

Kirsi Leinonen

ASIAKASKOKEMUKSEN NYKYTILA JA KEHITTÄMISTARPEET VUOKRATEKSTILIASIAK-
KAALLA

Kirsi Leinonen
Opinnäytetyö
Syksy 2022
Liiketoiminnan kehittäminen YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan kehittäminen YAMK

Tekijä: Kirsi Leinonen

Opinnäytetyön nimi: Asiakaskokemuksen nykytila ja kehittämistarpeet vuokratekstiiliasiakkaalla

Työn ohjaaja: Sirpa Puolakka

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2022

Sivumäärä: 68 + 6 liitettä

Kehittämistehtävä käsitteli tekstiilivuokra- ja pesulapalveluihin erikoistuneen yrityksen asiakaskokemusta. Tarkoituksena oli perehtyä asiakaskokemukseen nykytila-analyysin kautta. Nykytilaa analysoitiin kolmesta eri näkökulmasta: asiakkaan, yrityksen ja asiakasrajapinnassa työskentelevien asiakasmarkkinoinnin ja myynnin henkilöiden näkökulmasta. Nykytila-analyysin kautta nostettiin esille sellaiset kehittämistä kaipaavat kohteet, joihin tuloksikkö itse voi vaikuttaa ja joihin tulisi kiinnittää huomiota asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi tuloksikkössä.

Asiakkaan äänen nykytila-analyysiin antavat asiakaskokemusmittareiden tulokset sekä avoimet palautteet ja asiakasyhteistyössä syntynyt innopajamateriaali. Yrityksen näkökulma avataan strategian, mittareiden, tavoitteiden ja meneillään olevien kehityshankkeiden kautta. Työntekijänäkökulma haetaan asiakasmarkkinoinnin ja myynnin haastatteluiden kautta. Tiedon keräämisen menetelminä olivat haastattelut sekä dokumenttianalyysi. Tiedon jakaminen ja osallistaminen kuuluu kehittämistyön luonteeseen ja tämä huomioitiin asiakaskokemustyöpajan muodossa.

Kohdeyrityksessä on asiakaskeinen strategia ja meneillään olevat kehityshankkeet tukevat asiakaslähtöisyyttä ja parempia asiakaskokemuksia tulevaisuudessa. Mittarit asiakaskokemuksen johtamiseen ovat olemassa ja käytössä. Mittareiden hyödyntäminen käytännössä etenee pikkuhiljaa. Tulevaisuuden haasteena on asiakaslähtöisen strategian vieminen käytäntöön niin, että se näkyy myös operatiivisella tasolla ja arjen työkaluissa.

Keskeisimpiä konkreettisia kehityskohteita, joihin voidaan paikallisesti vaikuttaa, ovat laatuun ja toimitusvarmuuteen liittyvä huolellisuus, kuittauskäytäntöjen käyttöönotto, malli- ja sovitevaateprosessin uudistaminen, raportointiin liittyvän osaamisen kehittäminen, aloituksiin liittyvien ongelma-kohtien uudistaminen, asiakkuuden siirron sujuvoittaminen myynnistä asiakashoidolle, opastamisen tehostaminen ja palautteiden sekä niille tehtyjen toimenpiteiden avoimempi käsittely oppimisen kannalta. Erilaisten tilaisuuksien järjestämisen kautta sekä panostamalla tiettyihin palveluketjun tahtumiin luotaisiin mahdollisuudet erinomaisen asiakaskokemuksen syntymiselle.

Asiasanat: asiakaskokemus, kehittäminen, asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys, strategia, palvelupolku, asiakaspolku, asiakaslähtöinen strategia,

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme of Business Development

Author: Kirsi Leinonen

Title of thesis: Customer Experience status and development needs of rental textile customer

Supervisor: Sirpa Puolakka

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2022

Number of pages: 68 + 6 appendices

This Master's thesis is about customer experience and the elements that needs to be developed so that the experience would be better, and the high expectations of customers would be met. Company for whom thesis is for, emphasizes customer experience in its strategy. Company has a goal of being the best company in the industry in customer experience in the near future. The goal of the development work was to produce development proposals to improve the customer experience.

The intention of this thesis was to understand which elements effect customer experience and find out cause for the present numbers of customer experience. Data was collected from three different perspectives: from the perspective of the customer, the company and the people working with the clients daily. The methods of collecting information included open interview, theme interviews and documentary analysis.

The target company has a customer-centric strategy and ongoing development projects support customer orientation and better customer experiences in the future. The challenge for the future will be to put a customer-oriented strategy into practice so that it can also be seen at the operational level and in people's everyday work.

Key concrete development targets were the reform of internal policies and processes in certain respects to speed up the customer process, development of skills and more accurate segmentation of customer relationships.

Through organizing various events and investing in certain events in the service chain, the opportunities for an excellent customer experience would be created.

Keywords: customer experience, development, customer orientation, customer understanding, strategy, service path, customer path, customer strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoite	8
1.2	Kehittämistehtävän tietoperusta ja työn rajaaminen	9
1.3	Lähestymistapa ja menetelmät	10
1.4	Kohdeorganisaatio	14
2	ASIAKASKOKEMUKSEN OLEMUS	17
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä ja muodostuminen	17
2.2	Asiakaspolku osoittaa kohtaamispisteet	19
2.3	Asiakaskokemus strategiana	24
2.4	Asiakaskokemuksen johtaminen	25
2.4.1	Johdetun asiakaskokemuksen kautta arvoa asiakkaalle	26
2.4.2	Asiakasymmärryksen kautta parempi asiakaskokemus	28
2.5	Asiakaskokemuksen operatiivinen toteutus ja kehittäminen	29
2.5.1	Toimintatapojen vaikutus asiakaskokemukseen	31
2.5.2	Yrityskulttuurin vaikutus asiakaskokemukseen	32
2.5.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	34
3	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	38
3.1	Kehittämistehtävän etenemisvaiheet	38
4	ASIAKASKOKEMUKSEN NYKYTILA	42
4.1	Meneillään olevat kehityshankkeet	43
4.2	Cx-indeksi ja asiakaspalautteet	44
4.3	Innopajoista asiakasymmärrystä	47
4.4	Asiakasmarkkinoinnin haastattelu	50
4.5	Yrityskulttuuri, asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys	51
4.6	Palautteet	52
4.7	Prosessit ja toimintatavat	53
4.8	Yhteistyö eri osastojen kanssa	54
4.9	Service Blueprint	55
4.10	Yhteenveto ja johtopäätökset	57
5	KEHITTÄMISEHDOTUKSET ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMISEKSI	59
6	POHDINTA	61

6.1	Kehittämistehtävän eettisyys ja luotettavuus	62
6.2	Jatkotutkimus	64
6.3	Loppusanat.....	64
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET	69

1 JOHDANTO

Asiakaskokemus opinnäytetyön aiheena lähti liikkeelle tekijän omasta innostuksesta aiheeseen. Työn aihetta ehdotettiin Lindströmille, joka on opinnäytetyön tekijän työnantaja. Yritys halusi lähteä mukaan kehittämään heille tärkeää aihealuetta tässäkin muodossa. Opinnäytetyöntekijä on työskennellyt toimeksiantajayrityksen asiakasrajapinnassa kymmenen vuotta. Kokemusta on sekä asiakashoidosta että myynnistä. Myös aiempi työkokemus asiakaspalvelutehtävissä eri toimialoilta innosti perehtymään asiakaskokemuksen muodostumiseen syvällisemmin. Asiakasrajapinnassa toimivien asiantuntijoiden näkökulman huomioiminen asiakaskokemuksen kehittämisessä juontaa juurensa tästä työkokemuksesta.

Asiakaskokemus on noussut toimeksiantajayrityksen strategiaan, tavoitteisiin sekä tulosityksiköiden arkeen ja viikkopalavereissa seurattaviin aihealueisiin. Tämän työn toimeksiantaja yrityksellä on tavoitteena synnyttää toimialansa paras asiakaskokemus vuoteen 2025 mennessä, joten siinäkin mielessä on kysymys ajankohtaisesta aiheesta. Erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttaminen edellyttää asiakaskeskeistä yrityskulttuuria ja ihmisten vaikutus siinä on ilmeinen. Asiakkaan kokemus palveluista on peili yrityksen strategiasta ja prosesseista mutta myös yrityksen kulttuurista, johtamisesta ja ihmisistä. Asiakaskokemuksella on vaikutus myös työntekijöiden kokemukseen ja työssä viihtymiseen.

Erilaiset asiakaskokemusta, asiakastyytyväisyyttä ja suositteluvuutta mittaavat mittarit mutta myös työntekijäkokemusta ja suositteluvuutta mittaavat mittarit kertovat, että asiakaskokemukseen vaikuttavat asiat kaipaavat kehittämistä, jotta päästään niihin kunnianhimoisiin tavoitteisiin, joita yritys on asettanut.

Nykytila-analyysi ja siitä johdetut kehitysehdotukset asiakaskokemuksen kehittämiseksi palvelee asiakkaitamme paremman asiakaskokemuksen muodossa ja toimeksiantajaa pitkäaikaisen ja tyytyväisen asiakkuuden mukanaan tuomalla liikevaihdollalla. Kun esteitä hyvän asiakaskokemuksen muodostumiselle poistetaan, näkyy se työntekijöille sujuvampia prosesseina ja vähempinä reklamaatioina ja antaa paremman mahdollisuuden onnistua omissa työtehtävissään.

Työn rakenne muodostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan työn lähtökohdista, tavoitteesta, tarkoituksesta sekä käytetyistä menetelmistä. Luku esittelee toimeksiantajan, jonka tarjoamien palveluiden asiakaskokemusta työssä analysoidaan ja jonka asiakaskokemuksen muodostumiseen kehittämistehtävässä pureudutaan. Luvussa kaksi perehdytään substanssikirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin peilaten niitä toimeksiantajayrityksen tilanteeseen. Kehittämistyön eteneminen raportoidaan luvussa kolme. Neljäs luku käsittelee asiakaskokemuksen nykytilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa raportoidaan haastattelujen keskeisin sisältö sekä johtopäätökset analysoidun materiaalin ja haastattelujen perusteella. Kehitysehdotukset löytyvät viidennestä luvusta. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa pohditaan työn tuloksia, tekemisen prosessia sekä työn luotettavuutta. Luvussa esitetään myös ideoita jatkotutkimukselle.

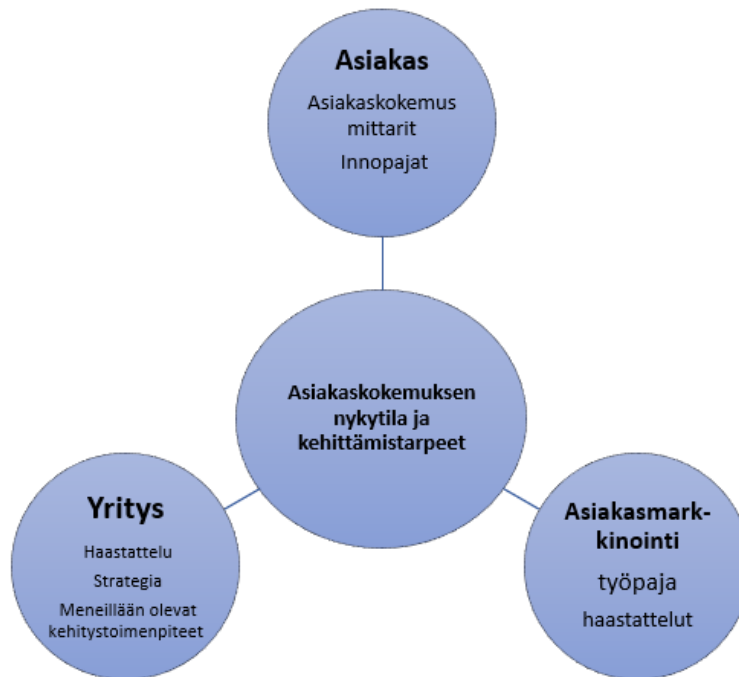
1.1 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämistehtävän tarkoitus on nykytila-analyysin kautta löytää sellaisia asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä, joita kehittämällä Pohjois-Suomen tulosityksikön asiakaskokemusta saadaan paremmaksi. Työssä pyritään hahmottamaan asiakaskokemuksen nykytilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä eri näkökulmista: asiakas, yritys, asiakasrajapinnan työntekijät eli asiakasmarkkinointi ja myynti. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii laaja-alaista kokonaisuuden ymmärtämistä ja on tärkeää hahmottaa mitkä kaikki asiat kokemuksen syntymiseen vaikuttavat. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia Pohjois-Suomen tulosityksikön asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Kehittämistyössä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on Pohjois-Suomen tulosityksikön asiakaskokemuksen nykytila?
2. Mitkä ovat asiakaskokemukseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä, joihin pystymme vaikuttamaan paikallisesti?

Kysymyksiin etsitään vastauksia kolmesta eri näkökulmasta, jotka avataan kuviossa 1.



Kuvio 1 Kehittämistehtävän näkökulmat.

Asiakkaan kokemusta selvitetään analysoimalla yrityksen asiakaskokemusmittaareiden tuloksia sekä asiakasyhteistyössä syntynyttä valmista dataa ja asiakaspalautteita. Yritykset näkökulmaa avataan mittareiden, tavoitteiden, haastattelun sekä meneillään olevien projektien kautta. Työntekijänäkökulma haetaan asiakasmarkkinoinnin ja myynnin haastatteluista. Heillä on näkemys siitä, mitkä sisäiset toimintatavat kaipaavat kehittämistä asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Asiakasrajapinnassa toimivilla henkilöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä henkilöitä Pohjois-Suomen tulosityksikössä, jotka ovat suoraan tekemisessä asiakkaiden kanssa päivittäisissä työtehtävissä joko asiakashoidollisessa roolissa tai myynnillisissä rooleissa.

1.2 Kehittämistehtävän tietoperusta ja työn rajaaminen

Työssä tunnistetaan asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja nostetaan esille sellaiset asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat elementit, joihin voidaan vaikuttaa paikallisesti Pohjois-Suomen tulosityksikössä. Työssä tarkastellaan asiakaskokemusta Pohjois-Suomen tulosityksikön asiakkaiden ja asiakasrajapinnassa olevien henkilöiden näkökulmasta. Asiakasyhteistyössä syntynyttä

innopajamateriaalia analysoitiin kaikkien tulosityksiköiden osalta koska muuten materiaali olisi jäänyt hyvin vähäiseksi.

Kehittämistyön tietoperusta koostuu asiakaskokemuksen muodostumisesta, mittaamisesta ja johtamisesta aiemmin kirjoitetusta kirjallisuudesta sekä aiemmista tutkimuksista. Viitekehyksessä käsitellään myös asiakaskeskeistä strategiaa ja asiakaskeskeisen strategian operatiivista toteutusta sekä arvon muodostumista asiakkaalle asiakasymmärryksen kautta. Työntekijäkokemusta käsitellään niiltä osin kuin se oleellisemmin linkittyy kehittämistyön kokonaisuuteen.

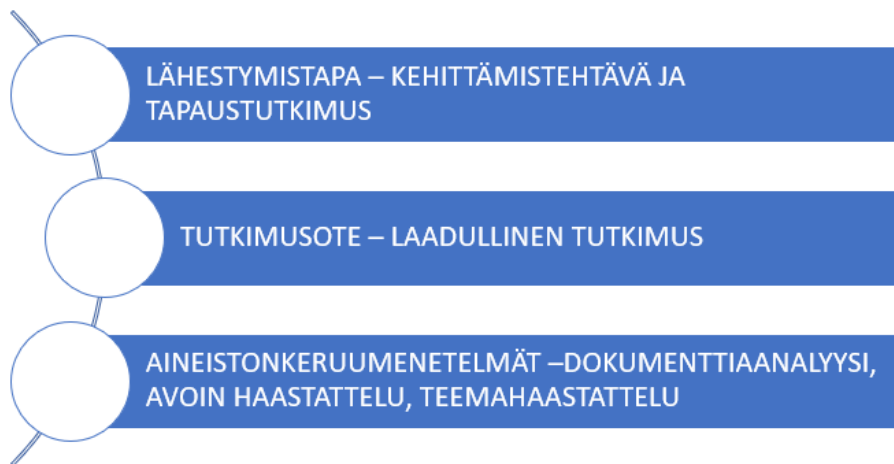
Asiakaskokemuksen kehittäminen kiinnostaa yrityksiä. Tämä näkyy myös tehtyjen opinnäytetöiden määrässä. Asiakaskokemukseen linkittyviä opinnäytetöitä löytyy Theseuksesta enenevässä määrin alkaen vuodesta 2018, jolloin avainsanalla ”asiakaskokemus” löytyy 3 opinnäytetöitä. Vuonna 2021 niitä oli Theseuksen mukaan 303 kappaletta. Theseus-palvelusta löytyy Suomen ammattikorkeakouluista valmistuneiden opinnäytetyöt sekä muut julkaisut. (Theseus 2022.)

Jyväskylän yliopistossa tehtyä tutkimusta (Ruusuvoori 2017) asiakaskokemuksen muodostumisesta hyödynnetään tässä kehittämistyössä erityisesti siksi, että siinä on perehdytty ilmiöön yleisellä tasolla ja yritysasiakkaiden näkökulmasta. Useimmat aiheesta tehdyt suomenkieliset opinnäytetyöt tutkivat aihetta tapaustutkimuksen tai tietyn toimialan näkökulmasta.

1.3 Lähestymistapa ja menetelmät

Tutkimuksellinen kehittäminen sijoittuu luonteeltaan tieteellisen tutkimuksen ja arkiajatteluun perustuvan kehittämisen välimaastoon. Sen tavoitteena ei ole luoda tai testata uutta teoriaa kuten tieteellisessä tutkimuksessa, vaan ratkaista tai uudistaa käytännöstä esiin nousseita työelämän haasteita. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tietoa kerätään useista lähteistä järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. Vaikka pääpaino onkin käytännön kehittämisen saavuttamisessa, tavoitteena olisi hyvä olla myös uuden tiedon tuottaminen käytännössä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä on mahdollista dokumentoida työyhteisön hiljaista tietoa ja tämän perusteella uudistaa työelämän osaamis- ja kehittämistarpeita ja näin luoda perustaa tuleville kehittämishankkeille. Tutkimuksellisuuden tulee näkyä kehittämistyössä järjestelmällisyytenä ja perusteltuina sekä dokumentoituina valintoina. Kehittämisen tueksi on hankittava sekä tutkittua että käytännön tietoa. Tietoa on

kyettävä arvioimaan kriittisesti ja erilaisista näkökulmista. Uuden tiedon vieminen eri kohderyhmille vievät kehittämistyötä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 18–22.)



Kuvio 2 Kehittämistyön metodologia.

Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, joka toteutetaan tapaustutkimuksena. Työn lähtökohdaksi on ymmärtää nykytila-analyysin kautta asiakaskokemuksen muodostumista, ja kartoittaa kehitystä kaipaavat kohdat sekä tuottaa kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi. Laadullisen tutkimusotteen valinta oli luontevaa tämän ymmärryksen hakemiseen.

Laadullinen tutkimus korostaa ihmisten kokemuksen ymmärtämistä ja tulkintaa. Laadulliselle työlle on ominaista, että näkemykset perustuvat ihmisten subjektiivisiin havaintoihin ja kokemuksiin. Tutkimustavaksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimuksien erilaisille määritelmille yhteisiä piirteitä ovat aineiston runsaus ja se, että tapauksia tarkastellaan niiden luonnollisessa ympäristössä. Tavoitteena on tuoda teoria kosketuksiin käytännön maailman kanssa. (Puusa & Juuti 2020. 9, 11, 41, 59, 209–210.) Tapaustutkimuksessa havaittuun ongelmaan annetaan kehittämissideoita ja ratkaisuehdotuksia mutta muutoksia ei välttämättä viedä käytäntöön. (Ojasalo yms. 2014, 37). Tapaustutkimukselle ominaista on myös se, että työssä yhdistellään eri tietolähteitä eli käytetään triangulaatiota. (Kananen, 2012. 35.) Tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle jää kehittämissuositusten toteuttaminen käytännössä. Tähän päädyttiin osaksi aikataulullisista syistä mutta myös sen vuoksi, että kehittämistoimenpiteiden vaikutusten arviointia ei voida tehdä tämän opinnäytetyön aikataulun puitteissa.

Haastattelu valittiin yhdeksi tutkimusmenetelmäksi koska haastatteluilla saadaan syvällisempää ymmärrystä kehittämisen kohteesta ja asioiden selventämisestä. (Ojasalo yms. 2014, 106.) Tutkimushaastattelunimikkeitä on useita mutta varsinaiset erot muodostuvat lähinnä siitä, kuinka strukturoituja eli jäsenneilty kysymykset ovat. Lomakehaastattelu on haastattelumuodoista strukturoiduin valmiine kysymyksineen ja vastausvaihtoehtoineen. Strukturoimattomasta haastattelusta puhutaan myös nimellä avoin haastattelu, kliininen haastattelu, syvähaastattelu, asiakaskeskeinen haastattelu tai keskustelunomainen haastattelu. Puolistrukturoidulla haastattelulla on myös useammanlaisia määritelmiä. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset voivat olla samoja mutta niiden esittämisjärjestys tai sananmuoto voi vaihdella. Ominaista erilaisille määritelmille on, että jokin haastattelun osa on ennalta määrätty mutta ei kuitenkaan kaikki. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43–47.)

Tässä kehittämistehtävässä toteutetaan sekä avoimia- että puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Avoimesta haastattelusta voidaan puhua silloin kun keskustelun sisältöä ei ole sidottu tiukkaan formaattiin vaan haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua. Avoimen haastattelun keskustelu pysyy etukäteen suunnitelluissa teemoissa ja tilaa annetaan haastateltavan kokemuksille, mielipiteille ja perusteluille. Haastattelija voi esittää lisäkysymyksiä haastattelun edetessä ja viedä näin haastattelua eteenpäin, mutta muuten haastateltavan annetaan puhua teemoista vapaasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2022.)

Teemahaastattelu kuuluu puolistrukturoituihin haastatteluihin. Ominaista teemahaastattelulle on, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat. Haastateltavien tulkinnat ja heidän asioille antamansa merkitykset saavat tilaa teemahaastattelussa. Teemahaastattelussa kysymykset eivät ole tarkasti muotoiltuja ja niiden järjestys voi vaihdella. Haastattelun aihepiirit ja teemat ovat kaikille kuitenkin samat, vaikka järjestys voi muuttua haastattelun edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruu- ja analyysivaiheet kulkevat osittain yhtä aikaa tutkimustyön edetessä. Vuoropuhelua käydään keruu ja analyysivaiheissa ja tämä lisää tutkimuksen joustavuutta mahdollistamalla muutosten tekemisen jo aineistonkeruu vaiheessa. Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on luoda hyvin perusteltu ja selkeä kokonaisuus aineistosta, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä tulkinta ja johtopäätökset. Standardoituja tapoja aineistoanalyysiin on vähän, joten tämä tuo oman haasteensa analyysin tekemiseen. Tärkeintä analyysissa on systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Käytännössä laadullisen aineiston analyysin kuuluvat ainakin seuraavat vaiheet: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen ja kategoriointi, aineiston teemoittelu sekä tulkinta. (Puusa & Juuti 2020, 145–146, 149.)

Tämän kehittämistehtävän laadullisen aineiston analyysivaiheet etenivät Puusa & Juutin vaiheistuksen mukaisesti.

Dokumenttianalyysi tarkoittaa menetelmää, jossa kirjalliseen muotoon saatetusta materiaalista pyritään tekemään päätelmiä. Dokumenttianalyysi voi sisältää sekä sisällön analyysia että sisällön erittelyä. Sisällön analyysissä kuvataan dokumenttien sisältöä sanallisesti tavoitteena etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä puolestaan haetaan sisällön kuvaamista määrällisesti. Analyysitapoja voidaan käyttää limittäin. (Ojasalo yms. 2014, 137.)

Kehittämistyössä asiakasnäkökulman nykytila-analyysin antoivat asiakkaat jatkuvien asiakaskokemus- ja asiakastytyväisyysmittarien kautta sekä asiakasyhteistyössä syntyneiden innopajamateriaalien kautta. Materiaalia kerättiin WheelQ tietolustan Voice of Customer -sovelluksesta sekä Exceliin siirretyistä innopajojen tuotoksista. Näistä kohteista kerättyä materiaalia analysoitiin dokumenttianalyysin keinoin.

Dokumenttianalyysi voi olla joko aineisto- tai teorialähtöistä. Analyysia voidaan myös tehdä niin että se alkaa aineistolähtöisesti ja työn edetessä analyysia ohjaa työn teoreettinen viitekehys. Tällaista teoriasidonnaista päättelyä kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi eli tutkijan ajatteluprosessia ohjaa sekä aineisto, että aikaisempi teoretieto. (Puusa & Juuti 2020, 51.)

Kehittämistehtävän analyysiprosessia ohjasi sekä aineisto että teoria. Analysoitavaa materiaalia teemoitettiin teoriaosuudessa esiin nousseisiin aihealueisiin. Myös haastattelun teemat nostettiin pitkälti teoriaosuudesta.

Kvalifioimalla aineistoa saadaan laadulliseen tulkintaan myös määrällinen näkökulma. Kvantifioinnilla määritellään kuinka monta kertaa jokin tietty asia toistuu tutkittavassa materiaalissa. Huomioitava on kuitenkin laadullisen aineiston määrän vähyys ja sitä kautta sen merkitys tutkimustuloksiin. (Ojasalo yms. 2014, 142–143.) Tässä työssä valmiita dokumentteja, asiakasyhteistyössä syntyntä materiaalia ja mittareiden tuloksia myös kvantifioitiin teemoittelun jälkeen.

Asiakasrajapinnanhaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Kun kiinnostuksen kohde haastatteluissa on asiasisällössä, tarkkaa sanasta sanaan litterointia ei ole tarpeen tehdä. Litteraation tulkinnassa on huomioitava, että tutkijan rajallinen huomiokyky ohjaa aineiston ensitulointia ja tutkija tekee

jatkuvaa valintaa, mikä on relevanttia tutkimustyön ongelman kannalta. (Ruusuvaori & Nikander & Hyvärinen 2010, 425,428).

1.4 Kohdeorganisaatio

Toimeksiantaja yritys toimii tekstiilinvuokraus ja pesulapalveluita tarjoavalla toimialalla. Palveluita tuotetaan yrityksille, yhteisöille ja kiinteistöille. Toimialalla toimivia yrityksiä Suomessa on vajaa 300 kappaletta. (Vainu 2022.) Yritys on näistä suurin niin liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään.

Kehittämistyön kohdeyritys, Lindström, on 170- vuotias perheyryitys ja yksi Euroopan johtavista tekstiilipalveluyrityksistä. Yrityksellä on 80 toimipistettä 24 maassa Euroopassa ja Aasiassa. Lindström tarjoaa ratkaisuja yritysten toimitilojen siisteyteen, sisustamiseen sekä työpukeutumiseen ja suojautumiseen. Myös hotellien ja hoiva-alojen tekstiilipalvelut kuuluvat valikoimaan tytäryhtiö Comfortan kautta. Lindströmin palveluja ovat työvaatteet, wc-tilapalvelut, vaihtomatot, ravintola-tekstiilit, teollisuuspyyhkeet, panttikassit, uudelleenkäytettävät kasvomaskit sekä liinavaatepalvelut.

Yritys työllistää maailmanlaajuisesti 4700 henkilöä ja sen liikevaihto on 432,5 miljoonaa euroa (v.2021). Lindström Suomen liikevaihto on noin 180 miljoonaa euroa. (Lindström Linet 2022.)

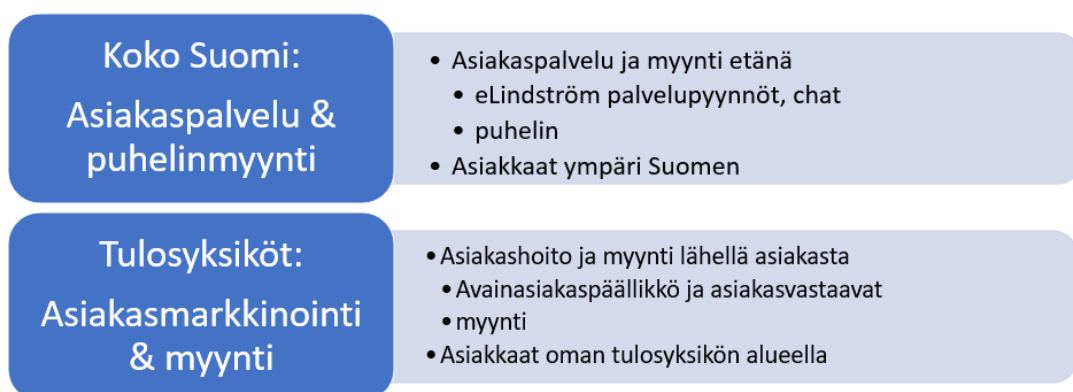
Lindström Suomen liiketoiminnot on jaettu kuuteen eri tulosityksikköön. Tämä työ koskettaa Pohjois-Suomen tulosityksikköä, jonka liikevaihto on noin 20 miljoonaa euroa. Työntekijöitä tulosityksikössä on reilu sata, joista suurimman ryhmän muodostaa tuotanto ja jakelu. Toimihenkilöitä tulosityksikössä on ostossa, myynnin assistentteina, asiakashoidossa sekä kenttämyynnissä. Kolmetoista myynnin ja asiakashoidon henkilöä työskentelee asiakasrajapinnassa, palvelen Pohjois-Suomen tulosityksikön asiakkaita.

Yritys on nostanut strategiansa keskiöön merkityksen, joka Lindströmillä tarkoittaa välittämistä ympäristöstä ja maapallosta. Missionaan yritys haluaa tarjota asiakkailleen tekstiilipalveluja, jotka luovuttavat asiakkaan imagoa ja helpottaa asiakkaan arkea. Visiossaan 2025 yritys on edelläkävijä yritys, joka tukee asiakkaidensa kestävästä kehitystä helppojen tekstiilipalvelujen avulla. Toimialan paras asiakaskokemus on myös yrityksen visiossa. Strategia päivitetään 5 vuoden välein mutta arvot

ovat olleet pitkäaikaiset: kannattava kasvu, vastuullisuus, pitkäaikaiset asiakassuhteet, onnistumisen ja oppimisen ilo. Yritys määrittelee strategiassa haluavansa aitoa kumppanuutta ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Arvoissa sanotaan, että Lindström kuuntelee asiakkaitaan ja reagoi heidän tarpeisiinsa välittömästi. (Lindström Group 2021. Haettu 2.10.2021).

Yrityksen vuokratekstiilipalvelut ovat yrityksille suunnattuja eli ns. B2B-palveluja. Palvelut sisältävät laajimmillaan tuotteiden suunnittelun, kankaiden hankinnan, tuotteiden valmistuksen, pesun, korjaamisen, varastoinnin, sekä loppuhävityksen. Kokonaisuuden toteuttamisessa on mukana monta eri osastoa: tuotekehitys, tuotanto, ostos, markkinointi, myynti, asiakaspalvelu, jakelu ja pesula. Kuljetuksista vastaavat alihankkijat eli palveluedustajat, jotka ovatkin yksi tärkeimmistä palvelun onnistumiseen vaikuttavista linkeistä. Palveluedustajat toimittavat puhtaat ja pestyt tekstiilit asiakkaan toivomaan kohteeseen. Palvelun toteutuminen asiakkaalle asti on pitkän palveluketjun aikaansaannos ja asiakas on osallisena siihen monessa eri vaiheessa. Palvelut ja toiminnot ovat vahvasti konseptoituja, joten sisäisiä prosesseja palveluketjun eri vaiheisiin yrityksellä on paljon.

Yrityksellä on poikkeuksellisen laaja asiakashoitoverkosto (kuvio 3). Asiakaspalvelu palvelee asiakkaita Suomi tasolla sähköisissä kanavissa ja sen lisäksi jokaisessa tulosityksikössä on omat asiakashoidon henkilöt, jotka työskentelevät strategisten asiakkuuksien parissa. Pohjois-Suomen tulosityksikössä erilaisissa rooleissa asiakashoidossa työskentelee 7 henkilöä ja myynnissä 6 henkilöä.



Kuvio 3 Asiakaspalvelu- ja myyntiorganisaatio Suomessa ja tulosityksikötasolla.

Asiakasvastaavat ja avainasiakaspäälliköt hoitavat omia nimettyjä avainasiakkuuksiaan ja tarpeen vaatiessa myös asiakaspalvelulle nimettyjä asiakkuuksia, mikäli asiakkaan asia ei hoidu sähköisissä kanavissa. Avainasiakkuuksilla tarkoitetaan sellaista asiakkuuksia, joilla on tärkeä merkitys

yrietykselle ja pitkäaikainen vaikutus niiden toimintaan (Mäntyneva 2019, 9). Asiakkaita tavataan säännöllisesti asiakashoitosuunnitelman mukaisesti joko kasvotusten tai virtuaalisesti. Innopajat ja ohjausryhmät ovat asiakashoidon työkaluja, joilla rakennetaan pitkäaikaisia kumppanuuksia ja asiakassuhteita. Innopajoissa visioidaan tulevaisuutta ja innopajojen materiaalia hyödynnetään tässäkin työssä asiakaskokemuksen nykytilan analyysissä.

Avainasiakastoiminnan tavoitteena on luoda lisäarvoa asiakkaalle asiakaskannattavuus säilyttäen. Tavoitteiden määrittely on tärkeää yksittäisten asiakkuuksien tasolla, jotta voidaan valita, millaisia toimintatapoja sovelletaan. Avainasiakkuus ajattelu on olennaista myös asiakaskokemuksen kannalta. Se mahdollistaa syvällisemmän tietämyksen asiakasyrityksen toimialasta ja tarpeista, joka onnistuessaan johtaa parempaan asiakaskokemukseen. (Mäntyneva 2019, 25–26, 33.)

Lindströmillä myynti vastaa uusien asiakkuuksien hankinnasta ja uusien palvelujen saamisesta olemassa oleville asiakkaille. Myynnillä on myös asiakashoidollinen rooli uusissa asiakkuuksissa ja vastuu asiakkaasta säilyy myynnillä kuusi kuukautta kaupan jälkeen.

2 ASIAKASKOKEMUKSEN OLEMUS

Tässä luvussa käydään läpi olemassa olevan kirjallisuuden ja aiempien tutkimuksien kautta asiakaskokemuksen muodostumista, johtamista, mittaamista sekä asiakaslähtöistä strategiaa ja sen toteuttamista. Aiheita peilataan kohdeyrityksen nykytilanteeseen. Työntekijäkokemuksen muodostumista käsitellään niiltä osin kuin se oleellisimmin liittyy asiakaskokemuksen muodostumiseen.

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä ja muodostuminen

Asiakaskokemus voidaan määritellä olevan ”niiden kohtaamisten, mielikuvien, ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Löytänä & Korteso 2011, 11). Asiakaskokemuksitermille löytyy lukuisia määritelmiä. Kaikissa niissä esiin nousee selkeitä aiheelle ominaisia piirteitä, joista tutkijoilla on laaja-alainen konsensus: asiakaskokemuksen ajallinen luonne, kosketuspisteiden merkitys sekä moniulotteisuus. Ajallisella luonteella tarkoitetaan sitä, että kokemus rakentuu asiakkaan ja yrityksen kanssakäymisessä pidemmällä aikavälillä, ei vain oston hetkellä. Asiakaskokemus rakentuu moniulotteisesti kolmella tasolla: staattisella, dynaamisella ja asiakassuhde tasolla. Staattisella tasolla tarkoitetaan yksittäistä ja itsenäistä tapahtumaa. Dynaamisella tasolla asiakaskokemukseen vaikuttavat edelliset kokemukset. Kolmannella eli asiakassuhdetasolla rakentuva asiakaskokemus kehittää asiakassuhdetta ja asiakasuskollisuutta. Tämä taso rakentuu pitkän aikavälin kuluessa ja sisältää aiemmat dynaamiset ja staattiset tasot. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54,70.)

Asiakaskokemus rakentuu näissä edellä mainituissa eri ulottuvuuksissa asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutushetkissä eli kosketuspisteissä. Kokemus on aina subjektiivinen eli omakohtainen ja siihen vaikuttaa niin järki kuin tunnekin. Yhden määritelmän mukaan asiakaskokemus on tapa toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä niin, että asiakkaalle tarjotaan asiakkaan kannalta parasta ratkaisua huomioiden kuitenkin yrityksen omat liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit. (Saarijärvi & Puustinen, 2020. 20–21.) Määritelmä on kuvaava sillä liiketoiminnan kannalta ei ole järkevää toteuttaa kaikkien asiakkaiden jokaista toivetta vaan jatkuvuuden kannalta palveluiden pitää olla kannattavia.

Yritysten välisessä b2b-liiketoiminnassa asiakaskokemuksen määrittäminen on haastavampaa kuin kuluttajaliiketoiminnassa. Kokonaisuuteen vaikuttavat useat ihmiset ja monen tasoiset kosketuspisteet asiakasyrityksen tarpeesta riippuen. Yritysten välisen asiakaskokemuksen rakentumisessa korostuu asiakassuhdetason toiminnot. Niissä yrityksen tulisi osoittaa asiakasyritykselle sitoutumista, ennakoida asiakkaan tarpeita ja olla responsiivinen sekä näyttää, että haluaa kehittyä asiakasyrityksen kanssa. Voimakkaasti kokemusta määrittäväksi tekijäksi nousee myös yrityksen kyky tuottaa lisäarvoa asiakkaalle eli toisin sanoen kuinka hyvin yritys onnistuu kasvattamaan asiakasyrityksen kustannustehokkuutta ja kannattavuutta. Jotta onnistutaan tuottamaan asiakkaalle arvoa pitää tuntea asiakasyrityksen toimiala ja ymmärtää millaiset asiat ovat heille merkityksellisiä. Hyöty on myös osattava avata asiakasyritykselle ja mielellään mitattavassa muodossa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85,87–91.)

Jyväskylän yliopistossa lopputyönä tehty Ruusuvuoren tutkimus (2017), mistä on hyvät b2b asiakaskokemukset tehty, tarkastelee asiakaskokemuksen muodostumista yritysasiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksessa tärkeimmäksi tekijäksi hyvän asiakaskokemuksen syntymisen kannalta nousi yritysten halu ja kiinnostus oppia ja kehittyä yhdessä asiakkaan kanssa. Läpinäkyvyys, avoimuus, hyvä valmistautuminen, rehellisyys, virheiden myöntäminen ja lupauksen pitäminen olivat toiseksi merkityksellisimpiä kokemuksen syntymisen kannalta. Tutkimuksen mukaan kokemukseen vaikuttavia tekijöitä olivat asiointi-ilmapiiiri ja henkilökohtaiset suhteet. Odotusten ylittäminen silloin tällöin oli tärkeää ja takasi jatkuvuuden, mutta ei kuitenkaan ollut itseisarvo vaan asiakkaille riitti, että tehdään mitä on luvattu. Tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksen nostaminen yritysten strategiaan ei välttämättä välity asiakkaille hyvää asiakaskokemusta tuovana toimintana. (Ruusuvuori 2017, 48–51.)

Kyseisessä tutkimuksessa selvitettiin myös kokemukseen vaikuttavien tekijöiden lisäksi hyvää kokemusta tuottavien yritysten tunnuksenomaisia piirteitä. Kolme tärkeintä asiakaslähtöiselle yritykselle ominaisia piirteitä olivat: asiakkaat huomioiva toimintatapa, arvoa tuottava tarjooma ja palvelut sekä jatkuva kehittämisen ilmapiiiri. Tärkeäksi piirteeksi nousi myös se, että asiakkaan etu oli myyjän ensisijainen tavoite, myyjän henkilökohtainen osaaminen ja myyntityö sekä asiakkaan ansaintalogiikan ymmärtäminen, innovatiivisuus sekä tuloksellinen toiminta. (Ruusuvuori 2017, 81.)

Toimeksiantajayrityksen asiakaslähtöisyys näkyy strategiassa ja johtamisessa. Pyrkimys helpokäyttöisiin palveluihin luo arvoa asiakkaalle mahdollistamalla asiakkaan keskittymisen omaan liike-

toimintaansa. Kehittämisen ilmapiiri ja asiakasymmärryksen hakeminen ilmenee esimerkiksi yrityksen toteuttamissa innopajoissa, joiden tavoitteena on yhdessä asiakkaan kanssa visioida tulevaisuutta asiakkaan toimialalla. Parhaimmillaan innopajoissa innovoidaan uusia ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin.

Jatkuvan kehittämisen tueksi on asetettu erilaisia asiakaskokemusta mittaavia mittareita. Asiakaskokemuksen kehittäminen on yrityksen strateginen tahtotila ja Lindströmissä yrityksenä on paljon asiakaslähtöiselle yritykselle ominaisia piirteitä. Meneillään olevat kehityshankkeet palvelujen karrikkojen poistamiseksi kertovat siitä tahtotilasta, jolla asiakkaalle näkyviä ongelmia halutaan helpottaa.

Lähtökohdat asiakaslähtöisyydelle ovat hyvät, mutta kuten Ruusuvuoren (2017) tutkimuksessa todetaan, ei strategiaan kirjatut asiakaslähtöiset lauseet kuitenkaan ole tae siitä, että toiminnot näkyisivät asiakkaalle hyvänä asiakaskokemuksena tai asiakaslähtöisenä toimintana. Strategian vieminen arjen toimintoihin on haaste myös asiakaskokemuksen osalta.

Asiakaslähtöisen yrityksen vastakohtana voidaan pitää yritystä, joiden toimintatavat ovat tuote- ja tuotantolähtöisiä. Tällaisessa yrityksessä asiakkaat joutuvat mukautumaan yrityksen toimintatapoihin, uusia asiakkaita etsitään nykyisille palveluille ja tuotteille ja asiakas on yrityksen toimintojen passiivinen kohde (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21–22.)

2.2 Asiakaspolku osoittaa kohtaamispisteet

Asiakaskokemuksesta puhuttaessa puhutaan aina myös asiakas- tai palvelupolusta, jossa kokemus syntyy. Asiakaspolku voidaan jakaa karkeasti kolmeen osioon: ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.) Asiakaspolku syntyy kosketuspisteistä, suorista ja epäsuorista vuorovaikutustilanteista, joiden merkitys asiakaskokemuksen rakentumisessa on keskeinen. Oman haasteensa asiakaskokemuksen muodostumiseen tuo se, että kosketuspisteet voivat olla joko yrityksen omistamia, yhteistyökumppaneiden toteuttamia, asiakkaan omia, sosiaalisia tai ulkoisia. Yrityksen on tärkeä tunnistaa ne kosketuspisteet, joissa parhaiten pystytään vaikuttamaan haluttuun asiakaskokemukseen. Onnistuminen tai epäonnistuminen näissä kosketuspisteissä voi vaikuttaa enemmän asiakastyytyväisyyteen, -uskollisuuteen ja -suositteeluun kuin itse tuote tai palvelu. (Saarijärvi & Puustinen 2020. 73–77.)

Asiakkaan odotukset vaikuttavat asiakaskokemukseen koko asiakaspolun ajan. Odotukset voidaan Saarijärven mukaan jakaa yleisiin ja erityisiin odotuksiin. Yleisillä odotuksilla tarkoitetaan sitä, että ne ovat muodostuneet jo normeiksi ja niiden oletetaan olevan yrityksellä kunnossa. Tällaisia ovat muun muassa personoitu asiakaskokemus, monikanavainen asiointi, läsnäolo ja reagointi sosiaalisessa mediassa, helppo ja vaivaton asiointi, nopeus sekä yhdenmukainen viestintä. Lisäksi asiakas odottaa osaavaa ja ammattitaitoista asiakaspalvelua, mahdollisuutta osallistua ja tehdä itse. Perusodotus on, että reklamaatioihin reagoidaan nopeasti ja asianmukaisesti. (Saarijärvi & Puustinen. 2020, 92, 95–97.)

Erityisiä odotuksia syntyy aiemmista asiakaskokemuksista ja suositteluista. Brändi, markkinointi- ja yrityksen muu viestintä muodostaa asiakkaalle odotuksia. Toimialan normit eli yritysten yleinen tapa toimia synnyttää myös omanlaisensa odotukset. Laatuvihteet tarkoittavat sitä, että asiakas muodostaa aistinvaraisista vihjeistä odotuksia tulevaa palvelua kohtaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 99–100.)

Kohtaamisissa asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden kanssa asiakas muodostaa käsityksen tulevasta palvelusta laatuvihteiden perusteella. Myyntitapaamiset, kartoitukset, vaatesovittukset ja tarjousneuvottelut muodostavat itsessään asiakaskokemuksia ja luovat odotuksia palvelua kohtaan ennen palvelun aloitusta. Jos katsotaan kauemmas tulevaisuuteen, Lindströmin tiivis yhteistyö strategisten asiakkaiden kanssa, on oiva kanava saada tietoa siitä, mitä asiakas odottaa yritykseltä tulevaisuudessa. Tietoa kertyy valtavasti sekä erilaisissa päivittäisissä asiakaskohtauksissa, että ohjausryhmissä ja innopajoissa.

Lindström on määritellyt asiakkaan palvelupolun kuvion 4 mukaiseksi. Ennen ostoa -vaihe näkyy Lindströmin palvelupolulla; *unelmoin, tutkin ja vertailen* -vaiheina. *Hankin* – vaihe kuvaa ostoa ja oston jälkeinen aika, on palvelupolulla määritellyt; *käynnistän, nautin ja osallistun*- vaiheeseen.



Kuvio 4 Yrityksen määrittelemä asiakaspolku.

Lindströmillä markkinointi ja viestintä on omilla toiminnoillaan vaikuttamassa asiakkaan mielikuvaan yrityksestä ja kaikkiin niihin odotuksiin, joita asiakkailla palveluistamme on. Perinteisesti Lindström ei ole mainonnan keinoin hakenut suurta näkyvyyttä.

Sosiaalisen median hyödyntäminen ja siellä jaetut postaukset ovat kasvavassa määrin muokkaamassa asiakkaiden odotuksia. Näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa tuovat myös kaikki ne yrityksen henkilöt, jotka jakavat ja huomioivat markkinoinnin jakamaa materiaalia. Suosituksilla ja aiemmilla kokemuksilla on myös suuri vaikutus odotuksiin. Toimialan yleinen toimintatapa eli se kuinka kilpailijamme toimivat, muokkaavat odotuksia myös Lindströmin palveluita kohtaan.

Vertailen- vaiheessa asiakaspalvelussa ja asiakasrajapinnassa olevat henkilöt ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kosketuspisteet syntyvät puhelin- ja sähköpostikeskusteluissa sekä kasvotusten että virtuaalitapaamisissa. Tietoa ja ymmärrystä hankitaan puolin ja toisin eri menetelmillä, myynti asiakkaan tarpeista ja asiakas yrityksen tarjonnasta. Tämä vaihe kasvattaa asiakasymmärrystä ja edesauttaa myyntiä painottamaan niitä asioita, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä.

Asiakasyhteistyön lomassa myynti ja asiakashoito ”kuljettavat” asiakkuutta Customer Relationship Management eli CRM- järjestelmässä. Tunnistetun potentiaalin (opportunity) ja tarjousten (offer) sekä tapaamiskirjausten ja asiakashoitosuunnitelmien vieminen CRM-järjestelmään on tänä päivänä yhä isompi osa asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden työtä. Kirjauksien tekeminen on tärkeää tietysti myynnin ennustamisen mutta myös hankinnan kannalta. Potentiaalin ja tarjousten perusteella osto ennustaa tarvetta hankinnoille ja tällä on suora vaikutus myös toimitusten aikatauluun.

Kun asiakas on tehnyt päätöksen, edetään hankin- vaiheeseen ja tarjouksen sekä sopimuksen tekoon. Asiakkaalle toimitetaan palvelun kannalta oleelliset välineet. Työvaatepalvelussa kaapit, likavaatetelineet, henkaritelineet ja tilapalveluissa käsipyyhetelineet, matot yms. Välineet toimitetaan palveluedustajan toimesta. Palveluedustajat ovat alihankkijoita, joten heidän tapaamisensa asiakkaan kanssa ei ole yrityksen omistama kosketuspiste.

Aloituksen yhteydessä asiakkaalle opastetaan palveluun liittyvät oleelliset asiat sekä digitaalisten palvelujen käyttö. Työvaatealoituksissa myyjä on mukana kaapittamassa tai henkaroimassa vaatteita sekä opastamassa asiakasta palvelun käytössä.

Aloituksen jälkeen siirrytään moniulotteisessa asiakaskokemuksen muodostumisessa asiakassuhteen tasolle. Tämä on Lindströmin asiakaspolulla määritelty nautin ja osallistun- vaiheeksi.

Näissä kosketuspisteissä rakennetaan pitkäaikaista asiakassuhdetta. Tämä vaihe asiakkuudessa vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja asiakasuskollisuuteen eli suoraan asiakassuhteen pituuteen.

Ruusuvuoren tutkimuksessa (2017) eriteltiin asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä myös yritysasiakkaiden elinkaaren eri vaiheissa. Evaluointivaiheessa eli ennen ostoa merkityksellisiä tekijöitä olivat palvelun tarjoajan aktiivinen ote, kysyminen, kuunteleminen ja nopea reagointi. Yhtä tärkeää oli hyvä valmistautuminen, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen sekä kyky sovittaa tarjottavat ratkaisut asiakkaan arkeen. Huonoa kokemusta aiheutti ylimielinen asenne, liikojen lupaaminen, epärehellisyys ja ristiriidat faktoissa sekä huono valmistautuminen ja persoonaton lähestyminen.

Oston aikana eli hankin vaiheessa hyvää asiakaskokemusta aiheuttaa suoraviivaisuus, asioiden eteneminen sekä tunne tahtoilasta onnistua ja ryhtyä yhdessä töihin. Sujuva kapulanvaihdos myynniltä palveluorganisaatiolle on aloitusvaiheessa erityisen tärkeää. Oston jälkeisen ajan hyvän asiakaskokemuksen elementit ovat hyvin samalaisia kuin oston aikana- vaiheessa. Halu kehittyä ja kyky tehdä päätöksiä aiheuttaa hyviä asiakaskokemuksia. Myös yhdessä tekemisen henki, luottamus, aktiivinen raportointi ja proaktiivisuus sekä sovittujen asioiden seuranta korostuvat ostovaiheen jälkeen hyvän kokemuksen aiheuttajina. (Ruusuvuori 2017. 53–56.)

Markkinoinnin, myynnin, asiakashoito organisaation ja tuotannon lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttavat monet epäsuorat toiminnot. Parhaimmillaan ne mahdollistavat ja edesauttavat asiakasrajapintaa onnistumaan hyvän asiakaskokemuksen luomisessa. Osto antaa vastauksia siihen, voidaanko hankkia asiakkaan toivomia tuotteita ja millä aikataululla tämä tapahtuu. Tiedottaminen aikataulusta mahdollistaa myös sen, että asiakas voidaan pitää tietoisena missä vaiheessa hänen tilauksensa on menossa ja milloin palvelu mahdollisesti aloitetaan.

Palveluiden onnistumisen kannalta myös sopimuskäsittelyn rooli on tärkeä. Sopimuskäsittely tallentaa asiakkaan tiedot käyttäjistä järjestelmään, jotta pesulassa tiedetään kenen vaatetta pestään. Sopimuskäsittely kääntää myynnin ilmoittamat tiedot pesulan järjestelmiin, jotta palvelu toimisi asiakkaalla saumattomasti. Tallennuksen oikeellisuus ja aikataulu vaikuttaa paitsi palvelun aloituksen aikatauluun, myös palvelun tulevaan toimivuuteen.

Pesulalla on tärkeä rooli asiakaskokemuksen luomisessa asiakkaan arjessa. Pesula vastaa laatu-
lupauksen lunastamisesta viikosta toiseen. Ovatko tekstiilit hyvin pestyjä ja viimeistelyjä sekä oi-
kealle asiakasnumerolle ja reitille pakattuja, onko tekstiilit korjattu ja tarvittaessa uusittu kokonaan
palvelulupauksen mukaisesti. Vastaavatko tekstiilit asiakkaan laatuvaatimuksia. Menevätkö asiak-
kaan vaatepalautukset palvelulupauksen mukaisesti eli poistuvat laskulta palautusta seuraavalla
viikolla.

Jakelun rooli asiakkaan arjessa on keskeinen. Palveluedustaja toimittavat vaatteet, matot ja rullat
asiakkaan tiloihin ja kuljetuksen onnistuminen on edellytys palvelun onnistumiselle. Nämä toimin-
not näkyvät asiakkaan arjessa ja muokkaavat jatkuvasti asiakaskokemusta suuntaan tai toiseen.

Asiakaskokemus muodostuu myös digitaalisessa kohtaamisessa, joten teknologian kehittäminen
on oleellista asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta. On kehitettävä olemassa olevaa teknolo-
giaa sekä kehitettävä uutta erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Kehitettäviltä sovel-
luksista odotetaan tehokkuutta, virheettömyyttä ja integroitavuutta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14–
17.)

Digitalisaation liittyviä kehitettäviä osa-alueita on useita. Pilviteknologiat eli teknologiayritysten tar-
joamat valmiit alustat ja niiden hyödyntäminen liiketoiminnan eri osa-alueissa lähtee liiketoiminnan
tarpeista. Yhä vain kiihtyvässä määrin kasvavan datan hallinta, kerääminen ja hyödyntäminen ovat
digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen keskiössä. Tekoälyn avulla voidaan tehostaa ja no-
peuttaa erilaisia palvelutapahtumia. Asioiden internetillä (IoT, Internet of Things) tarkoitetaan tek-
nologiaa, jossa kerätään tietoa laitteista ja koneista erilaisten sensoreiden avulla. Tiedon analysoi-
misen kautta palveluja voidaan tehostaa ja koneiden sekä laitteiden toimintaa parantaa ja enna-
koida. (Gerdt & Eskelinen 2018, 19–23.)

Oleellista tietojärjestelmien kehittämisessä on niiden integroitavuus. Tiedon tulisi liikkua eri järjes-
telmien välillä oikea-aikaisesti ja ilman manuaalisia vaiheita. Tietojen siirtymättömyys sirpaloitu-
neissa järjestelmissä ei auta muodostamaan kokonaiskuvaasi asiakkaan tilanteesta, ja tämä näkyy
lopulta huonona asiakaskokemuksena (Gerdt & Eskelinen 2018, 24.)

Myös Lindströmillä useiden eri järjestelmien käyttö ja niiden sirpaleisuus tuo haasteita päivittäiseen
työskentelyyn ja se näkyy myös asiakaskokemuksessa. Asiakaspulun alusta saakka asiakaskoke-
mus muodostuu myös niiden digitaalisten järjestelmien kautta, joita asiakas käyttää. Järjestelmien

käytettävyys, nopeus ja selkeys vaikuttaa asiakkaan kokemaan digitaaliseen asiakaskokemukseen. Yrityksen nettisivut ja sosiaalisen median alustat muokkaavat asiakkaan käsityksiä yrityksestä sekä luovat odotuksia yritystä kohtaan. Palvelun alettua, sähköisen palvelukanavan, eLindströmin käytöstä syntyy erilaisia asiakaskokemuksia.

Sisäisten tietojärjestelmien toimivuus ja selkeys tukevat asiakasrajapinnan onnistumista tai epäonnistumista asiakaskokemuksen luomisessa. Ovatko myyntimateriaalit ajan tasalla, myyviä, selkeitä ja helposti löydettävissä, löytyvätkö mallistot ja esitykset järjestelmistä, tiedetäänkö mistä kaikki tieto löytyy ja osataanko järjestelmiä käyttää.

Kaikki edellä mainitut suorat ja epäsuorat toiminnot vaikuttavat siihen millainen asiakaskokemus asiakkaalle rakentuu. Sisäinen yhteistyö ja kommunikaatio kaikkien osastojen välillä on ensisijaisen tärkeää palvelun onnistumisen kannalta. Asiakaskokemus ei ole vain myynnin ja markkinoinnin asia, vaan kaikilla on rooli asiakaskokemuksen rakentumisessa.

2.3 Asiakaskokemus strategiana

Asiakaskokemus strategiana ei ole jonkin yksittäisen osaston projekti vaan kokonaisvaltainen näkemys tavoiteltavasta kokemuksesta ja tavoista, jolla se saavutetaan. Jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa tulee yrityksessä olla jaettu ymmärrys mitä asiakaskokemus on. (Saarijärvi & Puustinen 2020. 50.)

Löytänä ja Korkeakoski toteavat, että asiakaskeskeisen strategian ydin on uuden innovointi asiakaslähtöisesti. Innovointi lähtökohtana pitäisi siis olla asiakas, ei niinkään kilpailijat ja kilpailuedun kasvattaminen. Yritys voi innovoida oman toimintansa asiakaskeskeisemmäksi poistamalla turhia siiloja, jotka estävät parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen saavuttamisen. Strateginen päätös asiakaslähtöisestä innovoinnista ei riitä, vaan uusi ajattelutapa tulisi omaksua laaja alaisesti koko organisaatiossa. (2014, 30–33)

Jos yritys haluaa ottaa strategisessa päätöksenteossa asiakaskokemuksen keskiöön edellyttää se syvällistä lähtötilanteen ymmärrystä – nykytila analyysia. Analyysi olisi hyvä tehdä kilpailijaympäris-

tön muutoksesta ja asiakaskokemuksen nykytilasta. Sisäinen kyvykkyyden arvioinnissa tulisi huomioida yrityksen strategia asiakaskokemuksesta, johtaminen, asiakasymmärrys, asiakaskokemuksen suunnittelu ja mittarit sekä kulttuuri ja henkilöstö. (Gerdt & Korhikoski 2016, 32, 34, 37–38.)

Saarijärven & Puustisen mukaan vastuu asiakaskokemuksesta tulisi kuulua aina toimitusjohtajalle ja viime kädessä hallitukselle. Operatiivisen toteutuksen vastuu on roolitettu muualle. Strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen erot on hyvä sisäistää, jotta asiakaskokemuksen johtamisesta tulee konkreettinen tapa ajatella liiketoimintaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38.)

Lähtökohta asiakaskokemuksen suunnittelussa tulisi olla oikeiden kohderyhmien määrittäminen. Kun yritys määrittelee millaisia asiakasryhmiä varten se on olemassa, voidaan alkaa suunnittelemaan millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. Kun kohderyhmät ovat selkeästi määriteltäviä voidaan strategisen suunnittelun kautta määrittää millaista asiakaskokemusta eri asiakasryhmille tavoitellaan ja millaisin kilpailukeinoin. Operatiivisen johtamisen tulisi määrittää ne tavat, jolla tavoiteltava asiakaskokemus käytännössä toteutetaan. Operatiivinen näkökulma kytkee asiakaskokemukseen yrityksen useat tasot, joille johtamisjärjestelmän pitäisi tarjota kirkas selkeä näkymä siitä millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. Lisäksi tavoitellun asiakaskokemuksen toteuttamiseen vaadittavat edellytykset tulisi olla saatavilla: tietojärjestelmät, osaaminen ja koulutus sekä palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät. Kaikilla operatiivisen tason henkilöillä tulisi olla yhteinen tavoite. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 46–48, 125.)

2.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisen käsite eli CEM, Customer Experience Management, yleistyi 2000-luvun loppupuolella. Sen ensimmäisenä edeltäjänä voidaan pitää laatujohtamisen käsitettä 1950-luvulla, joka 1980-luvulle tultaessa oli vakiintunut käsitteeseen TQM, Total Quality Management. Laatujohtamisen ja TQM:n johtoajatukseksi oli, että laatua tulisi parantaa jatkuvasti yrityksen kaikissa eri osa-alueissa. Iso osa laatujohtamista ovat tänä päivänä ISO-standardien mukaiset auditoinnit. (Löytänä & Korteso 2011, 20.)

1990-luvulla yleistynyt asiakassuhdejohtamisen malli on yksi laajimmin levinneistä johtamisen ajatusmalleista. Sen perusajatukseksi on systemaattinen asiakastiedon kerääminen, analysointi ja asiakaskannan segmentointi pyrkimyksenä kasvattaa asiakassuhteen arvoa ja yrityksen tuottoa.

Tietojärjestelmällä, josta puhutaan arkikielessä myös nimellä CRM, on tärkeä rooli asiakassuhdejohtamisen toteuttamisessa. Järjestelmään kootaan tietoa asiakkaasta koko asiakassuhteen keston ajan. (Löytänä & Korteso 2011, 20–21)

Asiakaskokemuksen johtaminen on holistisempi ja laaja-alaisempi käsite kuin edeltäjänsä CRM. Löytänä & Korteso (2011) kuvailee asiakaskokemuksen johtamisen olevan kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka huomioon kaikki yrityksen osa-alueet ja vaatii vahvaa visionääristä osaamista. Käytännössä johtaminen on toimintatapojen ja prosessien uudistamista ja systemaattista kehittämistä. Asiakaskokemuksen johtamisen päämäärä on luoda merkityksellisiä kokemuksia asiakkaille ja maksimoida yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. (14, 21–22, 175).

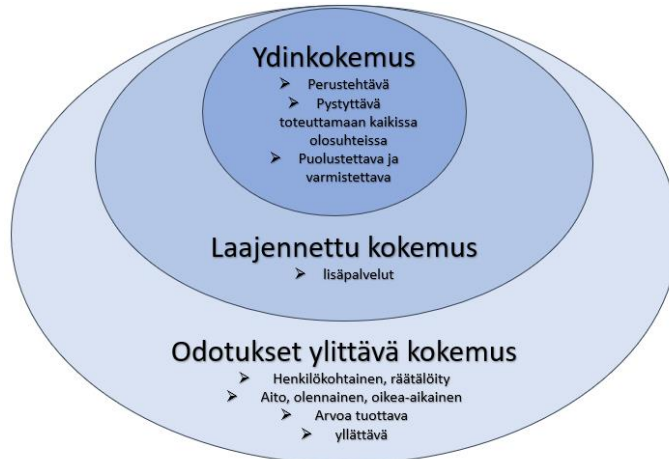
2.4.1 Johdetun asiakaskokemuksen kautta arvoa asiakkaalle

Asiakaskokemukset voivat olla joko satunaisia, ennalta odotettavia tai johdettuja kokemuksia. Johdettu asiakaskokemus luo asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja tätä kautta asiakkaalle tuotettu arvo maksimoidaan. (Löytänä & Korteso 2011, 51, 54.)

Journal of Business Research (2020) artikkeli määrittelee yhdenlaisen asiakaskokemuksen johtamisen mallin sekä haasteet joihin asiakaskokemuksen johtamisessa törmätään. Mallin mukaan johtamisessa on huomioitava asiakassuhteen eri tasot ja asiakkaiden erilaiset tarpeet. Tarpeet voivat olla erilaisia saman asiakkuuden sisällä riippuen siitä, millä tasolla yhteistyökumppani asiakasyrityksessä toimii. Samat asiat eivät välttämättä ole merkityksellisiä päättäjälle ja työntekijälle. Jos asiakkaan tarpeita ei ymmärretä, tavoitellaan vääränlaista asiakaskokemusta asiakkaan näkökulmasta ja näin syntyy aina huonoja asiakaskokemuksia. Kosketuspisteiden osalta on määriteltävä niiden tärkeys asiakaskokemuksen syntymiselle ja se, kenen hallussa ne ovat. Tämän jälkeen voidaan suunnitella millaisilla toimenpiteillä kosketuspistettä pyritään hallitsemaan. Asiakaskokemuksen johtamisessa on myös hyvä huomioida se, että asiakkaan tarpeet muuttuvat asiakassuhteen edetessä. (Witell, Kowalkowski, Perks, Raddats, Schabe, Benedittini & Burton 2020.)

Kuten Ruusuvooren tutkimuksessa (2017) todettiin, odotusten ylittäminen joskus oli tärkeää ja takasi jatkuvuuden, mutta asiakkaille riitti, että tehdään mitä on luvattu (48–51.) Odotukset ylittävän kokemuksen elementit syntyvä ydinkokemuksesta ja laajennetusta kokemuksesta. Ydinkokemus

on se perustehtävä, jonka vuoksi asiakas ostaa palvelun. Ydinkokemuksen puolustaminen on asiakaskokemuksen johtamisen ydin. Odotukset ylittävän kokemuksen edellytys on, että ydinkokemus on kunnossa ja yritysten tulisi huomioida, etteivät uudet innovaatiot ja projektit vaaranna ydinkokemuksen luomista. Ydinkokemusta häiritseviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi resurssipula ja sisäisen ilmapiirin ongelmat. Poikkeamat ydinkokemuksen onnistumisessa, reklamaatiot, valitukset ja irtisanoutuneiden asiakkaiden ja henkilöstön motiivit antavat lisätietoa siitä, millaiset asiat ydinkokemuksen onnistumista ovat häirinneet. (Löytänä & Kortesus 2011, 59–64).



Kuvio 5 Asiakaskokemuksen eri tasot (mukailten Löytänä & Kortesus 2011, 59–64).

Asiakaskokemuksen johtamisessa korostuvat rekrytointi, koulutus, se miten asiakaskokemusta mitataan, ja miten siitä palkitaan henkilöstöä. Toteutusvaiheessa työntekijöiden päivittäiset valinnat ratkaisevat viime kädessä millaisia kokemuksia yrityksen asiakkaat kokevat. Tätä kokonaisuutta ohjaavat yrityksen strategiset valinnat. Tulosten näkökulmasta yrityksen on tärkeää mitata kuinka hyvin yrityksen tavoitteet, ja asiakkaiden kokemukset kohtaavat ja lisäksi, kuinka asiakaskokemuksen johtaminen on onnistunut. Mittaamisen tulosten perusteella yrityksen on määriteltävä tavoitteensa aina uudelleen asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen, sillä asiakaskokemuksen johtamisen tulee olla jatkuvaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 170–179.)

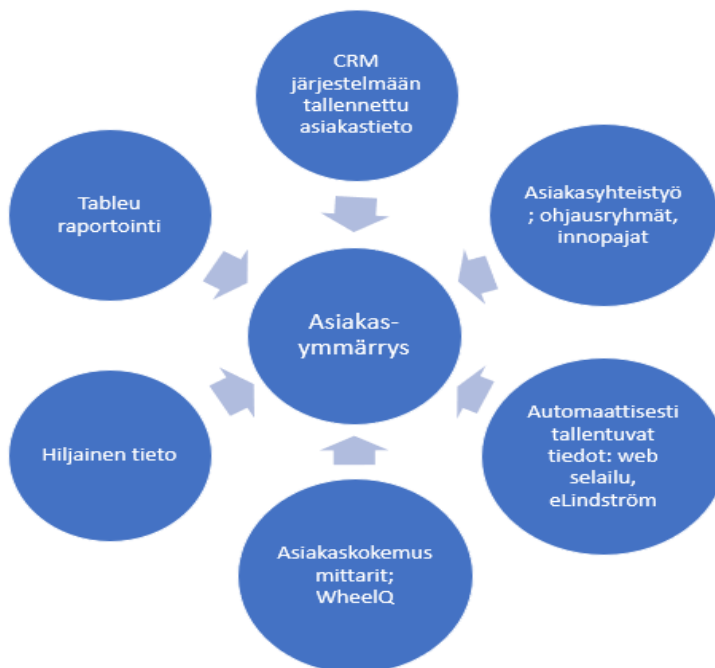
B2b asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa oleellisesti se, kuinka asiakasyritykselle onnistutaan luomaan arvoa eli kuinka hyvin palvelut mahdollistavat ja tukevat asiakasyrityksen onnistumista omissa tavoitteissaan. Löytänä ja Korkiakoski (2014) jakavat asiakkaalle luotavan arvon neljään eri tyyppiin. Selkeimpänä hahmotettavissa on taloudellinen arvo eli palvelun mahdollisimman pieni kustannus asiakkaalle. Kilpailun kannalta pelkkään taloudelliseen arvoon tukeutuminen voi olla haastavaa sillä hinta voidaan kopioida ja alittaa. Toiminnallisella arvolla asiakas säästää

aikaa ja vaivaa käyttämällä tuotteita tai palvelua. Toimintavarmuus- ja luotettavuus sekä kokonaisvaltainen laatu ovat tällaisia toiminnallista arvoa tuottavia elementtejä. Nämä arvot ovat myös suhteellisen helposti kopioitavissa kilpailijoiden toimesta. Symbolisilla arvoilla edesautetaan asiakkaan persoonan ilmaisua ja yhteenkuuluvuutta muiden käyttäjien kanssa. Brändin rakentamisella on tässä arvossa erityinen merkitys. Kilpailun näkökulmasta emotionaaliset arvot ovat ainutlaatuisia. Tällaisia ovat ne tunnekokemukset, joita syntyy asiakkaan palvelupolulla. Emotionaalsiin arvoihin vaikuttaminen edellyttää yritykseltä kokonaisvaltaista asiakaskokemuksen johtamista. (Löytänä & Korkiakoski 2014. 18–21.)

2.4.2 Asiakasymmärryksen kautta parempi asiakaskokemus

Asiakasymmärryksen kautta voidaan tarjota asiakkaan liiketoimintaan lisäarvoa, joka puolestaan johtaa parempiin asiakaskokemuksiin. Pelkkä ymmärrys ei riitä, vaan yrityksellä tulee olla kyky kehittää liiketoimintaansa tämän ymmärryksen perusteella. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen kehittämisessä on haastavaa, ei tiedon puutteen vuoksi, vaan eri paikkoihin jakautuneen tiedon vuoksi. Johtopäätökset ja kokonaiskuva tilanteesta ei välttämättä löydy palvelunkehittäjien tietoisuuteen. (Arantola & Simonen 2009. 4–5, 21.)

Myös Lindströmillä tietoa asiakkaista on valtavasti ja pirstaloituneena useaan eri paikkaan (kuvio 6).



Kuvio 6 Asiakasymmärryksen lähteet kohdeyrityksessä.

CRM järjestelmään tallennetaan kohtaamiset asiakkaan kanssa, asiakashoitosuunnitelmat ja kaikki saatavilla oleva taustatieto asiakkaasta. Järjestelmään kirjataan myös asiakaspalautteet, jotka ovat tulleet suoraan asiakaspalveluun, asiakashoitoon tai myyntiin. Toinen järjestelmä, WheelQ, mittaa asiakaskokemusta ja asiakastyytyvää jatkuvasti kyselyillä kohtaamisten jälkeen. Business Intelligence koostuu pääosin raportointiohjelman tuottamista liiketoiminnan tunnuslukujen raportoinneista. Hiljaista tietoa eli henkilöstön kokemusperäistä tietoa ja osaamista asiakkaista on valtavasti, sekä asiakasrajapinnassa että tuotannossa on vuosikymmenien uria tehneitä ihmisiä.

Tekesin palveluliiketoiminnan kehittämisen katsaus vuodelta 2009 raportoi tutkimuksesta, jossa pyrittiin ymmärtämään henkilökohtaisen palvelukokemuksen merkitystä palvelukokonaisuudessa. Tutkimuksen keskeinen sanoma oli, että kaikki asiakkaat eivät suhtaudu palveluihin samalla tavalla ja yritysten tulisi löytää optimaalisin tapa palvella asiakkaita asiakaskohtaisesti. Tutkimuksen muita löydöksiä oli, että henkilökohtaisesti toimitetut palvelut aiheuttivat taloudellisia sidoksia vahvempia sosiaalisia sidoksia ja jotkut asiakkaat kokivat saavansa lisäarvoa henkilökohtaisesta palvelusta. Useat asiakkaat kuitenkin arvostivat enemmän puhelimeen vastaamista kuin oma-aloitteista käyntiä asiakkaan luona paikan päällä. Tutkimuksen mukaan hyvä b2b asiakkuussuhde edellyttää asiakastyytyvää, lisäarvon tuottamista asiakkaalle ja vaikuttamista asiakkaan käytökseen. Asiakasymmärryksen kautta voidaan palveluja skaalata oikein asiakassuhteen pituuden, laadun ja luonteen vaatimalla tavalla. (Arantola & Simonen 2009. 10–11.)

Asiakasymmärryksen tulisi olla keskeinen tekemistä ohjaava tekijä palvelujen kehittämisessä. Kannattavuuden näkökulmasta asiakasymmärrystä tulisi kasvattaa niin, että ymmärretään, mikä on kriittisintä kullekin asiakkaalle. On tarkasteltava tuotetaanko asiakkaalle palveluja, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle mutta tuottavat kuluja palvelun tarjoajalle. (Arantola & Simonen 2009. 6–8.)

2.5 Asiakaskokemuksen operatiivinen toteutus ja kehittäminen

Prosessi kohti asiakaskeskeistä organisaatiota kulkee ensiaskeleiden ja kypsymisvaiheen läpi kohti jatkuvaa kehityksen ylläpitämistä. Mitä pidemmällä ollaan asiakaskokemuksen johtamisessa sitä selkeämmin näkyvät myös hyödyt liiketoiminnalle. Strategia on lähtökohta asiakaslähtöisyydelle mutta kuten kaikissa strategioissa olennaisinta on sen toteutus. (Löytänä & Korhonen 2014, 36–37.)

Ensiaskleet asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä ovat muun muassa lupausten antaminen asiakkaille ja mittareiden käyttöönotto. Kriittiset kohtaamispisteet asiakkaiden kanssa tulisi olla selvillä ja suurimmat kipupisteet asiakaskokemuksen syntyminen kannalta tulisi olla poistettu. Strateginen valinta asiakaskokemuksen kehittämiseksi tulisi olla selkeä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37–38.)

Kypsymisvaiheessa asiakaskokemuksen vastuut tulisivat olla selvillä ja asiakaskokemus tulisi olla edustettuna myös johtoryhmässä. Erilaiset muutosohjelmat, yrityskulttuurin muutoshankkeet ja asiakaskokemuskompetenssin lisääminen ovat ominaista kypsymisvaiheelle. Mittaaminen kehittyy ja monipuolistuu edelleen kypsymisvaiheessa, ja mittarit koostuvat nyt sekä asiakkaisiin liittyvistä mittareista, henkilöstömittareista ja taloudellisten tulosten mittareista. Kehitystoimenpiteitä suunniteltaessa ja toteutettaessa hyöty asiakkaalle tulisi olla ensisijainen kriteeri ja sen jälkeen sisäinen hyöty. Liiketoimintaa kvartaaleittain mitattaessa tähän kiteytyy asiakaskokemuksen johtamisen haaste. Kehittämiseen laitetut panokset eivät välttämättä näy hetkessä ja vaativat pitkäjänteisempää aikajanaa. Kypsymisvaiheessa tulisi rakentaa kohtaamispisteitä, jossa asiakkaan odotukset ylitetään. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 38–39.)

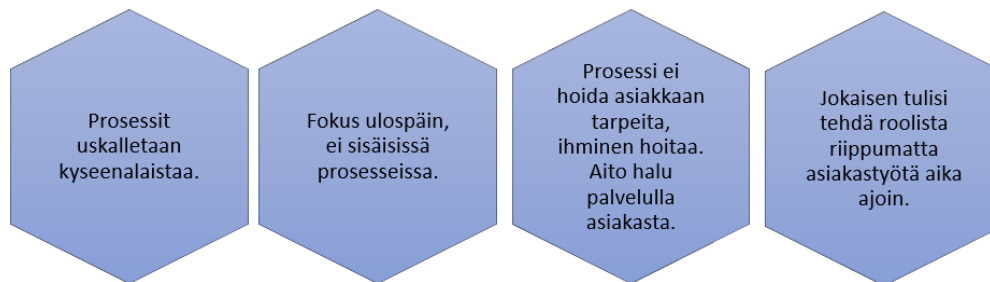
Kolmannessa johtamisen vaiheessa asiakaskokemus huomioidaan systemaattisesti kaikissa prosesseissa ja innovointi arvon luomiseksi asiakkaalle on jatkuvaa. Tavoitteena on asiakkaan odotusten systemaattinen ylittäminen. Tässä vaiheessa asiakaskokemus voidaan nähdä yrityksen tärkeimpänä kilpailukeinona ja hinnoittelua voidaan tehdä asiakkaille luodun arvon perusteella. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37–42.)

Toimeksiantajayrityksen osalta on tunnistettavissa useita eri vaiheita, joita on otettu kohti jatkuvan kehityksen ylläpitämistä. Strategia ja tahtotila on hyvinkin olemassa, asiakaslupaukset on annettu ja asiakaspolulla on hahmoteltu tärkeimmät kosketuspisteet. Asiakaskokemuksesta mitataan useasta eri näkökulmasta; asiakas, henkilöstö ja liiketoiminta. Meneillään on yrityskulttuurin muutokseen tähtääviä kehityshankkeita ja suurimpia kipupisteitä poistavia hankkeita. Asiakaskokemuksessa onnistuminen on sidottu tiettyihin kannustejärjestelmiin. Meneillään on useita kehittämisen hankkeita, jotka vaikuttavat myös asiakaskokemukseen.

2.5.1 Toimintatapojen vaikutus asiakaskokemukseen

Toimeksiantajayrityksen palvelut ja toiminnot ovat konseptoituja ja toimintoja ohjaa sadat erilaiset prosessit ja toimintatavat. Asiakaskokemuksen näkökulmasta prosessien päivittäminen ajan tasalle ja asiakkaan näkökulmasta on paikallaan.

Sisäisten prosessien tulisi luoda kehykset yrityksen toiminnalle mutta ne eivät saisi olla esteenä asiakaskokemuksen kannalta tärkeissä päätöksissä. Tehokkuuden parantaminen syvään juurtuneiden sisäisten prosessien kautta ei takaa asiakkaalle parasta mahdollista kokemusta. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja vaatimukset ovat muuttuneet valtavasti ja jos prosesseja ei päivitetä vastaamaan tarvetta on vaarana, että vaikka sisältäpäin katsottaessa kaikki sujuu prosessien mukaisesti, yrityksen toimintamallit eivät enää tyydytä asiakasta. Suhtautuminen prosesseihin onkin yksi asiakaskeskeisen yrityksen ilmentymä. (Gerdt & Korhikoski 2016, 97,116.)

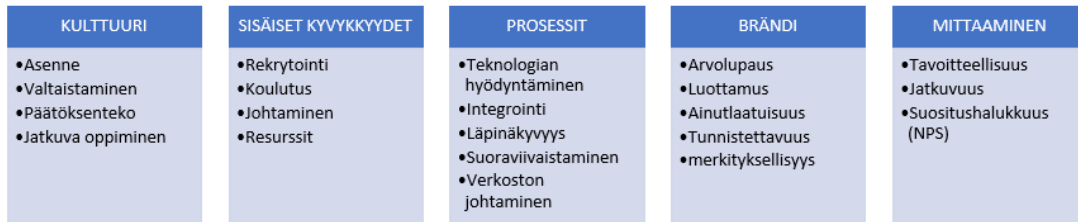


Kuvio 7 Asiakaslähtöisen yrityksen elementit (mukailte Gerdt & Korhikoski 2016, 118).

Keskeistä asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on, että asiakaskokemus määrittää kehitettävät ydinprosessit ja osa-alueet. Asiakaspalvelukulttuurin rakentaminen, henkilöstön valtaistaminen ja asiakaskokemuksen huomioiminen jo rekrytointi vaiheessa ovat keskeisessä roolissa kehityksen kannalta. Myös seuranta ja palkitseminen sekä prosessit ja toimintatavat on otettava kehittämisen keskiöön. (Gerdt & Korhikoski 2016, 97.)

Digitaalisuus tuo oman lisänsä asiakaskokemuksen kehittämiseen. Kysymys on kuitenkin edelleen kokonaisuudesta joka koostuu yrityskulttuurista, sisäisistä kyvykkyyksistä, prosesseista, brändistä sekä mittamisesta. Kaikkien osa-alueiden kehittämisessä on huomioitava myös niiden digitaaliset ulottuvuudet. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14)

Sisäisien prosessien kehittäminen tehokkuuden, virheettömyyden ja integroitavuuden suhteen on erityisen tärkeää. Sisäisien kyvykkyyksien huomioiminen tulisi aloittaa jo rekrytoinnin yhteydessä ja jatko varmistaa koulutuksella ja ammattitaitoisella johtamisella. Yrityskulttuuri ilmentää asennetta ja jatkuvaa oppimista ja valtaistamista. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14.)



Kuvio 8 asiakaskokemuksen kehittämisen elementit (Gerdt & Eskelinen 2018, 15).

2.5.2 Yrityskulttuurin vaikutus asiakaskokemukseen

Kuten edellisissä kappaleissa on kuvailtu, asiakaskokemus syntyy eri kohtaamispaikoissa monessa eri tasossa ja kokemuksen syntyyn vaikuttavat yrityksen eri osastot. Tästä syystä myös asiakaskokemuksen johtamisen tulisi olla organisaation rajat rikkovaa. Vain silloin asiakaskokemusta voidaan aidosti kehittää ja johtaa. Suuren yrityksen jäykät organisaatorakenteet haastavat muutoksen viemistä kohti yrityskulttuuria, jossa henkilöstö ottaa vastuuta asiakaskokemuksen syntymisestä. Gerdt kirjoittaa, että ylivoimainen asiakaskokemus syntyy kulttuurissa, jossa jokainen koee olevansa vastuussa asiakkaan palvelemisesta. (2016, 54–55, 64.)

Mennäkseen eteenpäin asiakaslähtöisen kulttuurin juurruttamisessa yrityksen tulisi tunnistaa millä tasolla asiakaslähtöisyydessä ollaan menossa. Sen jälkeen kulttuuria voidaan lähteä suunnitelmallisesti ja pitkäkestoisesti rakentamaan ja juurruttamaan. Ylimmän johdon tasolla tulisi olla henkilö, joka vastaa asiakaskokemus strategian edistämisestä. Johdon sitoutuminen asiakaskokemuksen kehittämiseen tulisi näkyä myös aktiivisena osallistumisena asiakassuhteiden hoitamiseen ja kehittämiseen. (Löytänä & Korhonen 2014, 167–169)

Yrityskulttuuriin ja asiakaskokemukseen oleellisesti linkittyy myös työntekijäkokemus ja henkilöstön työssä viihtyminen. Asiakaskokemuksen näkökulmasta tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin lähteet koostuvat osittain samoista elementeistä: tunteiden huomioimisesta, selkeydestä sekä hyvästä johtamisesta ja sujuvista prosesseista.

Työntekijäkokemus on asiakaskokemuksen tavoin moniulotteinen käsite, johon työpaikan asiat vaikuttavat laajasti. Kokemus syntyy eri kohtaamispaikoissa ja vuorovaikutuksessa työnantajan ja työympäristön kanssa. Työntekijäkokemus ja asiakaskokemus linkittyvät toisiinsa usealla eri tavalla. Työntekijä on aina osa asiakaskokemusta alalla, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Täten motivoituneet ja kyvykkäät työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin. Vastavuoroisesti myös asiakkaiden käsitys yrityksen työntekijöiden hyvinvoinnista vaikuttaa heidän ostopäätökseensä. Jos työntekijät voivat huonosti asiakas voi siirtää asiointinsa muualle. Työntekijäkokemuksen kehittämällä on myös selkeitä liiketoiminnallisia hyötyjä. Hyvä työntekijäkokemus näkyy innovaatioina, asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden kasvuna sekä vähempinä laatuvirheinä tuotannossa. (Huhta & Myllykangas 2021, 23–24.)

Työntekijäkokemukseen oleellisesti vaikuttavat työnominaispiirteet eli työn sisältö ja siihen liittyvät vaatimukset. Voimavaratekijöitä ovat sellaiset työssä olevat piirteet, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen, tyydyttävät psykologiset perustarpeet (itsenäisyys, yhteisöllisyys, kyvykkyys), ja tukevat henkilökohtaista kasvua ja oppimista. Nämä tekijät motivoivat ja muodostavat positiivisia vaikutuksia niin yksilön kuin koko organisaationkin kannalta. Työn vaatimustekijät puolestaan ovat niitä tekijöitä työssä ja työympäristössä, jotka heikentävät työhyvinvointia. Tällaisia tekijöitä voivat olla mm. toimimattomat työvälineet, epäselvyys vastuista, puutteellinen viestintä tai epämiellyttävä työympäristö. Nämä työn estevaatimuksen lisäävät kuormitusta ja uupumista sekä heikentävät työssäjaksamista. (Huhta & Myllykangas 2021, 134–135, 306.)

Vetovoimaisen työpaikan, joka pystyy houkuttelemaan ja pitämään työntekijöitä, tulisi pystyä rakentamaan myös vaikuttavia työntekijäkokemuksia. Työntekijäkokemusta parannetaan ymmärtämällä mitä työntekijät tarvitsevat suoriutuakseen työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla ja rakentamalla työympäristöstä ja työstä näitä tarpeita vastaava. Tämä edellyttää myös ymmärrystä siitä, mikä on merkityksellistä työntekijöille. (Huhta & Myllykangas 2021, 17–19.)

2.5.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaaminen on haastavaa koska se muodostuu tunteesta eikä sen mittaaminen onnistu perinteisillä myynnin ja tuotteen mittareilla. Kytkemällä asiakaskokemuksen mittaaminen liiketoimintamittareihin saadaan asiakaskokemuksen kehittämiseksi selkeät liiketaloudelliset tavoitteet. (Gerdt & Korhikoski 2016, 42.)

Kokonaiskuvan hahmottamiseksi asiakaskokemuksen mittareiden tulisi koostua kolmesta eri osa-alueesta: asiakasmittarit, taloudelliset mittarit sekä henkilöstömittarit. Asiakasmittarit voivat koostua perinteisen asiakastyytyväisyysmittarin lisäksi suorista mittareista, jotka mittaavat kokemusta pian kohtaamisen jälkeen. Yksi tällainen mittari on Net Promoter Score (NPS). Se mittaa kohtaamisen onnistumista suosittelevuuden näkökulmasta. NPS mittari kysyy asiakkaan halua suositella yritystä asteikolla 1–10. NPS lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelevuuden prosentuaalisesta osuudesta. Tulosten perusteella asiakkaat jaetaan arvostelijoihin (1–6), neutraaleihin (7–8) ja suosittelijoihin (9–10). (Löytänä & Korhikoski 2014, 53–59.)

Suosittelavuuden lisäksi muita aktiivisia asiakaskokemuksen mittareita, joita Lindströmkin käyttää, ovat jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Passiivisia keinoja on muun muassa kohtaamisten analysointi, sosiaalisen median seuranta ja reklamaatioiden analysointi. Erityisesti, reklamaatioiden analysointi olisi hyvä olla jatkuvassa seurannassa koska reagointi ongelmatilanteissa on erityisen tärkeää asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta. Oleellista mittaamisessa tulisi olla, ettei mitata vain tavan vuoksi vaan kaiken mittaamisen perusteella tulisi kehittää asiakaskokemusta ja johtamista. (Löytänä & Korteso 2011, 188.)

Asiakaskokemukseen liitettyjen talouden mittareiden osa-alueet voivat mitata asiakashankintaa, asiakaspysyvyyttä ja tehokkuutta. (Löytänä & Korhikoski 2014, 62–62.) Mittareita, jossa onnistunut asiakaskokemuksen johtaminen näkyy, on hyvä seurata yhdessä asiakaskokemusmittareiden kanssa. Tällaisia mittareita on lukuisia ja ne liittyvät niin myynnin asiakaskohtaiseen kasvuun, tehokkuuteen, kannattavuuteen, läpimenoaikoihin sekä asiakassuhteen pituuteen. (Löytänä & Korteso 2011, 204–208.)

Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt olisi hyvä esittää säästöinä ja tuottona asian konkretisoiduksi. Esimerkiksi erilaisten asiakaspalvelutilanteiden ja reklamaatioiden käsittelyn kustannusten

avaaminen tuo konkretiaa asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Löytänä & Korteso 2011, 158–159.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen kiinnitetään enenevässä määrin huomiota myös Lindströmillä. Asiakaskokemusta kokonaisuudessaan mittaava cx-indeksi on kytketty johdon tulospalkkaukseen ja viime aikoina cx-indeksiä seurataan myös tuotannossa tehokkuus- ja tuottavuusmittarien rinnalla. (Ivola, 2021).

Lindström mittaa asiakastytyvääisyyttä ja asiakaskokemusta WheelQ nimisen yrityksen tuottamalla ohjelmistoratkaisulla. Kyseessä on pilvipohjainen ohjelmistoratkaisu, jonka tuottaman tiedon avulla asiakaskokemusta johdetaan (WheelQ 2021. Haettu 9.10.2021). WheelQ on käytössä Lindströmillä globaalisti ja sitä on käytetty muutamia vuosia. Mittareiden implementointi on kestänyt pitkään ja työ on edelleen kesken (Ivola 2021).

Asiakaskokemukseen erikoistunut Forrester konsulttiyritys määrittelee cx:n muodostumista seuraavasti: cx-indeksi muodostuu asiakaskokemuksen laadusta ja asiakasuskollisuudesta. Laatu rakentuu tehokkuuden, helppouden ja tunteen kautta. Asiakasuskollisuus on asiakkaan arvio todennäköisyydelle jatkaa asiakkuutta, aikomusta kasvattaa ostosten määrää sekä todennäköisyyttä suositella. (Killström 2020, 58.)

Lindströmillä cx-indeksi muodostuu kyselyistä, jotka mittaavat asiakkaan kokemusta palvelun helppouden, luotettavuuden, ongelmanratkaisun, tarpeiden ymmärtämisen, palvelu asenteen sekä suositeltavuuden näkökulmasta. Kokemusta mitataan erilaisten kosketuspisteiden jälkeen. Tällaisia ovat kontaktit yrityksen edustajan eli asiakaspalvelun, myyjän tai asiakasvastaavan kanssa. Onboardissa eli aloituksessa onnistumista kartoitetaan kyselyllä noin 6 viikkoa aloituksen jälkeen. Onboard sisältää useita eri kosketuspisteitä kaupan tekemisestä palvelun aloitukseen ja tuotteiden toimitukseen. Kohtaamisista riippumaton laajempi Customer Succes kysely lähtee viikoittain eri asiakkaille niin, että jokainen asiakas saa kyselyn kerran vuodessa. Cx-indeksi on näistä kyselyistä muodostuva keskiarvo.

Suositteluvuutta mitataan Lindströmillä laajan Customer Succes - asiakastytyvääisyyskyselyn yhteydessä sekä Onboardeissa eli aloitusten yhteydessä. Kokonais-nps on näiden kahden nps:n kyselyjen keskiarvo. Kuviossa 9 on avattu yrityksen cx-indeksin osa-alueita.



Kuvio 9 Cx-indeksin muodostuminen kohdeyrityksessä.

Kohtaamiset asiakkaan kanssa herättävä aina tunteita, jotka vaikuttavat oleellisesti asiakaskokemukseen. Tapaamisissa olisi hyvä herättää tunteita, jotka vaikuttava positiivisesti asiakasuskollisuuteen. Killström kirjoittaa tutkimuksesta, jossa tarkasteltiin uskollisuuden luomista emotionaalisten ja rationaalisten tekijöiden kautta. Tutkimuksen keskeisiä löydöksiä oli, että emotionaalisella yhteydellä yritykseen tai brändiin oli suurempi merkitys kuin rationaalisilla tekijöillä. Konsulttiyritys Forresterin asiakaskokemustutkimus 2018, tukee käsitystä tunteiden vaikutuksesta asiakasuskollisuuteen. Tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksen kuusi tärkeintä tunnetta olivat: ymmärretyksi tuleminen tunne, luottavainen, kiitollinen, onnellinen, kunnioitettu ja arvostettu. Tutkimukset näyttävät, että tunteet eivät ohjaa vain kuluttajien päätöksiä ja vaikka yritykset nojaavat enemmän rationaaliin päätöksiin, myös tunnesiteellä on merkitystä. Killströmin raportoimassa tutkimuksesta, globaaleilta yritysjohtajilta kysyttiin tunteiden roolista päätöksenteossa. Yli puolet (58 %) luottivat vaistoonsa ja 28 % intuition ja tunteeseen tehdessään päätöksiä. 76. (Killström 2020, 32, 62, 70, 76.)

Yrityksen CRM järjestelmään kirjatut palautteet ovat asiakaspalvelun, asiakasrajapinnassa työskentelevien ja asiakaspalvelun laadusta vastaavien henkilöiden vastuulla. WheelQ järjestelmä ei kommunikoi yhteen CRM palauttejärjestelmän kanssa. WheelQ järjestelmästä pitää mekaanisesti kirjata palautteita CRM järjestelmään, jotta siitä jää jälki asiakkuuden taakse. CRM – järjestelmään kirjatut palautteet eivät siis vaikuta cx-indeksiin.

Henkilöstömittarit ovat asiakaskokemuksen mittariston kolmas osa-alue. Näillä mittareilla voidaan mitata sitä, kuinka hyvin asiakaskokemuksen strateginen tavoite konkretisoituu muutokseksi henkilöstön keskuudessa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 53, 64).

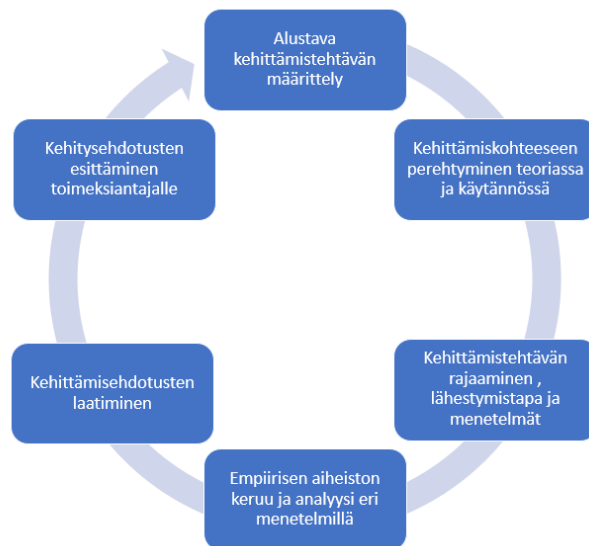
Koska asiakaskokemus muodostuu vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kanssa, ei ole saman tekevää, kuinka henkilöstö voi ja viihtyy työssään. Henkilöstömittarit antavat viitteitä siitä kuinka asiakaslähtöinen yrityksen kulttuuri todellisuudessa on ja kuinka asiakaslähtöisiä yrityksen prosessit ja toiminnot ovat ja toisaalta myös siitä kuinka asiakaslähtöinen yrityskulttuuri on omaksuttu henkilöstön keskuudessa.

Lindströmillä työntekijäkokemusta mittaa Voice of Employee – tutkimus (VOE). Tutkimus toteutetaan vuosittain. Tulokset käsitellään esihenkilöiden johdolla keskustellen ja tuloksista valitaan tärkeimmät kohteet, joihin voidaan tiimeissä vaikuttaa. Valituista kohteista tehdään toimenpidesuunnitelma. Kehitystoimenpiteiden onnistumista mitataan kvartaaleittain pulssitutkimuksella. Työntekijäkokemusmittaria ei ole sidottu asiakaskokemusta mittaavaan cx-indeksiin.

3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön etenemisprosessia mahdollisimman läpinäkyvästi, selkeästi ja ymmärrettävästi. Tällä halutaan vahvistaa kehittämistyön luotettavuutta ja perustella käytetyt tutkimusmenetelmät ja valinnat.

Kehittämistehtävän erilaiset vaiheet ovat nähtävissä kuvioissa 10. Kehittävät osa-alueet selkeytyvät työn edetessä, joten työn eri osa-alueita työstettiin hyvinkin limittäin ja päällekkäin.



Kuvio 10 Kehittämistehtävän prosessi (mukaillen Ojasalo yms.2015, 24).

Tapaustutkimus valikoitua kehittämistehtävän lähestymistavaksi koska tutkimuksen yksikkö eli tapaus on selkeästi rajattavissa ja tässä tapauksen muodostavat toimeksiantajayrityksen palvelupolku ja siihen sijoittuvat asiakkaan kokemukset. Tapaustutkimukselle on ominaista tiedon yhdistely eri lähteistä eli triangulaatio ja tässä työssä samaa aihetta tarkasteltiin useista eri lähteistä ja näkökulmista.

3.1 Kehittämistehtävän etenemisvaiheet

Ajatus asiakaskokemukseen liittyvästä opinnäytetyöstä kypsyi vuoden 2021 alkuvuoden aikana ja aiheesta käytiin alustavia keskusteluja työnantajan kanssa keväällä. Syvällisempi perehtyminen

aiheeseen aloitettiin elokuussa 2021. Tällöin tietoa haettiin sisäisistä järjestelmistä strategian ja käytössä olevien mittareiden osalta. Samoin aloitettiin aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen tutustuminen.

Ensimmäinen haastattelu yrityksen edustajan kanssa oli niin sanottu avoin haastattelu. Tässä avoimessa haastattelussa perehdyttiin syvällisemmin yrityksen käyttämiin asiakaskokemusmittareihin johtamisen toimintatapoihin sekä asiakaskokemuksen sen hetkisiin haasteisiin. Avoimessa haastattelussa haastateltava voi vapaasti kertoa näkemyksiään käsillä olevasta aiheesta. Avoimen haastattelun tarkoitus on kuitenkin saada haastateltavalta tietoa ja keskustelun edetessä haastateltaja voi kysyä lisäkysymyksiä ja täsmennyksiä tärkeäksi kokemistaan asioista. (Anttila 1998.) Tämän menetelmään päädyttiin koska haluttiin mahdollisimman rajaamatonta tietoa asiakaskokemuksesta yrityksen edustajalta.

Yrityksen näkökulman jälkeen lähdettiin tutustumaan asiakaskokemusmittareiden tuloksiin. Cx-indeksi muodostuu kohtaamisten jälkeisten kyselyjen tuloksista sekä asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista. Indeksien rinnalle avattiin asiakkaiden avoimet palautteet sekä innopajojen materiaali. Avoimet palautteet ja innopajamateriaali analysointiin dokumenttianalyysin keinoin. Analyysia tehtiin sekä ensin aineistolähtöisesti ja työn edetessä analyysia ohjasi työn teoreettinen viitekehys. Tällaista teoriasidonnaista päättelyä kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi eli tutkijan ajatteluprosessia ohjaa sekä aineisto, että aikaisempi teoretieto (Puusa & Juuti 2020, 51).

Käytännössä kaikki avoimet vastaukset siirrettiin Exceliin ja tiivistettiin niin, että palautteesta poimittiin aihe johon palaute liittyi. Palautteiden aiheet laitettiin teemojen alle. Teemat muodostuivat sekä aineiston että asiakaskokemukselle viitekehysten perusteella oleellisten asioiden ympärille.

Asiakaskokemusmittareita ja palautteita analysoitaessa kävi ilmi, että palautteista oli haastava erottaa mitä palvelua palaute koski koska useimmilla asiakkailla on useita palvelujamme käytössä. Täten työssä luovuttiin siitä rajauksesta, että keskityttäisiin vain työvaatepalvelun asiakkaiden asiakaskokemukseen. Loka-joulukuussa 2021 keskityttiin palautteiden ja innopajamateriaalin tutkimiseen ja jäsentämiseen.

Maaliskuussa 2021 pidettiin myyntikokouksen yhteydessä työpaja, jossa käsiteltiin asiakaskokemusta. Kehittämistyön tekijä valmisteli esityksen tämän kehittämistyön viitekehysten pohjalta. Esityksessä käsiteltiin asiakaskokemuksen muodostumista, Lindströmin asiakaspolkua sekä hyvän

asiakaskokemuksen muodostumista yleisellä tasolla. Ryhmissä pohdittiin oman toiminnan vaikutusta asiakaskokemukseen. Asiakaskokemustyöpajan avulla käytiin vuoropuhelua ja osallistettiin tulosityksikön toimihenkilöt miettimään asiakaskokemuksen kokonaisuutta. Työpaja toi mukaan vuorovaikutusta eri tahojen kanssa ja lisäsi myös asiakasrajapinnan tietoisuutta asiakaskokemuksen olemuksesta.

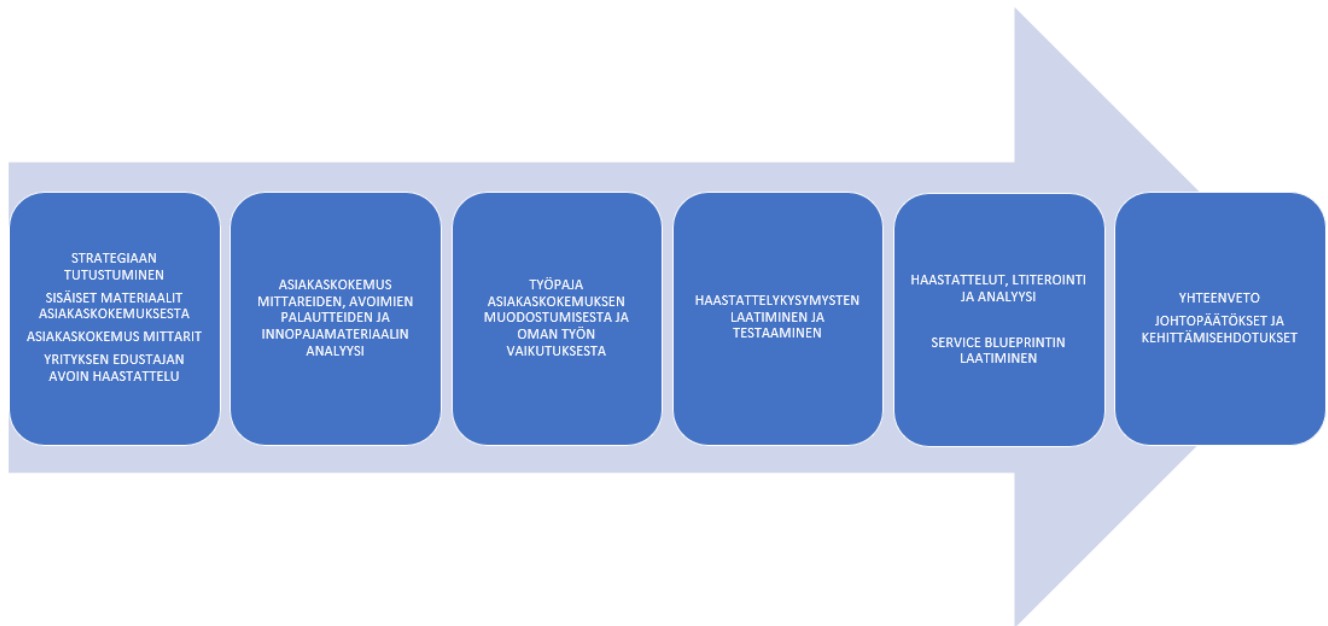
Haastattelujen avulla haluttiin löytää syyseuraus suhteita eli millaisten toimintojen seurauksena asiakaskokemus ei ole ollut paras mahdollinen. Haastattelussa haluttiin myös kartoittaa asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden kokemusta yrityksen asiakaslähtöisyydestä. Tämä antaa viitteitä siitä, kuinka hyvin yritys on onnistunut maastouttamaan yrityksen strategiaa asiakaskokemuksesta. Teemojen lisäksi mietittiin valmiiksi lisäkysymyksiä sekä teorian, että palautteiden perusteella, jotta turvattiin riittävä tiedonsaanti.

Teemahaastattelussa on tärkeä turvata tarvittavan tiedon saanti hahmottelemalla teema-alueita ja kysymysmuotoja tarpeeksi pitkälle. Keskustelun pitää kohdistua ongelmien kannalta keskeisiin asioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 103.) Tässäkin kehittämistehtävässä, riittävän tiedonsaannin turvaamiseksi ja keskustelun pitämiseksi kehittämistehtävän kannalta keskeisissä aihealueissa, teemojen lisäksi laadittiin lisäkysymyksiä. Näitä teemoja, aihealueita sekä lisäkysymyksiä mietittiin yhdessä yrityksen edustajien kanssa. Teemoja ja lisäkysymyksiä peilattiin teoriaan asiakaskokemukseen vaikuttavista asioista sekä myös nykytila-analyysissa esiin nousseisiin aihealueisiin ja kipukohtiin. Haastattelun teemoja ja lisäkysymyksiä testattiin yrityksen ulkopuolisella henkilöllä, jonka työnkuva on hyvin samankaltainen kuin osalla haastateltavista.

Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuun aikana. Ennen haastatteluja perehdyttiin haastatteluteknikoihin kirjallisuuden avulla. Asiakasmarkkinoinnista haastateltiin seitsemää henkilöä. Edustettuina oli sekä myynti että asiakashoito. Kaiken kaikkiaan asiakasrajapinnassa Pohjois-Suomen tulosityksikössä työskentelee kolmetoista henkilöä, tutkimuksen tekijä mukaan luettuna. Haastattelut pituus vaihteli 30 minuuttista 90 minuuttiin, keskiarvon ollessa 65 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analyysia varten.

Haastattelut keskittyivät asiasisältöön, joten niitä ei ollut tarpeen litteroida sanasta sanaan. Haastattelut tehtiin työn loppuvaiheessa, joten haastattelija oli hyvin perehtynyt tutkittavaan ilmiöön. Perusteellinen perehtyminen tutkittavaan ilmiöön helpottaa lisäkysymysten valmistelua ja auttaa tutkijaa keskittymään aiheeseen. (Ruusuvuori & Nikander ym.2010, 378, 424). Litteroidut haastattelut

purettiin haastattelun teemoihin, joita analysointiin ja niistä tehtiin yhteenvedoja ja muodostettiin kokonaisnäkemys tutkittavasta ilmiöstä haastateltavien näkökulmasta.



Kuvio 11 Kehittämistehtävän etenemisvaiheet.

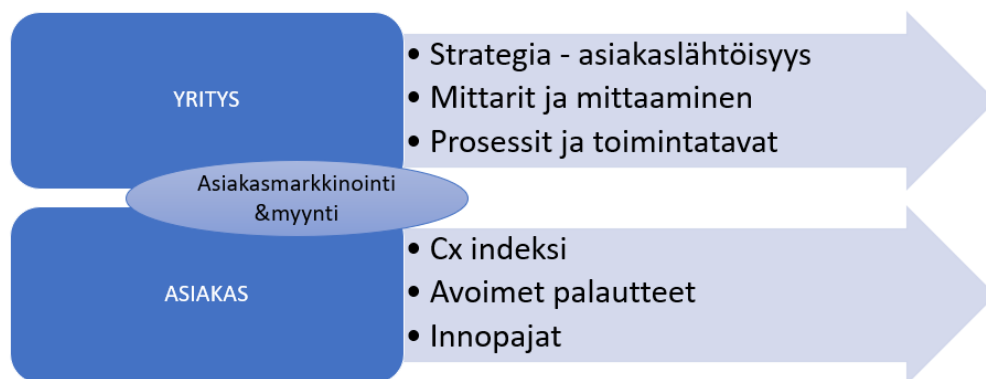
Lopuksi näkökulmat koottiin yhteenvedoksi ja haastattelujen tukemana tehtiin serviceblueprint-mallinnus. Sen perusteella pystyttiin hahmottamaan ne pisteet palvelupolulla, joita kehittämällä asiakaskokemukseen voitaisiin vaikuttaa.

4 ASIAKASKOKEMUKSEN NYKYTILA

Tässä kehittämistyössä lähdettiin kartoittamaan asiakaskokemuksen nykytilaa Pohjois-Suomen tulosityksikössä sekä tunnistamaan siihen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä. Tarkoituksena oli selvittää keskeisimmät asiakaskokemukseen vaikuttavat kehityskohteet, joihin voidaan paikallisesti vaikuttaa. Kehittämistyön keskeisimmän kysymykset ovat:

1. Mikä on Pohjois-Suomen tulosityksikön asiakaskokemuksen nykytila?
2. Mitkä ovat asiakaskokemukseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä, joihin voimme vaikuttaa paikallisesti?

Asiakaskokemuksen lähtötilanteen ymmärtäminen on kehittämistyön lähtökohta. Yrityksen näkökulman antaa strategia ja asiakaskokemukseen liittyvät mittarit sekä prosessit ja toimintatavat. Kuviossa 12 asiakasmarkkinointi on sijoitettu yrityksen ja asiakkaan välimaastoon. He edustavat yritystä, yrityskulttuuria, yrityksen toimintatapoja mutta tuntevat myös asiakkaansa. Asiakkaan näkökulman antaa cx-indeksi ja asiakkaiden avoimet palautteet sekä asiakasyhteistyössä kerätty materiaali.

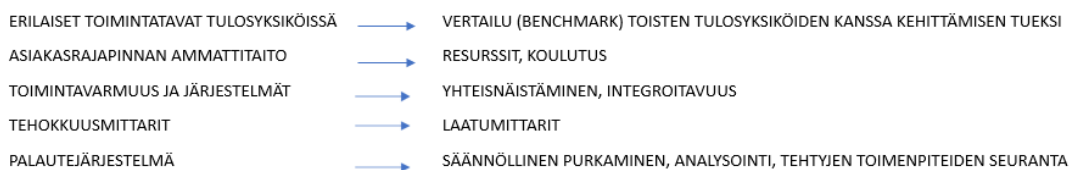


Kuvio 12 Asiakaskokemuksen nykytila-analyysin lähteet.

Lähtötilanteen hahmottamiseksi haastateltiin yrityksessä pitkään työskennellyttä henkilöä, jonka toimenkuva Quality Managerina, oli lähimmin vastuussa asiakaskokemuksen kehittämisestä, palautteiden käsittelystä ja toimenpiteiden seurannasta. Haastateltavalla oli pitkä kokemus yrityksen palvelusta ja laaja näkemys myös asiakaskokemuksen johtamisesta ja kehittämisestä.

Haastateltavan mukaan tulosityksiköissä on hieman toisistaan poikkeavia malleja asiakaskokemuksen kehittämisen vastuissa. Vertailun tekeminen muiden yksiköiden kanssa olisi tärkeää kehittämisen kannalta. Asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta asiakastyössä tulisi päästä proaktiiviseen toimintaan nykyisen reaktiivisentoiminnan sijasta. Tämä haaste on sekä resurssikysymys että ammattitaidon ja osaamisen kehittämisen kysymys. Kommunikaation nopeus on haastateltavan mukaan myös resurssikysymys. Yhtenä isona kehityskohteenä asiakaskokemuksen kannalta on toimintavarmuuden lisääminen ja tietojärjestelmien kehittämisen yhtenäiseksi. Isossa kuvassa kehittämisen haasteina on myös tehokkuusmittarit, jotka ohjaavat tekemistä ja saattavat kapeuttaa katsontakantoja. (Ivola 2021)

Oleellisempina asioina laadun ja asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta haastateltava piti palautteiden jatkuvaa ja säännöllistä purkamista, analysointia ja juurisyiden etsimistä. Haasteena tiheässä mittaamisessa Ivolan mukaan on se, kuinka saadaan asiakkaat antamaan palautetta ja toisaalta taas resurssit palautteiden läpikäymiseen ja jatkuvaan analyysiin. Ivolan sanoin ”avopalautteet ovat lahjoja asiakkailta” joten niiden hyödyntäminen olisi ensisijaisen tärkeää. (Ivola 2021)



Kuvio 13 Keskeiset kehittämistarpeet ja haasteet (Ivola 2021)

4.1 Meneillään olevat kehityshankkeet

Koko yrityksen tasolla asiakaskokemuksen kehittämiseen on panostettu valtavasti. Meneillään on kehitysprojekti, jossa etsitään ratkaisuja järjestelmien sirpaleisuuteen ja kehitetään käytössä olevien järjestelmien integroitavuutta. Kehitysprojektin odotetaan vahvistavan yrityksen asiakaslähtöisyyttä ja parantavan asiakaskokemusta.

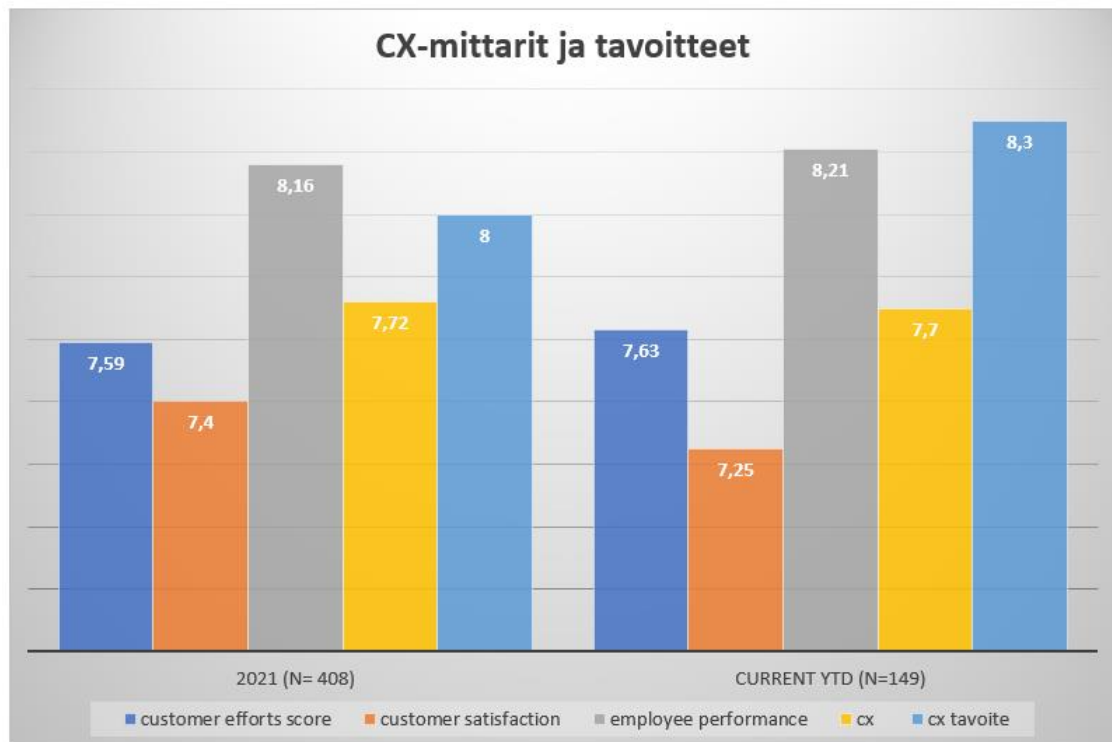
Toimintavarmuuteen kehitellään erilaisia ratkaisuja ja odotukset toimintavarmuuden kasvusta ovat kentällä suuret. Toimintavarmuuden pettäminen on asiakasrajapintaa paljon työllistävä työvaihe, joka estää osaltaan proaktiivisen toiminnan. Onnistuessaan, nämä kehitysprojektit tulevat varmasti

parantamaan asiakaskokemusta parantuneet toimintavarmuuden ja nopeamman reagoinnin myötä.

Yrityskulttuurin muutos kohti ihmisläheistä, innostavaa ja valtuuttavaa kulttuuria etenee kulttuuri-
kapteeneiden ja peolpe-innopajojen kautta tulosityksiköihin. Innopajojen tavoitteena on lisätä kes-
kustelua, avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Onnistuessaan kulttuurinmuutos tuo yrityskulttuuria asia-
kaslähtöisempään suuntaan ja parantaa mahdollisuuksia erinomaisen asiakaskokemuksen luomi-
seen.

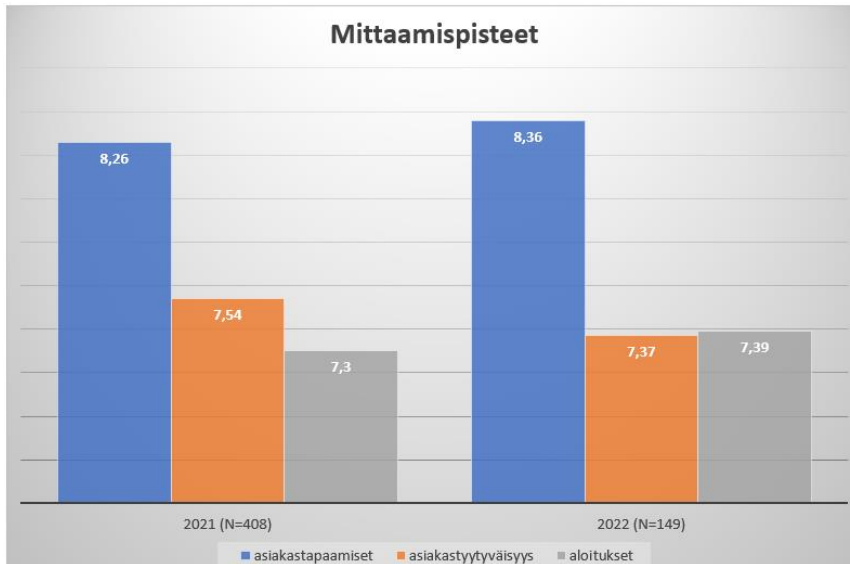
4.2 Cx-indeksi ja asiakaspalautteet

Asiakaskokemuksen mittaaminen on jatkuvaa, joten cx-indeksi elää koko ajan. Kun tarkastellaan vuoden 2021 mittaustuloksia kokonaisuutena, cx-indeksi on ollut 7,72 (kuvio 14). indeksi muodostuu kolmesta eri aihepiiristä: helppouden tunne asioidessa yrityksen kanssa (Customer Effort Score), asiakastyytyväisyys (Customer Satisfaction) ja henkilöstön suoriutuminen (Employee Performance). Suosittelevuus eli nps on ollut 21. Tavoitteet viime vuodelle olivat valtakunnan tasolla cx 8 ja nps 50. Vuoden 2022 tavoitteet ovat cx 8,3 ja nps 35.



Kuvio 14 CX indeksi 2021 ja alkuvuosi 2021.

Jos tarkastellaan cx-indeksiä yksittäisten kosketuspisteiden kautta (kuvio 14), parhaat onnistumiset olivat yksittäisissä tapaamisissa. Asiakastytyväisyys jäi 7,54:n ja palvelujen aloitukset saivat alhaisimmat tulokset 7,3. Aloituksissa huonoimmat pisteet saivat toimitusaikataulun tarkkuus ja paikansapitävyys sekä kommunikaatio.



Kuvio 15 Kokonais-cx mittaamispisteissä

Jokaisessa asiakaskokemuskyselyssä on mahdollista antaa myös avointa palautetta. Avointa palautetta selittävät kyselyissä annettavia arvosanoja, joten avointen palautteiden analyysi on tärkeää. Pelkkä numeroarvosana ei kerro syytä asiakkaan kokemukselle. Avointen vastaukset ovat lahjoja asiakkailta ja niihin tulee kiinnittää huomiota (Ivola 2021).

Avointa palautetta käsiteltiin sisällönanalyysin keinoin, teemoittamalla. Vastaukset ajettiin Excel-taulukkoon ja vastauksissa ilmenevät asiat koottiin oikean teeman alle. Avointa palautetta analysoitiin yhteensä 145 kappaletta. Palautteita on annettu vuoden 2021 aikana. Avointa palautetta oli yksittäisiä positiivisia kommentteja ja ne liittyivät peruspalvelun toimivuuteen sekä yhteishenkilön asiantuntijuuteen ja ystävällisyyteen. Suurin osa avointa palautteista oli rakentavaa tai negatiivista.

Helppous, tehokkuus, tavoitettavuus teeman palautteet koskivat yhteydenpitoa ja asioiden etene-
misen nopeutta. Palautetta annettiin siitä, että asiakkaan yhteydenottoon ei vastattu ollenkaan, yhteyshenkilöä oli hankala tavoittaa ja yhteydenottoihin vastaaminen oli hidasta. Joustamattomuutta arvosteltiin silloin kun asiakkaalla oli tarve tehdä muutoksia kuljetuspäiviin joko oman toimintansa

muuttuessa tai arkipyhinä. Kolmanneksi arvostelluin kohde teeman sisällä oli eLindströmin vaikea käyttöisyys, epäselvyys ja epäloogisuus. Avoimien vastausten perusteella asiakkaat myös kokivat, että heitä pompoteltiin paikasta toiseen asioiden hoidon yhteydessä.

Toimitusvarmuus ja laatu teeman alla eniten palautetta annettiin palvelun toimivuuteen liittyvistä epäselvyyksistä työvaatepalvelussa. Asiakkailla oli tunne, että vaatteita katoaa, ei palaudu pesulasta ja vaatteita toimitettiin väärin paikkoihin ja kaappeihin. Vaatteiden korjaamattomuus sekä palautusten epäonnistuminen nousi esille työvaatteiden osalta. Negatiivista palautetta annettiin pitkistä toimitusajoista niin vaatteiden kuin mattojenkin osalta. Arvostelua keräsi myös laatuun liittyvät asiat kuten vaatteiden viimeistely ja laitteiden toimimattomuus.

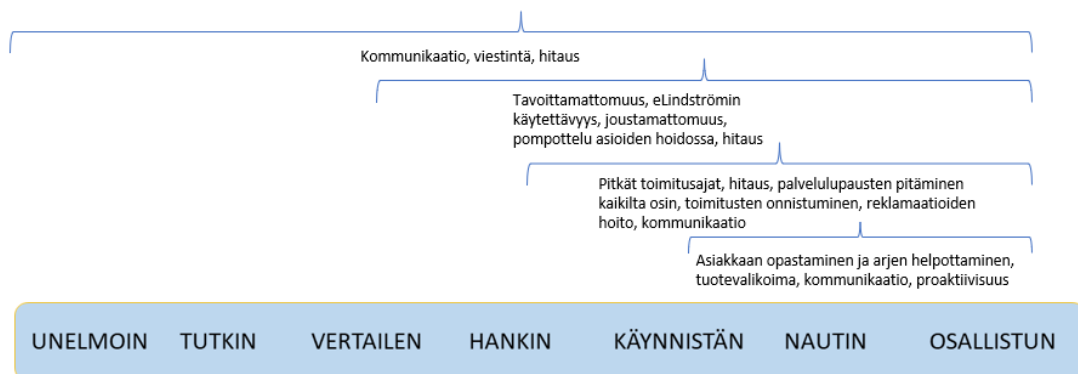
Viestintä ja proaktiivisuus teeman sisällä palautteet koskivat puutteellisen tiedottamisen sekä proaktiivisuuden puutetta. Asiakkaat kokivat, että muutoksista ei tiedotettu tarpeeksi eikä tehdyistä korjaavista toimenpiteistä ilmoitettu tai kuitattu asiakkaalle. Kokemus siitä, että yritys ei tiedota muutoksista, uusista tuotteista ja yrityksen kuulumisesta oli läsnä tässä teemassa.

Opastaminen teeman palautteet koskivat opastuksen puutetta tai palautteesta kävi ilmi, että asiakas ei tiennyt miten toimia. Laskun vaikea tulkitseminen, opastus palveluiden toimivuuteen tai epäselvyys siitä keneen olla yhteydessä olivat keskeisiä palautteiden syitä.

Reklamaatio tilanteiden hoitoa kuvailtiin hitaaksi ja hankalaksi. Asiakkaat kokivat, että asiaa siirrettiin henkilöltä toiselle ja tilanteen selvittely kesti kauan. *Tuotteita* koskevat palautteet arvostelivat lähinnä vaatteiden istuvuutta, mallia sekä käyttömukavuutta.

Pohjois-Suomen tulosityksikössä parhaimpaan keskiarvoon asiakaskokemusmittareissa ylsi asiakasrajapinnan henkilöiden onnistuminen (cx 8,16). Avoimissa vastauksissa asiakasrajapinnan onnistuminen omassa työssään näkyi siinä, että heitä pidettiin asiansa osaavina, luotettavina ja ystävällisinä. Helppouden tunne asioidessa yrityksen kanssa eri kanavissa tai palvelun yhteydessä sai alhaisimman lukeman cx kyselyssä (7,59). Tätä tulosta tukevat myös avoimien kysymysten vastaukset hankalasta tavoitettavuudesta, joustamattomuudesta, eLindströmin hankalakäyttöisyydestä. Palautteita antaneet asiakkaat kokivat, että asioiminen ei ollut helppoa eikä edennyt jouhevasti.

Ongelmat peruspalvelu toteuttamisessa, toimitusaikataulujen ja oikeellisten toimitusten suhteen, näkyvät asiakastyytyväisyyden keskiarvossa (7,40). Palvelu ja laatulupauksen toteutumisen epäonnistuminen laskevat asiakastyytyväisyyttä. Kommunikaatio ja viestintä sekä hitaus palautteet voidaan ajoittaa koko palveluketjun pituudelle, ennen ostoa vaiheesta oston jälkeiseen asiakassuhteen hoitoon ja kumppanuuden rakentamiseen. Palautteet reklamaatioiden hoidosta, proaktiivisuudesta ja käyttäjien opastuksen puutteesta ajoittuvat oston jälkeiselle asiakassuhdetasolle.



Kuvio 16 Asiakaskokemuksen kipupisteet palautteiden perusteella.

4.3 Innopajoista asiakasymmärrystä

Asiakashoidon keskeiset työkalut kumppanuuden vahvistamiseksi asiakasyhteistyössä ovat ohjausryhmät ja innopajat. Ohjausryhmissä läpikäytävät asiat sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa ja ne liittyvät yleensä palvelun toimivuuteen, tuotteisiin sekä kustannuksiin. Käsiteltävät asiat ovat hyvin konkreettisia ja käytännön läheisiä mutta yhteistyön kannalta tärkeitä asioita.

Innopajat eli tulevaisuuden työpajat ovat eräänlainen asiakasyhteistyön muoto Lindströmillä. Asiakkaalle lähtee ennakkokysely, jossa kartoitetaan asiakas yrityksen strategisia tavoitteita, keskinäisen yhteistyön haasteita ja odotuksia sekä tulevaisuuden ilmiöitä, josta asiakas on kiinnostunut. Kyselyn perusteella rakennetaan innopajan sisältöä koskemaan niitä aiheita, jotka asiakasta eniten kiinnostaa.

Innopajojen materiaali antaa yritykselle arvokasta tietoa siitä, mitä asiakas yhteistyöltä tulevaisuudessa odottavaa ja mihin suuntaa palveluiden ja asiakaskokemuksen kehittämisen suhteen pitäisi

olla menossa. Tähän työhön analysoitiin 104 innopajan vastaukset kaikkien Suomen tulosityksikköjen alueella. Pohjois-Suomen tulosityksikön alueen innopajojen kirjausmäärät jäivät alhaisiksi, joten mukaan analyysiin otettiin muidenkin tulosityksikköjen innopajojen tulokset vuodelta 2021.

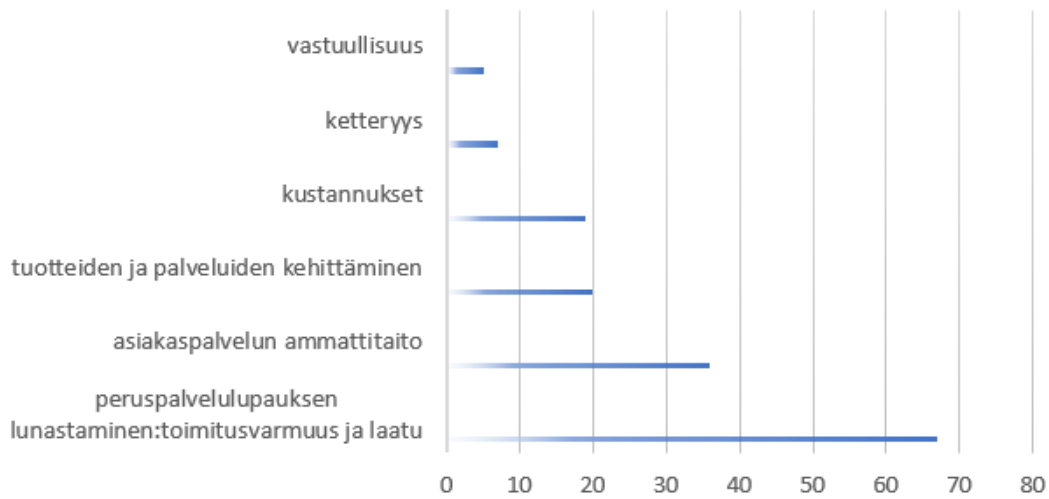
Suurimpana tulevaisuuden haasteena innopajoihin osallistuneet asiakkaat näkivät peruspalvelulupauksen lunastamisen. Peruspalvelulla tarkoitetaan niitä palveluun kuuluvia asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan arkeen. Toimitetaanko oikeat tuotteet ajallaan sopimuksen mukaiseen toimituspisteeseen pestynä, huollettuina ja ehjinä. Samat teemat nousivat esille WheelQ asiakaspalautteiden analyysissä. Tärkeintä asiakkaalle on peruspalvelulupauksen lunastaminen viikosta toiseen.

Toiseksi eniten haasteita tulevaisuudessa nähtiin asiakaspalveluun linkittyvissä asioissa: tiedottaminen, opastaminen, proaktiivisuus ja tavoitettavuus. Asiakkaat kaipasivat proaktiivista otetta, innovointia ja ratkaisujen ehdottamista etukäteen sekä opastamista palvelujen käyttöön ja palvelun hyötyjen tarkempaa avaamista käyttäjille.

Yhtenä tulevaisuuden haasteena asiakkaat näkivät kustannusten kehityksen. Kuinka pystytään palvelemaan asiakkaat kustannustehokkaasti. Kustannusten seurantaan kaivattiin ennakoitavuutta, läpinäkyvyyttä ja raportointia.

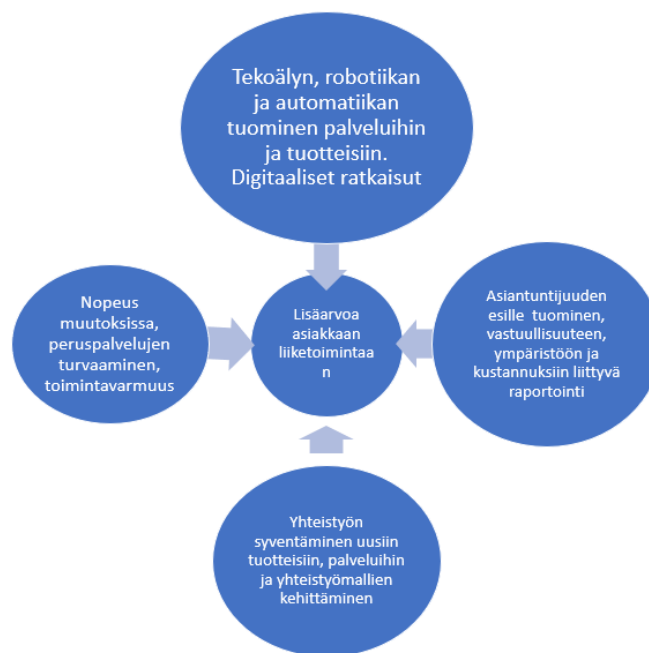
Asiakkaan tarpeet huomioiva tuotekehitys koettiin tulevaisuuden haasteena kuten myös palvelmallien kehittäminen asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Ketteryyttä ja nopeutta korostettiin sekä tuotekehityksessä että palveluiden kehittämisessä.

TULEVAISUUDEN HAASTEET ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA



Kuvio 17 Tulevaisuuden haasteet asiakkaan näkökulmasta.

Innopajoissa keskustellaan paitsi tulevaisuuden haasteista myös asiakkaan kiinnostuksen kohteista ja yhteistyön mahdollisuuksista tulevaisuudessa. Kaikista vastauksista kävi ilmi, että vastuullisuuteen, ympäristöön ja kiertotalouteen liittyvät asiat olivat asiakkaille merkityksellisiä ja tärkeitä. Automaatiikka ja robotiikka kiinnostivat yleisellä tasolla sekä digitaaliset ratkaisut ja tekoäly. Nämä olivat teemoja, jotka asiakkaita puhututtivat ja kiinnostivat tulevaisuutta ajatellen.



Kuvio 18 Asiakkaiden odotukset ja mielenkiinnon kohteet tulevaisuudessa.

Asiakkaan odotukset tulevaisuuden yhteistyön osalta liittyivät useimmissa vastauksissa automatiikan, robotiikan ja tekoälyn tuomisesta tuotteisiin ja palveluihin niin, että ne tehostaisivat, nopeuttaisivat ja helpottaisivat heidän arkeaan entistä enemmän. Yhteistyötä haluttiin syventää uusien palvelujen ja tuotteiden avulla. Kiinnostusta oli myös miettiä uudenlaisia yhteydenpito tapoja. Digitaalisilta ratkaisuilta odotettiin apua opastamiseen, osallistamiseen ja reaaliaikaisen tiedon tuottamiseen asiakkaalle.

Asiakkaat toivoivat tulevaisuuden yhteistyöltä sitä, että yritys toisi enemmän esille omaa rooliaan asiantuntijana kiertotaloudessa ja vastuullisuudessa. Toiveena oli, että viestiä vietäisiin asiakasyrityksen eri tahoille, niin päättäjille kuin loppukäyttäjillekin. Raportointia kaivattiin sekä vastuullisuuden että ympäristö osalta. Kustannusten ennakoiminen oli asiakkaalle tärkeää ja tähänkin toivottiin läpinäkyvyyttä ja raportointia.

4.4 Asiakasmarkkinoinnin haastattelu

Asiakasmarkkinoinnin haastatteluilla pyritään syventämään ymmärrystä asiakaskokemukseen vaikuttavista keskeisistä tekijöistä, joihin voimme paikallisesti vaikuttaa. Lisäksi kartoitetaan sitä hiljaista tietoa asiakasyhteistyöstä, joka eivät välttämättä nouse esiin muualla. Haastatteluilla haluttiin myös osallistaa asiakasrajapinnan henkilöt asiakaskokemuksen kehittämiseen. Yhdessä nykytila-analyysin kanssa, tavoitteena on antaa kehitysehdotuksia konkreettisista toimenpiteistä, joita asiakaskokemuksen kehittämiseksi voitaisiin tehdä Pohjois-Suomen tulosityksikössä.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain Pohjois-Suomen tulosityksikköä ja työssä lähdettiin kartoittamaan sellaisia toimenpiteitä, johon voimme tulosityksikössä vaikuttaa. Sen vuoksi haastattelun raportoinnissa keskitytään vain näihin asioihin. Keskusteluihin nousi toimitusaikojen vaikutus asiakaskokemukseen, digitaalisten palvelujen kehittämistarpeet sekä sopimusten laatimisen vaikutus palvelun aloitusten hitauteen. Myös esitteiden, hinnastojen ja yhtenäisten tarjousmateriaalien puute puhututti. Näiden edellä mainittujen asioiden kehittäminen on meneillään, joten tässä yhteenvedossa pyritään nostamaan esiin sellaisia asioita, joihin pystymme vaikuttamaan ripeästi omassa tulosityksikössämme.

Haastattelun teemoja olivat yrityskulttuuri, asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys, prosessit, ja toimintatavat sekä palautteet. Kaikkien teemojen alla oli lisäkysymyksiä, joilla varmistetiin kehittämistehtävän kannalta oleellisten asioiden tiedonsaanti.

4.5 Yrityskulttuuri, asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys

Haastateltavat näkivät yrityksessä asiakaslähtöisen palveluyrityksen elementtejä. Tällaisia olivat meneillään olevat kehityshankkeet ja panostus toimintavarmuuden kehittämiseen. Asiakasyhteistyössä pyrittiin ennakoimaan konkreettisesti asiakkaan tulevaisuutta ja sen mukana tuomia haasteita ja mahdollisuuksia. Innopajat koettiin tilaisuuksina asiakasymmärryksen hankkimiseen. Innopajoissa oikean kohderyhmän koettiin olevan edellytys sille, että innopajasta on asiakkaalle arvoa. Epäselvää kuitenkin oli, kuinka yritys hyödyntää vai hyödyntääkö innopajoissa syntynyttä materiaalia.

Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että asiakaslähtöisestä strategiasta ja monista meneillään olevista kehityshankkeista huolimatta yritys ei kuitenkaan näyttäyty maailmanluokan palveluyrityksenä haastateltavien näkökulmasta. Syitä tälle olivat ennen kaikkea hitaus muutoksissa ja se, ettei yritystä tunneta isossa mittakaavassa. Myös asiakasrajapinnan työkalujen ei koettu olevan kunnossa kuten maailmanluokan palveluyrityksessä pitäisi olla. Esimerkkinä työkalusta oli Excel-pohjainen sovitelomake, jonka ei koettu olevan edelläkävijän työkalu. Pesulaprosesseja ja vastuullisuuteen liittyviä asioita pidettiin ensiluokkaisina mutta ne eivät suoranaisesti näy asiakkaille.

Haastateltavat tiedostivat, että yritys pyrkii etsimään ratkaisuja asiakkaan ongelmiin erilaisten kehitysprojektien myötä mutta muuten ennakointi ei näy arjessa. Samat virheet toistuvat usein ja tämä aiheutti turhautuneisuutta haastateltavissa. Pääsääntöisesti keskusteluun nousivat epäonnistuneet aloitukset oli sitten kyse työvaatteista tai tilapalveluista.

Yrityksen strategia olivat jollain tasolla tuttuja suurimmalle osalle. Konkreettiset tavoitteet ja työkalut eivät kuitenkaan olleet selkeitä. Kaikki kaipasivat selkeyttä ja konkretiaa asiakaskokemuksen kehittämiseen eli tietoa siitä mitä tavoitellaan ja millaisin menetelmin.

Kun keskusteltiin asiakkaan arvostamista asioista yrityksessä, esiin nousi vakavaraisuus, luotettavuus, erilaiset sertifikaatit pesuprosesseissa sekä hygieenisuus. Ympäristö ja vastuullisuusasiat olivat nousussa mutta eivät vielä päällimmäisinä asiakkaan mielessä. Tässä kohtaa keskusteltiin siitä, että omaa osaamista ympäristöön ja vastuullisuuteen liittyvistä asioista voisi kehittää jotta näistä asioista voisi viestiä eteenpäin proaktiivisesti. Tiedossa oli, että yrityksellä on materiaalia vastuullisuuden liittyen. Koettiin, että tiedon olisi hyvä olla tiivistetyssä, helposti asiakkaalle esitettävässä muodossa. Samoten oli epätietoisuutta siitä, millaista yrityskohtaista raportointia vastuullisuuden osalta voidaan jo asiakkaille tuottaa.

Kaikki haastateltavat kokivat, että heillä on tiettyyn pisteeseen mahdollisuus vaikuttaa asiakaskokemukseen oman toimintansa kautta. Tapaamiset ja opastaminen olivat konkreettisia keinoja asiakaskokemukseen vaikuttamisessa kuten myös nopeus. Hyvin tiedostettua oli, että pitäisi pyrkiä enemmän proaktiivisuuteen asiakkaiden hoidossa mutta toimintavarmuuden paikkomiseen, reklamaatioiden selvittelyyn ja muihin peruspalveluun liittyviin selvittelyihin käytetty aika oli kaikki pois proaktiivisesta toiminnasta.

Henkilökohtaisessa asiakassuhteessa haastateltavat ajattelivat, että asiakas arvostaa luottamusta ja tavoitettavuutta. Henkilökohtaista asiakassuhdetta pidettiin tärkeänä. Koettiin, että on helpompi selvittää pienistä ongelmista peruspalvelussa, kun henkilökohtainen suhde asiakkaaseen oli kunnossa. Rehellisyys ja mokienkin tunnustaminen kuuluivat haastateltavien mielestä hyvään asiakassuhteeseen.

Arjen haasteiden lisäksi asiakaskokemuksen kehittämiseen kaivattiin konkretiaa ja selkeitä tavoitteita sekä työkaluja. Haastateltavat toivoivat yrityksen tunnettavuuden lisäämistä osallistumalla erilaisiin tapahtumiin sekä markkinoinnin ja mainonnan keinoin. Samoten kaivattiin yhteistä ideointia millaisia tilaisuuksia järjestetään ja kuinka asiakasta voitaisiin ilahduttaa arjessa. Kaikki olivat kiinnostuneita hakemaan inspiraatioita ja kehittymistä muistakin tulosyksiköistä.

4.6 Palautteet

Haastateltavat toivoivat avoimempaa keskustelukuluttuuria virheiden ympärillä, ei syyllisten etsimistä. Koettiin myös, että virheistä oppiminen lähtee siitä, että ensin pitää tiedostaa missä virhe on

tapahtunut ja ottaa asia keskusteluihin siinä ryhmässä, jota se koskee. Tällä hetkellä virheistä keskustellaan väärässä paikassa, joten asioihin ei tule välttämättä muutosta. Palvelun tuottaminen asiakkaalle on ketju, johon osallistuu useita yrityksen toimintoja, joten jakelun ja tuotannon tulisi olla myös aina läsnä näissä keskusteluissa, kun pohditaan mikä meni koko ketjussa pieleen. Nyt tällaista foorumia ei ole. Koettiin, että virheiden korjaaminen ja jonkin ketjun osan pettämisen paikkaaminen työllistää niin, että se on jo iso osa oman työn sisältöä.

WheelQ palautejärjestelmä oli pääpiirteittäin tuttu, joskin kysymykset, jotka lähtevät asiakkaalle eivät olleet selkeitä. Henkilöön kohdistuvia avoimia palautteita tuli harvoin, yleensä palaute koski palvelun toteutumista. Henkilötasolle menevät negatiiviset palautteet olivat peiliin katsomisen paikka ja tämä oli jokaiselle selkeää. Cx- indeksin lasku palvelun epäonnistumisen vuoksi harmitti useimpia. Koettiin, että asiaan ei olisi voitu omalla työllä mitenkään vaikuttaa

CRM palautteiden kirjaamisesta oli juuri ennen haastatteluja saatu selkeämpi ohjeistus, joten tämäkin oli kaikille selvää. Palautteiden kirjaaminen on haastateltavien mukaan hidasta ja vie paljon työaikaa. Korjaavat toimenpiteet tehtiin asiakkaan suuntaan, mutta palautteita jää paljon kirjaamatta. Järjestelmä johon palautteet kirjataan, ei nopeuta kirjaamista koska jokaiselle palautteelle on valittava oma valmis koodi. Jos asiakas on reklamaatiossa kirjoittanut pieleen menneestä aloituksesta joudutaan jokaisesta kirjaamaan erillinen palaute ja tämä hidastaa työtä entisestään. Jos palaute kirjataan yhdellä syykoodilla, osa palautteiden syistä jää piiloon. Haastateltavat kokivat, että peruspalveluun liittyvät palautteet pitäisi voida laittaa vaikka assistenteille. Silloin aikaa jäisi enemmän proaktiiviseen toimintaan.

4.7 Prosessit ja toimintatavat

Asiakashoidolle haasteita asiakkuuden alkuvaiheessa aiheutti se, ettei asiakkuudesta ei ollut saatu ennakkotietoa eli asiakkuuden siirtoa ei oltu käyty läpi riittävästi myynnin kanssa. Tähän kaivattiin muutosta. Selkeä läpikäynti millaisesta asiakkuudesta on kyse, mitä on sovittu ja millaisia toiveita asiakkaalle on hoidon suhteen.

Aloitukset ovat olleet pitkän aikaa se mittaamispiste, joka saa alhaisimmat tulokset. Niissä erityisesti toimitusten paikkansapitävyys ja kommunikaatio ovat asiakkaan kokemuksen mukaan huonoja. Aloituksiin liittyvät ongelmat koskivat haastateltavien mukaan kaikkia palveluita, kuten myös asiakaspalautteista ja cx indeksistä voidaan päätellä. Yksinkertaisuudessaan asiakasmarkkinointi

ei voi antaa toimitusaikaa asiakkaalle koska se ei ole tiedossa. Työvaatepuolella, pitkän toimitusajan lisäksi, aloitustoimitus voi olla vajaa eikä vastaa välttämättä mukana ollutta pakkauslistaa. Kuljetuksesta voi puuttua myös palvelun tuottamiseen tarkoitettuja välineitä mm. henkaritelineitä, palautuspusseja ja opastamiseen tarkoitettua työvaatepisteen tarroja. Jatkuva palautteen aihe on myös vääränlainen pakkaustapa asiakkaan silmin. Yleinen toimintatapa yrityksen näkökulmasta on, että aloitustoimitukset sekä lisätilauksen menevät aika säkissä viikattuna, vaikka asiakas ostaa palvelun kaapitettuna tai henkaroituna. Näissä tapauksissa asiakasvastaava tai myyjä on itse kaapittamassa vaatteet.

Työvaate-asiakkuuksien etenemistä sopimukseen ja sovitukseen hidasti sovitevaatteiden hidas saapuminen ja toimimaton sovite- ja mallivaatteiden tilausprosessi. Jos asiakkaalle tarvitaan perusmallistojen ulkopuolista vaatetta tai sovitussarjoja, joita pesulalla ei ole, voi vaatteiden tulo kestää 3–4 viikkoa. Nämä samaiset ongelmat koskevat myös tuotevaihtoja.

Tilapalveluissa aloituksia hidastaa myös se, että sopimuksia on määrällisesti paljon ja niiden talentaminen sekä designtuotteiden tilaaminen ottaa oman aikansa.

4.8 Yhteistyö eri osastojen kanssa

Kaikki haastateltavat kokivat, että yhteistyötä tuotannon ja jakelun kanssa on tiivistettävä, jotta asiakaskokemuksen parantaminen on mahdollista. Yhteistyö on mennyt parempaan suuntaan, kun tuotannon edustaja on viikoittaisissa DP (Delivery Project) palavereissa mukana, mutta sen ei koettu riittävän. Yhteys tuotantoon ja jakeluun koettiin olevan yksi tärkeimmistä elementeistä siinä, onnistutaanko asiakkaalle tuottamaan hyvä kokemus vai ei. Tunne siitä, että jokaisella osastolla on oma tavoitteensa ei yhteistä tavoitetta, oli voimakas. Yhteistä tavoitetta, asiakkaan palvelemista, tulisi kirkastaa.

4.9 Service Blueprint

Service blueprint on prosessikaavio, jossa visualisoidaan yksityiskohtaisesti palveluprosessin eteneminen yrityksen eri tahojen kanssa. Sen avulla voidaan selvittää mikä on osapuolten rooli prosessissa, ja mitkä ovat mahdollisia kriittisiä vaiheita prosessin edetessä. (Ojasalo yms. 2015, 178).

Moniulotteisen asiakaskokemuksen hahmottamiseksi kehittämistyössä oli tarpeen tehdä visuaalinen hahmotelma siitä, miten asiakkuus prosesseissamme etenee ja mitkä yrityksen eri toiminnot asiakkuuden etenemiseen vaikuttavat. Kuviossa 19 on kuvattu asiakkuuden etenemisen prosessia, asiakkaan toimien, asiakasmarkkinoinnin toimien, sekä taustatoimintojen osalta. Kuvioista näkyy myös asiakokemusmittareiden linkittyminen asiakaspolulle. Kuvio löytyy myös työn liitteistä.

Asiakaspolku	Unelmoin Tutkin	Vertailen	Hankin		Käynnistän	Nautin Osallistun			
Asiakas	Yhteys yritykseen / edustaja ottaa yhteyttä	Tapaaminen	Ostopäätös, sopimus, hyväksyminen	Sovitukset	Tuotteet saapuvat asiakkaan tiloihin	Asiakas käyttää palvelua			
Asiakaskokemuksittari	Sales meeting	Sales meeting	Customer meeting		Onboard	Customer Success			
Myynti & asiakasvastaava	Sovitaan tapaamisen. Työvaatteissa tarpeen mukaan mallivaate tilaus	Tarjous tai lisätietoa asiakkaalle, katse löi, lisä mallieja yms.	TILAPALVELUT sopimus järjestelmään, design tuotteiden tilaus	TYÖVAATTEET pyyntö tilata sovitustarja tai lisää kokoja jos ei ole valmiina pesulassa	TYÖVAATTEET sovitukset asiakkaan tiloissa. Sovituspohjan tallennus. Asiakastiedon järjestelmään. Case tallennukseen	Tilapalvelujen osalta asma paikalla isoissa asiakkuuksissa	TYÖVAATTEET myyjä kaapittamassa, henkaroimassa, tarroittamassa	Kapulan vaihto myynniltä asvalle.	Rakennetaan asiakassuhdetta asiakkaan arjessa mukana, innopajat, ohjausryhmät, reklamaatiot, palautteet
Sopimuskesittely / osto	Sopimuskesittely tilaa vaatteet.		Sopimuskesittely aktivoi asiakasnumeron ja tekee työmääräyksen toimituksesta.	Sopimuskesittely tilaa vaatteet.	Sopimuskesittely tallentaa loppuun ja osto tilaa vaatteet ja ilmoittaa toimitusajan asvalle.				
Pesula	Pesula pakkaa kun vaatteet saapuvat ja toimittaa yläkerran varastoon.		Pesula pakkaa kun vaatteet saapuvat ja toimittaa yläkerran varastoon.	Pesula huolehtii, että aloitustoimitus on täysi ja tarvittavat välineet mukana				Pesula huolehtii asiakkaan arjesta	
Jakelu			Jakelu toimittaa tilapalvelun tuotteet tm mukaisesti	Jakelu reitittää tv toimipaikan				Jakelu huolehtii asiakkaan arjesta	

Kehtyskohde 
Mahdollisuus 

Kuvio 19 Service Blueprint asiakasprosessista

Service blueprint kuvioon on merkattu sellaiset kohdat, joiden toimintaa kehittämällä tai muuttamalla voitaisiin vaikuttaa asiakaskokemuksen syntymiseen. Kuvioon on merkattu myös ne pisteet, jotka haltuun ottamalla asiakkaalle voitaisiin asiakkaalle muodostaa johdettu asiakaskokemus.

Asiakaspolku	Unelmoi Tutkin	Vertailen	Hankin		Käynnistän	Nautin Osallistun		
Asiakas	Yhteys yritykseen / edustaja ottaa yhteyttä	Tapaaminen	Ostoppäätös, sopimus, hyväksyminen	Sovitukset	Tuotteet saapuvat asiakkaan tiloihin	Asiakas käyttää palvelua		
Asiakaskokemuksittari	Sales meeting	Sales meeting	Customer meeting		Onboard	Customer Success		
Huomioitava	Selkeät pelisäännöt puhelinmyynti / kenttämyynti nopeuttaa yhteydenoton perille saapumista							
Myynti & asiakasvastaava	Sovitaan tapaamisen. Työvaatteissa tarpeen mukaan mallivaate tilaus	Tarjous tai lisätietoa asiakkaalle, katselmoinnit, lisää malleja yms.	TILAPALVELUT sopimus järjestelmään, design tuotteiden tilaus	TYÖVAATTEET pyynnö tilata sovitusarja tai lisää kokoja jos ei ole valmiina pesulassa	TYÖVAATTEET sovitus asiakkaan tiloissa. Sovitus pohjan tallennus. Asiakastiedon järjestelmään. Case tallennukseen	TYÖVAATTEET myyjä kaapittamassa, henkaroimassa, tarroittamassa	Kapulan vaihto myyntiä asvalle.	Rakennetaan asiakas suhdetta asiakkaan arjessa mukana, innopajat, ohjausryhmät, reklamaatiot, palautteet
Kehitysehdotus			Assareiden hyödyntäminen esim. disemattojen tilaamisessa?	Uudistetaan sovit ja mallivaatteiden tilaamisprosessi ja päivitetään vastaamaan kysyntää	Panostus sovitus ja/tai aloitustilaisuuteen. Keskittyminen opastamiseen, muiden palvelujen markkinoimiseen.	Pa nostetaan asiakkuuden siirtoon	Asiakas tarvii enemmän opastusta asiakkuuden alussa. Apua palautteiden kirjaamiseen, assarit. Tilaisuudet asiakkaan ilahduttamiseksi.	
Sopimuskäsittely / osto	Sopimuskäsittely tilaa vaatteet.		Sopimuskäsittely aktivoi asiakasnumeron ja tekee työmääräyksen toimituksesta	Sopimuskäsittely tilaa vaatteet.	Sopimuskäsittely tallentaa loppuun ja osto tilaa vaatteet ja ilmoittaa toimitusajan asmallle.			
Kehitysehdotus			Sopimuskäsittely kuittaa mille päivälle aloitustoimitus on, jotta aika voidaan ilmoittaa asiakkaalle					
Pesula	Pesula pakkaa kun vaatteet saapuvat ja toimittaa yläkerran varastoon		Pesula pakkaa kun vaatteet saapuvat ja toimittaa yläkerran varastoon.		Pesula huolehtii, että aloitustoimitus on täysi ja tarvittavat välineet mukana		Pesula huolehtii asiakkaan arjesta	
kehitysehdotus	Pesula kuittaa asmallle kun vaatteet ovat noudettavissa.		Pesula kuittaa asmallle kun vaatteet ovat noudettavissa.		Vastuuhenkilö, joka tarkastaa lähetyksen oikeellisuuden ja merkkää toimituskuitteeseen ja kulu reitittää tv toimipalkan			
Jakelu			Jakelu toimittaa tilapalvelun tuotteet tm mukaisesti				Jakelu huolehtii asiakkaan arjesta	
Kehitysehdotus			Reitti kohtaiset whatsApp ryhmät kommunikaation lisäämiseksi					

Kuvio 20 Service Blueprint ja kehitysehdotukset

Tilapalveluissa sopimuksia kertyy paljon ja designtuotteiden tilaaminen ja sopimusten tallentaminen järjestelmään on hidasta. Tässä kohtaa olisi hyvä miettiä, kuinka sopimuksen ja tilauksen saadaan eteenpäin nopeasti, ettei asiakkaan tarvitse odottaa tilaustaan ja laskutus saataisiin alkamaan mahdollisimman pian.

Kuittaaminen pesulasta nopeuttaisi asiakasmarkkinoinnin työtä siltä osin, että vaatteita ei käydä etsimässä turhaan säännöllisin väliajoin vaan pesulalle olisi tarve mennä vasta sitten kun lähetys on valmiina. Tilapalveluissa sopimuskäsittelyn kuittaus työmääräyksen ajankohdasta mahdollistaisi ajan ilmoittamisen heti asiakkaalle. Aloituksiin liittyvistä palautteista kävi ilmi, että asiakas ei tiennyt aloitusajankohtaa ja siksi aloituksen kommunikaatioon liittyvä palaute kaipaisi parannusta.

Malli- ja sovitevaatteiden tilausprosessi olisi hyvä uudistaa vastaamaan tämän hetken mallistoja ja kysyntää, jotta tärkeimmät sovite ja mallivaatteet olisivat aina pikaisesti saatavilla pesulalla. Tällä hetkellä vaatteita voi joutua odottamaan 2–4 viikkoa. Tämä viivästyttää prosessin etenemistä jo heti alkuvaiheessa ja asiakkaalla on tunne, että asiat eivät etene sujuvasti.

4.10 Yhteenveto ja johtopäätökset

Toimeksiantaja yrityksen pyrkii kohti toimialansa parasta asiakaskokemusta ja se näkyy tulevaisuuden suunnitelmissa ja asiakaslähtöisessä strategiassa. Asiakaskokemuksen mittarit ovat olemassa ja käytössä ja suurimmat kipupisteet asiakaskokemuksen tiellä on tiedostettu. Isossa kuvassa myös tehokkuus ja laatumittareiden painotuksia olisi hyvä miettiä. Ohjaavatko ne asiakaskokemuksen kehittämistä oikeaan suuntaan.

Meneillään on useita hankkeita, jotka tukevat yrityksen asiakaslähtöisyyttä tulevaisuudessa. Meneillään olevat kehityshankkeet vievät eteenpäin toimintavarmuuteen, laatuun ja järjestelmien integroitavuuteen liittyviä haasteita. Kuten strategiaan toteuttamisessa aina, haasteena on viedä strategia käytäntöön määriteltyjen tavoitteiden ja konkreettisten työkalujen avulla. Asiakasmarkkinoinnin työkaluihin odotetaan panoksia, jotta asiakaslähtöisyys, helppous ja joustavuus näkyisi myös arjen tekemisessä.

Palautteiden ja haastattelujen perusteella asiakaskokemukseen vaikuttavat keskeiset tekijät voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen; palautteet, jotka koskevat pesulaa ja jakelua sekä palautteet, jotka koskevat asiakasmarkkinoinnin toimia: viestintä, proaktiivisuus, yhteydenottojen hitaus, opastaminen ja reklamaatioiden hoito. Tässä kehittämistyössä keskitytään sellaisiin keskeisiin tekijöihin, joihin voidaan paikallisesti vaikuttaa lyhyellä aikavälillä, joten tuotevalikoimaan, tuotteiden toimitusaikaan ja epalvelun käytettävyyteen ei oteta kantaa.

Ydinpalvelu eli toimintavarmuus ja laatuun liittyvät asiat ovat keskeisimpiä palautteiden syitä. Kuten aiemmin todettu, näihin etsitään myös ratkaisuja kokonaisuutta ajatellen yrityksen taholta. Jakelun toiminta on asiakaskokemuksen kannalta haastavaa, koska jakelu ei ole ns. yrityksen omistama kosketuspiste. Pesulaan kohdistuvat lautupalautteet koskivat vaatteiden korjaamattomuutta ja lautusten epäonnistumista eli peruspalvelulupaukseen liittyviä asioita. Peruspalvelulupauksen pitäminen on lähtökohta hyvälle asiakaskokemukselle. Laatuun liittyvät palautteet edellyttävä tuotannon ja jakelun toimintojen tarkastelua ja virheellisten, palautetta aiheuttamisen epäkohtien ennaltaehkäisyä. Tämä tarkoittaa tarkkuutta, huolellisuutta, opastamista ja perehdyttämistä. Haaste on tehokkuuden ja laadun tasapainon löytämisessä mutta jos asiakaskokemusta halutaan parantaa, ydinkokemuksen ja peruspalvelulupauksen turvaaminen on kaiken lähtökohta.

Toimintavarmuuden ja laadun lisäksi asiakas haluaa helppoutta ja tunnetta asioiden jouhevasta etenemisestä, kun he ovat yrityksen kanssa yhteistyössä. Selkeitä kehittämistarpeita asiakasmarkkinoinnin työssä olivat opastamiseen, viestintään ja kommunikaatioon panostaminen. Myös oman asiantuntijuuden kasvattaminen raportointiin, ympäristöön ja vastuullisuuteen liittyen olisi hyvä panostaa.

Tulevaisuuden odotuksen linkittyvät voimakkaasti digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseen niin, että siitä on asiakkaalle lisäarvoa. Asiakasmarkkinoinnin asiantuntijuuden esille tuominen myös ympäristön ja vastuullisuuden osalta on asiakkaiden tulevaisuuden toiveissa ja osaltaan jo tätä päivää. Tulevaisuudessa hyvä tai huono asiakaskokemus riippuu myös siitä, pystyykö yritys vastaamaan näihin asiakkaan odotuksiin.

Yhteistyön lisääminen jakelun, tuotannon ja asiakasmarkkinoinnin välillä mutta myös myynnin ja asiakashoidon välillä, lisäisi mahdollisuutta onnistua hyvän asiakaskokemuksen luomisessa asiakkaalle.

Prosessien ja toimintatapojen näkökulmasta, service blueprintin mukaiset kipupisteet ovat sellaisia mitä kehittämällä pystymme tulosyksikössä vaikuttamaan asiakkaan kokemukseen. Nopeuttamalla omaa toimintaamme sekä muuttamalla toimintaamme asiakaskeskeisempään suuntaan.

5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMISEKSI

Tulosityksikössä olisi olennaista löytää ne konkreettiset toimenpiteet, jolla asiakaslähtöinen strategia saadaan toteutumaan niin, että siitä tulee todellisuutta myös asiakkaille. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli nykytila-analyysin kautta löytää sellaisia asiakaskokemukseen vaikuttavia osa-alueita, joita kehittämällä asiakaskokemus paranee.

Asiakaskokemus rakentuu eri kohtaamispaikoissa yrityksen digitaalisten kanavien ja edustajien kanssa. Cx-indeksi kertoo meille ne kosketuspisteet, jossa on kehitettävää. Asiakasmarkkinoinnin haastattelu avasi sisäisiä toimintoja, joiden jatkumona syntynyt asiakaskokemus on.

Asiakkaalle hyvä asiakaskokemus on tunne asioinnin helppoudesta ja keskeiset tekijät siinä ovat saavutettavuus, nopeus, prosessien sujuvuus ja asioinnin miellyttävyys. Tulosityksikön toiminnoilla voidaan vaikuttaa näihin keskeisiin helppouden tunteita lisääviin elementteihin. Yrityksellä on kaikki valmiudet innovoida omaa toimintaamme asiakaskeskeisemmäksi.

Keskeisimpiä konkreettisia kehityskohteita ovat kuittauskäytännöt, malli- ja sovitevaateprosessin uudistaminen, raportointiin liittyvän osaamisen kehittäminen, aloituksiin liittyvien ongelmakohtien uudistaminen, kapulan vaihto myynnistä hoitoon, opastamisen tehostaminen ja palautteiden sekä niille tehtyjen toimenpiteiden avoimempi käsittely oppimisen kannalta. Nämä ovat kaikki sellaisia asioita, joita pystymme tulosityksikössä edistämään.

Asiakaskokemuksen kehittäminen on myös kohderyhmien määrittelemistä. Tähän tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa uusien asiakkaiden suhteen mutta salkkuja olisi hyvä tarkastella myös aika-ajoin asiakkuuden elinkaaren mukaan. Asiakkuudet vaativat erilaista hoitoa elinkaarensa eri vaiheissa.

Yrityksen tulisi myös luoda tilaisuuksia, jossa on mahdollisuus erinomaisen asiakaskokemuksen syntymiselle. Tällaisia tilaisuuksia voisi olla erilaiset asiakastilaisuudet niin uusille kuin olemassa olevillekin asiakkaille. Työvaatesovitukset, palvelujen aloitukset ja asiakassuhteen myöhemmässä vaiheessa innopajat ja ohjausryhmät. Näiden osalta olisi hyvä ideoida yhdessä, kuinka asiakasta voidaan näissä tilaisuuksissa erityisesti ilahduttaa.



Kuvio 21 Kehitettävät osa-alueet ja toimenpiteet asiakaskokemuksen kehittämiseksi

Yllä olevaan kuvioon 21 on koottu keskeisimmät kehitysehdotukset asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

6 POHDINTA

Kehittämistehtävän aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen yrityksen tavoitteisiin nähden. Kehittämiss tehtävä tuo aiheen lähelle ihmisiä, jotka päivittäin työssään kohtaavat asiakkaita ja ovat osaltaan vaikuttamassa asiakaskokemuksen syntyyn. Koska tavoitteena oli löytää keskeiset tekijät, joihin voimme paikallisesti vaikuttaa, oli se huomioitava kaikessa analyysissä. Toisaalta se myös rajasi kehitystyötä tehokkaasti.

Kohdeyrityksen toiminnoissa on selkeästi nähtävissä Löytänä & Korkeakosken (2014) määrittelemät asiakaskokemuksen johtamisen erilaiset vaiheet ensiaskelista jatkuvan kehityksen ylläpitämiseen (38–39). Yritys on tehnyt strategisen valinnan asiakaskokemuksen kehittämisestä, asiakaslupaukset on annettu ja asiakasmittarit on otettu käyttöön. Kypsymisvaiheelle ominaiset muutos hankkeet ovat tulleet yrityksen arkeen. Piirteitä on myös ylemmältä jatkuvan kehittämisen tasolta. Huomiota kannattaa kiinnittää siihen, että operatiivinen taho pysyy mukana muutoksessa ja että asiakaskokemusosaamista on läpi koko henkilöstön.

Asiakaskokemus on jäänyt haastattelujen perusteella hieman kaukaiseksi strategiseksi tavoitteeksi ilman konkretiaa. Tutkijan mielestä on tärkeää, että kehittämisestä tehdään konkreettista ja siinä onnistuttiin käytännönläheisten kehitysehdotusten kautta. Kysymys on pienten asioiden korjaamisesta niin, että lopputulos on pala kerrallaan parempi asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen on ennen kaikkea tekemistä ja niiden kosketuspisteiden uudelleen järjestelemistä jossa kokemus syntyy.

Kehitystehtävässä onnistuttiin luomaan kattava katsaus asiakaskokemuksen nykytilaan sekä löytämään sellaisia kehityskohteita, joihin voimme vaikuttaa paikallisesti. Muissakin kehitysideoissa, joissa tuloksikkö ei täysin voi yksin päättää toiminnan muutoksesta, voimme olla aloitteellisia ja viedä kehitysehdotuksia eteenpäin.

Asiakaskokemus vuokratekstiiliasiakkaalla on monimuotoista, rakentuu ajan kuluessa yrityksen ja asiakkaan välisessä kanssakäymisessä asioinnin edetessä sekä yksittäisissä kosketuspisteissä kuten teoreettisen mallit osoittavat. Asiakaskokemuksesta kirjoitettu kirjallisuus korosta asioinnin helppouden merkitystä hyvän asiakaskokemuksen pääelementtinä. Helppoutta palveluun tuovat saavutettavuus, nopeus, prosessien sujuvuus ja asioinnin miellyttävyys (Gerdt & Korkiakoski

2016.) Häiriöt palvelun helppoudessa olivat kehittämistyössä analysoitujen palautteiden keskeisiä aihepiirejä ja kehitysehdotukset muodostettiin näiden aihealueiden ympärille.

Vaikka useat kipupisteet ovat olleen tiedossa aiemminkin syitä niille ei ole kokonaisvaltaisesti analysoitu. Aloitusten asiakaskokemus on puhututtanut eniten ja tässä kehittämistehtävässä löytyi selkeitä syitä sille mistä johtuu, että kommunikaatio on huonoa aloituksen yhteydessä. Kuittauskäytäntöjen käyttöönotto antaisi asiakasmarkkinoinnille paremmat mahdollisuudet viestiä aloitusaikaa asiakkaalle, kun se on tiedossa.

Avoimien palautteiden analyysi oli avaava myös opastamisen tarpeen suhteen. Asiakas ei toivonut välttämättä suoraan lisää opastusta mutta palautteista kävi selkeästi ilmi, että asiakas ei tiedä kuinka tulee toimia. Tässä on asiakasmarkkinoinnille ja myynnille selkeä kehittämisen paikka.

Service Blueprintin kautta avautui sellaisia sisäisiä kipupisteitä, jotka aiheuttavat asiakkaalle tunteen siitä, että asiat eivät etene eivätkä ole helppoja. Näitä pisteitä hiomalla saadaan nopeutta ja sujuvuutta asiakasprosessiin.

Työn kehitysehdotuksia, toimeksiantajan niin halutessa, voidaan panna käytäntöön erilaisina kehitysprojekteina, toimintaohjeiden muutoksina ja oman työn kehittämisen työpajoina.

6.1 Kehittämistehtävän eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyön eettisten sääntöjen mukaan työn tavoitteiden tulisi olla korkean moraalien mukaisia, työ rehellisesti ja huolellisesti tehty ja seurausten työelämän käytäntöjä hyödyttävä. (Ojasalo yms. 2015, 48.) Hyvän tutkimuksen eettisen normiston mukaisesti tutkijalla on moraalinen ja eettinen velvoite tutkimuksessa mukana olleita henkilöitä, ammattialaa, tutkimuksen rahoittajia ja yhteiskuntaa kohtaan. Normiston mukaisesti tutkimuksen tekijän on selvitettävä oma esteellisyys, huomiotava haastateltavien henkilötietojen käsittely ja tehtävä tarpeellisen kaikkien osapuolien kanssa. Kehitystehtävässä käsiteltävään ilmiöön on myös perehdyttävä riittävällä tarkkuudella. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry., 2020.)

Kehittämistyö tehtiin eettisen ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti: rehellisesti, huolellisesti ja tavoitteena työelämän toimintojen kehittäminen. Kehitystehtävän tekijä on tiedostanut, että hän on kehittämiskohteen aktiivinen toimija ja hänellä on vahva esiyymmärrys käsiteltävästä aiheesta pohjautuen pitkään työkokemukseen yrityksessä. Tämä oli tutkimuksen tekijän tarkastelun kohteena tehtävän eri osa-alueissa, jotta oma ennakkokäsitys kehittämistyön aiheesta, ei veisin huomiota mahdollisesti uusista esiin tulleista aiheista. Esiyymmärrys käsiteltävästä aiheesta mahdollisti kuitenkin laajemman ymmärryksen kokonaisuudesta ja mahdollisti syiden ja seurauksien tarkemman analyysin.

Kaikkia kehitystyöhön haastatelleita henkilöitä informoitiin selkeästi, mihin aineistoa kerätään ja kuinka sitä käsitellään. Heille kerrottiin myös, että osallistuminen on vapaaehtoista ja haastattelut tallennetaan. Tallentaminen sopi kaikille osallistujille. Haastatteluihin osallistuttiin tutkijan mielestä mielellään ja keskusteltavaa kehittämistyön aiheesta olisi riittänyt pitempääkin, mutta työelämän realiteetit pitivät haastattelujen pituuden kohtuudessa. Haastattelijan kokemattomuutta teemahaastattelujen tekemiseen yritettiin ennaltaehkäistä tutustumalla aihetta koskevaan kirjallisuuteen.

Luotettavuuden arvioinnissa keskeisimmät peruspilarit ovat tieteelliset menetelmät ja niiden oikeanlainen käyttö sekä käytettävän tiedon luotettavuus. Luotettavuutta voidaan todentaa tutkimusprosessin vaiheiden ja tulosten dokumentaatiolla. Dokumentaatiolla on tarkoitus näyttää toteen mitä on tehty ja miten. (Ojasalo yms. 2015, 162–163.) Kehittämistehtävän tekijä on pyrkinyt perusteellamaan valitsemansa menetelmät riittävällä huolellisuudella. Työssä käytettävä tieto on haettava uudelleen tarvittaessa toimeksiantajan sisäisistä järjestelmistä. Työssä on myös pyritty avaamaan selkeästi ja järjestelmällisesti kehittämistyön etenemistä.

Ennen työn aloittamista toimeksiantajan kanssa laadittiin opinnäytetyön yhteistyösopimus, jossa määriteltiin keskeisimmän vastuut ja velvollisuudet.

6.2 Jatkotutkimus

Asiakaskokemuksen laajan olemuksen vuoksi jatkotutkimusideoita ja näkökulmia ilmiölle on useita. Kokonaisuutta ajatellen mielenkiintoista olisi tutkia ja vertailla asiakkaan ostopolun ja yrityksen enustamisjärjestelmän yhtenäisyyttä. Polkujen tulisi olla yhteneväiset, jotta toimitusajat vastaisivat asiakkaan tarvetta.

Vertaileva tutkimus eri tulosityksikköjen välillä asiakaskokemuksen muodostumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä voisi tuoda uutta näkökulmaa myös Pohjois-Suomen tulosityksikön asiakaskokemukseen. Olisi mielenkiintoista tietää ovatko kehityskohteet muissa tulosityksiköissä samoja, kuinka hoidetaan sovituksen ja aloitukset ja millaisia johdettuja asiakaskokemuksia muualla järjestetään.

Yksi mielenkiintoinen kehittämistehtävän aihe voisi olla erilaisten mittareiden vaikutusta asiakaskokemukseen. Kuinka saataisiin tehokkuus ja kustannukset tasapainoon laadullisten ja asiakaskokemusmittareiden kanssa. Mitattavilla asioilla on suuri merkitys lopputulokseen ja eri toimintojen mittarit olisi hyvä linkittää yhteisen päämäärän eli hyvän asiakaskokemuksen edistämiseen.

6.3 Loppusanat

Tutkijan mielestä tärkein ja haastavin elementti asiakaskokemuksen kehittämisessä on se, että päämäärästä ja toimenpiteistä tulisi olla yli organisaatorajojen menevä yhteisymmärrys. Yhteistyön kautta saadaan hiottua pois asiakkaalle huonoa kokemusta aiheuttavat elementit. Sitoutuminen asiakaskokemuksen kehittämiseen tarkoittaa muutosta totuttuihin toimitapoihin ja prosesseihin jopa hetkellistä tehokkuuden laskua. Päämäärä pitäisi kuitenkin olla kirkkaana mielessä. Sitoutunut, pitkäaikainen ja suosittava asiakas, joka on myös liiketoiminnan kovilla mittareilla mitattuna tuottavampi asiakas pitkällä aikavälillä.

Kehittämistehtävä opetti tekijälleen asiakaskokemuksesta ilmiönä sekä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista elementeistä. Tehtävä kasvatti ymmärrystä B2B asiakkaan asiakaskokemuksen muodostumisesta ja asiakasarvon luomisen tärkeydestä. Oikeanlaisten mittareiden hyödyntämisen tärkeys ja tasapainon löytyminen mittaamisessa selkeytyi kehittämistehtävän myötä.

Kehittämistehtävä edisti myös strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen haasteiden ymmärtämistä ja selkeytti ajatusta siitä, mitä asiakaskokemuksen kehittäminen käytännössä on. Menetelmä osaaminen sekä tiedonhakutaidot kehittyivät työn edetessä.

Palveluketjun kuvaaminen service blueprintin avulla oli tarpeellista, jotta syitä kohtaamisten aiheuttamaan kokemukseen voitiin löytää. Eri toimintojen merkitys kokonaisuudelle avautui paremmin tutkijalle itselleen serviceblueprint-mallinnuksen kautta.

Haastatteluiden osalta tiukempi rajaaminen olisi voinut olla paikallaan. Materiaalia syntyi paljon ja sieltä oli osattava poimia kehittämistehtävän kannalta oleellinen. Haastatteluista kuitenkin onnistuttiin löytämään asiakaskokemuksen kannalta oleellisia kehittämiskohteita niin omasta työstä, prosesseista kuin toimintatavoistakin.

Kehittämistehtävän aikatauluun tulee olla tyytyväinen koska sitä on tehty oman työn ohessa, iltaisin ja viikonloppuisin sekä lomien aikana. Mielenkiinto asiakaskokemusta kohtaan ilmiönä ja mahdollisuus oman ammattitaidon kehittämiseen auttoivat tutkimuksen etenemisessä haasteellisissa hetkissä.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry, 2020. Opinnäytetöiden eettiset suositukset. Haettu 22.4.2022. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Hakupäivä 28.5.2022. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1.4.1%20Avoin%20haastattelu>

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes. Hakupäivä 23.4.2022. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Gerdt, Belinda & Eskelinen, Sanna 2018. Digiajan asiakaskokemus – Helsinki. Alma Talent

Gerdt, Belinda & Korkiakoski, Kari. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Liettua. Alma Talent.

Ivola, Heikki 2021. Quality Manager. Lindström Oy. Haastattelu 6.10.2021.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Juvenes Print.

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin – Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki: Alma Talent.

Lindström Group 2021. Hakupäivä 2.10.2021. <https://lindstromgroup.com/fi/yritys/>

Lindström Linet 2022. Yritys. Sisäinen lähde.

Löytänä, Janne & Korkiakoski, Kari 2014. Asiakkaan aikakausi. Talentum Media Oy.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mäntyneva, Mikko 2019. Key Account Management- kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Viro: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudemus Oy.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysi. (toim. Matti Hyvärinen) Tallinna: Osuuskunta vastapaino.

Ruusuvuori Minna, 2017. Mistä on hyvät B2B asiakaskokemukset tehty? – Asiakaskokemuksen anatomia yritysten välisessä liiketoiminnassa. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Avancejohtamiskoulutus. EMBA lopputyö. Hakupäivä 1.10.2021. <https://ruusunvuori.files.wordpress.com/2020/03/cx-tutkimus-ruusunvuori-minna-2017.pdf>

Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarquivo. Hakupäivä 18.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>

Saarijärvi, Hannu & Puustinen, Pekka 2020. Strategiana asiakaskokemus – Miksi, mitä, miten. Jyväskylä: Docendo

Theseus 2022. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut verkossa. Hakupäivä 26.5.2022. https://www.theseus.fi/discover?query=asiakaskokemus&scope=/&filtertype_0=nimeke&filter_relational_operator_0=contains&filter_0=&filtertype=subjects&filter_relational_operator>equals&filter=asiakaskokemus

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vainu 2022. Pesulapalvelut yrityksille. Haettu 31.5.2022. <https://vainu.io/industry/FI/muut-henkilo-kohtaiset-palvelut/pesulapalvelut-yrityksille/96011>

WheelQ 2021. Yritys. Hakupäivä 9.10.2021. <https://www.wheelq.com/meista/>

Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O. & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of business research*, 116, 420-430. Hakupäivä 29.4.2022. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050>

LIITTEET

Liite 1 ESIMERKKI DOKUMENTTIANALYYSISTA: AVOIMET PALAUTTEET

Liite 2 ESIMERKKI DOKUMENTTIANALYYSISTA: INNOPAJAMATERIAALIN PELISTÄMINEN

Liite 3 SÄHKÖPOSTI HAASTATELTAVAVILLE

Liite 4 TEEMAHAASTATELUN TEEMAT

Liite 5 SERVICE BLUEPRINT PALVELUPROSESSITA

Liite 6 SERVICE BLUEPRINT PALVELUPROSESSISTA JA KEHITETTÄVÄT OSAT

LIITE 1 ESIMERKKI DOKUMENTTIANALYYSISTÄ: AVOIMET PALAUTTEET

ALKUPERÄINEN PALAUTE KOKONAISUUDESSAAN	TEEMAT						
	Reklamaatiotilanteet	Viestintä, proaktiivisuus,	tuotteet	Helppous, tehokkuus, tavoitettavuus	Laskutus; oikeellisuus ja läpinäkyvyys	Toimitusvarmuus ja laatu	Opastus
<p>"Työvaatteiden ja mattojen vaihto ja tuonti takkuaa todella pahasti. Asiasta on annettu toistuvasti palautetta. Työvaatteita puuttuu, on väärissä lokeroissa tai lokeroissa on kokonaan väärin firman vaatteita. Mattoja ei vaihdeta ajallaan."</p> <p>"Toivoisin parempaa viestintää asiakkaillemme poikkeustapauksissa. Jos esim. vaihto peruuntuu jostain syystä, niin siitä tiedotettaisiin asiakkaita."</p> <p>"Yhteyshenkilön nimi ei ole tiedossa johon voisi olla yhteydessä. Tuotteiden lisätilaukset eivät onnistu vaivattomasti. Palvelulinjoilla on yleensä aina eri henkilö jonka kanssa aloitetaan asian hoito alusta, vie aikaa ja asiat eivät tahdo hoitua sittenkään."</p>						vaatteiden kierto, virheelliset toimitukset, palvelu ei toteudu ajallaan	
		tiedottaminen					
				nomnotus			OPASTAMINFN

LIITE 2 ESIMERKKI DOKUMENTTIANALYYSISTA: INNOPAJAMATERIAALIN PELKISTÄMINEN

Lindströmin ja asiakkaan yhteiset	KUVAAVA ILMAISU HAASTEESTA	KUVAAVA ILMAISU HAASTEESTA	KUVAAVA ILMAISU HAASTEESTA	KUVAAVA ILMAISU HAASTEESTA
Kustannusten kasvun hillitseminen	KUSTANNUSTEHOKKUUS		KUSTANNUSTEHOKKUUS	
Uusien työvaatemallien lanseeraus	NOPEAMPI TUOTEKEHITYS, KETTERYYS	TUOTEKEHITYS VASTAAMAAN ASIAKASTARPEITA		
Tulevaisuuden haasteiden kohtaaminen		LAATU		
Kustannustehokkuus	KUSTANNUSTEHOKKUUS	TOIMINTAVARMUUS ISOSSA MITTAKAAVASSA, KU	KUSTANNUKSET JA YRITYKSEN ROOLI ENNALTAEHKÄ	
palvelun hinnoittelu opetuksen kau	KUSTANNUSTEHOKKUUS, KETTERYYS	ASIAKASLÄHTÖINEN YHTEISTYÖ		
Ei haasteita				
Muuntautumiskyky, "ketteryys" ka	KETTERYYS JA YHTENÄISET TOIMINTATAVAT KA	PERUSPALVELULUPAUKSEN LUNASTAMINEN		
Vuokrattavia verhoja	TUOTEKEHITYS	TUOTEKEHITYS		
Easypalvelun toimivuus	PERUSPALVELULUPAUKSEN LUNASTAMINEN			
Henkilökunnan eriävien tarpeiden	KUSTANNUSTEHOKKUUS, KETTERYYS			
Korvaavien tuotteiden tiedottaminen	ASIAKASPALVELU; TIEDOTTAMINEN			
Kaikki tuotteet eivät miellytä kaikkia	TUOTEKEHITYS	PALVELUN ETUJEN KIRKASTAMINEN MYÖS KÄYTTÄJÄLLE		
Silempi vaatteita	PERUSPALVELULUPAUKSEN LUNASTAMINEN; VI	PERUSPALVELULUPAUKSEN LUNASTAMINEN;VAIH	PERUSPALVELULUPAUKSEN LUNASTAMINEN; KAAPI	
Uusien ja parempien työvaatteiden	TUOTEKEHITYS	ASIAKASPALVELU;NOPEUS		

LIITE 3 SÄHKÖPOSTI HAASTATELTAVILLE

Hyvä kollega

Opiskelen liiketoiminnan kehittämistä Oulun ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä yhteiselle työnantajallemme koskien asiakaskokemusta. Opinnäytetyössä kartoitetaan asiakaskokemuksen nykytilaa niin asiakkaan kuin asiakasrajapinnakin näkökulmasta. Asiakkaan näkökulma haetaan yrityksen asiakaskokemus mittareista ja innopajoissa syntyneestä materiaalista koskien asiakkaan kokemia haasteita yhteistyössä sekä tulevaisuuden toiveita. Asiakasrajapinnan näkökulman selvittämiseksi haluaisin haastatella Sinua. Haluaisin kuulla näkemyksiäsi, kokemuksiasi ja kehittämisideoitasi asiakaskokemuksen parantamiseksi Pohjois-Suomen tulosityksikössä. Haastattelun tuloksia analysoidaan yleisellä tasolla eikä haastateltavien nimet käy ilmi analyysistä. Haastattelut tallennetaan analyysin tekoa varten ja tallenne on vain opinnäytetyön tekijän käytössä. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista. Löytäisimmekö yhteisen ajan haastattelulle?

Ystävällisesti,

Kirsi Leinonen






LIITE 3 TEEMAHAASTattelun Teemat ja Lisäkysymykset ja Aiheet Haastatteluden tueksi


YRITYSKULTTUURI, ASIAKASLÄHTÖISYYS, ASIAKASYMMÄRRYS


- Alla olevat väittämät kysytään myös Voice of Employee kyselyssä:
 - Lindström on maailman luokan palveluyritys
 - Etsimme ennakoiden keinoja palvelulla asiakkaitamme paremmin kuin ennen
 - Keskustelemme virheistä ja opimme niistä
- Koetko, että voit itse vaikuttaa asiakaskokemukseen. Miten?
- Kuinka tuttu Lindströmin strategia ja erityisesti asiakaskokemukseen liittyvät aiheet sinulle ovat?
- Millaisia asioita asiakkaasi arvostavat yrityksen palveluissa?
- Millaisia asioita asiakkaat arvostavat yhteistyössänne?

TOIMINTATAVAT, PROSESSIT, OSAAMINEN

- Suurimmat pullonkaulat asiakasyhteistyön kosketuspisteissä oman työn ja asiakaskokemuksen näkökulmasta?
- Mitkä prosessit (oman työsi kannalta oleelliset) kaipaavat kehittämistä? Asiakasyhteistyöhön liittyvät / sisäiset prosessit?
- Onko palautteiden kirjaamisprosessi ja vastuut selkeitä (crm)?
- Millä tavalla hyödynnät saamiasi asiakaspalautteita?
- Miten kehittäisit käsittelyprosessia?
- Millaista tietoa tai koulutusta tarvitset osaamisesi varmistamiseksi?

Asiakaspolku	 Unelmoin Tutkin	Vertailen	Hankin		Käynnistän	Nautin Osallistun			
Asiakas	Yhteys yritykseen / edustaja ottaa yhteyttä	Tapaaminen	Ostopäätös, sopimus, hyväksyminen	Sovitukset	Tuotteet saapuvat asiakkaan tiloihin	Asiakas käyttää palvelua			
Asiakaskokemustittari	Sales meeting	Sales meeting	Customer meeting		Onboard	Customer Succes			
Myynti & asiakasvastaava	Sovitaan tapaamien. Työvaatteissa tarpeen mukaan mallivaatetilaus	Tarjous tai lisätietoa asiakkaalle, katselmoinnit, lisää malleja yms.	TILAPALVELUT sopimus järjestelmään, design tuotteiden tilaus	TYÖVAATTEET pyyntö tilata sovitusarja tai lisää kokoja jos ei ole valmiina pesulassa	TYÖVAATTEET sovitukset asiakkaan tiloissa. Sovituspohjan tallennus. Asiakastiedo järjestelmään. Case tallennukseen 	Tilapalvelujen osalta asma paikalla isoissa asiakkuuksissa 	TYÖVAATTEET myyjä kaapittamassa, henkaroimassa, tarroittamassa	Kapulan vaihto myynniltä asvalle.	Rakennetaan asiakassuhdetta, asiakkaan arjessa mukana, innopajat, ohjausryhmät, reklamaatiot, palautteet 
Sopimuskäsittely / osto	Sopimuskäsittely tilaa vaatteet.		Sopimuskäsittely aktivoi asiakasnumeron ja tekee työmääräyksen toimituksesta.	Sopimuskäsittely tilaa vaatteet.	Sopimuskäsittely tallentaa loppuun ja osto tilaa vaatteet ja ilmoittaa toimitusajan asmale.				
Pesula	Pesula pakkaa kun vaatteet saapuvat ja toimittaa yläkerran varastoon		Pesula pakkaa kun vaatteet saapuvat ja toimittaa yläkerran varastoon.		Pesula huolehtii, että aloitustoimitus on täysi ja tarvittavat välineet mukana				Pesula huolehtii asiakkaan arjesta 
Jakelu			Jakelu toimittaa tilapalvelun tuotteet tm mukaisesti	jakelu reitittä tv toimipaikan					Jakelu huolehtii asiakkaan arjesta

Kehityskohde 

Mahdollisuus 

Asiakaspolku	Unelmoin Tutkin		Vertailen		Hankin		Käynnistän		Nautin Osallistun							
Asiakas	Yhteys yritykseen / edustaja ottaa yhteyttä		Tapaaminen		Ostopäätös, sopimus, hyväksyminen		Sovitukset		Tuotteet saapuvat asiakkaan tiloihin		Asiakas käyttää palvelua					
Asiakaskokemuksittari	Sales meeting		Sales meeting		Customer meeting		Onboard		Customer Succes							
Huomioitava	Selkeät pelisäännöt puhelinmyynti / kenttämyynti nopeuttaa yhteydenoton perillesaapumista															
Myynti & asiakasvastaava	Sovitaan tapaamien. Työvaatteissa tarpeen mukaan mallivaatetilaus		Tarjous tai lisätietoa asiakkaalle, katselmoinnit, lisää malleja yms.		TILAPALVELUT sopimus järjestelmään, design tuotteiden tilaus		TYÖVAATTEET pyyntö tilata sovitusarja tai lisää kokoja jos ei ole valmiina pesulassa		TYÖVAATTEET sovitus asiakkaan tiloissa. Sovituspohjan tallennus. Asiakastiedo järjestelmään. Case tallennukseen		TYÖVAATTEET myyjä kaapittamassa, henkaroimassa, tarroittamassa		Kapulan vaihto myynniltä asvalle.		Rakennetaan asiakassuhdetta, asiakkaan arjessa mukana, innopajat, ohjausryhmät, reklamaatiot, palautteet	
Kehitysehdotus			Assareiden hyödyntäminen esim. disemattojen tilaamisessa?		Uudistetaan sovit ja mallivaatteiden tilaamisprosessi ja päivitetään vastaamaan kysyntää		Panostus sovitus ja/tai aloitustilaisuuteen. Keskittyminen opastamiseen, muiden palvelujen markkinoimiseen.		Panostetaan asiakkuuden siirtoon		Asiakas tarvitsee enemmän opastusta asiakkuuden alussa. Apua palautteiden kirjaamiseen, assarit. Tilaisuudet asiakkaan ilahuttamiseksi.					
Sopimuskäsittely / osto	Sopimuskäsittely tilaa vaatteet.		Sopimuskäsittely aktivoi asiakasnumeron ja tekee työmääräyksen toimituksesta.		Sopimuskäsittely tilaa vaatteet.		Sopimuskäsittely tallentaa loppuun ja osto tilaa vaatteet ja ilmoittaa toimitusajan asmale.									
Kehitysehdotus			Sopimuskäsittely kuittaa mille päivälle aloitustoimitus on, jotta aika voidaan ilmoittaa asiakkaalle													
Pesula	Pesula pakkaa kun vaatteet saapuvat ja toimittaa yläkerran varastoon.		Pesula pakkaa kun vaatteet saapuvat ja toimittaa yläkerran varastoon.		Pesula huolehtii, että aloitustoimitus on täysi ja tarvittavat välineet mukana						Pesula huolehtii asiakkaan arjesta					
kehitysehdotus	Pesula kuittaa asmale kun vaatteet ovat noudettavissa.		Pesula kuittaa asmale kun vaatteet ovat noudettavissa.		Vastuuhenkilö, joka tarkastaa lähetyksen oikeellisuuden ja merkaa toimitusluetteloon jakelu reitittä tv toimipaikan											
Jakelu			Jakelu toimittaa tilapalvelun tuotteet tm mukaisesti		jakelu reitittä tv toimipaikan						Jakelu huolehtii asiakkaan arjesta					
Kehitysehdotus			Reittikohtaiset whatsapp ryhmät kommunikointia lisäämiseksi													