

Opinnäytetyö (AMK)

Media-alan koulutus, Mainonnan suunnittelu

NMEDIS_14

2018

Mira Pitkänen

MAINOSTOIMISTON ASIAKASKOKEMUKSEN RAKENNUSVAIHEET

Mira Pitkänen

MAINOSTOIMISTON ASIAKASKOKEMUKSEN RAKENNUSVAIHEET

Opinnäytetyössä tutkitaan, mitä kaikkea mainostoimiston kanssa yhteistyössä olevien asiakasyritysten onnistuneesti toteutettuun asiakaskokemukseen liittyy. Teoreettinen ympäristö rakennetaan mainostoimistojen näkökulmasta, ja teoria pohjautuu asiakaskokemuksen johtamiseen, työntekijäkokemuksen syvälliseen ymmärtämiseen asiakaskokemuksen rakentamisessa sekä näiden käsitteiden keskinäiseen suhteeseen. Pohjatutkimus on perustettu aihetta käsittelevään kirjallisuuteen, verkkolähteisiin, kahteen mainosalan ammattilaisen haastatteluun sekä mainostoimiston työntekijöille teetettyyn kyselyyn.

Asiakkaat ovat aina ihmisiä, joten asiakaskokemus luonnollisesti muodostuu ensisijaisesti asiakkaiden inhimillisistä tunteista ja tulkinnoista yhteistyökumppanistaan. Siksi yritykset eivät voi täysin vaikuttaa siihen, miten asiakas yhteistyön kokee, mutta ne voivat päättää minkälaista kokemusta ne pyrkivät asiakkailleen luomaan. Tähän kokemukseen vaikuttaa hyvin vahvasti työntekijöiden omat kokemukset organisaatiostaan, joka korostuu erityisesti mainostoimistoympäristössä, jossa asiakassuhde on useimmiten kumppanuussuhde ”tilaaja-toimittaja”-suhteen sijaan. Onnistuneilla työntekijäkokemuksilla voidaan luoda parempia asiakaskokemuksia, jotka johtavat lojaalisempiin asiakkaisiin ja sitä myötä suhteen molempien osapuolien osalta parempiin tuloksiin.

Työssä havaitaan, että kannattavan yhteistyön kannalta mainostoimiston tulisi siirtää asiakaskokemusajattelu strategiansa ytimeen niin, että kaikki yrityksen toiminta rakentuisi onnistuneen asiakaskokemuksen tavoittelun ympärille. Mainostoimiston tulisi myös varauksetta omaksua toimintansa perustaksi ajatus siitä, että asiakkaan etu on myös aina sen oma etu.

ASIASANAT:

Asiakaskokemus, asiakkuus, organisaatiokulttuuri, mainostoimisto

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Film and Media, Creative Advertising

2018 | 35 pages

Mira Pitkänen

STEPS TO BUILDING ADVERTISING AGENCIES' CUSTOMER EXPERIENCE

The thesis explores which aspects affect the customer experience of companies that cooperate with advertising agencies. The theoretical setting is constructed from the viewpoint of advertising agencies, and the theory is based on customer experience management, formulating a deep understanding of how customer experiences are formulated upon employee experiences, as well as the interactive relationships of these two concepts. The basic examination is founded on literature and online sources on the matter, as well as two interviews with professionals in the field of advertising and a survey conducted for the employees of advertising agencies.

Clients are always humans, which is why their customer experience is always naturally formed through the way they feel or interpret the partner they are cooperating with. That's why companies cannot fully influence the way the client experiences their cooperation, but they can decide the kind of experience they strive to create for the client. This experience is highly influenced by the way a company's own employees experience the organization, which is particularly emphasized in the ad agency environment, where the customership is typically a companionship instead of a "buyer-supplier" relationship. A successful employee experience creates better customer experiences, which in turn grow the loyalty of clients and leads to better returns for both parties.

The work shows how ad agencies should make customer experience a core aspect of their strategy to ensure more profitable cooperations, and to make sure that all operations within the agency build on the pursue to create successful customer experiences. It should, without reservation, embrace the notion that it's client's benefit is always in favor of the company.

KEYWORDS:

Customer experience, customership, organizational culture, advertising agency

SISÄLTÖ

SANASTO	6
1 JOHDANTO	6
2 VAIHE 1: POHJATUTKIMUS	8
2.1 Asiakaskokemuksen peruselementit	8
2.2 Asiakas toiminnan ytimessä	11
2.3 Mainostoimiston asiakassuhteen erityispiirteet	13
3 VAIHE 2: PERUSTUKSET	16
3.1 Työntekijäkokemuksen muodostuminen	16
3.2 Asiakastyytyväisyys on joukkuepeliä	19
3.3 Työntekijän sitouttamisen merkitys	21
4 VAIHE 3: NÄKYVÄT RAKENTEET	25
4.1 Kokemusten kierre	25
4.2 Johtamalla parempaa asiakaskokemusta	27
4.3 Tavoitteena pitkäaikainen kumppanuus	28
5 LOPUKSI	30

LIITTEET

Liite 1. Kysely mainostoimiston työntekijälle.

KUVAT

Kuva 1. Kuvakaappaus Simon Sinekin tweetistä. (Sinek 2009)	9
Kuva 2. Asiakaskokemuksen elementit. (Rantanen ja Brusi 2017)	10

KUVIOT

Kuvio 1. Asiakassuhteen infrastruktuuri. (Vuokko 1997, 122)	12
Kuvio 2. Työntekijäkokemuksen 3 ympäristöä. Mukailtu alkuperäisestä englanninkielisestä kuviosta "The Three Environments That Create Every Employee Experience". (Morgan 2015)	17
Kuvio 3. Mainostoimiston luoville työntekijöille suunnatun kyselyn valinnat väitteeseen "Koen, että työpaikkani fyysinen ympäristö tarjoaa hyvät puitteet luovalle työlle."	18
Kuvio 4. Mainostoimiston luoville työntekijöille suunnatun kyselyn valinnat väitteeseen "Koen, että työpaikallani vallitsee hyvä organisaatiokulttuuri."	19
Kuvio 5. Mainostoimiston luoville työntekijöille suunnatun kyselyn valinnat väitteeseen "Pystyn vaikuttamaan asiakkaidemme tyytyväisyyteen omalla työlläni."	20
Kuvio 6. Mainostoimiston luoville työntekijöille suunnatun kyselyn valinnat väitteeseen "Tunnen ylpeyttä, kun kerron olevani töissä tässä organisaatiossa."	22
Kuvio 7. Mainostoimiston luoville työntekijöille suunnatun kyselyn valinnat väitteeseen "Työni tuottaa minulle henkilökohtaisen täyttymyksen tunnetta."	23
Kuvio 8. Mainostoimiston luoville työntekijöille suunnatun kyselyn valinnat väitteeseen "Esimieheni tukee tekemääni luovaa työtä johtamisellaan."	24
Kuvio 9. Hyvän työntekijäkokemuksen aiheuttama kierre. Laadittu englanninkielistä alkuperäistä graafia mukailten. (Poussa 2016)	26

TAULUKOT

1 JOHDANTO

Asiakaskokemus tuntuu olevan päivän polttava puheenaihe, jota käsitellään konsulttifirmojen blogeissa, markkinointialan johtavien uutispapereiden otsikoissa sekä yritysjohtajien aamiaispalavereissa. B2B-maailmassa asiakaskokemus jää usein kuitenkin höttöisäksi käsitteeksi, koska asiakaskokemusten johtamisella ei välttämättä osata nähdä olevan suoraa konkreettista hyötyä yrityksen liiketoiminnalle. Asiakaskokemusten johtaminen on tärkeää erityisesti mainosalalla, sillä mainostoimistojen ansainta perustuu yksinomaan asiakkailta saatuihin tuloihin.

Aiheen valinta kumpuaa omasta tarpeestani syventää osaamistani mainosalalla työskentelevänä projektikoordinaattorina. Työni on pääsääntöisesti toimia yhteyshenkilönä asiakkaan ja mainostoimiston muista työntekijöistä koostuvan tiimin välillä, sekä hoitaa päivittäisiä projektin hallintaan liittyviä toimenpiteitä. Kaikki tekemäni toimenpiteet vaikuttavat sekä asiakkaideni kokemukseen toimistostamme, mutta myös työntekijöiden kokemukseen omasta työstään. Tämä asettaa tietysti paineita onnistuneiden kokemusten saavuttamisen tavoittelussa. Halusinkin pureutua syvemmin aiheeseen, jotta voisin kerryttää tietotaitoa, joka tulee eittämättä edesauttamaan omaa ammatillista kehittymistäni valitsemallani urapolulla.

Opinnäytetyössäni käytin lähdeaineistona sekä aiheesta löytyvää kirjallisuutta että asiakaskokemusta käsitteleviä artikkeleita. Kiinnitin lähdeaineiston valitsemisessa huomiota lähteiden tuoreuteen erityisesti aihetta käsittelevien verkkoaineistojen kohdalla. Pyrin käyttämään markkinointiviestinnän sekä palvelumuotoilun näkökulmasta laadittua aineistoa, joka oli hankittu oman arvioni mukaan laadukkaita sisältöjä tuottavilta tahoilta.

Teoreettisen viitekehyksen luomisen sekä omien havaintojeni lisäksi halusin luoda linkin todelliseen maailmaan ja siihen, miten opinnäytetyössäni käsitellyt aiheet todella konkretisoituvat mainostoimistoissa. Toteutin tämän pyrkimyksen pohjalta kaksi sähköpostihaastattelua, joiden haastateltavat valikoituivat sen perusteella, että kumpikin kirjoittaa aktiivisesti verkossa markkinointiviestinnän ja johtamisen eri ilmiöistä. Sain haastattelukysymyksiini vastaukset mainostoimisto Folkin toimitusjohtajana ja Markkinointi & Mainonta eli M&M -lehden bloggaajana tunnetulta Tommi Laiholta, sekä ”Aina Parempaa Johtajuutta” -missiota edistävän blogin ja markkinointitoimisto Sherpan

asiakkuusjohtajana toimivalta Jukka Niittymaalta. Haluan kiittää heitä haastatteluista ja arvokkaan sisäpiiritiedon jakamisesta opinnäytetyötäni varten.

Lisäksi teetin anonyymien kyselyjen mainostoimistoissa pääsääntöisesti luovassa roolissa työskenteleville henkilöille, jolla kartoitin työntekijäkokemuksen jalkautumista mainostoimistoympäristöön sekä työntekijöiden sitoutumista mainostoimistossa tekemäänsä työhön. Otannaksi likert-asteikolla toteutettuun kyselyyn muodostui varsin vähäinen 14 kappaletta, mutta pienehköstä otannasta huolimatta koen saaneeni kyselyistä arvokasta dataa analysoidessani mainostoimistojen työntekijäkokemusten nykytilaa.

Työn tavoite on kerryttää kokonaisvaltainen näkemys niistä rakennusvaiheista, joita onnistuneen mainostoimiston asiakaskokemuksen realisoimisessa esiintyy. Siksi työni alkaa ensin asiakaskokemuksen pohjatutkimuksella, jossa käsittelen asiakaskokemusta määritteleviä peruselementtejä, ja avaan mainostoimiston ja asiakkaan välisen suhteen erityispiirteitä. Pohjatutkimuksen jälkeen valan asiakaskokemuksen perustukset käsittelemällä työntekijäkokemusta työntekijöiden käytännön kokemusten pohjalta. Viimeisenä rakennusvaiheena asiakaskokemuksen elementit ja työntekijäkokemuksen rakenteet nivoutuvat yhteen, kun tarkastelen, miten asiakaskokemuksen johtamista toteutetaan mainostoimiston asiakassuhteiden eritysluonteenpiirteet huomioiden.

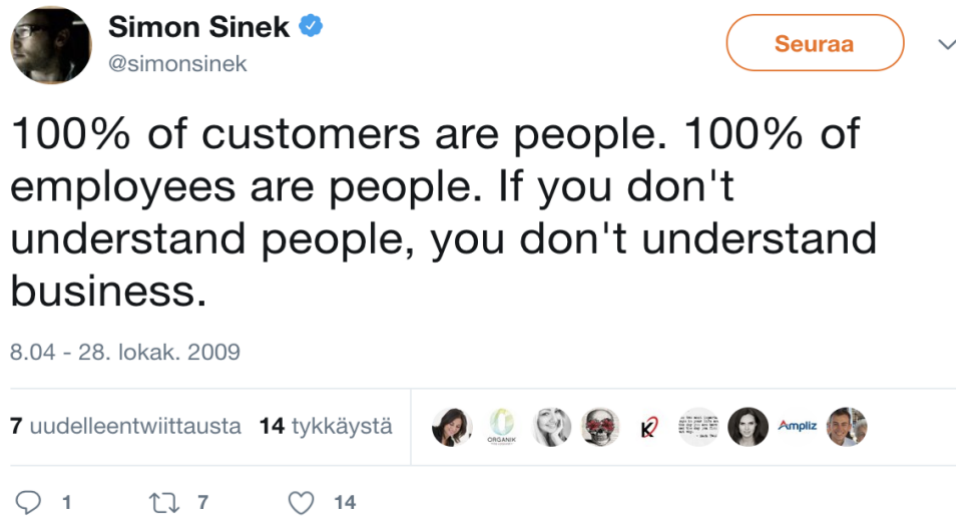
2 VAIHE 1: POHJATUTKIMUS

2.1 Asiakaskokemuksen peruselementit

Asiakaskokemus on trendikäs sana, jota nykypäivänä melkeinpä jokainen itseään kunnioittava yritys käyttää omilla strategisissa arvolinjauksissaan. Eikä ihme – odotukset täyttävä asiakaskokemus hyödyttää yrityksen tuottavuutta huomattavasti (Watermark Consulting 2015) ja on yksi tämän päivän yritysmaailman merkittävimmistä kilpailutekijöistä. Asiakaskokemuksen tutkiminen ja kehittäminen on maailmalla ollut kuitenkin pinnalla jo vuodesta 1999, jolloin B. Joseph Pine II ja James H. Gilmore esittelivät termin ”customer experience” kirjassaan Experience economy. Suomessa aiheen käsittelyyn on herätty kuitenkin vasta viime vuosikymmenellä. Kortesus ja Löytänä (2011) määrittelevät suomenkielisen termin ”asiakaskokemus” seuraavalla tavalla: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Kortesus ja Löytänä 2011, luku 1.1).”

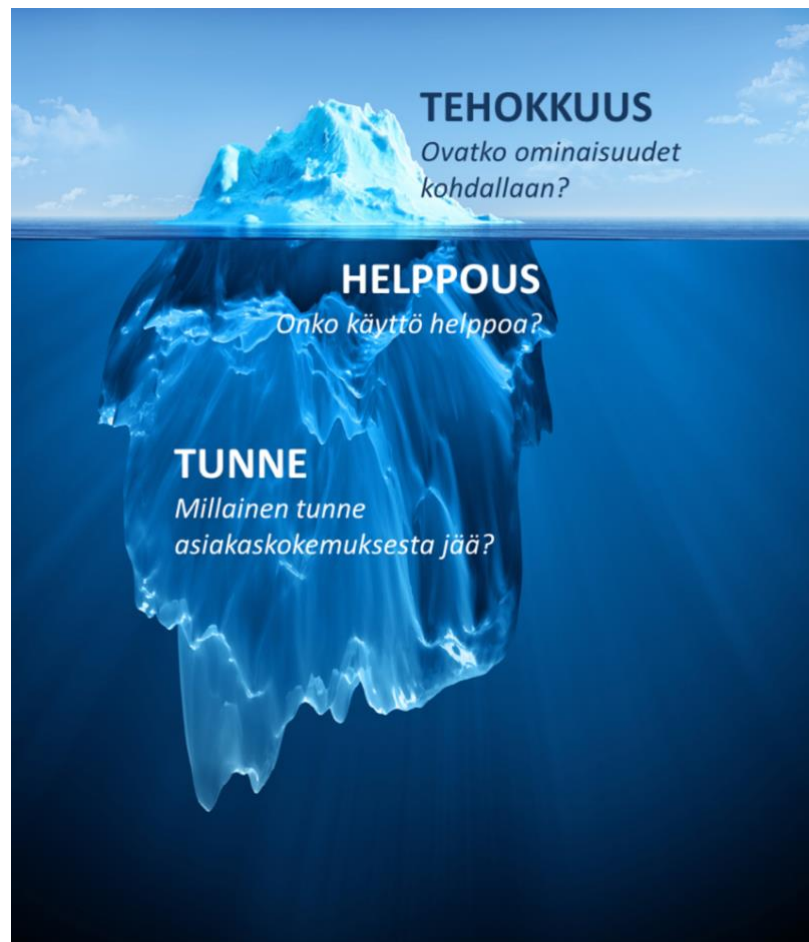
Asiakaskokemus ei ole siis rationaalinen päätös, vaan se on kokemus, johon vaikuttavat vahvasti tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat (Kortesus ja Löytänä 2011, luku 1.1). Se johtuu siitä, että asiakkaatkin ovat vain ihmisiä, ja ihminen muodostaa mielipiteensä ja oman yksilöllisen mielikuvansa sekä näkemyksensä sen mukaan, miltä hänestä tuntuu. Näin ollen jokainen asiakaskokemus rakentuu hyvin subjektiivisista tuntemuksista, jotka syntyvät siitä, miten yksilön tarpeita on huomioitu ja arvostettu (S. Rantanen 2017). Kaikessa liiketoiminnassa onkin pohjimmiltaan kysymys nimenomaan ihmisten tarpeiden tunnistamisesta ja niiden täyttämisestä. Simon Sinek tiivistää tämän hyvin kuvan 1 twiitissään: ”100 % of customers are people. 100 % of employees are people. If you don’t understand people, you don’t understand business.”¹

¹ 100% asiakkaista on ihmisiä. 100% työntekijöistä on ihmisiä. Jos et ymmärrä ihmisiä, et ymmärrä liiketoimintaa.



Kuva 1. Kuvakaappaus Simon Sinekin tweetistä. (Sinek 2009)

Asiakaskokemukseen nivoutuu kuitenkin paljon eri ulottuvuuksia, joista iso osa kuvan 2 jäävuoren lailla ovat käytännössä näkymättömissä. Tällä tavalla ajateltuna asiakaskokemuksella voidaan nähdä olevan kolme eri tasoa; pinnalla näkyvimpänä ulottuvuutena on tehokkuus (tuottaako kokemus sitä arvoa, mitä asiakas odottaa saavansa eli vastaavatko tuotteen tai palvelun ominaisuudet asiakkaan odotuksia?), jonka perustana on palvelun helppous (kuinka helpoksi asiakas kokee palvelun käyttämisen?). Syvimpänä, mutta myös isoimpana ulottuvuutena asiakaskokemuksen pohjalla on tunne, eli se millainen tunne asiakaskokemuksesta jää (Rantanen ja Brusi 2017).



Kuva 2. Asiakaskokemuksen elementit. (Rantanen ja Brusi 2017)

Asiakaskokemuksen herättämä tunne kuitenkin jää usein yritykseltä huomioimatta. Tämä johtuu usein siitä, että tunteen huomioimista ei välttämättä tunnisteta osaksi asiakaskokemusta tai sen kehittäminen koetaan liian vaikeaksi hahmottaa (Rantanen ja Brusi 2017). Seuraavassa kappaleessa pureudun tarkemmin siihen, miten asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan käytännössä tuoda osaksi yrityksen toimintaa.

2.2 Asiakas toiminnan ytimessä

Asiakaskokemusajattelun lähtökohtana on asiakkaan siirtäminen toiminnan keskiöön. Kaikki yrityksen toiminta vaikuttaa siihen, minkälainen kokemus asiakkaalle rakentuu ja minkälaisen kokemuksen hän itse yrityksestä muodostaa (Kortesuo ja Löytänä 2011, luku 1.1), ja siksi onnistuneiden asiakaskokemusten saavuttamiseksi yrityksen tulisi kehittyä aidosti asiakaskeskeiseen suuntaan. Koska asiakaskokemus perustuu hyvin pitkälti yksilön tunteisiin ja alitajuisiin tulkintoihin, kuten edellisessä kappaleessa valotin, eivät yritykset pysty täysin vaikuttamaan siihen, millaisen asiakaskokemuksen heidän asiakkaansa toiminnastaan muodostavat. Yritykset pystyvät kuitenkin valitsemaan, minkälaisen kokemuksen ne pyrkivät asiakkailleen luomaan (Kortesuo ja Löytänä 2011, luku 1.1). Taulukossa 1 on esitetty minkälaisella asenteellisella ja toimintatapojen muutoksella yritykset pystyisivät kehittämään toimintaperiaatteitaan asiakaskeskeisemmäksi.

Taulukko 1. Nykytilanne vs. asiakaskeskeinen yritys. (Kortesuo ja Löytänä 2011, luku 6)

Säilytään nykytilassa	Kehitytään asiakaskeskeiseksi
Myydään	Lisätään arvoa
Asiakas on määränpää	Asiakas kumppani matkalla
Myydään tuotteita	Luodaan kokemuksia
Tavoitellaan suurempaa markkinaosuutta	Tavoitellaan suurempaa kannattavuutta
Geneerinen	Uniikki
Mekaaninen	Elämyksellinen
Sääntöihin mukautuvat työntekijät	Sääntöjä rikkovat työntekijät
Säännöt, toimintaohjeet ja tarkat prosessit	Pääperiaatteet ja terve järki
Hallitseminen	Mahdollistaminen
Täytetään odotukset	Ylitetään odotukset
Samankaltaiset työntekijät	Yksilölliset lahjakkuudet
Kuin kaikki muutkin	Yksilöllisesti erilainen
Tarkasti rajattu pääsy tietoon	Vapaa ja helppo pääsy tietoon
Pelko	Luottamus
Parhaat käytännöt	Tulevaisuuden käytännöt

Kokonaisvaltaisesti onnistuneiden asiakaskokemusten luomisessa kyse onkin useimmiten yksinkertaisista liiketoiminnan peruseriaateista. Siitä, että tuotetaan asiakkaan liiketoimintaan lisäarvoa, tehdään hyvin ne asiat, jotka on luvattu sekä ollaan johdonmukaisia (Ruusuvuori 2017). Ihanteelliseen asiakassuhteeseen rakentuu ajan myötä infrastruktuuri, joka pitää sisällään hyvien henkilösuhteiden vaalimisen, asiakastuntemuksen syventämisen ja sitä myötä vakiintuvien toimintatapojen löytämisen. Näiden lisäksi ihanteelliseen asiakassuhteeseen sisältyy myös hyvän vuorovaikutuksen ja saavutettavuuden eli tietoliikenneyhteyksien säilyttäminen. Tämä on havainnoitu kuviossa 1.



Kuvio 1. Asiakassuhteen infrastruktuuri. (Vuokko 1997, 122)

Jotta yritykset voisivat siis kehittää asiakkaidensa kokemuksia, on niiden pyrittävä hyödyntämään asiakaskokemusajattelua kaikissa toimintansa osa-alueissa. Tämä on etenkin tärkeää mainostoimistoille, joiden asiakkuudet rakentuvat useimmiten yksittäisten projektien muodostamasta kokonaisuudesta. Tällöin asiakkaan ja yrityksen välille on tärkeää laatia vakiintuneet toimintatavat, jotka auttavat asiakassuhteen ylläpitämisessä ja onnistuneen asiakaskokemuksen saavuttamisessa. Erityisen tärkeää mainostoimistoille on aidosti siirtää asiakas kaiken toiminnan keskiöön, sillä niiden ansainta perustuu yksinomaan asiakkailta saatuihin tuloihin. Joka ikisen toimiston työntekijän palkka tulee asiakkaalta, ja se maksetaan asiakaskokemuksen perusteella (Kortesuo ja Löytänä 2011, luku 1.3). Seuraavassa kappaleessa pureudun tarkemmin mainostoimiston asiakassuhteen erityisluonteenpiirteisiin sen asiakkaiden kokemuksen paremman ymmärryksen toivossa.

2.3 Mainostoimiston asiakassuhteen erityispiirteet

Mainostoimisto on palveluyritys, joka tarjoaa markkinointiviestinnän asiantuntijapalveluita toisille yrityksille, järjestöille tai julkisille organisaatioille. Mainosalalla asiakkuussuhde rakentuu kahden yrityksen välille, ja sitä ympäröi verkosto muita organisaatioita ja tahoja, kuten alihankkijoita, tytäryhtiöitä ja freelancereita. Asiakkuuksille tyypillistä on, että päättäjiä on monia ja päätöksentekoprosessi on usein hyvin pitkä. Asiakkuus syntyy yritysasiakkaan tarpeista, joihin mainostoimisto palveluillaan vastaa. Asiakkaan tarpeet muodostuvat esimerkiksi brändimarkkinoinnin luomisesta, on se sitten yksittäinen mainos tai kokonaisvaltainen mainoskampanja, johon liittyy useita eri projektikokonaisuuksia. Mainostoimisto voi hoitaa esimerkiksi yrityksen markkinoinnin konseptisuunnittelun, kampanjoiden viestikärkien ja visuaalisen suunnittelun sekä graafisen tuotannon, mutta myös kokonaisuuden koordinoinnin projektinhallinnan muodossa. Asiakkaalle palvelua tuottaa yleensä ydintiimi, johon kuuluu useimmiten asiakkuusjohtaja, copywriter ja ad, sekä toimiston organisaatiomallista riippuen mainostuotannon eri vaiheita toteuttavia henkilöitä, kuten projektipäälliköitä, luovia johtajia, plannereita, graafikoita tai tuotanto-ad:eita. Asiakassuhde muodostuu joko projektikohtaisesti tai pysyväluontoisesti tiimin ja yritysasiakkaan välille. Mainostoimistoasiakkaan kokemuksen kartoittamisessa onkin otettava huomioon alan luonne ja ne prosessit, joita mainostoimisto noudattaa tarjotessaan asiantuntijapalveluita asiakkailleen.

Mainostoimiston asiakassuhteesta erityisen tekee se, että asiakkaalla on mahdollisuus ja jopa velvollisuus vaikuttaa ostamaansa lopputuotteeseen. Siksi ihanteellinen yhteistyömuoto mainostoimiston ja yritysasiakkaan välillä onkin enemmän kumppanuussuhde kuin ”tilaaja-toimittaja” -suhde. Eniten jännitettä asiakkaan ja myyjän, tässä tapauksessa mainostoimiston kontaktihenkilön, välille aiheuttaa kuitenkin monesti se, ettei asiakas koe häntä tai hänen tilannettaan ja tarvettaan aidosti ymmärrettävän (Laine 2016). Jännitteen vähentämistä voidaan edesauttaa opettelemalla tuntemaan asiakas perusteellisesti ja pyrkimällä syventää asiakasymmärrystä henkilökohtaiselle tasolle.

Asiakassuhde perustuukin useimmiten henkilökemioihin ja asiakkaan henkilökohtaiseen huomioimiseen. Useimmiten yhteydenpidon asiakkaan kanssa hoitaa projektipäällikkö tai joku vastaavan roolin omaava henkilö. Lehtoniemen (2016) pro-gradu tutkielmaa varten tehdyistä mainostoimiston projektipäälliköiden haastatteluista ilmenee, että

asiakkaan ja yhteyshenkilön väliset henkilökemiat ovat yksi mainostoimiston projektien onnistumiseen vaikuttavista asioista. Mainostoimiston projektiorientoituneessa työmallissa onnistuneen projektin lopputuloksen saavuttaminen vaikuttaa toki myös suorasti onnistuneeseen asiakaskokemukseen. Onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta olennaista on siis ottaa huomioon hyvän henkilökemian löytyminen yhteyshenkilöiden välille. Henkilökemioiden kohtaamisen lisäksi myös asiakkaan henkilökohtaisella huomioimisella voidaan kasvattaa erityisesti luottamuksen tunnetta, joka osaltaan saa asiakkaan sitoutumaan henkilökohtaisella tasolla yhteistyökumppaniinsa, eli tässä tapauksessa mainostoimistoon. Kuten luvun ensimmäisessä kappaleessa kuvailin, on asiakaskin aina ihminen, henkilö, jonka ymmärtäminen syvenee ihmissuhteen edetessä. Ihmissuhteiden toimivuuden perustana on aina molemmin puolinen luottamus, ja luottamus tuntuukin olevan myös tärkein yksittäinen elementti asiakassuhteen ylläpitämisessä.

Luottamus on tärkeässä osassa eritoten mainostoimiston asiakassuhteiden rakentamisessa, jossa luova työ kukoistaa parhaiten silloin, kun asiakas aidosti luottaa mainostoimistokumppaniinsa. Tätä ajatusta puoltaa myös mainostoimisto Sherpassa työskentelevä Account Director Jukka Niittymaa (2018), jonka mukaan kaiken loistavan luovan työn perustana on luottamus ja psykologinen turvallisuuden tunne, näin myös asiakkaan ja mainostoimiston välillä. ”Paras asiakkuus syntyy yhteisestä tavoitteesta ja joukkuehengestä – kumppanuudesta” (Niittymaa 2018). Mainostoimisto Folkin toimitusjohtaja Tommi Laiho kertoo, että asiakkaan luottamus voidaan voittaa osoittamalla intohimoa ja osaamista tekemäänsä työtä kohtaan ja pitämällä sen minkä lupaa, sekä jopa ylisuorittamalla tarpeen tullen (Laiho 2018). Hän täsmentää, että heidän toimistonsa parhaat asiakassuhteet perustuvat keskinäiseen luottamukseen ja kunnioitukseen, selventäen, että ”siinä vaiheessa, kun asiakkaan kanssa voi ideoida ja heittää läppää kuin tiimikaverin kanssa, kaikki muukin alkaa lokahtamaan kohdalleen” (Laiho 2018). Luottamussuhteen rakentumisessa onkin suuri merkitys etenkin niillä henkilöillä, jotka ovat joka päivä asiakkaan kanssa välittömässä vuorovaikutuksessa. Laiho (2018) tosin huomauttaa, että asiakassuhteiden vaaliminen ei ole vain projektihallinnon tai muun johdon tehtävä, vaan se on koko tiimin vastuulla.

Voisikin sanoa, että mainostoimisto voi tarjota parempaa asiakaspalvelua ja menestyvämpiä ratkaisuja luomalla asiakkaihinsa aidon ihmissuhteen pelkän yritysten välisen liiketoimintasuhteen sijaan. Mainostoimiston asiakassuhdetta voisi verrata jopa avioliittoon, kuten legendaarinen mainosmies David Ogilvy esitti jo 60-luvulla kirjassaan

”Mainosmiehen tunnustuksia” (1968, 63). Myös Saivosalmi (2016) vertaa mainostoimiston asiakassuhdetta avioliittoon ajankohtaisemmassa avioneuvoja asiakassuhteisiin tarjoavassa blogissaan. Hän kuvailee, että uusien asiakkaiden tai uuden mainostoimistokumppanin hankinta on jopa ottanut piirteitä seuranhakuilmoituksista, joissa kysytään: ”Kenellä on sopiva tausta, arvot, mieltymykset ja tulevaisuudensuunnitelmat? Kenen kanssa kemiat kohtaavat suloisimmin?” (Saivosalmi 2016). Asiakassuhde seuraa usein siis melko tarkasti avioliiton kaavaa, alkaen yhteistyön kuherruskuukaudella, jonka jälkeen alkaa kuitenkin hyvin pian arki, ja suhteen jatkuvuutta punnitaan. Jos suhde saa jatkoa, ajan saatossa ruusunpunaiset lasit riisutaan ja voidaan alkaa rakentaa pitkäjänteistä kumppanuutta, jolloin sekä avioliitto että asiakassuhde ovat parhaimmillaan (Saivosalmi 2016). Mainostoimiston ja asiakkaan välisessä pitkän tähtäimen kumppanuudessa osapuolet tuntevat toistensa toimintatavat, pystyvät luottamaan toisiinsa ja keskustelemaan avoimesti – näin aikaansaadaan sujuvampaa yhteistyötä ja voidaan tuottaa molemmille osapuolille huomattavaa tuloksen kasvua.

3 VAIHE 2: PERUSTUKSET

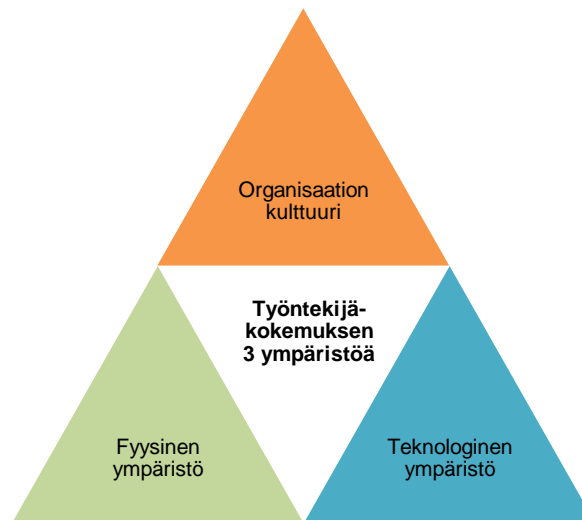
3.1 Työntekijäkokemuksen muodostuminen

Vaikka asiakas on jo hyvän tovin ollut yritysten arvoasteikossa ykkönen ja siten ne keskittyvätkin usein juuri asiakaskokemuksen laadun varmistamiseen, on tarpeellista huomioida, että asiakkaan kokemuksesta vastaa aina yrityksen työntekijä sekä hänen tarjoamansa palvelu ja luomansa tuotteet (Jousenkylä 2017). Silloin, kun työntekijä on tuottavana osana palveluketjua, on työntekijäkokemuksella aina suora vaikutus asiakaskokemukseen (S. Rantanen 2017). Siksi asiakaskokemuksesta puhuttaessa on välttämätöntä tutkia työntekijän kokemuksia ja sen vaikutusta yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Hyvällä työntekijäkokemuksella voidaan myös todennetusti parantaa yrityksen taloudellista tulosta (Milton Group 2017, 21). Jotta tuloksen kasvu voidaan varmistaa, täytyy yrityksen syventyä asiakaskokemuksia tuottavaan tahoon eli sen työntekijöihin, ja varmistaa, että heillä on tarvittavat keinot vastata erilaisten asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin (S. Rantanen 2017).

Palvelumuotoiluun erikoistuneen Emine-konsulttifirman asiantuntija Susanna Rantanen (2017) määrittelee podcastissaan työntekijäkokemuksen seuraavalla tavalla:

Työntekijäkokemuksia ovat kaikki ne kokemukset, joita ihmisille syntyy organisaatiosta työpaikkana. Nämä kokemukset muodostuvat kaikkien organisaation ihmisten toiminnan kautta, kaikenlaisissa tilanteissa, suunnitellusti ja suunnittelematta, tiedostaen ja tiedostamatta (S. Rantanen 2017).

Työntekijäkokemuksia syntyy siis koko ajan, kaikissa työntekijän läpikäymissä kokemuksissa niin työnantajan sisäisessä ympäristössä kuin vuorovaikutuksessa ulkopuolisen maailman kanssa. Morgan (2015) osoittaa työntekijäkokemuksella olevan kolme ympäristöä; organisaation kulttuuri, fyysinen ympäristö sekä teknologinen ympäristö, joiden suhde on havainnoitu kuviossa 2.



Kuvio 2. Työntekijäkokemuksen 3 ympäristöä. Mukailtu alkuperäisestä englanninkielisestä kuvioista "The Three Environments That Create Every Employee Experience". (Morgan 2015)

Fyysisellä ympäristöllä viitataan asioihin, joita voi koskea, maistaa ja haistaa, kuten yrityksen fyysiset toimitilat, ja teknologisella ympäristöllä viitataan niihin työkaluihin, joita työntekijä hyödyntää työssään, kuten sisäiset viestintäkanavat ja työskentelyalustat (Morgan 2015). Kolmannella ympäristöllä, organisaation kulttuurilla, viitataan niihin asenteisiin, jotka määrittävät yrityksen toimintatavat, mutta myös siihen, miten työntekijä kokee esimiehensä tukevan työtään johtamisellaan. Nämä asenteet muodostuvat yksilön tunnetiloista ja tulkinnoista, aivan kuten asiakaskokemuksenkin kohdalla. Morgan esittää työntekijäkokemuksessa olevan kyse siitä, että organisaatioiden tulisi luoda sellainen paikka, johon ihmiset tahtovat tulla sen sijaan, että heidän on pakko ilmestyä paikalle. Jotta pakollisuuden saisi muutettua tahtotilaksi, on hänen mukaansa kehitettävä kaikkia kolmea ympäristöä. Ei riitä, että työpaikan ulkoiset puitteet tai edut ovat kunnossa, jos työntekijä ei tunne oloaan hyväksi työpaikalla.

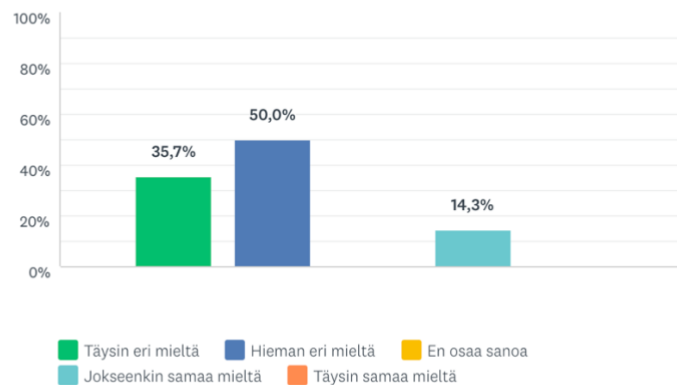
Mainosalan käytännön työntekijäkokemuksien kartoittamista varten laadin anonyymin kyselyn mainostoimiston työntekijöille. Kyselyssä esitettiin yhteensä 12 kysymystä, joiden aiheet ponnistivat muun muassa työntekijäkokemukseen vaikuttavien ympäristöjen pohjalta. Kysely ohjattiin pääsääntöisesti mainostoimistojen luoville työntekijöille, sillä koen luovan työn ja ideoiden olevan tärkein yksittäinen vientituote, jota mainostoimisto asiakkailleen tarjoaa. Luovien ideoiden tuottajien työntekijäkokemukset ovatkin omalta osaltaan merkittävässä roolissa onnistuneen asiakaskokemuksen

rakentumisessa. Vastaajia kyselyyn oli varsin pieni määrä, yhteensä 14 kappaletta. Kaikki vastaajat työskentelevät suomalaisissa mainostoimistoissa, mutta vastaajien henkilöllisyyden suojelemiseksi en tarkemmin avaa toimistojen lokaatioita, työntekijöiden positioita tai vastaajien nimiä kyselyn vastausten esittelyn ohessa.

Teettämässäni kyselyn vastaajista valtaosa kertoi olevansa joko hieman eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että työpaikan fyysinen ympäristö tarjoaa hyvät puitteet luovalle työlle, ja vain noin seitsemäsosa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä kysymyksen väittämän kanssa. Tämän otannan perusteella näyttäisi siis siltä, että suomalaisilla mainostoimistoilla olisi tekemistä etenkin fyysisen ympäristön kehittämisessä tukemaan suunnittelijoiden tekemää luovaa työtä. Tarkat luvut on havainnoitu prosentteineen kuviossa 3.

Koen, että työpaikkani fyysinen ympäristö tarjoaa hyvät puitteet luovalle työlle.

Vastattu: 14 Ohitettu: 0

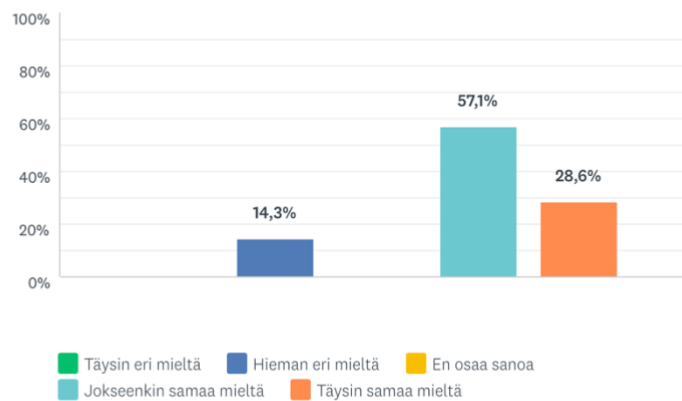


Kuvio 3. Mainostoimiston luoville työntekijöille suunnatun kyselyn valinnat väitteeseen "Koen, että työpaikkani fyysinen ympäristö tarjoaa hyvät puitteet luovalle työlle."

Kyselyn perusteella voisi kuitenkin todeta, että työpaikan fyysinen ympäristö ei perustavanlaatuisesti vaikuta mainostoimiston työntekijöiden työntekijäkokemukseen, sillä suurin osa vastaajista oli epäsuotuisasta fyysisestä ympäristöstä huolimatta jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä sen kanssa, että työpaikalla vallitsee hyvä organisaatiokulttuuri. Tarkat luvut esitetty kuviossa 4.

Koen, että työpaikallani vallitsee hyvä organisaatiokulttuuri.

Vastattu: 14 Ohitettu: 0



Kuvio 4. Mainostoimiston luoville työntekijöille suunnatun kyselyn valinnat väitteeseen "Koen, että työpaikallani vallitsee hyvä organisaatiokulttuuri."

Tunne omasta työstä sekä ympäröivistä ihmisistä on sidoksissa kolmanteen ja mahdollisesti onnistuneen työntekijäkokemuksen kannalta keskeisimpään ympäristöön, eli organisaation kulttuuriin. Organisaation kulttuurin määrittämisessä korostuu yksilön tunnetilat, samoin kuin asiakaskokemuksessakin. Kuten asiakkaan kohdalla, on muistettava, että myös työntekijöistä 100% on ihmisiä, jotka toimivat ja tekevät päätöksiä tunteisiin pohjautuen. Organisaation kulttuuria määrittävät niin yrityksessä vallitsevat asenteet siitä "miten meillä toimitaan", kuin esimiehen johtamiskäyttäytyminen. Pureudun tämän luvun viimeisessä kappaleessa hyvän organisaatiokulttuurin kautta saavutettavaan työntekijän sitouttamiseen, jolla on myös suora yhteys onnistuneiden asiakaskokemusten rakentumiseen.

3.2 Asiakastytyväisyys on joukkuepeliä

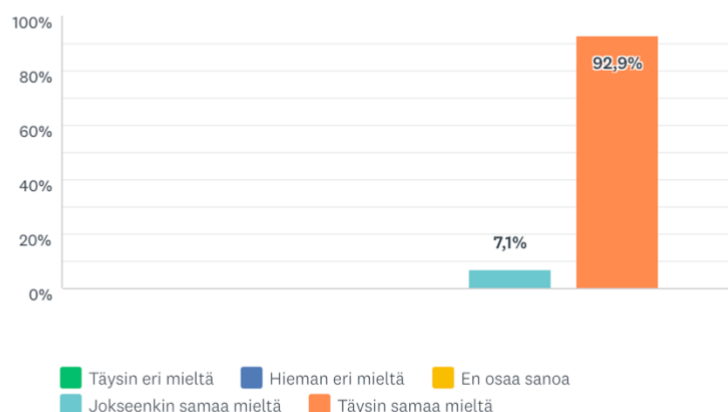
Mainostoimistoissa hyvän organisaatiokulttuurin ylläpitäminen auttaa työntekijöitä jaksamaan työn aiheuttamaa painetta ja stressiä, ja luo alustan luovan työn tekemiselle. Laiho (2018) kiteyttää, että keskeistä toimistolle on inspiroiva, kannustava, luova ja kunnianhimoinen kulttuuri. Sellaisen kulttuurin jäsenet pyrkivät toimimaan samoin asiakkaan kanssa. Kun työntekijäkulttuuri on saatu kuntoon organisaation sisällä, se näkyy varmasti myös ulospäin, sillä tyytyväiset työntekijät pystyvät silloin vilpittömästi suosittelemaan organisaatiota palveluntarjoajana (Miltton Group 2017, 11).

On siis hyvin johdonmukaista, että hyvällä organisaatiokulttuurilla ja siten työntekijäkokemuksella vaikutetaan hyvinkin paljon siihen, miten asiakas koee yhteistyön yrityksen kanssa. Kuten ensimmäisessä luvussa esittelin, asiakaskokemukseen vaikuttaa useat eri osa-alueet monella eri tasolla, muun muassa työn tehokkuus, helppous ja tunne. Työn tehokkuus ja asioinnin helppous ovatkin asioita, joihin työntekijät, jotka eivät ole suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa, voivat vaikuttaa suuressa määrin. Niittymaa (2018) sanoo, että asiakkaalle niin sanotun näkymättömän työntekijän rooli mainostoimistossa on ”samoin kuin urheilujoukkueessa huollon, valmentajien ja apuvalmentajien rooli: eivät ehkä ole heittämässä koreja, mutta ilman [heitä] korien heittämisestä mestaruuteen asti tulee mahdotonta.” Tämä kiteyttää erinomaisesti sen, kuinka mainostoimistossa asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki toimiston työntekijät eivätkä vain ne, jotka ovat välittömässä kontaktissa asiakkaan kanssa tai ovat asiakkaan ensisijaisia yhteyshenkilöitä.

Myös mainostoimiston luoville työntekijöille tekemieni kyselyiden perusteella Niittymaan väittämiä pitäisi paikkaansa – jokainen vastannut oli joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että he pystyvät vaikuttamaan toimistonsa asiakkaiden tyytyväisyyteen omalla työllään, vaikka eivät aina olleet suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa. Reilu viidesosa vastaajista ei kyselyn perusteella ole työssään ollenkaan suorassa kontaktissa asiakkaaseen. Valinnat kysymykseen mahdollisuudesta vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen omalla työllään on esitetty kuviossa 5.

Pystyn vaikuttamaan asiakkaidemme tyytyväisyyteen omalla työlläni.

Vastattu: 14 Ohitettu: 0



Kuvio 5. Mainostoimiston luoville työntekijöille suunnatun kyselyn valinnat väitteeseen ”Pystyn vaikuttamaan asiakkaidemme tyytyväisyyteen omalla työlläni.”

3.3 Työntekijän sitouttamisen merkitys

Yritykset, jotka panostavat hyvään henkilöstökokemukseen, raportoivat 22–38 % korkeammasta sitoutuneisuudesta, tuottavuudesta, sekä vähentyneistä työntekijöiden poissaoloista, vaihtuvuudesta ja työtapaaturmista (Tenhunen 2016). Kauppinen (2009, 103) luonnehtii sitoutumisen olevan rakkausperäinen tunne, joka on vapaaehtoista eikä sitä voi pakottaa. Sitoutuminen on siis ihastumista siihen, mitä tekee. Työntekijän sitoutuminen työhönsä on tärkeää etenkin luovassa yrityksessä, kuten mainostoimistossa, jonka pääasiallinen vientituote on sen luovien suunnittelijoiden työn tuotos. Mainostoimiston työntekijöiden odotetaan tuottavan luovia ideoita työssään jatkuvalla syötöllä, joten ihastuneisuuden tunne omaa työtä kohtaan on ratkaisevassa roolissa työn laadun ylläpitämisen kannalta. Mainostoimiston asiakkaan tarve käyttää mainostoimistoa yhteistyökumppanina kumpuaakin pääsääntöisesti luovien ratkaisujen ostamisesta ja niiden toteuttamisesta yrityksen markkinoinnissa. Sitoutunut työntekijä on motivoituneempi tuottamaan asiakkaalle odotuksia ylittäviä ratkaisuita, joiden tarjoaminen vuorostaan kohottaa asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Thomson (1998, 87-88) esittelee työntekijän sitoutumisen muodostumiselle kolme peruselementtiä:

1. Tunne siitä, että työntekijä kuuluu organisaatioon
2. Innostuneisuuden tunne työssä
3. Luottamus ja usko johtamiseen

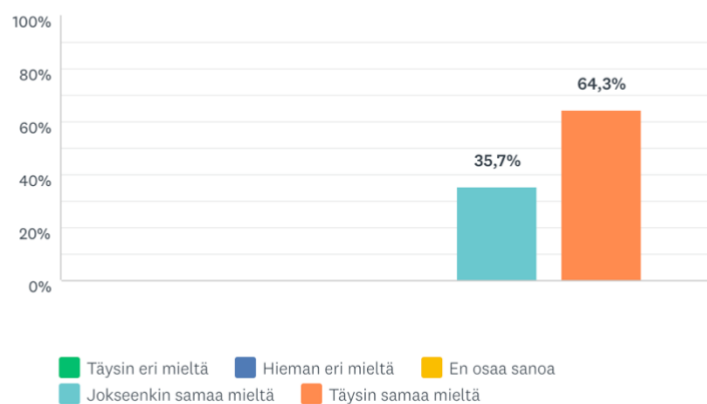
Organisaatioon kuulumisen tunne tarkoittaa sitä, että työntekijä uskoo organisaationsa arvoihin ja missioon, sekä sitä, että työntekijä kokee ylpeyttä siitä, että tekee töitä kyseisessä organisaatiossa. Innostuneisuuden tunne työtä kohtaan on sitä, että työntekijä haluaa tulla töihin itse työn vuoksi eikä pakon sanelemana, sekä sitä, että kokee työnsä antavan itselleen henkilökohtaista täyttymyksen tunnetta. Innostuneisuus työssä kumpuaa työntekijän motivaatiosta ja sitä myötä yleisestä tyytyväisyyden tunteesta työssä. Sekä työntekijän motivaatiota että tyytyväisyyden tunnetta pystytään kasvattamaan hyvällä johtamisella. Elementeistä kolmas, luottamus ja usko johtamiseen, onkin hyvin itseselitteinen; sitoutunutkin työntekijä varmasti menettää sitoutuneisuuden tunteensa työtä kohtaan, mikäli ei koe luottamusta ja uskoa johtoportaan.

Johtamisen peruslottuvuuksia on kaksi; asioiden johtaminen sekä ihmisten johtaminen (Virtanen 2009, 78). On kuitenkin sanottu, että asioita hallitaan ja ihmisiä johdetaan. Hallinnan ja johtamisen ero näkyy siinä, että hallittaessa tekeminen ja toiminta on tarkalleen määriteltyjä, kun taas johtamisessa tiedetään päämäärä ja sen saavuttamiseen luodaan mahdollisuudet (Kortesuo ja Löytänä 2011, luku 3.6). Ihmisten johtamisella on tärkeä rooli työntekijän sitouttamisessa, koska hyvällä johtamisella pystytään vaikuttamaan tehokkaasti sen merkittäviin aspekteihin, kuten työntekijän tunteeseen omasta kyvykkyydestään sekä henkilöstön tunteeseen työnsä merkityksellisyydestä. Asiakaskokemuksen näkökulmasta ihmisten johtamisella pyritään mahdollistamaan henkilöstölle oikeanlainen asenne ja osaaminen, jotta heillä olisi kaikki työkalut odotuksia ylittävän asiakaskokemuksen luomiseen (Kortesuo ja Löytänä 2011, luku 3.6).

Kartoitin mainostoimiston työntekijöiden sitoutuneisuutta käytännössä teettämälläni kyselyllä perustaen osan kysymyksistä Thomsonin (1998) peruselementteihin. Kyselyssä jokainen vastannut oli joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että he tuntevat ylpeyttä kertoessaan olevansa töissä organisaatiossaan sekä kokevat saavansa henkilökohtaista täyttymystä työstään. Nämä viittaavat Thomsonin kahteen ensimmäiseen peruselementtiin (tunne siitä, että työntekijä kuuluu organisaatioon ja innostuneisuuden tunne työssä). Vastausvalinnat on havainnollistettu kuvioissa 6 ja 7.

Tunnen ylpeyttä, kun kerron olevani töissä tässä organisaatiossa.

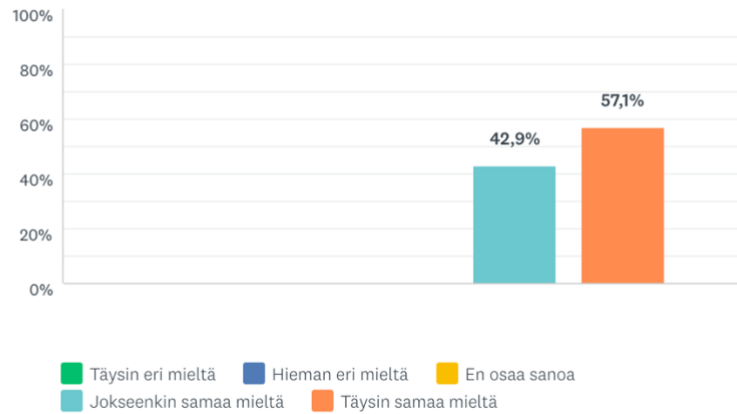
Vastattu: 14 Ohitettu: 0



Kuvio 6. Mainostoimiston luoville työntekijöille suunnatun kyselyn valinnat väitteeseen "Tunnen ylpeyttä, kun kerron olevani töissä tässä organisaatiossa."

Työni tuottaa minulle henkilökohtaisen täyttymyksen tunnetta.

Vastattu: 14 Ohitettu: 0

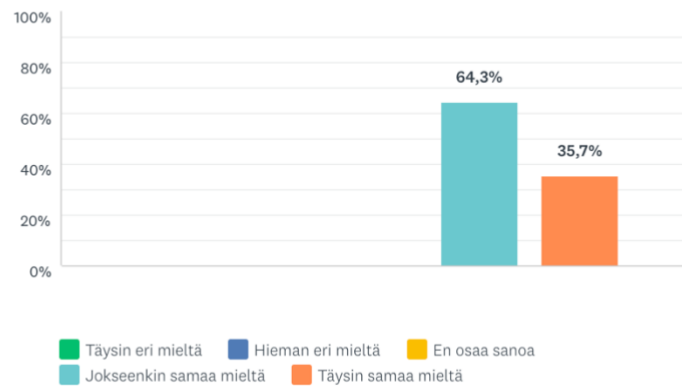


Kuvio 7. Mainostoimiston luoville työntekijöille suunnatun kyselyn valinnat väitteeseen "Työni tuottaa minulle henkilökohtaisen täyttymyksen tunnetta."

Näiden lisäksi jokainen vastaaja oli myös jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän esimiehensä tukee luovaa työtä johtamisellaan, kuten on osoitettu kuviossa 8. Kysymys esimiehen tukemisesta on yhteydessä Thomsonin kolmanteen sitoutuneisuuden peruselementtiin (luottamus ja usko johtamiseen).

Esimieheni tukee tekemääni luovaa työtä johtamisellaan.

Vastattu: 14 Ohitettu: 0



Kuvio 8. Mainostoimiston luoville työntekijöille suunnatun kyselyn valinnat väitteeseen "Esimieheni tukee tekemääni luovaa työtä johtamisellaan."

Tämän pienen otannan perusteella voisikin päätellä, että vastanneiden mainostoimistojen luovat työntekijät ovat varsin sitoutuneita omaan työhönsä. Tarkastelen seuraavassa luvussa lähemmin, miten hyvin johdetulla työntekijäkokemuksella luodaan perusta paremmille asiakaskokemuksille ja sitä myötä myös työntekijän ja asiakkaan sitouttamiselle, sekä miten ne yhdessä toimivat lähtökohtana asiakassuhteiden muodostumiselle pitkäaikaiseksi kumppanuudeksi.

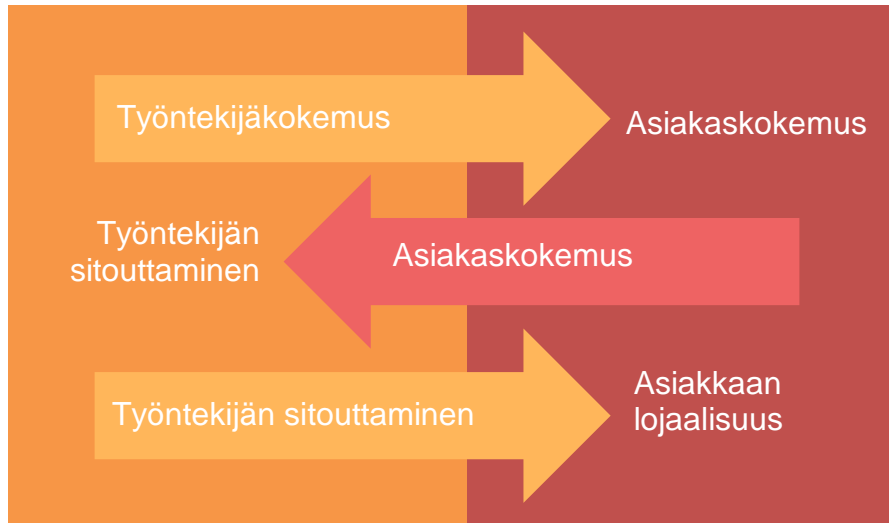
4 VAIHE 3: NÄKYVÄT RAKENTEET

4.1 Kokemusten kierre

Kuten kahdessa edeltävässä luvussa valotin, työntekijäkokemus ja asiakaskokemus kulkevat käsi kädessä. Näiden suhde onkin hyvin vuorovaikutteinen; hyvä työntekijäkokemus edeltää hyvää asiakaskokemusta, joka luo tyytyväisiä asiakkaita. Asiakkaiden tyytyväisyys saa työntekijät sitoutumaan yritykseen, jossa he työskentelevät, sillä sen myötä myös työntekijät saavuttavat onnistumisen kokemuksia ja henkilökohtaisen täyttymyksen tunteita työssään. Sitoutuneet työntekijät saavat vuorostaan asiakkaan sitoutuneisuuden kohoamaan, sillä heillä on käytössään työkalut tuottaa asiakkaalle odotuksia ylittävän asiakaskokemuksen edellyttävää henkilökohtaisempaa palvelua. Toisin sanoen, asiakaslojaalisuus saadaan kasvuun työntekijöiden sitoutuneisuudella. Niittymaa (2018) kiteyttää työntekijän ja asiakkaan kokemusten vuorovaikutteisuuden mainostoimistoympäristössä seuraavasti:

Korkean asiantuntijuuden työssä yrityksillä ei ole yleensä muuta kilpailuvalltia kuin asiantuntijoiden aivot. Jos ja kun aivot saavat edellytykset loistaa, johtaa tämä hyviin ideoihin, jotka johtavat hyviin tuloksiin, jotka johtavat tyytyväisiin asiakkaisiin, joka johtaa hyvään laskutukseen, joka johtaa tyytyväiseen omistajaan, joka johtaa – jos omistaja on viisas – aina parempaan työtyytyväisyyteen (Niittymaa 2018).

Tämä työntekijäkokemuksen aiheuttama kierre on havainnollistettu kuviossa 9.



Kuvio 9. Hyvän työntekijäkokemuksen aiheuttama kierre. Laadittu englanninkielistä alkuperäistä graafia mukaillen. (Poussa 2016)

Asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta tekemisen taustalla on palvelua tarjoavan yrityksen sisältä lähtevä asiakaskokemusten johtaminen. Terminä uudempi ”asiakaskokemuksen johtaminen” seuraa sitä edeltävän käsitteen ”asiakassuhteiden johtaminen” ajatusmaailmaa, mutta sillä on edeltäjäänsä laajempi näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin. Tavoitteena on, että asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia, jotka lisäävät heille tuotettua arvoa, mutta myös yrityksen tuottoja (Kortesuo ja Löytänä 2011, luku 1.2).

Asiakkaiden kokemukset ovat ratkaisevia ostopäätösten syntymisessä sekä yritysten kanssa asioidessa (Latva-Koivisto 2016), joten asiakaskokemusten johtamisella voi olla myös suuri rooli uusien kumppanuuksien solmimisessa, sekä asiakkaan tehdessä päätöksiä suhteen jatkosta. Asiakaskokemusten johtamisella voidaan siis varmistaa asiakkaan sitoutuminen yritykseen ja asiakassuhteen jatkuminen pidempään. Asiakaskokemusten johtamisessa voidaan kuitenkin onnistua vain, jos yrityksen johto on täysin sitoutunut ottamaan mallin koko yrityksen läpäisevän strategian ytimeen ja asiakaskokemuksen kehittäminen on aidosti kaiken toiminnan keskiössä. Seuraavassa kappaleessa tutkin, miten asiakaskokemuksia voidaan johtaa onnistuneiksi siten, että ne saavuttavat odotuksen ylittävän kokemuksen tason.

4.2 Johtamalla parempaa asiakaskokemusta

Kortesuo ja Löytänä (2011, luku 3.1) puhuvat onnistuneen asiakaskokemuksen yhteydessä kahdesta eri onnistumisen tasosta; asiakkaan odotukset täyttävästä asiakaskokemuksesta sekä asiakkaan odotukset ylittävästä kokemuksesta. Odotukset täyttävä asiakaskokemus on osa ydinkokemusta, joka saavutetaan, kun peruselementit ovat kunnossa – asiakas on saanut sen arvon ja hyödyn, mitä palvelultaan odotti saavansa. Tämänlainen asiakaskokemus täyttyy useimmiten ”tilaaja-toimittaja” -suhteissa, joissa asiakas sanelee melko tarkasti, mitkä ovat yhteistyön tavoitteet ja mitä se yhteistyöltä odottaa, ja odottaa saavansa juurikin tätä vastaavaa palvelua. Odotuksien täyttymistä saattavat joissain tapauksissa hankaloittaa esimerkiksi yrityksen resurssipula, joka voi näkyä muun muassa palvelun laadun heikkenemisenä. Ydinkokemuksen varmistavien perusteiden on kuitenkin oltava kunnossa, jotta yritys pystyisi tuottamaan asiakkailleen odotuksia ylittävää kokemusta (Kortesuo ja Löytänä 2011, luku 3.1).

Kurvinen (2016) suosittelee yrityksen ottavan seuraavat konkreettiset askeleet odotukset ylittävien asiakaskokemusten johtamisessa:

- Astu asiakkaan saappaisiin ja mieti, mitä ylivertainen asiakaskokemus on ja miten se ilmenee.
- Suunnittele yhteinen matka asiakkaan kanssa ja varmista asiakasarvo jokaisessa kohtaamisessa.
- Luo johdonmukainen malli asiakaskokemuksen tuottamiseen.
- Luo organisaatiolle yhteinen kuva, miten tuotate erilaistavaa ja ylivertaista asiakaskokemusta.
- Kouluta ja voimauta organisaatiosi tuottamaan odotukset ylittävää asiakaskokemusta.
- Mittaa ja seuraa asiakasreaktioita sekä toimi asiakaspalautteen perusteella.

Tavoite odotusten ylittävästä asiakaskokemuksen tarjoamisesta on oltava olennaisesti läsnä etenkin sellaisten mainostoimistojen palvelumalleissa, jotka ovat hioutuneet erityisesti mainosratkaisujen suunnitteluun pelkän toteuttamisen sijaan, ja jotka haluavat olla asiakkailleen aidosti tasavertainen yhteistyökumppani. Mainostoimisto Sherpan

asiakkuusjohtajan Jukka Niittymaan (2018) mukaan asiakkuuden ylläpitämisessä on huolehdittava riittävästä kommunikoinnista, mutta myös uusien ideoiden tarjoamisesta spontaanisti asiakkaan tarpeita analysoiden. Tämä kuvastaa nimenomaan asiakkaan odotusten ylittävää asiakaskokemuksen luomista, jonka voisi sanoa olevan jopa yksi tärkeimmistä mainostoimistojen tarjoamista palveluista. Monesti tärkeintä onkin tunnistaa, mikä on asiakkaan todellinen tarve, sillä se ei useinkaan ole se, mitä asiakas suoraan pyytää tai mistä hän kysyy (Kortesuo ja Löytänä 2011, luku 3.8). Asiakkaan odotukset ylittävä asiakaskokemuksen johtaminen onkin sekoitus asiakkaan ydintarpeiden täyttämistä, henkilökohtaista ja räätälöityä palvelemista, mutta myös yllättämistä sellaisten ratkaisujen tarjoamisella, joita asiakas ei ole edes itse osannut verbalisoida. Kun mainostoimisto onnistuu pysyvästi luomaan asiakkailleen odotuksia ylittävää asiakaskokemusta, se varmistaa asiakkaan sitoutuneisuuden yritykseensä, joka luo pohjan pitkäaikaiselle kumppanuudelle. Seuraavassa kappaleessa avaan pitkäaikaisen kumppanuussuhteen luomisen tärkeyttä mainostoimistojen asiakassuhteissa.

4.3 Tavoitteena pitkäaikainen kumppanuus

Mainostoimistolle kannattavimmat asiakkuudet ovat pitkäkestoisia – sellaisia, joissa toimisto on päässyt sisälle asiakkaan ydintarpeisiin ja omaksunut asiakkaan brändin syvällisellä tasolla. Yritysassiakkaat useimmiten odottavatkin pitkäkestoisia suhteita ja tasavertaista kumppanuutta, mutta haluavat ennakoida riskit ja sopia asiat tarkasti sopimuksilla (Löytänä 2011). Asiakkailla on aina omia visioita ja tavoitteita, joita he pyrkivät yhteistyön avulla täyttämään (Storbacka, ym. 2003, 55-56), ja Laihon (2018) sanoin myös mainostoimistolla on yhteistyössä oma missionsa, eli tehdä mahdollisimman erinomaisia ideoita. Useimmiten asiakkaan ja mainostoimiston tavoitteet eivät ole kuitenkaan ristiriidassa, ja asiakas on yleensä tyytyväinen, jos toimisto tukee hänen henkilökohtaisia ambitiesiöitä ja brändille asetettuja tavoitteita (Laiho 2018).

Tori.fi:n (2016) laatimassa digimainonnan kumppanuuksien trendikatsauksessa valaistaan, että kumppanuuksien kestolla ja yhteistyön jatkuvuudella on iso vaikutus digimainonnan tuloksiin. Vaikutuksen voisi uskoa olevan suuri digimainonnan tulosten lisäksi myös kaikkien muiden markkinoijan ja mainostoimiston yhteistyöllä tekemien markkinointitoimenpiteiden tulosten kannalta. Tämä johtuu siitä, että ajallisesti pitkissä

kumppanuuksissa osapuolet oppivat ajan kanssa tuntemaan toistensa toimintatavat, mikä tarjoaa sujuvan yhteistyön puitteet ja sitä myötä tuottaa myös tulosta (tori.fi 2016).

Sekä asiakkaan että mainostoimiston kannalta paras lopputulos eli asiakkaan markkinointitavoitteiden täyttäminen ja jopa odotusten ylittäminen voidaankin saavuttaa, kun tahot ovat toisilleen aidosti kumppaneita pelkän ”tilaaja-toimittaja” -suhteen sijaan. Kumppanuussuhteen muodostuminen vaatii kuitenkin ehdotonta luotettavuutta molemmilta osapuolilta (Saivosalmi 2016). Luottamuksen voittaminen vaatii toimistolta intohimoista heittäytymistä ja asiakaspalvelutaitoa, sen vaaliminen taas vuorovaikutustaitoja ja johdonmukaisuutta. Niittymaa (2018) korostaa, että parhaat asiakassuhteet ovat tosiaankin kumppanuuksia, eivät yksipuolista huutelua.

Yhteistyön keskiössä onkin avoimuus ja läpinäkyvyys, joka kumpuaa hyvästä kommunikaatiosta ja molemminpuolisesta arvostuksesta. Kun yhteistyön molemmat osapuolet osaavat arvostaa toisen tarjoamaa vastinetta kumppanuudelle, voidaan saavuttaa tasapainoinen ja turvallinen ympäristö, jossa jokaisella osapuolella on mahdollisuus vaikuttaa käsillä olevaan asiaan. Sekä asiakkaan että mainostoimiston on myös tärkeää olla jopa vähän liian avoimia toisilleen ja lipsauttaa jopa hiukan enemmän tietoa kuin pitäisi, jotta yhteistyökumppani pystyy ymmärtämään mahdollisimman hyvin vastapuolen yrityksen maailmaa, tavoitteita ja toivottuja tuloksia (Arpikari 2017). Jotta yhteistyö asiakkaan kanssa olisikin mahdollisimman kannattavaa, tulisi mainostoimiston omaksua toimintansa perustaksi ajatus siitä, että sen asiakkaan etu on myös aina toimiston oma etu.

5 LOPUKSI

Opinnäytetyö tavoitteena oli kartuttaa, mitä kaikkea mainostoimiston kanssa yhteistyössä olevien asiakkaiden onnistuneesti toteutettuun asiakaskokemukseen liittyy. Luettuani aihetta käsitteleviä artikkeleita sekä kerättyäni työpöydälleni kasan aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta rajasin tutkimuksen koskemaan vain yrityksen oman toiminnan kannalta olennaisia asioita asiakaskokemuksen muodostumiselle. Yrityksen näkökulmasta tehdyn teoreettisen taustan pohjasin lopulta edellä mainittuihin aineistoihin sekä kahden mainosalalla työskentelevän henkilön haastatteluihin ja mainostoimistojen työntekijöille laatimiini kyselyihin.

Tehty rajaus toki hankaloitti onnistuneen asiakaskokemuksen ymmärtämistä täysin kokonaisvaltaisesti, koska opinnäytetyössäni ei ole käytetty asiakkaan lausuntoa ensisijaisena tietolähteenä. Tekemääni tutkimusta olisikin hyvin mielenkiintoista jatkokehittää tekemällä esimerkiksi haastatteluja mainostoimiston kanssa asiakassuhteessa oleville henkilöille. Tämä taustatieto antaisi arvokasta sisäpiirin näkemystä siitä, mitä asiakkaat mainostoimistoyhteistyössä aidosti arvostavat, ja miten he ovat omakohtaisesti kokeneet ne toimenpiteet, joita mainostoimisto on tehnyt onnistuneen asiakaskokemuksensa varmistamiseksi.

Asiakkaan omakohtaisten kokemusten kartoittamisen lisäksi työtä olisi voinut syventää vielä tarkemmin käsittelemään mainostoimiston erityisluontoisia asiakkuusmalleja. Mainostoimistoissa työ on ensisijaisesti organisoitunut eri mittaisten projektien ympärille, jotka asettavat omat haasteensa asiakaskokemuksen onnistumisen varmistamisessa. Tosin Jyry Lehtoniemi (2016) on mielestäni onnistuneesti toteuttanut tästä aiheesta pro gradu tutkielmansa, jossa käsitellään projektipäälliköiden kokemuksia onnistuneista projekteista markkinointi- ja mainosalalla. Lehtoniemi käsittelee näitä yllä mainitsemiani omasta työstäni uupuvia aiheita hyvinkin syväluotaavasti useiden perusteellisten haastattelujen kautta.

Näistä rajoitteista huolimatta koen, että saavutin työhöni asettaman tavoitteen. Oivallus siitä, että mainostoimiston asiakkaat ovat myös aina ihmisiä, on auttanut itseäni pyrkimään omassa työssäni tavoittelemaan henkilökohtaisemman palvelun tarjoamista. Myös havainto työntekijäkokemuksen merkityksestä asiakaskokemuksen peruspilarina on mielestäni valtavan tärkeä asiakaskokemuskokonaisuuden ymmärtämisessä – nyt se

on myös itselleni selvää, että mainostoimistossa kaikki, mitä asiakas kokee ja näkee ja mistä hän loppukädessä maksaa, realisoituu työntekijäkokemuksen pohjalta.

Suurin haasteeni oman opinnäytetyöni kirjoitusprosessissa oli aiheen valinta. Laadin suunnitelman opinnäytetyön sisällöstä vuoden aikana kolmesta eri aihealueesta, joista onnekseni viimeisimpään koin löytäväni tarpeeksi aineistoa teoreettisen viitekehyksen luomiseen, mutta löysin myös linkin aiheen ja oman ammatillisen osaamiseni kehittämisen välille. Toinen erittäin paljon harmaita hiuksia aiheuttanut haaste oli hektisen ja pitkiä työpäiviä tuottavan täyspäiväisen työni mainostoimistossa sovittaminen yhteen opinnäytetyön kirjoittamisen kanssa. Aikatauluttamishaasteesta huolimatta koen positiivisena, että pystyin päivätyöstäni myös ammentamaan omakohtaista tietoa mainostoimiston toimintatavoista ja asiakassuhteisiin liittyvistä ominaispiirteistä.

Eriyisen selvää on, että kukaan mainostoimistossa uransa luova ei pysty enää sivuuttamaan asiakaskokemuksen luomiseen ja ylläpitämiseen liittyviä toimenpiteitä omassa työssään, sillä kaikki toimiston toiminta vaikuttaa sen asiakkaiden kokemukseen. Se, pyritäänkö kokemuksesta luomaan aidosti onnistunut, on kiinni yrityksen omista valinnoista.

LÄHTEET

- Arpikari, Paul. *Mistä rakentuu menestyvä yhteistyö?* 23. Maaliskuu 2017. <http://blogi.torimedia.fi/mista-rakentuu-menestyva-yhteistyo-media-alalla> (haettu 17. Maaliskuu 2018).
- Hakala, Jukka. *Kulmahuoneen kirjeenvaihtaja: Hetkien voima.* 23. Lokakuu 2017. https://www.marmai.fi/blogit/kulmahuoneen_kirjeenvaihtaja/hetkien-voima-6683379 (haettu 13. Tammikuu 2018).
- Hepola, Janne. *Asiakaskokemus ja sen parantaminen yrityksen verkkosivulla.* 24. Elokuu 2017. <http://www.ksymppis.fi/fi/keskustellaan/asiakaskokemus-ja-sen-parantaminen-yrityksen-verkkosivulla/> (haettu 26. Helmikuu 2018).
- Jousenkylä, Nina. *Työntekijäkokemus on paljon enemmän kuin pizzaperjantai.* 31. Toukokuu 2017. <http://cocomms.com/2017/05/31/tyontekijakokemus-enemman-pizzaperjantai/> (haettu 28. Helmikuu 2018).
- Kauppinen, Tero J. *Johtoajatuksia : 100 oivallusta ja kiteytystä valaisemaan johtajan tietä.* Espoo: VIA Group / VIA-kirjat, 2009.
- Korkiakoski, Kari. *Mistä asiakaskokemus on tehty?* 27. Maaliskuu 2014. <https://karikko.wordpress.com/2014/03/27/mista-asiakaskokemus-on-tehty/> (haettu 26. Helmikuu 2018).
- Kortesuo, Katleena, ja Janne Löytänä. *Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen.* Helsinki: Talentum, 2011.
- Kurvinen, Jarkko. *Toinen Mielipide: Asiakaskokemus näkyy viivan alla.* 26. toukokuu 2016. <https://www.toinenmielipide.fi/asiakaskokemus-nakyy-viivan-alla/> (haettu 18. Maaliskuu 2018).
- Löytänä, Janne. *Viisi erilaista asiakasta.* 27. helmikuu 2011. <http://www.asiakaskokemus.fi/2011/02/viisi-erilaista-asiakasta/> (haettu 28. Helmikuu 2018).
- Laiho, Tommi. *Sähköpostihaastattelu.* 18. Helmikuu 2018.
- Laine, Kalle. *Kohtaavatko myynti ja asiakkaan tarpeet?* 29. Joulukuu 2016. <https://www.talentvectia.com/kohtaavatko-myynti-ja-asiakkaan-tarpeet/> (haettu 13. Tammikuu 2018).

- Latva-Koivisto, Mikko. *Asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa arvoa liiketoiminnalle*. 25. Toukokuu 2016. <https://www.provad.fi/blogi/asiakaskokemuksen-johtaminen> (haettu 14. Tammikuu 2018).
- Lehtoniemi, Jyry. ”Projektipäälliköiden kokemuksia projektien onnistumisesta ja siihen vaikuttaneista tekijöistä markkinointi- ja mainosalalla.” 11. Heinäkuu 2016. <https://core.ac.uk/download/pdf/79177222.pdf> (haettu 28. Helmikuu 2018).
- Miltton Group. ”The Death of the Chameleon - Perspectives on employee experience and employer image.” 2017. http://www.miltton.fi/wp-content/uploads/2017/09/MILTTON_INSIGHTS_VI.pdf (haettu 28. Helmikuu 2018).
- Morgan, Jacob. *The Three Environments That Create Every Employee Experience*. 15. Joulukuu 2015. <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/12/15/the-three-environments-that-create-every-employee-experience/#6303062066c6> (haettu 28. Helmikuu 2018).
- Niittymaa, Jukka. *Sähköpostihaastattelu*. 21. Helmikuu 2018.
- Ogivly, David. *Mainosmiehen tunnustuksia. Confessions of an Advertising Man*. Hämeenlinna: Arvi A. Karisto Oy:n kirjapaino, 1968.
- Poussa, Carita. *Mission Impossible: Tarjota erinomaista asiakaskokemusta (CX), jos työntekijäkokemus (EX) on huono*. 26. Helmikuu 2016. <https://www.cgi.fi/blogi/hyva-asiakaskokemus-ei-synny-ilman-hyva-tyontekijakokemusta> (haettu 1. Maaliskuu 2018).
- Rantanen, Marjo, ja Pasi Brusi. *Tunne osana asiakaskokemusta*. 13. Tammikuu 2017. <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-tunne-tunnelmamuotoilu/> (haettu 20. Tammikuu 2018).
- Rantanen, Susanna. *Mikä yhdistää työntekijäkokemukset ja asiakaskokemukset?* 27. Marraskuu 2017. <http://emine.fi/podcast24/> (haettu 14. Tammikuu 2017).
- . *Mistä hyvä työntekijäkokemuksy syntyy (Eminen viitekehys) – PODCAST JAKSO 12*. 4. Syyskuu 2017. <http://emine.fi/category/tyonantajakuva/tyontekijakokemus/page/2/> (haettu 18. Maaliskuu 2018).
- Ruusuvuori, Minna. *Tutkimus: Hyvä B2B-asiakaskokemus syntyy tylsistä perusasioista*. 10. Lokakuu 2017. <https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/tutkimus-hyva-b2b-asiakaskokemus-syntyy-tylsista-perusasioista.html> (haettu 27. Helmikuu 2018).
- Saivosalmi, Jonne. *Avioneuvoja asiakassuhteisiin*. 22. Huhtikuu 2016. <https://www.briiffi.com/avioneuvoja-asiakassuhteisiin/> (haettu 18. Maaliskuu 2018).

- . *Strateginen kumppanuus - mitä se on?* 30. Elokuu 2016. <https://www.briiffi.com/strateginen-kumppanuus-mita-se-on/> (haettu 1. Maaliskuu 2018).
- Sinek, Simon. *Twitter*. 28. Lokakuu 2009. <https://twitter.com/simonsinek/status/5232157344?lang=fi> (haettu 28. Helmikuu 2018).
- Storbacka, Kaj, Ralf Blomqvist, Johan Dahl, ja Tomas Hager. *Asiakkuuden Arvon Lähteillä*. Toinen Painos. Juva: Sanoma Pro Oy, 2003.
- Tenhunen, Marika. *Tyytyväinen työntekijä, tyytyväiset asiakkaat*. 19. Toukokuu 2016. <https://www.questback.com/fi/blogi/tyytyv%C3%A4inen-ty%C3%B6ntekij%C3%A4-tyytyv%C3%A4iset-asiakkaat/> (haettu 3. Maaliskuu 2018).
- Thomson. *People Management*. London: Orion Business, 1998.
- Toivonen, Matti. *Asiakaskokemus - paljon melua tyhjästä?* 19. Tammikuu 2016. <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-paljon-melua-tyhjasta-2/> (haettu 14. Tammikuu 2018).
- tori.fi. *Digimainonnan kumppanuuksien trendikatsaus*. 15. Joulukuu 2016.
- Watermark Consulting. "The Customer Experience Roi Study." *WaterRemarks*. 2. Kesäkuu 2015. <https://watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf> (haettu 13. Tammikuu 2018).
- Virtanen, Petri. *Projekti strategian toteuttajana*. Helsinki: Tietosanoma, 2009.
- Vuokko, Pirjo. *Avaimena Asiakslähtöisyys*. Helsinki: Oy Edita Ab, 1997.

Kysely mainostoimiston työntekijälle

Valitse jokaisen väittämän oikealta puolelta vaihtoehto, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi kyseisestä väittämästä.

Väite	Valitse sopivin vaihtoehto				
	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen ylpeyttä, kun kerron olevani töissä tässä organisaatiossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tuottaa minulle henkilökohtaisen tyytymyksen tunnetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen henkilökohtaisesti motivoitunut edistämään organisaationi menestystä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tukee tekemääni luovaa työtä johtamisellaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työpaikkani fyysinen ympäristö tarjoaa hyvät puitteet luovalle työlle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani vallitsee matala hierarkia ja yrityksen johto on helposti saavutettavissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työpaikallani vallitsee hyvä organisaatiokulttuuri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen suorassa kontaktissa toimistomme asiakkaiden kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan asiakkaidemme tyytyväisyyteen omalla työlläni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkuudet, joille organisaatiomme on enemmän yhteistyökumppani kuin tilauksen toimittaja, ovat minulle henkilökohtaisesti mieleisempiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voisin suositella omaa organisaatiota ystävälleni, koska tämä on hyvä työpaikka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voisin suositella omaa organisaatiotani palveluntarjoajana uusille asiakkaille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>