



# Kaskipuu Oy:n asiakaskokemuksen kehittäminen

Satu Snellman

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2022

Restonomi (ylempi AMK)  
Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

SNELLMAN SATU:

Kaskipuu Oy:n asiakaskokemuksen kehittäminen

Opinnäytetyö 65 sivua, joista liitteitä 8 sivua  
Toukokuu 2022

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli suomalainen ovia ja ikkunoita valmistava perheyritys Kaskipuu Oy. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa yrityksen pientalospaceeraus asiakassegmentin palvelupolku ja asiakaskokemuksen nykytila sekä selvittää mitä kehitettävää niissä on asiakkaan näkökulmasta. Tarkoituksena oli tarjota yritykselle ratkaisuja asiakaskokemuksen kehittämiseksi entisestään.

Työn lähestymistapana käytettiin palvelumuotoilua. Kehittämistyössä noudatettiin tuplatimanttiprosessimallia ja toteutettiin sen tutki-, määrittele-, kehitä- sekä toteuta-vaiheet. Tutki- ja määrittele-vaiheissa hankittiin ymmärrystä tutkittavasta aiheesta haastatteleamalla kohdeyrityksen henkilökuntaa sekä toteuttamalla asiakkaille kyselytutkimus. Saatua tietoa analysoitiin ja jäsenneltiin samankaltaisuuskaavion avulla. Kehitä- ja toteuta-vaiheissa etsittiin ratkaisuja tutkimuksessa esiin nousseisiin kehityskohtiin. Asiakkaiden toimintaa, ajatuksia ja tunteita selkeytettiin vaiheistamalla asiakkaan polku. Ratkaisuja kehityskohtiin ideointiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa ja ideoinnin pohjalta luotiin Service Blueprint, jossa kuvattiin kuluttaja-asiakkaan asiakaspolku suhteessa Kaskipuun prosesseihin kehitysehdotuksineen.

Tutkimuksessa palvelupolun varrelta nousi esiin erityisesti kaksi kehityskohtaa, joissa asiakkaat kokivat tulevansa unohdetuiksi; vaihe, jossa asiakas odottaa tilaamiensa tuotteiden toimitusta sekä remontin jälkeinen vaihe. Näihin kohtiin kehitettiin ratkaisuksi asiakastiedotus sähköpostilla sekä jälkimarkkinoinnin toimenpiteet; myyjän yhteydenotto asiakkaaseen ovi- ja/tai ikkunaremontin jälkeen sekä suosittelujen kysyminen asiakkaalta.

Opinnäytetyö antoi Kaskipuu Oy:lle pohjan, jonka avulla yrityksen on mahdollista kehittää pientalospaceeraus asiakassegmentin asiakaskokemusta. Yrityksen kannattaa miettiä asiakaskokemuksen johtamisen viemistä osaksi yrityksen strategiaa. Sillä varmistettaisiin, että asiakaskokemus on osa jokapäiväistä toimintaa. Sen avulla myös prosessit saataisiin yhtenäistettyä ja varmistettua, että koko asiakaspolku ja kaikki sen kosketuspisteet toteuttavat strategisesti määriteltyä tavoiteltavaa asiakaskokemusta.

---

Asiasanat: asiakaskokemus, palvelumuotoilu, palvelupolku

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master of Hospitality Management

SNELLMAN SATU:  
Developing Customer Experience of Kaskipuu Oy

Master's thesis 65 pages, appendices 8 pages  
May 2022

---

This thesis was commissioned by the Finnish door and window manufacturer Kaskipuu Oy. The purpose of this thesis was to collect information about the possible gaps on the customer journey of consumer segment. The aim of this thesis was to develop the consumer segment's customer experience of Kaskipuu Oy.

This study was carried out as a service design project and conducted by using its Double Diamond process model. The data were collected by interviewing Kaskipuu's personnel and conducting a questionnaire for customers. The data were analyzed using an affinity diagram. The results suggested that customers were dismissed in two different phases on the customer journey.

As a result, a Service Blueprint was created to solve the issues on the customer journey. This Service Blueprint is a ground for developing the customer experience of Kaskipuu Oy's consumer segment. Furthermore, by taking the customer experience management as a part of the company's strategy, the strategic goals on the customer journey could be combined and a holistic customer experience would be possible to achieve.

---

Key words: customer experience, service design, customer journey

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	MENESTYSTEKIJÄNÄ ASIAKASKOKEMUS .....	7
	2.1 Asiakaskokemuksen ominaispiirteet .....	7
	2.2 Miten asiakaskokemus muodostuu .....	8
	2.3 Menestyminen asiakkaan aikakaudella .....	13
	2.4 Asiakaskokemuksen johtaminen .....	14
	2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	18
3	JÄLKIMARKKINOINTI .....	21
	3.1 Asiakassuosittelu .....	21
	3.2 Reklamaatio on mahdollisuus kehittää asiakastyytyväisyyttä .....	22
4	ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINOIN .....	26
	4.1 Palvelu ja sen merkitys .....	26
	4.2 Palvelumuotoilun potentiaali .....	27
	4.3 Palvelumuotoiluprosessi ja menetelmät .....	28
	4.4 Työkalut asiakaskokemuksen operatiiviseen toteutukseen .....	30
5	PALVELUMUOTOILUPROSESSIN TOTEUTUS .....	33
	5.1 Toimeksiantajan esittely .....	33
	5.2 Kehittämistyön prosessi ja tulokset .....	34
	5.2.1 Tutki – tutkimusaineiston kerääminen .....	36
	5.2.2 Määrittele – kerätyn aineiston tulkinta .....	39
	5.2.3 Kehitä – ratkaisun ideointi .....	48
	5.2.4 Toimita – ratkaisun kuvaaminen .....	51
6	RATKAISUT ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISEKSI .....	54
	6.1 Asiakastiedottaminen sähköpostilla .....	54
	6.2 Jälkimarkkinointi osaksi prosessia .....	55
7	POHDINTA .....	58
	7.1 Johtopäätökset .....	58
	7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	62
	7.3 Jatkoimenpide-ehdotukset .....	64
	LÄHTEET .....	66
	LIITTEET .....	69
	Liite 1. Kyselytutkimus .....	69
	Liite 2. Haastattelurunko .....	76

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee Kaskipuu Oy:n asiakaskokemusta. Kaskipuu Oy on suomalainen ovia- ja ikkunoita valmistava perheyritys. Ajatus työhön lähti halusta kehittää palveluliiketoimintaa asiakasnäkökulmasta ja kiinnostuksesta palvelumuotoilua kohtaan. Kaskipuusta tuli työn toimeksiantaja, koska yrityksessä nähtiin tarve kartoittaa yrityksen pientalosaneeraus asiakassegmentin asiakaskokemusta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Kaskipuu Oy:n kuluttaja-asiakkaan asiakaspolku ja asiakaskokemuksen nykytila sekä selvittää, mitä kehitettävää näissä on asiakkaan näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää yrityksen ymmärrystä asiakaskokemuksesta ja tarjota ratkaisuja asiakaskokemuksen kehittämiseksi entisestään. Työssä pyrittiin löytämään vastaus kysymykseen: Mitä asioita parantamalla yhä useampi arvostelija saadaan käännettyä suosittelijaksi? Oleellista oli löytää syyt sen takaa, miksi joku on suosittelija ja joku toinen arvostelija.

Kaskipuun asiakkaat koostuvat useammasta eri asiakassegmentistä. Asiakassegmenttejä ovat talotehtaat, rakennusliikkeet, jälleenmyyjät, taloyhtiösaneeraus sekä pientalosaneeraus. Tarve kehitystyölle nähtiin pientalosaneerausliiketoiminnassa ja työ rajattiin koskemaan yrityksen kuluttaja-asiakkaita. Kaskipuu on myynyt kuluttaja-asiakkaille tuotteita ja palveluista vuodesta 2016 lähtien.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui asiakaskokemuksen, jälkimarkkinoinnin sekä palvelumuotoilun ympärille. Opinnäytetyössä käsiteltiin asiakaskokemuksen ominaispiirteitä, sen muodostumista sekä tekijöitä, jotka johtavat menestymiseen asiakkaan aikakaudella. Työssä paneuduttiin myös asiakaskokemuksen johtamiseen sekä mittaamiseen. Jälkimarkkinoinnin osalta työssä avattiin reklamaation mahdollisuuksia asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta sekä asiakassuosittelun merkitystä yrityksen liiketoiminnalle.

Teoreettinen viitekehys käsitteli myös asiakaskokemuksen kehittämistä palvelumuotoilun keinoin. Työssä määriteltiin palvelu ja sen merkitys ihmisille nykypäivänä. Palvelumuotoilun osalta käytiin läpi palvelumuotoiluprosessi tuplatimanttiprosessimallin avulla sekä palvelumuotoilussa yleisimmin käytettävät menetelmät ja asiakaskokemuksen kehittämisessä tarvittavat työkalut.

Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun menetelmin. Työssä hyödynnettiin palvelumuotoilussa paljon käytettyä tuplatimanttiprosessimallia, joka sovellettiin vastaamaan kehitystyön tarpeisiin. Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin Kaskipuun henkilökuntaa ja keskusteltiin työn tavoitteista. Kaskipuun henkilökunnan haastatteluilla saatiin tärkeää sisäistä tietoa yrityksen toiminnan nykytilasta. Tutkimuksen alkuun kuvattiin yrityksen kuluttaja-asiakkaan palvelupolku, jolla pyrittiin selkeyttämään ovi ja/tai ikkunaremontin prosessi asiakkaan näkökulmasta.

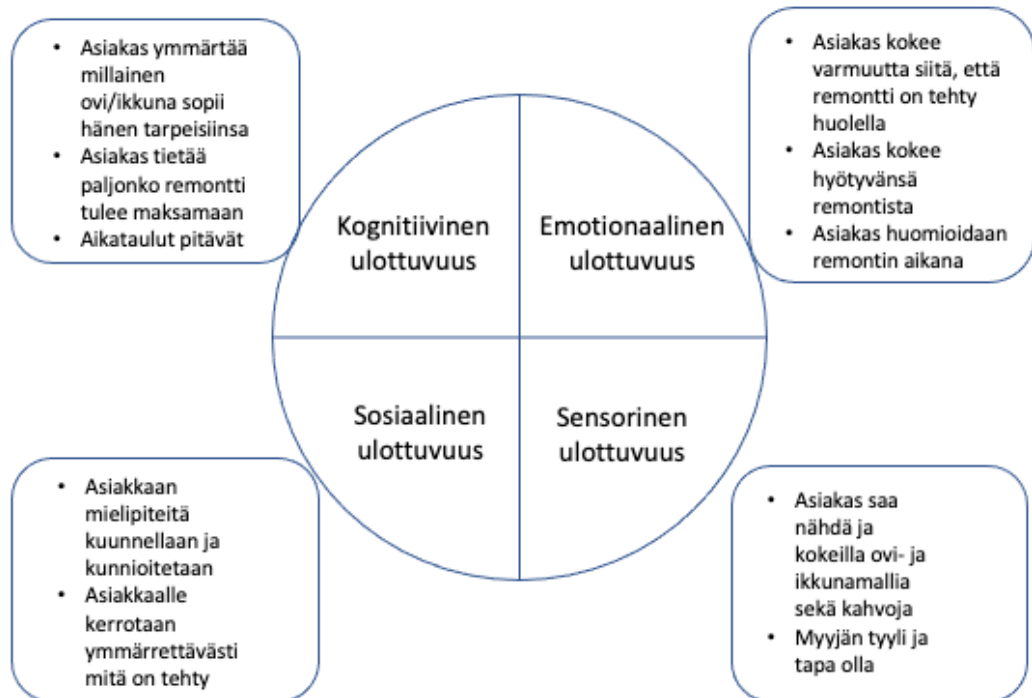
Henkilökunnan haastattelujen avulla nousivat esiin sisäisesti tiedossa olevat palvelupolun kitkakohdat. Palvelupolun varsinaiset haasteet asiakkaan näkökulmasta tarkentuivat vasta asiakkaille toteutetun kyselytutkimuksen avulla. Haastattelujen ja kyselytutkimuksen tulokset koottiin yhteen ja jäseneltiin samankaltaisuuskaavion avulla. Tämän jälkeen asiakaspolku vaiheistettiin, jotta asiakkaan tekemiset, tunteet ja ajatukset palvelupolun eri vaiheissa saatiin nostettua esiin. Asiakaspolun vaiheistus toimi pohjana kehittämideoille. Vaiheistuksen pohjalta luotiin ensimmäinen versio Service Blueprintista. Sen avulla kohdeyritykselle esiteltiin kehitysehdotuksia ja vahvistettiin ideoita yhdessä henkilökunnan kanssa toteutetussa ideointipalaverissa.

Ideointipalaverin avulla kehitysehdotuksista saatiin toteuttamiskelpoisia. Työn lopputuloksena syntyi Service Blueprint. Service Blueprintin avulla kuvattiin Kaskipuu Oy:n pientalosanerausasiakassegmentin asiakaspolku suhteessa yrityksen prosesseihin sekä kehitystyön avulla syntyneet ratkaisut asiakaskokemuksen parantamiseksi. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii asiakaskokemuksen johtamisen tuomista osaksi yrityksen strategiaa. Tämä opinnäytetyö voi toimia pohjana pienille muutoksille yrityksen prosesseissa, mutta strategian muuttaminen asiakaskeskeiseksi on matka ja vaatii syvällisempää tarkastelua myös yrityksen sisällä.

## 2 MENESTYSTEKIJÄNÄ ASIAKASKOKEMUS

### 2.1 Asiakaskokemuksen ominaispiirteet

Asiakaskokemuksen ominaispiirteitä ovat sen ajallinen luonne, kosketuspisteiden merkitys sekä moniulotteisuus. Asiakaskokemuksen ajallisella luonteella tarkoitetaan sitä, että se rakentuu ajan kuluessa, asiakkaan ja organisaation asiain edetessä. Asiakaskokemukseen vaikuttavat erilaiset asiakkaan ja organisaation vuorovaikutustilanteet, joita kutsutaan kosketuspisteiksi. Asiakaskokemuksen moniulotteisuus käsittää kognitiivisen, emotionaalisen, sosiaalisen ja sensorisen ulottuvuuden. Se, millaisia emootioita asiakas kokee asiakaspolun aikana, miten hän kokee muiden ihmisten kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen ja mitä asioita hän näkee, kuulee ja haistaa, on suuri merkitys. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78.) Kuviossa 1. on esitetty asiakaskokemuksen eri ulottuvuudet Kaskipuu Oy:n kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta.



KUVIO 1. Asiakaskokemuksen eri ulottuvuudet (Saarijärvi & Puustinen 2020, 83–84, muokattu)

Asiakaskokemus käsittää yrityksen tarjonnan kaikki näkökulmat asiakaspalvelun laadusta, mainontaan, pakkauksiin, tuotteisiin ja palveluihin sekä käytön helppouteen ja luotettavuuteen (Lemon & Verhoef 2016). Saarijärvi ja Puustinen (2020, 54) painottavat, että asiakaskokemusta tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon koko asiakaspolku eli vaihe ennen ostamista, itse ostaminen sekä ostamisen jälkeinen vaihe. He toteavat, että yritykset tarkastelevat tarjontaansa usein asiakkaan elämästä irrallisena. Asiakaskokemus on seurausta kuluttajan omista prosesseista, eikä sitä voida tutkia erillään hänen oman elämänsä kontekstista. Asiakaskokemusta tulee tarkastella siitä näkökulmasta, miten se suhteutuu asiakkaan omaan arkeen ja elämään. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 61.)

Asiakaskokemusta on tutkittu muun muassa organisaation sekä kuluttajan näkökulmasta. Kranzbühlerin, Kleijnen, Morganin ja Teerlingin (2018) mukaan organisaation näkökulma perustuu käsitykseen siitä, että yritykset voivat suunnitella ja siten määrittellä kuluttajan kokemuksen. Kuluttajanäkökulma taas keskittyy ymmärtämään kuluttajakäyttäytymistä ja selvittämään sen perustana olevia psykologisia prosesseja. Kuluttajanäkökulmasta yritys ei voi tuottaa itsessään arvoa tai määrittää kuinka kuluttajat mieltävät kokemuksensa. Kranzbühler ym. (2018) ovat todenneet, että organisaationäkökulma hyötyy suuresti, jos siihen yhdistetään kuluttajanäkökulma, ja katsotaan myös tekijöitä, jotka eivät ole yritysten kontrolloitavissa. (Kranzbühler ym. 2018, 440). Saarijärven ja Puustisen (2020, 56) mukaan organisaation on haasteellista johtaa asiakaskokemusta täysin määrällisenä, koska siihen vaikuttavat henkilökohtaiset merkitykset, jotka määräytyvät myös suhteessa muihin ihmisiin ja kulttuuriin.

## **2.2 Miten asiakaskokemus muodostuu**

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen voidaan sanoa koostuvan kolmesta isommasta kokonaisuudesta. Asiakaskokemuksen tunnistetuin osa on fyysisesti tapahtuva kohtaaminen, jossa asiakas ja yrityksen edustaja kohtaavat kasvotusten. Toinen kokonaisuus on digitaalisessa ympäristössä tai sosiaalisessa mediassa tapahtuva asiakaskohtaaminen, jossa asiakas käy itsenäisesti tutustumassa erilaisiin vaihtoehtoihin verkossa. Kolmas osa-alue on tiedostamaton tun-

nekokemus, jossa kaikki aiemmat olettamukset, näkemykset ja mielikuvat vaikuttavat brändikokemuksen syntymiseen. Näiden kolmen ulottuvuuden painoarvot vaihtelevat tuote- ja alakohtaisesti. (Ahvenainen ym. 2017, 34.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 63–65) kuvailevat asiakaskokemuksen muodostuvan usein hyvin monesta osakokemuksesta. Se on monen eri brändin, yrityksen, palvelun ja tuotteen yhteisesti muodostama kokemus. Osakokemuksia voivat olla esimerkiksi:

- Brändikokemus
- Kulutuskokemus
- Ostokokemus
- Palvelukokemus
- Hintakokemus
- Käyttökokemus
- Toimituskokemus
- Online- ja verkkokauppakokemus

Asiakkaille mieleen jäävät erityisesti kokemuksen huiput ja pohjat sekä alut ja loput. Organisaation on hyvä olla tietoinen asiakkaalle merkityksellisistä asiakaspolun vaiheista ja pyrkiä vahvistamaan niissä olevia emootioita. Asiakaskokemusten suunnittelussa on hyvä miettiä, voiko asiakaspolun varrelle rakentaa kohtia, joiden on tarkoitus olla jonkinlainen huipentuma. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 68–69.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 31) mukaan hyvät asiakaskokemukset parantavat elämää. Elämämme on monelta osin riippuvainen yhteiskunnan tarjoamista palveluista sekä yritysten valmistamista tuotteista ja palveluista. Se, miten nämä asiat kohtaavat tarpeitamme ja toiveitamme, vaikuttaa siihen, miltä meistä tuntuu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 31.) Wanin (2020) mukaan yritysten tulee miettiä, mitä tunteita kokemus ja eri kosketuspisteet herättävät asiakkaissa. Unohdettu, turhautunut tai petetty ovat tunteita, joita kukaan ei halua asiakkaan kokevan. Sen sijaan luottamus, turvallisuus ja huolenpito ovat hyviä esimerkkejä tunteista, joita halutaan välittää asiakkaille, jos toiveissa on saada lisää suosittelijoita. (Wan 2020.)

Kranzbühler ym. (2018) mukaan osa yrityksistä painottaa jokaisen kosketuspisteen personoinnin tärkeyttä, toiset taas samaistavat työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutuksen keinona personoinnille. Kranzbühlerin ym. (2018) mukaan työntekijän reaktiot voivat vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti siihen, kuinka asiakas kokee yrityksen kyseisessä kosketuspisteessä. Työntekijän sekä asiakkaan käytös ovat suuresti riippuvaisia toisistaan. Asiakkaiden tarpeiden korostaminen ja ennakointi nähdään olevan avain hyvään palvelukokemukseen. Toisaalta taas työntekijän emotionaaliset taidot nähdään oleellisena palvelukokemuksen muodostumiselle. Vaikuttaakseen asiakaskokemukseen positiivisesti yritysten tulee tehostaa työntekijöidensä tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä sekä luoda positiivinen työilmapiiri kouluttamalla työntekijöitään. (Kranzbühler ym. 2018, 441).

Löytänä & Korkiakoski (2014) painottavat, että jokainen asiakas muodostaa oman käsityksensä yrityksen palvelun laadusta omien aiempien kokemusten ja oman arvomaailmansa kautta. Jos yritys tuottaa täysin tasalaatuista palvelua kaikille asiakkaille, laatu vaihtelee suuresti, koska jokainen asiakas muodostaa oman kokemuksensa ja käsityksensä palvelun laadusta. Tästä syystä on tärkeää kehittää asiakaspalvelutehtävissä olevien työntekijöiden kykyä tunnistaa erilaisia asiakkaita ja pyrkiä muovaamaan palvelu mahdollisimman hyvin asiakkaan odotuksia vastaavaksi. Näin voidaan tähdätä lopulta odotusten ylittämiseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014).

Asiakaskokemus jaotellaan rakentuvaksi myös staattisella ja dynaamisella tasolla (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70). Nykyään painotetaan kokonaisvaltaisten ja dynaamisten kosketuspisteiden muotoilua koko asiakaspolun varrella, yrityksen kaikissa kanavissa, myös verkossa (Kranzbühler ym. 2018, 441). Dynaaminen asiakaskokemus pitää sisällään sen, miten asiakkaat kokevat yrityksen kosketuspisteiden ketjun. Asiakaskokemuksen dynaaminen luonne käsittää aiemmat kokemukset ja niiden vaikutuksen siihen, millaisena koemme uuden asiakaskokemuksen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70; Kranzbühler ym. 2018, 444). Dynaaminen asiakaskokemus kuvaa esimerkiksi sen, miten tyytyväisyys muokkautuu läpi asiakaspolun, miten negatiiviset kohtaamiset nähdään tai miten myöhästymiset tai viivästykset kosketuspisteiden aikana vaikuttavat asiakaskokemukseen. Aikaisessa vaiheessa tapahtuvia virheitä palvelussa ei pidetä niin vakavina

kuin saman asteiset virheet myöhemmässä vaiheessa. Vastaavasti aikaisilla ilahduttavilla hetkillä on suurempi postiviininen vaikutus asiakaskokemukseen kuin jälkimmäisillä. (Kranzbühler ym. 2018, 444).

Staattisella tasolla asiakaskokemusta tarkastellaan yksittäisenä ja itsenäisenä tapahtumana. Organisaatio keskittyy tarkasti rajatun yhden asiakaspolun aikana rakentuvaan asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70.) Staattinen asiakaskokemus keskittyy joko ympäristön vaikutukseen tai inhimillisiin tekijöihin. Esimerkiksi muiden ihmisten vaikutus asiakaskokemukseen on nostettu merkittäväksi tekijäksi. Asiakkaan seurattessa kuinka toisia asiakkaita kohdellaan tietyssä kosketuspisteessä, se voi vaikuttaa heidän omaan asenteeseensa ja käyttäytymiseensä. Eri osallistujien vaikutusta voi olla vaikea ennakoita ja kontrolloida niin, että palvelutapahtuma muodostuu sellaiseksi kuin asiakkaalle on luvattu. (Kranzbühler ym. 2018, 442–443; Lämsä & Uusitalo 2009, 18.)

Tänä päivänä asiakkaan ostoprosessi alkaa yhä useammassa tapauksessa itsenäisesti verkossa asiakkaan vertaillen vaihtoehtoja. Tämä tarkoittaa sitä, että ensimmäinen kohtaamispiste yrityksen tai brändin kanssa on hakukone, verkkosisältö tai sosiaalisen median profiili. Kohdatessamme asiakkaan kasvotusten hänellä on jo käsitys omista tarpeistaan ja tarjolla olevista vaihtoehdoista. (Ahvenainen ym. 2017, 36; 56–57.) Asiakas investoi aikaansa tavatakseen asiantuntijan tai tutustuakseen tuotteisiin. Kun asiakas kohdataan kasvotusten, on oltava valmis tarjoamaan aitoa arvoa asiakkaalle. Kohtaamisen tärkein työkalu on kyky tunnistaa asiakkaan tunnetilat ja tarpeet. Asiakkaita tulisi aina palvella yksilöllisesti ja jokaisen kohtaamisen lopputuleman pitäisi olla sellainen, jossa asiakas poistuu paikalta paremmassa tilanteessa kuin missä hän oli tullessaan tilanteeseen. (Ahvenainen ym. 2017, 56–57.)

Asiakaskokemus konkretisoituu kaikissa kosketuspisteissä sekä niiden yhteisvaikutuksena. Yhä useampi yritystä koskeva vuoropuhelu käydään yrityksen ulottumattomissa ja vuoropuhelun vaikutukset ovat entistä merkittävimpiä. (Löytänä & Korhikoski 2014). Ahvenainen (2017) toteaa, että yrityksissä asiakaskokemusta käsitellään monesti kunkin osaston erillisen kosketuspisteen kannalta. Kuitenkin, jotta kommunikaatio ja tiedonkulku eivät jää irralliseksi, asiakkaan matkaa tulee

käsitellä yhtenä kokonaisuutena. Kun ymmärtää asiakkaan matkan kokonaisuutena, tuntee asiakkaansa läpikotaisin sekä asiakaskokemuksen tuottamiseen vaikuttavat tekijät ja riskit sidosryhmineen ja alihankkijoineen. (Ahvenainen ym. 2017, 68, 74.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 92) mukaan asiakkaan odotukset määrittävät asiakaskokemusta. On hyvä muistaa, että asiakastarpeet ovat eri asia kuin asiakasodotukset. Asiakasodotukset kohdistuvat tiettyyn palveluntarjoajaan tai organisaatioon, asiakkaan tarpeet taas eivät. Jos meillä ei ole omakohtaista kokemusta, odotustaso muodostuu saatavilla olevasta informaatiosta, kuten läheisten suosittelusta, brändin luomasta turvallisuuden tunteesta sekä markkinointiviestinnän lupauksista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92–94.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 95) mukaan asiakasodotukset rakentuvat monista eri tekijöistä. Tekijät jaotellaan yleisiin sekä erityisiin odotuksiin. Yleisiä odotuksia muodostavat esimerkiksi markkinatilanne tai tietyn toimialan vakiintuneet käytännöt. Asiakkaat odottavat esimerkiksi, että yritykset vastaavat asiakkaiden kyselyihin myös sosiaalisessa mediassa, asiointi yrityksen verkkosivuilla on selkeää, vaivatonta ja nopeaa ja että reklamaatioihin reagoidaan. Erityiset odotukset taas syntyvät usein monen eri tekijän vaikutuksesta. Yrityksen markkinointiviestintä muokkaa odotuksiamme siitä, mitä voimme saada ostamalla yrityksen tuotteen tai palvelun, aiemmat kokemukset yrityksestä antavat olettaa millaista palvelua saamme jatkossa ja ystävien kertomukset vaikuttavat siihen, millaista hyötyä tietyistä tuotteista oletamme saavamme. Näiden lisäksi odotuksiamme muokkaavat toimialanormit. Organisaatiolla tuleekin olla ymmärrys siitä, millaisia yleisiä ja erityisiä odotuksia asiakkailta on ja mistä lähteistä ne muodostuvat, koska asiakasodotukset muodostavat jokapäiväiselle tekemiselle lähtökohtaisen tavoitetason. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95–100.) Kun tunnetaan odotusten taso, yrityksen voimavarat voidaan ottaa käyttöön tarkoituksenmukaisella tavalla (Lämsä & Uusitalo 2009, 54).

### 2.3 Menestyminen asiakkaan aikakaudella

Saarijärjen ja Puustisen (2020, 56) mukaan asiakaskokemuksen määrittämisen kriteerit ovat asiakkaille erilaiset. Menestyminen asiakkaan aikakaudella on kiinni yrityksen kyvystä luoda asiakkaalle arvokas kokemus. Tämä vaatii yritykseltä kokonaisvaltaista lähestymistä strategiassa, johtamisessa, kohtaamisissa, mittaamisessa sekä yrityskulttuurissa. Asiakkaan aikakautta leimaa myös mulle-kaikki-heti-nyt-ajattelu ja ne yritykset, jotka pystyvät yksinkertaistamaan toimintansa ja toimimaan nopeammin kuin asiakkaat odottavat, menestyvät muita paremmin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16–18.) Saarijärvi ja Puustinen (2020, 26) mainitsevat, että kokonaisvaltainen asiakaskokemus tuotteisiin ja palveluihin verrattuna on sellaista, mitä kilpailijoiden on vaikeampi kopioida ja siksi siihen ollaan valmiita investoimaan. Asiakaskokemukseen panostamalla varmistetaan, että koko asiakaspolku ja kaikki sen kosketuspisteet toteuttavat strategisesti määriteltäviä tavoiteltavaa asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26.)

Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 10) toteavat, että asiakkaat arvioivat jatkuvasti palvelun onnistumista eri kohtaamispisteissä kolmesta eri ulottuvuudesta: päästiinkö kohtaamispisteessä asetettuun tavoitteeseen, kuinka helposti tavoitteeseen päästiin sekä millaisia tunteita kohtaaminen herätti. (Ahvenainen ym. 2017, 10). Wan (2020) on todennut, että asiakaskokemus perustuu 80 prosenttisesti siihen, minkä tunteen tilanne herättää ja vain 20 prosenttisesti siihen, että ”homma hoituu”. Ihmiset eivät osta enää tuotetta tai palvelua, vaan asiakaskokemuksen. (Wan 2020.) Miettinen (2016, 22–25) toteaa, että ”palvelu voi tarjota ainutlaatuisen kilpailuedun silloin, kun sitä ei voida monistaa eikä tuottaa missään muualla maailmassa”. Arvon tuottaminen on siirtynyt liiketoiminnassa kokemukseen ja kokemuksiin luodaan palvelujen välityksellä. (Miettinen 2016, 22–25.)

Kohtaamisista asiakkaan ja yrityksen välillä puhutaan totuuden hetkinä. Totuuden hetkinä testataan yrityksen kykyä luoda asiakkaalle kokemus, joka muodostuu tunteista. Nämä hetket ovat saaneet vierelleen digitaalisia hetkiä, joissa yritys on enää mukana usein vain välillisesti. Kohtaamiset onkin ymmärrettävä kokonaisuus. Myös sillä, mitä asiakkaan tekevät ja tuntevat totuuden hetkien ulkopuolella on merkitystä. Vain ymmärtämällä kokonaisuus, saadaan aikaan toimintaa, jolla ylitetään asiakkaan odotukset systemaattisesti. (Löytänä & Korkiakoski 2014.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014) toteavat, että asiakkaan aikakaudella asiakkaat haluavat asioida yritysten kanssa omilla ehdoillaan. Yritysten on pystyttävä kommunikoimaan siellä missä asiakkaat ovat ja niillä keinoilla, joita asiakkaat käyttävät. Löytänen ja Korkiakosken (2014) mukaan yritysten on priorisoitava mihin kosketuspisteisiin he panostavat, koska kosketuspisteitä on valtava määrä. Kosketuspisteitä priorisoitaessa on tärkeä huomioida kosketuspisteen merkityksellisyys asiakkaan näkökulmasta. Kosketuspisteiden alut ja loput ovat yleensä ne, jotka asiakas muistaa parhaiten, joten niihin kannattaa panostaa. Menestyäkseen yritysten kannattaa miettiä, missä kosketuspisteissä sen on mahdollista toimia kilpailijoitaan paremmin.

## **2.4 Asiakaskokemuksen johtaminen**

Vahvan asiakaskokemuksen luomisesta on tullut johtava liikkeenjohdon päämäärä. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 54) toteavat, että asiakaskokemus on kova ja konkreettinen johtamisen väline. Asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen keskitytään yhä enemmän, koska asiakkaiden vuorovaikutus yritysten kanssa tapahtuu tänä päivänä lukemattomissa eri kosketuspisteissä, useissa eri kanavissa (Lemon & Verhoef 2016). Saarijärjen ja Puustisen (2020, 124) mukaan ”johdon tärkeimpiä tavoitteita on määritellä strategisesti kestävä asiakaskokemus ja valjastaa organisaation energia tämän asiakaskokemuksen toteuttamiseksi.” Kuitenkin ennen kuin organisaatio alkaa määritellä millaista asiakaskokemusta ja miten se sitä tavoittelee, tulee tunnistaa keskeisimmät asiakasryhmät eli kenelle asiakaskokemusta suunnitellaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 124).

Löytänen ja Korkiakosken (2014) mukaan kohderyhmä tarkoittaa panostuksia rajatumpaan joukkoon, joka pyritään saamaan suositteluun yritystä eteenpäin. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 125–126) toteavat, että organisaatiot joutuvat tekemään valintoja siitä millaisiin asiakastarpeisiin he keskittyvät, ketkä ovat tärkeimpiä asiakas- ja kohderyhmiä ja missä on riittävän suuri markkinapotentiaali. Sitten, kun organisaatiolla on näkemys siitä, millaisia asiakkaita varten se on olemassa, se voi alkaa suunnitella millaista asiakaskokemusta se tavoittelee. Jos asiakasryhmien määrittely jää tekemättä, voidaan helposti joutua tilanteeseen,

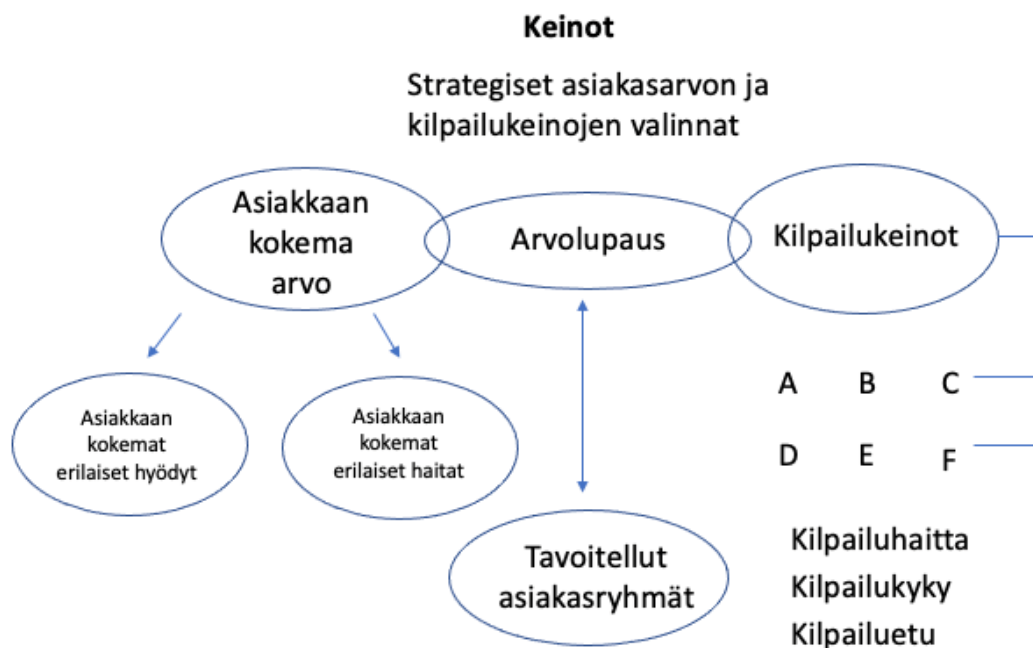
jossa ei olla kilpailukykyisiä oikein missään ja asiakaskokemus jää valjuksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125–126).

Löytänä & Korhonen (2014) toteavat, että kohderyhmät ovat avain systemaattiseen odotusten ylittämiseen. Saarijärven ja Puustisen (2020, 125) mukaan asiakaskokemus on aina asiakkaan omaan arvioon perustuva. Asiakaskokemukset muodostuvat hyvin erilaisin kriteerein. Erilaiset arvomaailmat, demografiset ja sosioekonomiset tekijät, elämänvaiheet ja muut mieltymykset vaikuttavat siihen, mitä joku pitää arvokkaana ja joku toinen taas ei.

Saarijärven ja Puustisen (2020, 135) mukaan asiakaskokemuksella on taipumus jäädä abstraktille tasolle ja etäiseksi strategisen suunnittelun valinnoista ja operatiivisen toteutuksen toiminnasta. Filenius (2015) toteaa, että jotta strategia saadaan vietyä käytäntöön, täytyy yrityksen johdossa ensin syntyä ymmärrys asiakaskokemuksen merkityksestä. Siksi on tärkeää, että johtaja osaa valita asiakaskokemuksen johtamisen kannalta keskeisimmät käsitteet ja ymmärtää niiden sisällön ja käsitteiden väliset suhteet. Johdolla pitää olla myös kyky viestiä syyseuraussuhteista koko organisaatiolle ja varmistaa, että koko organisaatiolla on yhteinen ja jaettu ymmärrys käsitteistä ja niiden välisistä suhteista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 135–136.)

Löytänä ja Korhonen (2014) toteavat, että asiakaskokemuksesta puhuttaessa puhutaan aina myös yrityskulttuurista. Kestävän muutokset täytyy lähteä henkilöstöstä ja työntekijöiden halusta palvella asiakasta paremmin. Koko organisaation täytyy ymmärtää mistä asiakaskokemuksessa on kysymys ja miksi yrityksen pitäisi muuttaa toimintaansa. Filenius (2015) painottaa, että on myös tärkeää löytää vastaus siihen, kuka yrityksessä vastaa asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemukseen liittyvät asiat tulee osallistaa yrityksen päätöksentekoon. Palaverissa on käytävä viikoittain läpi tärkeimmät mittarit ja varmistettava, että koko organisaatio osallistuu keskusteluun asiakaskokemuksesta. Johtoryhmässä tulee käsitellä myös asiakaskokemuksen hankkeiden edistyminen ja varmistaa niille koko organisaation tuki ja sitoutuminen.

Asiakaskokemuksen strategiseen suunnitteluun liittyy myös kuusi toisiaan täydentävää käsitettä: *asiakasarvo*, *arvolupaus*, *kilpailukeinot*, *kilpailuhaitta*, *kilpailukyky* ja *kilpailuetu* (Saarijärvi & Puustinen 2020, 135–136). Käsitteiden ja niiden välisten suhteiden ymmärrys on tärkeää asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun kannalta. Käsitteet ja niiden väliset suhteet on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet (Saarijärvi & Puustinen 2020, 137)

*Asiakasarvolla* tarkoitetaan asiakkaan kokemaa arvoa. Organisaatioiden perustehtävä on luoda asiakasarvoa. Tuotteita ja palveluita voidaan pitää vain välineellisinä asiakasarvon mahdollistajina. Tuote itsessään kantaa harvoin arvoa, joten yritysten pitäisi olla kiinnostuneita siitä, mistä arvo lopulta syntyy, eli asiakkaan prosesseista, asiakkaan arjessa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 139–140.) Löytänän ja Korkeakosken (2014) mukaan yrityksen toimintaa ohjaavat vahvemmin nykyisen liikevaihdon säilyttäminen ja lisämyynti kuin asiakas, jonka elämään se pyrki löytämään keinoja luoda uutta arvoa.

Löytänä ja Korkiakoski (2014) jaottelevat asiakkaalle luotavan arvon neljään tyyppiin; taloudellinen arvo, emotionaalinen arvo, toiminnallinen arvo sekä symbolinen arvo. Kaikki tuotteet ja palvelut mahdollistavat nämä arvon muodot. Löytänän

ja Korhosen (2014) mukaan emotionaalisia arvoja ei hyödynnetä usein tarpeeksi. He muistuttavat, että jos halutaan löytää uusia tapoja tuottaa arvoa asiakkaille, on innovoinnin oltava systemaattinen osa yrityksen toimintaa.

*Arvolupaus* kertoo siitä, millaista arvoa varten organisaatio on olemassa. Se luo myös asiakkaille odotuksia. Organisaatiolla täytyy olla ymmärrystä ja näkemystä siitä, millaisia markkinoiden asiakastarpeet ovat ja millaista kilpaileva tarjonta on, jotta se voi luoda toimivan arvolupauksen. Sen lisäksi organisaation tulee tietää omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Arvolupaus on sekä sisäinen että ulkoinen johtamisen väline. Ulkoisen johtamisen välineenä arvolupaus tarkoittaa sitä, että organisaatio viestii, millaista arvoa se asiakkailleen luo sekä millaisilla kilpailukeinoilla ja miten se eroaa kilpailijoiden tarjonnasta. Sisäisenä johtamisen välineenä se kertoo henkilöstölle, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee. Hyvä arvolupaus auttaa henkilöstöä priorisoimaan tekemisen painopisteitä ja havainnollistaa millaista arvoa organisaation on asiakkaille mahdollistamassa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 147–148.)

*Kilpailukeinot* ovat toimialojen vakiintuneita tapoja kilpailla, mutta vain välineitä, joilla voidaan luoda asiakkaalle tavoiteltavaa arvoa. Kilpailukeinoja ovat esimerkiksi hinta, valikoima, brändi, laatu, toimitusaika ja asiakaspalvelu. Kilpailukeinot ovat aina suhteessa markkinatarjontaan ja siksi niistä päätettäessä pitää olla selkeä ymmärrys markkinoilla olevasta muusta tarjonnasta. Asiakas arvioi yrityksen tarjoamaa suhteessa muuhun tarjontaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 153–154.)

Yrityksen kilpailukeinovalinnat voivat tuottaa sille *kilpailuhaittaa, kilpailukykyä ja kilpailuetua*. Kilpailuhaitta muodostuu niistä tekijöistä, jotka eivät ole kilpailun edellyttämällä tasolla, esimerkiksi jatkuvasti asiakasodotukset alittavasta asiakaspalvelusta. Kilpailukykytekijät ovat niitä tekijöitä, jotka ovat kilpailun edellyttämällä tasolla, mutta eivät luo kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Kilpailukykytekijöillä pysytään kilpailussa mukana, mutta niillä ei vielä voiteta kilpailua. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 155–156.)

*Kilpailuetu* tarkoittaa niitä tekijöitä, joilla organisaatio erilaistuu asiakkaiden näkökulmasta myönteisellä tavalla. Kilpailuetu on syy siihen, miksi asiakas valitsee

juuri kyseisen tuotteen tai palvelun. Kilpailuedut ovat nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä useasti väliaikaisia. Pysyvät kilpailuedut ovat vaikeasti kopiaitavissa tai korvattavissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 156.)

## 2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Kuten Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 23) toteavat, yritykset eroavat toisistaan hyvin paljon kosketuspisteiden suhteen. Tästä johtuen kaikki mittarit eivät sovi kaikille yrityksille. Mittaaminen voittaa aina kuitenkin ”mutun”. (Ahvenainen ym. 2017, 23.) Mittareiden kautta saadaan tietoa johdettavista syy-seuraussuhteista. Oleellista on, että mittaamisella saadaan niin luotettavaa tietoa, että yritys uskaltaa tehdä liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä päätöksiä saadun tiedon pohjalta. (Löytänä & Korkiakoski 2014; Saarijärvi & Puustinen 2020, 231.) Mittareilla myös osoitetaan organisaatiolle, mikä on merkityksellistä. Ensimmäinen askel mittariston rakentamisessa on varmistaa, että organisaatiolla on ymmärrys siitä, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. Se määrittää käytettävien mittareiden valintaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231, 239.)

Organisaatiot pyrkivät usein yksinkertaistamaan asiakaskokemuksen mittaamista ja tiivistämään asiakaskokemuksen yhteen mittariin tai lukuun. Asiakaskokemus muodostuu useista eri kosketuspisteistä ja luonnollisesti kaikkia kosketuspisteitä ei voi mitata. Saarijärven ja Puustisen (2020, 232) mukaan oleellisinta on tunnistaa asiakastytyväisyyden sekä kasvun ja kannattavuuden kannalta tärkeimmät kosketuspisteet ja kytkeä oikeat mittarit näihin kohtiin. Filenius (2015) taas painottaa, että on varmistettava, että asiakastytyväisyyttä tutkitaan jokaisessa kosketuspisteessä, koska yritykset eivät aina tiedä, mitä asiakkaat ajattelevat ja kokevat käyttäessään yrityksen tuotteita ja palveluita. (Filenius 2015). Saarijärven ja Puustisen (2020, 232) mukaan mittareiden tulee myös motivoida työntekijöitä. Keskeiset mittarit sidotaankin usein organisaation kannustin- tai palkitsemisjärjestelmiin, mikä konkretisoi asian tärkeyttä myös työntekijöille. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 232.)

Perinteiset asiakastytyväisyys- ja suosittelumittaukset kertovat millaisia vaikutuksia tietynlaisella asiakaskokemuksella on asiakkaiden käyttäytymiseen jatkossa. Ne eivät kuitenkaan kerro, miksi näin on. Kun asiakastytyväisyysmittariin lisätään informaatioita esimerkiksi koetusta palvelun laadukkuudesta tai rekla- maatioiden lukumäärästä, saadaan parempi tilannekuva. Tällaiset mittarit mittaa- vat *millainen* asiakaskokemus oli. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 234.) Ahvenai- nen ym. (2017, 30) ehdottavat, että yritykset alkaisivat mitata myös jotain, joka tuo todellista arvoa asiakkaalle. Näitä ovat esimerkiksi hymyt hyvän palvelun an- sioista tai tunnejäljet, jotka saavat asiakkaan esittämään kiitoksen tai kehumaan positiivista kokemusta. (Ahvenainen ym. 2017, 30–32.)

Löytänän ja Korkiakosken (2014) mukaan asiakaskokemusta kannattaa mitata kolmella tasolla:

- 1) asiakassuhdetasolla
- 2) ostopolun eri vaiheissa
- 3) avainkohtaamisissa

*Asiakassuhdetason* mittaamisella pyritään ymmärtämään asiakkaan kokemusta yrityksestä kokonaisvaltaisesti. Se mittaa epäsuorasti asiakaskohtaamisten en- nustamista. Ostopolun ja avainkohtaamisten mittaaminen ovat suoria asiakasko- kemuksen mittareita. Asiakkaan *ostopolun* mittaaminen tarkoittaa kokonai- suutta, jossa mitataan tunnistettuja asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä. Tällä mittaamisella voidaan tunnistaa niitä kohtaamisia, joissa on eniten kehitet- tävää tai joissa yritys on onnistunut erityisen hyvin. *Avainkohtaamisten* mittaami- sessa tulee varmistaa, että mitataan erityisen tarkasti niitä kohtaamisia, jota ovat asiakkaisen odotusten ylittymisen kannalta erityisen oleellisia. (Löytänä & Kor- kiakoski 2014.)

Net Promoter Score (NPS) on suositteluhaluuden mittari. Se kertoo, kuinka suuri prosentti asiakkaista on valmis suosittelemaan yritystä muille. Asiakkaat ar- vottavat yrityksen asteikolla 1–10. Net Promoter Score lasketaan vähentämällä suosittelijoiden suhteellisesta osuudesta kriittisesti suhtautuvien suhteellinen osuus, yhtälön (1) mukaisesti. Lopullinen luku voi sijoittua mihin tahansa -100 - +100 välillä. Suosittelijoita ovat arvon 9–10 antaneet, neutraaleja arvon 7–8 an- taneet ja arvostelijoita arvon 0–6 antaneet. (Ahvenainen ym. 2017, 25–26.)

(1)

$$\frac{\text{Suosittelijat - Arvostelijat}}{(\text{Vastaajien määrä}) \times 100} = \text{NPS}$$

NPS-tutkimus on käytössä monessa yrityksessä määriteltäessä asiakkaiden käyttäytymistä. NPS-tutkimusta ja sen avulla saatua dataa on kuitenkin kritisoitu datan rajoitetusta käytettävyydestä päätöksenteossa (Hodgkinson, Jackson & West 2019.) Alkuperäisen idean mukaan riittäisi, että vastaajilta kysyttäisiin heidän halukkuuttaan suositella yritystä tai tuotetta asteikolla 0–10. Se ei kuitenkaan anna riittävästi tietoa esimerkiksi, miten organisaatio on onnistunut tietyissä asiakaspolun kosketuspisteissä tai asiakaskokemuksen erilaisissa ulottuvuuksissa. NPS-kysymysten rinnalla on hyvä kysyä miksi vastaajat antavat tietyn NPS-arvon. (Löytänä & Korkiakoski 2014.)

Customer Effort Score (CES) -mittarilla voidaan mitata, kuinka paljon vaivannäköä asiakkaalta vaaditaan tietyn asiointitapahtuman tai -kanavan parissa. (Ahvenainen ym. 2017, 24–27.) Customer Effort Score -malli perustuu ajatukseen, että asiakkaiden elämän helpottaminen on oleellisempaa kuin asiakkaiden ilahduttaminen. Mitä vähemmän asiakkaan tarvitsee tehdä, sen parempi. Mittaria tärkeämpää on kuitenkin se, mihin tulokset johtavat. Mittaristo tulee kytkeä yrityksen johtamiseen ja kannustinmekanismeihin, jotta sillä saadaan tuloksia. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 3.)

Mittaamisessa tärkeä tekijä on myös oikea ajoitus. Löytänen & Korkiakosken mukaan (2014) mittaaminen tulisi tehdä riittävän pian kohtaamisen jälkeen, jotta asiakas muistaa kohtaamisen ja sen herättämät tunteet. Joitakin kohtaamisia taas ei pidä kysyä liian pian, koska kohtaamisen todellinen vaikutus ei ole vielä nähtävissä. (Löytänä & Korkiakoski 2014.) Yleistä on, että asiakaskokemusmittareihin vastaaminen koetaan vaivalloiseksi. Asiakkaat saattavat lykätä tyytyväisyys- ja palautekyselyihin vastaamista sopivampaan aikaan, jota ei lopulta tule. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 249.)

### 3 JÄLKIMARKKINOINTI

#### 3.1 Asiakassuosittelu

Asiakassuosittelulla (WOM – *word-of-mouth*) viitataan siihen, miten ja kenelle asiakas puhuu omasta kokemuksestaan. Asiakassuosittelu on tärkeää, koska sen avulla organisaation on mahdollista luoda muille asiakkaille ilmaiseksi tietoisuutta ja odotuksia tuotteistaan ja palveluistaan. Tieto suosittelusta tai arvostelusta tulisi viedä myös osaksi asiakastietoa. Ilman asiakastietoa ei asiakaskohdattaisia virheitä voida korjata eikä suosittelijoita palkita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 246–248.)

Suosittelun taustalla on kokonaisvaltainen asiakaskokemus. Yritysten pitäisi keskittyä asiakkaidensa ilahduttamiseen ja kasvun hakemiseen heidän kauttaan. Suosittelu voidaan valjastaa osaksi yrityksen kasvua ja menestystä. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 2.) Asiakaskokemuksen todellinen arvo määritetään asiakkaan arvioidessa koko prosessin sujuvuutta ja kertomalla kokemuksestaan ystävälleen (Ahvenainen ym. 2017, 10).

Tänä päivänä sosiaaliseen mediaan tuotettu sisältö, kuten asiakkaiden arvioit, kuvat ja tykkäykset, ovat tärkeä osa yrityksen mittaristoa. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 246.) Elämme uudenaikaisessa sosiaalisessa maailmassa, jossa on tarjolla sekä henkilökohtaisia että julkisia jakelukanavia. Kaikki mitä yritys tekee tai jättää tekemättä tuotteeseen, palveluun tai toimintaansa liittyen on helppo jakaa hetkessä ympärimaailman. Kuten Tuulaniemi (2011) toteaa, tärkeintä markkinointia tulevaisuudessa on suosittelu kasvotusten tai julkaisu sosiaalisessa mediassa. Hyvästä asiakaskokemuksesta halutaan kertoa ja se halutaan jakaa muiden kanssa. (Tuulaniemi 2011.) Parhaimpia asiakkailta saatuja arvioita kannattaakin linkittää esimerkiksi tuotetietojen yhteyteen, koska ostajat luottavat ventovieraidenkin mielipiteeseen enemmän kuin brändin tuottamaan markkinointiviestiin (Filenius 2015).

Duboin, Bonezzin ja De Angelisin (2016) mukaan kuluttajat kertovat läheisilleen helpommin negatiivisista kokemuksista kuin tuntemattomille. Tuntemattomille

taas jaetaan helpommin positiiviset kokemukset. Kuluttajat jakavat myös herkemmin positiivisia kokemuksia kertoessaan omista kokemuksistaan ja negatiivia kertoessaan muiden kokemuksista. Monesti muiden mielipiteet koetaan voimakkaammin kuin omat näkemykset. (Duboi ym. 2016.) Mielenkiintoista on, että kuluttajien jakamalla neutraaleilla ja negatiivisilla kokemuksilla on yleensä suurempi vaikutus kuin positiivisilla kokemuksilla. Tämä johtuu usein siitä, että negatiiviset kokemukset koetaan mielenkiintoisempina. Varoittamalla toisia mahdollisista seurauksista tietyn tuotteen tai palvelun käyttöön liittyen, suojelemme myös sosiaalisia suhteitamme ja mainettamme toisten silmissä. Jaetut kokemukset negatiivisista kokemuksista vaikuttavat eniten ostoaiomuksiin. Positiiviset kokemukset taas vaikuttavat eniten siihen, käyttääkö kuluttaja palvelua tai tuotetta jatkossa. (Baker, Donthu & Kumar 2016.)

Bakerin ym. (2016) mukaan kokemusten jakamisella kasvotusten on todettu olevan suurempi vaikutus kuluttajien käytökseen kuin verkossa jaettavilla kokemuksilla. Tämä johtuu siitä, että kasvotusten käytävät keskustelut sisältävät täsmällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Kuitenkin mielenkiintoisimmista brändeistä puhutaan verkossa enemmän kuin kasvotusten.

### **3.2 Reklamaatio on mahdollisuus kehittää asiakastyytyväisyyttä**

Yritykset pyrkivät tuotteillaan ja palveluillaan tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet. Kuitenkin erityisesti reklamaatio- ja muissa ongelmatilanteissa se, kuinka asiakkaisiin suhtaudutaan ihmisinä, määrittää ison osan asiakaskokemusta. Asiakastarpeiden lisäksi organisaatioiden onkin muistettava myös ihmisen tarpeet, joita ovat mm. tarve tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti, tarve hyvään itsetuntoon ja tarve pystyä vaikuttamaan omaan hyvinvointiin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 113.)

Reklamaatiotilanteissa käsitellään ikäviä asioita, kuten virheitä, unohduksia, väärinkäsityksiä, pettymyksiä ja laiminlyöntejä. Kuten Saarijärvi ja Puustinen (2020, 113) toteavat, ”asiakkaan tekemä reklamaatio on viesti siitä, että todellisen asiakaskokemuksen ja asiakkaan odotusten välillä on ollut iso ero.” Reklamaatio täy-

tyy käsitellä palautteena ja on muistettava, että reklamaatiotilanteet ovat asiakaspalvelutilanteita. Mahdollinen, tahaton virhe on korjattava mahdollisimman nopeasti. Kun hankalatkin tilanteet hoidetaan asiallisesti, asiakassuhde voi jopa lujittua. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016; Saarijärvi & Puustinen 2020, 113.)

Löytänän ja Korkiakosken (2014) mukaan, poikkeustilanteilla tarkoitetaan asiakkaan odotusten alittamista ja alittumista eli hetkeä, jolloin asiakas pettyy yritykseen. Monesti poikkeustilanteiksi mielletään vain ne tilanteet, jolloin asiakas reklamoi tai valittaa. Totuus on kuitenkin, että vain murto-osa asiakkaista kertoo poikkeustilanteesta yritykselle. Yritysten tulisivat keskittyä enemmän poikkeustilanteiden tunnistamiseen ja ennakointiin. Tänä päivänä tulee myös ottaa huomioon, että kuluttajat keskustelevat reklamaatioista muun muassa sosiaalisessa mediassa. Poikkeustilanteet kannattaakin ratkaista siinä kanavassa, missä ne käyvät ilmi. (Löytänä & Korkiakoski 2014; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.) Löytänän ja Korkiakosken (2014) mukaan tyypillisimpiä syitä epäonnistua poikkeustilanteiden hoidossa ovat:

- Yritykset eivät huomaa valtaosaa poikkeustilanteista
- Poikkeustilanteiden aliarvioiminen
- Väärä näkökulma

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 113) painottavat, että asiakaskokemus rakentuu myös reklamaation aikana ja sen jälkeen. Siksi reklamaatioiden mahdollisuudet pitäisi osata nähdä. Reklamaatio voi opettaa paljon siitä, miten asiakaskokemusta tulisi parantaa. Reklamaatio sisältää paljon informaatiota ja sitä kannattaa vielä syventää haastatteleamalla reklamaation tehnyttä asiakasta. Näin voidaan aidosti ymmärtää tyytymättömyyden syyt. Jos reklamaatio osataan hoitaa hyvin eli siihen reagoidaan nopeasti, asia korjataan, pahoitellaan aidosti sekä asia hyvitetään ja korvataan, asiakastyytyväisyys on mahdollista nostaa korkeammalle tasolle kuin mitä se oli ennen reklamaatiota. Kuten Saarijärvi ja Puustinen (2020, 116) toteavat, aina ei tarvitse odottaa asiakkaan reklamaatiota tai valitusta. Henkilökunnan tunnistaessa itse, etteivät asiat ole menneet tavoitteen mukaisesti, proaktiivinen toiminta voi auttaa saavuttamaan erittäin hyviä tuloksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 116). Löytänä ja Korkiakoski (2014) ovat listanneet viisi konkreettista neuvoa poikkeustilanteiden hoitamiseen:

1. Poikkeustilanteissa jokainen asiakas on yhtä arvokas
2. Nopeus ratkaisee
3. Varmista onnistuminen asiakkaalta
4. Osallista asiakas hyvityksen määrittelyyn
5. Hallitse, hyväksy, fokusoi ja ratkaise (CARP = *Control, Acknowledge, Refocus, Problem solving*)

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2016) mukaan asiakaspalvelu on usein reaktiivista toimintaa asiakkaan äkäiseen palautteeseen. Asiakkaan ei tulisi joutua odottamaan myyjän kontaktia. Rajamäki (2017) toteaa, että asiakkaan yhteydenottoon nopea vastaaminen on tärkeämpää kuin asian välitön selvittäminen. Jos virheen selvittäminen vaatii aikaa, asiakkaalle kannattaa lähettää alustava vastaus. Näin asiakas tietää, että hänen reklamaationsa on tullut perille ja että asiaan palataan mahdollisimman pian. Vastauksesta reklamaatioon tulee välittyä viesti, että asiakas ja hänen asiansa on tärkeä ja, että reklamaation selvittämiseen on paneuduttu. Reklamaatio vaatii asiakkaalta ylimääräistä vaivannäköä, joten palautteesta on tärkeä muistaa kiittää. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.) Kranzbülerin (2018, 444) mukaan aikaisessa vaiheessa tapahtuvia virheitä palvelussa ei pidetä niin vakavina kuin saman asteiset virheet myöhemmässä vaiheessa. Vastaavasti aikaisilla ilahduttavilla hetkillä on suurempi positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen kuin jälkimmäisillä.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 114–115) ovat listanneet asioita, joita organisaatioiden tulee muistaa minimoidakseen huonojen asiakaskokemusten syntyminen ja hallitakseen niistä aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia:

- Ennakoi mahdollisia huonojen asiakaskokemusten lähteitä.
- Varmista, että asiakaspalvelussa on riittävän suora yhteys johtoon.
- Luo kulttuuri, joka kannustaa nostamaan asiakaskokemuksen epäkohtia esiin.
- Varmista, että heikosti alkaneisiin asiakaskokemuksiin pystytään puuttamaan ajoissa.
- Rekrytoi oikeita, palveluhenkisiä henkilöitä asiakaspalvelutehtäviin.
- Kouluta asiakaspalveluhenkilöstöä kohtaamaan reklamaatiotilanteita.

- Valtuuta ja vastuuta asiakasrajapinnassa toimivia työntekijöitä korjaamaan ja kompensoimaan huonoja asiakaskokemuksia.
- Tarvittaessa varmista, että asiakkaan kokemat itsetunto, oikeudenmukaisuus ja kontrolli on palautettu.
- Ole herkkä kulttuurien välisille eroille asiakaskokemusta luotaessa.

## 4 ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINOIN

### 4.1 Palvelu ja sen merkitys

Palvelun määrittely on haastavaa, koska palveluja on hyvin monenlaisia. Palvelu on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutusprosessi. Sitä ei ole olemassa, jos asiakas ei ole siinä läsnä ja kuluta sitä. Palvelun ominaispiirteitä ovat aineettomuus, heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samankaltaisuus sekä ainutkertaisuus. Nämä piirteet asettavat erityisiä vaatimuksia palvelun tuottamiselle. Palvelu on toiminto ja sitä on mahdotonta nähdä, maistaa, koskettaa tai kokeilla ennen ostoa. Sen tuottamiseen osallistuu useita ihmisiä ja jokainen palvelu on ainutlaatuinen. Koska palvelu tuotetaan samanaikaisesti kuin se kulutetaan, ne on tuotettava yksilöllisesti. Palvelu on myös ainutkertainen ja katoaa kuluttamisen jälkeen. (Lämsä & Uusitalo 2009, 17–19; Miettinen 2016, 50.)

Suomessa palvelujen osuus bruttokansantuotteesta kasvaa jatkuvasti. Elämme palveluiden maailmassa ja ihmiset etsivät ja ostavat elämäänsä helpottavia ratkaisuja. Parhaat palvelut vastaavat ihmisten todellisiin tarpeisiin. (Tuulaniemi 2011.) Palveluilla on keskeinen merkitys jokaisen ihmisen toiminnassa ja yhä suurempi osuus kuluttamistamme tuotteita on tänä päivänä palveluja. Teknologia edistää parempien palvelujen kehittämistä. Sen avulla voidaan edistää muun muassa tiedonkulkua organisaatioiden sisällä ja niiden välillä sekä myös organisaation ja asiakkaiden välillä. (Lämsä & Uusitalo 2009, 7–9.)

Lämsä ja Uusitalo (2009, 10) toteavat, että palvelujen laatuun on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota. Laadun määrittely on siirtynyt teknisestä laadusta ja tuotantovirheiden minimoinnista asiakaskeskeisempään suuntaan. Asiakastiedon keruu, markkinatutkimukset ja asiakastyytyväisyys ovat nousseet kiinnostuksen kohteiksi. (Lämsä & Uusitalo 2009, 10.)

## 4.2 Palvelumuotoilun potentiaali

Palvelumuotoilu esiteltiin ensimmäisen kerran akateemisessa muotoilu- ja tutkimuskoulutuksessa Kölnin ammattikorkeakoulussa 1990-luvun alussa (Mager 2009, 32). Palveluiden määrän lisääntymisellä on ollut suuri merkitys palvelumuotoilun kysynnän kasvussa. Palvelut ovat kasvaneet suurimmaksi talouden toimialaksi länsimaissa. Sen lisäksi, että yritykset keskittyvät siihen, mitä niiden pitäisi tehdä luodakseen haluttavia palveluita, tulisi asiakaskeskeisen ajattelun myötä keskittyä siihen, millaisia tavoitteita asiakkaat haluavat palveluilla saavuttaa. Selviytyminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää yrityksiltä ketteryyttä ja kokeilukulttuuria sekä luovuutta, ja intuitiivista ajattelua. Palvelumuotoilun avulla organisaatioihin voidaan tuoda tarvittua ketteryyttä ja pysyä mukana nopeassa toimintaympäristön muutoksessa. (Koivisto, Säynäkangas & Forsberg 2019, 17–28; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 73.)

Palvelumuotoilun avulla voidaan luoda uusia tai parantaa olemassa olevia palveluja, tekemällä niistä käyttökelpoisempia, asiakkaille haluttavampia, tehokkaampia sekä tuottoisampia (Moritz 2005). Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää palvelua käyttäjälähtöisesti siten, että palvelu vastaa sekä asiakkaan tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Palvelumuotoilussa pyritään yhdistämään asiakas- ja liiketoimintanäkökulmat. Suunnittelutyö ilman yhteyttä liiketoiminnan tavoitteisiin on turhaa, mutta myöskään kunnianhimoiset liiketoiminnan tavoitteet ilman asiakasnäkökulmaa eivät ole järkeviä. (Tuulaniemi 2011.)

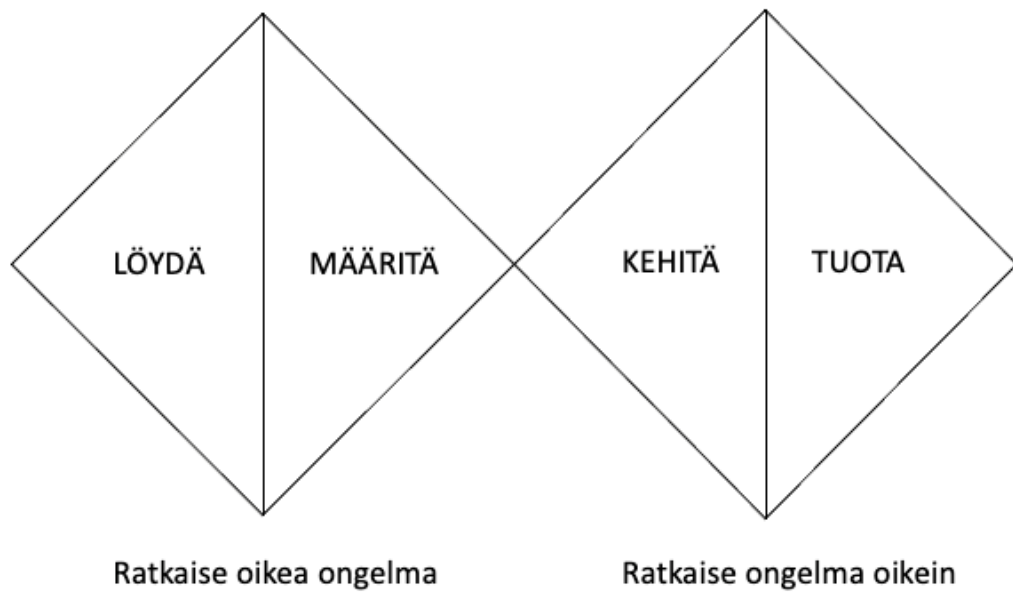
Palvelumuotoilua voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen kaikilla tasoilla: yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristössä ja asiakaskontakteissa. Se tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja. Ne tuovat palvelun käyttäjän keskiöön ja niiden avulla voi helposti testata ja konkretisoida palvelukonsepteja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71–73.) Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut liittyvät organisaation strategiseen suuntaamiseen, toiminnan kohdentamiseen asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittämiseen ja brändin ja asiakassuhteen syventämiseen sekä jo olemassa olevien tai uusien palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilun

avulla organisaatiossa voidaan havaita palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoida uusia palveluita ja kehittää jo olemassa olevia palveluita. (Tuulaniemi 2011.)

### **4.3 Palvelumuotoiluprosessi ja menetelmät**

Palvelumuotoilun tavoite on varmistaa, että palvelun liittymäkohdat ovat käytännöllisiä, käyttökelpoisia, asiakkaan näkökulmasta haluttavia sekä tarjoajan mielestä tehokkaita ja tuloksia tuottavia (Mager 2009, 34). Palvelumuotoiluun on olemassa runsaasti eri prosessimalleja. Niille kaikille on yhteistä monipuolinen tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi sekä erilaisten mallien luominen ja nopea testaus. Palvelumuotoilussa prosessin vaiheet toistuvat yleensä useaan kertaan ja nopeasti. Poiketen tavanmukaisesta suunnitteluprosessista, palvelumuotoilussa ideointivaiheeseen siirrytään vasta syvällisen asiakasymmärryksen hankinnan jälkeen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 74.)

Palvelumuotoilun prosessi esitetään usein tuplatimanttiprosessimallin avulla (kuvio 3.). Prosessi koostuu kahdesta timantista. Ensimmäinen timantti pitää sisälään ongelman tunnistamisen ja toinen timantti ratkaisun kehittämisen. (Koivisto, Säynäkangas & Forsberg 2019, 42.) British Design Councilin kehittämä tuplatimanttiprosessimalli sisältää myös periaatteet, menetelmät sekä työskentelykulttuurin, joiden avulla voidaan saavuttaa pitkäkestoisia muutoksia (Design Council 2015).



KUVIO 3. Tuplatimanttiprosessimalli

Palvelumuotoiluprosessi alkaa vaiheella, jossa kasvatetaan ymmärrystä valitusta aiheesta sen sijaan, että oletettaisiin sen olevan tietyllä lailla (Design Council 2015). Ensimmäisessä vaiheessa kerätään asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että yritys ymmärtää todellisuuden, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat sekä asiakkaan arvonmuodostuksen. (Tuulaniemi 2011.) Miettisen (2016, 50) mukaan ”palvelumuotoilussa pyritään tunnistamaan keskeisimmät erilaiset käyttäytymismallit ja tarpeet, jotka ohjaavat palvelun kuluttamista, jotta asiakaskokemus voidaan suunnitella eri asiakkaiden tarpeita vastaaviksi.” Ensimmäisessä vaiheessa kerätään myös tietoa palvelun tarjoajan liiketoiminnallisista tavoitteista (Koivisto, Säynäkagás & Forberd 2019, 44).

Seuraavassa vaiheessa analysoidaan ja tulkitaan kerättyä tietoa. Kerätty tieto auttaa tunnistamaan haasteet, ja tuloksena syntyy määritelty ongelma tai mahdollisuus, johon prosessin seuraavissa vaiheissa ideoidaan ratkaisua. Ensin ideoidaan ja visualisoidaan erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja viimeisessä vaiheessa rajataan ideoista sellaisia vaihtoehtoja, jotka vastaavat parhaiten asetettuihin tavoitteisiin. Vaihtoehtoja testataan asiakkailla, henkilökunnalla tai sidosryhmillä. Parhaiten toimivat ratkaisut otetaan jatkokehitykseen. Prosessi on iteratiivinen ja aikaisempiin vaiheisiin voidaan palata ja niitä voidaan toistaa, kunnes

vaiheessa on saavutettu toimiva lopputulos. (Koivisto, Säynäkagas & Forberd 2019, 44; Design Council 2015).

Palvelumuotoiluprosessiin pyritään osallistamaan mahdollisimman laaja joukko palveluun liittyviä tahoja (Tuulaniemi 2011). Yhteissuunnittelun prosessin avulla asiakas rakentaa yhdessä yrityksen kanssa palvelukokemuksen, joka sopii hänen tarpeisiinsa (Miettinen 2011, 25). Yhteiskehittäminen antaa myös henkilöstölle mahdollisuuden olla mukana määrittelemässä brändiä sekä ymmärtää valintojen perusteita, sitoutua palveluun sekä yrityksen brändiin ja olla mukana suunnittelemassa miten brändielementit näkyvät lopulta palvelutuokioissa ja kontaktipisteissä (Tuulaniemi 2011).

Palvelumuotoilun menetelmät ovat erityisesti palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen soveltuvia. Erilaisia menetelmiä on tarjolla hyvin paljon ja niitä kehitetään koko ajan lisää. Palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa hyödynnetään jokaisessa omia menetelmiään. (Tuulaniemi 2011.) *Löydä*-vaiheessa hyödynnetään asiakas- ja käyttäjätiedon keruun menetelmiä, jotka ovat pääsääntöisesti laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Niitä ovat muun muassa haastattelut ja kyselyt. (Tuulaniemi 2011.) *Määritä*-vaiheessa analysoidaan ja tulkitaan kerätty tieto. Menetelminä käytetään esimerkiksi samankaltaisuuskaaviota. Kerätyn tiedon pohjalta pitäisi syntyä ymmärrys, joka pyritään kiteyttämään esimerkiksi asiakasprofiileiksi, palvelupoluiksi tai suunnitteluvetureiksi. *Kehitä*-vaiheessa rakennetaan prototyyppisiä, visualisoidaan ideoita ja simuloidaan kokemuksia. Ratkaisuja voidaan yhteiskehittää erilaisissa työpajoissa. *Tuota*-vaiheen tavoitteena on tuottaa palvelusta idea tai konsepti ja tehdä päätös viedäänkö kehitetty ratkaisu käytäntöön. (Koivisto ym. 2019.)

#### **4.4 Työkalut asiakaskokemuksen operatiiviseen toteutukseen**

Asiakaskokemuksen kehittämisen tavoite määrittää siihen käytettävät työkalut. On pohdittava mikä kehittämisen väline soveltuu parhaiten omaan organisaatioon. Työkaluja voi myös tarvittaessa muokata paremmin tilanteeseen sopiviksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 206–207.)

Palvelupolku on palvelun kokonaisuuden kuvaus. Palvelupolun avulla kuvataan sitä, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät palvelun kontaktipisteitä. Asiakas kokee palvelutuokiot ja kontaktipisteet kaikilla aisteillaan. Palvelupolku voidaan jakaa myös eri vaiheisiin, joita ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalvelu valmistelee arvon muodostumisen esimerkiksi, kun asiakas on yhteydessä yritykseen puhelimitse tai internetin välityksellä. Jälkipalvelu on asiakkaan kontakti palvelutarjoajaan palvelutapahtuman jälkeen. Palvelupolun mallintaminen tuo asiakkaan kokemuksen aidosti kehittämistyön keskiöön. Palvelupolussa kuvataan asiakkaan toiminnot sekä rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet ja palveluun liittyvät tunteet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 73; Tuulaniemi 2011.)

Asiakaspolkukartoitusta (customer journey map) voidaan pitää hyvänä työkaluna asiakaskeskeisen liiketoiminnan johtamisessa. Sen avulla kuvataan asiakaskokemuksen tämänhetkinen tai tulevaisuuden tila kaikissa asiakkuuden vaiheissa. (Tervala 2017.) Asiakaskokemus rakentuu eri kosketuspisteissä asiointin eri vaiheissa. Asiakaskokemuksen muodostaa se, kuinka loogisesti, saumattomasti ja yhdenmukaisesti asiakaspolun eri kosketuspisteet koetaan. Asiakaspolkukartoituksen avulla voidaan tunnistaa asiakkaan kokemat kosketuspisteet asiakkaan näkökulmasta. Sen avulla voidaan selvittää millaisia odotuksia, toiveita, tarpeita, tunteita ja ajatuksia asiakkailla on eri kosketuspisteissä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 207–208.) Asiakaspolkukartoitus pitää sisällään asiakkaan toimet, motiivit, kokemuksen sekä organisaation toimet ja roolit, jotka ovat vastuussa näistä toimista. Myös tavoitteiden sekä mittareiden lisääminen malliin, auttaa tekemään siitä käytettävämmän. (Tervala 2017.)

Blueprinting-menetelmät kuvaavat, miten organisaation sisäiset prosessit toteutuvat suhteessa asiakaspolkuun. Service Experience Blueprint on hyvä työkalu kokonaisvaltaisten kosketuspisteiden muotoiluun koko asiakaspolun varrella, yrityksen kaikissa kanavissa. Sen avulla jokaiseen kosketuspisteeseen voidaan sisällyttää asiakkaan kokemukset ja tarpeet. (Kranzbühler ym. 2018, 441.) Menetelmien avulla tarkastellaan, miten yrityksen erilaiset resurssit ja prosessit nivoutuvat osaksi asiakkaan polkua. Perinteisessä Blueprinting-menetelmässä eriyte-

tään toisistaan asiakkaan toiminta, asiakkaan ja henkilökunnan näkyvät vuorovaikutustilanteet, ei-näkyvät vuorovaikutustilanteet, tukitoimintojen prosessit sekä fyysinen ympäristö (Saarijärvi & Puustinen 2020, 220–221).

Blueprinting-menetelmillä voidaan täydentää asiakaspolkukartoitusta. Ne yhdessä auttavat tunnistamaan tilanteita ja paikkoja, joissa asiakkaan kokemaa kitkaa voidaan vähentää tai organisaation sisäisiä prosesseja järjestää tai suoraviivaistaa. Service Blueprint voikin tarjota vankan pohjan asiakaspolkukartoitukselle, mutta yksinään se voi olla puutteellinen, kun painopisteen halutaan olevan asiakkaassa. (Lemon & Verhoef 2016; Saarijärvi & Puustinen 2020, 220–221.)

## 5 PALVELUMUOTOILUPROSESSIN TOTEUTUS

### 5.1 Toimeksiantajan esittely

Kaskipuu Oy on suomalainen ovia ja ikkunoita valmistava yritys ja Suomen suurin ulko- ja parvekeovien valmistaja. Kaskipuu on alun perin pohjoissuomalainen perheyhtiö, joka on perustettu vuonna 1978. Se on kasvanut yhden käsiparin yrityksestä yli 350 ammattilaisen kansainväliseksi konserniksi. Yrityksen on perustanut Eero Kaski Ylikiimingistä ja tällä hetkellä enemmistön siitä omistaa Eeron poika Matti Kaski. (Kaskipuu n.d.b.)

Kaskipuu on kasvanut pelkästä tavarantoimittajan roolista palveluyritykseksi. Yritys työllistää puuseppiä, myyjiä, asentajia ja toimihenkilöitä. Yrityksen asiakkaita ovat talotehtaat, rautakaupat, yksityiset pientalospaceeraajat, asunto-osakeyhtiöiden saneeraajat sekä rakennusliikkeet. Kaskin tuotevalikoimaan kuuluu laaja valikoima ulko- ja parvekeovia sekä ikkunoita. Laatu ohjaa yrityksen kaikkea toimintaa myynnistä tuotteiden tekemiseen, niiden toimitukseen ja asennukseen. Kaskipuun vahvuuksia ovat muotoilu, laatu, kotimaisuus ja yli 40 vuoden kokemus. (Kaskipuu Oy: Yritysesittely.)

Kaskipuu kuuluu Kaski Partners -konserniin, jossa on yhteensä 450 työntekijää. Kaskipuulla on tehtaat Ylikiimingissä, Viitasaarella ja Latviassa. Viitasaaren tehtaasta yhteydessä aloitti ikkunatehdas helmikuussa 2016. (Kaskipuu Oy: Yritysesittely). Kaskipuun taloyhtiö- sekä pientalospaceerausliiketoiminta on aloittanut toimintansa vuonna 2016. Sitä ennen Kaskipuu valmisti tuotteita vain jälleenmyyjille. Kaskipuu on ollut ovien valmistuksessa aina markkinajohtaja. Ikkunat tulivat mukaan liiketoimintaan 2016 Kaskipuun ostaessa Viitasaaren tehtaasta. Siellä aloitettiin ikkunoiden valmistus, jolloin taloyhtiö sekä pientalopuolen asiakkaille voitiin tarjota kokonaispalveluna ikkuna- ja oviremontit. (Putkonen 2021; Luukkonen 2021.)

Kaskipuun tavoite on aina tyytyväinen asiakas. Yritys mittaa asiakastyytyväisyytään säännöllisesti NPS-tutkimuksella. Luku kertoo myös Kaskipuun asiakkaiden

halukkuudesta suositella Kaskipuun tuotteita. Kaskipuun saamat tulokset kertovat erittäin korkeasta asiakastyytyväisyydestä. (Kaskipuu n.d.a.)

Kaskipuu Oy:n toimintaa ohjaavia arvoja ovat:

- **Tuloksellisuus ja tehokkuus;** tuotteet, tuotanto ja palvelut ovat laadukkaita ja edistyksellisiä.
- **Asiakas on tärkein;** asiakkaan tarpeeseen haetaan ratkaisu, lupaukset pidetään ja asiakkaan odotukset täytetään.
- **Vastuullisuus;** yhteiskunnalliset velvoitteet hoidetaan, toiminta asiakkaita, työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita kohtaan on rehtiä, toiminta ja ympäristöystävällistä ja energiatehokasta, huolelliset materiaalivalinnat, ympäristöystävällinen valmistusprosessi ja moderni tuotekehitys ovat tärkeässä roolissa hiilijalanjäljen pienentämisessä.
- **Työskentelemme ja kehitymme yhdessä;** kehitymme yrityksenä ja ihmisenä, me-henki ja arvostamme toisiamme.

Arvojen edistäminen kuuluu kaikille yrityksessä työskenteleville ihmisille. Ne tulevat näkyviksi tekojen kautta ja ohjaavat kaikkien työntekijöiden toimintaa.

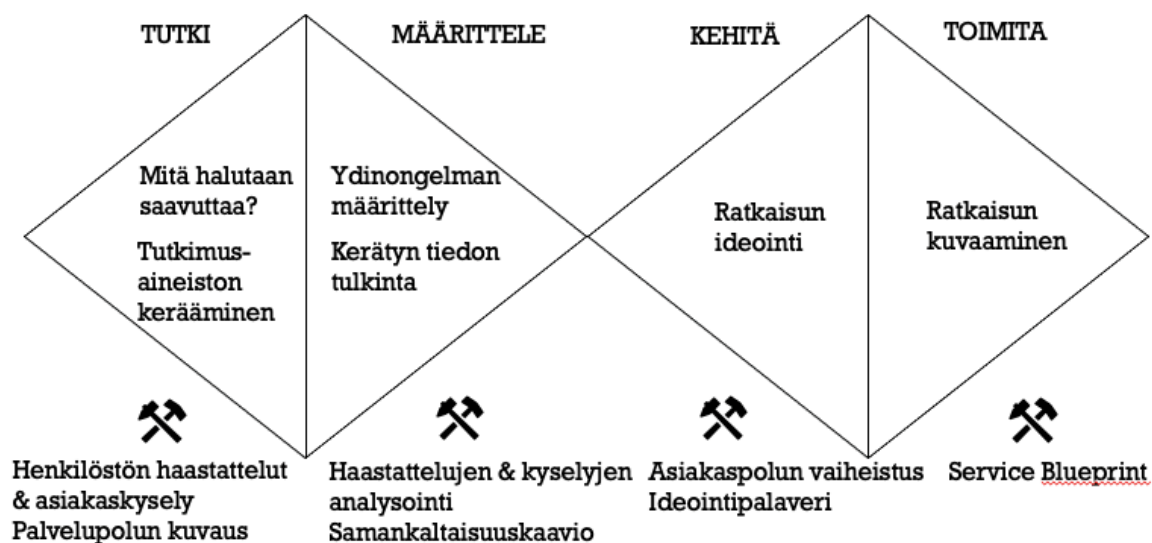
Kaskipuun tavoitteena on kasvaa Pohjoismaiden suurimmaksi ikkuna- ja ovivalmistajaksi vuoteen 2030 mennessä. Tällä hetkellä Kaskipuu Oy on jo Suomen suurin ovivalmistaja. Kaskipuu tavoittelee kilpailuetua laadussa, muotoilussa, asiakkaan palvelussa, ovivalikoiman laajuudessa ja kattavuudessa sekä kotimaisuudessa. (Kaskipuu Oy: Yritysesittely.)

## 5.2 Kehittämistyön prosessi ja tulokset

Kehittämistyön lähtökohtana oli kehittää Kaskipuun pientalosanerausliiketoimintaa asiakkaan näkökulmasta käsin ja lisätä ymmärrystä siitä, miten asiakas kokee saamansa palvelun. Toimintaa haluttiin kehittää yhdessä asiakkaiden sekä Kaskipuun henkilökunnan kanssa. Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun menetelmin. Palvelumuotoilu valittiin kehittämistyön lähestymistavaksi, koska sen pe-

riaatteet; kokonaisvaltainen näkemys, monitieteellisyys, yhteiskehittäminen, visuaalisuus sekä perusteellinen aiheen lähestyminen, luovat aivan erityisen pohjan kehittämistyölle ja motivoivat muutoksiin sekä sopivat tarpeisiin, jossa palveluiden halutaan olevan juuri asiakkaiden tarpeisiin sopivat (Mager 2009, 39).

Kehittämistyössä käytettiin tuplatimanttiprosessimallia, joka on yksi palvelumuotoilun käytetyimmistä malleista. Sen sisältämien periaatteiden ja menetelmien avulla on mahdollista saavuttaa merkittäviä ja pitkäkestoisia muutoksia. Tuplatimantti pitää sisällään prosessin, jossa haluttua asiaa tutkitaan ensin syvällisemmin ja laajemmin ja vasta sen jälkeen toteutetaan tarvittavat toimenpiteet. Prosessi ei aina etene lineaarisesti, vaan monesti tutkittavasta asiasta ilmenee uusia puolia prosessin edetessä. Tuplatimanttimallin mukainen prosessi mahdollistaa paluun prosessin eri vaiheisiin tarvittaessa myös kesken prosessin. (Design Council 2015.) Kuviossa 4. on kuvattu tämän kehittämistyön prosessi siinä käytettyine menetelmineen.



KUVIO 4. Tuplatimantti sovellettuna kehittämistyöhön

Tässä kehittämistyössä tutkimusongelmaa oli haastava määritellä etukäteen, koska palvelun varsinaiset kipupisteet asiakkaan näkökulmasta selvisivät vasta kehittämistyön edetessä määrittele-vaiheeseen. Kehittämistyö aloitettiin keräämällä aineistoa. Aineistoa kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen henkilökuntaa. Tässä vaiheessa kuvattiin myös Kaskipuun kuluttaja-asiakkaan palvelupolku, joka auttoi ymmärtämään mitä kaikkia vaiheita asiakas käy läpi ikkuna-

ja/tai oviremontin aikana. Seuraavaksi asiakkaille toteutettiin kyselytutkimus, millä haluttiin saada tutkimukseen asiakasnäkökulmaa.

Työn seuraavassa vaiheessa haastattelut sekä kyselytutkimuksesta saatu tieto analysoitiin ja jäsenneltiin usein esiin nousseiden teemojen alle samankaltaisuuskaavion avulla. Tässä vaiheessa nousivat esiin palvelupolun vaiheet, joissa asiakas tuntee jäävänsä unohduksiin. Kun asiakasymmärrys oli riittävä ja ratkaistava ongelma selvillä, ryhdyttiin kehittämään erilaisia ratkaisuja ongelmiin (Ahtola 2020). Seuraavaksi vaiheistettiin asiakaspolku, jotta asiakkaiden teot, ajatukset ja tunteet saatiin näkyviksi jokaisessa asiakaspolun vaiheessa. Kuten Saarijärvi ja Puustinen (2020, 212) toteavat, vaiheistuksen avulla asiakaspolku voidaan jakaa itsenäisiin jaksoihin, jotka nivoutuvat lopulta asiakaskokemukseksi.

Asiakaspolun vaiheistus toimi hyvänä pohjana ratkaisujen ideoinnille. Tutkimuksen aikana kerätyn tiedon pohjalta tehtiin ensimmäinen versio Service Blueprintistä. Sen avulla kohdeyrityksen henkilöstölle esiteltiin tutkimuksen aikana esiin nousseet kehityskohdat ja alustavat kehitysehdotukset. Henkilöstön kanssa toteutettiin ideointipalaveri, jossa etsittiin yhdessä ratkaisuja kehityskohtiin ja vahvistettiin ideoiden toteutettavuus. Ideointipalaverin jälkeen toteuttamiskelpoiset ideat asiakaskokemuksen parantamiseksi kuvattiin työn lopputuloksena syntyneen Service Blueprintin avulla.

### **5.2.1 Tutki – tutkimusaineiston kerääminen**

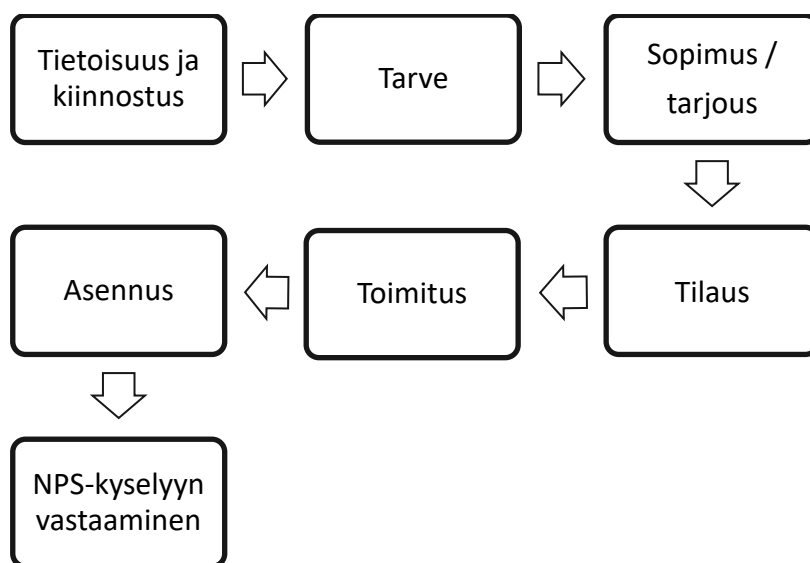
Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa kuvattiin Kaskipuun kuluttaja-asiakkaan palvelupolku (kuvio 5). Sen avulla mallinnettiin, mitkä ovat ne kontaktipisteet, jotka ovi- ja/tai ikkunaremontin ostanut asiakas kohtaa palvelun aikana. Tutki-vaiheessa toteutettiin myös Kaskipuun henkilökunnan haastattelut. Niiden avulla tutustuttiin palvelun nykytilaan sekä sen mahdollisiin kehityskohtiin ja kerättiin taustatietoa yrityksestä. Samalla mietittiin yhdessä henkilöstön kanssa, mistä näkökulmista haluttiin lisää ymmärrystä sekä tarkennettiin toimeksiantajan toiveita kehittämistyön suhteen. Tämän lisäksi Kaskipuun kuluttaja-asiakkaille tehtiin kyselytutkimus, jolla pyrittiin saamaan asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia palvelun nykytilasta.

## Palvelupolun kuvaus

Kaskipuun pientalosanerausasiakassegmentin palvelupolku on kuvattu kuviossa 5. Yrityksen kuluttaja-asiakkaan palvelupolku alkaa usein asiakashankinnan ottaessa yhteyttä asiakkaaseen. Kaskipuu on myös mukana erilaisissa tapahtumissa. Tapahtumissa suoritetaan arvontoja ja niistä saatujen yhteystietojen pohjalta ollaan yhteydessä potentiaalisiin asiakkaisiin. Myös myyjät kiertävät omakotitalojen ovilla herättämässä kiinnostusta potentiaalisissa asiakkaissa.

Kun asiakas on tietoinen yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista, ja hänellä on herännyt kiinnostus ja tarve niitä kohtaan, varataan aika myyjän/tehtaanedustajan suorittamalle mittauskäynnille asiakkaan luokse. Käynnin aikana tehdään joko tarjous tai kaupat. Jos päädytään kaappoihin ikkuna- ja/tai ovitilaus tehdään heti yhdessä myyjän kanssa. Tuotteet lähtevät valmistukseen tehtaalla vasta, kun tilaus on tehty.

Kun tuotteet ovat tehtaalla valmiit, ne toimitetaan asiakkaan pihaan. Kuljettaja soittaa asiakkaalle tuotteen toimituksesta. Tämän jälkeen asentaja ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja sopii ajan, jolloin tuotteet asennetaan. Asentajat asentavat tuotteet ja tekevät asennuspöytäkirjan, johon merkitään mahdolliset huomautukset tai korjauspyynnöt. Kaskipuu lähettää NPS-kyselyn asiakkaille kaksi kertaa vuodessa, jolloin asiakkaat pääsevät jättämään palautetta remontin onnistumisesta.



KUVIO 5. Kaskipuu Oy:n palvelupolku

## Haastattelu

Tässä kehittämistyössä käytettiin puolistrukturoitua sekä teemahaastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu toteutui laatimalla haastattelurunko sekä kysymykset ennakkoon (liite 2). Kysymysten järjestystä ja sanamuotoa vaihdeltiin haastattelujen kulun mukaisesti. Tilanteeseen soveltumattomat kysymykset jätettiin tarvittaessa pois, ja haastattelujen aikana kysyttiin myös muita mieleen nousseita kysymyksiä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 108.)

Puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan tässä tutkimuksessa käyttää myös nimitystä teemahaastattelu. Haastatteluissa esitettiin tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, mutta samoja kysymyksiä ei välttämättä käytetty kaikkien haastateltavien kanssa. Haastattelut olivat keskustelunomaisia tilanteita, vaikka niissä käytiin läpi ennalta suunnitellut teemat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelujen teemat käsittelivät arvolupauستا, asiakaskokemusta sekä palvelupolkua. Teemat valittiin työn tavoitteiden pohjalta. Teemojen ympärille oli valmisteltu tarkkoja kysymyksiä, jotka esitettiin haastateltaville. Haastatteluilla haluttiin tietoa juuri tietyistä asioista, joten puolistrukturoitu haastattelu sopi kehitystyössä tarvittavaan tiedonkeruuseen hyvin. Arvolupauksen avulla pyrittiin selvittämään mitä Kaskipuun lupaa asiakkailleen ja miten asiakas hyötyy valitessaan Kaskipuun ikkuna ja/tai oviremontin. Samalla selvitettiin miten Kaskipuun arvo ”asiakas on tärkein” näkyy yrityksen toiminnassa käytännössä. Asiakaskokemuksen osalta haluttiin selvittää sen nykytilannetta kohdeyrityksessä. Haastatteluissa käytiin läpi myös Kaskipuun kuluttaja-asiakkaan palvelupolku ja sen kitkakohdat haastateltavien mielestä.

Haastattelut toteutettiin 19.11.2021 ja 18.3.2022. 19.11.2021 haastatteluun osallistuvat Kaskipuun rekrytointipäällikkö sekä markkinointivastaaja. Haastattelu tehtiin Teamsin välityksellä ja nauhoitettiin. 18.3.2022 haastateltiin tehtaanedustajaa/myyjää. Haastattelu toteutettiin kasvotusten. Haastattelujen jälkeen ne litte- roitiin.

## **Kyselytutkimus**

Kehittämistyössä kerätiin kyselytutkimuksen avulla tietoa Kaskipuun kuluttaja-asiakkaiden näkemyksistä ja kokemuksista ikkuna- ja/tai oviremontin eri vaiheissa (liite 1). Kyselytutkimuksella pyrittiin selvittämään valikoidun joukon ajatuksia tutkimuksen aiheesta. Kyselytutkimuksen etu oli se, että sen avulla voitiin kerätä laaja tutkimusaineisto ja kysyä suurelta määrältä ihmisiä monia asioita. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 121–122; Trustmary 2022.)

Tässä kehitystyössä kyselytutkimuksella kerätiin sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Kyselynä laadullinen tutkimus toteutui kysymällä avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajat kirjoittivat vapaamuotoisia vastauksia. Avoimilla kysymyksillä saatiin kerättyä laadullista aineistoa ja pyrittiin siihen, että asiakkaat voivat antaa ainutlaatuisia vastauksia, eivätkä joudu valitsemaan valmiista vastausvaihtoehdoista. Vastausten toivottiin olevan siten myös syvällisempiä. Osa kysymyksistä oli strukturoituja kysymyksiä eli kysymyksissä oli valmiit vastausvaihtoehdot. Osassa kysymyksistä vastaajat arvioivat kysytyin asian onnistumista välillä ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Näin saatiin kerättyä myös määrällistä aineistoa, jolla pyrittiin tulosten yleistettävyyteen.

Kehittämistyön kyselytutkimus toteutettiin 19.1. - 1.2.2022. Kyselyyn valittiin työn teorian sekä haastattelujen pohjalta kehitystyön kannalta olennaisimmat aiheet. Kysely luotiin Zeffi-työkalun avulla, jota Kaskipuu käyttää kyselyissään. Zeffi on kyselytyökalu, joka tarjoaa kyselypohjia sekä erilaisia tapoja analysoida vastauksia. Kysely lähetettiin Kaskipuun kuluttaja-asiakkaille sähköpostilla. Niille, jotka eivät vastanneet kyselyyn sähköpostilla, lähetettiin myöhemmin muistutus tekstiviestillä. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja tapahtui anonymisti.

### **5.2.2 Määrittele – kerätyn aineiston tulkinta**

Seuraavassa vaiheessa työstä pyrittiin karsimaan projektin kannalta turha tieto ja pääsemään tärkeimmän ja olennaisimman tiedon äärelle (Ahtola 2020). Kehittämistyön määrittele-vaiheessa tavoitteena oli syventää asiakasymmärrystä ja määrittää ratkaistava ongelma. Kyselytutkimuksella kerätty aineisto luettiin useaan kertaan läpi ja haastattelut litteroitiin tarkasti. Haastatteluilla haluttiin tietoa

juuri tietyistä asioista, joten litteroidusta aineistosta poimittiin kehittämistyön kannalta oleellisin tieto. Tutkimusten avulla saatu tieto ryhmiteltiin samankaltaisuuksia etsimällä. Samankaltaisuuksilla tarkoitetaan tutkimuksissa esiin nousseita teemoja ja aiheita. Tieto ryhmiteltiin esiin nousseiden teemojen alle samankaltaisuuskaavion avulla.

### **Haastattelujen analysointi**

Kaskipuun henkilöstön haastattelussa nousi esille, että arvo, jota Kaskipuu pyrkii tarjoamaan asiakkailleen, on rakentamisen osalta uusien ovien ja ikkunoiden tuomat hyödyt. Hyötyjä ovat lämmön pysyminen sisällä, ilmastoinnin toimivuus, auringolta ja kylmältä suojaaminen sekä parempi signaalien läpäiseväisyys. Nämä johtavat energian säästöön sekä käyttömukavuuden lisääntymiseen, jonka lisäksi ovet ja ikkunat antavat turvaa ja ulkonäköä. Kaskipuun kilpailuvalttina pidetään sitä, että yritys on 100-prosenttisesti suomalainen ikkuna- ja ovia alan yritys, jonka omistus on myös Suomessa. Kaskipuun arvolupaukseen kuuluu kotimaisuus, laadukkaat kotimaiset tuotteet, 40 vuoden kokemus sekä vastuullinen toiminta.

Kaskipuun arvon ”asiakas on tärkein” koetaan toteutuvan käytännössä siten, että asiakkaan ongelmiin pyritään löytämään ratkaisu ja reklamaatioiden hoito on ensiluokkaista. Kaskipuulla on asentajia ympäri Suomen, millä pyritään varmistamaan, että asiakas saa tarvitsemansa avun ongelmaansa mahdollisimman pian. Arvo (asiakas on tärkein) näkyy selkeästi myös tehtaanedustajan työssä. Tehtaanedustajan on tärkeä huolehtia, että asiakkaiden palautteet hoidetaan asiallisesti. Heidän tehtävänsä on ottaa asiakkaan palaute vastaan ja pitää huoli siitä, että se lähtee eteenpäin. Palautteen hoitaminen on kuitenkin myyjäkohtaista, eikä se hoidu kaikkien kohdalla yhtä hyvin.

Haastatteluissa selvisi, että ongelmaksi asiakaskokemuksen kohdalla muodostuu informaation kulku sen jälkeen, kun ovi- ja/tai ikkunatilaus on tehty. Asiakkaalle lähtee viesti tuotannon käynnistyessä, mutta jos tässä kohtaa ilmenee ongelmia, viesti ei kulje tuotannosta asennukseen, asennuksesta myyntiin tai myynnistä asiakkaalle. Haasteita ilmenee myös toimitusaikatauluissa. Myydessään tuotteita tehtaanedustaja ei voi luvata tiettyä viikkoa toimitukselle ja asiakkaalle ilmoitettavat aikataulut ovat melko suuntaa antavia. Asennukselle on siksi luvat-

tava alustava viikko, jossa kahden viikon aikaikkuna tuo joustoa. Tästä ei kuitenkaan ole sovittua toimintatapaa, vaan jokaisella tehtaanedustajalla on asiasta oma näkemyksensä. Myös koko tilaus-, toimitus- ja asennusyhtälössä koetaan olevan haasteita ajoituksen kanssa. Kun tilattu tuote saapuu asiakkaan pihaan, herää kysymys, koska ne tullaan asentamaan. Jos asennus on myöhässä, kukaan ei ole vastuussa yhteydenpidosta asiakkaaseen eikä osaa kertoa tarkemmista aikatauluista.

Kaskipuulla ei ole yhtä henkilöä, joka vastaa asiakaskokemuksesta. Asiakaspalvelu ottaa asiakkailta tulevat puhelut vastaan ja ohjaa ne henkilölle, joka pystyy vastaamaan kyseiseen ongelmaan parhaiten. Kaskipuulla ei koeta olevan resursseja olla yhteydessä asiakkaaseen ennen kuin mahdollinen reklamaatio saapuu. Reklamaatiot ohjataan reklamaatioita hoitavalle henkilölle, joka ottaa yhteyttä niihin asiakkaisiin, jotka ovat sitä reklamaatiossaan toivoneet.

Tuotteiden asennuksen yhteydessä tehtaanedustaja eli myyjä on usein mukana katsomassa asennusta. Asennuksen jälkeen työ hyväksytään. Tässä kohtaa myyjän on mahdollisuus kysyä asiakkaalta, haluaako hän suositella Kaskipuuta tuttavalleen. Myyjä kerää asiakkaalta mahdolliset yhteystiedot. Tätä pidetään myös hyvänä kohtana tehdä lisämyyntiä myymällä esimerkiksi oviremontin tehneelle tyytyväiselle asiakkaalle ikkunat. Suosittelujen kysymistä painotetaan myyjän työssä, mutta ei yleisesti prosessissa.

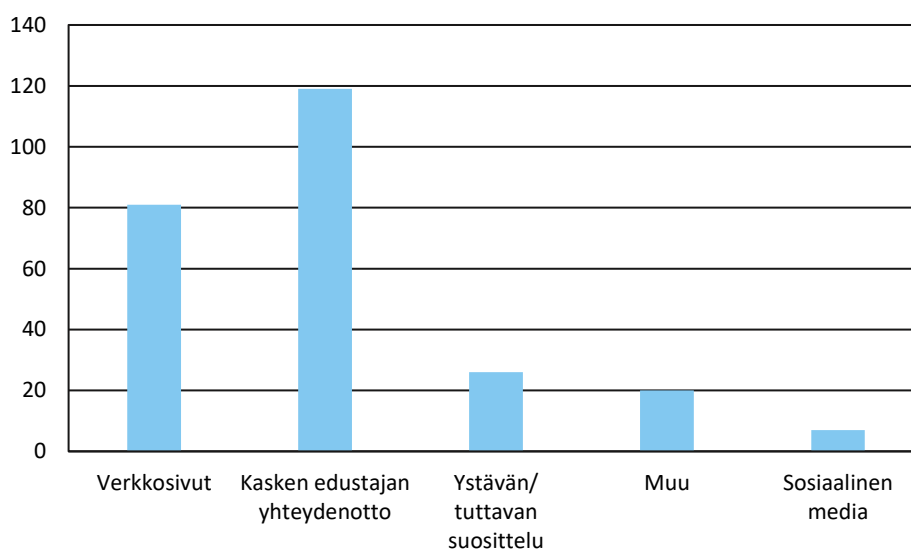
Kaskipuun NPS-kysely lähetetään asiakkaille puolivuositain. Kyselyssä on kohta, johon asiakas voi halutessaan antaa kirjallisen kommentin ja luvan Kaskipuun käyttää sitä julkisesti. Näitä suosittelulauseita tulee melko paljon, mutta niitä julkaistaan vain satunnaisesti. Suositteluja ei julkaista verkossa, koska asiakkaaseen täytyisi olla erikseen yhteydessä, jos suosittelulle halutaan kasvot.

### **Kyselytutkimuksen tulokset**

Asiakkaille tehdyn kyselytutkimuksen avulla saatiin yhteensä 255 vastausta. Vastauksen määrä on melko suuri ja voidaan näin ollen ajatella, että se kuvaa hyvin koko kuluttajapuolen asiakaskunnan näkemystä Kaskipuun ovi ja ikkunaremontista. Vastanneista suurin osa (73 %) oli miehiä. Iältään suurin osa vastanneista (36 %) oli 65–74-vuotiaita ja toiseksi suurin osa (30 %) 55–64-vuotiaita. Suurin

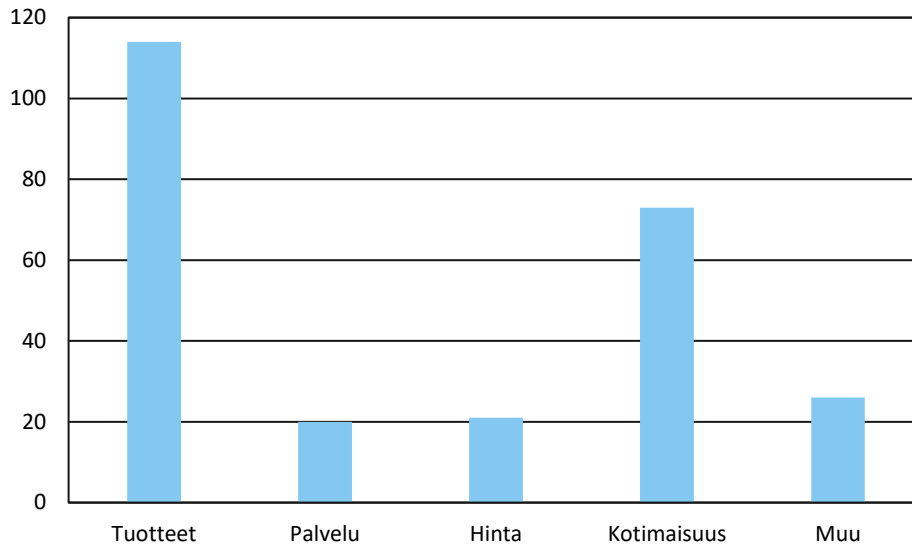
osa vastanneista asui Uudellamaalla (15 %), Pohjois-Pohjanmaalla (15 %) sekä Keski-Suomessa (14 %). Myös Varsinais-Suomesta saatiin paljon vastauksia (10 %).

Suurin osa vastanneista (47 %) päätyi Kaskipuun asiakkaaksi Kasken edustajan yhteydenoton ansiosta (kuvio 6). Toiseksi eniten (32 %) asiakkaita yritykselle tuli verkkosivujen kautta. Ystävän tai tuttavan suosittelun ansiosta Kaskipuun sai vastanneista 10 prosenttia asiakkaikseen. Sosiaalisen median kautta asiakkaiksi päätyi yritykselle vain 7 vastannutta. Osalla vastanneista oli aikaisempaa kokemusta Kasken tuotteista, ja he päätyivät siksi uudestaan asiakkaiksi.



KUVIO 6. Mitä kautta vastaajat päätyivät Kaskipuun asiakkaiksi (n=253, y-akselin yksikkö on vastaajien lukumäärä)

Suurin osa vastanneista (45 %) valitsi Kaskipuun ikkuna- ja/tai oviremontin yrityksen tuotteiden perusteella (kuvio 7). Toiseksi painavin syy valintaan oli kotimaisuus (29 %). Hinnan perusteella Kaskipuun valitsi 21 vastanneista ja palvelun perusteella 20. Muita syitä valintaan olivat laatu, nopea aikataulu tai tuttava, joka oli töissä Kaskipuulla.



KUVIO 7. Miksi asiakkaat valitsivat juuri Kaskipuun (n=254, y-akselin yksikkö on vastaajien lukumäärä)

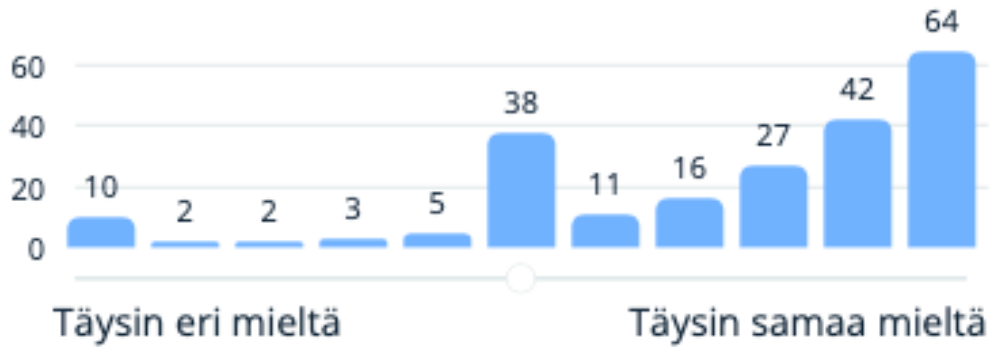
Suurin osa kyselyyn vastanneista (70 %) oli ostanut Kaskipuulta ulko-oven ja toiseksi suurin osa (36 %) ikkunat. Parveke- tai terassioven oli ostanut 28 prosenttia vastanneista. Muut vastanneista olivat ostaneet varaston-, autotallin-, mökkioven tai mökki-ikkunat.

Suurin osa vastaajista koki, että on saanut tarpeeksi tietoa Kaskipuun tuotteista ennen ostopäätöksen tekemistä. Myös suunnittelu- ja mittauskäynnin koettiin tapahtuneen suurimman osan mielestä sujuvasti. Enemmistön mielestä tiedotus toimi hyvin tilaus ja toimitusvaiheessa, vaikka osa oli siitä myös täysin eri mieltä (kuvio 8). Myös tilauksen ja toimituksen koettiin sujuneen suurimmaksi osaksi hyvin.



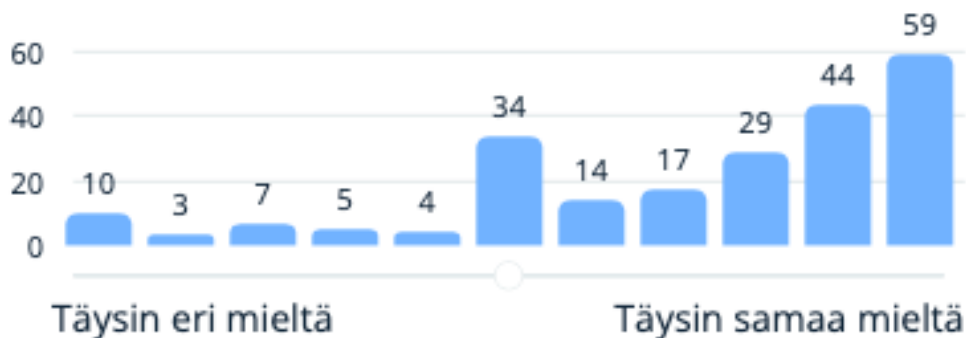
KUVIO 8. Kuinka hyvin tiedotus toimi tilaus- ja toimitusvaiheessa (n=239, y-akselin yksikkö on vastaajien lukumäärä)

Asennusvaiheessa tiedotuksen koettiin toimineen hyvin, mutta osa oli siitä myös täysin eri mieltä (kuvio 9). Osa kysymykseen vastanneista oli asentanut tuotteet itse ja siksi hajonta oli suurempaa tämän kysymyksen kohdalla. Asennuksen koettiin tapahtuneen yleisesti sujuvasti.



KUVIO 9. Kuinka hyvin tiedotus toimi asennusvaiheessa. (n=220, y-akselin yksikkö on vastaajien lukumäärä)

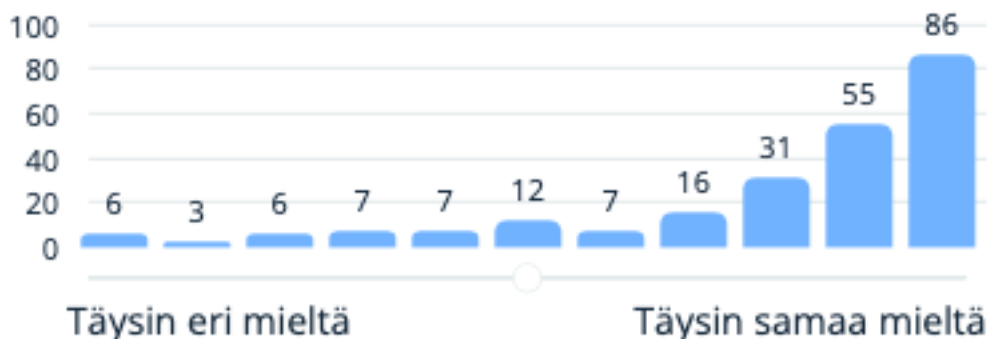
Kaskipuulla koettiin olevan erinomainen alan osaaminen. Vastanneista 26 % oli täysin samaa mieltä siitä, että Kaskipuu käsittelee mahdolliset ongelmatilanteet hyvin (kuvio 10). Täysin eri mieltä oli kuitenkin 10 vastanneista. Tuotteet vastasivat suurimman osan mielestä odotuksia ja suurin osa koki, että sai Kaskipuulta ostamansa lisäarvon.



KUVIO 10. Miten asiakkaat kokevat Kaskipuun käsittelevän ongelmatilanteet (n=226, y-akselin yksikkö on vastaajien lukumäärä)

Vastanneista 36 % koki saaneensa Kaskipuulta tarvitsemaansa palvelua ja vain 6 vastanneista oli täysin eri mieltä (kuvio 11). Suurin osa vastanneista oli samaa

mieltä siitä, että Kaskipuu pitää lupauksensa. Samaa mieltä oltiin myös siitä, että Kaskipuun kanssa oli mukava asioida. NPS-luku tämän kyselyn osalta oli 46, jossa 240 vastanneesta 153 oli suosittelijaa, 45 passiivista ja 42 arvostelijaa.



KUVIO 11. Kokivatko asiakkaat saaneensa tarvitsemaansa palvelua (n=236, y-akselin yksikkö on vastaajien lukumäärä)

Vastaajilta saatiin myös vapaamuotoisia vastauksia avoimiin kysymyksiin. Heiltä kysyttiin, mikä Kaskipuun kanssa sujui erityisen hyvin. Kiitosta tuli muun muassa hyvästä palvelusta ja asennuksesta. Kommunikointi myyjän kanssa koettiin sujuvaksi ja moni koki kokonaisuuden sujuneen hyvin.

*Tuotteiden esittely ja mittaukset toimivat hienosti. Myös meidän tarpeemme ja toivomuksemme huomioitiin hyvin.*

*Ovien mittaus ja arviokäynti sujui hyvin. Edustaja oli ammattilainen. Asennus sujui myös nopeasti ja asennusjälki oli priimaa.*

*Kaikki. Miellyttävä tuote-esittelijä, joka sai vakuuttuneeksi laadukkaasta kotimaisesta ovesta sekä mukava ja ammattitaitoinen asentaja.*

Vastaajilta pyydettiin myös kehitysehdotuksia. Osa vastaajista koki, että ongelmia ilmenee heti, jos jokin ei mene prosessin mukaan. Toiveena esitettiin useampaan kertaan, että mahdollisista myöhästymisistä tiedotettaisiin asiakkaalle ilman, että asiakkaan pitää kysyä perään. Myyjälle toivottiin vastuuta huolehtia asiakkaan tilanteesta myös sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Myös jälkimark-

kinointi mainittiin useammassa kommentissa. Toiveena esitettiin, että Kaskipuulta soitettaisiin asiakkaalle asennuksen jälkeen. Kommunikaatiota toivottiin muutenkin enemmän tilauksen jälkeen ja tilauksen ja toimituksen välissä asiakkaan kokivat tulevansa unohdetuksi.

*Olisin kovasti toivonut, että myyjä olisi soittanut asennuksen jälkeen. Olisin tilannut lisää, mutta lisäostokset jäivät, kun en saanut aikaiseksi selvittää, että kuka myyjä oli.*

*Toimituksille olisi hyvä olla selkeä vastuhenkilö tai projektipäällikkö, joka kertoisi asiakkaalle ajoissa aikataulujen muutokset, koordinoisi toimitukset ja hoitaisi reklamaatiot. Nyt ei myyjä ottanut mitään vastuuta kauppojen jälkeen eikä muuta yhteyshenkilöä ollut tiedossa, siksi kehnot pisteet.*

*Asennusvaihe toimi hienosti. Toivomisen varaa jäi toimituksen ja asennuksen lähestyessä asiakkaan informoimisessa. Käytännössä mitään tietoa/muistutusta ei tullut Kaskipuulta kohta lähestyvistä ovien toimituksesta ja asennuksesta. Schenker laitto viestin, että paketti tulee kohta ja kuljettaja soittelee. Mielestäni tässä kohtaa prosessia myös Kaskipuu voisi tehdä enemmän esim. yhdellä viestillä tai sähköpostilla.*

Kyselystä kävi ilmi, että Kaskipuun asiakkaat odottivat tuotteilta laatua ja niiden toivottiin vastaavan asiakkaan tarpeita. Palvelulta odotettiin sujuvuutta ja remontilta helppoutta. Myös projektin hoitaminen sovitussa aikataulussa nousi esille asiakkaiden odotuksissa. Asiakkaat odottivat myös asiakassuhteen parempaa hoitoa, mutta odotukset eivät kaikkien osalta täyttyneet.

*Odotin myynnin perusteella tilauksen ja toimituksen/asennuksen sujuvaa etenemistä. Lisäksi odotin tiedotusta ja hyvitystä viivästyksestä, mutta tuntuu, että myynnin jälkeen asiakas jätettiin oman onnensa nojaan. Odotukset eivät täyttyneet.*

*Kotimaisena yrityksenä ja oman kuvauksensa mukaan alan parhaimmistoa, tuli hieman pettynyt olo kokonaisuudessaan prosessiin. Tarkastusmittauksiin asti oli sujuvaa mutta sen jälkeen en ole kuullut mitään yrityksestä. Myös antaa huonoa kuvaa yrityksestä seuraava: tilasimme ovet. Noin kuukautta myöhemmin sekä miehelleni että minulle soitetaan kaskipuulta ja ehdotetaan esittelyä. Pitäisikö Kaskipuun hieman panostaa tilaaviin asiakkaisiin, ettei näin kävisi. Tuli itselle tunne arvostuksen puutteesta asiakasta kohtaan.*

*Tuotteiden hyvä laatu, kilpailukykyinen hinta ja toimittajan luotettavuus (ja kotimaisuus) ovat yritykselle menestystekijöitä. Korkealaatuiset kotisivut ovat erityisen tärkeitä uskottavan mielikuvan kannalta.*

*Odotuksena oli tuotteiden laatu, sekä sopivuus omiin tarpeisiin.*

*Täytti toiveet.*

### **Samankaltaisuuskaavio**

Haastatteluista ja kyselytutkimuksesta saatu tieto ryhmiteltiin samankaltaisuuskaavion avulla. Sen avulla löydettiin tutkimusaineistossa eniten esiin nousset teemat ja aiheet. Teemoja nousi esiin lähes jokaisesta palvelupolun vaiheesta. Taulukossa 1. on eritelty tutkimusaineistossa eniten esiintyneet teemat sekä niiden vieressä tarkempi kuvaus teeman sisällöstä. Teemat olivat: ennen palvelua, myyjän käynti, tilaus, toimitus, asennus, työn hyväksyminen sekä jälkimarkkinointi.

TAULUKKO 1. Samankaltaisuuskaavio

TEEMA	TARKEMPI KUVAUS
ENNEN PALVELUA:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimivat verkkosivut.</li> </ul>
MYYJÄN KÄYNTI:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oikeat mitat.</li> <li>- Mukavat ja asiantuntevat myyjät.</li> <li>- Virallinen tilausvahvistus.</li> </ul>
TILAUS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahdollisuus tehdä kattavia valintoja verkkosivuilla.</li> <li>- Tieto tilauksen edistymisestä.</li> <li>- Yhteydenpito asiakkaaseen.</li> </ul>
TOIMITUS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajantasainen toimitus.</li> <li>- Ilmoitus hyvissä ajoin ennen toimitusta.</li> <li>- Myöhästymisestä ilmoittaminen.</li> <li>- Vastuuhenkilö koordinoimaan toimitusvaihetta.</li> </ul>
ASENNUS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aikatauluista ilmoittaminen.</li> <li>- Mahdollisten kohteen erityistoiveiden selvittäminen ennakkoon.</li> <li>- Viimeistely ja laadun varmistus.</li> </ul>
TYÖN HYVÄKSYMINEN:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Virheiden korjaaminen sovitusti.</li> <li>- Asiakkaan hyväksyntä.</li> </ul>
JÄLKIMARKKINOINTI:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nopea vastaus yhteydenottoon / reklamaatioon.</li> <li>- Yhteyden pitäminen asiakkaaseen.</li> <li>- Asiakassuhteen hoito.</li> <li>- Jälkitarkastus.</li> </ul>

### 5.2.3 Kehitä – ratkaisun ideointi

Kehitä-vaiheessa vaiheistettiin Kaskipuun kuluttaja-asiakkaan asiakaspolku. Vaiheistuksen avulla tehtiin näkyväksi asiakkaiden ajatukset, tunteet sekä tekemiset

kussakin asiakaspolun vaiheessa. Tämä auttoi kehittämään eri vaiheisiin toivottuja ratkaisuja asiakasnäkökulmasta.

Verrattuna kehitystyön alussa kuvattuun palvelupolkuun, asiakaspolun vaiheistuksessa polkuun lisättiin asiakkaille tehdyssä kyselytutkimuksessa esiin nousseet **vaihe 4: tuotteiden valmistumisen odottaminen** sekä **vaihe 7: jälkimarkkinointi**. Nämä vaiheet olivat tärkeitä huomioida asiakaskokemuksen kokonaisuuden kannalta, koska asiakkailta saatujen vastausten perusteella ne vaikuttavat siihen suuresti. Näissä asiakaspolun vaiheissa asiakkaat kokivat tulleen unohdetuiksi. Vaiheistuksen avulla niissä huomattiin kosketuspisteiden puuttuminen.

Kehitä-vaiheessa luotiin myös ensimmäinen versio Service Blueprintistä sekä toteutettiin ideointipalaveri Kaskipuun henkilökunnan kanssa. Ideointipalaverin tarkoituksena oli tuottaa yhdessä henkilökunnan kanssa ratkaisuja tutkimuksessa esiin nousseisiin kehityskohtiin. Henkilökuntaa haluttiin osallistaa ideointiin, jotta kehitysehdotuksista tulisi sellaisia, joita Kaskipuu voi oikeasti toteuttaa käytännössä ja joista nähdään olevan hyötyä asiakaskokemuksen sekä liiketoiminnan kannalta.

### **Asiakaspolun vaiheistus**

#### **Vaihe 1: Ajatus ovi- ja/tai ikkunaremontista.**

**Asiakkaan ajatukset, tunteet, tekemiset:** Löytyykö tarpeitani vastaava tuote ja palvelu? Mitä tuotteita ja palveluita on tarjolla? Voiko joku suositella minulle tätä toimijaa?

**Kosketuspisteitä:** Hakukone, nettisivut, vertailusivustot, ystävät/tuttavat, sosiaalinen media.

#### **Vaihe 2: Tietoisuus, kiinnostus ja tarve ovi- ja/tai ikkunaremontille.**

**Asiakkaan ajatukset, tunteet, tekemiset:** Tarvitsen lisätietoa tuotteista ennen ostopäätöksen tekemistä. Mitä lisäosia on mahdollista tilata? Voinko esittää erityistoiveita? Kuinka paljon remontti maksaa? Saako tehtyä valinnat verkkosivuilla itse?

**Kosketuspisteitä:** Puhelin, nettisivut.

**Vaihe 3: Valinnan ja päätöksen tekeminen sekä tilaus.**

**Asiakkaan ajatukset, tunteet, tekemiset:** Tuotteet vastaavat tarpeitani ja vaikuttavat laadukkaalta. Tuotteen kotimaisuus on tärkeää. Myyjä on asiantunteva. Suunnittelu- ja mittauskäynti oli/ei ollut sujuva. Mikä on remontin aikataulu? Voinko vielä muuttaa tilaustani? Voinko asentaa tuotteen itse?

**Kosketuspisteitä:** Myyjä / tehtaanedustaja

**Vaihe 4: Tuotteiden valmistumisen odottaminen.**

**Asiakkaan ajatukset, tunteet, tekemiset:** Missä vaiheessa tilaukseni on? Milloin tuotteet lähtevät tehtaalta? Saapuvatko tuotteet ajallaan? Valmistuuko remontti ajallaan? Koska saan tiedon tuotteiden toimituksesta?

**Kosketuspisteitä:** -

**Vaihe 5: Toimituksen saapuminen.**

**Asiakkaan ajatukset, tunteet, tekemiset:** Milloin tuotteet saapuvat? Ovatko tuotteet oikeat? Mihin tuotteet jätetään? Kuinka kauan tuotteet odottavat ulkona asennusta? Tuotteet vastaavat/eivät vastaa odotuksia. Tuote on/ei ole oikea.

**Kosketuspisteitä:** Tavarantoimittaja, puhelin.

**Vaihe 6: Ovien ja/tai ikkunoiden asennus.**

**Asiakkaan ajatukset, tunteet, tekemiset:** Aikatauluista sopiminen oli helppoa/hankalaa. Asennus sujui hyvin/huonosti. Asennuksen laatu oli hyvä/huono. Viimeistely on tärkeää. Koska vanhat ovet/ikkunat noudetaan?

**Kosketuspisteitä:** Asentaja, puhelin.

**Vaihe 7: Jälkimarkkinointi.**

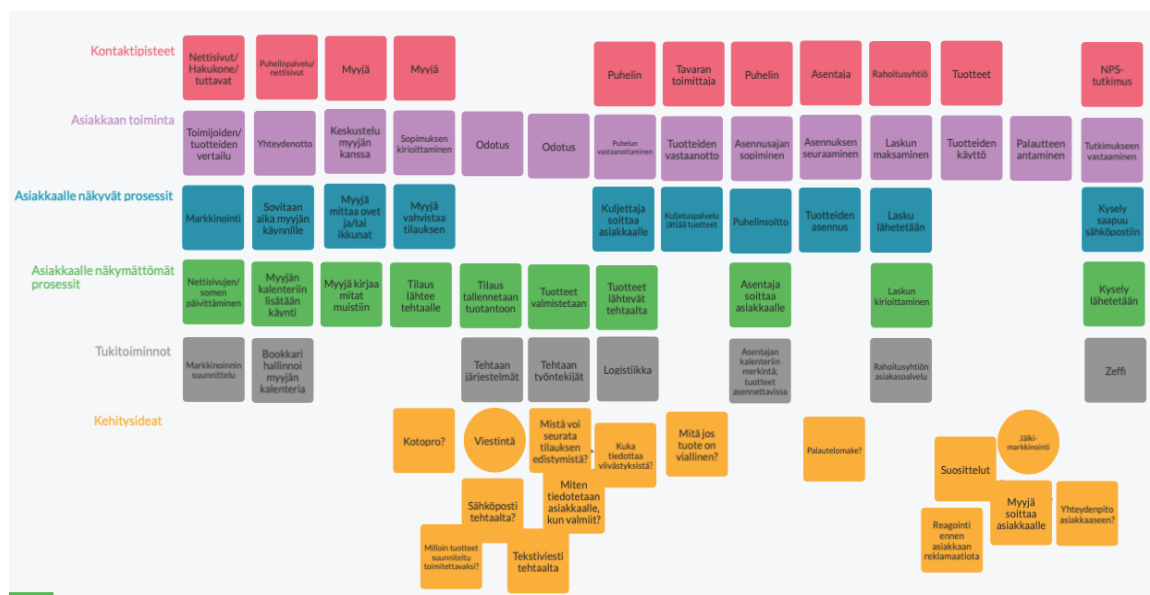
**Asiakkaan ajatukset, tunteet, tekemiset:** Jälkitarkastus olisi paikallaan. Soitetaako myyjä vielä? Minulla olisi kysyttävää. Mihin jätän palautteen? Milloin palautteeseeni vastataan? Milloin virheet korjataan? Toivon, että reklamaationi otetaan tosissaan.

**Kosketuspisteitä:** -

## Ideointipalaveri

Kaskipuun henkilökunnan kanssa pidettiin ideointipalaveri 7.3.2022. Ideointipalaveri toteutettiin etäpalaverina Teamsilla. Palaveriin osallistuivat Kaskipuun pientalosanerausliiketoiminnan myyntipäällikkö sekä myyjä/tehtaanedustaja.

Ennen ideointipalaveria luotiin ensimmäinen versio Service Blueprintistä Flingsovelluksen avulla (kuva 1.). Service Blueprint esiteltiin ideointipalaverissa osallistujille ja sen avulla oli helppo nostaa tutkimuksessa esiin nousseet kipupisteet palvelupolun varrella. Palvelupolun kipupisteisiin etsittiin yhdessä keskustellen sekä asiakasta että yritystä hyödyttävät ratkaisut. Ideointipalaverissa vahvistusta sai myös kehittämistyön tekijän omat ajatukset ja ehdotukset esiin nousseiden ongelmien ratkaisemiseksi. Palaverissa vahvistuneet ja syntyneet ideat kirjattiin Flingsovellukseen. Niitä hyödynnettiin kehittämistyön toteuta-vaiheessa.



KUVA 1. Ideointipalaverissa toteutettu Service Blueprintin luonnos










### 5.2.4 Toimita – ratkaisun kuvaaminen

Kehitystyön viimeisessä vaiheessa kuvattiin Kaskipuun kuluttaja-asiakkaiden toimintaa sekä Kaskipuun sisäisiä toimintoja blueprinting-menetelmällä. Service Blueprintiin sisällytettiin työn edellisessä vaiheessa ideoidut ratkaisut asiakasko-

kemuksen parantamiseksi. Tässä kehitystyössä Service Blueprint oli palvelumuotoiluprosessin ja kehitystyön lopullinen tuotos. Se on kuvaus palveluprosesseista, joiden täytyy toteutua suhteessa asiakkaan toimiin, jotta yrityksen kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemuksesta saadaan kokonaisvaltaisempi.

Taulukossa 2. on esitetty Kaskipuun pientalosanerausliiketoiminnan asiakaskokemuksen kehittämisen pohjaksi luotu Service Blueprint. Service Blueprint luotiin yhdistämällä siihen asiakaspolkukartoitus, jolloin siitä saatiin kokonaisvaltaisempi ja asiakkaan näkökulmasta olennaisia toimintoja kuvaavampi kokonaisuus. Taulukossa kuvattiin asiakkaan toiminta, asiakkaan tavoitteet, kosketuspisteet, asiakkaan kokemus, liiketoiminnan tavoitteet, yrityksen toiminta sekä vastuut. Taulukko jaettiin myös eri vaiheisiin, joita ovat harkinta, päätös, toimitus ja käyttöönotto sekä uskollisuus ja kannatus. Taulukossa korostettiin harmaalla kehittämistyön avulla löydetyt kehityskohdat ja niihin kehitetyt ratkaisut.

TAULUKKO 2. Service Blueprint Kaskipuu Oy (Tervala 2017, mukailtu)

	Harkinta	Päätös		Toimitus ja käyttöönotto			Uskollisuus ja kannatus		
<b>Asiakkaan toiminta</b>	Tuotteiden ja toimijoiden vertailu	Yhteydenotto	Tuotteiden valinta	Sopimuksen allekirjoittaminen & tilaaminen	Tuotteiden valmistuksen odottaminen	Toimituksen saapuminen	Asennuksen valmistamisen odottaminen	Palautteen antaminen	Suosittelu
<b>Asiakkaan tavoitteet</b>	Löytää tarpeita vastaava toimija	Sopia aika myyjän käynnille	Löytää tarpeita vastaava tuote ja palvelu	Tehdä tilaus sujuvasti	Saada tieto, milloin tuotteet ovat toimitettavissa	Saada oikeat tuotteet sovitusti aikataulussa	Saada tuotteet käyttöön vaivattomasti aikataulussa	Saada apua, jos ongelmia ilmaantuu, kertoa mielipide	Jakaa kokemuksia
<b>Kosketuspisteet</b>	Nettisivut, hakukone, ystävät/tuttavat	Puhelin	Myyjä	Myyjä	Sähköposti/tekstiviesti	Kuljettaja	Asentaja	Myyjä	Myyjä
<b>Kokemus</b>	 Uteliias	 Kiinnostunut	 Tyytyväinen	 ”Sujuvaa”	 Epätietoinen	 Epävarma	 ”Sujuvaa”	 Turhautunut	 Halukas suosittelemaan
<b>Liiketoiminnan tavoitteet</b>	Kasvattaa mielenkiittoa yritystä kohtaan	Tavoittaa potentiaalisia asiakkaita	Saada asiakas vakuutukseksi yrityksestä ja tuotteista	Vahvistaa kauppa	Tiedottaa asiakkaalle oikea toimitusaika	Toimittaa tuotteet asiakkaalle sovitusti aikataulussa	Asentaa tuotteet aikataulussa laadukkaasti	Vähentää reklaamaatioiden määrää	Saada uusia asiakkaita
<b>Yrityksen toiminta</b>	Markkinointitoimenpiteet	Soitto asiakkaalle ja ajan sopiminen myyjän käynnille	Ovien/ikkunoiden mittaaminen, tuotteiden suosittelu	Sopimuksen kirjoittaminen, tilauksen tekeminen	Sähköpostin/tekstiviestin lähettäminen asiakkaalle	Tuotteiden kuljettaminen asiakkaalle	Tuotteiden asennus	Soitto asiakkaalle ja tiedustelu miten remontti sujui	Kysely kellenelle asiakas haluaa suositella yritystä ja tuotteita
<b>Vastuu</b>	Markkinointi	Asiakashankinta	Myyjä	Myyjä	Tehdas	Kuljettaja	Asentaja	Myyjä	Myyjä

## 6 RATKAISUT ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISEKSI

### 6.1 Asiakastiedottaminen sähköpostilla

Tutkimuksen perusteella asiakkaat toivoivat, että heihin pidettäisiin enemmän yhteyttä ja heille tiedotettaisiin toimituksen aikatauluista sekä mahdollisista muutoksista toimituksen tai asennuksen suhteen. Asiakkaat kokivat tullessaan unohdetuiksi onnistuneen myyntikohtaamisen jälkeen, ja toivoivat tässä kohtaa tietoa tilauksen etenemisestä ja suunnitellusta tuotteiden toimitusajankohdasta. Tiedottamiseen on yrityksessä aikaisemmin suunniteltu ratkaisuksi tehtaalta lähtevä tekstiviesti asiakkaalle. Ratkaisu on kuitenkin toistaiseksi jäänyt toteuttamatta.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 108) toteavat, että pieniin yksityiskohtiin ja kosketuspisteisiin keskittyminen auttaa nostamaan asiakastytyväisyyden tasoa. Asiakaskokemus on paljon kiinni tunteista. Wanin (2020) toteamat ikävät tunteet, kuten unohdettu ja turhautunut olivat niitä tunteita, joita myös kuluttaja-asiakkaat kokivat palvelupolun varrella. Nämä tunteet voidaan jo pienin teoin pyrkiä kääntämään luottamukseksi, turvallisuudeksi ja huolenpidoksi, jotka myös Wanin (2020) mukaan ovat tunteita, joita halutaan välittää asiakkaalle. Huolenpito on tunne, johon Kaskipuun kannattaa panostaa jatkossa erityisesti kaupan solmimisen jälkeen sekä ikkuna- ja/tai oviremontin valmistuttua.

Henkilökunnan kanssa pidetyssä ideointipalaverissa todettiin, että tehtaalta voisi lähteä asiakkaalle sähköpostiviesti, jossa tiedotettaisiin lyhyesti tuotteiden suunniteltu toimitusviikko. Vastaava viesti lähtee yrityksen taloyhtiösaneerauspuolella tehtaalta projektipäällikölle, joka hoitaa taloyhtiöremonttien viestinnän asiakkaalle. Sähköpostiviestin toteuttamisen koettiin olevan mahdollista myös pientalosanerauspuolella kuluttaja-asiakkaille. Sen toteuttaminen vaatii myyjiltä/tehtaanedustajilta tarkkuutta kirjata asiakkaan sähköpostiosoite ylös sopimukseen oikeassa muodossa. Lisäksi voidaan ajatella, että mahdollisuuksien mukaan myös viestin lähettäminen oikean henkilön nimissä, tekee palvelusta vielä henkilökohtaisempaa. Silloin kyseessä ei ole enää kasvoton asiakaspalvelu tai yleinen

sähköpostiosoite (Filenius 2015). Viestiin voisi mahdollisesti lisätä kohteen myyjän nimen. Tällöin asiakkaalla on tiedossa henkilö, johon olla yhteydessä, jos kysyttävää ilmaantuu.

Ideointipalaverissa nousi esiin myös kohdeyrityksen taloyhtiösaneeraus asiakas-segmentin kanssa juuri käyttöön otettu Kotopro-ohjelma. Taloyhtiöremontin kohdalla projektipäällikkö luo projektin alkaessa ohjelmaan asiakkuuden, ja sallii asiakkaan sekä esimerkiksi kyseisen kohteen asentajan käyttää ohjelmaa. Projektipäällikkö kuvaa remontoitavan kohteen ovet ja/tai ikkunat ennen remontin alkua, lataa ne ohjelmaan sekä kirjaa ylös tilausta varten otetut mitat. Asentaja voi asennuksen alkaessa ottaa valokuvia ja ladata ne ohjelmaan, jolloin asiakas näkee esimerkiksi mitkä mahdolliset kolhut olivat seinissä jo ennen asennuksen alkamista. Tällainen toimintatapa tuo läpinäkyvyyttä ja poistaa epäselvyyksiä asennuksen osalta. Kyseinen ohjelma voisi olla hyödyllinen myös kuluttajapuolella ja mahdollistaa viestinnän asiakkaan ja myyjän ja/tai asentajan välillä.

## **6.2 Jälkimarkkinointi osaksi prosessia**

Asiakkaille tehdyssä kyselytutkimuksessa selvisi, että kuluttaja-asiakkaat toivoivat Kaskipuulta parempaa jälkimarkkinointia ja yhteydenottoa vielä tuotteiden asennuksen jälkeen. Asiakaskokemuksen viimeisessä vaiheessa on tärkeä pyrkiä siihen, että asiakaskokemus päättyy mielekkäästi. Mahdollisuudet parantaa pienillä eleillä loppuvaiheen asiakaskokemusta jätetään usein käyttämättä. Joillain toimialoilla hyväksi käytännöksi on todettu soittaa asiakkaalle muutama päivä asiakaskokemuksen jälkeen ja tiedustella onko tuotteen käyttöönotto sujunut ongelmitta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 218.) Samantapaista toimintatapaa ideointiin palaverissa Kaskipuun henkilökunnan kanssa.

Ideointipalaverissa nousi esiin mahdollisuus olla asiakkaaseen yhteydessä puhelimitse remontin jälkeen. Tähän asti myyjän/tehtaanedustajan yhteydenotto asiakkaaseen on ollut satunnaista ja myyjän itsensä päätettävissä. Jatkossa toimintatapa tulisi ottaa osaksi koko prosessia ja sen tärkeyttä painotettava jo uuden myyjän/tehtaanedustaja perehdytyksessä.

Proaktiivisella toimintatavalla on mahdollista pienentää reklamaatioiden määrää. Myyjän soittaessa oma-aloitteisesti asiakkaalle ennen asiakkaan mahdollista reklamaatiota, voidaan myös merkittävästi vaikuttaa siihen, kuinka haitallisena asiakas lopulta kokee mahdollisen virheen tai unohduksen. Tällaisella toimintatavalla on mahdollista pienentää asiakkaan kokemaa mielipahaa. Todennäköisesti naarmu ovenkarmissa ei tunnu niin pahalta, kun asiakas pääsee heti kertomaan sen myyjälle, joka on kiinnostunut hänen kokemuksestaan, kuin että jäisi yksin harmittelemaan asiaa. Asiakkaiden pienikin huolenaihe on myös tärkeä ottaa toisissaan, eikä heidän kokemaansa ja sanomaansa tule missään tapauksessa vähätellä. Asiakkaat haluavat, että heitä kuunnellaan ja heille annetaan aikaa. Vaikka yritykset pyrkivät tuotteillaan ja palveluillaan tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet, erityisesti reklamaatiotilanteissa se, kuinka asiakkaisiin suhtaudutaan ihmisinä, määrittää ison osan asiakaskokemusta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 113).

Erinomainen asiakaskokemus luo myös suosittelijoita, jotka ovat yritykselle erityisen tärkeitä asiakkaita. Suosittelijat tuottavat yritykselle taloudellista hyötyä markkinoimalla yritystä ystäville, tuttaville tai täysin vieraille henkilöille sosiaalisessa mediassa, blogeissa tai muissa kanavissa. Suosittelijoilta yritys saa myös todennäköisesti rakentavaa palautetta. (Springer, Azzarello & Melton 2011.) Suosittelut tukevat myös uusien potentiaalisten asiakkaiden lopullista päätöksentekoa, ja toisten asiakkaitten suosituksista onkin tullut yhä merkittävämpi tekijä ostopäätöksessä. Potentiaaliset asiakkaat pitävät riippumattoman osapuolen arvioita uskottavampina kuin yrityksen itsensä hallinnoimia. (Filenius 2015.)

Myös Kaskipuun jälkimarkkinoinnin kohdalla esille nousi tärkeä mahdollisuus lisämyyntiin. Myyjän/tehtaanedustajan soittaessa asiakkaalle remontin jälkeen, tämän on mahdollista pyytää asiakasta suosittelemaan potentiaalista ovi- tai ikkunaremonttiasiakasta Kaskipuulle. Nämä ns. lämpimät liidit ovat tärkeitä, ja tällä tapaa saadaan aikaiseksi paljon lisää kauppaa. Kyselytutkimuksen mukaan tyytyväiset asiakkaat saattavat olla halukkaita ostamaan Kaskipuulta myös itse lisää tuotteita. Nämä potentiaaliset kauppapaikat saattavat jäädä hyödyntämättä, jos asiakkaaseen ei olla yhteydessä remontin jälkeen.

Kaskipuu kerää suositteluja asiakkailtaan kahdesti vuodessa tehtävällä NPS-tutkimuksella. Suosituksia hyödynnetään kuitenkin harvoin yrityksen markkinoinnissa. Asiakkaita tulisi pyytää aktiivisemmin suosittelemaan tuotteita ja palveluita. Se myös viestittää asiakkaalle, että tämän kokemuksesta oikeasti välitetään ja heidän palautettaan arvostetaan (Filenius 2015). Jälkimarkkinointitoimenpiteenä Kaskipuu voisi pyytää asiakasta arvostelemaan esimerkiksi ostamansa tuotteen. Palkkioksi arvostelusta Kaskipuu voisi tarjota asiakkaalle palkinnon samaan tapaan kuin palkintoa tarjotaan asiakkaan suosituksen johtaessa kauppaan.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi Service Blueprint, jota on mahdollista käyttää Kaskipuu Oy:n pientalosaneraus-asiakassegmentin asiakaskokemuksen kehittämisen tukena. Service Blueprintin avulla kuvattiin tutkimuksessa palvelupolun varrelta esiin nousseet kehityskohdat: vaihe, jossa asiakas odottaa tilaamiensa tuotteiden toimitusta sekä remontin jälkeinen vaihe; palautteen antaminen ja suosittelu. Niihin kuvattiin myös ratkaisut: asiakastiedotus sähköpostilla sekä jälkimarkkinoinnin toimenpiteet; myyjän yhteydenotto asiakkaaseen ikkuna- ja/tai oviremontin jälkeen sekä suosittelujen kysyminen asiakkailta.

Tutkimusongelman määrittely oli alkuun haastavaa. Opinnäytetyön tekijä oli kohdeyrityksen ulkopuolinen henkilö ja tutustui yritykseen ja sen prosesseihin ensimmäistä kertaa tutkimuksen alkaessa. Tutkimuksen tekijä toimi yritykselle konsulttina ja pyrki löytämään konkreettisen tutkimusongelman. Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin suosittelumarkkinoinnin mahdollistamisesta asiakaskokemus sen pohjana. Tutkimus painottui lopulta kohdeyrityksen kuluttaja-asiakkaan palvelupolun kartoittamiseen, asiakaskokemuksen muodostumiseen, ja sen nykytilanteen tutkimiseen sekä kipukohtien löytämiseen. Työn edetessä painotus suosittelumarkkinoinnista siirtyi yleisemmin jälkimarkkinointiin, koska kehittämistyössä haluttiin keskittyä tutkimuksen avulla löydettyjen kipukohtien ratkaisemiseen asiakasnäkökulmasta.

Kehittämistyön lähestymistavaksi valittu palvelumuotoilu oli eduksi työlle, joka keskittyi asiakaskokemuksen kehittämiseen. Palvelumuotoilun prosessi vei kehittämistyötä eteenpäin toivotulla tavalla. Työn tekemiseen valitut menetelmät tukivat työtä onnistuneesti, ja niiden avulla saatiin toivottuja tuloksia. Henkilökunnan haastattelujen avulla työhön saatiin kohdeyrityksen sisäistä näkökulmaa ja asiakkaille suunnattu kyselytutkimus toi lopulta esiin kehityskohdat heidän näkökulmastaan. Opinnäytetyössä onnistuttiin kartoittamaan kuluttaja-asiakkaan asiakaspolku ja löytämään kipukohtat sen varrelta. Esiin nousseille kehityskohdille

löydettiin myös toteuttamiskelpoiset ratkaisut yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa.

Palvelumuotoilun joustava prosessi toi haasteensa tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltyjen aiheiden osuvuuden sekä kattavuuden kannalta. Tutkimuksen teoria kirjoitettiin pääosin ennen kehittämisosuutta, jotta tutkijalla olisi aiheesta tarpeeksi tietämystä. Varsinainen tutkimusongelma selvisi kuitenkin vasta työn kehittämisosuudessa, prosessin edetessä tutkimusaineiston analysointiin. Opinäytetyön tekijällä ei ollut aikaisempaa kokemusta palvelumuotoiluprosessin toteutuksesta, ja työn teoriaosuus tuki kehittämistyötä lopulta hyvin ja lisäsi opinäytetyön tekijän ymmärrystä tutkittavasta aiheesta sekä tutkimukseen ja kehittämistyöhön käytettävistä menetelmistä.

Kehittämistyö aloitettiin haastatteleamalla kohdeyrityksen henkilökuntaa. Haastatteluilla pyrittiin selkiyttämään tutkimusongelma, johon oli tutkimuksen avulla tarkoitus löytää ratkaisu. Haastatteluilla saatiin tarvittavia taustatietoja yrityksestä tutkimuksen tekemistä varten. Haastatteluiden avulla kuvattiin myös yrityksen kulluttaja-asiakkaan palvelupolku sekä selvitettiin yrityksessä jo esiin nousseet haasteet sen varrella. Haastattelu tehtiin ensin yhteisesti kahdelle kohdeyrityksen henkilökunnan jäsenelle. Kyseinen haastattelun perusteella ongelman nähtiin olevan yrityksen sisäisissä prosesseissa liittyen ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Siksi todettiin myös, että tutkimukseen tarvitaan lisää näkemystä yrityksen sisältä. Palvelumuotoilun iteratiivisuus mahdollisti sen, että aineistoa oli mahdollista kerätä lisää vielä tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa. Toinen haastattelu toteutettiin myöhemmin yhdelle henkilökunnan jäsenelle. Viimeisimmän haastattelun avulla saatiin tutkimuksen kannalta tärkeää lisätietoa yrityksen asiakasrajapinnasta sekä nykyisten prosessien toimivuudesta käytännössä.

Asiakaskokemuksen nykytilannetta haluttiin selvittää myös asiakkaille tehdyllä kyselytutkimuksella, koska kehittämistyötä tehtiin asiakasnäkökulmasta käsin. Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään asiakkaiden kokemuksia palvelupolun varrella, sen jokaisessa kosketuspisteessä. Kyselytutkimuksen avulla nousivat esiin selkeät kehittämistä vaativat kohdat asiakkaiden näkökulmasta. Näistä kaksi asiakkaiden eniten nostamaa kohtaa otettiin tarkempaan tarkasteluun, jonka jälkeen työn painopiste muuttui viestinnästä toimitusvaiheen tiedotuksen

sekä jälkimarkkinoinnin kehittämiseen. Palvelumuotoilun prosessissa muutokset ovat yleisiä, koska todelliset kehityskohdat löytyivät usein vasta prosessin edetessä. Tässä tutkimuksessa merkittävimmät kehittämistä vaativat kohdat nousivat esiin, kun haastatteluista ja kyselytutkimuksista saatu tieto analysoitiin ja jäsenneltiin.

Kun kipukohdat palvelupolun varrella olivat selvillä, niille lähdettiin etsimään ratkaisuja. Asiakaspolun vaiheistus toimi ratkaisujen kehittämisen menetelmänä ja apuna kuvailtaessa asiakkaan tunteita, tekemisiä ja ajatuksia polun kussakin vaiheessa. Asiakaskokemus pohjautuu pitkälti tunteisiin ja organisaatioiden olisikin hyvä aika ajoin tarkastella asiakaspolkuaan sen eri vaiheissa syntyvien emootioiden näkökulmasta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 110). Asiakaspolun vaiheistuksen avulla oli mahdollista nähdä yrityksen oma toiminta paremmin juuri asiakkaan näkökulmasta ja tämän jälkeen ratkaisuja oli helpompi etsiä siitä näkökulmasta.

Asiakaspolun vaiheistuksen avulla palvelupolkuun lisätiin kaksi uutta kosketuspistettä; *tuotteiden valmistumisen odottaminen* sekä *jälkimarkkinointi*. Nämä kohdat puuttuivat alkuperäisestä palvelupolun kuvauksesta, joka oli tehty henkilökunnan haastattelujen pohjalta. Kohdat nousivat esille vasta asiakkaille tehdyn kyselytutkimuksen avulla ja niiden todettiin olevan tärkeitä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen saavuttamisen näkökulmasta.

Työn teoriaosassa käsiteltiin pienten asioiden sekä tunteiden merkitystä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Ne nousivat esiin myös tutkimuksen aikana. Palvelupolun varrella oli noussut kipukohtia esiin jo aikaisemmin yrityksen sisällä, mutta niille ei toistaiseksi oltu toteutettu ratkaisuja. Asiakkaalle ”pienten isojen” asioiden ei ole yrityksessä ajateltu olevan niin merkittäviä tekijöitä asiakaskokemuksen kannalta. Näiden pienten, mutta asiakkaille isojen asioiden esiin tuominen ja ratkominen yhdessä henkilökunnan kanssa kehitystyön puitteissa oli hyvä harjoitus, jollaisia yrityksen on hyvä toteuttaa sisäisesti myös jatkossa. Asioiden esiin tuominen asiakkaan näkökulmasta ja varsinkin heidän tunteidensa ja kokemustensa kuvaaminen auttoi henkilökuntaa ymmärtämään jo nyt paremmin pientenkin asioiden merkityksen.

Teoriaosuudessa avattiin myös yhtenäisen palvelukokonaisuuden merkitystä asiakkaalle. On hyvä muistaa, että asiakas kokee olevansa yhden yhtiön jäsen ja odottaa saumatonta kokemusta kanavasta tai yrityksen sisäisestä rakenteesta riippumatta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 198). Vaikka Kaskipuulla asiakaskokemus rakentuu usean toimijan ja yksikön varaan, toiminnan on näyttydyttävä asiakkaalle yhtenäisenä. Ahvenaisen (2017) mukaan yrityksissä asiakaskokemusta käsitellään monesti kunkin osaston erillisen kosketuspisteen kannalta. Kehittämistyössä korostui, että asiakkaan matkaa tulee käsitellä kokonaisuutena, jotta kommunikaatio ja tiedonkulku eivät jää irralliseksi (Ahvenainen 2017). Sarja positiivisia kokemuksia vie asiakasta myös kohti halukkuutta suositella yritystä. Springer ym. (2011) painottavat, että asiakkaista tulee suosittelijoita, kun jokainen avainkohtaaminen jättää heille positiivisen vaikutelman.

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus on kiinni myös johtamisesta ja siitä, että johto tekee yrityksen käytännöistä yhtenäiset. Tässä tapauksessa se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jokainen myyjä koulutetaan samalla tavalla ja heille painotetaan samojen asioiden tärkeyttä. Jotta esimerkiksi jälkimarkkinointi saadaan toimimaan, myyjän on ymmärrettävä sen merkitys asiakkaalle sekä yritykselle. Heille on myös opetettava ottamaan vastuuta asiakaskokemuksesta. Kuten työn teoriaosuudessa kävi ilmi, kestävän muutokset täytyy lähteä henkilöstöstä ja työntekijöiden halusta palvella asiakasta paremmin. Koko organisaation täytyy ymmärtää mistä asiakaskokemuksessa on kysymys ja miksi yrityksen pitäisi muuttaa toimintaansa. (Löytänä & Korkiakoski 2014.)

Kehittämistyön lopputuloksena kuvatun Service Blueprintin tekeminen havainnollisesti hyvin, kuinka monta osatekijää täytyy toimia yhteen, jotta kokonaisuus saadaan asiakkaalle toimivaksi ratkaisuksi. Asiakkaiden sekä yrityksen toiminnan ja tavoitteiden erottelemisen jokaisessa palvelupolun kohdassa auttoi ymmärtämään jokaisen pienenkin tekijän tärkeyden kokonaisuuden kannalta. Kuten Tervala (2017) toteaa, optimoimalla yksittäisiä kosketuspisteitä, ei voida tavoittaa vielä kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Yrityksen kannattaakin siksi panostaa koko prosessin kehittämiseen. Tämä vaatii asiakaskokemuksen johtamisen kehittämistä, jonka myötä asiakaskokemuksen strateginen taso saadaan kuntoon. Tavoiteltava asiakaskokemus tulee määritellä strategisella tasolla ja saattaa ym-

märrettävässä muodossa myös koko yrityksen tietoon. Kuten Saarijärvi ja Puustinen (2020, 26) toteavat, näin varmistetaan, että koko asiakaspolku ja kaikki sen kosketuspisteet toteuttavat strategisesti määriteltyä tavoiteltavaa asiakaskokemusta. Strategian muuttuminen asiakaskeskeiseksi on kuitenkin matka, mutta uuden innovointi on asiakaskeskeisen strategian ydin (Löytänä & Korhonen 2014).

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä. Siksi yksittäisissä tutkimuksissa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys toteutuu, jos valituilla tutkimusmenetelmillä saadaan vastaus tutkimuskysymykseen. Laadullisen tutkimuksen kohdalla validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä on kritisoitu, ja tutkimusta pitäisikin arvioida enemmän kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tämän kehittämistyön kannalta pidettiin oleellisena löytää syyt, miksi joku on suosittelija ja joku toinen arvostelija. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastaus siihen, mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen positiivisesti tai negatiivisesti. Palvelumuotoilu ja siinä käytettävät menetelmät tekivät oikeutta tutkittavalle ilmiölle, ja käytettyjen menetelmien avulla löydettiin palvelun kehityskohdat sekä tehtiin kehittämissuositukset tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Kun kartoitetaan ihmisten mielipiteitä tietystä aiheesta, voidaan käyttää määrällistä tai laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on aineiston monimutkaisuus. Aineisto koostuu ihmisten kokemuksista ja näkemyksistä, eikä ole aina kuvattavissa yksioikoisesti. (Juhila n.d.) Otantaan perustuvassa tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita otoksen vaan perusjoukon ominaisuuksista. Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa ei ole tarkoitus selvittää ainoastaan otokseen päätyneiden asiakkaiden näkemyksiä vaan koko yrityksen asia-

kaskunnan näkemyksiä. Kyse on siitä, kuinka todennäköisesti asiakastytyvyysskyselyyn vastanneiden näkemykset voidaan yleistää koko asiakaskuntaa koskeviksi tuloksiksi. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 122–123.)

Kehittämistyössä toteutetulla kyselytutkimuksella saatiin 255 vastausta. Suurin osa vastaajista vastasi kaikkiin kysymyksiin. Osaan kysymyksistä ei ollut relevanttia vastata jokaisen kohdalla. Kaikille vastaajista ei ollut täysin selvää, että jokaiseen kysymykseen ei ollut pakollista vastata, joten epärelevantteihin määrällisiin kysymyksiin vastaaminen on saattanut vääristää kyselyn tuloksia hieman. Kyselytutkimuksen avoimilla kysymyksillä saatiin kattavasti laadullista tietoa tutkittavan aiheen tiimoilta ja onnistuttiin löytämään samankaltaisuuksia, joita voitiin hyödyntää hyvin tutkimuksessa. Kyselytutkimuksen vastausten määrää voidaan pitää melko kattavana otantana ja tämän tutkimuksen kannalta riittävänä, jotta niistä voidaan tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä.

Useammalla tutkimusmenetelmällä voidaan vahvistaa tehtyjä tulkintoja. Asiakkaille tehdyllä kyselytutkimuksella saatiin sekä määrällisiä että laadullisia tuloksia ja henkilökunnalle toteutetut menetelmät olivat laadullista tietoa tuottavia haastatteluja. Sekä henkilökunnan haastatteluissa että asiakkaille tehdystä kyselytutkimuksessa nousivat esiin osittain samat aiheet. Tutkimusmenetelmät tukivat toinen toisiaan ja asiakkaille tehdyllä kyselytutkimuksella voitiin vahvistaa henkilökunnan näkemykset siitä, mitkä ovat ne seikat, joita parantamalla asiakaskokemusta saadaan parannettua. Kerätystä tutkimustiedosta löytyi paljon samankaltaisuuksia, joten tuloksia voidaan pitää siltä osin validina. Tutkimuksen tulokset näyttävät siten myös loogisesti oikeilta.

Haastateltavien määrä tässä tutkimuksessa oli kuitenkin melko pieni. Toinen haastatteluista toteutettiin kahden haastateltavan ollessa paikalla samaan aikaan. Haastatelluista saadut tulokset olisivat voineet olla monipuolisemmat, jos jokaista olisi haastateltu yksitellen tai haastateltavien määrä olisi ollut suurempi.

Tutkimustuloksissa on myös huomioitava, että tutkimus on tehty vain Kaskipuu Oy:lle. Tutkimustulokset eivät siten ole tarkoitettu käytettäväksi yleisesti. Palvelumuotoilu keskittyy kerralla vain tietyn yrityksen ja palvelun kehittämiseen, eivätkä tutkimustulokset ole tarkoitettu suoraan yleistettäväksi muille toimijoille.

Tutkimuksessa on pyritty noudattamaan hyvää tutkimusetiikkaa. Tutkimus on tehty tutkijan mielenkiinnosta asiakaskokemuksen kehittämistä sekä palvelumuotoilua kohtaan ja tulokset on tarkoitettu kohdeyrityksen hyödynnettäviksi. Tutkija on kohdeyrityksen ulkopuolinen henkilö eikä hänen asemansa ole vaikuttanut tutkimustuloksiin. Tutkimuksen aikana saatuja tietoja on käsitelty luottamuksellisesti ja kaikelle tutkimukseen kirjatulle tiedolle on saatu lupa sen julkiseen käyttöön. Kyselytutkimukseen sekä haastatteluihin osallistuneille on etukäteen annettu tieto, mihin heidän vastauksiaan tullaan hyödyntämään. Osallistuminen tutkimukseen on ollut jokaiselle vapaaehtoista ja kaikkia on kohdeltu tasa-arvoisesti. Tutkimusraporttiin on kuvattu tutkimusprosessi ja sen tuottamat tulokset tarkasti ja rehellisesti.

### **7.3 Jatkotoimenpide-ehdotukset**

Kaskipuun asiakastyytyväisyys oli jo ennestään melko korkea. Silti työn avulla nousi esiin kehityskohtia. Tiedotuksen sekä yhteydenpidon puutteen esiin nouseminen tutkimuksen avulla korosti asiakkaiden äänen kuulemisen tärkeyttä. Samalla se tarkoittaa sitä, että koskaan ei kannata tyytyä saavutettuun tasoon, vaan jatkuvasti on etsittävä uusia kehitysmahdollisuuksia. Kuten Springer ym. (2011) toteavat, liiketoiminta ei koskaan pysy aloillaan, vaan joko vahvistuu tai jää kilpailijoidensa jälkeen. On siis jatkossakin opittava kuinka kehittyä ja erottautua kilpailijoista. Halu toteuttaa opinnäytetyön avulla löydetyt ratkaisut jäävät lopulta kohdeyrityksen pohdittavaksi. Myös todellinen arvo, jota yritys kehitysehdotuksilla voi saavuttaa asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta jää heidän mitattavakseen ja punnittavakseen.

Tämän kehittämistyön toivotaan tukevan esiin nousseiden kehityskohtien ratkaisemista sekä yrityksellä jo ajatuksissa olleiden toimenpiteiden vauhdittamista. Yrityksen menestys syntyy sisäisesti ja ulkoisesti asiakaskokemuksesta ja sitä tulisi jatkossakin kehittää yhdessä innovoiden. Voisi olla hyödyllistä miettiä esimerkiksi, miten liiketoimintaa pitäisi muuttaa, jos se perustuisi ainoastaan asiakassuositukseen. Työntekijöiden osallistaminen on tärkeää ja asiakasrajapinnassa piilee paljon merkittävää tietoa ja taitoa.

Kehittämistyöllä saatiin tärkeää asiakasnäkökulmaa ja ymmärrystä siitä, kuinka tärkeä asioita on katsoa asiakkaiden näkökulmasta. Jatkossa kannattaa kannustaa työntekijöitä nostamaan esiin asiakaskokemuksen epäkohtia. Kehittämistyötä voi jatkaa myös asiakkaiden kanssa, osallistamalla heitä esimerkiksi työpajoihin, joissa ideoita työestetään yhdessä heidän kanssaan.

Kaskipuun henkilökunnan on myös tärkeä käydä työn lopputuloksena syntynyt Service Blueprint yhteisesti läpi ja jatkaa ideointia tarvittaessa yrityksen sisällä useamman tahon ja erityisesti heidän kanssaan, jotka ovat vastuussa kunkin vaiheen tavoitteisiin pääsemisestä. Sen jälkeen voi edetä vaiheeseen, jossa kehitettyjä ratkaisuja kokeillaan käytännössä asiakkaiden kanssa. Kuten Saarijärvi ja Puustinen (2020,111) toteavat, henkilökunta voi kokeilla panostaa tiettyyn asiakaspolun vaiheeseen tai kosketuspisteeseen ennalta sovitun ajan, ja selvittää miten se vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Service Blueprintin eri vaiheisiin olisi hyvä jatkossa lisätä vielä mittarit, joiden avulla kehitystoimenpiteiden onnistumista voidaan seurata. Mittareiden avulla kehittämistyön merkitystä on myös helppompaa perustella yrityksen johdolle.

## LÄHTEET

Ahtola, H. 2020. Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet. Blogikirjoitus. Arter. Julkaistu 10.2.2020. Luettu 13.1.2022. <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee Asiakkaistasi Faneja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Baker, A., Donthu, N., & Kumar, V., 2016. Investigating how word-of-mouth conversations about brands influence purchase and retransmission intentions. Journal of marketing research 53 (2), 1/4/2016, 225-239.

Design Council 2015. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Julkaistu 17.3.2015. Luettu 19.4.2022. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Duboi, D., Bonezzi, A., & De Angelis, M., 2016. Sharing with friends versus strangers: How interpersonal closeness influences word-of-mouth valence. Journal of marketing research 53 (5), 1/10/2016, 712–727.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen Asiakaskokemus. E-kirja. Jyväskylä: Docendo Oy.

Hodgkinson, I., Jackson, T., & West, A., 2021. Customer experience management: Asking the right questions. Journal of Business Strategy. Vol 43. 2/2022, 105-114.

Juhila, K. n.d. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 22.4.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Kaskipuu n.d.a. Palvelut. Kuluttajat. Luettu 14.1.2022. <https://kaski.fi/kuluttajat/>

Kaskipuu n.d.b. Yritys. Kaskipuu. Luettu 4.10.2021. <https://kaski.fi/kaskipuu/>

Kaskipuu Oy: Yritysesittely. Julkaisematon. Kaskipuu Oy.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin 9/2011. Luettu 13.1.2022. <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena, Yritysviestinnän käsikirja. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Kranzbüler, A-M., Kleijnen, M., Morgan, R. & Teerling, M., 2018. The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal on Management Reviews* 20 (2). 4/2018, 433–456.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. Vol 80. 6/2016, 69-96
- Luukkonen, H. Markkinointivastaava. 2021. Haastattelu 19.11.2021. Haastattelija Snellman, S. Litteroitu. Espoo.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Löytänä, J. & Korkiakoski K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + Rakkaus = Raha. E-kirja. Viro: Alma Talent.
- Mager, B. 2009. Service Design as an Emerging Field, teoksessa: Miettinen, S. & Koivisto, M. (eds.): *Designing Services with Innovative Methods*. Keuruu: Otava Book Printing Ltd.
- Miettinen, S. 2011. *Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Moritz, S. 2005. *Service Design. Practical Access to an Evolving Field*. Luettu 26.4.2022. <https://www.servicedesignmaster.com/wordpress/wp-content/uploads/2019/06/PracticalAccessToServiceDesignsinglepages.pdf>
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J., 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Putkonen, M. Rekrytointipäällikkö. 2021. Haastattelu 19.11.2021. Haastattelija Snellman, S. Litteroitu. Espoo.
- Rajamäki, M. 2017. Blogi: Asiakasviestinnän viisi tärkeintä sääntöä. Rodinia. Julkaistu 7.9.2017. Luettu 24.2.2022. <https://rodinia.fi/asiakasviestinnan-viisi-tarkeinta-saantoa/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteen tietoarkisto. Luettu 21.3.2022. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. *Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten?* Jyväskylä: Docendo Oy.
- Springer, T., Azzarello, D. & Melton, J. 2011. What it takes to win with the customer experience. The secret to profitable organic growth? Deliver a customer experience that your competitors can't match. Julkaistu 8.7.2011. Luettu 20.4.2022. <https://www.bain.com/insights/what-it-takes-to-win-with-customer-experience/>

Tervala, E. 2017. Blogi: Why and how to create a customer journey map. Columbia Road. Julkaistu 13.2.2017. Luettu 18.4.2022. <https://www.columbiaroad.com/blog/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Trustmary 2022. Miten kyselytutkimuksia voi hyödyntää asiakastyytyväisyyden kehittämisessä? Luettu 21.3.2022. <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/miten-kyselytutkimuksia-voi-hyodyntaa-asiakastyytyvaisyyden-kehittamisessa/>

Wan, M. 2020. Johda asiakaskokemusta, johda tunteita. Luettu 29.10.2021. <https://tulevaisuudentuotekehitys.com/2020/01/20/johda-asiakaskokemusta-johda-tunteita/>

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselytutkimus

1 (7)

## Kaskipuu Oy:n asiakaskokemuksen kehittäminen

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tämä kysely toteutetaan opinnäytetyötäni varten. Opinnäytetyöni liittyy Kaskipuun kuluttaja-asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittämiseen. Työn avulla Kaskipuu haluaa tarjota entistä parempaa palvelua asiakkailleen.

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti, eikä vastauksia voida yhdistää vastaajaan. Kaikki kysymykset ovat vapaaehtoisia. Vastaaminen vie aikaa noin 5-10 minuuttia.

Arvostan todella paljon vastaustasi. Samalla autat minua tekemään työstäni entistä paremman. Kiitän sinua ajastasi ja antamastasi avusta!

### 1. Sukupuolesi

- Nainen
- Mies

### 2. Ikäsi

- Alle 25
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65-74
- Yli 75

2 (7)

### 3. Maakunta

- Pirkanmaa
- Uusimaa
- Satakunta
- Keski-Suomi
- Varsinais-Suomi
- Kanta-Häme
- Pohjois-Pohjanmaa
- Muu, mikä?

### 4. Mitä kautta päädyit Kaskipuun asiakkaaksi?

- Verkkosivut
- Kasken edustajan yhteydenotto
- Ystävän/tuttavan suosittelu
- Sosiaalinen media
- Muu, mikä?

### 5. Miksi valitsit juuri Kaskipuun?

- Tuotteet
- Palvelu
- Hinta
- Kotimaisuus
- Muu, mikä?

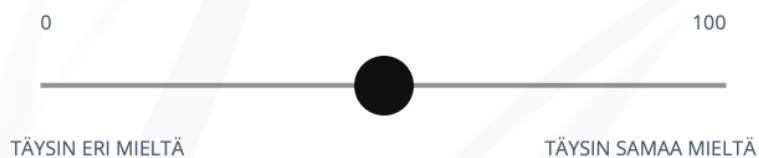
## 6. Mitä tuotteita ostit?

3 (7)

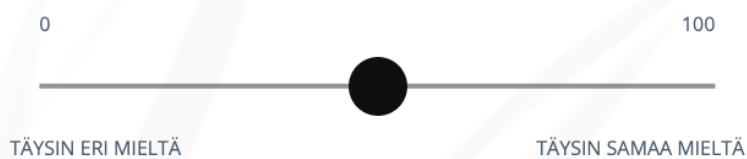
Valitse enintään 3

- Ulko-oven
- Parveke- tai terassioven
- Autotallinoven
- Varastonoven
- Mökkioven
- Ikkunat
- Mökki-ikkunat
- Muu, mikä?

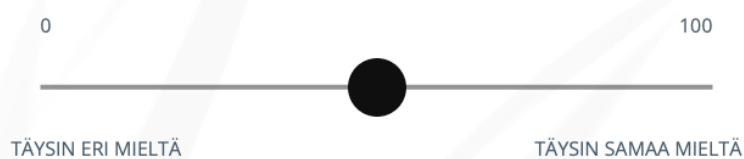
## 7. Sain riittävästi tietoa Kaskipuun tuotteista ennen ostopäätöstä.



## 8. Suunnittelu- ja mittauskäynti tapahtui sujuvasti.

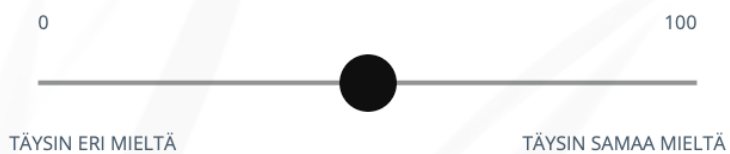


## 9. Tiedotus toimi hyvin tilaus- ja toimitusvaiheessa.

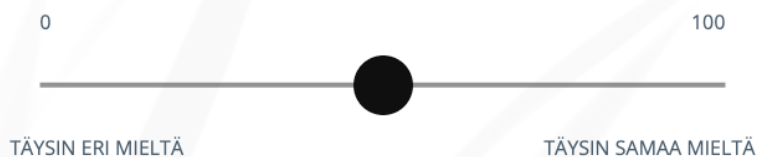


4 (7)

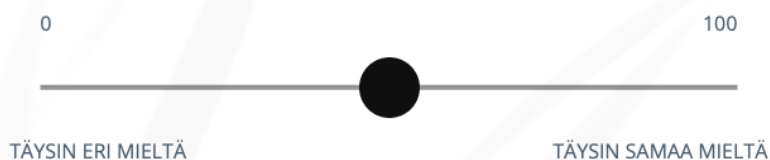
10. Tilaus ja toimitus tapahtuivat sujuvasti.



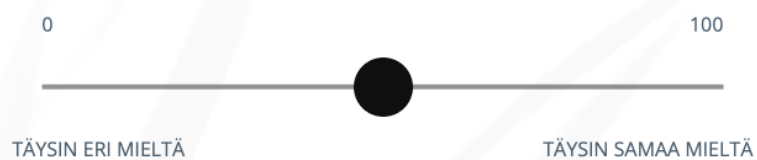
11. Tiedotus toimi hyvin asennusvaiheessa.



12. Asennus tapahtui sujuvasti.

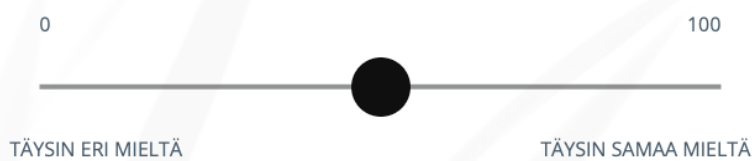


13. Koen, että Kaskipuulla on erinomainen alan osaaminen.

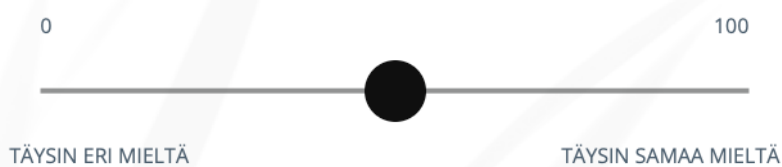


5 (7)

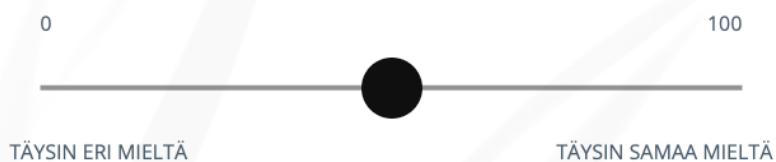
14. Koen, että Kaskipuu käsittelee mahdolliset ongelmatilanteet hyvin.



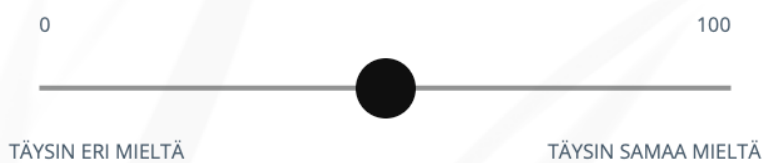
15. Tuotteet vastasivat odotuksiani.



16. Koen, että sain ostamani lisäarvon.

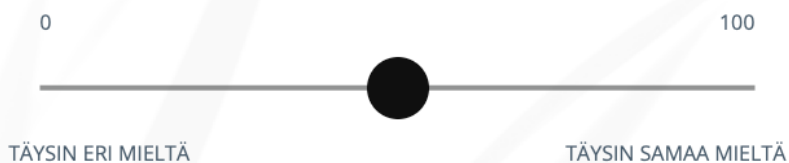


17. Koen, että sain tarvitsemani palvelua.

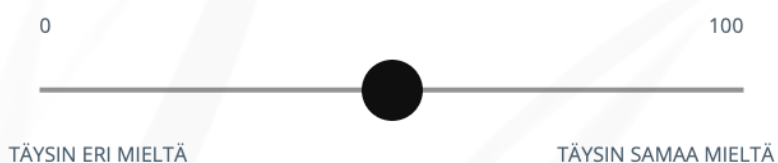


6 (7)

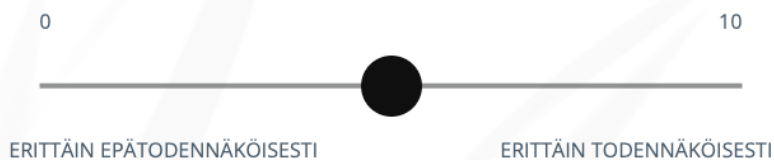
18. Koen, että Kaskipuu pitää lupauksensa.



19. Kaskipuun kanssa oli mukava asioida.



20. Suositteisitko Kaskipuuta ystävällesi/tuttavallesi?



21. Mikä Kaskipuun kanssa sujui erityisen hyvin?

22. Kehitysehdotukseni Kaskipuulle.

7 (7)

23. Kerro vielä omin sanoin millaisia odotuksia sinulla oli Kaskipuuta kohtaan ja täyttyivätkö ne.

## Liite 2. Haastattelurunko

1 (1)

**Haastattelu / Kaskipuu Oy****Taustatietoa Kaskipuusta**

- Kaskipuun missio, visio sekä arvot

**Arvolupaus (asiakaslupaus)**

- Miten asiakas hyötöy valitessaan Kaskipuun ovi- ja/tai ikkunaremontin?
- Millaista palvelua haluatte tarjota asiakkaille?

**Asiakaskokemuksen nykytilanne**

- Kuka vastaa Kaskipuulla asiakaskokemuksesta?
- Miten arvo "asiakas on tärkein" toteutuu käytännössä?
- Miten arvoa voisi vielä korostaa?

**Palvelupolku**

- Mitkä ovat palvelupolun eri vaiheet?
- Mitkä ovat Kaskipuun tavoitteet kussakin kosketuspisteessä?
- Mitkä ovat mielestänne palvelupolun kipupisteitä? / Mitkä ovat ne kohdat, joissa ilmenee haasteita?