

Asiakaskokemuksen johtaminen asiantuntijapalveluissa

Case: Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Liiketalouden koulutusohjelma
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Tytti Ritala

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

RITALA, TYTTI:

Asiakaskokemuksen johtaminen
asiantuntijapalveluissa
Case: Lahden Seudun Kehitys
LADEC Oy

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 70 sivua, kolme liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy nosti sykehdyttävän asiakaskokemuksen luomisen osaksi strategiaansa keväällä 2016. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa ideoita LADECin perustamis- ja kehittämisneuvonnan palveluprosessin kehittämiseen.

Työssä pohdittiin kuinka asiakaskokemusta voidaan johtaa ja parantaa asiantuntijapalveluissa ja kuinka asiakkaan kokemus arvo muodostuu. Lisäksi pohdittiin kuinka asiakaskantaa segmentoimalla ja asiakkaan kannattavuutta arviomalla resursseja voitaisiin ohjata asiakaslähtöisemmin ja sitä kautta maksimoida asiakkaan palvelusta saama hyöty. Kehittämistyössä käytettiin osallistavan kehittämisen menetelmää LADECin henkilöstölle järjestetyn työpajan muodossa, jossa mallinnettiin perustamis- ja kehittämisneuvonnan palveluprosessi. Asiakasnäkökulma tuotiin kehittämisen tueksi analysoimalla LADECin asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia. Näkökulmaa prosessin kehittämiseen haettiin lean- ja agile-ajattelusta.

Työssä havaittiin, että sykehdyttävän asiakaskokemuksen muodostuminen edellyttää asiakkaiden odotusten ylittämistä ja tunteiden herättämistä. Asiakkaan kokemusta voidaan johtaa ja parantaa kiinnittämällä huomiota palveluprosessin palvelupolun avainkohtaamisiin ja niiden mutkattomuuteen ja sujuvuuteen. Asiakaskokemuksen johtamisessa, parantamisessa ja sitä kautta arvon tuotossa asiakkaalle oli käytännössä kyse toimintatapojen uudistamisesta, prosessien paikalleen laittamisesta, turhien toimenpiteiden poistamisesta ja prosessin systemaattisesta kehittämisestä.

Ideoita käytäntöön soveltamalla, osana LADECin operatiivista toimintaa voidaan mahdollistaa asiakaskokemuksen parantaminen ja asiakkaalle sykehdyttävän asiakaskokemuksen luominen.

Asiasanat: Asiakaskokemus, arvon muodostuminen, asiantuntijapalvelut, segmentointi, kannattava asiakkuus, prosessi, prosessin kehittäminen, lean, agile, osallistava kehittäminen, palvelumuotoilu, blueprint

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

RITALA, TYTTI: Customer Experience Management in KIBS services
Case: Lahti Region Development LADEC Ltd.

Bachelor's Thesis in Service Management, 70 pages, 3 appendices

Spring 2016

ABSTRACT

Lahti Region Development LADEC Ltd raised the creation of a thrilling customer experience as part of its strategy in the spring 2016. The aim of this thesis was to produce ideas for the development of LADEC's service process in Start-up & Business Development services.

The thesis discussed how the customer experience can be improved and managed in knowledge-intensive business services and how the value of the customer experience is formed. The thesis also discussed how customer base segmentation and the evaluation of customer profitability can assist in guiding the resources to more customer-oriented direction and thereby the benefit that the customer receives from the service can be maximized. In the development work, the method of participatory development was used in the form of a workshop which was held for the team of LADEC's Start-up & Business Development-services. The service process was modeled in the workshop. The customer perspective was brought to work to support the development process by analyzing the results of LADEC's customer satisfaction survey. Aspects for the development process were applied from lean and agile methods.

This thesis finds that the formation of a thrilling customer experience requires exceeding the customers' expectations and waking the emotions of the customer. The customer experience can be managed and improved by paying attention to the service process, the service path to the key encounters and their unique approachability and smoothness. In practice the customer experience management and in production of value to the customer meant the reform of policies, putting the processes in place, the elimination of unnecessary measures and a systematic development process.

By putting the produced ideas into practice as part of LADEC's operational activities can enable improvement of the customer experience and the creation of a thrilling customer experience.

Key words: customer experience, formation of value, KIBS services, segmentation, profitable customer, process, development process, lean, agile, participatory development, service design, blueprint

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ARVOA ASIAKKAALLE ASIAKASKOKEMUSTA JOHTAMALLA	5
2.1	Asiakassuhteista asiakaskokemuksen johtamiseen	5
2.2	Kohti odotukset ylittävää asiakaskokemusta	6
2.3	Asiakaskokemus ja arvonluonti palveluliiketoiminnassa	9
2.4	Asiantuntijapalvelut ja tietojohdaminen	10
3	PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA	13
3.1	Lähtökohtana asiakasymmärrys	13
3.2	Palvelumuotoilu prosessin kehittämisessä	14
3.3	Lean- ja agile-ajattelu prosessin kehittämisessä	19
3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen palveluprosessissa	21
3.5	Segmentointi ja kannattava asiakkuus	25
4	TOIMINNALLINEN PROSESSI	29
4.1	Osallistava kehittäminen	29
4.2	Blueprint - työpaja	31
4.3	Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten analysointi	35
4.4	LAMK Koulutus- ja kehittämisspalvelut & Neloskerros goes LADEC - Aamukahvikahvivilaisuus	37
5	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN LADECISSA	39
5.1	Palveluprosessin mallinnus, tunnistetut kehityskohteet ja pullonkaulat	39
5.2	Kehitysehdotukset palveluprosessiin	43
5.2.1	Monikanavainen palveluohjaus	43
5.2.2	Case room ja ehdotus projektihallintaan – Trello	44
5.2.3	Segmentointi ja asiakkaan kannattavuuden tarkastelu	47
5.3	Kumppanuusyhteistyö	51
5.4	Asiakaskokemuksen mittarit	53
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
6.1	Yhteenveto tuloksista	56
6.2	Toiminnallisen prosessin arviointi	61
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja oppimisen arviointi	63
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	63

LÄHTEET

65

LIITTEET

1

1 JOHDANTO

Palvelualat ovat keskeisessä osassa Suomen taloudessa, koska yli kaksi kolmasosaa BKT:n arvosta syntyy palveluissa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016). Pk-yritykset muodostavat suomen talouselämän perustan. Pk-yritysten osuus uusista työpaikoista on ollut 2000-luvulla yli 90 %. Vuonna 2010 alle 50 työntekijän yrityksiä oli 99,1 % kaikista tilastokeskuksen yritysrekisterin yrityksistä. Siksi koko pk-kentän uudistumista ja kasvamista halutaan tukea, jotta pk-kenttä saadaan realisoimaan täyden potentiaalinsa. Näin voidaan päästä tuloksiin, joilla on merkitystä koko kansantalouden mittakaavassa. EK:n julkaisussa todetaan, että Suomessa on huolehdittava avoimesta, yrittämiseen kannustavasta toimintaympäristöstä ja hyvistä, tarkoituksenmukaisista yrityspalveluista, jotta innovatiivisia, kasvu- ja kansainvälistymishakuisia yrityksiä saadaan lisää. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016.)

Suomen Yrittäjien Pk-yritysbarometrissa (2016) kerrotaan, että koko maassa mahdollisuuksien mukaan kasvamaan pyrkiviä sekä asemansa säilyttämään pyrkiviä pk-yrityksiä on lähes yhtä paljon (36 % ja 34 %). Yritystoiminnan loppumista ennakoi 3 % pk-yrityksistä. Päijät-Hämeen osalta suurin ryhmä muodostuu kasvua mahdollisuuksien mukaan hakevista pk-yrityksistä (39 %). Asemansa säilyttämään pyrkiviä yrityksiä alueella on hieman vähemmän (36 %). Yritystoiminnan loppumista ennakoi 5 % alueen vastaajista.

Palvelut tuotteistuvat ja tuotteet palvelullistuvat. Huomio kiinnitetään asiakkaiden ja yritysten arkeen ja heidän omien prosessien tukemiseen eli sinne, missä asiakkaan kokema arvo syntyy. Palveluliiketoiminnassa on kyse asiakasyrityksen liiketoimintaan liittyvien prosessien tukemisesta. Palveluliiketoiminnassa palvelu itsessään ei riitä, vaan yrityksen ydinosaaminen sidotaan monipuolisemmin asiakkaiden hyödyksi.

Palvelualojen sisällä tieto- ja osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut (KIBS; asiantuntijapalvelut) ovat koko ajan kasvussa oleva talouden ala. KIBS-palvelut ovat yritysten tai organisaatioiden toisille yrityksille tarjoamia palveluja, jotka pohjautuvat vahvasti erityisasiantuntemukseen. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset pakottavat yrityksiä hakemaan jatkuvasti uusia toiminnan muotoja. Muutoksiin on reagoitava nopeasti, ketterästi ja tehokkaasti. (Toivonen, Patala, Lith, Tuominen & Smedlund 2009.)

Jotta asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin pystytään vastaamaan, ja jopa ylittämään ne, täytyy organisaation panostaa omien prosessiensa kehittämiseen ja myös aidosti asiakkaista kiinnostuneen kulttuurin luontiin. Jokainen ratkaisu, jolla parannetaan yrityksen valmiuksia vastata asiakkaiden odotuksiin, toiveisiin ja tarpeisiin, parantaa asiakkaan kokemusta palvelusta. (Korkiakoski 2014.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 14–15) esittelevät asiakkaan aikakausi -mallin, jossa kuvataan yritysten kilpailukeinojen aikakaudet: 1900-luvulla alkaneelta valmistusteollisuuden aikakaudelta siirryttiin jakelun aikaudelle, josta jatkettiin 1990-luvulta aina 2010-luvulle asti informaation aikakautta. Vuonna 2010 on kuvattu alkaneeksi asiakkaan aikausi, joka on tuonut mukanaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia yrityksille. Asiakkaan aikakaudella yritysten on tärkeää ymmärtää, että arvonluonti asiakkaalle on vähintäänkin yhtä tärkeässä asemassa kuin arvonluonti yrityksen omistajille. Yhä useammin palveluliiketoiminnassa myös yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen vastuu ovat mukana määrittämässä yrityksen toimintaa. Asiakkaan aikakaudella strateginen kilpailuetu syntyy palvelemalla asiakasta kilpailijaa paremmin. Yleensä jokainen yritys pyrkii saavuttamaan myös toiminnan ja tuottavuuden tehostamista, asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden kasvua sekä mahdollisia kustannussäästöjä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 14–15.)

Opinnäyteyyön toimeksiantajana on Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy. Oin LADECilla harjoittelussa kevään 2016, osana perustamis- ja kehittämisneuvonnan tiimiä. LADECin tavoitteena on olla Lahden alueen

kestävän kasvun vauhdittaja, jonka tehtävänä on kehittää Lahden kaupunkiseudun elinkeinoelämän edellytyksiä, kilpailukykyä ja vetovoimaisuutta. LADEC palvelee aloittavia, toimivia ja sijoittuvia yrityksiä Lahden kaupunkiseudulla ja vastaa myös seudun markkinoinnista yritys ympäristönä. Yhtiö tarjoaa palveluitaan Lahden seudulla toimiville yrityksille, yritysten koosta tai toimialasta riippumatta. Ydintehtävänä on rakentaa Lahden kaupunkiseudusta kansainvälisen tason kasvu- ja kehitysympäristöä yrityksille hyödyntäen alueen cleantech – ja muotoiluosaamista. Tähtäimessä on aktivoida kaupunkiseudun kuntien ja yritysten välistä yhteistyötä ja yritykset huomioon ottavaa toimintakulttuuria. (LADEC 2016.)

Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy on nostanut ”sykähdyttävän” asiakaskokemuksen luomisen osaksi strategiaansa keväällä 2016. LADECilla on tarkoitus tarkentaa sisäinen toimintamallinsa siitä, kuinka asiakaskohtaamiset hoidetaan, kuinka avainasiakkuuksia hoidetaan ja kuinka koko henkilöstön osaaminen valjastetaan entistä paremmin asiakkaiden hyödyksi. Myös yhdessä tekemisen kulttuuria vahvistetaan entisestään. (LADEC Strategia 2016.)

Asiakaskokemuksen käsittäessä koko asiakkaan palvelupolun ja kaikki siinä tapahtuvat kohtaamiset, syntyi LADECilla tarve aidosti käyttäjälähtöisen palveluprosessin mallintamiselle. Palvelumuotoilun avulla ja prosessin tiettyjen osien vakinoinnilla ja systematisoinnilla toimintaa voidaan tehostaa ja tehdä palveluprosessia konkreettisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi. Näkökulmaa palveluprosessin kehittämiseen saadaan lean- ja agile-ajattelusta.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen paitsi kytkeytyessään osaksi LADECin strategiatyötä, mutta myös siitä näkökulmasta, että luomalla ”sykähdyttäviä” asiakaskokemuksia maksimoidaan asiakkaille tuotettu arvo. Yrityksen tuoton ollessa suhteessa sen asiakkailleen tuottamaan arvoon kasvattaa toiminta näin ollen myös yrityksen kannattavuutta.

Työssä esitellään asiakaskokemuksen, palveluliiketoiminnan, asiantuntijapalveluiden ja prosessien kehittämisen näkökulmia, jotka ovat sovellettavissa myös yleisellä tasolla alasta riippumatta. Kehittämistyössä on käytetty osallistavan kehittämisen menetelmää LADECin henkilöstölle järjestetyn työpajan muodossa. Asiakasnäkökulma on tuotu kehittämisen tueksi analysoimalla LADECin asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia. Lisäksi näkökulmaa työhön on saatu epävirallisista ”kahvihuonekeskusteluista” ja palaverista henkilöstön kanssa osana kevään 2016 harjoittelujaksoani LADECilla. Kempplä ja Mettänen (2004, 10) toteavat asiakkaiden tarvitsevan enenevässä määrin palvelukokonaisuuksia, jolloin palveluntarjoajalle tulee mahdollisesti tarve yhdistää yhteistyökumppaneiden palveluja kokonaisuuteen vastatakseen asiakkaan tarpeeseen tuottaakseen tälle maksimoidun hyödyn. Osa tuotoksestani tähtää vastaamaan tähän haasteeseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata kysymykseen:

”Kuinka asiakkaan kokemusta voidaan johtaa ja parantaa LADECin asiantuntijapalveluissa?”

Pääkysymys on jaettu alakysymyksiksi:

”Kuinka asiakkaan kokema arvo muodostuu palveluprosessissa?”

”Miten asiakaskannan segmentointia ja asiakkaan kannattavuuden arviontia voidaan hyödyntää LADECilla resurssien ohjaamisessa ja maksimoida sitä kautta asiakkaan palvelusta saama hyöty?”

”Kuinka palvelumuotoilua ja lean-ajattelua voidaan hyödyntää LADECin palveluprosessien kehittämisessä?”.

Näiden kysymysten pohjalta työn tavoitteena on antaa ideoita LADECin palveluprosessin kehittämiseen, joita soveltamalla käytäntöön osana LADECin operatiivista toimintaa voidaan mahdollistaa asiakaskokemuksen parantaminen ja asiakkaalle ”sykähdyttävän” asiakaskokemuksen luominen.

2 ARVOA ASIAKKAALLE ASIAKASKOKEMUSTA JOHTAMALLA

Tässä luvussa käsitellään arvon muodostumista asiakkaalle asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta, ja tuodaan ne palveluliiketoiminnan ja asiantuntijapalveluiden kontekstiin.

2.1 Asiakassuhteista asiakaskokemuksen johtamiseen

CRM eli customer relationship management käsittää asiakassuhteiden johtamisen ja se on yksi laajimmin johtamiseen vaikuttaneista ajattelumalleista. Keskeistä mallissa on se, että siinä kerätään ja analysoidaan järjestelmällisesti tietoa asiakkaista ja sitä kautta pyritään kasvattamaan yksittäisten asiakassuhteiden arvoa ja sen myötä yrityksen tuottoja. Keskiössä mallissa on tunnistaa asiakkaiden tarpeet, jolloin voidaan tuottaa räätälöityjä palveluita ja tuotteita. Segmentoinnilla pyritään tunnistamaan kannattavia asiakkuuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 20.)

Arkikielessä CRM:stä puhuttaessa tarkoitetaan tietojärjestelmiä, jotka ovat keskeinen osa CRM-ajattelua. Järjestelmät tuovat tehokkuutta yrityksen toimintaan ja auttavat keräämään tietoa asiakkaista. Kerätyn tiedon avulla voidaan parantaa asiakasymmärrystä ja sen mukana myös asiakkuuden arvoa. Tällöin aina asiakkaan ja yrityksen kohdatessa yritys saa asiakkaasta arvokasta tietoa myöhemmin hyödynnettäväksi, mutta tämä yksin ei vielä takaa hyvää palvelua ja hyvää asiakaskokemusta. (Löytänä Kortesus 2011, 20–21.)

CEM, customer experience management, eli asiakaskokemuksen johtaminen on tullut CRM ajattelun rinnalle. Asiakaskokemusta johdettaessa huomio siirretään perinteisestä asiakkuuden hallinnasta ja asiakkuuden johtamisesta sinne, missä asiakkaan kokema arvo luodaan. Arvo syntyy asiakkaan käyttäessä tuotteita tai palveluita omissa prosesseissaan. Arvon syntyminen edellyttää, että asiakas tuntee yrityksen ja sen tarjoaman merkityksellisiksi. Jotta yritys voi tarjota asiakkaalle arvoa tuottavia ratkaisuja ja innovointeja, on sillä oltava ymmärrystä asiakkaansa tavoitteista, resursseista ja käytännöistä.

Asiakaskokemuksen johtaminen on CRM -ajattelua laajempi malli. Se on strateginen ajattelutapa, joka mahdollistaa uudenlaiset kilpailuedut, jotka eivät nojaa edeltäjänsä tapaan tietojärjestelmiin ja tietoon sinänsä. (Löytänä & Kortesus 2011, 21–22.)

2.2 Kohti odotukset ylittävää asiakaskokemusta

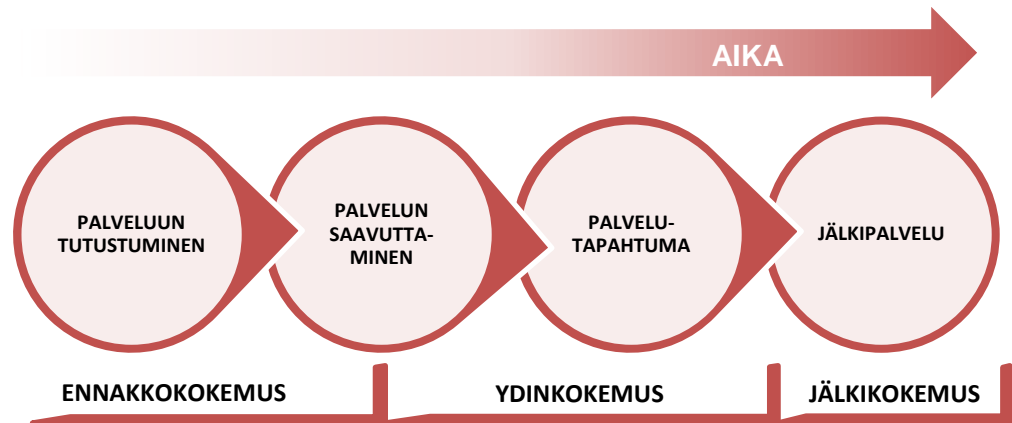
Asiakaskokemuksen määritelmä on vakiintumaton. Kirjallisuudesta asiakaskokemukselle löytyy erilaisia määritelmiä. Meyer ja Schwager (2007) kiteyttävät asiakaskokemuksen olevan asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen vastaus kaikkiin, niin suoriin kuin epäsuoriinkin, kontakteihin ja kohtaamisiin, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa. Asiakaskokemus sisältää yrityksen koko tarjooman, kaiken sen, mitä yrityksellä on tarjota asiakkaalleen. Tällöin myös itse palvelutapahtuma tai käyttökokemus kuuluu asiakaskokemukseen. Lisäksi esimerkiksi asiakaspalvelun laatu, markkinointi ja mainonta, myynti, muiden palvelun käyttäjien kokemukset, kuten arvostelijoiden ja arvostelujen vaikutus, palvelun ja tuotteen käytön helppous ja luotettavuus vaikuttavat yhdessä ja erikseen asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Löytänen ja Kortesuson (2011, 11) mukaan asiakaskokemus rakentuu kaikista kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, jotka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Myös he määrittelevät asiakaskokemuksen olevan yksittäisen ihmisen subjektiivisten tulkintojen muodostama kokonaisuus ja kokemus, johon henkilön omat tunteet ja alitajuisestikin tehdyt tulkinnat vaikuttavat vahvasti. Löytänä ja Kortesuson (2011, 43–49) määrittelevät asiakaskokemuksen muodostuvan neljästä psykologisesta tekijästä. Heidän mukaansa kokemuksen tulee tukea asiakkaan minäkuvaa, yllättää ja luoda elämyksiä, jäädä mieleen ja saada asiakas haluamaan lisää. Fischer & Vainio (2014, 102) summaavat, että kilpailuedun saavuttamiseksi koko yritys ja kaikki sen osat tulisi nähdä kokonaisuutena, joka toteuttaa yhtä ja samaa tehtävää ja jolla on yksi ja sama päämäärä; positiivisen asiakaskokemuksen luominen. Tämä edellyttää uusia ajattelutapoja, sekä uusia toimintamalleja. Tavoitteena

asiakaskokemuksen luomisessa on saada aikaan tunnereaktio, jonka asiakas haluaa jakaa muiden kanssa ja parhaimmillaan suositella yritystä.

Koska asiakkaan kokemus on subjektiivinen ja koska ihmiset arvostavat erilaisia asioita on silloin jokaista mahdoton miellyttää, ja kaikkea kaikille mahdoton tarjota. Siksi on selvää, että asiakaskokemuksen syntyminen ei ole täysin yrityksen käsissä ja kontrolloitavissa. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.) Löytänä ja Korkiakoski (2014, 105) nostavat kirjassaan esiin mielenkiintoisen ilmiön. Ostopäätöksiä tehdessään asiakkaat ovat kulkeneet ostopolustaan jo jopa 60–70 prosenttia ennen kuin kohtaavat yrityksen myyjän tai edustajan, jolloin voidaan päätellä, että asiakaskokemus alkaa jo yleensä aiemmin ennenkuin jotakin tiettyä kohtaamispistettä on voitu määritellä. Tällaisiin epäsuoriin kosketuspisteisiin on yrityksen vaikea vaikuttaa, mutta ymmärrys niiden olemassa olosta on välttämätöntä toimintaa ja ensimmäisiä välittömiä kosketuspisteitä suunniteltaessa tai kartoittaessa. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa suuresti siihen, millaisia asiakaskokemuksia se pyrkii luomaan ja sitä kautta asiakkailleen tarjoamaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

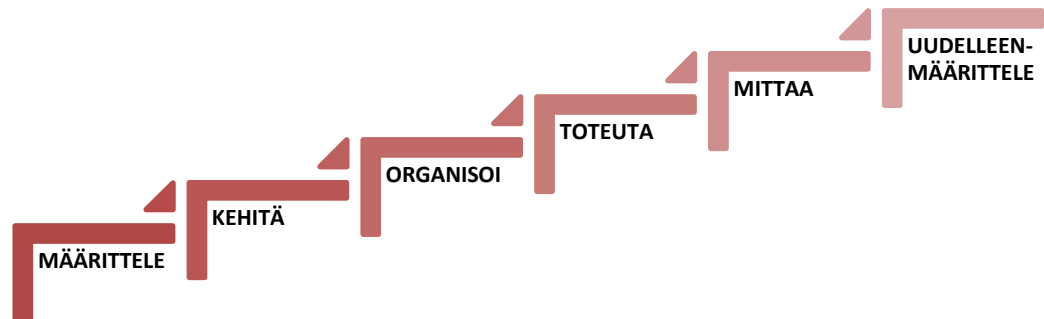
Asiakaskokemus voidaan kuvata ajallisena prosessina, joka etenee samassa järjestyksessä, riippumatta siitä missä kohtaaminen tapahtuu. Prosessista voidaan erotella kolme vaihetta, eli ennakkokokemus, ydinkokemus ja jälkikokemus. (Shaw 2007, 18; Tuulaniemi 2011, 79.) Asiakaskokemuksen vaiheet on esitetty (kuvio 1) suhteutettuna käytettyyn aikaan. Ennakkokokemus koostuu ydinkokemuksen ulkopuolisista kokemuksista, mutta valmistelelee asiakkaan ydinkokemusta ja on seurauksena siitä, että asiakkaalla on jokin tarve tai halu varsinaiselle asiakaskokemukselle. (Shaw 2007, 36; Löytänä & Korkiakoski 2014, 105.) Ydinkokemuksessa asiakas saa palvelun varsinaisen tavoittelemansa arvon. Ydinkokemus konkretisoituu kaikissa yksittäisissä asiakaskohtaamisissa, sekä niiden kanssa yhdessä. (Tuulaniemi 2011, 79; Löytänä & Korkiakoski 2014, 98.) Jälkikokemuksella tarkoitetaan asiakkaan ja palveluntuottajan kontaktia varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 79).



KUVIO 1. Asiakaskokemuksen vaiheet (Tuulaniemi 2011, 79)

Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa johtamista. Se ei ole yksittäinen projekti, jonka avulla asiat laitetaan kuntoon. Se vaatii jatkuvaa johtamista, ylläpitämistä, toiminnan organisointia, mittaamista ja kehittämistä. (Löytänä & Korteso 2011, 166.) Löytänä ja Korteso (2011, 167) erottelevat (kuvio 2) *asiakaskokemuksen johtamisen kuusi osa-alueita*. Ensin tulee *määritellä* oma differoiva ja tuottava asiakaskokemustavoite pohtimalla, mitä arvoa asiakkaille halutaan tuottaa, millaista konkreettista hyötyä asiakkaalle voidaan tarjota, mitä asiakkaan tarpeita tyydytetään ja millaisia kokemuksia asiakkaalle halutaan luoda. Kun tavoite on määritelty, voidaan lähteä *kehittämään toimintatapoja*, jolla asetettuun tavoitteeseen päästään. *Organisoinnilla* tarkoitetaan portaita sitä, että organisoidaan henkilöstö luomaan tavoitteiden mukaisia kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtaminen on suurimmilta osin käytännötoimenpiteitä ja niiden *toteuttamista*. Käytännössä kyse on toimintatapojen uudistamisesta, prosessien paikalleen laittamisesta, poistamisesta ja systemaattisesta kehittämisestä. Asiakaskokemusta johtaessa *mittareina* toimivat niin asiakaskokemusta mittaavat mittarit, kuin myös johtamista mittaavat mittarit. Asiakaskokemuksen johtaminen on tyypillisesti muutosjohtamista, joka tarkoittaa myös muutoksen mittaamista. Koska asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa, on viimeinen osa-alue *uudelleenmäärittely*, joka on relevanttia toimintaympäristön muutoksessa. Muuttuvat markkinat, kilpailijat, asiakkaat ja heidän ostovoimansa ja käyttäytymisensä sekä digitalisaatio

pakottavat yritykset, jotka haluavat pysyä mukana kilpailussa, uudistumaan muutoksen mukana pysymällä jatkuvasti aallonharjalla. (Löytänä & Korteso 2011, 166–178.)



KUVIO 2. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä & Korteso 2011, 167)

Löytänen ja Korteson (2011, 13) mukaan asiakaskokemusta kehittämällä ja johtamalla yrityksen on mahdollista vahvistaa asiakkaidensa sitoutumista yritykseen, lisätä asiakastyytyvää kasvattaa sekä suosittelijoiden, että suositteluhalukkuuden määrää, saada asiakkailta enemmän kehitysideoita, pidentää asiakkuuden elinkaarta sekä vähentää huonojen ja negatiivisten asiakaspalautteiden määrää. Näiden hyötyjen kautta yritys pystyy maksimoimaan asiakkailleen tuotetun arvon.

2.3 Asiakaskokemus ja arvonluonti palveluliiketoiminnassa

Palveluliiketoiminta on liiketoimintaa, jossa palvelu muodostaa perustan arvonluonnille (Tekes 2016). Yleisesti ajatellaan, että yrityksen perustehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen. Voittoa saadaan puolestaan synnytettyä asiakkaan kokeman arvon kautta, jolloin arvon on oltava niin merkityksellistä, että asiakas on siitä valmis maksamaan. Tällöin puhutaan hyödyn ja hinnan välisestä suhteesta. (Tuulaniemi 2011, 30–31.) Hyödyillä tarkoitetaan yrityksen tuottamia kokemuksia, jotka vastaavat asiakkaan tarpeeseen tai helpottavat asiakkaan elämää. Uhraus on tyypillisimmillään hinta. Koska aika on rahaa, niin myös menetetyn ajan merkitys uhrauksena korostuu. (Fischer & Vainio 2014, 167.) Yksinkertaisimmillaan

arvo muodostuu saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten välisestä erotuksesta (Löytänä & Korteso 2011, 54).

Palveluntuottajan ja asiakkaan toimiessa yhdessä, syntyy arvoa (value co-creation, value in use). Arvoa ei luovuteta tai tuoteta yksipuolisesti, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena. (Arantola & Simonen 2009, 2.) Vargo ja Lusch (2008) esittelevät service dominant logic -kehityssuunnan, joka perustuu asiakkaan ja yrityksen yhteisarvonluontiin. Eli niin palvelut kuin asiakkaan kokema arvo rakennetaan ja luodaan yhdessä asiakkaan kanssa (Arantola & Simonen 2009, 2). Fischer ja Vainio (2014, 165–167) toteavat asiakkaan palvelukokemuksen olevan vahvasti kytköksissä hänen omiin toimiinsa. Etenkin asiantuntijapalveluita kuluttaessa asiakkaalla on merkittävä rooli palvelukokemuksen tuottamisessa; palvelun alkutilanteessa asiakas kertoo taustansa ja tavoitteensa, sekä aina palvelun edetessä näihin liittyvät asiat käydään läpi yhdessä. Tällöin asiakkaan osallistaminen palveluprosessiin on välttämätöntä.

Palveluliiketoimintatermin ohella käytetään termiä ratkaisuliiketoiminta. Ratkaisuliiketoiminnalla tarkoitetaan asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä, joka edellyttää usein ratkaisuntarjoajan ja asiakkaan tiivistä ja pitkäaikaista yhteistyötä sekä syvällistä asiakkaan prosessisen ymmärrystä. (Tekes 2016.) Ojasalo ja Ojasalo (2010, 13–14) määrittelevät palveluliiketoiminnan käsitteen erityisosaamiseksi, jota sovelletaan tekoihin jonkun toisen hyödyksi. Tuotteen sijasta palveluliiketoiminnassa yrityksen ja asiakkaan välissä on erityisosaamisen soveltamista asiakkaan tarpeeseen. Erityisosaaminen on yleensä aineetonta, kuten tietoja ja taitoja, joita sovelletaan esimerkiksi neuvontaan, ideointiin ja kehittämiseen. Palveluliiketoiminnassa arvo asiakkaalle rakentuu palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tuloksena.

2.4 Asiantuntijapalvelut ja tietojohdaminen

Tietointensiiviset liike-elämän palvelut; knowledge-intensive business services (KIBS) ovat yksi palveluiden alaluokka. KIBS-palveluilla tarkoitetaan asiantuntijapalveluita, jotka tarjoavat B to B -palveluita. Ne

perustuvat vahvasti erityisasiantuntemukseen, ja asiakkaan kanssa tapahtuvalla yhteisellä oppimisella on niissä suuri merkitys. KIBS:it toimivat myös erilaisten verkostojen linkkeinä ja alueiden vetovoimaisuuden kasvattajina. KIBS-yritysten, kuten elinkeinoyhtiön, oman liiketoiminnan menestymisen edellytyksenä on, että ne ovat jatkuvasti selvillä omaan alaansa ja tarjontaansa liittyvästä uusimmasta osaamisesta, jotta ne voivat levittää parhaita käytäntöjä ja pystyvät tukemaan asiakkaidensa kehittämis-, kasvu- ja innovaatiotoimintaa. KIBS:it, joiden asiakkuudet koostuvat suuresta määrästä yrityksiä, on laajempi näkökulma toiminnan kehittämiseen verrattuna siihen, mihin yksittäisen yrityksen sisällä on mahdollista päästä. (Toivonen ym. 2009.)

Palveluille luonteenomaisesti myös tietointensiivisissä palveluyrityksissä innovoidaan yhdessä vuorovaikutteisesti asiakkaan kanssa. Sitran tutkimuksessa mainitaan, että tietointensiivisten palveluiden rooli asiakasyritysten innovaatiotoiminnan tukipilarina on yhä suurempi. Asiakkaat odottavat koko ajan suuremmissa määrin asiantuntija - palveluntarjoajilta kokonaisvaltaisia ratkaisuja, jotka vaativat laaja-alaista ja monipuolista osaamista. (Kempilä & Mettänen 2004, 10.)

Samalla asiakkaalta odotetaan ja edellytetään myös osaamista tai vähintäänkin panostusta, koska asiakkaan on yleensä tiedettävä tarkasti, millaista palvelua se haluaa (Kempilä & Mettänen 2004, 10). Tähän liittyy paradoksi; haasteita syntyy yleensä, kun asiakas ei välttämättä tiedä itsekään mitä haluaa ja tarvitsee. Asiakkaalla ja palveluntuottajalla voi olla hyvinkin toisistaan eroavat näkemykset tarvittavasta palvelusta. Asiakas ei välttämättä tunnista ongelmaansa ja todellista palveluntarvettaan, tai osaa kuvata sitä, ja toisaalta taas asiantuntija ei välttämättä pysty tarjoamaan ”suoralta kädeltä” täsmällistä ratkaisua asiakkaalle ilman syvällistä tutustumista ongelmaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.) Kun asiakas ei tunnista omaa tarvettaan tai tunne olemassa olevia ratkaisuja, on ratkaisujen ja vastausten hakeminen proaktiivisen palveluyrityksen tehtävä. Ja oikeanlainen ratkaisu löytyy vain oikeanlaisella asiakasymmärryksellä. (Arantola & Simonen 2009, 3-4.)

Asiantuntijapalveluihin ja niiden kuluttamiseen ja niistä maksamiseen liittyvät riskit ovat usein suuremmat, kuin esimerkiksi tavaraa ostettaessa, koska osto- ja kulutushetkellä asiakkaan on palvelun aineettoman luonteen vuoksi vaikea arvioida ostostaan, sen laatua ja sitä, kuinka se vastaa asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Asiantuntijapalvelut ovat yritykselle tarpeen yleensä siinä vaiheessa, kun kehitetään jotain uutta tai haetaan ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin. Tällaisissa tapauksissa palvelutarpeen määrittäminen vaatii tarkkaa syventymistä ja tekee siitä usein palvelutuotteen vaativimman osan. (Arantola & Simonen 2009, 3-4.)

Palvelutarpeen määrittäminen ja oikeanlaisen ratkaisumallin tarjoaminen nojautuu tietointensiivissä asiantuntijapalveluja tarjoavissa yrityksissä vahvasti tietojohdantamiseen. Tietojohdantamisella viitataan olemassa olevan informaation aktiivista valjastamista toiminnan kehittämiseen. Jatkuva tietovirrasta on pystyttävä erottamaan olennaiset asiat hyödynnettäväksi toiminnan kehittämisessä ja myös helpottamaan päätöksentekoa. (Kirves 2013.) Reaaliaikaista oikeaa tietoa hyödyntämällä voidaan vähentää työn päällekkäisyyttä, säästää kustannuksissa, ajassa ja resursseissa. Tiedolla johtamalla voidaan organisaatiosta antaa luotettava kuva suhteessa asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Tiedolla johtamiseen ja tiedon valjastamiseen rakennetut järjestelmät ja työkalut tarjoavat organisaatiolle ymmärrystä ja tietoa trendeistä ja tulevaisuuden markkinoiden suunnista; toimintaympäristöstä ja kentästä, jossa organisaatio toimii. (Negash 2004.)

3 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA

Edellisessä luvussa käsiteltiin arvon luomista asiakkaalle asiakaskokemusta johtamalla. Arvo muodostuu asiakkaalle palvelupolun, eli palveluprosessin eri kohtaamisissa. Tässä luvussa käsitellään palveluprosessin kehittämistä, jonka pohjana on asiakasymmärrys. Prosessia voidaan kehittää palvelumuotoilun avulla ja näkökulmaa kehittämiseen luvussa tuodaan lean ja agile ajattelusta. Prosessin onnistumista tulee myös mitata. Mittarit tuodaan esiin asiakaskokemuksen kontekstissa. Segmentoinnilla tähdätään ohjaamaan yrityksen tarjoama oikeille asiakkaille ja arviomalla asiakkaan kannattavuutta tunnistetaan strategian kannalta tärkeimmät asiakkaat. Segmentointimalleja voidaan käyttää yrityksen strategisten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden tukena.

3.1 Lähtökohtana asiakasymmärrys

Palvelut ovat monimutkaisia aikaan sidottuja vuorovaikutteisia systeemejä; prosesseja. Palvelumuotoilu tähtää osallistamaan prosessiin kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet; eri asiakassegmenttejä ja palveluntuotantoon osallistuvia tahoja myöten, sitouttamalla heidät yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 103.)

Tekesin Serve ohjelman – julkaisussa (2013) korostetaan asiakasymmärryksen tärkeyttä ja nostetaan asiakas liiketoiminnan ja ajattelun keskiöön. Julkaisun mukaan yritys on olemassa asiakasta varten: ratkaisten toiminnallaan asiakkaan ongelmia, tuottaen hyötyjä ja kokemuksia asiakkaalle. Asiakasymmärryksen pohjalta voidaan tunnistaa myös uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa asiakkaalle, jolloin parhaimmillaan ratkaistaan asiakkaan ongelmia palveluilla, ennen kuin asiakas ehtii sitä edes pyytää. Asiakkaan syvällinen ymmärtäminen vaatii asiakkaan prosessien, toiminnan ja tavoitteiden laajaa ja syvällistä ymmärtämistä. Siksi ratkaisuja asiakkaalle kehittäessä otetaan käyttäjä kumppaniksi kehitystön alusta alkaen.

Palvelukehityksessä tarvitaan asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan asiakkaiden liiketoiminnan ja oman palvelun roolin ymmärtämistä. Jotta asiakkaalle voidaan tarjota arvoa tuottavia ratkaisuja, on tiedettävä ja ymmärrettävä, millaiset prosessit tuottavat asiakkaalle arvoa ja mikä on asiakkaalle arvokasta. Asiakasymmärrystä syntyy jalostamalla asiakastietoa, jolloin sen hyödyntäminen myös liiketoiminnan päätösten tukena korostuu. Jotta palvelujen kehittäminen on asiakaslähtöistä, edellyttää se riittävää tietoa asiakkaan toiminnasta ja hänen kokemistaan haasteista. (Arantola & Simonen 2009, 6.)

Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja täyttävät palvelua tuottavan organisaation liiketoiminnalliset ja strategiset tavoitteet. Jos palvelukehittämisen suunnittelutyötä tehdään ilman suoraa yhteyttä liiketoiminnan tavoitteisiin, on työ turhaa. Suunnittelua ohjaavat liiketoiminnalliset ja strategiset tavoitteet sekä palvelun tuottamiseen olemassa ja olevat ja suunnitellut resurssit. Keskeistä on ymmärtää asiakkaita ja heidän tarpeitaan. (Tuulaniemi 2011, 103–104.)

3.2 Palvelumuotoilu prosessin kehittämisessä

Prosessilla kuvataan tapahtumaketjua, joka etenee toisiinsa linkittyvien vaiheiden kautta. Prosessissa määritellään selkeästi alkutila, joka etenee kohti määriteltävissä olevaa lopputilaa. Asiakaslähtöisessä prosessissa, jossa on useampi eri toteuttaja on prosessin sujuvuuden kannalta hyvä määritellä yhteiset toimintatavat ja työkalut. (TEM 2014, 26–27).

Prosessit voidaan käsittää asiakkaan polkuna koettuun palvelukokemukseen. Asiakkaan osallistuminen prosessiin on yksi onnistuneen palvelukokemuksen olennaisempia osia ja kohtaamisten aikana asiakas pystyy vasta kokemaan ja arvioimaan palvelun ja sen laadun. (Grönroos 2009, 221–222.)

Prosessit voidaan tunnistaa ja luokitella kolmeen kategoriaan, eli ydinprosesseihin, tukiprosesseihin ja avainprosesseihin. Ydinprosessit

tuottavat asiakkaalle lisäarvon ja asiakas on siinä osallisena ja pystyy sen perusteella myös arvioimaan prosessia. Tukiprosesseilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti ydinprosesseja tukevia prosesseja. Tukiprosessi on yrityksen tai organisaation sisäinen prosessi, joten asiakas ei ole siinä osallisena. Avainprosessit ovat organisaatiolle strategisesti merkittäviä ydin- tai tukiprosesseja. Kehittämisen kannalta avainprosesseihin kiinnitetään paljon resursseja ja huomiota. Toimintaympäristön – ja strategian muutokset muuttavat ajan myötä myös avainprosesseja. (TEM 2014, 26–27.)

Miksi prosesseja tulisi sitten kehittää? Organisaation suunnittelu ja kehittäminen kumpuaa prosessien kehittämisestä, jossa pohjana ovat organisaation visio, strategia ja erilaiset toimintatavat, jotka ohjaavat organisaation toimintaa (Jhs-suositukset 2016, 3). Yleisesti prosessien uudistamisessa ja kehittämisessä tähtäin on toiminnan tehostamisessa, palvelun laadun parantamisessa, ongelmatilanteiden hallinnassa sekä kustannussäästöjen aikaansaamisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa asioiden keskittämistä uudella lailla, päällekkäisten työvaiheiden poistamista tai rinnakkaisvaiheiden lisäämistä prosessin läpimenoajan nopeuttamiseksi. Usein tavoitellaan myös parempaa prosessin mitattavuutta, monitasoisen kontrollin ja säätelyn tarpeen vähenemistä sekä prosessin luotettavuuden parantamista. Käytännössä prosessien kehittäminen johtaa usein myös uusien työtiimien muodostamiseen tai uuteen tapaan organisoida prosessi. (Toivonen, Ramstedt-Sen & Anttiroiko 2011, 5.)

Prosessien uudenlainen organisointi taas johtaa työtapojen viilaamiseen ja linkittyy tekemisen kulttuurin kehittymiseen. Palveluosaaminen linkittyy vahvasti tekemisen kulttuuriin, ja kulttuurilla tarkoitetaan yleensä yhteisön henkisten ja aineellisten saavutusten kokonaisuutta. Tätä kulttuuria ei voi kopioida, vaan jokaisen yhteisön on rakennettava omansa. (Tuulaniemi 2011, 55.) Kulttuuri ja erityisesti tekemisen kulttuuri on siis yritystä muista differoiva tekijä tuoden ihmiset ja heidän persoonansa tekemisen keskiöön ja näin myös osaksi tarjoomaa.

Yrityksen palvelutarjoon tulee paitsi vastata asiakkaan tarpeisiin, niin myös kyetä tuottamaan räätälöityjä asiakaskokemuksia juuri oikealle asiakasryhmälle. Palvelumuotoilu tarjoaa asiakkaiden palvelukokemuksille uusia merkityksiä tuomalla asiakkaan tarpeet palvelun kehittämisen keskiöön ja yhdistää siihen samalla liiketoiminnan ja organisaation tavoitteet. Arantola ja Simonen (2009) sekä Tuulaniemi (2011, 71) ovat samaa mieltä siitä, että asiakaskymmärryksen saavuttamiseksi vaaditaan käyttäjien ymmärtämistä heidän omassa kontekstissaan; asiakkaan liiketoiminnan ja arjen käytäntöjen, asiakkaan todellisuuden tuntemista ja ymmärtämistä.

Tuulaniemi (2011, 24–25) kuvaa palvelumuotoilun olevan osaamisalaa, jonka avulla muotoilusta tutut toimintatavat liitetään palveluiden perinteisempiin kehittämismenetelmiin yhdistämällä käyttäjien tarpeet ja odotukset, sekä palveluntarjoajan asettamat liiketoiminnan tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Arantola ja Simonen (2009, 10) kuvailevat palvelumuotoilua asiakaslähtöiseksi palveluliiketoiminnan kehittämisen keinoksi, jota hyödyntämällä pyritään varmistamaan, että palvelu tuottaa tavoitellun asiakaskokemuksen.

Palvelumuotoilun yksi keskeisimmistä tehtävistä on antaa muoto tyhjälle eli paketoida palvelu konkreettisempaan muotoon, jotta asiakas kokee saavansa heti vastinetta rahoilleen tai ajalleen. (Tuulaniemi 2011, 94.) Tuotteistaminen ja tarkemmin palvelun konkretisointi tähtää samaan.

Palveluille on tyypillistä lähes täydellinen aineettomuus. Koska palvelua ei voi yleensä kokeilla tai tarkistaa etukäteen, aiheutuu siitä potentiaaliselle käyttäjälle riski. Palvelua konkretisoidessa pyritään osoittamaan rajapinnassa olevalle asiakkaalle mikä yrityksen palvelutarjooma on. Erityisesti onnistuneella konkretisoinnilla on merkitystä ensimmäistä kertaa palvelua hyödyntävälle, kun taas uusintakäyttöä tekevällä on selkeämpi käsitys palvelun arvosta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 27–29.) Jaakkola ym. (2009) sekä Lehtinen ja Niinimäki (2005, 30) kuvailevat molemmat, että tuotteistaminen voidaan ymmärtää pääpiirteittäin olevan ”palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita”.

Määritelmässä korostuu siis asiakaslähtöisyys sekä palvelun kehittämisen ja tuotteistamisen välinen yhteys toisiaan tukevin prosesseina.

Tuotteistaminen itsessään on sisällöltään ja käsitteenä vakiintumaton, eli sille ei ole yhtä yhtenäisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamiseen ja siihen liittyvistä toimista voidaan puhua myös konseptointina tai toiminnan systematisointina. Tuotteistamisella tavoitellaan palvelun ja palveluliiketoiminnan uudistamista ja kehittämistä niin, että laadun ja tuottavuuden parantumisen myötä myös asiakkaan palvelusta saama hyöty voidaan maksimoida sitä kautta parantaa yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta markkinoilla. Tuotteistamisen tavoitteena ei ole välttämättä suunnitella täysin vakioitua palvelua, vaan tuotteistamista voidaan käyttää hyväksi palvelujen kehitystyössä. Tuotteistamista voidaan hyödyntää tuotetun palvelun tiettyjen osien standardisointiin niin, ettei palvelua tarvitse miettiä jokaisen asiakkaan kohdalla uudestaan alusta alkaen. Tällöin palveluun liittyvä asiakaskohtainen räätälöinnin tarve ei katoa, vaan vähentää sen tarkoituksenmukaiselle ja tarpeen mukaiselle tasolle. (Jaakkola ym. 2009; Toivonen 2012.)

Kuviossa 3 kuvataan (kuvio 3) mihin tuotteistamisella pyritään. Sen avulla voidaan kertoa asiakkaalle selkokielellä, mitä palveluja tarjotaan sekä yhdistämällä yrityksestä ja palveluista viestimistä. Tuotteistamalla palvelu tasalaatuistuu, kun toimintaa systematisoidaan ja konkretisoidaan. Samalla myös palvelun ostaminen helpottuu asiakkaalle. Tuotteistettuun palveluun on helpompi tuoda mittareita ja prosessin seuraaminen on tehokkaampaa. Tuotteistamalla saadaan luotua myös yhteisiä menettely- ja toimintatapoja, joka puolestaan auttaa palvelubrändin rakentamisessa ja hallinnassa. Tämä kaikki tähtää parempaan kilpiluettuun luoden kannattavuutta ja kasvua. (Jaakkola ym. 2009, 6.)



KUVIO 3. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009, 6)

Kun tuodaan palvelumuotoilu tai tuotteistaminen liike-elämän ja erityisesti asiantuntijapalveluiden kontekstiin voidaan todeta, että asiantuntijapalvelu on tuotteistamattomana uniikki palvelu, joka on tehoton tuottaa, jos pyörä keksitään jokaisen asiakkaan kohdalla uudelleen. Haasteita syntyy, jos palvelu tuotteistetaan liian pitkälle, jolloin se ei vastaakaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Liika tuotteistaminen voi myös tukahduttaa asiantuntijatyölle omaleimaista innovointia, jolloin palvelu jämähtää paikoilleen. Tällöin oikean tasapainon löytäminen asiakaskohtaisen räätälöinnin ja palvelun vakioinnin välille on yksi suurimmista haasteista asiantuntijapalveluja tuotteistaessa. (Palveluntuotteistaminen 2016.)

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen voidaan jaotella yrityksen sisäiseen ja yrityksen ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle näkymättömän toiminnan kehittämistä. Sisäisellä toimintapojen tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle mahdollisesti näkymättömien prosessien systematisointia ja dokumentointia, joita vaaditaan palvelun tuottamiseksi. Ulkoinen tuotteistaminen edellyttää sisäisen toiminnan systematisointia. Ulkoinen tuotteistaminen toimii myös näkyvänä viestinä asiakkaalle, kun suunnitellaan, toteutetaan ja konkretisoidaan asiakasrajapinnassa tapahtuvaa palveluprosessin kuvaamista ja konkretisointia. Ulkoinen tuotteistaminen tähtää luomaan nopeasti kuvan yrityksestä ja osoittaa näin asiakkaalle, mitä yritys edustaa ja mikä sen tarjooma ja hyöty asiakkaalle on. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.) Tuulaniemi (2011, 98) kuvaa palvelumuotoilun auttavan organisaation sisäisissä prosesseissa antaen muun muassa työkaluja kehittämistyöhön,

tuon visualisoinnin eritaustaisten ihmisten yhteiseksi kieleksi ja kehittää organisaation rakenteita niin, että ne tukevat asiakasrajapinnassa toimivaa henkilöstöä.

Sisäisen prosessin kehittämiseen voidaan tarttua myös lean ajattelua hyödyntäen. Leanin avulla vastataan haasteeseen: Voidaanko asiat tehdä yksinkertaisemmin eritavalla ja paremmin?

3.3 Lean- ja agile-ajattelu prosessin kehittämisessä

Lean on asiakaslähtöinen prosessijohtamisen malli, jossa toiminnot ajatellaan jatkumona, joissa joustavuus on keskeistä ja muutokset otetaan huomioon tuloksia tavoiteltaessa. Parhaimman hyödyn leanista saa kun sitä ajatellaan jatkuvan parantamisen ja sopeutumisen kautta. Organisaatiolta lean -toimintamallin hyödyntäminen vaatii muutoskyvykkyyttä. (Sixsigma 2016.)

Fischer ja Vainio (2014, 150–152) toteavat yrityksen muutoskyvykkyyden olevan kilpailuetu; uudella ajattelulla saadaan aikaiseksi uudenlaista toimintaa. Organisaatiot, jotka pystyvät ajattelemaan ja tekemään toisin kuin ennen, pystyvät tekemään muutokset kilpailijoita nopeammin. Yritykset, jotka pystyvät toimimaan nopeasti ja mahdollisimman yksinkertaisesti, menestyvät paremmin kuin muut. (Löytänä & Korhonen 2014, 27–29.)

Lean-mallissa periaatteena on kasvattaa sekä suoritettavan työn nopeutta, että laatua. Tällöin myös arvoa tuotetaan asiakkaalle nopeammin. Työn tuottavuutta ja nopeutta parannetaan poistamalla toiminnasta kaikki hukka, ei kasvattamalla työtahtia. (Sixsigma 2016).

Aiemmin työssä pohdittiin hyötyjen ja uhrausten välistä suhdetta asiakkaan arvokokemuksessa. Lean-johtamismallissa pyritään tuottamaan arvo asiakkaalle nopeammin. (Sixsigma 2016). Löytänä ja Korteso (2011, 54) toteavat, että menetetyt ajan merkitys uhrauksena, maksetun hinnan ohella, korostuu asiakkaan arvontuotannossa. Asiakkaat eivät halua uhrata kallista aikaansa, ja arvostavatkin tuotteita ja palveluita, jotka

säästävät heiltä aikaa. Palvelun nopeus saattaa ajaa myös hinnan edelle, koska nopeasta ja sujuvasta palvelusta ollaan valmiita maksamaan enemmän.

Leanissa tähdätään tekemään enemmän vähemmällä määrällä resursseja, kuten vähemmällä määrällä henkilöstöä, tarvikkeita, aikaa ja tilaa. Lean-toimintamallia sovellettaessa palveluun, ja sen kehittämistä ja parantamista ajatellen on keskiössä asiakas, jolloin toiminnan tulee olla asiakkaalle arvoa tuottavaa ja sen pitää vastata asiakkaan tarpeisiin. Kaikki turha, millä ei ole arvoa tuottavaa vaikutusta asiakkaalle, on poistettava tai muutettava toimintatapaa. Toimintatavassa prosessien tulee olla niin toimivia, että prosessi etenee joustavasti ilman turhia viiveitä ja ruuhkia. (Demir 2013, 32.)

Agile eli ketterä kehitys noudattaa periaatteissaan lean ajattelua. Ketterää kehitystä käytetään yleisnimityksenä useille erilaisille ohjelmistokehitysmenetelmille. Ketterän kehityksen menetelmille yhteisenä nimittäjänä on iteratiivisuus ja inkrementaalisuus, eli vähittäin; askel askeleelta etenevä kehittäminen. Tuotettua ja toimivaa ohjelmistoa esitellään asiakkaalle säännöllisin väliajoin, ja siihen lisätään ominaisuuksia vähitellen, asiakkaan mahdollisten muutostoiveiden mukaisesti, joskus projektin viime metreilläkin. Dokumentaatiossa keskitytään vain olennaiseen ja suunnitelmia voidaan muokata kehittämisen ja työn edetessä. Vuorovaikutus johtoportaan, kehittäjien ja asiakkaan välillä on sujuvaa ja tiivistä. Ketterissä menetelmissä tähdätään järkevään suhteeseen dokumentoinnissa, suunnittelussa ja ohjelmoinnissa niin, että pääpaino on asiakkaan tyytyväisyydessä ja toimivassa ohjelmassa. (Turun yliopisto 2014.)

Ketterien kehitysmallien pohjana toimivat niille määritellyt arvot. Arvoissa tähdätään löytämään parempia tapoja tehdä kehitystyötä. Arvoissa nostetaan yksilön ja kanssakäymisen tärkeys menetelmien ja työkalujen edelle. Toimivaa ohjelmistoa arvostetaan enemmän, kuin kattavaa dokumentaatiota. Myös asiakasyhteistyö koetaan tärkeämmäksi kuin

sopimusneuvottelut ja muutokseen vastaaminen koetaan tärkeämmäksi, kuin suunnitelmassa pitäytyminen. (Turun yliopisto 2014.)

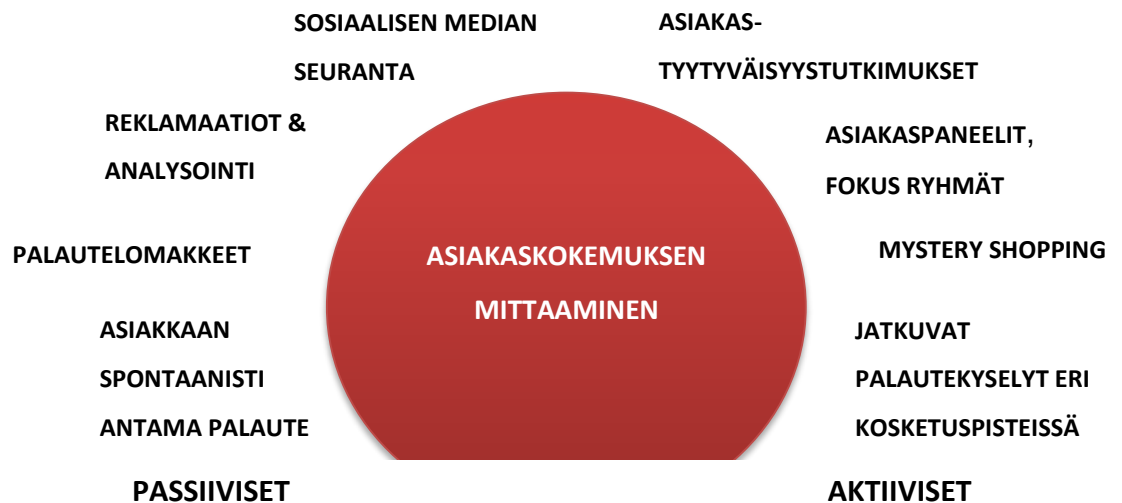
Ketteriä menetelmiä soveltaen asiakas voidaan ottaa tiiviimmin mukaan projektiin ja kommunikointi tapahtuu suoraan asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Myös nopeat muutokset mahdollistuvat, sillä ketterä prosessi etenee lyhyissä aikajaksoissa, inkrementaalisesti. Projektin edetessä niin tiimi, kuin asiakaskin ymmärtävät paremmin, miten asiakkaan tarpeet ja toiveet saadaan parhaiten täytettyä. Myös ympäristö saattaa muuttuessaan asettaa uusia vaatimuksia työlle. Siksi prosessia ja palveluita kehittäessä alkuperäisistä suunnitelmista ei kannata tehdä liian yksityiskohtaisia ja tarkkoja, jotta niitä voidaan muokata työn tai palvelun edetessä. Suunnitelmia tehdään aina sillä ajan hetkellä vain niin pitkälle kuin on tarpeellista työn etenemisen kannalta. (Turun yliopisto 2014.)

3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen palveluprosessissa

Asiakaskokemusta johdettaessa on yrityksen pysyttävä koko ajan tilanteen tasalla. Haluttu asiakaskokemuksen taso ylläpidetään mittaamalla ja tutkimalla ja reagoimalla asiakkaiden palautteisiin, keräämällä tietoa, vertailemalla ja keskustelemalla asiakkaiden kanssa. (Löytänä & Kortesus 2011, 165.) Asiakaskokemuksen johtaminen sisältää paljon käytännön toimenpiteitä ja niiden toteuttamista, joten kokemuksen systemaattinen mittaaminen ja tarvittaen kehitystarpeiden huomiointi on tärkeää. (Löytänä & Kortesus 2011, 168–177.) Jokaisen yrityksen tulisi rakentaa yksilöllinen mittaamiskokemus, omiin strategisiin päämääriinsä nojaten, niin että se tukee asiakaskokemukselle ja liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Kokonaisuus syntyy yksittäisistä kohtaamisista. (Löytänä & Kortesus 2011, 134.)

Asiakkaiden kokemusten mittaamisessa keinovalikoima on suuri ja keinot voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin sen mukaan, saadaanko asiakkaan kokemuksesta tietoa aktiivisesti kysymällä vai antaako asiakas palautetta spontaanisti omasta aloitteestaan haluamallaan tavalla, haluamassaan paikassa ja ajankohdassa. Asiakaskokemusta mitattaessa spontaani

palaute antaa arvokasta tietoa ja antaa mahdollisuuden syvempään vuoropuheluun asiakkaan kanssa. Passiivisen palautteen ominaispiirre on, että siinä ääripäät korostuvat. Pääasia kuitenkin on, mittaamisen keinosta huolimatta, että palautteen antaminen tehdään asiakkaalle helpoksi. Alla oleva kuvio 4 havainnollistaa asiakaskokemuksen mittareiden laajaa valikoimaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 189.)



KUVIO 4. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot (Löytänä & Kortesus 2011, 189)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 136–137) esittelevät asiakaskokemuksen mittaamista Forresterin mallin (kuvio 5) kolmen tason mukaan, eli asiakassuhdetasolla, palvelu- tai ostopolun eri vaiheissa, sekä avainkohtaamisissa.

Asiakassuhdetasolla tarkoitetaan mittaamista, jota tehdään asiakkaan elinkaaren aikana. Sen avulla pyritään asiakaskokemuksen kokonaisuuden ymmärtämiseen. Asiakassuhdetason mittari kehitetään usein perinteisen asiakastyytyväisyysmittarin pohjalta, mutta yritysten tulisi miettiä millä tasolla mittaamisella saavutettaisiin suurin lisäarvo. Asiakassuhdetasolla tulisi mittaamisessa keskittyä nimensä mukaisesti nimenomaan asiakassuhteeseen, eikä yrittää mitata palvelupolkuun liittyviä asioita. Toisella mittaustasolla on tunnistetut asiakkaan ja yrityksen väliset kosketuspisteet; vuorovaikutustilanteet, joista asiakkaan palvelu- tai

ostopolku muodostuu. Mittaamisen tulos kertoo kuinka yritys on onnistunut koko palvelupolkumatalla. Palvelupolkua mittaamalla voidaan tunnistaa ostopolun kohtaamisia, joissa on parhaiten onnistuttu ja joissa on vielä kehitettävää. Avainkohtaamiset ovat niitä asiakaspolun kohtaamisia, jotka ovat palvelun onnistumisen ja asiakkaiden odotusten ylitysten kannalta kriittisen tärkeitä kohtia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 137–138.)



KUVIO 5. Asiakaskokemuksen mittaamisen viitekehys (Löytänä & Korkiakoski 2014, 136)

Shawn (2007,125) mukaan asiakkaan halukkuus suositella yritystä on yksi tunnetuimmista ja parhaista mittareista mitata asiakaskokemusta. Net Promoter Score (NPS) -mittarin kehittäneen Reichheldin (2003) mukaan mittari, jossa esitetään vain yksi kysymys, on ainoa mittari, jota yritys tarvitsee kasvaakseen. Mittari on yksinkertainen ja perustuu kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelet palvelua ystävällesi tai kollegallesi?”.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) on visualisoitu NPS – kysymys ja laskentamalli. Mittarissa asiakkaat vastaavat asteikolla 0-10. Nolla merkitsee erittäin epätodennäköistä ja kohti kymmentä suosittelemisvalmius kasvaa. Vastausten mukaan vastaajat jaetaan kolmeen ryhmään:

- arvostelijoihin (vastaus asteikolla 0-6)
- neutraaleihin (vastaus asteikolla 7-8)
- suosittelijoihin (vastaus asteikolla 9-10)

Tulokseksi saadaan NPS-arvo vähentämällä suosittelijoiden prosentuaalisesta määrästä arvostelijoiden prosentuaalinen määrä. NPS-arvoa voidaan loogisesti nostaa kasvattamalla suosittelijoiden määrää -ja vastaavasti vähentämällä arvostelijoiden määrää. NPS-mittarista voidaan lanseerata päivittäinen työkalu, jolloin tuloksiin voidaan reagoida viipymättä. Esimerkiksi 0-4 arvion antaneet asiakkaat voidaan kontaktoida välittömästi ja tyytymättömyyttä ja arvostelua aiheuttaneisiin tekijöihin voidaan yrittää löytää ratkaisua välittömästi. Suosittelijoita voidaan pyrkiä hyödyntämään referenssiasiakkaina. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58-59).



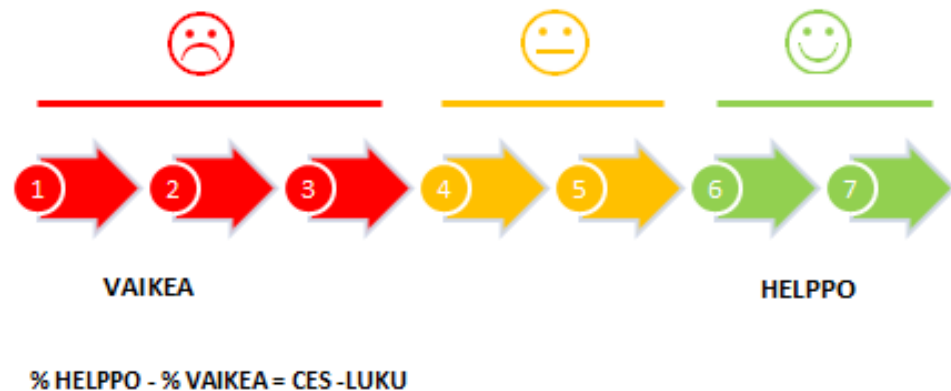
$$\% \text{SUOSITTELIJAT} - \% \text{ARVOSTELIJAT} = \text{NET PROMOTER SCORE}$$

KUVIO 6. NPS –kysymys ja laskentamalli (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58)

CES eli Customer Effort Score on mittari arkipäiväisiin ja rutiininomaisiin asiakaskohtauksiin. Se perustuu tutkimukseen, jossa Mathew Dixon, Karen Freeman sekä Nicholas Toman (2010) analysoivat 75 000 contact centeriin tullutta asiakaskontaktia ja peilasivat niiden vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Tutkimuksessa tunnistettiin monia yhteisiä tekijöitä, jotka heikentävät asiakaskokemusta palvelutilanteessa. Näistä tyypillisimpiä mainintoja olivat asiakkaan kokema vaiva, jonka hän kokee siirtyessään verkkoasiointikanavasta puhelinkanavaan, asiaan uudelleen palaaminen sekä puhelun siirtäminen. Tutkijoiden mukaan asioinnin vaivattomuudella, sujuvuudella ja helppoudella voidaan kasvattaa asiakasuskollisuutta palvelutilanteessa, toisin kuin ”pelkällä” asiakkaan ilahduttamisella. Tästä johtuen toiminnan kehittämässä tulisikin heidän

mukaansa kiinnittää enemmän huomiota sellaisten esteiden poistamiseen, joilla on heikentävä vaikutus asiainninnin helppouteen yrityksen kanssa.

Mittarin tavoitteena ei ole niinkään synnyttää suosittelua, vaan mallin pohjalla on asiakkaan näkökulmasta ajatus siitä, että asiat hoituvat vaivattomasti, helposti ja asiakkaan arkea helpottaen. CES-mallia käytetään pitkälti samoin kuin NPS-mallia. CES-mallissakin selvitetään maaliin yhdellä kysymyksellä; esimerkiksi ”Kuinka paljon vaivaa jouduit näkemään asiiasi hoitamiseksi asteikolla 1-5?” Myös asteikko 1-7 on yleisesti käytössä. (Löytänä ym. 2011, 60). CES – malli on esitetty kuviossa 7 (kuvio 7).



KUVIO 7. Customer Effort Score

3.5 Segmentointi ja kannattava asiakkuus

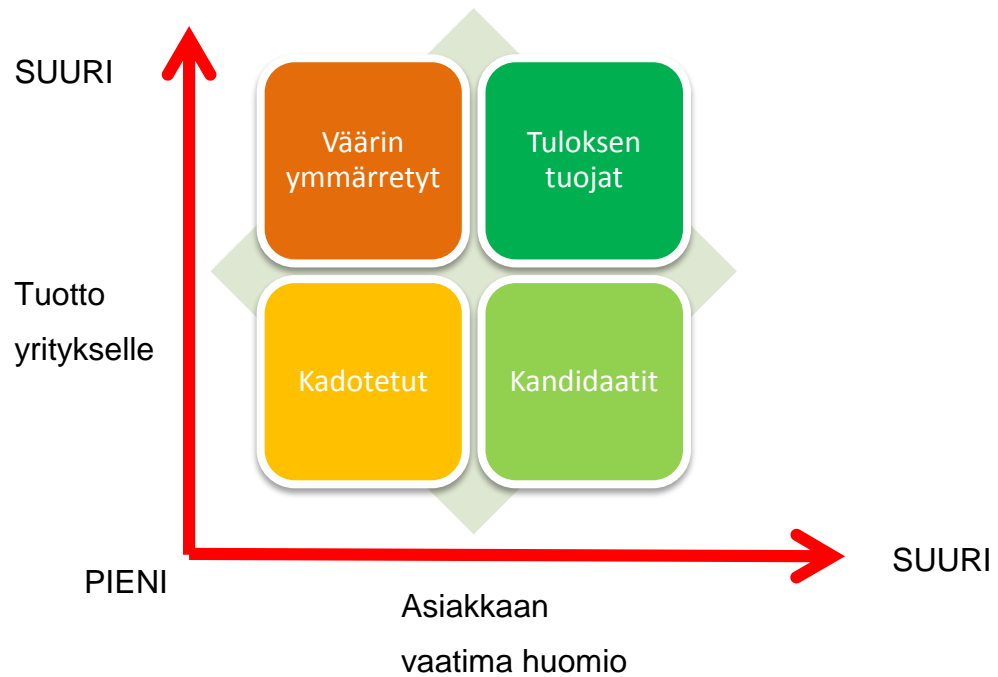
Korkiakoski (2014) peräänkuuluttaa yrityksiä miettimään strategiassaan, minkälaisia asiakkaita halutaan palvella ja pystytään palvelemaan. Keskeisessä roolissa huippulaatuisen, odotukset ylittävän asiakaskokemuksen tuottamisessa on yrityksen oma valinta; eli kenelle yrityksen tuotteet ja palvelut ovat tarkoitettu? Ei ole olemassa yhtä ylimalkaista hyvää asiakaskokemusta. Kun asiakaskunta on saatu rajattua ja sen tarpeet tunnistettua, niin myös huippulaatuisen kokemuksen tuottaminen helpottuu.

Asiakassegmenttien mukaan voidaan määritellä ja sopia toimintamallit ja prosessit, joiden mukaan toimitaan valittujen asiakkaiden kanssa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52) Strategian kannalta on tärkeää päättää, mitkä asiakkuudet halutaan pitää ja mitkä puolestaan ovat lähestulkoon merkityksettömiä, koska harva yritys voi tarjota menestyksekkäästi, kannattavasti ja tehokkaasti kaikkea kaikille. (Bergström & Leppänen 2011, 150.) Asiakkaiden eroavaisuuksista saatua tietoa voidaan käyttää hyödyksi asiakasprosessien kehittämisessä, tuote -ja palvelutarjonnan kehittämisessä, markkinointiviestinnän kehittämisessä, sekä voimavarojen ja resurssien oikein suuntaamisessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52).

Yrityksen palvelutarjoaman tulee paitsi vastata asiakkaan tarpeisiin, niin myös kyetä tuottamaan räätälöityjä asiakaskokemuksia juuri oikealle asiakasryhmälle. Palvelumuotoilu tarjoaa asiakkaiden palvelukokemuksille uusia merkityksiä tuomalla asiakkaan tarpeet palvelun kehittämisen keskiöön ja yhdistää siihen samalla liiketoiminnan ja organisaation tavoitteet.

Ennen asiakkaidensa segmentointia, yrityksen tulee löytää oma roolinsa markkinoilla. Markkinatarkasteluun nojaten yritys voi määritellä kohdemarkkinat toiminnalleen. Omaa asemaa tarkastelemalla voidaan luoda yritykselle selkeä asiakassegmentointi. Markkinoiden muuttuessa tulee yrityksen kuitenkin joustaa ja muuttua markkinoiden ja toimintaympäristön muutosten mukana. (Pallasaho 2014.)

Asiakaskohtaiseen kannattavuuteen nojaavat segmentointimallit ovat usein käytettyjä ja hyödyllisiksi koettuja. Asiakaskokemuksen johtamisessa tavoitellaan yrityksen tuloksen maksimointia, joka tapahtuu maksimoimalla yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. Tällöin myös kokemuksia luotaessa on johdonmukaista huomioida erilaisten asiakkaiden kannattavuus. Löytänä & Kortessuo (2011, 130) ovat mallintaneet ja ryhmitelleet asiakkaat neljään segmenttiin (kuvio 8) sen mukaan, kuinka kannattavia asiakkaat yritykselle ovat huomioiden kuinka paljon huomiota ja resursseja he vaativat.



KUVIO 8. Kannattavan asiakkuuden neljä segmenttiä (Löytänä & Kortesus 2011, 130-131)

Tuloksentuojat ovat aktiivisia ja kannattavia; asiakkaina he tuovat sisään paljon liikevaihtoa, mutta vievät vähän resursseja, joka kasvattaa heidän kannattavuuttaan. *Väärinymmärretyt* ovat passiivisia, mutta kuitenkin kannattavia. He käyttävät yritykseen suurimman osan ostovoimastaan, mutta oman tilanteensa (resurssiensa) vuoksi he eivät ehkä kaipaa, eivätkä tarvitse niin suurta aktiivisuutta verrattain tuloksentuojiin. *Kadotetut* ovat sekä passiivisia, että kannattamattomia asiakkuuksia. Syy molempiin kannattaa selvittää. *Kandidaatit* ovat aktiivisia, mutta kannattamattomia. He ovat yhteydessä, mutta eivät tuota tulosta. Tähän asiakasryhmään valuu resursseja, joita voitaisiin käyttää tuloksentekijöihin ja väärinymmärrettyihin. Heistä pitää tehdä tuloksentuojia tai luopua asiakkuudesta.

Kannattamattomia asiakkuuksia ei ole paljon, sillä suurin syy kannattamattomiin asiakkuuksiin on väärä asiakasstrategia, jolloin strategiaa tulee muuttaa. Eli kannattamatonkaan asiakas ei välttämättä ole huono asiakas - tällöin yrityksen on vain kehitettävä omaa toimintaprosessiaan ja saatava asiakas muuttamaan omaansa

asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Muutettavia asiakkuuksia ovat asiakkaat, jotka ovat kannattomia ja arvottomia yritykselle. Tämän asiakasluokan strategiaan kuuluu erityisesti asiakasstrategioiden muuttaminen siihen suuntaan että asiakkuuksista tulee kannattavia. (Storbacka & Lehtinen 2002, 58; Karkkila 2015)

Asiakkaiden kannattavuus voi vaihdella asiakkuuden elinkaaren aikana esimerkiksi asiakkaiden palvelun käyttömäärien mukaan (aktiivisuus). Asiakaskannattavuudessa on kysymys asiakkaaseen uhrattujen resurssien ja uhrauksista saatujen tuottojen suhteesta ja hallinnasta. Asiakaskannattavuudella saadaan tärkeää tietoa myös asiakassuhteen luonteesta, sen luonteen yhteydestä siitä syntyneisiin kustannuksiin ja yrityksen työntekijöiden toiminnasta. Asiakaskannattavuuden arvioiminen auttaa päätöksenteossa jakamaan resurssit oikeille asiakkuuksille. (Karkkila 2015).

4 TOIMINNALLINEN PROSESSI

Tässä luvussa esittelen osallistavaa kehittämistä ja sen menetelmiä ja osoitan, kuinka käytin sitä hyödyksi toiminnallisessa prosessissani. Järjestin ja fasilitoin LADECin henkilöstölle blueprint-työpajan, jossa mallinnettiin LADECin palveluprosessi. Asiakasnäkökulmaa työhön ja prosessin kehittämiseen sain analysoimalla LADECin vuoden 2015 asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia. Lisäksi järjestin tilaisuuden LADECin yhteistyökumppanuuksien kehittämiseen, jossa Lahden ammattikorkeakoulun palvelujen edustajat kävivät kertomassa palvelutarjonnastaan. Laajemman palvelutarjooman turvin LADECilla voidaan tarvittaessa vastata asiakkaan laajempaan kokonaispalvelutarpeeseen.

4.1 Osallistava kehittäminen

Toiminnallista prosessiani on ohjannut osallistava kehittäminen. Osallistamisen ilmiössä keskiössä on tuoda ulkoisilla resursseilla panosta organisaation sisäiseen palvelukehitykseen (Edvardsson & Olsson 1996). Opinnäytetyössäni yrityksen ulkoisilla resursseilla ei tarkoiteta niinkään organisaation ulkopuolisten tahojen osallistamista, vaan organisaation sisäisilläkin tahoilla on palveluun liittyen asiakkaiden tapaan erilaisia toiveita, tarpeita ja näkemyksiä, jolloin niitä tulee käsitellä asiakkaiden tapaan organisaation ”sisäisinä asiakkaina”, niin kuin Edvardssonin ja Olssonin (1996) tekstissä viitataan. Sidosryhmillä viitataan työssäni sekä organisaation sisäisiin sidosryhmiin; sisäisiin asiakkaisiin, eli LADECin henkilöstöön, että mahdollisiin yhteistyökumppaneihin ja organisaation ulkoisiin sidosryhmiin, eli asiakkaisiin.

Ilman käyttäjäkokemuksen tunnistamista ja sen onnistunutta keräämistä on vaarana, että palveluntarjoajan oma näkökulma painottuu palvelussa liikaa. Jotta palvelu vastaa sille asetettuihin odotuksiin ja tarpeisiin, tulee palvelua kehittäessä ymmärtää eri sidosryhmien sille asettamat vaatimukset. Jos sidosryhmien näkemykset ja kokemukset palvelusta eroavat paljon johdon näkemyksistä tai strategisista linjauksista on

palveluiden kehittämistyön soveltaminen osaksi käytännön toimintaa haasteellista. (Edvardsson & Olsson 1996.) Johdon osuvimmatkaan strategiset linjaukset eivät muutu suoraan toiminnaksi. Toiminnan muutospaineita tulisi käsitellä organisaatiossa konkreettiselta ja operatiiviselta tasolta, sieltä missä muutos käytännössä toteutetaan. (Työterveyslaitos 2014.) Työn toteuttajat sitoutuvat kehittämiseen ja sen ratkaisuihin paremmin, jos he ovat itse olleet niitä kehittämässä. Siksi käyttäjien ja sidosryhmien kokemukset tulisi ottaa huomioon ja tuoda mukaan palvelun kehittämisprosessiin jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Edvardsson & Olsson 1996.)

Opinnäytetyössä sivutaan paljon vuorovaikutusta. Toiminnallisissa menetelmissä keskeistä on synnyttää vuorovaikutuksen ilmapiiri, jota ilman, ei menetelmällä saavuteta asetettuja tavoitteita. Vuorovaikutus syntyy yleensä ihmisten välille automaattisesti, mutta vuorovaikutuksen voi myös toteuttaa suunnitellusti ja tavoitteellisesti, jolloin tähdätään luomaan tilanne, joka synnyttää oivaltamista ja oppimista kaikkien vuorovaikutuksen piirissä olevien välille.

Pavelinin, Pundirin ja Chamin (2014) esittelemää työpajatoimintaa on käytetty työssä palveluprosessin kehittämiseen pienellä ryhmällä. Vuorovaikutteisessa työpajassa organisoitiin järjestelmällisen joukon aktiviteetteja LADECin perustamis- ja kehittämisneuvonnan osallistujaryhmälle, joka toimi yhdessä mallintaakseen palveluprosessinsa ja selvittääkseen sen ongelmat; palvelun pullonkaulat ja pohti niihin ratkaisuehdotuksia. Työpajan aikana fasilitoitu prosessi ja kehittämisen osallistavat menetelmät tukevat työpajalle asetettuja tavoitteita. Työpaja oli luonteiltaan innovatiivinen, jolloin osallistujia kannustettiin luovuuteen ja ideointiin. Työpajan tavoitteena oli olemassa olevan palvelun kehittäminen mallintamalla palveluprosessi.

Edvarssonin ja Olssonin (1996) mukaan asiakkaan osallistamisen tarve palvelukehitykseen on yksinkertaisesti se, että sen avulla voidaan luoda käsitys siitä, kuinka kehitettävä palvelu voi synnyttää arvoa asiakkaalle. Asiakas määrittää palvelun arvon, joten asiakkaan tulee olla

palvelukehityksen keskiössä. Opinnäytetyöni pohjautuu asiakaskokemukselle; sen elementtien, vaikutuksen ja arvon muodostumisen ymmärtämiseen, joten siksi on tarkoituksenmukaista tarkastella ja tuoda mukaan myös asiakkaan näkökulmaa suhteessa tarjottuihin palveluihin. Todellinen asiakasymmärrys on saavutettu vasta, kun on ymmärretty asiakkaan odotukset ja tarpeet, jotka on saatu täytettyä ja parhaassa tapauksessa, jopa ylitettyä.

4.2 Blueprint - työpaja

Palvelu muodostuu toiminnallisten tekojen sarjasta, kosketuspisteistä joissa asiakaskokemus konkretisoituu (Tuulaniemi 2011, 210; Löytänä & Korkiakoski 2014, 98). Palveluprosessi määritellään ja kuvataan siten, että sen avulla voidaan kuvata asiakkaan kulkema reitti aikajärjestyksessä. Tätä kutsutaan palvelupoluksi. Siinä tunnistetaan palvelun keskeiset ja kriittiset vaiheet, prosessiin keskeisesti kuuluvat ja vaikuttavat toimijat ja toiminnot. Näitä elementtejä hyödyntäen pyritään mallintamaan tavoitteiden mukaisten palveluiden karkeat kuvaukset kattava kartta. Karkeassa mallinnuksessa tarkoituksena on jättää tilaa ja mahdollisuuksia myös palveluiden kehittämiseksi. (Tuulaniemi 2013, 191.)

Blueprint-menetelmä pohjautuu prosessiajatteluun. Menetelmää voidaan hyödyntää uusien palvelutuotteiden kehittämistyökaluna, palvelun tuotantomallin esittämisessä ja jo olemassa olevien palveluiden kehittämis- ja korjausvälineenä. Keskeistä mallissa on erottaa asiakkaan prosessit ja palvelutarjoajan prosessit toisistaan ja tunnistaa asiakkaiden erilaiset roolit, jotta saadaan muodostettua kokonaiskuva. Blueprint-malli toimii palvelujen kehittämisen ja suunnittelun tehokkaana työkaluna. (Tuulaniemi 2011, 210.)

Asiakkaan ja palvelutuottajan väliset kohtaamiset eli ”totuuden hetket” ovat niitä palvelupolun kriittisiä pisteitä, joissa asiakas arvioi yrityksen kykyä vastata hänen tarpeeseensa ja tuottaa palvelua hänen tarpeeseensa. Blueprint-mallissa palveluketju kuvataan kronologisessa järjestyksessä,

toiminto toiminnolta, joskus jopa yli yrityksen rajojen. (Tuulaniemi 2011, 210.)

Palveluprosessi mallinnettiin toiminnallisessa LADECin henkilöstöä osallistavassa työpajassa, joka oli osana perustamis- ja kehittämisneuvonnan – tiimin Kick off – tilaisuutta. Työpajan tavoitteena oli tuottaa ja kuvata perustamis- ja kehittämisneuvonnan palveluprosessikokonaisuus service blueprint – menetelmää hyödyntäen. Kuvaamalla palveluprosessi voidaan paikantaa ja tunnistaa prosessissa esiintyvät avainkohtaamiset ja mahdolliset pullonkaulat, jotka vaikuttavat asiakkaan koettuun palvelukokemukseen.

Työpajaryhmä koostui LADECin perustamis- ja kehittämisneuvonnan tiimistä. Työskentelyyn osallistui 15 henkilöä. Aikaa työpajan toteuttamiseen oli varattu tunti.

Työpajassa oli kolme vaihetta:

1. Tavoitteet, ohjeet ja ryhmiin jakautuminen
2. Toteutus
3. Mallinnusten yhteenveto sekä pullonkaulojen tunnistaminen kehitysratkaisujen ideointi

Prosessinkehittämisen perusteena toimii myös luvussa kolme (ks. s. 18) Jaakkolan ym. (2009) mallintama kuvio (kuvio 3.) palveluliiketoiminnan kehittämisestä, jossa määritellään tavoitteet, kehityskohteet, toimet ja viimeiseksi tulokset, aivan niin kuin työpajan vaiheissakin.

Pohjana ohjeistukselleni toimi rakentamani powerpoint-esitys (liite 3). Ensin työpajan vetäjänä kerroin ryhmälle, miksi työpaja järjestettiin. Sitten esittelin blueprint-menetelmää ja kuinka työskentely etenee:

1. Ohjeistin ryhmiä jakamaan palvelun ensin tärkeimpiin palvelutapahtumiin – käyttäjän näkökulmasta aloittaen.
2. Ryhmien tuli sijoittaa palvelutapahtumien kuvaukset käyttäjän toimia kuvaavaan kohtaan – karkeina kuvauksina, niin, että saatiin kokonaiskuva haltuun.

3. Työpohjan mukaisesti jokaista käyttäjän toimea kohden ryhmien tuli asettaa sitä tukevat palveluelementit: käyttäjälle näkyvät fyysiset elementit eli palveluntarjoajan toimet asiakasrajapinnassa sekä asiakkaalle näkymättömissä olevat palveluntarjoajan toimet ja lisäksi palvelun tuottamiseen tarvittavat tukiprosessit.
4. Ryhmien tuli vetää linkit käyttäjän toiminnoista henkilöstön vastaaviin toimenpiteisiin ja käytettäviin tukiprosesseihin
5. Ohjeistin kiinnittämään huomion epäselviin kohtiin, jotka ovat joko kehityskohteita tai selkeitä pullonkauloja, joilla on suora vaikutus asiakaskokemuksen onnistumiseen. Pyysin myös pohtimaan, onko prosessissa vaiheita, joita voisi jättää kokonaan pois.

Työryhmä jakaantui kolmeen viiden hengen työskentelyryhmään. Päädyin jakamaan isomman ryhmän pienempiin varmistaakseni, että jokaisella ryhmän jäsenellä on parempi mahdollisuus saada äänensä kuuluviin.

Jokaiselle työryhmälle jaettiin fläppitaulupaperit, erivärisiä post-it-lappuja ja tussit. Lisäksi ryhmät saivat malliksi tyhjän blueprint-pohjan, jonka pohjalta he lähtivät mallintamaan LADECin palveluprosessia.

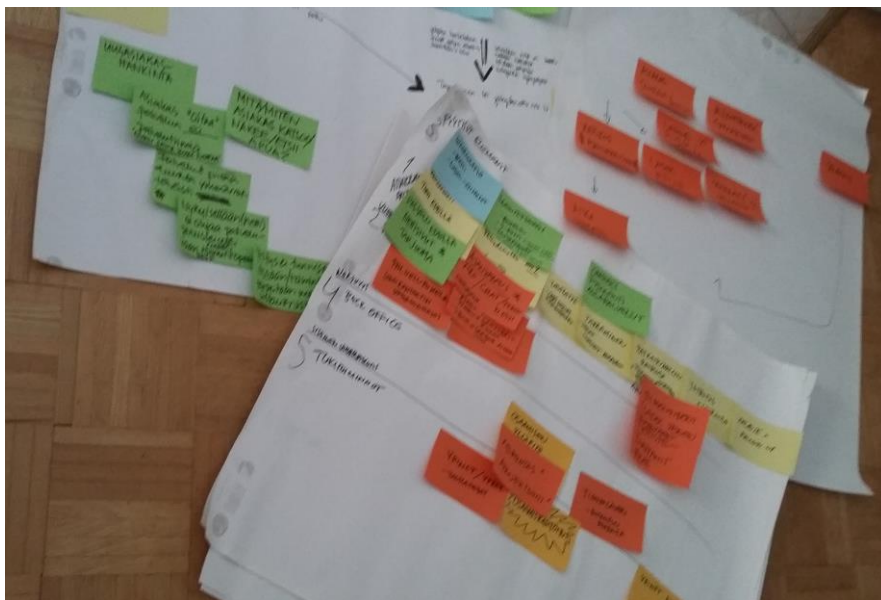
Sitten ryhmät siirtyivät eri tiloihin mallintamaan prosessia. Aikaa karkean mallin rakentamiseen ryhmillä oli 20 minuuttia. Kiersin jokaisessa työpisteessä ohjaamassa keskustelua ja työskentelyä varmistaen näin työskentelyn etenemisen.

Viimeisessä vaiheessa kokoontuimme takaisin yhdeksi ryhmäksi. Pienryhmissä toteutettujen kolmen mallinnuksen pohjalta rakensimme johdollani vielä yhden yhteisen blueprint-kaavion, johon tunnistimme ja merkitsimme yhdessä prosessin kehityskohteet, pullonkaulat. Viimeiseksi ryhmä ideoi parannusehdotuksia tunnistettuihin parannusta vaativiin kohtiin.

Mallia työpajan toteutukseen sovelsin fasilitoinnista (Summa ja Tuominen 2009): Fasilitaattorina toimin puolueettomasti tuotoksen sisällön suhteen ja

sitouduin siihen, että ryhmät saavuttavat päämääränsä. Jakamalla isomman ryhmän pienempiin ryhmiin pyrin edistämään ryhmien ja yksilöiden työskentelyä ylläpitämällä rakentavaa ilmapiiriä ja varmistamaan kaikkien tasavertaisen osallistumisen mahdollisuuden mallinnustyöhön. Varmistin tulosten tallentamisen huolehtimalla tarvittavista työvälineistä, ja että kaikki tiesivät mitä tehdään, ohjeistamalla ryhmät ennen työskentelyn aloittamista. Pyrin vastaamaan aikataulussa pysymiseen ja työskentelyn tarkoituksenmukaiseen etenemiseen kiertelemällä toteutusvaiheessa eri pisteissä seuraamassa työskentelyä ja varmistamassa, että pysytään asiassa.

Esimerkkimallin blueprint-mallinnuksen toteutukseen sain Sivistystoimelle rakennetusta palvelumuotoiluun työkalupakista. (Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2016). Tehdyn mallinnuksen ja kuvassa 1 (kuva 1) näkyvien työpajan tuotosten pohjalta rakensin liitteenä 1 (liite 1) ja kuviossa 9 (kuvio 9) olevan blueprint kaavion. Tuotoksen ja kehitysehdotukset prosessiin esittelen tarkemmin viidennessä luvussa.



KUVA 1. Työpajan tuotoksia pohjaksi rakentamalleni blueprint kaaviolle

4.3 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten analysointi

LADECilla toteutettiin asiakastyytyväisyyskysely vuoden 2015 osalta. Kyselyn tulokset julkaistiin tammikuussa 2016, jolloin sain ne käyttöni aineistoksi opinnäytetyöhöni.

Kysely lähetettiin 1060 LADECin asiakasyritykselle. Vastaaaja kyselyssä oli yhteensä 132 kappaletta. Vastajat jakaantuivat 23 asiakasryhmään. Eniten vastauksia tuli kaupan- ja palvelun-, palveluiden-, kansainvälisesti kasvaviin- ja kasvuun ohjattavien asiakasyritysten edustajilta.

Kysely toteutettiin, jotta tarjottua palvelua voidaan kehittää. Kyselyssä kartoitettiin eri asiakasryhmien tyytyväisyyttä LADECiin heidän yritystoimintansa näkökulmasta ja tyytyväisyyttä palvelun tasoon. Lisäksi vastaajilta tiedusteltiin tuliko heidän ongelmansa ratkaistuksi ja ovatko vastaajat suositelleet LADECin palveluita muille yrityksille, ja vastaajien valmiutta sekä halua suositella LADECin palveluita muille yrityksille. Lisäksi vastaajilta kerättiin avoimia vastauksia kysymyksiin:

- Mitä apua olette saaneet LADECista liiketoiminnallenne?
- Onko yrityksellänne tarpeita, joihin toivotte LADECin apua?
- Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, niin mitä suositteisitte erityisesti?
- Jos vastasitte kysymykseen ei, niin mikä saisi Teidät suosittelemaan LADECia?
- Mitä kehittäisitte toiminnassamme?
- Muu palaute

Arvosanoja kyselyssä sai antaa 4-10. Tulosten mukaan asiakkaat arvioivat olevansa tyytyväisiä ja erittäin tyytyväisiä – arvioiden välissä, yritystoimintansa näkökulmasta LADECiin. Palvelun tasoon asiakkaat olivat kokonaisuudessaan hyvin tai erittäin tyytyväisiä. Palvelun tasoa arvioitiin henkilöstön palveluasenteen, palvelun nopeuden ja henkilöstön ammattitaidon mukaan. Noin kolme neljäsosaa vastaajista ilmoitti, että heidän ongelmansa tuli ratkaistuksi. Noin puolet vastaajista kertoi, etteivät

olleet suositelleet LADECin palveluita muille, mutta yli 80 % vastaajista voisi tilaisuuden tullen kuitenkin palveluita suositella.

Avoimissa vastauksissa tyytyväisiä oltiin LADECin kautta syntyneisiin kontakteihin ja verkostoihin. Koulutukset ja seminaarit saivat kiitosta ja niitä toivottiin myös lisää. Myös yhteismessuosastot koettiin tarpeellisiksi. LADECin tarjoama neuvonta, tuki ja sparraus yritystoiminnan eri elinkaarenvaiheissa sai kiitosta. Muutamit vastaajat kaipasivat konkreettisempaa apua arkeensa liiketoimintansa suhteen.

Avoimista vastauksista ilmeni, että LADECin tulisi panostaa vahvemmin tarjoamansa ja palveluprosessinsa läpinäkyvyyteen ja selkeyteen. Tyytymättömille asiakkaille vaikutti vastauksista päätellen LADECin tarkoitus palveluntarjoajana olevan epäselvä. Toivottiin konkreettisia toimia; kuten asiakashankintaa, markkinointia, laskelmien tekemistä ja tulosten analysoimista. Joka ei tällä hetkellä ole LADECin toiminnan tarkoitus, vaan päävastuu tekemisestä ja tarvittavien toimenpiteiden suorittamisesta on asiakkaalla.

Yhteenvetona asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista ilmeni:

- Avainasemassa asiakkaan kannalta ovat ensimmäiset asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset kohtaamispaikat ja viestintä, kuten LADECin internetsivut.
- Toiminnan selkiyttämiseksi ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi, tulee kirkastaa LADECin palveluprosessi.

Sisäisen palveluprosessin mallintaminen ja kriittisten kohtaamispisteiden systematisointi toimii pohjana ja edellytyksenä ulkoiselle tuotteistamiselle. Kuvaamalla ne ja osoittamalla ja viestimällä asiakkaalle LADECin tapa toimia saadaan palvelu konkreettisemmaksi. Osallistamalla asiakas vahvemmin prosessiin ja itse projektin suunnitteluun ja sen läpivientiin, saataisiin toiminnasta läpinäkyvämpää ja selkeämpää asiakkaalle.

4.4 LAMK Koulutus- ja kehittämisspalvelut & Neloskerros goes LADEC - Aamukahvihakvitalaisuus

Usealla palveluliiketoiminnan alalla ja niin myös asiantuntijapalveluissa asiakkaat edellyttävät, odottavat ja tarvitsevat räätälöityjä kokonaisratkaisuja. Kun asiakas tarvitsee yhä laajempia palvelukokonaisuuksia, tulee palveluntarjoajalle mahdollisesti tarve yhdistää yhteistyökumppaneiden palveluja kokonaisuuteen vastatakseen asiakkaan tarpeeseen tuottaakseen tälle maksimoidun hyödyn. (Kempillä & Mettänen 2004, 10.)

LADECilla asiakaskantaa kasvattaessa saattavat asiakkaiden laajemmat kokonaispalvelutarpeet ja -odotukset vaatia yhteistyökumppanuuksien kehittämistä. Neloskerros ja LADEC ovat pilotoineet yhteistyötään jo aiemmin (LADEC 2014), samoin kuin LAMK:in koulutus- ja kehittämisspalveluita on hyödynnetty osana LADECin palvelutarjontaa, mutta niiden hyödyntäminen systemaattisella yhteistyöllä täyteen potentiaaliinsa ja yhdistäminen LADECin palvelutarjontaan on jäänyt vaillinaiseksi. Siksi soitin molemmille palveluntarjoaja-edustajille ja pyysin heidät esittäytymään ja esittelemään tarjontaansa LADECille perjantaisin pidettävään aamukahvitalaisuuteen. Tilaisuuden tarkoituksena oli esitellä ensisijaisesti palvelutarjontaa ja avata keskustelua vuorovaikutteisista tiiviimmistä yhteistyömahdollisuuksista. Aikaa tilaisuudelle oli varattu noin 45 minuuttia. Molemmille edustajille oli varattu aikaa noin 15 minuuttia ja kysymyksille yhteensä 15 minuuttia. Tilaisuuteen oli kutsuttu koko LADECin henkilöstö. Paikalla oli vahva edustus perustamis- ja kehittämissneuvonnan – sekä viestinnän tiimeistä.

Tilaisuus alkoi Neloskerroksen toiminnan esittelyllä. Neloskerros on LAMK:in opiskelijoiden oppimisympäristö, palveluntarjoaja, joka toimii linkkinä opiskelijoiden ja yritysten välillä. Yritykset voivat tilata Neloskerrokselta erilaisia töitä ja osoittaa projekteja, joita opiskelijat toteuttavat. Neloskerroksella on takanaan monialainen opiskelijajoukko, joka mahdollistaa monipuolisten ja monialaisten projektien läpiviennin, sekä opiskelijoita ohjaamassa ja projektien onnistunutta läpiviennin.

varmistamassa omien alojensa asiantuntijat; valmentajat ja opettajat. Neloskerroksella opiskelija voi suorittaa opintojaan työelämälähtöisesti toteuttaen asiakasyrityksille erilaisia projekteja, saaden samalla sekä työkokemusta, että uusia työelämän kontakteja ja verkostoja asiakasyritysten kautta. Yritykset puolestaan saavat Neloskerrokselta uusia tuoreita näkemyksiä ja konkreettista apua, palvelutarpeeseen asiakkaalle räätälöidysti. (Virkki 2016)

Keskustelua ja kysymyksiä heräsi palvelun hinnasta ja projektien toteuttamisen aikatauluista, sekä käytännön palveluohjauksesta. Virkki (2016) totesi ja korosti, että hinnoittelussa otetaan huomioon se, että kyse on opiskelijoilla teetettävästä työstä ja hinta on siksi hyvin kilpailukykyinen. Palvelua käyttävät yritykset, joilla on halua saada uutta näkökulmaa ja konkreettista apua toimintaansa, mutta joilla resurssit saattavat olla esteenä toiminnan kehittämiseksi. Projektien toteuttamisen aikatauluissa vaaditaan myös asiakasyritykseltä joustoa, koska projektien toteuttaminen on sidoksissa lukukausiin. Ajoissa projektista sovittaessa joustoa pyritään kuitenkin löytämään.

Lahden ammattikorkeakoulun koulutus- ja kehittämispalveluiden toimintaa oli esittelemässä palvelukoordinaattori Sirpa Keminen. LAMK tarjoaa monipuolisia palveluja yrityksille tekniikan-, muotoilun-, sosiaali – ja terveysosaamisen-, sekä liiketalouden aloilta. Yrityksille lisäarvoa ja ratkaisuja tarjotaan opiskelijayhteistyön, osaamisverkostojen ja LAMKin asiantuntijoiden kautta. (Keminen 2016.)

LAMK tarjoaa osaamisen kehittämistä täydennyskoulutuksen ja konsultointipalveluiden muodossa, sekä asiakaslähtöistä palveluprosessien kehittämistä leaniin ja palvelumuotoiluun syventyen. Puutuotealan yrityksille tarjotaan laboratoriopalveluita, protopajoja ja tuotetestauksia. Yritykset voivat hyödyntää myös laajoja kehitysprojekteja ja hankekoordinointia. LAMKin kautta yritykset hyötyvät myös laajoista sidosryhmäverkostoista ja kv-suhteista, osaamisen viennin edistämisestä ja työelämälähtöisestä ennakkoinnista. Opiskelijalähtöisistä työelämän palveluista esimerkkinä oli Neloskerros. (Keminen 2016.)

5 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN LADECISSA

Käytännössä asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse toimintatapojen uudistamisesta, prosessien paikalleen laittamisesta, poistamisesta ja systemaattisesta kehittämisestä (Löytänä & Korteso 2011, 167). Blueprint malli toimii palvelujen kehittämisen ja suunnittelun tehokkaana työkaluna (Tuulaniemi 2011, 210). Tässä luvussa esittelen perustamis- ja kehittämisneuvonnan tiimille järjestetyssä toiminnallisessa blueprint työpajassa mallinnetun palveluprosessin ja prosessissa tunnistetut pullonkaulat, jotka jarruttavat palvelussa onnistumista. Kehittämis ehdotukset palveluprosessiin esittelen omassa alaluvussaan.

Osana palveluprosessia on asiakkaan palveluohjausvaihe, johon kumppanuusyhteistyö linkittyy. Alaluvussa tarkastellaan kumppanuusyhteistyön perusteita ja lähtökohtia kohti aiempaa systemaattisempaa yhteistyötä.

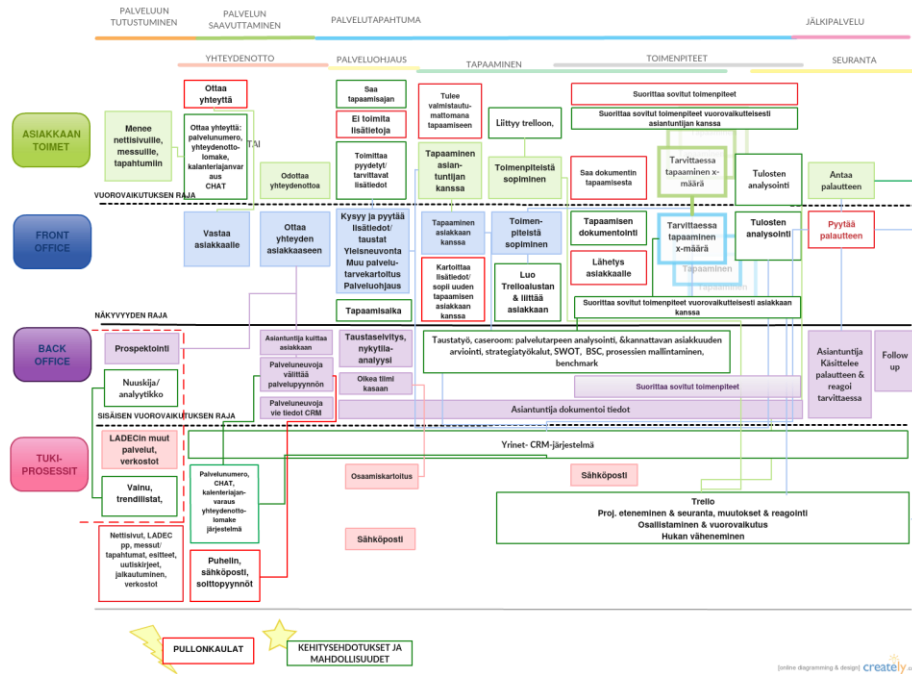
Prosessia ja siinä onnistumista tulee myös mitata. Mittarit tuodaan asiakaskokemuksen kontekstiin.

5.1 Palveluprosessin mallinnus, tunnistetut kehityskohteet ja pullonkaulat

Kuviossa 9 (Ks. myös liite 1.) mallinnetussa blueprint kaaviossa sijoitin kaikki asiakkaan kanssa suorassa vuorovaikutuksessa tapahtuvat toimenpiteet kontaktihenkilön/asiantuntijan asiakkaalle näkyviin toimenpiteisiin. On kyse sitten kasvotusten, puhelimitse tai sähköisesti tapahtuvasta kohtaamisesta. Sijoitin kenttään kaikki varsinaiset asiakaspalvelutapahtumat, joita asiakas voi prosessin aikana havaita. Asiantuntijan asiakkaalle näkymättömiin toimiin merkitsin palvelevan asiantuntijan kyseessä olevaa asiakasta varten tekemät toimet, joita asiakas ei suoranaisesti näe, koe tai havaitse. Tukiprosesseissa on toimenpiteet, jotka liittyvät kyseiseen palveluprosessiin, mutta eivät ole varsinaista asiakaspalvelua vaan tukevat ydinprosesseja.

Palveluprosessin pullonkaulat on merkitty kaavioon punaisin kehyksin, ja kehitysehdotukset vihrein kehyksin (Liite 1 & Kuvio 9). Kuviossa yhdeksän

näkyvät myös ylimpänä asiakaskokemuksen vaiheet; eli palveluun tutustuminen, palvelun saavuttaminen, palvelutapahtuma ja jälkipalvelu (Tuulaniemi 2011, 79), jotka on esitetty kuviossa yksi (kuvio 1. ks. s. 8)



KUVIO 9. Perustamis- ja kehittämisneuvonnan blueprint (ks. Liite 1)

LADECin palveluprosessi alkaa jo ennen, kuin asiakas ottaa yhteyttä LADECiin tai LADECilta otetaan yhteyttä asiakkaaseen. Ajatus palvelun tarpeellisuudesta tai mielenkiinto palvelua kohtaan saattaa syntyä esimerkiksi messuilla, joilla LADEC on edustamassa, palvelun markkinoinnista tai esimerkiksi verkostojen kautta suosittelun seurauksena. Varsinaisen palveluprosessin viisi vaihetta on esitetty kuviossa 10.



KUVIO 10. Palveluprosessin vaiheet

Yhteydenottovaiheessa asiakas ottaa yhteyttä LADECiin pääasiallisesti suoraan asiantuntijoihin tai asiakasneuvojiin; sähköpostilla tai soittamalla LADECin palvelunumeroon, josta palveluneuvoja ohjaa hänet pienen taustaselvityksen jälkeen oikean asiantuntijan tai asiakasneuvojan luokse, joko suoraan varaamalla ajan tai välittämällä palvelupyynnön asiantuntijalle. Palvelupyynnön saatuaan asiantuntija kuittaa ottaneensa asiakkaan haltuunsa ja kontakti asiakkaan.

Palvelunumeroon vastaa tällä hetkellä vain yksi ihminen, eikä varamiestä ole tarkkaan määritetty. Jos palvelunumero ei vastaa tai se on varattu, asiakas saattaa soittaa muutamallekin eri kontaktihenkilölle, saamatta heitäkään välttämättä välittömästi kiinni. Kun yksi kontaktihenkilö ottaa asiakkaaseen yhteyttä soiton perusteella, on toinen kontaktihenkilö saattanut jo kontaktoida asiakkaan, jolloin tehdään päällekkäistä ja turhaa työtä, ja vaivataan myös asiakasta turhaan.

Tällä hetkellä puhelimitse ja sähköpostilla tapahtuvassa yhteydenotossa asiakas valitsee henkilöhakemistosta asiantuntijan tai asiakas on silmäillyt LADECin internetsivuilta palvelutarjontaa ja tunnistanut sitä kautta palvelutarpeensa ja itseohjautuvasti ottaa yhteyttä kyseessä olevan palvelun edustajaan. Tällainen asiakasta ohjaava menettelytapa olettaa, että asiakas tunnistaa tarpeensa ja ongelmansa tai tietää jo valmiiksi kehen ottaa yhteyttä.

Neuvonta ja palveluohjaus vaiheessa asiantuntija antaa mahdollisuuksien mukaan neuvoja heti puhelimitse tai sähköpostitse, tai jos asiakkaan pulmaan tai tarpeeseen löytyy ratkaisu jostain muualta; ohjaa asiantuntija asiakkaan sopiviin sähköisiin palveluihin, ulkopuoliselle palveluntarjoajalle tai yhteistyökumppanille. Mikäli asiakas tarvitsee henkilökohtaista neuvontaa kasvokkain, varaa asiantuntija ajan hänelle. Tällöin asiakkaalta kysytään tietoja, jotka havaitaan tarpeellisiksi tapauksen hoitamisen kannalta.

Taustaselvitykseen pohjaten voidaan asiakkaalle koota myös tarpeenmukainen asiantuntijatiimi, joka koostuu eri osa-alueiden

asiantuntijoista. Lopuksi asiantuntija voi vielä pyytää asiakasta toimittamaan tarvitsemansa lisätiedot, tutustuakseen niihin ennen asiakastapaamista.

Asiakas toimittaa pyydetyt lisätiedot, joihin asiantuntija tutustuu ennen tapaamista tai lisäneuvontaa. Aina asiakkaat eivät kuitenkaan toimita tarvittavia lisätietoja, tai tuovat lisätiedot tapaamiseen, jolloin asiantuntija ei ehdi tutustua niihin, jolloin asiakkaalle joudutaan varaamaan uusi aika.

Tapaamisessa sovitaan tarvittavista toimenpiteistä. Tapaaminen dokumentoidaan; tehdään yhteenveto sovituista toimenpiteistä ja lähetään dokumentti asiakkaan sähköpostiin tapaamisesta kiittäen. Asiantuntija vie tarvittavat tiedot Yrinet-CRM järjestelmään.

LADECilla ei ole tapaamisen dokumentointiin, dokumentin sisältöön, tai dokumentaitoviin asioihin yhteistä systemaattista ohjeistusta. Käytössä on Yrinet CRM-järjestelmä. Tapaamisista ja asiakkaan kontaktoinneista tehdään järjestelmään merkintä, mutta tarkempia työskentelyn tavoitteita, vastuita, rooleja tai aikatauluja mahdollisine välitapaamisineen ei ole selkeinä dokumentteina. Myös tapaamisen yhteenvedon lähettäminen asiakkaalle vaihtelee tekijästä riippuen.

Toimenpidevaiheessa asiakas ja LADEC suorittavat sovitut toimenpiteet. Ongelmaksi joidenkin asiakkaiden kohdalla on muodostunut sitoutumattomuus sovittuihin toimenpiteisiin, jolloin sovittu työ on saattanut jäädä kesken tai venynyt suhteettoman pitkäksi. LADECin rooli ja palvelutarjonta perustuvat asiakkaiden auttamiseen, tukemiseen, neuvontaan ja sparraukseen. (LADEC 2016). Suurin vastuu tehtävästä työstä ja siinä suoritettavista konkreettisista toimenpiteistä, jotka saattavat vaatia myös aikaa ja muita resursseja, on kuitenkin asiakkaalla itsellään. Työn eteneminen vaatii molempien osapuolten panostusta ja työn seuraava vaihe saattaa olla sidonnainen toisen osapuolen suorittamaan panokseen.

Seurantavaiheessa tehtyjen toimenpiteiden jälkeen työn tulokset arvioidaan ja asiakkaalta pyydetään palaute. Palautteen pyytäminen

vaihtelee henkilöittäin. Asiakkaan antamaan palautteeseen reagoidaan tarvittaessa sen vaatimalla tavalla. Työn tai projektin päättyessä asiakasta ei unohdeta, vaan seurataan ja kontaktoidaan tarvittaessa ja kysytään palvelutarvetta. Jo projektin aikana voi ilmetä tarve tulevaisuuden lisäpalveluun, jolloin asiaa aletaan hoitaa sovitun mukaisesti.

Asiakkaan tilannetta seurataan vielä prosessin päättymisen jälkeen. Kuukauden tai kahden kuukauden jälkeen projektin päättymisestä asiakkaaseen otetaan yhteyttä, tiedustellaan tilannetta ja kysytään tarvetta jatkopalvelulle.

5.2 Kehitysehdotukset palveluprosessiin

Työpajassa tunnistimme palveluprosessista selviä pullonkauloja ja ideoimme kehityskohteita niihin:

5.2.1 Monikanavainen palveluohjaus

Heti palveluprosessin alussa havaittiin, että asiakkaan yhteydenottoprosessi LADECiin on toimimaton ja aiheuttaa sekaannuksia ja harmaita hiuksia niin henkilöstölle kuin asiakkaillekin.

Ensisijaisiksi yhteydenottokanaviksi uudelle asiakkaalle olisivat käytössä oleva palvelunumero, jonka tulisi olla LADECin nettisivuilla vahvemmin asiakasta ohjaavana, sekä uusi chat-palvelu ja sen yhteydessä oleva yhteydenottolomake.

Kehitysehdotuksena työpajassa nousi chat -palvelun lanseeraus. Ajanvarauspalvelun näkökulmasta chat on toimiva ratkaisu. Sen tuoma lisäarvo asiakkaalle tulisi ajanvarauspalvelun näkökulmasta ja lisäisi LADECin monikanavaisuutta palveluntarjoajana.

Chat-palvelu -ajatusta digitaalisen palvelun näkökulmasta voidaan jalostaa näkemykseni mukaan hieman pidemmälle ja pohtia chatin rinnalle online-pohjainen yhteydenottolomake, joka ei vaadi chat-palvelun lailla jatkuvaa päivystämistä ja eikä sido näin resursseja. Lomakkeessa voitaisiin kysyä

tietoja, joiden perusteella palveluneuvoja arvioi asiakkaan palveluntarvetta ja ohjaa asiakkaan oikean asiantuntijan luo. Näin myös asiantuntija saisi tarvittavat tiedot asiakkaasta ja pystyisi arvioimaan vaatiiko asiakkaan asia tapaamista, vai hoituuko asia esimerkiksi puhelinneuvonnalla tai ulkopuoliselle palveluntarjoajalle ohjaamalla.

Kun asiantuntija on arvioinut palvelutarpeen palveluneuvojalta saamiensa tietojen pohjalta, ja tarvitsee vielä lisätietoja ratkaisumallia hahmottaakseen, tulisi asiakkaalta pyytää, ennen tapaamisajan varaamista, tarvittavat lisätiedot. Samalla asiantuntija voi jo alkaa arvioimaan asiakkaan tärkeyttä ja kannattavuutta, ja päättää jatkotoimenpiteistä näiden tietojen perusteella.

Vasta sitten, kun lisätiedot on toimitettu, varattaisiin asiakkaalle tapaamisaika. Tämä toisi periaatteessa yhden lenkin lisää palveluprosessiin, mutta säästäisi resursseja ja turhilta tapaamisilta ja uusien tapaamisten varaamisilta. Tietojen turvin asiantuntija tekee töitä; tunnistaa asiakkaan tarpeen, arvioi asiakkaan kannattavuutta ja pohtii eri ratkaisumalleja asiakkaan pulmaan.

5.2.2 Case room ja ehdotus projektinhallintaan – Trello

Strategisten tavoitteiden saavuttamista tulee seurata. Ratkaisuna tähän voisi näkemykseni mukaan olla case room –työpaja jossa pohditaan yhdessä tiimin voimin mitä kyseisellä asiakkuudella halutaan saavuttaa suhteessa LADECin omaan strategiaan, ja millä tasolla tai kuinka kiinteästi asiakas halutaan sitouttaa ja kuinka kannattava asiakas on.

Case room - työpajassa myös maksimoidaan palvelun lisäarvo asiakkaalle. Henkilöstön arvioidessa asiakkuuden kannattavuutta, voidaan samalla henkilöstön osaamiseen pohjaten tunnistaa asiakkaalle lisäarvoa tuottavia osasia henkilöstöstä ja koota sen pohjalta parhaiten lisäarvoa asiakkaalle tuottava asiantuntijatiimi tai ohjata asiakas LADECin yhteistyökumppaneille tai ulkopuoliselle palveluntarjoajalle.

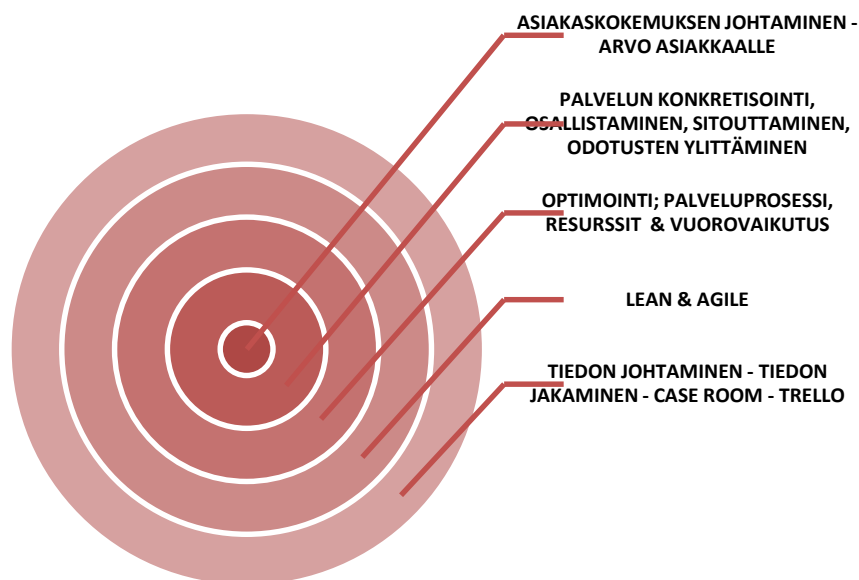
Projektinhallintaan tarkoitettu Trello on käytössä yksinkertainen, mutta ominaisuuksiltaan monipuolinen tehtäväkorttien lajitteluun perustuva projektinhallintasovellus, jota voidaan soveltaa laajemminkin suunnitteluun ja ideointiin. Tehtäväkorttien lajittelu sopii moneen käyttötarkoitukseen ja ohjelma muokkaantuu lisäominaisuuksiensa johdosta käyttötarpeen mukaan. Ohjelma on helppo ottaa käyttöön, perusominaisuuksien; kuten tehtäväkorttien alla on paljon lisäominaisuuksia: esimerkiksi kommentit, korttien tyypittely, liitetiedostot; kuten dokumentit, vastuuhenkilöt ja aikataulut. Aktiviteettiloki pitää jatkuvasti kirjaa tapahtuneista muutoksista ja kommenteista. Ohjelman ilmaisversio sopii ominaisuuksiensa puolesta hyvin myös ammattikäyttöön. Mobiiliversio tuo joustavuutta käyttöön ja kulkee aina mukana. (Trello 2016)

Jotta Case room – ajatuksesta saadaan maksimaalinen teho irti vaatii se nykyistä vahvempaa yhteistyötä yli tiimirajojen.

Trelloa voidaan hyödyntää case room – työpajaan aktiivisesti tiimien sisäisenä ja yhteisenä työkaluna. Käytännössä trello hyödyntäminen toimisi niin, että aina casen saadessaan asiakkuudesta vastaava toisi casen trello –alustalle, ja kertoisi lyhyesti asiakkaan ja casen taustat. Tällöin tiimit voitaisiin koota interaktiivisesti, jolloin vahvistettaisiin ja helpotettaisiin aktiivisempaa toimintaa yli tiimirajojen ja jopa organisaatorajojen. Sisäisen tiedon, osaamisen ja asiantuntemuksen jakaminen tuo lisäarvoa asiakkaalle. Tieto jalostuu käytössä, ei kulu, tuottaen uutta tietoa ja parhaimmillaan uusia innovaatioita ja kasvua. Tiedon kulkiessa vuorovaikutteisesti palveluntarjoajan (ja sisäisten tiimien) ja asiakkaan välillä hyötyvät siitä molemmat.

Tiedon valjastaminen ratkaisujen kehittämisessä, nojautuu tiedon jakamiseen. Alusta (trello), joka helpottaa tiedon jakamista ja erityisesti sen vuorovaikutteista jakamista tuo mutkattomuutta ja sujuvuutta prosessin läpivientiin. Siinä kulminoituu ketteryyden (agilen) ja leanin näkökulmat; palveluprosessin, resurssien ja vuorovaikutuksen optimointi. Optimoinnilla saadaan prosessin etenemiseen läpinäkyvyyttä ja konkretiaa, asiakkaan nähdessä konkreettisesti prosessin etenemisen.

(Tuulaniemi 2011, 26; Demir 2013, 32; Turun yliopisto 2014.) Tällöin asiakas saadaan paremmin osallistettua ja sitoutettua prosessiin, jolloin on myös paremmat mahdollisuudet ylittää asiakkaan odotukset ja parantaa asiakaskokemusta, tuottamalla lisäarvoa asiakkaalle (Kuvio 11.)



KUVIO 11. Arvoa asiakkaalle tietoa johtamalla

Luomalla projektille heti esimerkiksi ensimmäisessä asiakastapaamisessa oman Trello-alustan ja lisäämällä asiakkaan mukaan alustalle taataan asiakkaan tiivis osallistaminen projektiin. Projektista ja sen toimenpiteistä tulee läpinäkyviä ja konkreettisempia asiakkaalle. Asiakas ja asiantuntija tai asiakkaalle koottu asiantuntijatiimi näkevät suoraan alustalta, kuinka projekti ja toimenpiteet etenevät. Näin toiminta ja tarjottu palvelu konkretisoituvat vahvemmin asiakkaalle. Alusta ja asiakkaan tiivis osallistaminen mahdollistavat myös mahdolliset projektissa tehtävät muutokset, joihin voidaan reagoida välittömästi ja saavuttaa paremmin työn tavoitteiden ja asiakkaan tarpeiden mukaisia tuloksia.

Projektialustaan voidaan kutsua ja liittää tarpeen mukaan projektiin liittyviä sidosryhmiä, asiantuntijoita ja verkoston jäseniä. Läpinäkyvyyden ja vuorovaikutuksen lisääminen asiakkaan kanssa vähentävät toiminnan hukkaa ja lisäävät asiakkaan luottamusta palveluntarjoajaan. Myös toiminta tehostuu. Konkretisoimalla palvelua ja osallistamalla asiakasta

alustan kautta, voidaan myös sitouttaa asiakasta paremmin tehtäviin toimenpiteisiin ja varmistaa paremmin projektin eteneminen.

5.2.3 Segmentointi ja asiakkaan kannattavuuden tarkastelu

LADEC on segmentoinut asiakkaansa A, B1 ja B2, sekä C asiakkaisiin. (LADEC 2016)

- A asiakkaat on luokiteltu strategisesti tärkeiksi asiakkaiksi.
- B1 asiakkaat ovat kansainvälisesti kasvavia yrityksiä, ja B2 asiakkaat ovat kansallisesti kasvavia asiakasyrityksiä.
- C asiakkaat ovat kasvuun ohjattavia asiakasyrityksiä.

Segmentointi tähtää ohjaamaan yrityksen tarjoamaa oikeille asiakkaille. (Alamutka & Talvela 2004, 52). LADECilla segmenttimalleja käytetään strategisena työkaluna toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen.

Segmentointimallit ovat hyödyllisiä sisäistä prosessia kehittäessä. Operatiivisessa toiminnassa ei voida kuitenkaan dynaamisessa ympäristössä nojata sokeasti segmenttimalleihin. Liika segmenttimalleihin nojaaminen voi tuoda mukanaan enemmän poikkeuksia kuin sääntöjä. Tämä perustuu siihen, että asiakasyrityksen kehittyessä ja sen eri elinkaaren vaiheissa vaihtuu myös yrityksen segmenttiryhmä. Siksi asiakaskohtainen räätälöinti ja henkilöstön oma; kokemukseen, asiantuntijuuteen ja LADECin strategiaan pohjautuva tekeminen on ensiarvoisen tärkeä ja avainasemassa prospekteja, liidejä, asiakkaita ja niiden kannattavuutta tunnistettaessa. Tällöin asiakkuustyöskentely on ennemminkin prosessoivaa, kuin segmentteihin nojaavaa.

Segmentointimallit ohjaavat toimintaa, mutta niiden ollessa tarpeeksi väljät, on tarkoituksenmukaisempaa luottaa asiakkuusvastaavien ja asiantuntijoiden osaamiseen, ja siihen, että heidän toimintaansa nojaten ja luottaen strategian toteuttamisessa onnistutaan.

Markkinakenttä, jolla LADEC toimii, muuttuu jatkuvasti.

Toimintaympäristön muutos, erityisesti yleinen taloustilanne, tuo yhden

kohderyhmän lisää huomiotavaksi strategiassa ja mittareissa. Ryhmään kuuluvat yritykset, jotka tähtäävät kannattavuuteen, kannattavaan ja toimintaa ylläpitävään toimintaan, eivät (välttämättä) kasvuun. Yritysten tarpeet ja pulmat ovat hyvin arkipäiväisiä ja konkreettisia, ja palveluntarve on vahvasti kannattavan ja elinvoimaisen liiketoiminnan ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Päijät-Hämeen alueella kasvua mahdollisuuksien mukaan hakevia pk-yrityksiä on 39% alueen yrityksistä. Asemansa säilyttämään pyrkiviä yrityksiä on 36% ja yritystoiminnan loppumista alueella ennakoiti 5% vastaajista. (Pk-yritysbarometri 2016).

LADECin tulisi mielestäni vahvemmin ottaa huomioon erityisesti strategiassaan ja toiminnan mittareita määrittäessään myös asemansa säilyttämään pyrkivä asiakasmassa, joita on Pk-yritysbarometrin (2016) mukaan yli kolmasosa (36%) Päijät-Hämeen alueen yrityksistä. LADEC tarjoaa palveluita tälle kohderyhmälle, mutta kohderyhmä ei periaatteessa ole strategiassa, eikä sille ole asetettu mittareita. Perustamis- ja kehittämisneuvonnan palvelut kuitenkin tarjoavat palveluita kasvuun tähtäävien yritysten lisäksi myös kannattavuuteen, sen parantamiseen ja toiminnan ylläpitämiseen tähtääville yrityksille. Toiminnan tulostimet on kuitenkin osoitettu kasvuun tähtäävien A, B ja C yritysten varaan eikä mittareissa ole huomioitu säilytetyjä yrityksiä ja työpaikkoja, vaan toimintaa mitataan perustettujen yritysten ja lisääntyneiden työpaikkojen määrällä (LADEC Strategia 2016). Alueellisen kehityksen kannalta on tärkeää säilyttää myös jo olemassa olevat yritykset ja työpaikat.

Vaihtaisin LADECin asiakkuusryhmä C:n (kasvuun ohjattavat); asemansa säilyttämään pyrkivät – asiakkuusryhmäksi. Asiakkuusryhmään kuuluisi perustamis- ja kehittämisneuvonnan asiakkaat, jotka halutessaan ohjataan kasvuun eli B1 ja B2 asiakkuuksiksi. C-asiakkuuksissa keskityttäisiin yrityksiin, joiden tavoitteena on tehdä ensisijaisesti toiminnastaan kannattavaa tai parantaa kannattavuuttaan. Yrityksillä, jotka pyrkivät parantamaan kannattavuuttaan saattaa olla potentiaalia ja resursseja kasvuun, mutta ei välttämättä halua. Yrityksiltä, jotka haluavat kasvaa,

saattaa löytyä halua kasvuun, mutta ei resursseja siihen. Kasvu vaatii yleensä aina panostuksia, investointeja tai resursseja, ja jos yrityksellä ei niitä juuri ole, ovat kasvun edellytykset heikot. Toiminnan on ensin oltava kannattavaa, ennenkuin voidaan kasvaa, koska kasvu syö kannattavuutta.

Alla erittelen ehdotukseni uudesta asiakkaiden segmentointimallista.
(Taulukko 1)

TAULUKKO 1. Asiakkaiden ryhmittelymalliehdotus

Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy asiakassegmentit	
A	Strategisesti tärkeät
B1	Kansainvälisesti kasvavat
B2	Kansallisesti kasvavat
C	Perustaminen & asemansa säilyttämään pyrkivät

Yksi tapa kartoittaa asiakkaan kannattavuutta on jo aiemmin työssä esitelty Löytänän ja Kortesuon (2011, 130) malli, jossa tunnistettuun asiakassegmenttiin nojaten, palveluprosessin taustaselvitystä tehtäessä arvioidaan asiakkuuden kannattavuutta suhteessa sen tuottamaan arvoon LADECille. Lisäksi arvioidaan yhteistyökumppaneiden tarjontaa ja niiden tarjoaman tuottamaa arvoa asiakkaalle suhteessa LADECin tuottamaan arvoon.

Kriteerit, joilla asiakkaita arvotettaisiin niin palveluprosessiin palvelutarpeen kartoitus -vaiheessa kuin myös mahdollisia prospekteja ja liidejä hankittaessa, kumpuavat ja perustuvat LADECin strategiaan, joka linkittyy Lahden seudun kilpailukyky- ja elinkeinostrategiaan; (LADEC Strategia 2016) kasvua ja alueellista kehitystä tukevien yritysten tunnistamiseen. Toiminnan strateginen tähtäin on teollisen muotoilun ja cleantechin hyödyntämisessä kilpailukykytekijöinä (LACED Strategia 2016), mutta esimerkiksi digitaalisuuden ja palvelullistumisen tuomat

mahdollisuudet tarjoavat toimialasta riippumattomia mahdollisuuksia muun muassa viennin ja kasvun suhteen erilaisille yrityksille ja toimialaoille, jolloin LADECin on hyvä pohtia, onko vain tietynlaisiin, tietyin kriteerein määritellyihin yrityksiin keskittyminen tarkoituksenmukaista, koska erityisesti kriteerien määrittäminen on haastavaa, sekä toimintaympäristön muutokset ja edellä mainitut digitaalisuuden ja palvelullistumisen tarjoamat mahdollisuudet huomioiden epätarkoituksenmukaista ja voi johtaa yritysten eriarvoiseen kohteluun. Samalla LADEC voi menettää tärkeitä asiakkuuksia.

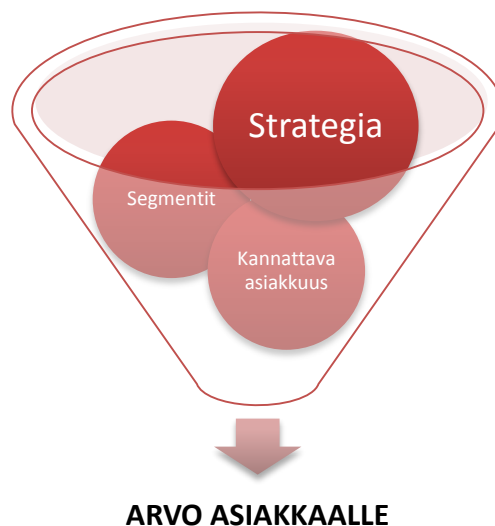
Kasvuun, kansainvälistymiseen ja alueelliseen kehitykseen tähtäävien yritysten tunnistamiseen ja asiakkaan kannattavuutta arvioidessa voidaan hyödyntää yrityksistä saatavaa avointa dataa, jonka avulla saadaan tietoa tulevaisuuden markkinoiden suunnista ja kasvavista trendeistä; kasvualoista, joita peilataan alueen markkinapotentiaaliin.

LADECilla on käytössään avointa dataa tuottava työkalu Vainu. Vainun avulla voidaan seurata yritysten kehittymistä eri toimialoilla ja alueilla. Tiedon valjastamiseen rakennetut järjestelmät ja työkalut tarjoavat ymmärrystä ja tietoa trendeistä ja tulevaisuuden markkinoiden suunnista (Negash 2004). Vainua voidaan hyödyntää alueen kasvuyritysten tunnistamiseen, yritysten digitaalisuuden analysointiin ja yritysten kansainvälistymishalujen tutkimiseen. (Vainu 2016.) Tietoa saadaan myös monista muista kanavista; esimerkiksi verkostojen kautta, Yritystulkin sekä TE-toimiston sivuja ja verotietoja hyödyntäen. Myös talon sisältä, esimerkiksi sijoittumispalveluiden kautta voidaan saada prospekteja. Yrityksen sijoituttua Lahden alueelle, päättyy sen asiakkuus sijoittumispalveluiden kanssa ja asiakkuus voidaan siirtää perustamis- ja kehittämisneuvonnan tiimille, joka voi alkaa selvittää asiakkaan mahdollista palvelutarvetta.

Prospektien tunnistamiseen voisi nimetä LADECin sisältä muutaman ”nuuskijan” tai tiedon analysoijan, jotka jakaisivat systemaattisesti, strategian mukaista tietoa muulle tiedosta hyötyvälle henkilöstölle hyödyntäen Vainua ja ennakkoinnin työkaluja, esimerkiksi Sitran vuosittain

julkaistavaa trendilistaa ja muita vastaavia ennakoinnin työkaluja, jotta pystyttäisiin tunnistamaan alueen markkinaa ja LADECin strategiaan peilaten kannattavia asiakkuuksia.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 12) havainnollistetaan strategian, segmenttien ja niihin nojautuvan kannattavan asiakkuuden tunnistamisen kautta muodostuvaa arvoa asiakkaalle. Korkiakoski (2014) peräänkuuluttaa yrityksiä miettimään strategiassaan, minkälaisia asiakkaita halutaan palvella, pystytään palvelemaan ja millaisia asiakkaita on kannattavaa palvella. Keskeisessä roolissa odotukset ylittävän asiakaskokemuksen tuottamisessa on yrityksen oma valinta; eli kenelle yrityksen tuotteet ja palvelut ovat tarkoitettu ja kenelle arvoa halutaan tuottaa.



KUVIO 12. Asiakkaan kannattavuuden tarkastelu

5.3 Kumppanuusyhteistyö

Asiakkuuden kannattavuutta tarkastellessa havaittiin, että kriteerien, joilla mahdollisia prospekteja, liidejä ja asiakkuuksia hankitaan, on haastavaa ja epätarkoituksenmukaista määritellä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikki toiminta-alueen asiakkaat otetaan vastaan ja kaikkia palvellaan. LADECin toiminta-alueella (Lahti, Orimattila, Hollola) (LADEC 2016) on n.

9000 yritystä (tilastokeskus 2012). LADECilla asiakkuuksia on vuodessa keskimäärin noin 700. (LADEC 2016) Asiakaskantaa kasvattaessa tulevat LADECin resurssit vastaan. Kaikkia asiakkuuksia ei voida hoitaa tasapuolisesti; kaikkiin asiakkuuksiin ei voida käyttää yhtä paljoa resursseja, jolloin LADECin on tunnistettava omaan strategiaansa peilaten kannattavimmat asiakkaat ja suhteutettava oma tarjontansa ja osaamisensa asiakkaan palvelutarpeeseen.

Kemppilän ja Mettösen (2004, 10) mukaan asiakkaat odottavat koko ajan suuremmissa määrin palveluntarjoajalta kokonaisvaltaisia ratkaisuja, jotka vaativat laaja-alaista ja monipuolista osaamista.

Asiakkaan kannattavuuden tarkastelu suhteessa muihin asiakkaisiin, tai LADECin omiin strategisiin päämääriin suhteuttaen, antaa LADECille mahdollisuuden arvottaa tai priorisoida toimenpiteitä ja ohjata resurssejaan turvatakseen ja säilyttääkseen kaikista arvokkaimmat asiakkaat ja kehittää niiden arvoa entisestään.

LADEC viestii palvelevansa kaikkia asiakkaita, yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta (LADEC 2016). Resursseihin, osaamiseen ja strategiaan nojaten asia tulisi nähdä, niin LADECin sisäisesti kuin ulkoisestikin, niin että kaikki asiakkaat otetaan tasapuolisesti vastaan, ja etsitään asiakkaalle sopiva ratkaisu niin, että se vastaa myös palveluntarjoajan omiin strategisiin tavoitteisiin. Siksi LADECin kannattaisi panostaa kumppanuusyhteistyön systemaattiseen kehittämiseen ja hyödyntämiseen (kuvio 13).



KUVIO 13. Kumppanuusyhteistyön lähtökohdat

5.4 Asiakaskokemuksen mittarit

Niin kuin aiemmin todettiin; asiakaskokemusta johtaessa keskiössä on asiakas ja kaikki mitä yritys tekee ja tuottaa vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia asiakas yrityksestä muodostaa. Mitä voimakkaampia tunteita, mielikuvia ja kohtaamisia asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksesta syntyy, sitä vahvempi kokemus saadaan aikaan. (Löytänä & Kortesuo 2011, 45.)

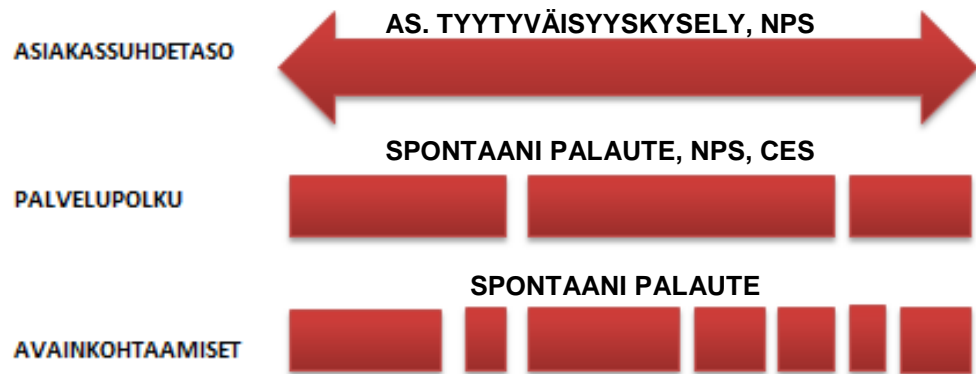
Löytänen ja Korkiakosken (2014, 136–137) esittelemän Forresterin mallin mukaan asiakaskokemusta voidaan mitata kolmella tasolla: asiakassuhdetasolla, palvelupolulla ja avainkohtaamisissa. (Ks. kuvio 5.) Myös Löytänen ja Kortesuon (2011, 189) asiakaskokemuksen mittaamisen keinoista (ks. kuvio 4) korostaisin spontaanin palautteen arvoa ja sen kirjaamista ja siihen reagoimista eri kohtaamisissa.

Tällä hetkellä asiakaskokemusta mitataan LADECilla asiakassuhdetasolla; vuosittaisella asiakastyytyväisyyskyselyllä. Vuosittainen asiakastyytyväisyyskysely mittaa jo tapahtuneita asioita. Osana asiakastyytyväisyyskyselyä kysytään asiakkaiden halua suositella LADECin palveluita, (vastausvaihtoehtoina kyllä tai ei) ja syitä mahdolliseen haluttomuuteen suositella palveluita (Asiakastyytyväisyyskysely 2015). Kysymykset antavat arvokasta tietoa palvelukehitykseen, mutta hyödyntämällä aiemmin työssä esiteltyä NPS-mittaristoa voidaan tuloksista saada enemmän irti. Esimerkiksi 0-4 arvion antaneet asiakkaat voidaan kontaktoida välittömästi ja tyytymättömyyttä ja arvostelua aiheuttaneisiin tekijöihin voidaan yrittää löytää ratkaisua välittömästi. Suosittelemia voidaan pyrkiä hyödyntämään referenssiasiakkaina (Löytänä & Korhonen 2014, 59). NPS-arvoa voidaan nostaa kasvattamalla suosittelemien määrää ja vastaavasti vähentämällä arvostelijoiden määrää. (Löytänä & Korhonen 2014, 58–59). Seuraamalla asiakkuuden NPS-lukua voidaan pidemmissä asiakkuussuhteissa seurata myös asiakkaan tyytyväisyyden ja suosittelemien kehittymistä.

Palvelukohtaamisia (ks. kuvio 10; prosessin vaiheet) tarkasteltaessa mittaus on LADECilla vähäistä tai vaihtelevaa. LADECilla prosessin viimeisessä vaiheessa; seurannassa pyydetään vaihtelevasti asiakkaalta palautetta. Prosessin kehittämisen näkökulmasta prosessin onnistuminen tulisi ensin arvioida asiakkaan kanssa yhdessä, jolloin asiakas saa mahdollisuuden antaa spontaania palautetta, sekä pyytää vielä palaute erillisellä kyselyllä, välittömästi prosessin päättymisen jälkeen. NPS-mittaristoa voidaan hyödyntää erillisessä asiakaalle lähetettävässä kyselyssä. Asiakkaalta voidaan myös CES-mittaristoon (ks. kuvio 11) pohjaten tiedustella kuinka vaivattomaksi hän koki asiointinsa LADECilla.

Avainkohtaamisten osalta spontaanin palautteen antamisen mahdollisuus ja mahdollistaminen on tärkeää. Pienillä kysymyksillä, kuten esimerkiksi: ”Oletteko tyytyväinen teille tarjottuun ratkaisuun” tai ”Saitteko tarvitsemanne avun tai vastaukset?”. Vastaukset antavat välitöntä tietoa asiakkaan tyytyväisyydestä ja mahdollistavat myös tarvittavan reagoinnin.

Yllä esitellyt mittarit eli net promoter score, customer effort score ja spontaani palaute on asetettu asiakaskokemuksen mittaamisen viitekehukseen kuvioon 14 (Kuvio 14. Mukailtu mittarit Löytänä & Korkiakoski 2014, 136).



KUVIO 14. LADECin asiakaskokemusmittarit asiakaskokemuksen mittaamisen viitekehyksessä (mukailtu mittaristo Löytänä & Korkiakoski 2014, 136)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa ideoita LADECin palveluprosessin kehittämiseen, joita käytäntöön soveltamalla osana LADECin operatiivista toimintaa voidaan mahdollistaa asiakaskokemuksen parantaminen ja asiakkaalle strategian mukaisen ”sykähdyttävän” asiakaskokemuksen luominen.

Opinnäytetyössä on vastattu kysymykseen:

A) ”Kuinka asiakkaan kokemusta voidaan johtaa ja parantaa LADECin asiantuntijapalveluissa? ”

Kysymykseen on haettu ratkaisua vastaamalla seuraaviin alakysymyksiin:

B) ”Kuinka asiakkaan kokema arvo muodostuu palveluprosessissa?”

C) ”Miten asiakaskannan segmentointia ja asiakkaan kannattavuuden arviontia voidaan hyödyntää LADECilla resurssien ohjaamisessa ja maksimoida sitä kautta asiakkaan palvelusta saama hyöty?”

D) ”Kuinka palvelumuotoilua ja lean-ajattelua voidaan hyödyntää LADECin palveluprosessien kehittämisessä?”

6.1 Yhteenveto tuloksista

Työssä esiteltiin asiakaskokemuksen, palveluliiketoiminnan, asiantuntijapalveluiden ja prosessien kehittämisen näkökulmia, jotka ovat sovellettavissa myös yleisellä tasolla alasta riippumatta. Kehittämistyössä käytettiin osallistavan kehittämisen menetelmää LADECin henkilöstölle järjestetyn työpajan muodossa. Asiakasnäkökulma tuotiin kehittämisen tueksi analysoimalla LADECin asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia. Lisäksi näkökulmaa työhön saatiin epävirallisista ”kahvihuonekeskusteluista” henkilöstön kanssa. Kemppilän ja Mettäsén (2004, 10) esittämään asiakkaan kasvavaan kokonaispalvelutarpeen haasteeseen vastasin työssä kutsumalla LAMKin edustajia (yhteistyökumppaneita) esittelemään

palvelutarjontaansa, jota hyödyntämällä voitaisiin tarvittaessa vastata asiakkaan kokonaispalvelutarpeeseen.

Ensimmäiseksi työssä pohdittiin A) kuinka asiakaskokemusta voidaan johtaa ja parantaa LADECilla? Asiakkaan kokemusta voidaan johtaa ja parantaa LADECilla kiinnittämällä huomiota palveluprosessin palvelupolun avainkohtaamisiin ja niiden mutkattomuuteen ja sujuvuuteen. LADECilla asiakaskokemuksen johtamisessa ja parantamisessa käytännössä on kyse Löytänä ja Kortesuota (2011, 167) mukaillen toimintatapojen uudistamisesta, prosessien paikalleen laittamisesta, turhien toimenpiteiden poistamisesta ja prosessin systemaattisesta kehittämisestä.

Asiakaskokemuksessa kyse on tunteesta. Kun palveluprosessi on mallinnettu, on siinä huomioitu asiakkaan kulkema polku. Mittarit on asetettu mittaamaan polkua ja edelleen kehittämään sitä, niin, että asiakkaan kokemusta voidaan aina parantaa. Mallinnuksen myötä jokaisen asiakkaan kohdalla ei tarvitse ”keksiä pyörää uudelleen”, jolloin prosessista tulee sujuva ja mutkaton, jolloin jää enemmän aikaa asiakkaalle ja juuri hänen tarpeisiinsa räätälöidyn palvelun tuottamiseen ja sitä myötä hyvän asiakaskokemuksen tunteen luomiseen.

Ratkaisua ensimmäiseen kysymykseen haettiin syventymällä palveluprosessin aikana asiakkaalle syntyvään arvoon (B). Asiakaskokemus toimii pohjana asiakkaan arvonluonnille. Arvoa asiakkaalle muodostuu asiakaskokemuksesta kaikkien kohtaamisten kautta, joita hän palvelupolullaan kohtaa. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä (value co-creation, value in use). Arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena. (Arantola & Simonen 2009, 2.) Vargo ja Lusch (2008) esittelevät service dominant logic -kehityssuunnan, joka perustuu asiakkaan ja yrityksen yhteisarvonluontiin. Vargon & Luschin esittelemässä palvelukeskeisessä mallissa olennaista on arvon luonti yhdessä asiakkaan kanssa ja se, että asiakkaat nähdään resursseina, ei pelkästään tarjotun palvelun vastaanottajina.

Prosessia tulee mitata systemaattisesti, jotta sitä voidaan kehittää ja luoda jatkuvasti enemmän arvoa asiakkaalle. Tuomalla asiakaskokemusta mittaavat mittarit Löytänän ja Korhikosken (2014, 136–137) esittelemän Forresterin mallin mukaan kaikille asiakaskokemusta mittaaville tasoille, eli asiakassuhdetasolle, palvelupolulle ja avainkohtaamisiin, voidaan paremmin varmistaa prosessin onnistuminen ja jatkuvasti sitä parantamalla päästä odotukset ylittävään, strategian mukaiseen sykehdyttävään asiakaskokemukseen ja mahdollistaa parempi arvontuotto niin asiakkaalle kuin LADECillekin.

Kysymykseen C) todettiin, että segmentointimalleja käytetään LADECilla enemmän strategisina työkaluina asiakkuustyöskentelyn ollessa ennemminkin prosessoivaa kuin segmenttimalleihin nojaavaa. Koska segmentointia pohdittiin asiakaskokemuksen kontekstissa, jossa keskiössä on asiakkaan palvelutarve, tulisi näkemykseni mukaan LADECin asettaa segmentit ja sitä myöten myös uudistaa strategiaansa vastaamaan aidosti asiakkaan tarpeeseen. Vain vastaamalla aidosti asiakkaan tarpeeseen voidaan luoda sykehdyttäviä asiakaskokemuksia. Tällä hetkellä segmentit (ja mittarit) on asetettu strategian mukaisesti kasvuun tähtääviin yrityksiin. Suomen yrittäjien julkaisemassa Pk-yritysbarometrissa (2016) kuitenkin todetaan, että Päijät-Hämeen alueella, eli lähes koko LADECin asiakkuusalueella yrityksistä 36 % on asemansa säilyttämään pyrkiviä yrityksiä, jotka tulisi ottaa vahvemmin huomioon strategiassa. Huomioimalla tämä asiakasmassa vahvemmin voidaan myös asiakaskantaa kasvattaa. Käytännössä LADEC palvelee jo tätä asiakasmassaa, mutta strategia ja toimintaa mittaavat mittarit tulisi päivittää vastaamaan käytännössä tehtävää työtä.

Muuttamalla asiakasstrategiaa, voidaan myös ”kannattamattomat” asiakkuudet muuttaa kannattaviksi (Storbacka & Lehtinen 2002, 58). Arvioimalla asiakkaan kannattavuutta voidaan resurssit jakaa oikeille asiakkuuksille (Karkkila 2015). Yhdistämällä yhteistyökumppaneiden palvelutarjontaa osaksi LADECin omaa tarjontaa, voidaan asiakkaille tarjota aiempaa laajempia palvelukokonaisuuksia, ja samalla LADEC pystyy lunastamaan paremmin palvelulupauksensa asiakkaalle tarjoamalla

tasapuolisesti palveluitaan, asiakasyrityksen kokoon tai toimialaan katsomatta. Näin tuotetaan enemmän arvoa sekä asiakasyritykselle että LADECille itselleen.

Työssä pohditaan kuinka palvelumuotoilua ja leania voidaan hyödyntää palveluprosessin ja sitä kautta asiakkaan kokemuksen parantamisessa (D). Palvelukokemusta ei voi sinänsä suunnitella. Asiakkaan kokemus on subjektiivinen, johtuen kokemuksen kokemisen irrationaalisesta luonteesta, tähdätään palvelua kehittämällä, palvelumuotoilun keinoin, optimoimaan asiakkaan palvelukokemus ja vaikuttamaan näin siihen, millaisia asiakaskokemuksia pyritään luomaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 11; Tuulaniemi 2011, 26.) Tuulaniemen (2011, 26) kuvaamia asiakaskokemuksen johtamisen kulmakiviä ja Demirin (2013, 32) lean-mallin periaatteita mukaillen keskitytään molemmissa kuvauksissa kriittisiin pisteisiin optimoimalla palveluprosessi, työtilat ja vuorovaikutus, sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat, joita lean-mallissa kutsutaan hukiksi.

Entä kuinka ohjelmoinnin ketteriä systematisointiin tähtääviä kehitysmenetelmiä voidaan soveltaa palveluihin ja niiden kehittämiseen? Tarkasteltaessa palvelumuotoilua ja tuotteistamista sekä niiden tarkoitusta; toteavat Jaakkola ym. (2009, 5) sekä Tuulaniemi (2011, 44), että tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä muun muassa palvelun systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla. Systematisoinnilla helpotetaan palvelun myyntiä ja markkinointia sekä vähennetään palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen linkittyvää epävarmuutta. Keskiössä on asiakas, jonka näkökulmasta tuotteistaminen konkretisoi palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa ja tekee palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa.

LADECilla ketteriä menetelmiä palveluun ja sen kehitykseen soveltamalla voidaan vastata palvelun aineettoman luonteen ja ostettavan palvelun arvioinnin haasteeseen. Asiakas saattaa haluta nähdä ja tietää, kuinka toteutettava työ etenee konkreettisesti, jo prosessin aikaisessa vaiheessa, saadakseen oikeanlaisen kuvan siitä, mitä ollaan kehittämässä ja mihin hän kallista aikaansa käyttää. Näin voidaan välttyä siltä, että

palveluntuottajan ja asiakkaan näkemykset eroaisivat toisistaan ja lopputulos ei vastaisikaan asiakkaan tarpeeseen. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 11) toteavat, että haasteita syntyy yleensä, kun asiakas ei välttämättä tiedä itsekään mitä haluaa ja tarvitsee.

Leania voidaan pitää ennemminkin kehittämisen pohjana olevana periaatteena, kun taas ketteryys näkyy käytännön tasolla ja tekemisessä. Yhteinen tekijä näille kahdelle mallille on ajatus jatkuvasta parantamisesta. Lean toimii parhaiten staattisemmassa ympäristössä, jossa on toistuvia tehtäviä ja vähän vaihtelua. Agile taas toimii parhaiten vaihtelevassa ja dynaamisessa ympäristössä, jossa on vaihtelevia, monitasoisia ja monimutkaisia tehtäviä. Parhain hyöty näistä kahdesta mallista saadaan käyttämällä leania yhdessä ketteryyden kanssa, tätä hybridiä kutsutaan ”leagileksi”. Leagilessa käytännössä lean ja agile erotellaan prosessin suunnittelun ja toteutuksen vaiheen mukaan. (Researchonline 2016)

Työssä hyödynnettiin osallistavan kehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmiä järjestämällä LADECin henkilöstölle työpaja, jossa LADECin perustamis- ja kehittämisneuvonnan palveluprosessi mallinnettiin blueprint – mallilla. Mallinnuksen avulla tähdättiin, leanin ja agilen periaatteita mukailen, optimoimaan palveluprosessi; löytämään palveluprosessista pullonkaulat ja nostamaan esiin kehittämiskohteita. Myös palveluprosessin kehitysehdotuksissa näkyvät ketterien menetelmien hyödyt. Ketterissä menetelmissä korostuu asiakkaan osallistaminen projektiin ja vuorovaikutuksen luominen.

Palveluprosessin mallintamisen yhteydessä prosessista nousi muutamia pullonkauloja, jotka jarruttavat palvelussa onnistumista, joihin ideoitiin ratkaisuja. Yhteenveto tunnistetuista pullonkauloista ja ratkaisuehdotuksista löytyy liitteenä 2 (liite 2).

Työssä esiteltiin asiakaskokemuksen, palveluliiketoiminnan, asiantuntijapalveluiden ja prosessikehittämisen näkökulmia, jotka ovat sovellettavissa myös yleisellä tasolla alasta riippumatta; esimerkiksi kaupanalan sisäisten prosessien ja paremman asiakaskokemuksen

kehittämiseen työstä voidaan löytää paljon näkökulmia. Työssä tuotettiin ideoita, joita hyödyntämällä ja soveltamalla käytäntöön osana LADECin operatiivista toimintaa voidaan mahdollistaa parempi ja jatkuvasti kehittyvä asiakaskokemus aina ”sykähdyttävään” asiakaskokemukseen asti.

6.2 Toiminnallisen prosessin arviointi

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei suoraan viitata tutkimukselliseen termiin ”reliabiteetti”, jolla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja työn tulosten luotettavuutta. Toiminnallisessa opinnäytetyössä mitattava arvo, jolla voitaisiin suoraan osoittaa tuotoksen reliabiteetti, on vaikea määritellä. Tällöin keskitytään tuotoksen tuottamisen läpinäkyvyyteen ja käytettyjen lähteiden ajantasaisuuteen. Validiutta käytetään myös tutkimuksen arviointiin siten, ettei sitäkään voida suoraan soveltaa toiminnalliseen opinnäytetyöhön, mutta työn validius voidaan osoittaa näyttämällä työn pätevyys luotettavuuden, lähteiden käytön ja luomisprosessin kuvaukseen nojaten. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–228.)

Työssä hyödynnettiin osallistavan kehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmiä järjestämällä LADECin perustamis- ja kehittämisneuvonnan tiimille työpaja, jossa mallinnettiin perustamis- ja kehittämisneuvonnan palveluprosessi blueprint – mallilla. Työpajassa saimme rakennettua karkean mallinnuksen LADECin palveluprosessista ja nostettua sieltä pullonkaulat ja kehityskohteet. Ideoimme myös niiden kohdalta parannusehdotuksia. Tavoitteiden mukaisesti.

Havaitsin työpajan aikana, että työn tehokkaan etenemisen kannalta olisi ollut tuottavampaa mallintaa karkea palveluprosessi ensin yhdessä isona ryhmänä, koska tuotokset eivät loppujen lopuksi eronneet sisällöltään merkittävästi toisistaan. Vasta sen jälkeen jakaa työryhmä pienryhmiin keskustelemaan parannusehdotuksista, koska ne olivat eniten tunteita ja mielipiteitä herättäviä asioita, jonka johdosta työpajaan olisi tarvinnut toisen tunnin lisää työskentelyyn tai vaihtoehtoisesti kokonaan oman työpajan parannusehdotusten pohtimiseen. Vaihtoehtoisesti, jokaisessa ryhmässä olisi ollut hyvä olla yksi ryhmän johtaja, jonka olisin ohjeistanut

ennen työpajaa blueprintin rakentamiseen. Ryhmän johtaja olisi ohjannut keskustelua ja varmistanut työn etenemisen pienryhmissä. Osana työpajaa oli vielä tarkoituksena pohtia asiakaskokemuksen mittareiden käyttöä osana palveluprosessia, mutta aika loppui työpajassa kesken.

Lahden ammattikorkeakoulun ja LADECin yhteistyön lähtökohtiin keskittyvässä järjestämässäni tilaisuudessa päästiin tilaisuuden osalta asetettuun tavoitteeseen ja LAMKin palvelutarjonta tuli tutuksi LADECin henkilöstölle ja sitä kautta syvemmän yhteistyön mahdollisuudet paranivat.

Työn rajauksen takia ja osaksi myös aikataulullisista syistä LADECin ja LAMKin yhteistyömallin mallintaminen osaksi rakentamaani palveluprosessin blueprint-kaaviota jäi toteuttamatta. Alkuperäisessä suunnitelmassa tätä ei ollut, mutta idea kypsyi opinnätetyön edetessä, samoin kuin se myös kaatui. Systemaattisen yhteistyöprosessin mallintaminen olisi vaatinut oman työpajansa ja laajemman edustuksen myös yhteistyökumppaneiden edustajilta.

Varmistin työn reliabiteetin ja validiteetin käyttämällä osallistavissa menetelmissä LADECin henkilöstöä; oman työnsä asiantuntijoita sekä yhteistyökumppanuuksien kehittämisessä palveluntarjoajien edustajia, osana kehittämistä. Kuvasin työssä luomisprosessin eli toiminnallisen prosessini etenemisen, sen vaiheet ja tulokset läpinäkyvästi. Valitut lähteet työssä olivat ajantasaisia ja tarkoituksenmukaisia. Hain lähteitä esimerkiksi prosessin kehittämiseen yleisemmällä tasolla, joita sitten sovelsin asiantuntijapalveluiden prosessinkehittämisen kontekstiin, jolloin sain myös vertailevaa tietoa. Löysin tiedoista ja käsitteistä yhtäläisyyksiä erilaisista prosessin kehittämisen malleista hyödynnettäväksi työhöni. Myös LADECin asiakastytytyväisyystutkimuksen tulokset ja niiden pohjalta tekemäni analyysi osoittivat omalta osaltaan työni tarpeellisuutta ja toivat asiakasnäkökulmaa työhön, sekä myös ohjasivat kehittämistyötä.

6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyön prosessin alussa aiheen ”jumppaamiseen” meni odotettua kauemmin. Opinnäytetyön laajuus ja aiheiden sitominen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi oli haastavaa, ja sen mukana myös työn rajaaminen. Vastasin työssä kuitenkin mielestäni toimeksiantajan asettamiin tavoitteisiin työn tulosten suhteen kohtuullisen hyvin. Johtuen laajasta ja hieman rönsyilevästäkin aihealueesta en mielestäni päässyt niin yksityiskohtaisiin ja syvällisiin tuloksiin, kuin tarkemmin tai tiiviimmin rajatussa työssä olisin saattanut päästä. Sain työn toimeksiantajilta kuitenkin paljon eväitä prosessin läpivientiin ja työ kehittyi jatkuvasti tehdessä. Työn etenemistä ja aiheeseen sisään pääsemistä auttoi kevään kestävä työharjoitteluni toimeksiantajarytyksessä. LADECilla tehdään jatkuvaa palvelunkehittämistyötä. Oli suuri anti ja samaan aikaan haaste tehdä palvelukehitystyötä rinnakkain organisaation omien kehittäjien kanssa. Reflektoin työtäni ja oppimaani organisaation hyväksi jo prosessin aikana. Oma oppiminen näkyi mielestäni rohkeutena tuoda esiin omia prosessin kehitysehdotuksiani. Samalla sain myös varmuutta ja motivaatiota prosessin läpivientiin.

Omat haasteensa työstä suoriutumiseen tulivat myös ajankäytön priorisoimisesta ja organisoinnista opinnäytetyöprosessin, työharjoittelun, kodin, perheen ja pienten lasten, harrastusten sekä palkkatyössä käymisen välillä.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Koska aihe oli laaja ja rajaus hieman rönsyilevä, löytyy jatkokehitystarpeita useita. Jokaisen asettamani tutkimuskysymyksen osalta aihetta voisi syventää. Palveluprosessin mallintamisen ja siitä kummunneista kehitysehdotuksista voisi rakentaa kokonaan oman työn. Myös segmentoinnin osalta voisi rakentaa optimaalisen asiakkaiden ryhmittelymallin ja koostaa eri segmenttiryhmillä omat palveluprosessinsa. Mallinnettua sisäistä palveluprosessia voidaan hyödyntää ulkoisessa tuotteistamisessa osana palvelutarjonnan ja LADECin toimintatapojen

läpinäkyvää viestimistä asiakkaalle. Käytännössä tämä tarkoittaisi LADECin internetsivujen parantamista ja sitä kautta palvelutarjoaman selkeämpää kuvausta.

Yhteistyökumppaneiden palvelujen lisäämisestä LADECin palveluntarjontaan ja siitä mallinnettava palveluprosessi ja toimijoiden yhteenlinkittyminen voisi olla myös jatkotutkimusaiheena, niin että yhteistyöstä saataisiin rakennettua systemaattista, sujuvaa ja mutkatonta niin palveluntarjoajan kuin asiakkaankin näkökulmasta.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia – asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. [viitattu 15.3.2016].

Tekefin katsaus. Saatavissa:

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Bergström, S. & Leppänen, L. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita

Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. Harvard Business Review. [viitattu 21.3.2016]. Saatavissa:

<https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>

Edvardsson, B. & Olsson, J. 1996. Key Concepts for New Service Development. Service Industries Journal. [viitattu 15.4.2016]. Saatavissa:

<http://web.b.ebscohost.com/aineistot.lamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=62ee0dae-b21e-4f13-b595-e6aaac5fe19%40sessionmgr105&vid=1&hid=123>

Elinkeinoelämän keskusliitto, Talous. 2016. Perustietoja Suomen taloudesta. [viitattu 30.3.2016]. Saatavissa: [http://ek.fi/mita-](http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/)

[teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/](http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/)

Elinkeinoelämän keskusliitto, Mahdollisuuksien Suomi. 2016.

Mahdollisuuksien Suomi – Yrittäjyyslinjaukset 2015-2019. [viitattu 30.3.2016] Saatavissa: [http://ek.fi/wp-](http://ek.fi/wp-content/uploads/Mahdollisuuksien_Suomi_Yrittajyyslinjaukset_2015_2019.pdf)

[content/uploads/Mahdollisuuksien Suomi Yrittajyyslinjaukset 2015 2019.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/Mahdollisuuksien_Suomi_Yrittajyyslinjaukset_2015_2019.pdf)

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

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

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

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä: palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Helsinki : Teknologiaiinfo Teknova.

Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta etua –opas yrityksille. [viitattu 14.2.2016]. Tekes. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Jhs-suositukset. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. [viitattu 25.3.2016]. JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Saatavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

Karkkila, H. 2015. Miten määritellä asiakkaan arvo ja tärkeys yritykselle asiakkaan todellisella kannattavuudella. [viitattu 1.3.2016]. Saatavissa: <http://www.arvokokemus.fi/Arvokokemus%2019.htm>

Keminen, S. LAMK Koulutus- ja kehittämispalvelut. LADEC Aamukahvikahvitilaisuus 22.4.2016.

Kemppilä, S. & Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset. [viitattu 20.2.2016] Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan laitos. Sitra. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti38.pdf>

Kirves, A. 2013. Artikkel. Tieto – ja miten sitä johdetaan. Ratkaisu. CGI:n asiakas –ja sidosryhmälehti. [viitattu 15.4.2016]. Saatavissa: https://www.cgi.fi/sites/default/files/files_fi/flipbook/Ratkaisu_2_2013/Ratkaisu_2_2013.html#p=1

LADEC, 2016. [viitattu 20.2.2016]. Saatavissa: <http://www.ladec.fi/>

LADEC Strategia, 2013. Julkaisematon.

LADEC 2014. LADEC ja LAMK muodostivat uudenlaisen yhteistyön mallin. [viitattu 5.5.2016]. Saatavissa:

http://www.ladec.fi/ajankohtaiset/713/lamk_ja_ladec_muodostivat_uudenlaisen_tyoelamayhteistymallin

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut - tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Porvoo: WSOY.

Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Talentum. Viro: Print Best.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review 2. [viitattu 25.2.2016]. Saatavissa:

<https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience#article-top>

Negash, S. 2004. Business intelligence. Communications of the Association for Information Systems. [viitattu 14.4.2016]. Saatavissa:

<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3234&context=cais>

Reichheld, F. F. 2003. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review. [viitattu 29.2.2016]. Saatavissa:

<https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B palveluiden markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Pallasaho, J. 2014. Asiakkuudenhallinta edellyttää organisaatiolta asiakaskeskeistä ajattelua. [viitattu 20.4.2016]. Talentvectia.

Saatavissa: <http://www.talentvectia.com/fi/artikkeli/asiakkuudenhallinta-edellyttaa-organisaatiolta-asiakaskeskeista-ajattelua>

Palveluntuotteistaminen, 2016. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja.
[viitattu 20.2.2016] Saatavissa:

http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=7

Pavelin, K., Pundir, S. & Cham J.A., 2014. Ten Simple Rules for Running
Interactive Workshops. [viitattu 15.4.2016]. PLOS. Saatavissa:

<http://journals.plos.org/ploscompbiol/article?id=10.1371/journal.pcbi.1003485>

Pk-Yritysbarometri, 2016. Yrittäjät – alueraportti, Päijät-Häme. [viitattu
10.5.2016]. Saatavissa:

http://www.yrittajat.fi.c.yrittajat.ent.platform.sh/sites/default/files/migrated_documents/alueraportti_paijat_hame_kevat2016.pdf

Shaw, C. 2007. The DNA of customer experience: how emotions drive
value. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Sixsigma, 2016. Lean. [viitattu 10.3.2016]. Saatavissa:

<http://www.sixsigma.fi/fi/lean/lean/>

Storbacka, K. & Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. 2003. Asiakkuuden
arvon lähteillä. Sanoma Pro.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. [viitattu 1.4.2016]
Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Saatavissa:

http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

Tekes. 2016. Palveluliiketoiminnan sanasto. [viitattu 1.2.2016]. Saatavissa:

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

Tekes, 2013. Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan. Serve –
Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille -ohjelma 2006–2013.

Tutkimusprojektijulkaisu 2013. [viitattu 1.3.2016]. Saatavissa:

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/serve_tutkimusprojektijulkaisu_2013.pdf

Tem. 2014 Työ- ja elinkeinoministeriö. Yritys-Suomi. Seudullisten yrityspalvelujen kehittäminen. [viitattu 21.3.2016]. Saatavissa:

https://www.tem.fi/files/41463/SeutuYp_loppuraportti.pdf

Toivonen, M. 2012. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen –CIMO workshop. [viitattu 14.2.2016]. Saatavissa:

http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimo_wwwstructure/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf

Toivonen, M., Patala, I., Lith, P., Tuominen, T. & Smedlund, A. 2009. Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut -Selvitys liike-elämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yritysten kasvuille. Tekes. Tekesin katsaus 265/2009. [Viitattu 21.3.2016].

Saatavissa:

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_kansainvalistyminen.pdf

Toivonen, M., Ramstedt-Sen, T. & Anttiroiko, A-V. 2011. Prosessien kehittäminen kuntien teknisellä sektorilla - KUPERA-hankkeen raportti. [viitattu 31.3.2016]. Tampereen yliopisto. Saatavissa:

<http://ekstranet.kuntatekniikka.fi/toimijat/kehto/KuperaTyoPaketit/Operointilnnovaatit/Documents/Untitled%20attachment%2000037.pdf>

Trello, 2016. Trello:n käytön aloittaminen. [viitattu 3.3.2016]. Saatavissa:

<https://trello.com/guide>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Työterveyslaitos & Tekes. Ketterä kehitys. [viitattu 7.3.2016]. Saatavissa:

<http://trc.utu.fi/embedded/kasikirja/>

Työterveyslaitos, 2014. Osallistava kehittäminen. [viitattu 21.4.2016]

Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx

Vainu, 2016. Vainun löytämä diili on sinun kauppasi. [viitattu 20.4.2016].

Saatavissa: <http://www.vainu.io/fi/palvelu/>

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. [viitattu 2.2.2016]. Industrial Marketing

Management. Saatavissa:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.320.6973&rep=rep1&type=pdf>

Virkki, A. LAMK Neloskerros. LADEC Aamukahvivilaisuus 22.4.2016.

Asiakaskokemuksen johtaminen asiantuntijapalveluissa. Case: Lahden

Seudun Kehitys LADEC Oy. Opinnäytetyöseminaarin esitys. Saatavissa:

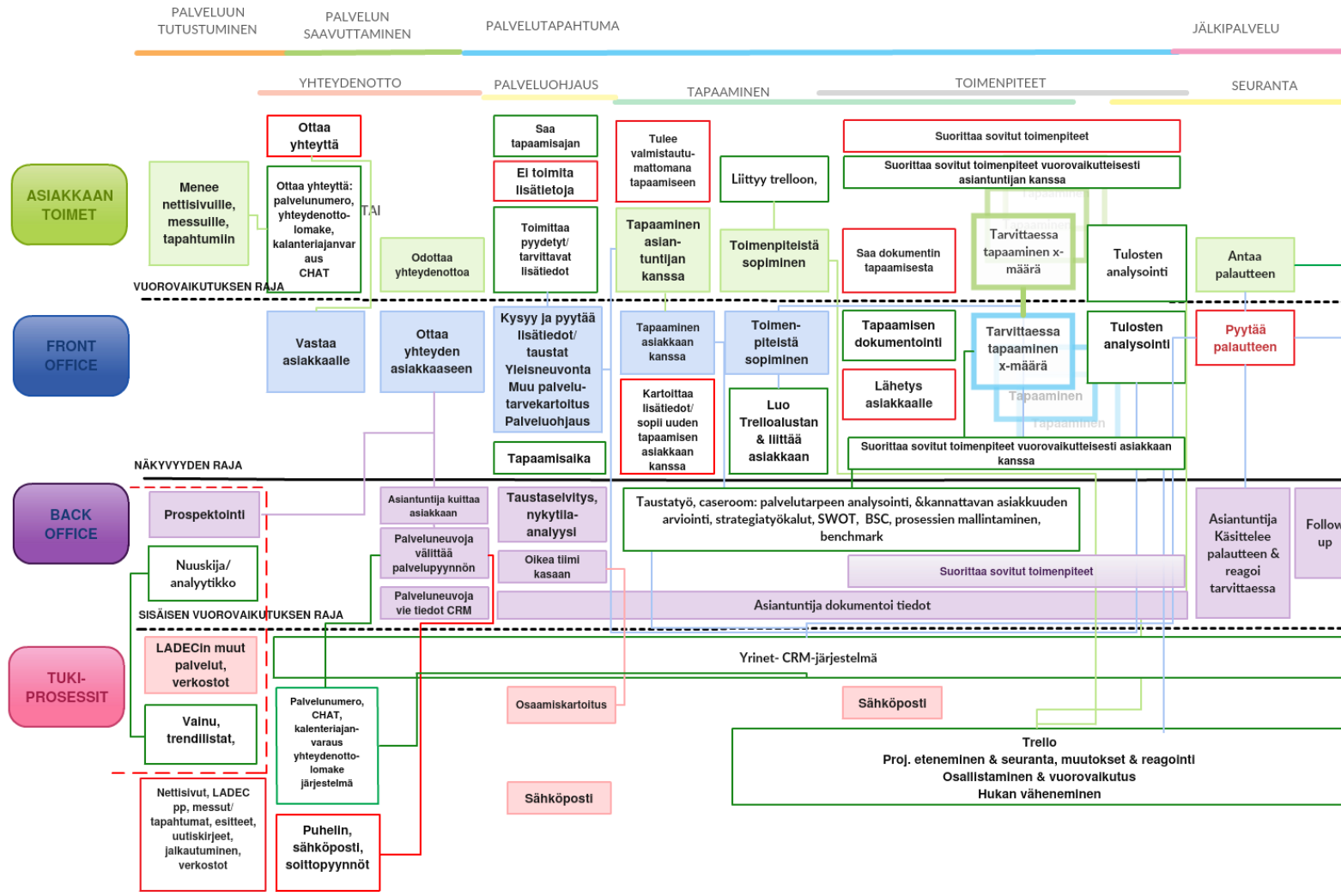
<https://prezi.com/feeh0gkmc9ct/asiakaskokemuksen-johtaminen/>

LIITTEET

LIITE 1. Perustamis- ja kehittämisneuvonnan palveluprosessikuvaus

LIITE 2. Yhteenveto palveluprosessista tunnistetuista pullonkauloista ja kehitysehdotuksista

LIITE 3. Blueprint-työpajan powerpointohjeistus



PULLONKAULA	ONGELMA	RATKAISU
Prospektointi	Kannattavien asiakkuuksien tunnistaminen	Nuuskiijat eli tiedon analysoijat ja jakajat, jotka hyödyntävät avointa dataa ja ennakkoinnin työkaluja, joita peilaa alueen markkinaan tunnistukseen kannattavat prospektit.
Yhteydenotto/ palveluohjaus Asiantuntijoiden puhelin, sähköposti, palvelunumero soittopyynnöt	Asiakas ei välttämättä tunnista ongelmaansa, asiantuntija ei vastaa välittömästi -> asiakas soittaa useammalle at:lle -> päällekkäisiä kontaktointeja at:lta asiakkaaseen, sähköpostiviihdakko, soittopyyntöjen kuittaaminen	Monikanavaisuus, LADEC verkkosivuille ensisijaisiksi yhteydenottokanaviksi uusille asiakkaille: Palvelunumero, chat ja online yhteydenottolomake -> Palveluohjaus
Taustaselvitys/ tapaamisajan varaus	Asiakas ei toimita lisätietoja taustaselvitystä varten. Varattuun tapaamiseen tullaan valmistautumattomana.	Asiakkaalle varataan tapaamisaika vasta, kun pyydetty tiedot on toimitettu. Tehdään taustaselvitystä & arvioidaan asiakkaan kannattavuutta – case room
Sovittujen toimenpiteiden suorittaminen/ dokumentointi	Asiakkaat eivät sitoudu sovittuihin toimenpiteisiin/asiakas ei saa yhteenvetoa/dokumenttia tapaamisesta tai sovituista asioista	Asiakkaan vuorovaikutteinen osallistaminen koko projektin ajalta – caseroom –trello
Tulosten analysointi & palautteen pyyntö	Prosessin päättyessä työn tulosten arviointi & palautteen pyytäminen vaihtelee, jolloin ei myöskään voida palautteeseen reagoida	Arvioidaan toimenpiteiden onnistumista yhdessä ja pyydetään spontaani palaute – reagointi - palvelukehitys

Palveluprosessin mallintaminen

Blueprint

PeKe – Kick Off

17.4.2016

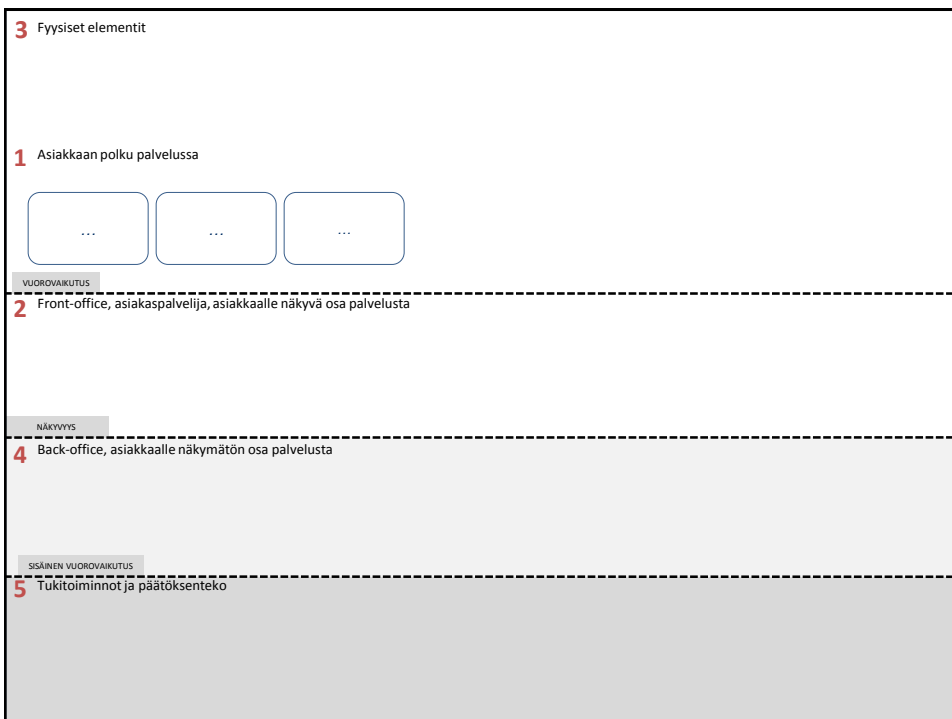
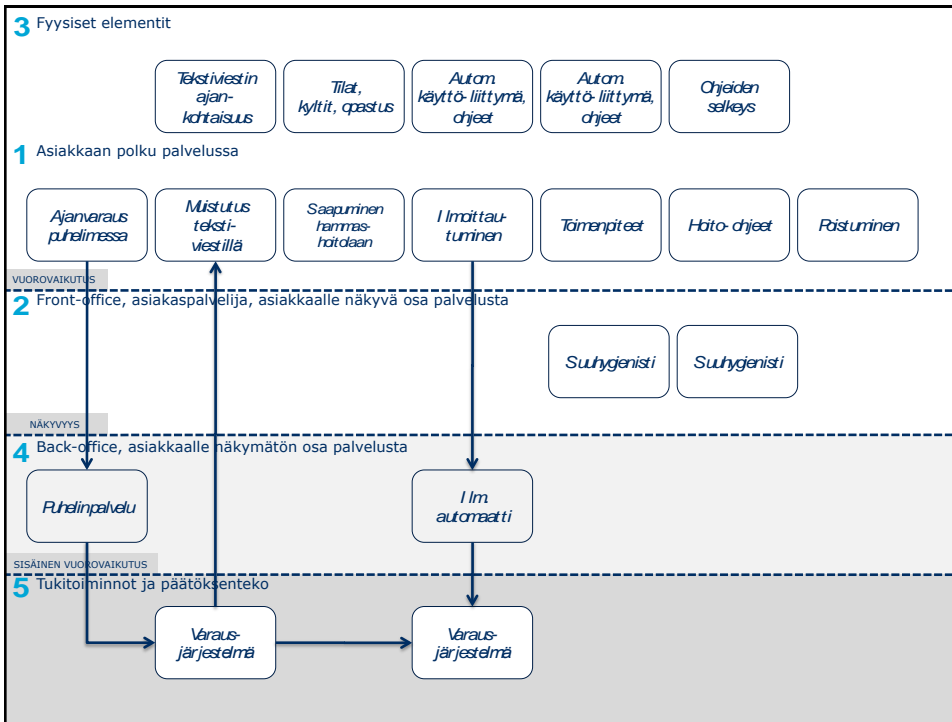
Asiakkaan palveluprosessin mallintaminen – MIKSI?

- Selkeyttää ja systematisoi toimintamalleja ja pidemmälle vietyinä myös tarjoomaa
- Palveluprosessin kuvaaminen auttaa selvittämään ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka kauan
- Pullonkaulojen tunnistaminen & palvelunkehittäminen
 - Avaintoimijoiden & heidän roolinsa tunnistaminen
 - Tasalaatuisuus, toiminnan tehostaminen
 - Hukan poistaminen

- Hyödynnettävissä viestintään ”näin me toimimme”
- ”Walk the talk” varmistaminen, palvelulupauksen lunastaminen
- ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

Service blueprint - Visuaalinen palvelukuvaus

- Service blueprint eli palvelusuunnitelma
- Palvelun eteneminen A:sta Ö:hön
- Työkalu palveluinnovaatioiden mallintamiseen ja palveluiden analysointiin



Ohjeet blueprintin käyttöön

1. Jakakaa palvelu ensin tärkeimpiin palvelutapahtumiin – aloittakaa käyttäjän näkökulmasta
2. Palvelutapahtumien kuvaukset käyttäjän toimia kuvaavaan kohtaan – karkeat kuvaukset, tärkeää kokonaisuuden hahmottaminen
3. Työpohjan mukaisesti jokaista käyttäjän toimea kohden sitä tukevat palveluelementit: käyttäjälle näkyvät fyysiset elementit, -palveluntarjoajan toimet asiakasrajapinnassa sekä –näkymättömissä ja palvelun tuottamiseen tarvittavat tukiprosessit

4. Linkit käyttäjän toiminnoista henkilöstön vastaaviin toimenpiteisiin ja käytettäviin tukiprosesseihin

5. **HUOMIO EPÄSELVIIN KOHTIIN** – Kehityskohteita? Voidaanko jokin vaihe jättää kokonaan pois?

Asiakaskokemuksen mittaaminen

- NPS – ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit palvelua kollegallesi tai ystävällesi?”



- Mittarissa asiakkaat vastaavat asteikolla 0-10. Nolla merkitsee erittäin epätodennäköistä ja kohti kymmentä suositteluhalukkuus kasvaa. Vastausten mukaan vastaajat jaetaan kolmeen ryhmään:
 - arvostelijoihin (vastaus asteikolla 0-6)
 - neutraaleihin (vastaus asteikolla 7-8)
 - suosittelijoihin (vastaus asteikolla 9-10)
- Tulokseksi saadaan NPS-arvo vähentämällä suosittelijoiden prosentuaalisesta määrästä arvostelijoiden prosentuaalinen määrä. NPS-arvoa voidaan loogisesti nostaa kasvattamalla suosittelijoiden määrää -ja vastaavasti vähentämällä arvostelijoiden määrää
- NPS-mittarista voidaan lanseerata päivittäinen työkalu, jolloin tuloksiin voidaan reagoida viipymättä. Esimerkiksi 0-4 arvion antaneet asiakkaat voidaan kontaktoida välittömästi ja tyytymättömyyttä ja arvostelua aiheuttaneisiin tekijöihin voidaan yrittää löytää ratkaisua välittömästi. Suosittelijoita voidaan pyrkiä hyödyntämään referenssiasiakkaina

Asiakaskokemuksen mittaaminen

- CES – Customer Effort Score
- ”Kuinka paljon aikaa jouduit näkemään hoitaaksesi asiasi asteikolla 1-7”



Tutkijat analysoivat 75 000 contact centeriin tullutta asiakaskontaktia ja niiden vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Tutkimuksessa tunnistettiin useita yhteisiä tekijöitä, jotka **heikentävät asiakaskokemusta palvelutilanteessa**. Näistä tyypillisimpiä ovat **asiakkaan kokema vaiva joutuessa siirtymään verkkoasiointikanavasta puhelinkanavaan, asiaan uudelleen palaaminen sekä puhelun siirtäminen**.

Tutkijoiden mukaan asioinnin vaivattomuus ja helppous palvelutilanteessa kasvattaa asiakasuskollisuutta, toisin kuin asiakkaan ilahduttaminen. Tästä johtuen toiminnan kehittämisessä tuleekin heidän mukaan kiinnittää enemmän huomiota niiden esteiden poistamiseen, jotka heikentävät asioinnin helppoutta yrityksen kanssa.