiden avulla mahdollistuu organisaation jatkuva oppiminen ja kasvu (Kaplan & Norton 2000, 10). Oppimisen ja kasvun näkökulmaan on sisällytetty myös resurssit, sillä esimerkiksi Homburg ym. (2017) näkevät, että yrityskulttuuri ja kyvykkyydet ovat myös asiakaskokemuksen johtamisen resursseja.

Sisäisten prosessien näkökulma määrittää, millaisten sisäisten prosessien avulla saavutetaan taloudellisessa ja asiakkaan näkökulmassa asetetut tavoitteet. Organisaation on organisoitava ihmis-, organisaatio- ja informaatiopääomansa, sisäiset prosessinsa ja toimintonsa, niin, että ne tukevat strategian toteuttamista (Kaplan & Norton 2004). Sisäisiin prosesseihin sisältyy organisaatorakenne, kuten organisaation toiminnot (esimerkiksi tuotanto). (Kaplan & Norton 2004). Sekä resursseilla ja pääomalla että sisäisillä prosesseilla on kriittinen rooli asiakaskokemuksen kannalta, sillä esimerkiksi organisaation työntekijöiden osaaminen ja yrityskulttuuri vaikuttavat siihen, millaiseksi asiakaskokemus lopulta muodostuu. Jokainen organisaation jäsen on osallistettava toteuttamaan tavoiteltavaa asiakaskokemusta ja jokaisella on oltava selkeät roolit. Lisäksi organisaatiossa on oltava henkilöitä, jotka koordinoivat operatiivista toteutusta (Schmitt 2003, 195).

Strategiakartan kaksi päällimmäistä tasoa, asiakkaan näkökulma ja taloudellinen näkökulma, kuvaavat organisaation tavoitetilaa. Asiakkaan näkökulma määrittää, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee. Asiakkaan näkökulma ohjaa organisaation arvonlupausta ja määrittelee, millaisin kilpailukeinoin organisaatio lunastaa annetun arvolupauksen (Kaplan & Norton 2000, 4). Taloudellinen näkökulma määrittää sen, millaisen taloudellisen tuloksen avulla taataan organisaation kasvu ja jatkuvuus. Kaplanin ja Nortonin (2000) mukaan yksi taloudellisen näkökulman tavoitteista on asiakasarvon kasvattaminen, mikä on myös asiakaskokemuksen johtamisen yksi keskeisimmistä tavoitteista taloudellisen menestymisen lisäksi (Smith & Wheeler 2002; Homburg ym. 2017). Tavoitteiden asettaminen ei yksinään riitä, vaan tavoitteiden toteutumista on mitattava ja seurattava systemaattisesti (Hrebiniak 2006), mikä on yksi asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen keskeisimmistä toiminnoista (Lemon & Verhoef 2016, 71). Mittaamisen jälkeen toimintaa on kehitettävä systemaattisesti ja jatkuvasti.

Asiakaskokemuksen operatiivisen johtamista haasteista ei ole aiempaa tutkimusta, minkä vuoksi se on tarkoituksella jätetty abstraktiksi ja irralliseksi teoreettisen viitekehyksen mallinnuksessa. Tutkimusotteen ollessa induktiivinen teoreettisen viitekehyksen mallinnuksessa ei vielä voida tietää, mikä vaikeuttaa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimuksen toteuttamisen taustalla on aina tieteenfilosofisia oletuksia todellisuuden luoneesta (ontologia) ja tiedon luonteesta (epistemologia), jotka ohjaavat metodologisten valintojen tekemisessä (Eriksson & Kovalainen 2008). Ontologiset oletukset ilmentävät tutkimuksen oletuksia olemassa olevan todellisuuden ja totuuden luonteesta. Epistemologisilla oletuksilla viitataan oletuksiin tiedon rakentumisesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 13). Ontologisiin ja epistemologisiin oletuksiin pohjautuva todellisuuskäsitys asettuu subjektiivisen ja objektiivisen oletuksen välille (Eriksson & Kovalainen 2008, 13; Järvensivu & Törnroos 2010, 101).

Subjektiivinen todellisuuskäsitys pohjautuu henkilön subjektiivisiin tulkintoihin ja kokemuksiin, jolloin todellisuus on myös konteksti- ja aikasidonnainen. Tällöin subjektiivisiin kokemuksiin ja tulkintoihin päästään parhaiten käsiksi induktiivisen eli aistihavainnoinnin avulla tutkimalla henkilöiden subjektiivisia tulkintoja ja havaintoja (Järvensivu & Törnroos 2010, 101). Objektiivisen todellisuuskäsityksen mukaan on olemassa objektiivinen todellisuus (Peter 1992), jolloin tietoon päästään käsiksi deduktiivisen eli teorialähtöisen päättelyn keinoin (Järvensivu & Törnroos 2010, 101). Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 13) mukaan useimmiten kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu subjektiiviseen todellisuuskäsitykseen, kun taas kvantitatiivinen tutkimus objektiiviseen todellisuuskäsitykseen.

Tieteenfilosofiat eroavat toisistaan ontologisten ja epistemologisten oletusten osalta sen mukaan pohjautuvatko ne enemmän subjektiiviseen vai objektiiviseen maailmankuvaan (Järvensivu & Törnroos 2010, 101). Tämä tutkimus asemoituu maltillisen konstruktioismin tieteenfilosofisiin lähtökohtiin. Konstruktioismi olettaa tiedon ja todellisuuden olevan yksilöiden tulkitsemaa. Maltillinen konstruktioismi pohjautuu oletukseen tiedon ja todellisuuden subjektiivisuudesta, ja useiden eri näkökulmien olemassaolosta. Kyseinen tieteenfilosofia olettaa, että tietoon päästään parhaiten käsiksi yksilöiden subjektiivisten kokemusten kautta (Järvensivu & Törnroos 2010).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamisesta vastaavien johtajien subjektiivisia kokemuksia ja tulkintoja siitä, mikä on vaikeaa asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa. Parhaiten siis asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteisiin päästään käsiksi tutkimalla asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamisesta vastaavia johtohenkilöitä. Voidaan myös olettaa, että haasteet ovat subjektiivisia ja kontekstisidonnaisia.

Ontologisten ja epistemologisten oletusten pohjalta tehdään metodologisia ja menetelmällisiä valintoja, jotka ohjaavat tiedon tuottamista (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimusmetodiksi valittiin puolistrukturoidut teemahaastattelut (ks. 3.2.1 puolistrukturoidut teemahaastattelut). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemahaastattelujen avulla päästään käsiksi ihmisten tulkintoihin ja kokemusperäisiin havaintoihin.

3.2 Kvalitatiivinen tutkimusmetodologia

Tutkimuksessa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, joka auttaa tutkijaa syvällisesti tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Laadullinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta siinä, että se tarjoaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa, kun taas määrällinen tutkimus tarjoaa numeraalista, objektiivista ja yleistettävissä olevaa tietoa ilmiöstä (Belk, Fischer & Kozinets 2013). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei siis ole löytää yleistettävissä olevaa tietoa, vaan luoda syvällinen ja kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen 2008). Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, mikä vaikeuttaa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista.

Laadullisen tutkimusmetodologian käyttö on myös perusteltua, kun ilmiötä on tutkittu vähän tai ei ollenkaan. Asiakaskokemuksen johtamisen teoria on varsin tuoretta (Becker & Jaakkola 2020). Tällöin kvalitatiivisen tutkimusmetodin avulla luodaan uutta tietoa ja muodostetaan syvällinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, josta ei ole aiempaa tutkimustietoa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 5; Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug 2001, 68–69). Kvalitatiivinen tutkimus myös tarjoaa mahdollisuuden joustavuudelle ja eksploratiiviselle otteelle, silloin kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole aiempaa tutkimustietoa (Brinkmann & Kvale 2018, Carson ym. 2001). Asiakaskokemuksen operatiivisen

johtamisen haasteista ei ole aiempaa tieteellistä tutkimusta, mikä jo itsessään tekee tutkimuksesta eksploratiivisen.

3.2.1 Puolistrukturoidut teemahaastattelut

Haastattelut voidaan toteuttaa strukturoituina eli lomakehaastatteluina, puolistrukturoituina tai strukturoimattomina eli avoimina haastatteluina (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005). Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut teemahaastattelut, sillä sen nähtiin olevan paras tapa ymmärtää tutkittavaa ilmiötä eli mikä vaikeuttaa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista johtohenkilöiden mielestä. Puolistrukturoidut teemahaastattelut rakentuvat etukäteen valituista teemoista, jotka antavat suuntaa antavan ohjenuoran haastattelujen etenemiselle (Eriksson & Kovalainen 2008). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että haastattelut on sidottu tiettyyn ennalta suunniteltuun kysymysrunkoon, sillä haastattelumuoto antaa tutkijalle myös vapauden kysyä tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tarkentavien kysymysten avulla mahdollistuu parempi syventyminen tutkittavaan ilmiöön.

Teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia valitun teeman avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemahaastattelulle on tyypillistä ihmisten tulkintojen, merkitysten sekä merkityksistä syntyvien vuorovaikutusten korostaminen (Tuomi & Sarajärvi 2018), jolloin teemahaastattelua voidaan pitää suotuisana tapana tunnistaa haastateltavien näkökulmasta ilmenneitä haasteita. Teemahaastattelun avulla voidaan nostaa esiin kokemusperäisiä havaintoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 66), jolloin päästään syventymään haastattelijoiden kokemuksiin heidän kohtaamistaan haasteista asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa.

Teemahaastatteluissa haastateltavia pyydettiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin myös esimerkkien valossa. Esimerkit auttavat tutkijaa ymmärtämään kvalitatiivista dataa ja vähentävät riskiä väärin johtopäätösten tekemisessä (Wallendorf & Belk 1989). Tutkittavasta ilmiöstä eli asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamisesta on hyvin vähän olemassa olevaa tutkimusta, joten teemahaastatteluissa ei sitouduttu kysymysrunkoon, vaan tutkijalla oli joustava ja eksploratiivinen tutkimusote koko tutkimusprosessin ajan.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) mainitsevat joustavuuden haastattelujen eduksi, sillä haastatteluissa on mahdollista tehdä muun muassa tarkentavia kysymyksiä, selventää haastateltavien vastauksia ja käydä rikasta keskustelua tutkittavasta ilmiöstä, jolloin mahdollistuu myös syvällinen ilmiön ymmärtäminen. Haastatteluissa hyödynnettiin ennalta laadittua haastattelurunkoa (liite 1), joka auttoi tutkijaa pitämään haastattelun valitussa teemassa (Eriksson & Kovalainen 2008) eli asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa, eikä esimerkiksi asiakaskokemuksen strategisessa suunnittelussa.

3.2.2 CIT-metodi

Sandersin (2002, 3–4) mukaan, jotta yksilöihin varastoitunutta monitasoista tietoa voidaan ymmärtää paremmin, olisi haastattelujen lisäksi hyvä soveltaa myös muita menetelmällisiä metodeja. Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen lisäksi tutkimuksen toteutuksessa sovellettiin CIT-metodia (*Critical Incident Technique*). CIT-metodi koostuu prosessinomaisesta sarjasta erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla on tarkoitus kerätä informaatiota ihmisten käyttäytymisestä (Flanagan 1954, 327). CIT-metodin perimmäisenä tavoitteena on tunnistaa haastateltavan tunnistamat merkitykselliset eli kriittiset tapahtumat (critical incidents), joita tässä tutkimuksessa ovat asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteet. Metodien hyödyntäminen siis auttaa luomaan kokonaisvaltaisemman kuvan tutkittavasta ilmiöstä, mikä puolestaan auttaa ilmiön syvällisemmässä ymmärtämisessä (Bitner, Booms & Tetreault 1990, 73).

CIT-metodi juontaa juurensa psykologiasta, mutta sitä hyödynnetään laajasti eri tutkimussuuntauksissa, sillä se on joustava ja eri tutkimusasetelmiin soveltuva tutkimusmetodi (Flanagan 1954). Markkinoinnissa CIT-metodia on hyödynnetty pääsääntöisesti palvelututkimuksen kontekstissa (Bitner ym. 1990). Metodi soveltuu tutkimusilmiön tutkimiseen sen eksploraatiivisen luonteensa vuoksi (Flanagan 1954), sillä myös tässä tutkimuksessa on induktiivinen ja eksploraatiivinen tutkimusote.

3.2.3 Aineiston keruu ja kuvaus

Haastateltavien valinnassa käytettiin viittä valintakriteeriä (ks. taulukko 4), jotka pohjautuvat tutkimuksen keskeisiin rajauksiin. Valintakriteereitä olivat organisaation strategia, haastateltavan työtehtävät organisaatiossa, yrityksen koko ja toiminta-alue sekä organisaation toimiminen kuluttajamarkkinoilla. Yksi keskeisimmistä valintakriteereistä pohjautui maantieteelliseen rajaukseen, joten haastateltavia valittiin vain Suomessa toimivista organisaatioista. Toinen keskeinen valintakriteeri oli asiakaskokemuksen rooli osana organisaation strategiaa. Toinen valintakriteeri auttoi tutkijaa seulomaan kaikista Suomen markkinoilla toimivista organisaatioista sellaiset, jotka ovat määritelleet asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa. Valintakriteeri oli perusteltu, sillä uskottiin, että sellaisissa organisaatioissa, joissa asiakaskokemus on määritetty osaksi strategiaa, on myös enemmän kokemuksia ja näkemyksiä asiakaskokemuksen johtamisesta.

Taulukko 4. Haastateltavien valintakriteerit

Valintakriteeri	Määritelmä
Strategia	-Asiakaskokemus on selkeästi määritetty strategiseksi painopisteeksi organisaation verkkosivuilla
Rooli	-Johtotehtävässä työskentelevä toimihenkilö -Vastuualueena asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen
Yrityskoko	-Suuret ja keskisuuret yritykset
Markkinat	-Kuluttajamarkkinat -B2C-asiakaskokemus
Toiminta-alue	-Organisaation toiminta-alueena Suomi

Tutkimukseen valittiin johtohenkilöitä, jotka ovat vastuussa asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamisesta. Osa haastateltavista kertoivat olevansa myös vastuussa strategisesta suunnittelusta, mutta tämä näkökulma rajattiin tarkoituksella pois. Ilmiön ymmärtämisen kannalta oli tärkeää haastatella toimihenkilöitä, joilla on kokemusta

asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamisesta. Haastattelevat toimivat asiakaskokemuksen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvissä päällikkö- ja johtotehtävissä. Yksi valintakriteereistä oli myös, että haastattelijan tuli työskennellä keski- tai suuressa organisaatiossa, joka toimii kuluttajamarkkinoilla. Tutkimukseen valittiin toimihenkilöitä yksityiseltä ja julkiselta sektorilta, sillä tämän uskottiin antavan monipuolisen ja kokonaisvaltaisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Toisaalta asiakaskokemuksen johtamista ei ole tutkittu julkisten organisaatioiden kontekstissa, joten tämän uskottiin tuovan uutta kontribuutiota markkinointitieteeseen

Potentiaalisten haastateltavien löytymisen jälkeen haastateltavia lähestyttiin LinkedIn-verkkoyhteisöpalvelussa, sähköpostitse tai soittamalla suoraan kyseiselle henkilölle. Ennen haastattelujen sopimista jokaiselta haastateltavalta varmistettiin hänen olevan vastuussa asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamisesta organisaatiossa sekä avattiin tutkimusaihetta varmistukseksi henkilön sopivuudesta haastateltavan rooliin. Kaikki haastateltavat olivat tutkijalle ennestään tuntemattomia.

Ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin pilottihaastattelu, jonka tavoitteena oli testata asetettujen haastattelukysymysten toimivuus. Tavoitteena oli varmistua, että asetetut haastattelukysymykset auttavat tutkijaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Pilottihaastattelun varhainen toteuttaminen oli kriittistä myös teoreettisen viitekehyksen muodostamisen kannalta, sillä se antoi suuntaviivoja teoreettisen kehikon rakentamiselle. Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen sähköpostitse haastattelijaille, jolloin haastateltavat olivat etukäteen perehtyneet aiheeseen. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan haastateltavien perehtyminen tutkimuskysymyksiin ja tutkittavaan teemaan parantaa mahdollisuutta saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä haastattelun aikana.

Taulukkoon 5 on koottu toteutetut haastatteluiden tiedot. Tutkimuksessa toteutettiin kaikkiaan 11 haastattelua pilottihaastattelu mukaan lukien. Kaksi haastateltavaa yhdestätoista työskentelevät samassa organisaatiossa, mutta tällä ei uskottu olevan vaikutusta tutkimustuloksiin, sillä tutkimuksessa tutkittiin johdon subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä. Kaikki haastattelut toteutettiin videohaastatteluina talven 2020 ja kevään 2021 aikana Microsoft Teams –sovelluksen kautta. Keskimääräinen haastattelun kesto oli noin 55 minuuttia.

Taulukko 5. Toteutetut haastattelut

Haastateltava	Toimiala	Ajankohta	Kesto
A (pilotti)	Vähittäiskauppa	7.12.2020	48 min
B	Finanssiyritys	11.12.2020	51 min
C*	Vähittäiskauppa	18.12.2020	57 min
D	Elintarvikeyritys	29.12.2020	50 min
E*	Vähittäiskauppa	29.1.2021	59 min
F	Julkinen organisaatio	1.2.2021	52 min
G	Julkinen organisaatio	2.2.2021	63 min
H	Julkinen organisaatio	3.2.2021	54 min
I	Julkinen organisaatio	11.2.2021	55 min
J	Julkinen organisaatio	17.2.2021	52 min
K	Ravintolapalvelut	31.3.2021	53 min

*Haastateltavat ovat samasta yrityksestä.

Haastattelut aloitettiin avaamalla tutkimusilmiötä, tutkimuksen tavoitetta ja tutkimusongelmaa, jotta haastateltavalle muodostui selkeä käsitys haastattelun tavoitteista. Tämän jälkeen pyydettiin nauhoituslupa litterointia ja analysointia varten. Ennen nauhoituksen alkamista haastateltaville taattiin anonymiteetti. Anonymiteetin takaamisella haluttiin pitää haastatteluissa ilmennyt arkaluontoinen tieto salassa ja toisaalta anonymiteetin uskottiin auttavan haastateltavaa avaamaan syvällisemmin kokemuksiaan ja tulkintojaan. Tämän vuoksi haastateltavat esiintyvät nimettöminä tässä tutkimuksessa.

Haastatteluja varten laadittiin haastattelurunko (ks. liite 1), joka koostui aiheen pohjustuksesta, haastattelukysymyksistä (teemahaastattelu) ja CIT-metodista, joka toteutettiin haastattelun lopuksi. Haastatteluissa kuitenkin tehtiin myös tarkentavia kysymyksiä, jotka auttoivat tutkijaa ymmärtämään paremmin tutkittavaa aihetta. Tutkimusilmiötä haluttiin tulkita eri näkökulmasta, jotta saataisiin luotua mahdollisimman syvä ymmärrys. Tämän vuoksi haastattelussa kysyttiin tarkentavia

kysymyksiä hyödyntäen eri verbejä esimerkiksi mikä ”*hidastaa*”, ”*vaikeuttaa*”, ”*estää*” ja ”*edistää*” asiakaskokemuksen operatiivista johtamista?

Aineisto alkoi saturoitumaan seitsemännen haastattelun kohdalla, mutta haastatteluja jatkettiin, sillä haluttiin haastatella yksityisten organisaatioiden lisäksi myös julkisia organisaatiota ilmiön ymmärtämiseksi kokonaisvaltaisesti. Kaikki haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen toteuttamisen jälkeen. Litteroitua aineistoa oli kaikkiaan 115 tekstisivua (Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1,5).

3.4 Aineiston analysointi ja tulkinta

Analysointiprosessi aloitettiin jo aineistonkeruuvaiheessa. Alustavaa aineiston analysointia tehtiin kaikissa aineistonkeruuvaiheissa haastattelujen toteutuksesta aineiston litterointiin asti. Belk ym. (2013) korostavatkin, että laadullisessa tutkimuksessa usein aineistonkeruu, analyysiprosessi ja tulkinta limittyvät toisiinsa. Tutkimusprosessi ei ole lineaarinen, sillä tutkija voi edetä edestakaisin eri tutkimusvaiheiden välillä (Vaismoradi, Jones, Turunen & Snelgrove 2016 102–102). Tulkintoja ja analysointia tehtiin myös haastatteluiden aikana, jolloin omia havaintoja ja tulkintoja kirjattiin haastattelujen aikana ja heti päätyttyä. Alustavassa analyysissä sisällönanalyysillä tunnistettiin alustavasti toistuvia teemoja, jotka nousivat haastatteluiden edetessä.

Aineistonkeruusta siirryttiin aineiston litteroimiseen tekstimuotoon. Litteroinnin jälkeen alkoi varsinainen aineiston analysointi. Analyysi toteutettiin koodaamalla aineisto ATLAS.ti-ohjelman avulla. Ohjelma toimi tutkijan työkaluna analysoinnissa, sillä se soveltuu laadullisen aineiston systemaattiseen koodaamiseen. Analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä ja temaattista analyysiä. Tutkimusmenetelmät soveltuivat tutkijan mielestä tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin (Eriksson & Koistinen 2005, 30), sillä jo alustavassa analyysissä tunnistettiin toistuvia teemoja.

Temaattisen analyysin valinta on myös perusteltu, sillä analyysimenetelmä soveltuu temahaastattelujen analysoimiseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Analyysimenetelmän tavoitteena on tunnistaa keskeisiä toistuvia teemoja tutkimusaineistosta (Braun & Clarke 2006, 79), mikä käytännössä tapahtuu tunnistamalla keskeisiä merkityksiä, koodaamalla aineistoa systemaattisesti sekä kuvaamalla sosiaalista

todellisuutta tunnistettujen teemojen kautta (Vaismoradi ym. 2016, 100–101). Teemoilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan usein toistuvia pienempiä kokonaisuuksia, jotka voidaan ryhmitellä osaksi isompaa kokonaisuutta (Vaismoradi ym. 2016, 100–101).

Analyysin tavoitteena oli tunnistaa asiakaskokemuksen operatiiviseen johtamiseen liittyviä haasteita teemoittelun keinoin. Kaikkia mahdollisia haasteita ei otettu huomioon aineiston suuren laajuuden vuoksi, joten kaikista keskeisemmät ja kriittisimmät haasteet tunnistettiin CIT-metodin avulla. Analyysiprosessin edetessä huomattiin, että haasteet ja niiden näyttäytyminen asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa voitiin jakaa kahteen teemakokonaisuuteen. Temaattiselle analyysille on myös ominaista, että teemat voidaan jaotella ylä- ja alateemoiksi (Vaismoradi ym. 2016, 101), mikä toteutui myös tässä tutkimuksessa. Asiakaskokemuksen johtamisen kirjallisuus auttoi tutkijaa hahmottamaan asiakaskokemuksen johtamisen prosessia, mutta etukäteistietoa haasteista tutkijalla ei ollut, sillä tutkimusilmiön tutkimus on vähäistä. Tieteenfilosofisten oletusten pohjalta analysointiprosessia ohjasi induktiivinen eli aineistolähtöinen tutkimusote. Teemojen annettiin nousta vapaasti aineistosta analyysin aikana, ja teemojen analysoimisessa hyödynnettiin induktiivista päättelyä (Järvensivu & Törnroos 2010, 101). Teemat eivät kuitenkaan nousseet itsestään, vaan tutkijalla oli kriittinen rooli toistuvien teemojen tunnistamisessa (Braun & Clarke 2006, 80).

Ennen varsinaista analysoinnin aloittamista tutkija perehtyi aineistoon lukemalla aineisto huolellisesti useampaan kertaan, mitä voidaan pitää temaattisen analyysin ensimmäisenä vaiheena (Braun & Clarke 2006, 87). Huolellisen aineistoon perehtymisen jälkeen seurasi viidestä analyysikierrroksesta koostuva analyysi. Ensimmäisellä analysointikierroksella tunnistettiin ja koodattiin sellaiset kohdat, joissa haastateltava kertoi tietystä haasteesta tai vaikeudesta, jonka hän työssään koki. Koodaamisella tarkoitetaan tutkimuksen kannalta merkityksellisten huomioiden tekemistä korostamalla sanoja, lauseita, virkkeitä tai kokonaisia kappaleita värillä sekä tekemällä oheen sanallisia merkintöjä ja muistiinpanoja. Koodaaminen toisaalta auttaa tutkijaa tiivistämään tutkimusaineiston, mutta myös löytämään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Vaismoradi ym. 2016, 104). Tavoitteena oli tunnistaa haastateltavien kokemia ja tulkitsemia haasteita, joista osa oli helposti tunnistettavissa aineistosta, ja osa vaati syvällisempää aineiston analysointia. Tässä vaiheessa koodattiin lauseita, virkkeitä ja kokonaisia tekstikappaleita koodisanalla ”haaste”.

Toisella analysointikierröksellä aineisto käytiin syvällisemmin läpi tunnistuen keskeisiä teemoja, kuten ”yrityskulttuuri, organisaatorakenne ja resurssit”. Toisella analysointikierröksellä ei vielä tunnistettu ylä- ja alateemoja, mutta löydettiin lisää haasteita syvällisemmän perehtymisen ansiosta. Kolmannella aineiston analysointikierröksellä tutkija tunnsti, että keskeiset haasteet voidaan jakaa ylä- ja alateemoihin eli sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin. Neljännellä analyysikierröksellä tutkijalle alkoi syntyä kokonaiskuva tutkimustuloksista, jolla oli kriittinen vaikutus myös tutkimuskysymysten ja tutkimustehtävän uudelleenmäärittelyn kannalta. Tässä vaiheessa tutkija myös alkoi tunnistamaan, mitkä haasteista vaikeuttavat asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen eri toimintoja ja miten haasteet ilmenevät eri toiminnoissa.

Viidennellä analyysikierröksellä koodatut sitaatit käytiin vielä teemoittain läpi ja tutkimustulokset kirjattiin tutkimusraporttiin. Tutkimusraportissa kuvattiin kirjallisessa muodossa analyysissä tunnistetut teemat (Braun & Clarke 2006, 87). Tutkimusraporttiin sisällytettiin aineistosta valitut sitaatit, joiden tarkoituksena on avata lukijalle analysoituja teemoja. Tutkijan tavoitteena oli vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin analysoidun tutkimusaineiston, omien tulkintojen ja teoreettisen viitekehyksen vuoropuhelun keinoin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Taulukko 6. Esimerkki temaattisen analyysin koodauksesta

Sitaatti	Koodit	Alateema (aineistolähtöinen)	Yläteema (teorialähtöinen)
<i>”Asiakaskokemus jonka meiltä saa on epätasalaatuinen, epätasainen eli se ei oo meillä tarpeeksi hyvällä meidän prosesseissa, kulttuureissa tai meidän ihmisten selkärangassa et mikä on se tavoiteltava asiakaskokemus. (E)</i>	Ajatusmaailma Ajatusmalli Toteuttaminen Asiakaspolku Vaikeuttaa Kulttuuri Prosessit	Sisäinen haaste: yrityskulttuuri	Asiakas- kokemuksen toteuttaminen
<i>Ehkä se yks haaste on se minkä sanoinkin se, että niitä kehitettäviä asioita ja mahdollisuuksia on niin paljon. Ja toisaalta se että sieltä pitää osata ne konkreettisimmat tai ehkä niin että siellä on niitä konkreettisia helppoja voittoja että sellasia isompia kehityskohteita ja niitä sitten viedään määrätietosesti eteenpäin. (D)</i>	Kehittäminen Priorisointi Resurssi Osaaminen	Sisäinen haaste: Resurssi (ssaaminen)	Asiakas- kokemuksen kehittäminen

Taulukossa 6 on esitetty esimerkkejä temaattisen analyysin koodauksesta. Teemoiksi tunnistettiin johdon kokemia haasteita asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen yhteydessä. Aineiston teemoittelussa tutkija tunnsti haasteista hierarkiatasoja eli ylä- ja alateemoja, joista yläteemoiksi tunnistettiin sisäiset haasteet ja ulkoiset haasteet, jotka jaoteltiin vielä alateemoihin. Ylä- ja alateemat sitten linkitettiin asiakaskokemuksen johtamisen teoreettiseen viitekehykseen. Vaismoradin ym. (2016, 106) mukaan temaattisen analysoinnin yhteydessä onkin suotavaa ensiksi tunnistaa teemat aineistolähtöisesti ja vasta myöhemmin linkittää ne teoriaan.

4 ASIAKASKOKEMUKSEN OPERATIIVISEN JOHTAMISEN HAASTEET

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen alussa asetettuun tutkimuskysymykseen ”*Mikä vaikeuttaa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista?*”. Tutkimusaineistosta tunnistettiin haasteita, jotka vaikeuttavat asiakaskokemuksen operatiivista johtamista. Aineiston temaattisen analyysin yhteydessä tunnistettiin, että eri asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen toiminnoille ovat tyypillisiä tietyt haasteet. Tunnistetut haasteet jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin. Sisäiset haasteet syntyvät organisaation sisäisistä tekijöistä, kun taas ulkoiset haasteet ovat seurausta organisaation ulkopuolisista tekijöistä. Sisäisiä haasteita ovat organisaatorakenne, yrityskulttuuri ja resurssit. Ulkoisia haasteita ovat asiakkaat, toimintaympäristö ja kumppanit. Seuraavaksi käydään läpi asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteet toimintokohtaisesti, minkä vuoksi alaluvut on jaettu asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen toiminnoittain. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan seuraavassa järjestyksessä: (1) määritetyn asiakaskokemuksen käytäntöön viemisen haasteet, (2) tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttamisen haasteet, (3) asiakaskokemuksen mittaamisen haasteet ja (4) asiakaskokemuksen kehittämisen haasteet. Lopuksi tutkimustuloksista tehdään yhteenveto ja johtopäätökset.

4.1 Asiakaskokemuksen vieminen käytäntöön

Asiakaskokemuksen johtamisen ensimmäinen vaihe on asiakaskokemusstrategian ja tavoiteltavan asiakaskokemuksen määrittely (Ceesay 2020; Schmitt 2003 Shaw & Ivens 2002). Strategisen suunnittelun jälkeen tavoiteltava asiakaskokemus on jalkautettava eli vietävä onnistuneesti käytäntöön operatiiviselle tasolle (Mintzberg 1987). Asiakaskokemuksen viemistä käytäntöön vaikeuttaa yrityskulttuurin perinteiset asenteet ja ajatusmallit, vähäiset resurssit ja siiloutunut organisaatorakenne. Seuraavaksi tarkastellaan, miten edellä mainitut haasteet vaikeuttavat asiakaskokemuksen viemistä käytäntöön.

4.1.1 Yrityskulttuuri ja muutosvastarinta

Yrityskulttuuri sisältää organisaation yhteiset asenteet, arvot, ajatus- ja toimintamallit (Jones & Jones 2013). Perinteinen yrityskulttuuri, jossa asioita tarkastellaan esimerkiksi sisäisten toimintojen ja prosessien tai kustannusten kautta hankaloittaa asiakaskokemuksen viemistä strategisesta tasosta käytäntöön. Useampi haastateltava totesi myös, että vaikka organisaatiossa ymmärretään, että asiakkailla on kriittinen rooli liiketoiminnan menestymisen kannalta, asiakaskokemuksen tärkeyttä kuitenkin vähätellään. Schmitt (2003, 43) tuokin esille, että useissa organisaatioissa edelleen saatetaan tarkastella asioita muista kuin asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemukseen kohdistuvaa vähättelyä ja ennakkoluuloa esiintyy kaikilla organisaatiotasoilla. Pahimmassa tapauksessa asiakaskokemus ei jalkaudu kaikissa organisaation toiminnoissa, yksiköissä tai funktioissa.

Yrityskulttuuri tarkoittaa myös organisaation tapaa sanoittaa asioita ja puhua asioista tietyllä tavalla (Jones 2013). Yksi haasteista liittyy asiakaskokemuksen sanoittamiseen. Maklan ym. (2017) mukaan asiakaskokemuksen käsitteen moninaisuus voi vaikeuttaa asiakaskokemuksen jalkauttamista. Käsitteen hajanaisuuden lisäksi asiakaskokemuksen moniulotteisen luonteen vuoksi (Verhoef ym. 2009; De Keyser ym. 2015; McColl-Kennedy ym. 2015) haastateltavien mukaan asiakaskokemus voi tarkoittaa eri asioita jopa organisaation sisällä, mikä on osasyynä jalkauttamisen vaikeudelle. Tällöin tavoiteltavan asiakaskokemuksen vieminen käytäntöön tarkoittaa myös ajattelu- ja toimintatapojen muuttamista, jotta saadaan koko organisaatiossa jaettu ymmärrys tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta. Jalkauttamisen yksi keskeisimmistä tavoitteista on yhteisymmärryksen rakentaminen koko organisaatiossa (Li ym. 2008). Haastateltavien mukaan useita vuosia vallalla olevia ajatus- ja toimintatapoja on vaikeaa ja hidasta muuttaa, mikä hidastaa tavoiteltavan asiakaskokemuksen jalkauttamista organisaatiossa. Haastateltavien mukaan haasteeksi myös muodostuu sellaisten työntekijöiden sitouttaminen tavoiteltavaan asiakaskokemukseen, jotka eivät koe asiakaskokemusta merkitykselliseksi oman työnsä kannalta.

"Ihmiset jotka ovat joka päivä lähellä asiakasta ni miten se sit saadaan jokaisen yksittäisen ihmisen käytänteiksi, ni se on iso haaste. [...] Työntekijät on jatkuvasti siinä kassalla, ja sit välillä asiakkaatki voi olla tosi huonolla päällä

ja itse voivat olla huonolla päällä. Ollaa nii lähellä sitä asiaa, että sit siinä nousee tunteet pintaan ni sillo voi olla vaikee ymmärtää asiakaskokemuksen tärkeyttä siinä hetkessä.’’ (Haastateltava K)

Useampi haastateltava myös kertoi, että jalkauttamisessa haastavinta on muutosvastarinta. Hrebniak (2006, 13) painottaakin, että jalkauttamisessa on kyse muutoksesta, jolloin johdon on kyettävä johtamaan muutosta. Myös Peng & Litteljohn (2001) painottavat, että työntekijöiden asenteilla on kriittinen rooli jalkauttamisen onnistumisen kannalta. Tavoiteltavan asiakaskokemuksen jalkauttaminen yleensä tarkoittaa muutosta, mikä aiheuttaa työntekijöissä epätietoisuutta ja pelkoa. Lisäksi muutosvastarintaa esiintyy myös, koska työntekijät ovat tottuneet toimimaan tietyllä tavalla, eivätkä ole halukkaita muuttamaan omia ajatus- ja toimintamallejaan. Haastateltava B toi esiin, että asiakaskokemuksen viemisessä organisaatiossa eteenpäin vaikeinta on henkilöstön muutosvastarinta, kun henkilöstö ei usko muutoksen tärkeyteen oman työnsä kannalta.

’’Kyllähän tää haastaa johtamista ja me halutaan tehdä lyhyellä aikavälillä muutostarpeiden esiintuomista. Tää herättää huolta ja selvästi organisaatiossa mietitään miten mun käy. Vaihtuuko mun tehtävät, tapahtuuko tässä organisaatiomuutosta. Sitä se on aika haasteellista et saadaa muutosjohtaminen mukaan tärkeisiin muutoksiin koska eihän ne asiat näyttäydy siellä asiakkaille asiakasrajapinnassa, jos meillä toiminta ei oikeesti muutu.’’ (Haastateltava G)

’’Vanhat rakenteet, historian painolasti vanhoista toimintamalleista ja vanhasta kulttuurista, josta pyristelemme eroon. Ihan perus muutosjohtamiseen liittyvät asiat, muutosvastarinta ehkä osittain.’’ (Haastateltava E)

Asiakaskokemuksen jalkauttamista vaikeuttaa yrityskulttuurista peräisin olevat asenteet ja ennakkoluulot asiakaskokemusta kohtaan, joita esiintyy kaikilla organisaatiotasoilla keskijohdosta asiakasrajapintaan asti. Jalkauttamisessa ei ole kyseessä vain tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta viestiminen, vaan johdolla on myös oltava kyvykkyyttä johtaa muutosta. Seuraavaksi avataan asiakaskokemuksen jalkauttamista vaikeuttavia haasteita, jotka liittyvät resursseihin eli henkilöstöön ja osaamiseen.

4.1.2 Henkilöstön ja osaamisen vähäisyys

Strategian vieminen käytäntöön vaatii myös paljon resursseja, kuten osaamista (Peng & Litteljohn 2001). Moni haastateltava kertoi jalkauttamisen olevan työläs ja pitkä prosessi, joka vie paljon aikaa. Tutkimustulosten perusteella asiakaskokemuksen viemistä käytäntöön vaikeuttaa puutteellinen osaaminen. Johdon on vaikeaa sanoittaa asiakaskokemusta, kun asiakaskokemukselle on useita eri määritelmiä ja se voi tarkoittaa eri asioita organisaation sisällä. Tällöin johdon on vaikeaa viestiä ja luoda yhteisymmärrys tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta. Esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskenteleville työntekijöille on viestittävä eri käsitteillä ja termeillä sama asia, kuin keskijohdolle. Johtajien vaikeus sanoittaa ja viestiä asiakaskokemuksesta linkittyy myös asiakaskokemuksen abstraktiin luonteeseen, jolloin johdon on vaikeaa puhua asiakaskokemuksesta käytännön läheisesti ilman johtamisjargonia.

” Tätä sisäsestikkin moneen kertaan mietitään, et se tarkoittaa eri puolilla eri asiaa tai eri ihmisille eri asiaa ja sit me ollaa mietitty sitä et miten me se yhtenäistettäis tai pystyttäis kommunikoimaa nii et se ois itsestään selvää mitä se tarkoittaa. Se on aika vaikee tehtävä. ”(Haastateltava E)

”Meillä ehdottomasti vaikeinta on se, että saadaan kaikki kuitenkin puhumaan sitä samaa tarinaa ja saadaan kaikki jalkautettua samalla tavalla. Ja se, että me jokaselle saadaan tää ajatus, että kuinka tärkeetä se asiakkaan kohtaaminen, se ensi kohtaaminen on. Miten se tehdään. ” (Haastateltava B)

”Pitää osata olemaan semmonen tulkki ja vähä eri kieliä puhua eri tavalla. Pitää pystyy tajuamaan miten ne asiat menee et ne ei jää sit et ”hei tää on jotai strategiaa en mä tajuu tästä, tää ei kuulu mulle” et se pitää osata sanottaa oikeella tavalla. ” (Haastateltava F)

”Miten me saatas tää tieto vietyä kaikille ja sit niin et se on ymmärretäävää ja sit niin et se menee lopulta käytäntöön, ni ehkä se on semmonen myös niinku hankala kohta meillä. ” (Haastateltava K)

Asiakaskokemuksen viemistä käytäntöön vaikeuttaa puutteellisen osaamisen lisäksi myös puute työntekijöistä. Esimerkiksi haastateltava F kertoi, että asiakaskokemuksen vieminen käytäntöön on vaikeaa, koska se on vain hänen vastuullaan. Haastateltavan mukaan on tärkeää, että jalkauttamista koordinoi useampi johtohenkilö. Mikäli asiakaskokemuksen vieminen käytäntöön on vain yhden toimihenkilön, kuten asiakaskokemuspäällikön vastuulla, niin jalkauttaminen on hyvin haastavaa ja aikaa vievää etenkin, jos kyseessä on suuri organisaatio.

Haastateltavien F ja G mukaan yksi syistä, miksi asiakaskokemuksen jalkauttaminen on vain yhden tai muutaman henkilön vastuulla johtuu osittain organisaation puutteellisista resursseista, kun organisaatiolla ei ole budjettia palkata lisää vastuuhenkilöitä. Toisaalta syynä on myös osittain yrityskulttuuri, kun ei haluta käyttää resursseja eli työvoimaa ja rahaa asiakaskokemukseen. Hrebniak (2006) korostaa, että onnistuneen jalkauttamisen kannalta jokaisella organisaatiotasolla on oltava henkilö, joka koordinoi ja on vastuussa jalkauttamisesta. Jalkauttamista vaikeuttaa myös tietynlainen organisoituminen, jota avataan seuraavaksi.

4.1.3 Siiloutunut organisaatorakenne

Organisaatorakenne on organisaation tapa toimia sisäisesti. Organisoituminen määrittää, millaisia eri toimintoja, vastuita ja työtehtäviä organisaatiolla on (Galbraith, 1987; Greenberg, 2011). Tutkimusaineiston perusteella asiakaskokemuksen viemistä käytäntöön hankaloittaa erityisesti siiloutunut organisaatorakenne. Kaikkiaan seitsemän haastateltavaa kertoivat organisaatorakenteen olevan haaste heidän työssään.

''Hyvin voimakas siiloutunut organisaatio, jossa jokainen osa optimoi oman tuloksensa ja oman tekemisensä, jolloin ei kovin herkästi huolita sitten muitten kanssa yhteistyötä ja ei nähdä muiden tekemistä tärkeänä.'' (Haastateltava H)

''Ei-asiakaskeskeinen organisoituminen et ollaan organisoiduttu hyvin hierarkkisesti tai tosi vahvoissa siiloissa. Kaikki sen tyyppinen kyllä haastaa. Et sit taas mitä lähemmäs päästään semmosta asiakaskeskeistä organisoitumista,

joka käytännös tarkoittaa sitä et kaikki prosessit on organisoitunut asiakasarvon luomisen ympärille.” (Haastateltava E)

Tutkimusaineiston perusteella erityisesti toiminto- ja tulosityksikkörakenne vaikeuttavat tavoiteltavan asiakaskokemuksen viemistä käytäntöön. Toiminto- ja tulosityksikkörakenteissa tyypillisesti toiminnot ja tulosityksiköt toimivat toisistaan erillään, jolloin vaarana on organisaation siiloutuminen. (Jones 2013). Tällöin toimintojen tai yksiköiden välinen yhteistyö, kommunikointi ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen on vähäistä tai sitä ei ole lainkaan. Haastateltavat F ja K kertoivat, että tulosityksikkörakenne on vaikeuttanut asiakaskokemuksesta viestimistä käytäntöön, kun yksiköt toimivat hyvin itsenäisesti.

”Jos niinku tietyl tapaa tosi korkeella siellä hierarkiassa tai organisaatiossa on jo niitä siiloja ja sitä siiloutumista ni kyllähä se vaikeuttaa sitä sitten niitten alempana organisaatiossa toimivien yhteistoimintaa koska tavoitteet tulee ylhäältä, tavoitteet määritetään ja valutetaan niin sanotusti alaspäin. Jos toimintojen tavoitteet on kovin erilaiset eikä niissä oo yhteist linjaa niin sitten ne tiimit toteuttaa sitten kovin erinäkökulmasta niitä asioita.” (Haastateltava J)

Hrebniak (2006, 13) korostaakin, että yksi strategian jalkauttamisen haasteista on riittämätön viestintä. Siilomainen organisaatorakenne hankaloittaa myös yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen (March & Simon 1958). Toiminnot tai yksiköt helposti eriytyvät yhteisistä asiakaskokemukseen liittyvistä tavoitteista, kun jokaisella toiminnolla tai yksiköllä on omat tavoitteensa. Toimintojen ja yksiköiden puutteellinen yhteistyö tai sen puuttuminen kokonaan vaikeuttaa ja voi jopa kokonaan estää asiakaskokemuksen viemisen käytäntöön. Yhteistyön vähäisyys tai puute aiheuttaa sen, että toiminnoissa ja yksiköissä ei ole yhteistä ymmärrystä tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta.

”Kun katsotaan sähköpostien lukijamääriä avanneita, mitä me laitetaan, niin nehän on erittäin huonoja. Et se on haastavaa, et jotkut on tottunu saamaan se viesti omalta organisaatioltaan, ni sitkun me ollaa tää ryhmä ni ei otetakaan tätä ryhmän viestiä vastaan tai ei viedä sitä sinne (yksikköön). Et mun työssä se on aina jotenkin suurin haaste varmaan, että miten me saadaan läpi se sinne,

kun on totuttu siihen, että vois sanoa käskyjä tai viestejä otetaan omasta yksiköstä. Et miten me saatais se viesti läpi sinne'' (Haastateltava B)

"Et yks haaste mikä tähän vielä ehkä liittyy tähän asiakaskokemuksen johtamiseen varsinkin tämmöses organisaatorakentees ni kuinka se tieto sit saadaan aina sinne työntekijälle saakka." (Haastateltava K)

''... et on nimellisesti otettu se asiakaskokemustiimi sinne, mutta he puuhailee sit omiansa eikä pääse oikeesti vaikuttamaan muihin tiimeihin tai jalkauttamaan sitä tietoa. Eikä ymmärretä myöskään niitä muitten tiimien tavoitteita ja muuta, et kaikki liittyy kaikkeen, niin sit kaikki jää irrallisiksi, koska ne ei oo näitisti kiinni toisissansa. [...] Ja sit se tiedonkulku on se haaste sit ku mejän pitää jotain saada sinne (yksikköön).'' (Haastateltava K)

Haastateltavan F mukaan organisoituminen vaikeuttaa asiakaskokemuksen viemistä käytäntöön, kun isossa organisaatiossa ei ole tarpeeksi jalkauttamisesta vastaavia henkilöitä. Hrebniak (2006, 13) korostaakin, että jokaisella organisaatiotasolla on oltava jalkauttamisesta vastaava henkilö, joka koordinoi jalkauttamista.

''Liittyy myös organisoitumiseen, et ei oo dedikoituja ihmisiä. Ois ihanteellista et jokaisella yksiköllä ois tukihenkilöitä tai mentoreita. [...] Et sais riittävän hyvän lähettiläsjengin siihen mukaan, et ois organisoiduttu niin et ois tietty hyvä porukka joka veis sitä asiaa eteepäin. Tää on ehkä enemmän siilomaisesti tää nykyinen tekeminen et se on tavallaan hirveen iso hidaste siinä.''' (Haastateltava F)

Asiakaskokemuksen jalkauttamista vaikeuttaa yrityskulttuuri, resurssivaje sekä siiloutunut organisaatorakenne. Organisaation jäsenten vähättelevät asenteet ja ennakkoluulot hidastavat ja vaikeuttavat asiakaskokemuksen viemistä eteenpäin. Resurssivaje eli puutteellinen osaaminen vaikeuttaa yhteisen ymmärryksen rakentamista. Siiloutunut organisaatorakenne on taas yksi keskeisistä hidasteista asiakaskokemuksen viemisessä käytäntöön, kun toiminnot ja yksiköt eivät tee yhteistyötä keskenään ja asiakaskokemuksesta viestiminen on hankalaa. Seuraavaksi tarkastellaan asiakaskokemuksen toteuttamista vaikeuttavia haasteita.

4.2 Tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttaminen

Tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttamista vaikeuttavia sisäisiä haasteita ovat perinteinen yrityskulttuuri, resurssit eli järjestelmät ja organisaatorakenne, joka ei tue tavoiteltavaa asiakaskokemusta. Kumppanit ja lainsäädäntö ovat ulkoisia haasteita, jotka vähentävät organisaation mahdollisuutta kontrolloida asiakaskokemuksen toteuttamista. Seuraavaksi tarkastellaan tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttamista vaikeuttavia haasteita.

4.2.1 Perinteinen yrityskulttuuri

"Kyllä tämmöset vanhat asenteet on yks semmonen rajottava asia. Perinteinen tapa ajatella organisaatio ja prosessit edellä." (Haastateltava J)

"...jossei asiakasrajapinnassa oo ymmärrystä siitä minkälaista asiakaskokemusta me halutaa tehdä tai tunne sitä et kenelle me meidän toimintaa suunnitellaan ja mitä meidän asiakkaat meiltä odottaa ni on aika mahdoton onnistuu siinä." (Haastateltava C)

Yrityskulttuurilla on ratkaiseva rooli asiakaskokemuksen toteuttamisen kannalta. Homburgin ym. (2017) mukaan yrityskulttuuri on yksi asiakaskokemuksen johtamisen keskeisimmistä resursseista. Tutkimusaineiston perusteella asiakaskokemuksen toteuttamista hankaloittaa sellainen yrityskulttuuri, jossa ei tarkastella asioita asiakkaiden ja asiakaskokemuksen näkökulmasta, vaan esimerkiksi tehokkuuden näkökulmasta. Yrityskulttuuriin liittyviä haasteita esiintyy kaikilla organisaatiotasoilla keskijohdosta asiakasrajapintaan asti. Moni haastateltava kertoikin, että keskijohdon keskuudessa esiintyy asiakaskokemusta vähätteleviä asenteita ja uskomuksia.

"Kyl mä tunnistan sellasta näkemystä vielä et ei koeta sen tuovan mitään lisähyötyä tai arvoa että nyt vouhkataan jostain asiakaskokemuksesta." (Haastateltava H)

''Haastaa ne asenteet ja arvot. Just voi olla sitä vähättelevää asennetta asiakaskokemusta kohtaan. Välillä tulee semmosta vähättelyä. Ei haluta nähdä sitä painoarvoa siinä suhteessa, niin toi voi olla myös sellanen aseenteellinen ongelma, mikä hankaloittaa. Ettei ymmärretä sen tärkeyttä ihan bisneksenkin näkökulmasta.'' (Haastateltava K)

Johdon lisäksi myös alemmilla organisaatiotasolla työskentelevien työntekijöiden asenteet, arvot sekä ajatus- ja toimintamallit ovat keskeinen haaste haastateltavien mielestä. Etenkin, mitä kauempana asiakasrajapinnasta työntekijä työskentelee, niin sitä todennäköisemmin työntekijä ei ajattele ja toimi asiakaskeskeisesti. Haastateltavien mukaan tämä johtuu siitä, että työntekijä ei suoranaisesti kohtaa asiakkaita, jolloin tavoiteltavaan asiakaskokemukseen on hankalaa sitoutua. Tällöin työntekijä ei koe asiakaskokemusta merkitykselliseksi oman työnsä kannalta. Haastateltavien mukaan erityisesti näiden työntekijöiden ajatus- ja toimintamallien muuttaminen on haastavaa.

'' Esimerkiksi kun meillä varastossa joku pakkaa lähetykset, ni se, että miettiikö hän nyt siellä, et kun se asiakas avaa tän paketin, niin millaisen asiakaskokemuksen hän siitä saa. Väitän, että ei todennäköisesti tällä hetkellä, et ei ehkä ihan vielä jokaisessa asiassa oo mietitty sitä ihan loppuun asti.'' (Haastateltava C)

'' Vaikeinta on ehkä se et meillä on yhteinen ymmärrys ja näkemys sen asian merkityksellisyydestä. Meil on vahva asiantuntijorganisaatio, joka on hyvin substanssipainotteinen. Meil on paljon sen tyyppisiä ihmisiä jotka ovat sitä mieltä että se riittää kun me mennään lain mukaan oikein ja et mitä lisäarvoa tästä muka saadaan.'' (Haastateltava I)

Asiakaskokemuksen toteuttamisen etulinjassa ovat työntekijät, jotka kohtaavat päivittäin asiakkaita (Shaw & Ivens 2002). Tämän vuoksi asiakkaita kohtaavien työntekijöiden asenteet, ajattelu- ja toimintatavat ovat kriittisiä asiakaskokemuksen toteuttamisen kannalta. Jokainen haastateltava kertoi työntekijöiden perinteisten asenteiden, ajatus- ja toimintamallien vaikeuttavan tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttamista. Haasteena on myös työntekijöiden sitouttaminen, sillä moni työntekijä ei koe asiakaskokemusta

merkitykselliseksi asiaksi tai ei usko työnsä olevan merkityksellinen asiakaskokemuksen kannalta. Tällöin asioita ei tarkastella asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Tutkimusaineiston perusteella myös asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden keskuudessa esiintyy asiakaskokemuksen toteuttamista vaikeuttavia asenteita, ajatus- ja toimintamalleja. Etenkin, kun työntekijä on työskennellyt useita vuosia organisaatiossa, hän on tottunut ajattelemaan esimerkiksi prosessien tai tehokkuuden näkökulmasta eikä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Kaikki työntekijät eivät ole pystyneet sopeutumaan uudenlaiseen asiakaskokemuskeskeiseen ajattelutapaan. Myös pitkään organisaatiossa työskennelleet työntekijät helposti toimivat totutulla tavalla, eivätkä halua tai ole kiinnostuneita muuttamaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Työntekijöiden sitouttaminen tavoiteltavaan asiakaskokemukseen nähtiin isoksi haasteeksi erityisesti määräaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla.

” He on saattanu hakea töihin joskus vaikka varastomiehiks, ja nyt heistä on pitänytkin tulla yhtäkkiä nohevia asiakaspalvelijoita. Se roolin muuttaminen ei kaikilla oo onnistunut. [...] Ne suurimmat haasteet liittyy siihen, miten saa sitoutettua jokaisen yksilön jokaisella organisaation tasolla.” (Haastateltava A)

” Tää on se mä sanosin suurin haaste, kun me työskennellään myyjien kanssa, joista osa työskentelee pelkkää viikonloppua ja osa iltasin ja osalla saattaa olla hyvinkin pienet tunnint tai heidän päätoiminen asia on opiskelu tai jotain muuta mitä he elämässä tekeekään. Ja sit meidän kuitenkin pitäs saada heidät keskittymään täysillä siihen meidän asiaan ja tunnistamaan meidän asiakkaat ja heidän tarpeet.” (Haastateltava C)

”On totuttu toimimaan tietyllä tavalla. Ihmiset on niin mukavuuden halusia ja siin kiireen keskellä huomaa, että homma menee myös vanhalla tavalla.” (Haastateltava B)

”Meilläki on tosi paljon sellasia ammattilaisia jotka on ollu töissä pidempään kun sinä ja minä ollaa vanhoja eli ovat tehneet koko työuran täällä ni voi olla et on semmonen asenne et me ollaa aina tehty näin ja tää on se tapa jolla meillä tehdään.” (Haastateltava E)

Yrityskulttuuri on hyvin hitaasti muuttuva, joten vaikka asiakaskokemus on nostettu osaksi strategiaa, yrityskulttuurin muuttaminen ei tapahdu yhtä nopeasti, kuin strategian muuttaminen, sillä se on aikaa vievä ja monimutkainen prosessi (Schmitt 2003, 16). Tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttamisen kannalta yrityskulttuuri siis on kriittinen resurssi, mutta myös suuri haaste, mikäli se ei tue tavoiteltavaa asiakaskokemusta. Tutkimusaineiston perusteella, vaikka organisaatioissa on tunnistettu asiakaskokemuksen tärkeys strategisena kilpailuetuna, niin useita vuosia vallalla olleet asenteet, ajatus- ja toimintatavat edelleen ohjaavat työntekijöiden arjen tekemistä.

4.2.2 Järjestelmien hankaluus

Chenin & Popovichin (2013) mukaan teknologialla, kuten järjestelmillä on kriittinen rooli asiakaskokemusten toteuttamisessa eri kosketuspisteissä. Järjestelmät voivat kuitenkin myös vaikeuttaa asiakaskokemuksen toteuttamista, mikäli ne eivät tue tavoiteltavaa asiakaskokemusta. Haasteena ovat vanhanaikaiset järjestelmät, jotka on otettu käyttöön useita vuosia ennen tavoiteltavan asiakaskokemuksen määrittelyä. Esimerkiksi haastateltava C kertoi, että organisaatiossa käytössä olevan ERP-järjestelmän vuoksi myymälöissä on sijoitettu tietyt tuotteet sellaiseen paikkaan, josta asiakkaiden on hankalaa löytää tuotteet. Haastateltavan mukaan tämä vaikeuttaa tavoiteltavan asiakaskokemuksen luomista.

''Meil on rakennettu ERP-järjestelmää tietyllä tavalla, joka ei ehkä sitte taas tue sitä asiakaskokemusta. Esim. tietyt [...] tuotteet myydään meillä jostain syystä toisella osastolta, koska meidän ERP-järjestelmä tunnistaa ne kodintuotteiksi koska se brändi on kodin alueen brändi, mutta kuinka moni asiakas menee kodinosastolle etsimään sitä tuotetta. Et tietyn tyyppisiä haasteita on. Historiassa on tehty tiettyjä päätöksiä, joissa ei oo ehkä mietitty niinkään asiakasta vaan enemmän järjestelmiä.'' (Haastateltava C)

Haastateltavan E mukaan haasteena on myös henkilöstön palkitsemisjärjestelmän sitominen asiakaskokemukseen. Organisaation tavoitteena on tarjota saumaton asiakaskokemus offline- ja online-kanavissa, mutta haastateltavan mukaan molempien kanavien sitominen palkitsemisjärjestelmään on teknisesti lähes mahdotonta.

Palkitsemisjärjestelmällä on kuitenkin merkittävä rooli työntekijöiden motivoinnin ja sitouttamisen kannalta.

4.2.3 Organisaation kontrollin puute

Tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttamista vaikeuttaa myös kumppaneiden omistamat kosketuspisteet, joiden vuoksi organisaatiolla ei ole täyttä kontrollia asiakaskokemuksen toteuttamisessa. Kumppaneilla tarkoitetaan kaikkia niitä yhteistyökumppaneita, joiden kanssa organisaatio tekee yhteistyötä asiakaskokemusten toteuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa puhutaan jaetun asiakaspolun haasteesta, joka tarkoittaa sitä, että tietyssä kosketuspisteessä on mukana organisaation kumppani luomassa asiakaskokemusta. Tällaiset kosketuspisteet eivät ole täysin organisaation kontrolloitavissa (Lemon & Verhoef 2016),

Kumppaneiden omistamien kosketuspisteiden johtaminen on haasteellista, sillä ne eivät ole suoraan organisaation kontrolloitavissa, mutta ne silti voivat olla hyvinkin kriittinen osa asiakaspolkua ja asiakaskokemusta. Haastateltavan C mukaan jaetun asiakaspolun johtaminen on haastavaa, sillä yhteistyökumppanin työntekijöiden on sitouduttava tavoiteltavaan asiakaskokemukseen.

”...jos mietitään esimerkiksi [...] toimipistettä, niin siinä on töissä enemmän ihmisiä, jotka ei oo meidän palkkalistoilla ja sit asiakashan kuitenkin tulee meille, et ei hän tuu meidän kumppanille, joka sit on meidän vuokralainen. Se, että kun se ei oo pelkästään meidän omasta henkilöstöstä vaan myös koko henkilöstöstä kiinni, joka työskentelee meidän brändin alla.” (Haastateltava C)

” Mehän paljon tehään yhteistyötä erilaisten partnereiden kanssa, jotka on asiakkaan polulla tosi tärkeessä roolissa ja jotka asiakkaan silmin on osa meitä vaikka teknisesti on vaan kumppani ei mitään muuta.” (Haastateltava E)

”...että millai me varmistetaan että kolmas osapuoli joka tuottaa meille tietoa vaikka suoraan rajapintojen kautta niinku asiakkaalta niin että siel on hyvä

asiakaskokemus.” (Haastateltava I)

Julkisten organisaatioiden yksi keskeisimmistä ulkoisista haasteista, joka vaikeuttaa asiakaskokemuksen toteuttamista on lainsäädäntö. Lainsäädäntö ohjaa organisaation toimintaa. Esimerkiksi haastateltava G kertoi, että haasteena on, ettei lopputulema aina miellytä asiakkaita. Tavoiteltavan asiakaskokemuksen kannalta tämä on iso haaste, sillä organisaatio ei voi aina vaikuttaa lopputulemaan, sillä se joutuu toimimaan lainsäädännön mukaan. Haasteeksi muodostuikin positiivisen asiakaskokemuksen tuottaminen sellaisissa tilanteissa, kun asiakas on tyytymätön.

” Että kun asiakaskokemukseen tottakai vaikuttaa monenlaiset asiat, niin onko se että asia viipyy tai se lopputulema ei aina voi olla asiakkaita miellyttävä. Se ei voi olla sellanen mitä bisnespuolella nyten myydään ja asiakas on tyytyväinen. Me toimimme lainsäädännön pohjalta.” (Haastateltava G)

Asiakaskokemuksen tuottamista vaikeuttaa yrityskulttuuri, järjestelmät ja organisaation kontrollin puute toteuttamisen osalta. Yrityskulttuurilla on keskeinen merkitys asiakaskokemusten toteuttamisen kannalta, mutta vähättelevät asenteet, ei-asiakaskeskeisyys ja perinteiset ajatus- ja toimintamallit vaikeuttavat tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttamista, kun organisaatiossa toimitaan esimerkiksi tehokkuus tai prosessit edellä. Myös järjestelmät vaikeuttavat asiakaskokemuksen toteuttamista etenkin sellaisissa tilanteissa, kun ne eivät tue työntekijöiden sitouttamista tai hankaloittavat asiakaspolkua. Kontrollin puute syntyy, kun asiakaspolulla on myös kumppaneiden omistamia kosketuspisteitä tai kun lainsäädäntö ohjaa tekemistä.

4.3 Asiakaskokemuksen mittaamisen kompleksisuus

Lemonin ja Verhoefin (2016, 71) mukaan asiakaskokemusten mittaaminen on yksi tärkeimmistä asiakaskokemusten johtamisen toiminnoista. Myös useampi haastateltava, kuten D ja F korostivat mittaamisen tärkeyttä asiakasymmärryksen muodostamisen ja asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta. Asiakaskokemus on luonteeltaan moniulotteinen, jolloin myös mittaamisessa on otettava useita eri näkökulmia huomioon.

Yksi mittaamisen haasteista on se, että organisaatiot käyttävät liian yksinkertaisia mittareita, jotka eivät mittaa asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti (Shaw & Ivens 2002).

Tutkimusaineiston perusteella organisaatioissa päädytään käyttämään epärelevantteja mittareita puutteellisten resurssien (osaaminen ja budjetti) ja yrityskulttuurin vuoksi. Puutteellinen osaaminen ja budjetti sekä yrityskulttuuri vaikeuttavat oikeanlaisten mittareiden valintaa ja organisaatioissa saatetaan käyttää sellaisia mittareita, jotka eivät mittaa asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti.

Asiakaskokemuksen mittaamisen seuranta vaikeuttaa mittaamistulosten epäluotettavuus. Haastateltavien mukaan erityisesti liian yksinkertaisten mittareiden käyttö, siiloutunut organisaatorakenne ja kumppaneiden omistamat kosketuspisteet vaikeuttavat luotettavien mittaamistulosten saamista. Lisäksi asiakkaiden mittareiden ymmärtäminen ja vastaamisaktiivisuus vaikeuttavat mittaamistuloksiin luottamista.

4.3.1 Mittareiden valinta ja käyttö

Asiakaskokemuksen mittaamista vaikeuttaa relevanttien mittareiden valinta ja käyttöönotto. Oikeanlaisten mittareiden valintaa vaikeuttaa osaamisen ja budjetin puutteellisuus sekä yrityskulttuuri. Uusiin järjestelmiin ja mittareihin ei haluta investoida, sillä niiden ei nähdä olevan kannattava investoinnin kohde. Haastateltava F kertoi, että yrityskulttuuri on vaikeuttanut oikeiden mittareiden valintaa ja käyttöönottoa. Haastateltavan mukaan organisaatioissa vallitsevien ajatus- ja toimintamallien takia organisaatioissa käytetään NPS-kyselyä mittarin helppouden vuoksi, vaikka se ei ole hänen mielestään optimaalisin asiakaskokemuksen johtamisen mittari.

Haastateltavan E mukaan puutteellisen osaamisen vuoksi organisaatioissa useimmiten valitaan liian yksinkertaisia mittareita mittaamaan asiakaskokemusta. Ongelmana on, että asiakaskokemuksen mittareista tiedetään vähän, minkä vuoksi ei osata valita oikeita mittareita. Relevanttien mittareiden valintaa vaikeuttaa myös asiakaskokemuksen abstrakti ja moniulotteinen luonne. Relevanttien mittareiden valinta on vaikeaa, kun ei tiedetä mitä ollaan ylipäätään mittaamassa.

”... se on haasteellista et osataan ottaa ne oikeet mittarit ja niitä sitten katsoa. Asiakaskokemustiedosta saatava data ei riitä vaan siinä meidän pitää yhdistää esimerkiksi sitä operationaalista dataa, joka voi olla vaikka meidän myyntidata, toimitusdata tälläiset ja katsoo sitten sieltä yhdistellä tätä dataa ja alkaa katsoa sitä korrelaatiota.” (Haastateltava D)

”Mittarit on tosi oleellises roolis, et pitää pystyy tunnistaan ne mittarit, joilla saa asiakaskokemusta johdettua proaktiivisesti. Et vaikeet on se et se on monimutkanen asia tai et siel on niin paljon vaihtoehtoja et se vaatii aika paljon osaamista.” (Haastateltava E)

Tutkimusaineiston perusteella osaamisen lisäksi myös järjestelmien puute ja rajallinen budjetti vaikeuttavat uusien mittareiden valintaa ja käyttöönottoa. Uusiin järjestelmiin ja mittareihin investoiminen vaatii rahaa, jolloin helposti pysytään vanhoissa mittareissa. Mittareiden valinnan lisäksi myös luotettavien mittaamistulosten saaminen on keskeinen asiakaskokemuksen mittaamisen haaste.

4.3.2 Mittaamistulosten luotettavuus ja asiakasymmärrys

Luotettavien mittaamistulosten saamista vaikeuttaa väärin mittareiden käyttö, osaaminen, budjetti, organisaatorakenne, yrityskulttuuri sekä asiakkaat ja kumppanit. Epäluotettavat ja vääristyneet mittaamistulokset puolestaan vaikeuttavat asiakasymmärryksen kerryttämistä. Useampi haastateltava, kuten haastateltavat C, E ja F kertoivat, että mittaamista vaikeuttavat yksinkertaisten mittareiden, kuten NPS-kyselyn käyttö, sillä ne eivät tarjoa syvällistä ja kokonaisvaltaista kuvaa asiakaskokemuksesta. NPS-mittaria eli asiakassuosittelua onkin kritisoitu sen liiallisen yksinkertaisuuden vuoksi (Keiningham ym. 2007; Shaw 2008). Useassa organisaatiossa kuitenkin edelleen käytetään yksinkertaisia mittareita, joille haastateltavien mukaan syynä on resurssien, kuten rahan ja järjestelmien puute, mutta myös puutteellinen osaaminen ja yrityskulttuuri.

”Asiakaskokemusta mitataan väärillä mittareilla tai sitä mitataan pelkällä NPS:llä joka ei johda mihinkään, koska se ei anna sulle sellasta tietoo, jonka pohjalta sä voisit tehdä päätöksiä.” (Haastateltava E)

''Pitäs enemmänkin mitata monipuolisemmin et nythä se on vaa sitä joko sitä reaaliaikaista mikä on just se kokemus vaikka sen kohtaamisen jälkeen. [...] Et se on se heidän kokemus sinä päivänä Pitäs enemmä mitata myöskin sitä työntekijän kokemusta, ja sit se asiakaskeskeiseen kulttuurin sitoutuminen niinku tän tyyppisii mittareita. Ja sit prosessin tehokkuutta ja tän tyyppistä, et nää kaikki pitäs saada vielä paremmin yhteen et saatas kattavampi kuva asiakaskokemuksesta.'' (Haastateltava F)

Yksinkertaisten mittareiden lisäksi luotettavien mittaamistulosten saamista vaikeuttavat organisaatorakenne, yrityskulttuuri, asiakkaat ja kumppanit. Organisaatorakenne hankaloittaa asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista mittaamista, sillä toimintojen tai yksikköjen siiloutumisen vuoksi organisaatiossa ei aina käytetä samoja mittareita. Tämän vuoksi asiakaskokemuksesta ei saada kokonaiskuvaa, kun sitä ei pystytä mittaamaan kokonaisvaltaisesti kaikissa kriittisissä kohtaamisissa. Lisäksi mittaamistuloksiin on vaikeaa luottaa sellaisessa organisaatiossa, joissa yrityskulttuuri ei tue tavoiteltavaa asiakaskokemusta. Esimerkiksi haastateltava B kertoi, että haasteena on se, että työntekijät eivät aina muista lähettää NPS-kyselyä asiakastapaamisen jälkeen. Satunnainen asiakaskokemuksen mittaaminen voi antaa vääristyneen kuvan toteutuneesta asiakaskokemuksesta suhteessa tavoiteltuun asiakaskokemukseen. Tämän vuoksi asiakaskokemusta tulisikin mitata systemaattisesti (Schmidt-Subramanian 2013). Haastateltavien mukaan mittaamistuloksiin on vaikeaa luottaa myös asiakkaiden vähäisen vastaamisaktiivisuuden vuoksi. Asiakaskokemuksen mittaaminen kumppaneiden omistamissa kosketuspisteissä on haastateltavien mukaan vaikeaa. Haastateltavan G mukaan asiakaskokemuksen mittaaminen koko asiakaspolulta on heidän näkökulmastaan mahdotonta, sillä heillä ei ole mahdollisuutta mitata asiakaskokemusta yhteistyökumppaneiden kosketuspisteissä.

''Ei olla ainoita jotka kamppailee sen kanssa et saadaan riittävästi vastauksia asiakkailta. Et niist mittareist saadaan luotettavia ja pystytään tekee johtopäätöksiä et tulomuutokset ei johdu satunnaisvaihteluista.''
(Haastateltava J)

Tutkimusaineiston perusteella vaikeus luottaa mittaamistuloksiin vaikeuttaa myös asiakasymmärryksen muodostamista. Mittaamistulosten lisäksi vaikeuttaa puutteellinen

osaaminen. Haastateltavat C ja G kertoivat, että mitaamisessa haastavinta on myös ymmärtää syy-seuraussuhteita, kun asiakaskokemus rakentuu useissa eri kosketuspisteissä. Lisäksi asiakkaiden muuttuvat ja implisiittiset tarpeet haastavat mitaamista ja asiakasymmärrystä, sillä implisiittisiä tarpeita on haastavaa mitata.

''Aito asiakasymmärrys se vaatii paljon työtä ja se ei oo koskaan valmis. Asiakkaan toimintaympäristö muuttuu koko ajan, asiakkaan maailma muuttuu, asiakkaan odotukset muuttuu ja tarpeet muuttuu.'' (Haastateltava I)

''Meil pilotoidaan näitä mittareita täl hetkel ja meil itselläkään ei oo täyttä ymmärrystä et miten meidän pitää tulkita näitä mittareita ihan konkreettisesti.'' (Haastateltava C)

Mittaamista ja asiakasymmärryksen muodostamista hankaloittavat sisäiset ja ulkoiset haasteet. Erityisesti haasteeksi muodostuu, kun ei saada luotettavaa ja reaaliaikaista dataa asiakkaiden odotuksista, tarpeista sekä asiakaskokemuksesta. Mittaamisen ja asiakasymmärryksen muodostamisen hankaluus puolestaan vaikeuttaa asiakaskokemuksen kehittämistä. Haastateltavat C, D ja E korostivatkin, että asiakaskokemuksen kehittäminen on mahdotonta ilman aitoa ja syvällistä asiakasymmärrystä.

4.4 Asiakaskokemuksen kehittämisen hankaluus

Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen ei lopu mitaamiseen, vaan asiakaskokemusta on myös jatkuvasti kehitettävä (Schmitt 2003). Asiakaskokemuksen kehittäminen sisältää ne kehitystoimenpiteet, joiden tavoitteena on kehittää asiakaskokemusta. Esimerkiksi haastateltava D kuvailee asiakaskokemuksen kehittämistä erilaisiksi asiakasdataan pohjautuviksi kehityshankkeiksi- ja projekteiksi. Asiakaskokemuksen kehittämisen suurimmat haasteet kytkeytyvät resurssien rajallisuuteen, organisaatiossa vallitsevaan yrityskulttuuriin ja organisaatorakenteeseen.

4.4.1 Yrityskulttuuri ja resurssit rajoitteena

''Joskus on asioita, jotka syrjäyttää näitä asiakaskokemuksen parantamiseen liittyviä asioita. Saatetaan jopa olla hyvin yksimielisiä siitä et ne on tärkeitä asioita, mutta sitten vaan muut asiat ajaa ohi. Esimerkiksi budjetissa taikka aikatauluissa tai resursseissa. Et se on tässä ehkä kaikkein isoin haaste että kun pienillä resursseilla toimitaan niin ei voi pelkästään fokuoittaa tuohon asiaa.''
(Haastateltava J)

Yrityskulttuurin asenteet ja uskomukset vaikeuttavat asiakaskokemuksen kehittämistä. Johdon vähättelevät asenteet asiakaskokemusta kohtaan vaikeuttavat resurssien saamista asiakaskokemuksen kehittämiseen. Useampi haastateltava kuvaili asiakaskokemuksen kehittämisen olevan ajoittain hyvinkin haastavaa, kun ylin johto allokoii resursseja muihin toimintoihin, jolloin asiakaskokemuksen kehittämiseksi ei ole riittävästi budjettia, sillä johto ei usko asiakaskokemuksen olevan tarpeeksi tärkeä kehityskohde, vaikka asiakaskokemus on määritetty osaksi organisaation strategiaa. Myös muiden toimintojen ylimmän ja keskijohdon vähättelevät asenteet vaikeuttavat asiakaskokemuksen kehittämistä. Haasteena on myös johdon päätöksenteon perustuminen taloudelliseen näkökulmaan, kuten kustannuksien minimoimiseen, eikä asiakasnäkökulmaan. Tällöin asiakaskokemuksesta vastaavien johtajien on vaikeaa tuoda asiakkaan ääni mukaan päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen.

''Välillä se on semmosta vastakkainasettelua. Jos esimerkiksi talousjohtajan kans keskustellaan ni hän on sillei et pitää miettiä euroja ensin ja jonkun toisen kanssa ni sit voi olla et hän on et nyt pitää miettiä prosesseja. Et kyllähän täs on pinttyneitä tapoja toimia. Helposti mietitään ensimmäiseks kustannuksia tai euroja. Et sen sijaan et ensin mietittäs se asiakas ja sit mietittäs et, miten me varmistetaan et saatas ne eurot kasaan.'' (Haastateltava C)

''Haastaa ne asenteet ja arvot. Just voi olla sitä vähättelevää asennetta asiakaskokemusta kohtaan. Välillä tulee semmosta vähättelyä, ajatellaan että asiakas ei oookkaan oikeassa tai että on liian pieni ongelma tai jotenkin että asiakkaat on vaa hölmöjä. Ei haluta nähdä sitä painoarvoa siinä suhteessa, niin

toi voi olla myös sellanen aseenteellinen ongelma, mikä hankaloittaa. Ettei ymmärretä sen tärkeyttä ihan bisneksenkin näkökulmasta.” (Haastateltava K)

Vähäinen budjetti todettiin yhdeksi keskeisimmistä asiakaskokemuksen kehittämisen haasteista. Pieni budjetti voi jopa kokonaan estää asiakaskokemuksen kehittämisen, kun johdolla ei ole tarvittavaa pääomaa kehityshankkeille, ihmisten rekrytoimiselle ja asiakaskokemuksen kannalta tarvittavien järjestelmien hankkimiselle. Taloudellisten resurssien puute on sekä yksityisten että julkisten organisaatioiden haasteena, mutta tutkimusaineistossa huomattiin, että se on yleisempi haaste julkisissa organisaatioissa. Haastateltavien mukaan asiakaskokemusta ei pidetä tarpeeksi tärkeänä kehityskohteenä, että siihen budjetoitaisiin enemmän resursseja. Haastateltavien mukaan tähän on osasyynä myös organisaation taloudellinen tilanne ja toimiala, jolla organisaatio toimii. Esimerkiksi haastateltava G kertoi, että julkisten organisaatioiden budjetteja valvoo valtio, jolloin he eivät voi itse vaikuttaa siihen, miten taloudellista pääomaa käytetään julkisen organisaation sisällä.

”... jos halutaan tarjota jotain oikeesti super asiakaskokemusta ni sillä saattaa olla hintalappu, et jos halutaan jotain extraa tarjota asiakkaille ni tottakai raha saattaa olla rajoite.” (Haastateltava C)

” Haasteena on semmone rahojen riittävyys, budjetoinnin ja rahoituksen. Meillä on todella vähäiset mahdollisuudet mittavasti resursoida rahallisesti kehittämisasioihin. Meillä on paljon ideoita ja ajatuksia et asiat pitäis olla näin ja näin mutta se kyllä haastaa et miten tätä pystytään tukemaan ja toteuttamaan.” (Haastateltava G)

Haastateltavien mukaan asiakkaiden tarpeiden, odotusten ja käyttäytymisen ennustaminen on vaikeaa, sillä tarpeet voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Toisaalta asiakkaat eivät aina itsekkään osaa ilmaista implisiittisiä tarpeitaan. Kuitenkin erityisesti asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen on tärkeää asiakaskokemuksen tuottamisen kannalta, sillä ne vaikuttavat asiakaskokemuksen rakentumiseen (Verhoef 2009 ym.). Resurssien puute hankaloittaa tai jopa kokonaan estää tiettyjen kehitystoimenpiteiden toteuttamisen. Kehityshankkeiden ja –projektien priorisointi linkittyy myös asiakkaisiin, sillä asiakkaiden tarpeiden muuttuminen, implisiittiset

tarpeet sekä asiakkaiden vähäinen vastaamisaktiivisuus asiakaspalautteisiin ja osallistuminen asiakasraateihin hankaloittaa asiakasymmärryksen muodostamista. Tällöin ei tiedetä, mitä kehitystoimenpiteitä kannattaa ensisijaisesti priorisoida asiakkaiden näkökulmasta. Haastateltavien E ja K mukaan kyseessä on myös osaamishaaste, kun ei osata muodostaa asiakasymmärrystä suuresta määrästä asiakasdataa. Haastateltava K myös toi esiin, että asiakkaiden implisiittiset tarpeet hankaloittavat kehittämistä.

''Meidän on pakko priorisoida niitä kehityshankkeita, et kun siellä on se x määrä niit kehityshankkeita ja meillä ei mitenkää riitä resurssit siihen et me tehtäs kaikki kerralla niin sit voidaa kysyä et millä perusteella me priorisoidaan. Yks tyypillisimmistä haasteista asiakaskokemuksen kehittämisessä on et pitää pystyä tunnistamaan ne asiat jolla on suuri vaikutus asiakaskokemukseen ja asiakasarvoon ja kohdentaa kehitystoimenpiteet niihin.'' (Haastateltava E)

''Se juoksee aina vähä edellä se asiakastarve ja asiakaskäyttäytymisen ymmärtäminen. Siihen ehkä sisältyy se että valmiita ei olla koskaan.'' (Haastateltava H)

''Miten sä kehität jotakin sellasta mitä asiakkaat ei osaa pyytää ja olettaa, mutta sit kun sä sen keksit niin sit ihmiset tajuaa et tämmöstä mä oon aina halunnu, ni tämmösten asioiden löytäminen, et missään nimessä ei saa kysyä asiakkaalta et mitä haluatte vaan pitää löytää ne metodit, millä tavalla tämmösii saa kaivettua.'' (Haastateltava K)

Haastateltavien mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen on myös vaikeaa, sillä siihen liittyy epävarmuutta kehitysprojektien kannattavuudesta ja onnistumisesta. Esimerkiksi haastateltava G kertoi käynnissä olevasta kehitysohjelmasta, jonka haasteena on epävarmuus, kun sen onnistumista ei vielä etukäteen tiedetä. Tällöin myös asiakaskokemuksen kehittämisen kannattavuuden perustelu ylimmälle johdolle ennen kehitystoimenpiteiden aloittamista on vaikeaa.

4.4.2 Organisaatiorakenne hidasteena

Työtehtävien ja vastuiden organisointi hankaloittaa asiakaskokemuksen kehittämistä silloin, kun asiakaskokemuksen johtaminen on valtuutettu sellaisille toimihenkilöille, joiden vastuualueenaan on myös muita työtehtäviä. Useammasta vastuualueesta vastaaminen hankaloittaa asiakaskokemuksen priorisoimista suhteessa muihin työtehtäviin, jolloin se helposti jää helposti taka-alalle

''On miljoona muutakin asiaa, mitä pitää hoitaa, et se ei oo ainoa asia, missä ajatukset on vaan täytyy ihan järjestellä ja organisoida sitä arjen työtä. Et koko ajan fokus ei oo siinä et nyt puhun pelkästään asiakaskokemuksesta ja tilanne on sama muillakin.'' (Haastateltava H)

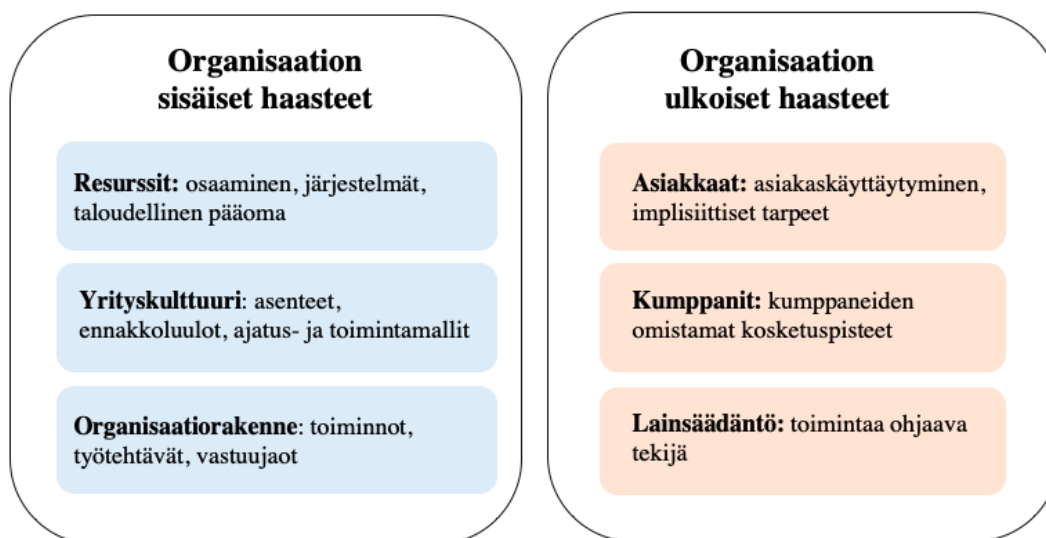
Tutkimusaineiston perusteella organisaatiorakenne hidastaa asiakaskokemuksen kehittämistä. Esimerkiksi haastateltava D kertoi, että asiakaskokemuksen kehittämisen haasteena on reagoinnin hitaus kehittämistarpeisiin. Myös haastateltava H kertoi, että heillä voi mennä useita vuosia ennen, kuin esimerkiksi tietty järjestelmä saadaan otettua käyttöön, mikä hidastaa asiakaskokemuksen kehittämistä reaaliaikaisesti.

4.4 Tulosten yhteenveto

Tässä alaluvussa tiivistetään tutkimuksen keskeiset tulokset eli mikä vaikeuttaa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista. Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin yhteensä kuusi asiakaskokemuksen operatiivista johtamista vaikeuttavaa haastetta, joista organisaatiorakenne, yrityskulttuuri ja resurssit ovat organisaation sisäisiä haasteita, ja asiakkaat, kumppanit sekä lainsäädäntö ulkoisia haasteita (ks. kuvio 3). Sisäisillä haasteilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sellaisia haasteita, jotka ovat peräisin organisaation sisäisistä tekijöistä. Ulkoisiksi haasteiksi tässä tutkielmassa määritellään sellaiset haasteet, joiden taustalla ovat organisaation ulkopuoliset tekijät. Toisin sanoen ulkoiset haasteet tulevat organisaation ulkopuolelta eivätkä organisaation sisältä.

Haastateltavien mukaan sisäiset haasteet voivat vaikeuttaa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista joko yksitellen tai yhdessä. Osa sisäisistä haasteista ovatkin päällekkäisiä ja limittyvät toisiinsa. Esimerkiksi siiloutunut organisaatiorakenne

vaikeuttaa asiakaskokemuskeskeinen yrityskulttuurin luomista, ja toisaalta yrityskulttuuri voi vaikeuttaa organisoitumista asiakaskokemuksen ympärille.



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteet

Organisaatio, jossa vähätellään asiakaskokemusta myös todennäköisesti käyttää resurssinsa muuhun, kuin asiakaskokemuksen kehittämiseen. Vähäinen työvoima ja budjetti puolestaan vaikeuttavat asiakaskokemuksen toteuttamista ja kehittämistä. Myös vähäiset resurssit, kuten työntekijöiden määrä ja taloudellinen tilanne vaikeuttavat organisoitumista asiakaskokemuksen ympärille, sillä mitä vähemmän on käytössä resursseja, kuten rahaa ja työntekijöitä, niin sitä vähemmän organisaatiossa on asiakaskokemuksen johtamisesta ja kehittämisestä vastaavia työntekijöitä. Ulkoisten haasteiden osalta huomattiin tiettyjen ulkoisten haasteiden olevan ominaisia tietyille sektoreille. Erityisesti lainsäädäntö vaikuttaa nimenomaan julkisten organisaatioiden mahdollisuuksiin hyödyntää omia resurssejaan ja kehittää asiakaskokemusta. Lainsäädäntö myös rajoittaa julkisten organisaatioiden mahdollisuuksia vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen ja kehittämiseen. Taulukkoon 8 on kiteytetty tutkimustulosten yhteenveto.

Taulukko 7. Tulosten yhteenveto

Toiminto	Mikä vaikeuttaa?	
Jalkauttaminen	Yrityskulttuuri: ennakkoluulot, muutosvastarinta, vähättelevät asenteet	
	Resurssit: Vaje ihmisistä, jotka auttaisivat jalkauttamisessa; ei tarpeeksi osaamista yhteisen ymmärryksen luomiseksi	
	Organisaatorakenne: siiloutunut organisaatorakenne, epäselkeät työvastuut, ei tarpeeksi koordinoivia henkilöitä; asiakaskokemuksen viestinnän haasteellisuus	
Toteuttaminen	Yrityskulttuuri: vähäinen palveluhenkisyys, vähättelevät asenteet, ei ymmärrystä asiakaskokemuksen merkityksellisyydestä	
	Resurssit: järjestelmät eivät tue asiakaskokemuksen toteuttamista	
	Kumppanit: kumppaneiden omistamat kosketuspisteet vähentävät organisaation mahdollisuutta kontrolliin	
	Lainsäädäntö: ohjaa organisaation tekemistä, vähentää mahdollisuutta kontrolliin	
Mittaaminen	Mittareiden valinta: -Resurssit: puutteellinen osaaminen ja vähäinen budjetti -Yrityskulttuuri: haluttomuus investoida	Luotettavat mittaamistulokset: -Asiakkaat: vähäinen vastaamisaktiivisuus -Yrityskulttuuri: vähäinen sitoutuminen mittaamiseen -Organisaatorakenne: ei yhtenäistä mittaamistapaa -Kumppanit: ei pystytä mittaamaan kriittisiä kosketuspisteitä
Kehittäminen	Yrityskulttuuri ja resurssit: ei tarpeeksi budjettia kehittämiseen, yrityskulttuurin asenteet vaikeuttavat investointimahdollisuuksia; ei ole tarpeeksi osaamista kehitystoimenpiteiden priorisoimiseen	
	Organisaatorakenne: kehittäminen yhden tai muutaman ihmisen vastuulla	

Asiakaskokemuksen viemistä käytäntöön eli jalkauttamista vaikeuttavat organisaation sisäiset haasteet eli yrityskulttuuri, resurssivaje ja siiloutunut organisaatorakenne. Asiakaskokemuksen vieminen käytäntöön on sisäinen prosessi, joten sitä vaikeuttavat vain sisäiset haasteet. Organisaation yrityskulttuurista peräisin olevat ennakkoluulot ja

vähättelevä asenne asiakaskokemusta kohtaan hankaloittaa asiakaskokemuksen viemistä osaksi päivittäistä tekemistä. Vähättelyä ja ennakkoluuloja asiakaskokemuksen merkityksellisyydestä voi esiintyä organisaation kaikilla tasoilla johdosta asiakaspalvelijoihin asti. Useampi haastateltava korosti, että asiakaskokemuksen viemisessä käytäntöön on myös usein kyse muutosjohtamisesta, sillä työntekijöiden keskuudessa esiintyy muutosvastarintaa. Tämä osaltaan vaikeuttaa ja hidastaa asiakaskokemuksen jalkauttamista käytäntöön asti.

Myös resurssien eli osaamisen ja vastuuhenkilöiden puuttuminen vaikeuttaa asiakaskokemuksen viemistä organisaatiossa eteenpäin. Esimerkiksi haastateltavat kertoivat, että erityisesti asiakaskokemuksen sanoittaminen ja siitä viestiminen ymmärrettävällä tavalla on haastavaa. Asiakaskokemus voi tarkoittaa eri puolilla organisaatiota eri asioita, jolloin johdon on osattava puhua asiakaskokemuksesta ymmärrettävällä tavalla. Asiakaskokemuksen abstrakti ja moniulotteinen luonne myös osaltaan vaikeuttaa asiakaskokemuksen sanoittamista käytännönläheisesti ja ymmärrettävästi. Lisäksi vähäinen jalkauttamista koordinoivien toimihenkilöiden määrä vaikeuttaa asiakaskokemuksen viemistä käytäntöön.

Siiloutunut ja hierarkkinen organisaatorakenne hankaloittaa tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta viestimistä koko organisaatiolle. Tutkimusaineiston perusteella erityisesti toiminto- ja tulosityksikkörakenteissa on haastavaa viedä asiakaskokemus käytäntöön, kun toiminnot toimivat toisistaan erillään. Yksiköiden sisällä voi jopa olla omat yrityskulttuurinsa. Kun toiminnot tai yksiköt toimivat itsenäisesti, niin niillä saattaa myös olla omat tavoitteensa, jolloin organisaation tavoitteet koetaan kaukaisiksi ja niihin ei sitouduta. Myös epäselvät roolit ja vastuualueet hidastavat asiakaskokemusstrategian jalkauttamista. Vaarana on, että asiakaskokemus jää kokonaan jalkauttamatta, mikäli vain yksi henkilö on vastuussa asiakaskokemuksen jalkauttamisesta isossa organisaatiossa. Yrityskulttuuri hankaloittaa asiakaskokemusstrategiaan sitoutumista ja sen toteuttamista erityisesti silloin, kun organisaatiossa on totuttu tarkastelemaan asioita muista, kuin asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttamista vaikeuttavia sisäisiä haasteita ovat yrityskulttuuri, resurssien eli järjestelmien puutteellisuus ja organisaatorakenne. Myös ulkoiset haasteet eli kumppanit ja lainsäädäntö vaikeuttavat asiakaskokemuksen

toteuttamista, sillä ne vähentävät organisaation mahdollisuutta kontrolloida asiakaskokemuksen johtamista. Yrityskulttuurin perinteiset asenteet, ajatus- ja toimintamallit, jotka vähättelevät asiakaskokemuksen merkityksellisyyttä hankaloittavat myös tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttamista. Erityisesti muissa toiminnoissa, kuin asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät, jotka eivät kohtaa asiakkaita voivat kokea asiakaskokemuksen kaukaiseksi ja oman työn kannalta merkityksettömäksi asiaksi. Jotkut työntekijät eivät välttämättä ajattele asiakaskokemusta päivittäisessä työssään ollenkaan.

Myös asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden keskuudessa on ennakkoluuloja ja vähätteleviä asenteita etenkin sellaisten työntekijöiden kohdalla, jotka ovat työskennelleet useita vuosia organisaatioissa. Haastateltavien mukaan etenkin monia vuosia organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden ajatus- ja toimintamalleja on vaikeaa muuttaa. Lisäksi toteuttamista vaikeuttavat sellaiset järjestelmät, jotka eivät tue asiakaskokemusta. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi, että heidän organisaation ERP-järjestelmä ei tue asiakaskokemuksen toteuttamista. Tuotteet on jouduttu sijoittamaan eri osastolle, kuin samaan tuoteryhmään kuuluvat organisaation sisäisten prosessien vuoksi. Tuotteiden vaikea löydettävyyys voi haastateltavan mukaan aiheuttaa jopa huonon asiakaskokemuksen.

Kumppanit ja lainsäädäntö vaikeuttavat asiakaskokemuksen toteuttamista, sillä ne vähentävät organisaation mahdollisuutta johtaa asiakaskokemusta. Asiakkaan kohtaaminen kumppanin kanssa voi olla hyvinkin kriittinen asiakaskokemuksen rakentumisen kannalta. Organisaatio ei voi suoranaisesti vaikuttaa sen rakentumiseen, sillä asiakaskohtaaminen tapahtuu kumppanin työntekijän ja asiakkaan välillä. Organisaation ulkopuoliset työntekijät eivät ole osa organisaation omaa yrityskulttuuria ja heille organisaation tavoiteltava asiakaskokemus voi olla hyvin kaukainen asia.

Tutkimusaineiston perusteella lainsäädäntö hankaloittaa julkisten organisaatioiden mahdollisuutta vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Lainsäädäntö ohjaa organisaatioiden toimintaa ja voi vaikuttaa hyvinkin paljon siihen, millaiseksi asiakaskokemus muodostuu. Tällöin organisaatioilla on hyvin vähän tai ei ollenkaan mahdollisuutta vaikuttaa tiettyihin lopputulemiin.

Asiakaskokemuksen mittaamista vaikeuttaa oikeanlaisten mittareiden valinta ja käyttöönotto sekä luotettavien mittaamistulosten saaminen. Relevanttien mittareiden valintaa vaikeuttaa puutteellinen osaaminen ja vähäinen budjetti. Haasteena oikeiden mittareiden valitsemisessa on se, että johto ei tiedä, miten mitata asiakaskokemusta. Syynä on se, että johdolla ei ole tarpeeksi tietoa olemassa olevista mittareista. Toisaalta asiakaskokemuksen moniulotteisen ja abstraktin luonteen johdon on myös hankalaa ymmärtää, miten mitata asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti ottaen useita eri näkökulmia huomioon. Osaamisen, vähäisen budjetin ja yrityskulttuurin vuoksi helposti päädytään käyttämään liian yksinkertaisia mittareita, kuten NPS-kyselyä sen helppouden vuoksi. Myös kosketuspisteiden suuri määrä hankaloittaa juuri oikeiden mittareiden valintaa, joiden avulla saadaan oleelliset asiat mitattua.

Toinen asiakaskokemuksen mittaamisen haaste on luotettavien mittaustulosten saaminen. Tuloksia vääristää asiakkaiden vähäinen ja virheellinen vastaaminen. Myös työntekijöiden vähäinen sitoutuminen mittaamiseen vääristää tuloksia. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi, että työntekijät saattavat unohtaa lähettää asiakastyytyväisyyskyselyjä asiakastapaamisten jälkeen. Asiakaskokemusta tulisikin mitata systemaattisesti, jotta asiakaskokemuksesta saadaan mahdollisimman kattava ja todenmukainen kuva. Lisäksi luotettavien mittaustulosten saamista vaikeuttaa tai jopa kokonaan estää yksinkertaisten mittareiden käyttäminen, jolloin toteutuneesta asiakaskokemuksesta ei saada kokonaisvaltaista kuvaa. Kriittiset kosketuspisteet voivat jäädä kokonaan mittaamisen ulkopuolelle, jos organisaatiossa ei ole yhtenäistä tapaa mitata asiakaskokemusta tai jos kriittiset kosketuspisteet ovat kumppaneiden omistamia. Epäluotettavat ja vääristyneet mittaustulokset vaikeuttavat asiakasymmärryksen muodostamista. Lisäksi kyvyttömyys tulkita mittaustuloksia ja yhdistellä eri dataa vaikeuttaa kokonaiskuvan muodostamista.

Asiakaskokemuksen kehittämistä vaikeuttavat erityisesti rajalliset resurssit eli pieni budjetti ja puutteellinen osaaminen. Yrityskulttuurin asenteet ja uskomukset asiakaskokemuksen vähäisestä merkityksestä liiketoiminnan kannalta myös rajoittavat käytettävissä olevan budjetin määrää. Esimerkiksi haastateltavat sanoivat, että heidän on lähes mahdotonta kehittää asiakaskokemusta ilman rahaa. Myös taloudellinen tilanne rajoittaa asiakaskokemukseen investoimista. Lisäksi vähäinen ymmärrys asiakkaiden

tarpeista ja kyvyttömyys priorisoida kehitystoimenpiteitä vaikeuttaa asiakaskokemuksen kehittämistä.

Organisaatorakenne voi myös hidastaa asiakaskokemuksen kehittämistä. Haastateltavat kertoivat, että heillä saattaa kestää hyvinkin kauan kehittämisessä organisaatorakenteen ja ison yrityskoon vuoksi. Organisoituminen voi olla myös siinä tapauksessa hidasteena, kun asiakaskokemuksen kehittäminen on valtuutettu sellaiselle henkilölle, jolla on myös muita vastuualueita. Esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi, että hänellä ei ole aina mahdollisuutta keskittyä pelkästään asiakaskokemuksen kehittämiseen, kun hänen vastuullaan on myös muita työtehtäviä.

4.5 Johtopäätökset

Tulosten ensimmäinen johtopäätös liittyy asiakaskokemuksen operatiiviseen johtamisen haasteisiin. Osa haasteista vaikeuttaa, osa hidastaa ja osa voi kokonaan estää asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen. Haasteiden ilmeneminen on siis erilaista eri toiminnoissa. Esimerkiksi kun asiakaskokemus viedään käytäntöön, yrityskulttuurin vähättelevät asenteet ja ennakkoluulot useimmiten hidastavat, mutta eivät kokonaan estä asiakaskokemuksen operatiivista johtamista. Jotta asiakaskokemus saataisiin vietyä onnistuneesti käytäntöön, johdon on organisoiduttava ja systemaattisesti muutettava kulttuuri. Kulttuurimuutos on hidas ja aikaa vievä, mutta kuitenkin mahdollinen. Yrityskulttuuri voi kuitenkin estää asiakaskokemuksen kehittämisen. Etenkin, kun organisaatiolla on rajalliset resurssit, niin vähättelevä asenne asiakaskokemuksesta kohtaan voi vaikeuttaa asiakaskokemukseen investoimista, kun sen ei nähdä olevan tarpeeksi kannattava investoinnin kohde tai ykkösprioriteetti.

Toinen johtopäätös on, että organisaatio ei voi vaikuttaa kaikkiin asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteisiin. Organisaatiolla on mahdollisuus muuttaa organisaatorakennetta ja yrityskulttuuria sekä päättää, miten se käyttää resurssejaan (Olson ym. 2005; Schmittin 2003; Shaw & Ivens 2002), Organisaatiolla ei kuitenkaan ole välttämättä mahdollisuutta vaikuttaa sen toimintaa ohjaavaan lainsäädäntöön, kumppaneiden toimintaan tai asiakaskäyttäytymiseen. Ulkoiset haasteet ovatkin sellaisia, joihin organisaatiolla on hyvin vähän tai ei ollenkaan mahdollisuutta vaikuttaa.

Asiakaskokemuksen operatiivista johtamista saattavat vaikeuttaa useampi tekijä riippuen siitä toimiiko se julkisella vai yksityisellä sektorilla, kuinka asiakaskeskeinen yrityskulttuuri sillä on, millainen taloudellinen tilanne sillä on (käytettävissä olevien resurssien ja pääoman määrä) ja mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen (millaisia kosketuspisteitä asiakaspolulla on). Onkin perusteltua miettiä, voidaanko asiakaskokemusta ylipäätään johtaa, kun sitä voivat vaikeuttaa useat tekijät, joihin organisaatio ei itse voi vaikuttaa.

Kolmantena johtopäätöksenä esitetään, että yhden toiminnoin vaikeudet voivat vaikeuttaa muita asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen toimintoja. Kun asiakaskokemuksen vieminen käytäntöön epäonnistuu ja organisaatiolla ei ole yhteistä ymmärrystä tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta, on asiakaskokemuksen toteuttaminen vaikeaa. Asiakaskokemuksen mittaamisen kompleksisuus taas vaikeuttaa asiakasymmärryksen muodostamista ja asiakaskokemuksen kehittämistä. Jos asiakaskokemuksen mittaaminen epäonnistuu, niin asiakaskokemuksen kehittämistä on vaikeaa, ellei kokonaan mahdoton toteuttaa, sillä asiakaskokemuksen kehittämisen lähtökohtana on oltava syvälinen asiakasymmärrys (Schmitt 2003). Todellisuudessa siis asiakaskokemuksen operatiivista johtamista vaikeuttavat tekijät voivat olla hyvin moniulotteisia ja taustalla saattaa olla hyvinkin paljon eri tekijöitä, jotka yhdessä vaikeuttavat esimerkiksi asiakaskokemuksen kehittämistä.

Neljäs johtopäätös liittyy organisaation yrityskulttuuriin. Yrityskulttuuri on asiakaskokemuksen johtamisen yksi tärkeimmistä resursseista (Homburg ym. 2017), mutta se voi myös vaikeuttaa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista usealla eri tavalla. Yrityskulttuurin asenteet, uskomukset, ajatus- ja toimintamallit ohjaavat myös osittain, miten organisaatiossa organisoidutaan, käytetään resursseja ja toimitaan. Organisaatorakenne ja resurssit ovat taas keskeisessä roolissa asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen kannalta.

Viides johtopäätös liittyy julkisen ja yksityisen sektorin eroavuuksiin. Tutkimusaineistoista ei tunnistettu merkittäviä eroavuuksia yksityisten ja julkisten organisaatioiden välillä lainsäädäntöä lukuun ottamatta. Lainsäädäntö nähtiin asiakaskokemuksen toteuttamista ja kehittämistä vaikeuttavana haasteena julkisten

organisaatioiden näkökulmasta. Yksityisillä organisaatioilla siis on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa asiakaskokemuksen operatiiviseen johtamiseen.

5 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

5.1 Asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää, mikä vaikeuttaa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista johdon subjektiivisten kokemusten kautta. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa haasteet, jotka vaikeuttavat asiakaskokemuksen operatiivista johtamista. Kiinnostus tutkia asiakaskokemuksen operatiivista johtamista nousi, kun tutkija huomasi yhä useamman organisaation määritelleen asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa (Saaarijärvi & Puustinen 2020). Asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa tunnistettiin selkeä tutkimusaukko, joten tutkimuksen tarkoituksena oli myös tuoda kontribuutiota asiakaskokemuksen johtamisen teoriaan. Tutkimalla asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamisesta vastaavia johtohenkilöitä saatiin syvempi ymmärrys asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamisesta ja siihen liittyvistä haasteista. Tutkimusongelma kiteytettiin seuraavaan tutkimuskysymykseen:

1. Mikä vaikeuttaa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista?

Tutkimuksen teoreettinen keskustelu muodostui soveltamalla kahta eri tutkimussuuntausta, asiakaskokemuksen johtamisen teoriaa sekä strategia- ja johtamiskirjallisuutta. Asiakaskokemuksen johtamisen teoria auttoi ymmärtämään asiakaskokemuksen johtamista käsitteenä, kun taas strategia- ja johtamiskirjallisuus auttoivat muodostamaan ymmärryksen siitä, mitä asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen käytännössä sisältää. Kirjallisuuskatsauksen tuloksena muodostettiin kokonaisvaltainen ymmärrys asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen toiminnoista.

Strategia- ja johtamiskirjallisuuden soveltaminen asiakaskokemuksen johtamiseen nähtiin perustelluksi kahdesta syystä: (1) asiakaskokemuksen johtamista on tutkittu verrattain vähän ja olemassa oleva kirjallisuus ei tarjonnut kattavaa teoriaa asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen ymmärtämiselle ja (2) tutkimuksessa rajauduttiin tutkimaan organisaatiota, jotka ovat määritelleet asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa. Teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa sovellettiin erityisesti Homburgin ym. (2017) näkemystä asiakaskokemuksen johtamisesta sekä Kaplanin ja

Nortonin (2000; 2004) strategiakarttaa, jota voidaan pitää operatiivisen johtamisen suuntaviivana.

Tutkimus asettui tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan maltillisen konstruktionismin perinteeseen. Todellisuuden ja tiedon nähtiin olevan ihmisten tulkitsemaa, kontekstisidonnaista ja sosiaalisesti rakentunutta, jolloin asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteet ovat johdon itsensä tulkitsemia ja kontekstiin sidottuja. Kieli ja kielelliset ilmaukset toimivat sosiaalisina konstruktioita, jotka auttoivat tutkijaa pääsemään käsiksi tietoon. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena soveltaen kahta eri tutkimusmetodia, puolistrukturoitua teemahaastattelua ja CIT-metodia. Tutkimuksessa oli induktiivinen tutkimusote, joka ilmenee teoriaa kehittävänä ja luovana tutkimuksen tapana. Tutkimusaineisto koostui kaikkiaan 11 haastattelusta (pilottihaastattelu mukaan lukien), jotka kaikki toteutettiin Microsoft Teams –sovelluksen kautta.

Tutkimuksen tavoitteeseen ymmärtää, mikä vaikeuttaa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista vastattiin, tunnistamalla kuusi haastetta. Aineiston temaattisessa analyysissä tunnistettiin, miten haasteet vaikeuttavat asiakaskokemuksen operatiivista johtamista eri toiminnoissa. Tunnistetut haasteet jaettiin sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin sen mukaan olivatko haasteet peräisin organisaation ulkoisista vai sisäisistä tekijöistä. Tunnistettuja sisäisiä haasteita ovat organisaatorakenne, yrityskulttuuri ja resurssit. Ulkoisia haasteita ovat asiakkaat, kumppanit ja lainsäädäntö. Näiden haasteiden nähtiin vaikeuttavan, hidastavan tai jopa kokonaan estävän asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen eri toimintojen toteuttamista.

Empiiristen havaintojen ja analyysin pohjalta tehtiin viisi johtopäätöstä. Haasteilla nähtiin olevan erilaisia ilmenemismuotoja riippuen siitä, missä vaiheessa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista niitä esiintyy. Sisäiset ja ulkoiset haasteet voivat vaikeuttaa, hidastaa tai kokonaan estää asiakaskokemuksen operatiivisten toimintojen suorittamisen. Organisaatiolla on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa osaan haasteista. Organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa sisäisiin haasteisiin, mutta ulkoisiin haasteisiin eli kuten lainsäädäntöön, asiakaskäyttäytymiseen ja kumppaneiden toimintaan vaikuttaminen on lähes mahdotonta. Asiakaskokemuksen operatiivista johtamista vaikeuttavat tekijät ovat monitahoisia, kompleksisia ja kontekstisidonnaisia.

Yksi tutkimuksen keskeisistä johtopäätöksistä myös liittyy yrityskulttuuriin. Tämä tutkimus vahvistaa Homburgin ym. (2017) näkemystä yrityskulttuurin merkityksestä asiakaskokemuksen johtamisen kannalta. Asiakaskokemuskeskeinen yrityskulttuuri on tärkeä tekijä asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen kannalta. Mikäli yrityskulttuuri ei tue asiakaskokemuksen operatiivista johtamista, niin tavoiteltavan asiakaskokemuksen saavuttaminen on mahdotonta. Tutkimusaineiston perusteella yksityisten ja julkisten organisaatioiden välillä ei ole merkittävää eroa. Yksityiset ja julkiset organisaatiota kohtaavat samoja haasteita asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa lukuun ottamatta lainsäädäntöä, joka vähentää julkisten organisaatioiden mahdollisuutta johtaa asiakaskokemusta.

5.2 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio

Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio määrittyy vertailemalla tutkimusta ja sen tuloksia olemassa olevaan kirjallisuuteen (Ladik & Steward 2008). Tutkimuksella on tieteellistä kontribuutiota, kun se tuo uutta tietoa aikaisempaan tutkimukseen (Ladik & Steward 2008, 161). Tutkimus voi tuoda tieteellistä kontribuutiota usealla eri tavalla. Yksi tapa on jaotella tieteellinen kontribuutio teoreettiseen, kontekstuaaliseen ja metodologiseen kontribuutioon (Brinberg & McGrath 1985; ks. Ladik & Steward 2008, 161). Ladikin ja Stewartin (2008, 162) mukaan tutkimukset kuitenkin harvoin tuovat kontribuutiota useampaan kuin yhteen tai kahteen osa-alueeseen. Tämän tutkimuksen tieteellinen kontribuutio painottuu teoriaan, mutta tarjoaa myös kontribuutiota kontekstiin. Tutkimus tarjoaa uudenlaisen näkökulman asiakaskokemuksen johtamisen jakamiselle strategiseen suunnitteluun ja operatiiviseen johtamiseen sekä mallintaa asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisprosessin. Tutkimus tarjoaa akateemiselle yhteisölle mahdollisuuden ymmärtää paremmin, mitä asiakaskokemuksen johtaminen käytännössä on.

Tutkimuksen *teoreettisen kontribuution* tehtävänä on luoda lisäymmärrystä tutkimusilmiötä koskettavaan teoreettiseen keskusteluun (Ladik & Steward 2008, 161). Aikaisempi asiakaskokemuksen johtamisen tutkimus on keskittynyt määrittelemään asiakaskokemusta strategisemmasta näkökulmasta esimerkiksi keskittymällä

asiakaskokemuksen suunnitteluun. Asiakaskokemuksen johtamisen kirjallisuus tarjoaa ohjenuoria suunnitteluun, mutta käytännön toteutus on jäänyt vähälle huomiolle.

Tutkimus luo teoreettista kontribuutiota kahdella eri tavalla. Ensimmäkin tutkimuksessa määritettiin asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen toiminnot (kuvio 1). Asiakaskokemuksen johtamisen kirjallisuus on vielä verrattain vähäistä ja tähän asti se on keskittynyt muun muassa mallintamaan asiakaskokemuksen suunnittelua ja asiakaskokemuksen johtamisen käsitteen määrittelyä (Homburg ym. 2017). Kirjallisuuskatsauksen tuloksena tutkimuksessa määritettiin asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen neljä vaihetta: organisoituminen, toteuttaminen, mittaaminen ja kehittäminen. Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin kuusi asiakaskokemuksen operatiivista johtamista vaikeuttavaa haastetta, joita ovat: yrityskulttuuri, resurssit, osaaminen (sisäiset haasteet) ja kumppanit, asiakkaat sekä lainsäädäntö (ulkoiset haasteet).

Toinen teoreettinen kontribuutio kytkeytyy tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Asiakaskokemuksen johtamiseen yhdistettiin strategia- ja johtamiskirjallisuutta, mitä on tehty asiakaskokemuksen johtamisen tieteellisessä tutkimuksessa vähän. Soveltamalla asiakaskokemuksen johtamisen teoriaa strategia- ja johtamiskirjallisuuteen rakennettiin mallinnus asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamisprosessista (kuvio 2). Teoreettinen viitekehys rakennettiin soveltamalla kirjallisuuskatsauksen avulla määritetyt operatiivisen johtamisen toiminnot, Kaplanin & Nortonin (2000; 2004) strategiakartta ja Homburgin ym. (2017) asiakaskokemuksen johtamista tarkastelevan tieteellisen artikkelin näkemyksiä.

Kolmas tutkimuksen tieteellinen kontribuutio on *kontekstuaalinen kontribuutio* (Ladik & Stewart 2008, 162). Tutkimuksen kontekstin muodosti joukko johtohenkilöitä, jotka työskentelevät erilaisilla toimialoilla. Aiemmat tutkimukset ovat tarkastelleet asiakaskokemuksen johtamista yksityisten organisaatioiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa nähtiin, että ilmiön syvällistä ymmärtämistä varten oli tärkeää tutkia tasapuolisesti yksityisiä ja julkisia organisaatioita. Asiakaskokemuksen johtamista on myös perinteisesti tarkasteltu suunnittelun näkökulmasta, jolloin toteuttaminen on jäänyt tarkastelun ulkopuolelle. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa keskityttiin pelkästään operatiiviseen toteutukseen, jättäen strategisen suunnittelun kokonaan tarkastelun ulkopuolelle.

5.3 Liikkeenjohdolliset implikaatiot

Tutkimuksen rajautuessa asiakaskokemuksen operatiiviseen johtamiseen tarjoaa se myös paljon liikkeenjohdollista implikaatiota. Ceesayn (2020) mukaan asiakaskokemuksen tieteellinen tutkimus ei tarjoa liikkeenjohdolle viitekehystä, joka auttaisi heitä asiakaskokemuksen johtamisessa. Tämä tutkimus auttaa liikkeenjohtoa tehostamaan asiakaskokemuksen operatiivista johtamista tarjoamalla asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen kysymysrunгон (ks. taulukko 8), joka auttaa liikkeenjohtoa tunnistamaan kehityskohteita ja kehittämään asiakaskokemuksen operatiivista johtamista organisaatiossaan. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat organisaation liikkeenjohto, erityisesti asiakaskokemuspäälliköt ja –johtajat sekä liikkeenjohdon konsultit.

Tutkimus auttaa liikkeenjohtoa ymmärtämään, miksi asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen on vaikeaa ja miksi se voi pahimmassa tapauksessa epäonnistua. Yksi tutkimuksen johtopäätöksistä on se, että asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteet ovat useimmiten monitahoisia, minkä vuoksi liikkeenjohdon voi olla haastavaa ymmärtää, miksi tietyn asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen toiminnon suorittaminen on vaikeaa. Tutkimustulosten ja johtopäätösten tuloksena syntyi asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen kysymysrunko (ks. taulukko 8).

Taulukko 8. Asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen kehittämisen kysymysrunko

Toimintovaihe	
Asiakaskokemuksen käytäntöön vieminen ja organisoituminen	<ul style="list-style-type: none"> -Millainen yrityskulttuuri meillä on? Tukeeko se asiakaskokemusta? -Miten organisaatiossamme puhutaan asiakaskokemuksesta? - Onko työntekijöiden keskuudessa muutosvastarintaa? -Onko asiakaskokemuksesta viestiminen riittävää ja ymmärrettävää? -Millainen organisaatorakenne meillä on? Tekevätkö toiminnot/funktiot yhteistyötä keskenään? -Onko kaikilla selkeät roolit/vastuut?
Tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> -Onko meillä jaettu ymmärrys tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta? -Ymmärtävätkö kaikki roolinsa tavoiteltavan asiakaskokemuksen kannalta? -Onko meillä riittävää osaamista? -Tukevatko meidän järjestelmät tavoiteltavaa asiakaskokemusta? -Ymmärtävätkö kumppanimme meidän tavoiteltavan asiakaskokemuksen?
Asiakaskokemuksen mittaaminen	<ul style="list-style-type: none"> -Millaiset asiakaskokemuksen mittarit meillä on käytössä? -Mitä mittaamme ja miksi? Ymmärrämmekö me, mitä olemme mittaamassa? -Onko mittaaminen systemaattista? -Mitä mittarimme mittaavat? Entä mitä ne eivät mittaa? -Mitkä ovat kriittisimpiä asiakaskokemuksen mittareita? -Mittaavatko mittarimme asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti? -Ovatko työntekijät sitoutuneet mittaamiseen? -Onko mittaamistulokset luotettavia? Mikä aiheuttaa vinoumia?
Asiakaskokemuksen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> -Onko meillä riittävää asiakasymmärrystä? Ymmärrämmekö asiakkaiden tarpeet (myös implisiittiset)? -Mitä asiakkaat odottavat meiltä? -Perustuvatko meidän kehityskohteet aidolle asiakasymmärrykselle?

Kysymysrunko soveltuu etenkin sellaisille organisaatioille, jotka ovat määritelleet asiakaskokemuksen osaksi strategiaa ja johtavat systemaattisesti asiakaskokemusta strategisella ja operatiivisella tasolla. Kysymysrunko toimii johdon apuvälineenä nykytilanteen kartoittamisessa ja kehityskohteiden tunnistamisessa, jotta asiakaskokemuksen operatiivista johtamista voidaan tehostaa. Kysymysrunko auttaa johtoa jäsentämään asiakaskokemuksen operatiivista johtamista ja tunnistamaan, mitä on

erityisen tärkeää huomioida asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen eri toiminnossa.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitteet

Tässä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen laatua luotettavuuden ja rajoitteiden kautta. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereinä sovelletaan Lincolnin ja Guban (1985) neljää laadullisen tutkimuksen arviointiin soveltuvaa kriteeriä: uskottavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*), riippuvuus (*dependability*) ja vahvistettavuus (*confirmability*) (ks. Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Edellä mainitut neljä arviointikriteeriä ovat yleisesti käytettyjä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittareita (Cope 2014, 89).

Tuomen ja Sarjajärven (2018) mukaan tutkimuksen *uskottavuuden* yksi keskeisimmistä kriteereistä on tutkimusprosessin läpinäkyvä esittäminen. Tutkimuksessa kuvattiin yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin eteneminen haastateltavien valinnasta, tutkimusaineiston keräämiseen ja aineiston analysoimiseen saakka (ks. 3 tutkimuksen toteutus). Lisäksi uskottavuutta puoltaa se, että tutkimukseen valikoitui tutkijalle ennestään tuntemattomia haastateltavia. Tutkimuksen uskottavuuteen vaikuttaa myös tutkijan teoreettisen ja empiirisen perehtyneisyyden osoittaminen (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tutkija on osoittanut teoreettista perehtyneisyyttä kuvaillen yksityiskohtaisesti teoreettisen viitekehyksen kannalta keskeisen käsitteistön, mallintamalla viitekehyksen ja soveltamalla kahta eri tutkimussuuntausta kontribuution luomiseksi. Eriksonin ja Kovalaisen (2008, 293) mukaan uskottavuutta lisää myös triangulaatio eli esimerkiksi teorian, aineiston ja menetelmien yhdistely. Tässä tutkimuksessa yhdistettiin asiakaskokemuksen johtamisen teoriaa sekä strategia- ja johtamiskirjallisuutta. Tutkimusaineiston monipuolisuus, kattavuus ja saturoituminen osoittavat empiirisen perehtyneisyyden. Lisäksi uskottavuuden yksi keskeisimmistä tekijöistä on tutkijan kyky luoda todellisuutta vastaavat tutkimustulokset (Lincoln & Guba 1985, 294).

Tutkimuksen *siirrettävyys* tarkoittaa tutkimustulosten yhtenäisyyttä verrattaessa muihin tutkimuksiin (Eriksson & Kovalainen 2008) ja tutkimustulosten yleistettävyyttä

kontekstista toiseen (Lincoln & Guban 1985, 296). Tämän tutkimuksen tutkimusasetelma poikkeaa aiemmista asiakaskokemuksen johtamisen tutkimusasetelmista, sillä aiemmat tutkimukset painottavat strategisempaa näkökulmaa eivätkä operatiivista toteuttamista. Tutkimuksen siirrettävyyttä puoltaa se, että tutkimusta varten haastateltiin eri toimialoilla ja sektoreilla työskenteleviä johtohenkilöitä sekä tutkimusaineiston saturoituminen. Tutkimustulosten voidaan siis nähdä olevan siirrettäviä toimialasta ja sektorista toiseen. Tutkimuksen *riippuvuuteen* vaikuttaa yleisten tutkimusta ohjaavien periaatteiden noudattaminen (Tuomi & Sarajärvi 2018), jota edesauttaa myös läpinäkyvä, systemaattinen, tarkka ja johdonmukainen tutkimusprosessin dokumentointi (Cope 2014, 89; Moisander & Valtonen 2006, 27–28). Tutkija on perustellut aiheen valintaan, rajauksiin, teoreettiseen viitekehykseen, tieteenfilosofiaan, metodologiaan ja haastateltavien valintaan liittyviä valintojaan perusteellisesti.

Tutkimuksen *vahvistettavuuteen* vaikuttaa tutkijan kyky osoittaa, että tutkimustulokset on tehty objektiivisesti perustuen tutkimusaineistoon ilman, että tutkijan omat subjektiiviset näkemykset ovat vaikuttaneet tutkimustuloksiin (Cope 2014, 89). Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisimmistä kritiikeistä onkin sen pohjautuminen subjektiiviseen maailmankuvaan verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen, joka perustuu objektiiviseen totuuteen ja määrälliseen tietoon (Cope 2014, 89). Tutkimuksen vahvistettavuutta edesauttaa, kun useampi tutkija arvioi tutkimusta ja sen tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuksen vahvistettavuus on jokseenkin puutteellinen, vaikka tutkimusta on arvioitu ja tarkasteltu kriittisesti useampaan kertaan tutkimusseminaarin aikana. Tutkija on myös kuvaillut mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi tutkimusaineiston analyysiprosessin vahvistettavuuden parantamiseksi. Vahvistettavuutta parantaa tutkijan onnistunut tutkimustulosten ja analyysin esittäminen mahdollisimman ymmärrettävällä tavalla (Eriksson & Kovalainen 2008, 294), mitä tutkija teki nostamalla tutkimustuloksia tukevia sitaatteja osoittamaan aineiston objektiivisen analysoinnin.

Tutkimuksissa esiintyy aina myös rajoitteita, jotka on otettava huomioon tutkimuksen laadun arvioinnissa. Yksi tutkimuksen keskeisistä rajoitteista liittyy yleistettävyyteen. Koska tutkimuksessa on tehty maantieteellinen rajaus, tutkimustuloksia ei voida yleistää Suomen ulkopuolella toimiviin organisaatioihin. Yleistettävyyttä rajoittaa myös tutkimuksen toteuttaminen pelkästään kvalitatiivisena menetelmänä, jolloin

tutkimustulosten yleistettävyyttä on syytä tarkastella kriittisesti. Tutkija toimi tutkimustulosten tulkitsijana. Tulkinnat ovat yleensä subjektiivisia, joten kvalitatiivisessa tutkimuksessa on aina mahdollisuus, että tutkijan oma maailmankuva ja uskomukset ovat vaikuttaneet tutkimustuloksiin. On mahdollista, että toinen tutkija olisi voinut päätyä erilaisiin tutkimustuloksiin.

5.5 Mahdollisuudet jatkotutkimukselle

Koska asiakaskokemuksen johtamista on tutkittu vielä verrattain vähän ja asiakaskokemuksen johtamisen teoria on vakiintumaton, tarjoaa tämä useita mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Tutkija ehdottaa jatkotutkimusten toteuttamista asiakaskokemuksen johtamisen kannalta tärkeiden sidosryhmien näkökulmasta eli johdon, asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta.

Managerialisesta eli johdon näkökulmasta saatujen tutkimustulosten yleistettävyyttä tulisi testata kvantitatiivisen metodin avulla, jolloin tarkasteluun voidaan ottaa isompi ja heterogeenisempi otanta. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 5) mukaan kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää tutkimusilmiön syitä ja syy-seurausyhteyksiä, jolloin kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voitaisiin tutkia haasteiden todellisia syitä ja seurauksia. Koska tässä tutkimuksessa on tutkittu asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteita, olisi seuraavaksi mielenkiintoista ja liikkeenjohdon kannalta tärkeää tutkia myös asiakaskokemuksen operatiivista johtamista edistäviä tekijöitä.

Toisaalta jatkotutkimuksessa voitaisiin syventyä jokaiseen haasteeseen vielä syvemmin yksilö- ja teemahaastatteluiden avulla sekä tutkia, miten asiakaskokemuksen operatiivista johtamista vaikeuttaviin tekijöihin voitaisiin vaikuttaa. Asiakaskokemuksen operatiivista johtamista voisi myös tutkia eri konteksteissa esimerkiksi, miten COVID-19 aika on vaikuttanut asiakaskokemuksen operatiiviseen johtamiseen, etenkin asiakaskokemuksen kehittämisen ja mittaamisen näkökulmasta. Onko esimerkiksi asiakaskokemuksen kehittämiseen käytettävää budjettia pienennetty? Entä vaikuttaako COVID-19 asiakaskokemuksen mittaamistuloksiin?

Haasteiden lisäksi voisi myös syventyä jokaiseen asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen toimintoon ja tutkia haasteiden syy-seuraussuhteita. Asiakaskokemuksen operationaalisen johtamisen lisäksi on hedelmällistä tutkia, mikä vaikeuttaa asiakaskokemuksen strategista suunnittelua. Jatkotutkimuksissa tulisi myös laajentaa näkökulmaa tutkien asiakaskokemuksen strategista ja operatiivista johtamista. Tässä tutkimuksessa on tutkittu suuria ja keskisuuria organisaatiota, joten jatkotutkimus voisi myös keskittyä pieniin ja ketteriin startup- ja kasvuyrityksiin.

Koska organisoitumisella on kriittinen rooli asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen kannalta, olisi hedelmällistä tutkia, miten organisaatioiden tulisi organisoida asiakaskokemuksen ympärille. Millainen organisaatorakenne tukee asiakaskokemuksen johtamista? Myös asiakaskokemuksen johtamisen kyvykkyyksiä tulisi tutkia enemmän esimerkiksi dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta. Millaisia dynaamisia kyvykkyyksiä asiakaskokemuksen johtajilla tulee olla?

Jatkotutkimukset voisivat myös syventyä tarkastelemaan asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen eri toimintoja. Olisikin tärkeää luoda lisäymmärrystä, miten johdon tulisi johtaa asiakaskokemusta eri toimintovaiheissa. Erityisesti asiakaskokemuksen mittaaminen on yksi keskeisimmistä tutkimusprioriteeteista, sillä empiirisen aineiston ja kirjallisuuskatsauksen valossa asiakaskokemuksen mittaamisesta tiedetään hyvin vähän. Organisaatioissa ei tiedetä, miten mitata asiakaskokemusta, kun taas tiedeyhteisössä ei ole yhteistä ymmärrystä asiakaskokemuksen mittaamisesta.

Työntekijöiden näkökulmasta voitaisiin tutkia työntekijäkokemusta osana asiakaskokemuksen johtamista, sillä useampi haastateltava nosti työntekijäkokemuksen kriittiseksi tekijäksi asiakaskokemuksen johtamisessa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia työntekijäkokemuksen johtamiseen liittyviä haasteita. *Asiakkaiden näkökulmasta* voitaisiin tutkia, miten asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen haasteet vaikuttavat toteutuneeseen asiakaskokemukseen. Esimerkiksi, miten sellaisissa organisaatioissa, joissa on haasteita yrityskulttuurin kanssa, toteutuu todellisuudessa tavoiteltava asiakaskokemus.

LÄHTEET

Painetut lähteet

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Baron, S. and Harris, K. (2010), "Toward an understanding of consumer perspectives on experiences", *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 No. 7, pp. 518-531.
- Baxendale, S., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235-253.
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648.
- Belk, R. W., Fischer, E., & Kozinets, R. V. (2013). *Qualitative consumer & marketing research*. Los Angeles: Sage.
- Berry, L. L. & Carbone, L. P. 2007. Build Loyalty Through Experience Management. *Quality Progress*, Vol. 40, No. 9, pp. 26-32.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*, 43(3), 85-89.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *The Journal of Marketing*, 71-84.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brinberg, D. L. & McGrath, J. (1985). *Validity and the research process*. Beverly Hills: SAGE.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing interviews*. London: SAGE Publications Inc.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. Sage.
- Ceesay, L. B. (2020). Building a High Customer Experience Management Organization: Toward Customer-Centricity. *Jindal Journal of Business Research*.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*. 9(5), 672-688.
- Cope, D. G. (2014). *Methods and meanings: credibility and trustworthiness of qualitative*

- research. *Oncology Nursing Forum*, 41(1), 89–91.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. *Marketing Science Institute working paper series*, 85(1), 15-121.
- Edvardsson, B., Enquist, B., & Johnston, R. (2005). Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience. *Journal of Service Research*, 8(2), 149–161.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). Qualitative research in business studies.
- Fatma, S. (2014), “Antecedents and consequences of customer experience management- a literature review and research agenda”, *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 3 No. 6, pp. 32-49.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327.
- Følstad, A. and Kvale, K. (2018), “Customer journeys: a systematic literature review”, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 28 No. 2, pp. 196-227
- Galbraith, J. R. (1987). Organization design. In J. W. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behavior* (pp. 343-357). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 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.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of retailing*, 85(1), 1-14.
- Gupta, A.K. (1987). SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 30, 477-500.
- Harrington, R.J. (2006). „The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in food service“. *Hospitality Management*, 25, 373-397.
- 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.

- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of*
- Hrebiniak, L. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15.
- Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (pp. 31-33). Boston: Pearson.
- Järvensivu, T. & Törnroos, J. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49(5), 167-176.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership*.
- Keiningham, T., Ball, J., Benoit, S., Bruce, H. L., Buoye, A., Dzenkovska, J., ... & Zaki, M. (2017). The interplay of customer experience and commitment. *Journal of Services Marketing*.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino
- Kranzbuhler, A., Kleijnen, M.H.P., Morgan, R.E. and Teerling, M. (2018), € “The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, pp. 433-456
- Ladik, D. M. & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.
- Leinwand, P., Mainardi, C., & Kleiner, A. (2015). Only 8% of Leaders are good at both Strategy and Execution. *Harvard Business Review*.

- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the academy of marketing science*, 39(6), 846-869.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. J. (2008). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: SAGE.
- Löytänä, J., Korteso, K. & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Maklan, S., Antonetti, P., & Whitty, S. (2017). A better way to manage customer experience: Lessons from the royal bank of Scotland. *California Management Review*, 59(2), 92-115.
- Maklan, Stan and Philipp Klaus (2011), "Customer Experience: Are We Measuring the Right Things?" *International Journal of Market Research*, 53 (6), 771–92.
- March JG, Simon HA. 1958. *Organizations*. John Wiley: New York.
- Mansoor, M., Awan, T. M., & Alobidyeen, B. (2020). Structure and measurement of customer experience management. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(4), 171-182.
- McCull-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., & Friman, M. (2015).
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Moisander, J., & Valtonen, A. (2006). *Qualitative marketing research: A cultural approach*. London: Sage.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134.
- Noble, C.H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45, 119-134.
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13, 327-338.

- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business horizons*, 48(1), 47-54.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: A critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196–208.
- Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of service Research*, 14(2), 180-200.
- Peng, W., and Litteljohn, D. (2001). Organisational Communication and Strategy Implementation-A Primary Inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 13, 360-363.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). Evolution of Relationships with Customers and Strategic Customer Experiences. *Managing Customer Relationships*, 627.
- Peter, J. P. (1992). Realism or relativism for marketing theory and research: A comment on Hunt's Scientific Realism. *Journal of Marketing*, 56(2), 72–79.
- Pine II, J. B., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?* Jyväskylä: Docendo.
- Sanders, E.(2002). From User Centered to Participatory Design Approaches. *Julkaisussa: Design and the Sciences:Making Connections*. London: CRC Press, 1–8.
- Schmitt, B. (2003). *Customer experience management a revolutionary approach to connecting with your customers* . Wiley.
- Schmitt, B. H., & Rogers, D. L. (2008). *Handbook on Brand and Experience Management*. Edward Elgar.
- Schmidt-Subramanian, Maxie (2014), “The State of Voice of the Customer Programs, 2014: It’s Time to Act,” research report, Forrester Research
- Schmidt-Subramanian, M. (2013). Seven steps to successful customer experience measurements programs. *Forrester Research*.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences* (Vol. 241). London: Palgrave.
- Slater, S.F., and Olson, E.M. (2001). Marketing’s Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*. 22, 1055-1067.

- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. Pearson Education.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H. & Snelgrove, S. (2016). Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. *Journal of Nursing Education and Practice*, 6(5),100–110
- Vantrappen, H., & Wirtz, F. (2018). A smarter process for managing and explaining organization design change. *Strategy and Leadership*, 46(5), 36–43.
- 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.
- Walker, Jr, O.C., and Ruekert, R.W. (1987). Marketing's Role in The Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51, 15-33.
- Wallendorf, M., & Belk, R. W. (1989). Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research. *ACR special volumes*.
- Weigelt, C., & Miller, D. J. (2013). Implications of internal organization structure for firm boundaries. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1411-1434.
- White, C. (2004). *Strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P. & Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*.

Verkkolähteet

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006b). Teemoittelu. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. 18.4.2021
- Törrönen (2021). Asiakaskokemus ja strategia kuuluvat samaan lauseeseen. <https://blog.hellon.com/asiakaskokemuksen-strategialla-kohti-erottuvaa-asiakaskokemusta>. 18.4.2021

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun rakenne

1. Haastattelutilanteen pohjustus

2. Teemahaastattelun osuus:

1. Teidän strategisena painopisteenä on asiakaskokemus – miksi teillä korostetaan asiakaskokemusta?

2. Mitä asiakaskokemus yrityksessänne tarkoittaa?

- Onko teillä tehty valintoja liittyen siihen, millainen asiakaskokemus teillä on?

3. Miten asiakaskokemus näkyy johtamisessa yrityksessänne?

4. Miten organisaatiossanne johdetaan asiakaskokemusta?

- Kuvaile, mitä käytännössä asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen teillä tarkoittaa
- Kenen vastuulla asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen ovat?

5. Mikä on asiakaskokemuksen kehittämisessä ja johtamisessa vaikeaa? Entä helppoa?

6. Millaiset organisoitumisen tavat mielestäsi edistävät asiakaskokemuksen johtamista? Entä millaiset estävät?

- Millainen osaaminen edistää asiakaskokemuksen johtamista? Millainen osaaminen taas estää/hidastaa?

7. Miten yrityksessänne viedään asiakaskokemus käytännön (operatiiviselle) tasolle?

8. Mikä on ollut erityisen hankalaa asiakaskokemuksen viemisessä organisaatiossa eteenpäin?

9. Millaisia haasteita asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyy?

3. CIT-metodin osuus:

10. Mainitse kolme kaikista vaikeinta asiaa asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä

11. Mainitse kolme kaikista tärkeintä asiaa asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä