

# **Kohti sujuvampaa asiointia ja parempaa asiakaskokemusta**

**Case: Mediakonserni Keskisuomalaisen asiakaspalvelun strategia 2024**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen

2023

Minna Pohjolainen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Minna Pohjolainen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 64 + 2	
Työn nimi <b>Kohti sujuvampaa asiointia ja parempaa asiakaskokemusta Mediakonserni Keskisuomalaisen asiakaspalvelun strategia 2024</b>		
Tutkinto ja koulutusala Uudistava johtaminen, YAMK		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Mediakonserni Keskisuomalainen		
Tiivistelmä <p>Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli määrittää Mediakonserni Keskisuomalaisen asiakaspalvelun strategia vuodelle 2024. Asiakaspalvelu tulevaisuudessa edellyttää toiminnan kehittämistä, tehokkuuden, myynnin ja laadun kasvua sekä entistä parempia asiakas- ja henkilöstökokemuksia. Tämä kehittämishanke oli rajattu Asiakaspalvelu 2024 -strategian määrittelyvaiheeseen.</p> <p>Asiakaspalvelun strategia 2024 kehittämishanke käynnistyi huhtikuussa 2022 ja strategiatyön määrittelyvaihe saatiin päätökseen lokakuussa 2022.</p> <p>Tutkimus koostui kyselytutkimuksesta sekä henkilöstön työpajoista. Näiden tutkimusmenetelmien avulla saatu tutkimusaineisto purettiin ja sitä täydennettiin henkilöstökokemuksen ilmapiiromittauksesta saaduilla tuloksilla sekä tarvittavilla haastatteluilla.</p> <p>Saatu tutkimusaineisto osoitti, että loppuasiakkaille suunnatun kyselytutkimuksen sekä henkilöstön työpajojen avulla oli mahdollista tunnistaa strategiatyön kannalta keskeisimmät kehittämiskohteet, joista voitiin muodostaa strategiatyön osaprojektit.</p>		
Asiasanat Strategia, strateginen johtaminen, asiakaslähtöinen palvelustrategia, asiakaskokemus, henkilöstökokemus		

## Abstract

Author(s) Minna Pohjolainen	Type of Publication Thesis	Published 2023
	Number of Pages 64 + 2	
Title of Publication <b>Toward smoother transactions and better customer experience. Customer service strategy of Mediakonserni Keskisuomalainen in 2024</b>		
Degree, Field of Study Master's Degree in Regenerative Leadership		
Organization of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Mediakonserni Keskisuomalainen		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to create strategy to Mediakonserni Keskisuomalainen customer service in 2024. Customer service in the future will require the development of operations, the growth of efficiency, sales, and quality as well as better customer and personnel experiences. This development project was limited to the definition phase of the Customer Service 2024 strategy.</p> <p>The customer service strategy 2024 development project started in April 2022 and the definition phase of the strategy work was completed in October 2022.</p> <p>The research consisted of a survey and staff workshops. The research material obtained with the help of these research methods was analyzed and supplemented with the results obtained from the atmosphere measurement of personnel experience and the necessary interviews.</p> <p>The obtained research material showed that with the help of a survey aimed at end customers and staff workshops, it was possible to identify the most central development targets in terms of strategy work, from which the sub-projects of strategy work could be formed.</p>		
Keywords Strategy, strategic management, customer-oriented service strategy, customer experience, personnel experience		

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Media-ala murroksessa .....	1
1.2	Kohdeorganisaation ja kehittämishankkeen kuvaus.....	3
1.3	Kehittämishankkeen tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymykset .....	6
2	STRATEGIA .....	9
2.1	Strategiatyö .....	9
2.2	Strateginen johtaminen.....	12
2.3	Yrityskulttuurin johtaminen.....	16
2.4	Strategiatyö asiakaspalvelussa.....	17
3	ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELUSTRATEGIA JA SEN JOHTAMINEN.....	19
3.1	Asiakaskokemuksen määritelmä ja merkitys yrityksen kilpailutekijänä.....	19
3.2	Asiakaskokemukseen johtaminen.....	25
3.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	29
4	KEHITTÄMISHANKE .....	34
4.1	Tutkimusstrategia .....	34
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	35
4.3	Kehittämistutkimuksen toteutus .....	41
4.4	Kehittämistutkimuksen tulosten analysointi ja raportointi.....	45
5	YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	61
5.1	Tulosten hyödyllisyyden analysointi .....	61
5.2	Vastaus tutkimuskysymyksiin .....	61
5.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	63
	Lähteet .....	65

Liite 1. Kehittämishankkeen kyselytutkimuksen tutkimuslomake.

Liite 2. Työpajojen tehtävänanto.

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Media-ala murroksessa

Taloushistorioitsijoiden mukaan käynnissä on neljäs teollinen vallankumous, jota tahdittaa teknologia, robotiikka, data, analytiikka, tekoäly ja koneoppiminen. Erilaiset teknologiset läpimurrot seuraavat toinen toistaan, ja ilmastonmuutos sekä luontokato ovat ottaneet paikkansa maailmassa. Samaan aikaan työelämässä on käynnissä murros, jossa on mahdollista ratkaista isoja yhteiskunnallisia haasteita sekä tarjota merkityksellistä työtä henkilöstölle. Työnantajilta odotetaan yhteiskunnallista vastuuta ja henkilöstö haluaa tulla kohdatuksi ihmisinä eikä pelkästään työntekijöinä, resursseina tai koneiston rattaina. (Kilpinen 2022.)

Teknologian kehittyminen vaikuttaa asiakkaiden tapaan kommunikoida, etsiä tietoa sekä hyödyntää yritysten tarjoamia tuotteita ja palveluja. Teknologian avulla prosesseihin saadaan enemmän automatiikkaa ja datan tehokas hyödyntäminen mahdollistaa personoidun palvelun. Asiakaspalvelun näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että yksinkertaisia asioita hoidetaan mieluusti verkossa juuri silloin, kun itselle sopii. Yrityksen tarjoamien asiointitapojen tulee olla helppoja, nopeita ja kommunikaation tulee olla saumatonta useista eri kohtaamispaikoista huolimatta. (Gerdt ym. 2018.)

Sitran (2021) julkaiseman media-alan yhteiskunnallista vaikuttavuutta koskevan tutkimuksen mukaan mediatoimiala on vuonna 2030 voimakkaasti eriytynyt. Suuret teknologiajätit kamppailevat luottamuspulaa vastaan tietovuotojen ja väärinkäytösten vuoksi. Maksukykyiset asiakkaat ovat siirtyneet ilmaisista ns. freemium-palveluista premium-palveluihin, joissa kiinnitetään erityisesti huomiota tietoturvaan ja -suojaan. Ilmaispalveluiden tarjoama sisältö on heikentynyt, maksu-uurikäytäntöjä on kiristetty ja somekanavissa ei enää jaeta maksu-muurin takana olevia sisältöjä. Lukijoiden todellisuuskuva ja mielipiteet erkaantuvat entisestään, mutta luottamus kasvaa niihin kanaviin, joiden totuus käsitys jaetaan. Muutamia kärkimedioita pystyvät tarjoamaan yhä poliittisesti riippumattomia sisältöjä, mutta puolueettomana pysyminen on entistä vaikeampaa, kun aatteellisesti sitoutuneet julkaisijat ohjaavat yhteiskunnassa keskustelua sekä ilmapiiriä ideologisia ääripäitä kohti. Demografiset tekijät muuttavat median käyttötottumuksia. Iäkkäämmät lukijat seuraavat yhä journalistista mediaa, mutta perinteinen uutisointi tavoittaa entistä suppeamman osuuden väestöstä ja uutisten yhteiskunnallinen merkitys vähentyy tavoittavuuden laskiessa.

Globalisaatio ja digitaalinen vallankumous ovat muuttaneet viestinnän maailmanlaajuisiksi, monikanavaisiksi sekä reaaliaikaisiksi. Lukijoiden tapa kuluttaa tuotteita on muuttunut. Yleinen maailmantilanne, ikääntyminen ja ilmastonmuutos ovat vaikuttaneet siihen, että

media-alan toimijoiden pitäisi pystyä tekemään aiempaa enemmän ja laadukkaammin, vaikka samanaikaisesti tekemiseen käytettävissä olevat resurssit vähenevät. Mediatalojen strategian ytimessä onkin asiakastarpeiden ymmärtäminen, niihin vastaaminen mahdollisimman ketterästi, ainutlaatuinen palvelukokemus, asiakkaan sitouttaminen ja näiden kautta koko yhtiön kilpailukyvyyn kehittäminen. Markkinatilanne media-alalla on muuttunut pysyvästi eikä näköpiirissä ole muutosvauhdin hidastumista. Digitalisaatio haastaa media-alaa ja datan hyödyntämisen merkitys kasvaa. Globaali kilpailu on muuttanut koko toimialaa eikä perinteinen media tavoita enää nuoria lukijoita. Asiakkaiden ajankäyttö on muuttunut ja mediankäyttö fragmentoitunut. Median kulutuksessa korostuvat laatu, visuaalisuus, kokemuksellisuus, tunteet, sosiaalinen media ja mobiili. Automaatio ja keinoäly tulevat muuttamaan henkilöstön päivittäistä työtä. (Keskisuomalainen 2023.)

Gröönroosin (2015) mukaan kaikki yritykset ovat mukana palvelukilpailussa, jossa yritysten ydinratkaisut – palvelut tai fyysiset tuotteet ovat edellytys pysyvälle kilpailuedulle. Yritykset kilpailevat olemassa olevalla palvelutarjoamallaan, joka koostuu erilaisista ydinratkaisua tukevista palveluista. Palvelunäkökulman omaksuminen ja palvelulogiikan näkyminen yrityksen kaikessa johtamisessa on edellytys kilpailukykyisenä säilymiselle. Asiakkaat etsivät ratkaisuja tai paketteja, jotka tuottavat arvoa jokapäiväiseen elämään ja päivittäisiin toimintoihin. Kilpailukykyisinä pysyvät ne yritykset, jotka pystyvät tukemaan asiakkaan tarpeita sekä toimintoja. Asiakkaat ostavat tarjoamia, jotka muodostuvat tuotteista, palveluista, tiedoista, arvosta ja ratkaisun tuomasta huomioarvosta.

Markkinatalouden evoluutio on 2020-luvulla alkanut muuttaa kilpailun painopistettä aieman tuote- ja palvelulähtöisyyden sijaan asiakaskokemusten välisen kilpailun suuntaan. Asiakkaat kiinnittävät huomionsa huomattavasti laajempaan kokonaisuuteen, joka muodostuu kaikista niistä kosketuspisteistä, joissa asiakas on yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa. Suomalaiseen yhteiskuntaan on juurtunut vahvasti tuotantolähtöinen ajattelu, mutta tulevaisuudessa menestys riippuu siitä, miten hyvin suomalaiset yritykset osaavat kääntää strategisen ajattelunsa asiakaskokemuksen ympärille. Tämä muutos tulee haastamaan koko suomalaista elinkeinorakennetta sekä kaupallista kulttuuria. (Gröönroos 2015; Saarijärvi ym. 2020.)

Kilpisen (2020) mukaan yrityksen pitkän ajan menestys voidaan varmistaa onnistuneella strategiatyöllä sekä sillä, että koko organisaatio ja sen jokainen jäsen saadaan innostumaan toimimisesta yhteisten tavoitteiden hyväksi ja pelaamaan joukkueena samaan maaliin. Strategiatyön tulisi vastata kysymyksiin, mitä, miksi ja miten. Ihmiskeskeinen strategiatyö ei kuitenkaan ole johdon projekti, vaan se on jatkuvaa henkilöstön ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa käytävää dialogia tavoitteista, suunnasta sekä strategisista valinnoista. Strategiset

valinnat tehdään ymmärtäen, että myös asiakkaat ovat ihmisiä erilaisten markkina-analyysojen yms. sijaan ymmärretään asiakkaan aitoja tarpeita ja toiveita.

## 1.2 Kohdeorganisaation ja kehittämishankkeen kuvaus

Kehittämishankkeen toimeksiantaja on Mediakonserni Keski-suomalainen (jatkossa MK KSML), joka on perinteikäs suomalainen mediakonserni sekä Suomen johtava paikallis- ja maakuntamedia. Konsernin liiketoiminta-alueisiin kuuluvat lehti- ja digimedit, digiratkaisut, radio, painopalvelut, tutkimuspalvelut sekä markkinointiviestintä. MK KSML toimii valtakunnallisesti ja sen mediaperheeseen kuuluu 100 erilaista lehti- ja digimediaa. Konsernin painetut ja digitaaliset julkaisut, ulkomainonta sekä radio tavoittavat noin 2,2 miljoonaa suomalaista viikoittain. Vuonna 2022 konsernin liikevaihto oli 221 miljoonaa euroa ja liikevoitto 7,4 miljoonaa euroa. MK KSML palveluksessa työskentelee kaikkiaan noin 5 000 henkilöä ja konsernin yhtenä tavoitteena onkin tarjota henkilöstölle mielenkiintoisia urapolkuja sekä mahdollisuuksia olla mukana kehittämässä media-alan uutta tulevaisuutta. (Keski-suomalainen 2023.)

MK KSML kuuluu viisi alueyhtiötä: Etelä-Suomen Media Oy, Kaakon Viestintä Oy, Keski-Suomen Media Oy, Hämeen Media Oy ja Savon Media Oy. Kuluttajamyynnin toiminto on kaikille yhteinen, mutta asiakaspalvelu käsittää viiden eri alueyhtiön asiakaspalvelutoiminnot, joille jokaiselle on vuosien saatossa muotoutunut omanlaisensa käytännöt, toimintaperiaatteet ja -tavat. Asiakkaan kokema paikallisuus nähdään jatkossakin liiketoiminnallisesti tärkeänä, koska merkittävä osa konsernin liikevaihdosta muodostuu paikallislehtien asiakailta. Paikallisuuden tärkeydestä huolimatta palvelun tulisi olla tasalaatuista riippumatta siitä, minkä alueyhtiön asiakaspalveluun tai mitä asiointikanavaa pitkin asiakas asioi. Asiakaspalvelua tarjotaan konsernissa monikanavaisesti puhelimitse, sähköpostilla, verkkopalveluina, ulkoisen kumppanin tuottamalla chatilla sekä paikallisissa asiakaspalvelupisteissä. Asiakaspalvelupisteiden on uskottu olevan iäkkäämmille asiakkaille tärkeä asiointikanava. (Keski-suomalainen 2023.)

MK KSML on kehittänyt onnistuneesti liiketoimintaansa Yhdessä uudistuen -strategiatyön avulla vuosina 2018–2022. Tämän strategiatyön keskeisimpänä tavoitteita on ollut digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen tilanteessa, jossa perinteinen printtimedia tarvitsee rinnalleen täysin uudenlaisia digipalveluja. Painetut lehdet sekä niiden digitaaliset alustat saivat uuden ulkoasun keväällä 2022. Ulkoasu-uudistuksen keskeisimpänä tavoitteena on tarjota aiempaa parempia luku- ja käyttökokemuksia lukijoille. Ulkoasu-uudistuksen jälkeen yhtiössä on käynnistynyt lehtibrändien ympärille mobiilisovellushanke, jonka tavoitteena on saada vahvistettua konsernin digitaalista brändiä tarjoamalla aiempaa parempi digitaalinen alusta rikkaalle mediasisällölle sekä asiakkaita kiinnostavalle kohdennetulle mainonnalle.

Konsernistratogia toimii kattona kuluttajastrategialle, joka puolestaan ohjaa sisältöstrategialle. Kuluttajastrategiatyön tavoitteena on luoda sisällöntuotannolle ja myynnille yhteinen visio, kasvutavoitteet ja toimenpidesuunnitelma, jonka avulla asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Kuluttajastrategian tärkeimpänä tavoitteena on oppia tuntemaan lukijoiden arvot, tarpeet ja kulutustottumukset. Osallistavan strategiatyön avulla varmistetaan yhteinen strateginen suunta, tavoitteiden sisäistäminen sekä viestintä. (Keskisuomalainen 2023.)

Asiakaspalveluissa käytössä oleva teknologia on uudistusvaiheessa, koska asiakkaita pitää pystyä palvelemaan tulevaisuudessa entistä paremmin ja monikanavaisemmin esimerkiksi erilaisten somekanavien tultua merkittäväksi asiointikanaviksi. Jokaisella alueyhtiön asiakaspalelulla on omat palvelunumerot ja sähköpostiosoitteet, osalla jopa lehtikohtaiset. Tämä tekee joustavan toiminnan ja resurssien käytön sekä ruuhkatilanteissa toisten alueiden auttamisen erittäin hankalaksi. Nykyisillä asiakaspalvelujärjestelmillä ei ole mahdollista vastata tulevaisuuden tarpeisiin ja muodostaa 360-näkymää asiakkaaseen, saada riittävää ymmärrystä tämän tarpeista tai tarjota riittävän hyvää asiakaskokemusta. Järjestelmästä saatavan datan käyttömahdollisuudet ovat hyvin rajalliset ja raportointi on hankalaa. Teknologiauudistuksen tueksi tarvitaan kuitenkin selkeä ja yhtenäinen näkemys asiakaspalvelun tavoitetilasta tuleville vuosille. MK KSML asiakaspalvelulle ei ole aiemmin luotu omaa strategiaa tai selkeää suunnitelmaa, miten strategiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Keskisuomalainen 2023.)

Asiakaskokemus muodostuu eri kohtaamispisteissä sekä vuorovaikutustilanteissa yrityksen kanssa niistä mielikuvista ja tunteista, jotka asiakkaille tilanteissa syntyy. Kohtaamispisteet voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin. Välittömiä kontakteja tapahtuu, kun asiakas ostaa, käyttää jotakin yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua tai on palvelutilanteessa yrityksen henkilöstön kanssa. Välilliset kontaktit ovat puolestaan ennalta suunnittelemattomia ja muodostuvat esimerkiksi arvosteluiden, suosittelun ja mainonnan kautta. Välillisiä kontakteja tapahtuu sekä yrityksen edustajien kuin myös mielikuvien ja niiden herättämien tunteiden pohjalta. Asiakaskokemuksen kehittämisen avulla pyritään vastaamaan asiakkaan jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin, luomaan positiivisia tuntemuksia, myönteisiä kokemuksia ja mielikuvia sekä lupauksia yksilöllisistä kohtaamisista. Positiiviset asiakaskokemukset ovat merkittävämpi ja tehokkaampi tekijä suosittelijana ja asiakasuskollisuuden lisääjänä kuin asiakastyytyväisyys, joka muodostuu yksittäisen kontaktin pohjalta. Ainutlaatuinen asiakaskokemus on keino erottua kilpailijoista ja luoda positiivinen brändi, jota ei voi kopioida kuten monia muita kilpailukeinoja. Asiakaskokemuksen kehittämisen avulla voidaankin varmistua siitä, että yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet tuottavat myös loppuasiakkaalle tarkoitukseenmukaista arvoa. (Saarijärvi ym. 2020.)

Asiakkaan kokemus palvelusta voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen osaan. Tekninen osa keskittyy koneiden, laitteiden ja muun tekniikan toimivuuteen, toimitilojen sisustukseen, siisteyteen, verkkopalveluiden ympäristöön, niiden helppokäyttöisyyteen, selkeyteen, visuaaliseen ilmeeseen ja oikeellisuuteen sekä henkilöstön asiantuntemukseen, osaamiseen ja tietotaitoon. Toiminnallinen osa puolestaan keskittyy asiakaspalvelutaitoihin, asiakkaan kohtaamiseen, tämän kanssa käytävään vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. Kohtaamisia tapahtuu kasvokkain, puhelimitse, kirjallisina viesteinä, verkkoympäristössä, chat-palvelussa ja somekanavissa. Somekanavat poikkeavat muista palvelukanavista siinä, että asiakkaat ovat samanaikaisesti viestin vastaanottajia, mutta myös sisällöntuottajia. (Hämäläinen ym. 2018.)

MK KSML käynnistyi keväällä 2022 Asiakaspalvelu 2024-kehittämishake. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on luoda asiakaspalvelulle oma, selkeä strategia. Strategiatyön kärkenä ovat digital ja mobile first -ajattelu. Muita tulevaisuuden keskeisiä teemoja ovat asioinnin, ostamisen ja maksamisen helppous, asiakasymmärrys ja erinomainen asiakaskokemus. Vahvasta digital ja mobile -first ajattelusta huolimatta asiakaspalvelun monikanavaisuus sekä henkilökohtaisen palvelun merkitys eri asiointikanavissa nähdään tärkeänä myös tulevaisuudessa.

Korkiakosken (2019) mukaan 2010-luvun alkuvuosina alettiin puhua asiakkaan aikakaudesta, joka jatkuu yhä erittäin vahvana. Henkilöstökokemus on vielä tuoreempi näkökulma. Yhtenäinen tekijä on se, että sekä asiakkaiden että henkilöstön odotukset yritystä kohtaan ovat muuttuneet voimakkaasti. Asiakkaista kilpaileminen on ollut pitkään kovaa, mutta nyt kilpaillaan myös henkilöstöstä. Tämän takia yrityksissä pitää tunnistaa, millaisia kokemuksia ne tarjoavat myös henkilöstölle eikä tässä ole kyse palkasta yms., vaan koko yrityskulttuurista ja yrityksen arvoista.

Konsernissa on tehty paljon tutkimustyötä, mutta asiakastyytyväisyyttä tai asiakkaan palvelukokemuksia ei ole aiemmin mitattu laajasti. Asiakaspalvelun lähtötilanteen ymmärtämiseksi oli välttämättömänä selvittää sitä, millaisena asiakkaat kokevat lähtötilanteessa asiakaspalvelun laadun ja millaisia odotuksia heillä on tulevaisuuden asiakaspalvelulle. Tutkimustyön avulla saatiin asiakkailta sekä henkilöstöltä runsaasti arvokkaita näkemyksiä sujuvampien asiakaspolkujen ja entistä paremman asiakaskokemuksen rakentamiselle. Asiakaskokemuksen nykytilan taso ja asiakaspolkujen kriittisten kohtaamispisteiden tunnistaminen on edellytys sille, että strategisia toimenpidesuunnitelmia voidaan laatia asiakaspalvelun kehittämiseksi sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä. Digitaalisia asiointikanavia käytetään aiempaa monipuolisemmin ja tätä muutosta osaltaan vauhdittaa perinteisten asiakaspalvelukanavien tietoinen supistaminen yksinkertaisemmissa asiointiaiheissa, jotka

voidaan hoitaa kustannustehokkaammin erilaisten verkkopalveluiden, automaation, bottien ja muiden ei-fyysisten asiointikanavien kautta. Myös iäkkäämpien kuluttajien tulisi pystyä asioimaan näissä kanavissa nykyistä aktiivisemmin. Tietoliikenneyhteydet ja päätelaitteet ovat parantuneet, mikä osaltaan on lisännyt digitaalisten jakelu- ja palvelukanavien määrää. Sisältöjen käyttöalustat ja formaatit ovat kehittyneet kuluttajaystävällisemmiksi ja yleistyneet nopeasti, mutta jatkuvaa kehitystyötä on tehtävänä vielä paljon. Monikanavaisuutta ei kuitenkaan pidä unohtaa asiointipalveluissa, koska varsinkin vanhempien asiakasryhmien keskuudessa on yhä tarvetta myös henkilökohtaiselle palvelulle ja tämä voidaankin nähdä tulevaisuudessa kilpailuetuna.

### 1.3 Kehittämishankkeen tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma on avainasemassa ja ohjaa koko kehittämishankkeeseen liittyvää tutkimusta. Tutkimusongelma on tieteellisessä tutkimuksessa aina pakollinen ja ilman tutkimusongelman määrittämistä ei tieteellistä tutkimusta voi tehdä. Ongelman määrittely tulee tehdä äärimmäisen huolellisesti, koska väärin asetetulla tutkimusongelmalla muodostuu vääränlaiset tutkimuskysymykset eikä kehittämishankkeessa käytettävät menetelmät tai aineisto voi muuttaa saatuja tutkimustuloksia oikeanlaisiksi. Kehittämishankkeeseen liittyvä tutkimuksellisen työn onnistuminen riippuu tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten oikeanlaisesta asetannasta. (Kananen 2015, 45.)

Tutkimusongelma (mahdollisine pää- ja osaongelmineen) tulisi pystyä ilmaisemaan aina kysymysmuodossa, mikä auttaa tarkentamaan tutkimuksen lähtökohtia sekä antaa mahdollisuuden tarkastella, onko tutkimuksessa vastattu siihen pääkysymykseen, joka suunnitelluvaiheessa tutkimukselle asetettiin. Tätä tutkimuskysymykseen liittyvää pohdintaa on tutkijan syytä tehdä tutkimustyön edetessä kaikissa vaiheissa sekä myös sen päättyessä. Hyvän tutkimuskysymyksen muotoilussa onkin tärkeää, että se voidaan esittää teoreettisesti asiaan kuuluvalla ja oleellisella teoreettisella tavalla, jolloin tutkimusongelma saadaan asetumaan teoreettiseen viitekehykseen. (Helsingin Yliopisto 2006.)

Kehittämishankkeessa sen tutkimuksellinen osuus voidaan kohdistaa useampaan eri kehittämisilmiön osaan tai vaiheeseen. Tieteellisen tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi kehittämishankkeen tavoitteen saavuttamiseen liittyvä kysymys, mutta vastaavasti tutkimuskysymykset voivat liittyä prosessin eri vaiheisiin ja niihin liittyvien osa-alueiden mittaamiseen. Muutostilanteissa muutoksen toteuttamiseen ja muutoksen arvioimisen onnistumiseen kohdistuvan tutkimuksen tekeminen on tärkeää, jotta muutosprosessin epäonnistuksessa sen syiden selvittäminen on mahdollista selvittämällä myös epäonnistumiseen johtaneita prosesseja. (Kananen 2012.)

Tämän kehittämishankkeen tutkimusosuuden tavoitteena oli selvittää ja löytää vastauksia asiakaspalvelun lähtötilanteeseen liittyviin asioihin sekä saada näkemyksiä ja suuntaviivoja Asiakaspalvelu 2024 -strategiatyöhön.

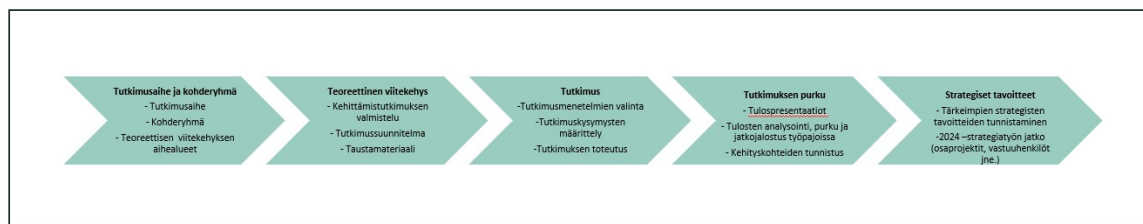
**Kehittämishankkeen strategiseksi pääkysymykseksi muodostui:**

- Millaisena asiakas kokee MK KSML asiakaspalvelun lähtötilanteen?

**Ja päätutkimuskysymystä tukeviksi alakysymyksiksi:**

- Millaisia odotuksia asiakkaalla on asiakaspalvelulle tulevaisuudessa?
- Millaisia palvelukanavia asiakkaat mieluiten käyttäisivät asioidessaan?
- Millainen merkitys henkilöstökokemuksella on suhteessa asiakaskokemukseen?

Kehittämishankkeen aiheena olevan Asiakaspalvelu 2024 -strategian suunnittelu käynnistyi keväällä 2022. Koska aiempaa tutkimusdataa asiakaspalvelusta ei ollut saatavilla, edellytti kehittämishankkeen käynnistäminen ja suunnittelu asiakaspalvelun lähtötason mittaamista tutkimuksellisin menetelmin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja kehittämistutkimuksen päälinjat muodostettiin huhti-toukokuussa 2022. Tutkimussuunnitelma, tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuksen viitekehys määriteltiin yhdessä konsernin kuluttajamyynnin johtajan, asiakaspalvelujohtajan sekä digiyksikön (DMS) kehityspäällikön kanssa toukokuussa 2022. Tämän pohjalta muodostettiin tutkimukselle kysymyssarja. Asiakaspalvelun lähtötason mittausta toteutettiin kesäkuussa 2022. Tutkimuksen teknisessä toteutuksessa hyödynnettiin MK KSML konserniin kuluvaan Tietoykkönen Oy:n teknisiä valmiuksia. Kutsu kyselytutkimukseen osallistumisesta lähetettiin sähköpostitse tutkimuksen kohderyhmään kuuluville lähes 20 000 asiakkaille. Tutkimusraportti valmistui kesä-heinäkuun vaihteessa 2022 ja tulosten purku alkoi elokuussa 2022. Elo-syyskuussa 2022 järjestettiin useampia tutkimustulosten purkutilaisuuksia sekä työpajoja kehittämishankkeeseen liittyville avainhenkilöille. Purkutilaisuuksien myötä Asiakaspalvelu 2024 -strategian strategiatyön keskeisimmät kehittämishankkeet hahmottuivat ja projektin määrittelyvaihe saatiin päätökseen lokakuussa 2022. Teoreettinen viitekehys muodostui kehittämishankkeen edetessä. Strategiatyön määrittelyvaiheessa nousi esiin keskeisimmät strategiset linjaukset, joita jatketaan erillisinä hankkeina osaprojekteissa syksystä 2022 eteenpäin. Strategiset linjaukset on dokumentoitu, priorisoitu ja aikataulutettu, ja löytyvät myös tutkimustuloksista sekä jatkotutkimusehdotuksina tästä raportista. Kehittämishankkeen määrittelyvaihe eteni oheisen kuvaajan mukaisesti (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kehittämishankkeen määrittelyvaihe.

Kehittämishanke käsittelee asiakaspalvelun päivittäisen toiminnan kehittämistä sekä tehokkuuden, myynnin ja laadun kasvua unohtamatta parempia asiakas- ja henkilöstökokemuksia. Laaja lähtötason selvittäminen mahdollisti tärkeimpien asiakokonaisuuksien tunnistamisen, joiden perusteella voidaan määrittellä keskeisimmät osaprojektit strategiatyötä varten. Tämä kehittämishanke on rajattu Asiakaspalvelu 2024 -strategian määrittelyvaiheeseen, jossa toimin projektipäällikön roolissa vastaten strategiatyön määrittelyvaiheesta yhdessä kuluttajamyynnin johtajan ja asiakaspalvelujohtajan kanssa. Strategiatyön määrittelyvaihe käynnistyi keväällä 2022 ja suunnitelma strategiatyön etenemisestä valmistui syksyllä 2022. Strategiatyön pohjaksi oli erittäin tärkeää ymmärtää lähtötilannetta sekä asiakaspalvelun päivittäisen toiminnan kannalta kriittisiä pisteitä, joita selvitettiin tutkimuksellisin keinoin. Samalla sekä asiakkaat että henkilöstö saadaan sitoutettua ja osallistumaan strategiatyöhön heti sen ensimetreiltä alkaen. Kehittämishankkeeseen liittyvä teoriaosuus muodostui kahden pääteeman strateginen johtaminen ja asiakaskokemuksen johtaminen ympärille. (Keskisuomalainen, 2023.)

## 2 STRATEGIA

### 2.1 Strategiatyö

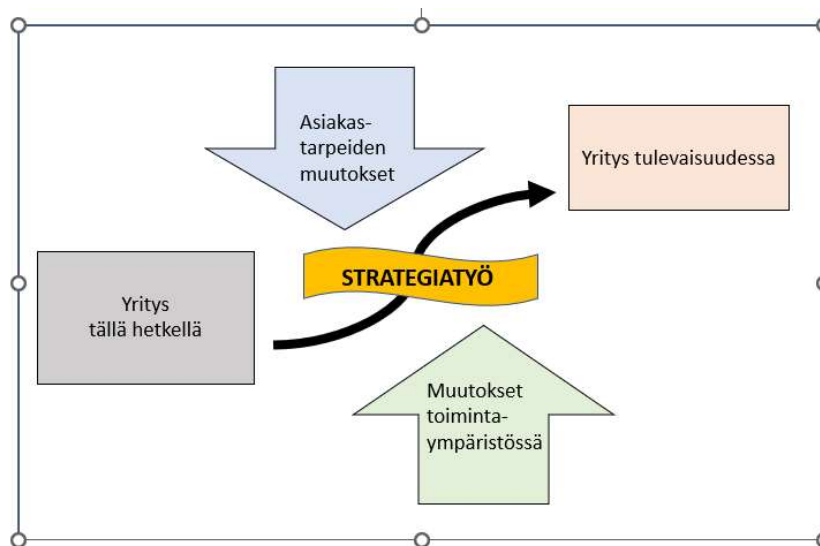
Teollisuus 4.0 -aikakausi on muuttanut asiakkaiden kulutus- ja ostokäyttäytymistä. Digitaalisen tekniikan kehittymisen myötä markkinoille on tullut perinteisen vähittäismyynnin ja siihen liittyvien palveluiden lisäksi laaja valikoima erilaisia verkko- ja mobiilikanavia. Asiakkaiden mieltymykset palvelukanavan suhteen ovat hyvin erilaisia ja riippuvat asiakkaan henkilökohtaisista avun tarpeista tuotteen tai palvelun suhteen. Myös asiakkaan omilla psykologisilla ominaisuuksilla, onko tämä esimerkiksi ekstrovertti tai introvertti on vaikutusta palvelukanavan valintaan. Digitalisaation myötä asiakkaat etsivät internetistä aktiivisesti erilaisia tietolähteitä ja selvittävät hankittavan tuotteen tai palvelun taustoja sekä ominaisuuksia laajasti eri näkökulmista ennen ostopäätösten tekemistä. Asiakassegmenteistä esimerkiksi kiireiset työssäkäyvät ja kotona lasten kanssa olevat vanhemmat haluavat käyttää mahdollisimman vähän aikaa osto- tai palvelutapahtumaan eivätkä välttämättä halua henkilökunnan sekaantuvan palvelutilanteeseen lainkaan. Myös pienten talouksien lisääntyessä arvostus ajanhallinnasta, kustannustehokkuudesta sekä asiointin tehokkuudesta ja yksinkertaisuudesta kasvavat. Uusi palveluaikakausi mahdollistaa asiakkaiden pääsyn helposti maailmanlaajuisille markkinoille ja kehittyneet digilaitteet mahdollistavat tuntemattoman palvelun, joka helpottaa asiakkaiden päivittäistä elämää ilman kohtaamista kasvotusten yritysten henkilöstön kanssa. (Lee ym. 2020.)

Strategian määritelmä on hyvin laaja-alainen ja monitahoinen, mutta samaan aikaan se on yksi vanhimmista organisaation johtamiskäsitteistä, joka juontaa juurensa jo muinaiseen sodankäyntiin. Strategian avulla yritys pystyy tekemään valintoja keskeisten tavoitteiden sekä päivittäisen toiminnan suuntaviivojen suhteen, kun maailma ympärillä jatkuvasti muuttuu. Yrityksen toimintaympäristössä on paljon asioita, joihin ei yrityksessä ei pystytä vaikuttamaan, mutta tekemällä kuitenkin aktiivisesti valintoja pystytään vaikuttamaan oman yrityksen asemaan toimintaympäristössä. Strategian avulla yritys pystyy hallitsemaan vuorovaikutussuhteita siten, että asetetut tavoitteet kannattavuuteen, jatkuvuuteen ja toiminnan kehittämiseen liittyen voidaan yrityksessä saavuttaa. Pelkkä onnistunut strategiatyö ei auta yritystä menestykseen tai saavuttamaan strategiassa määritellyjä tavoitteita, vaan onnistuneen toiminnan edellytyksenä on hyvä strateginen johtaminen. Strateginen johtaminen kuuluu yrityksen johdolle, mutta strategiatyö koskettaa aina koko henkilöstä. Henkilöstön osallistaminen mahdollistaa selkeän sekä yhtenäisen suunnan, ja osallistamisen avulla jokainen organisaation jäsen ymmärtää yrityksen strategian merkityksen omissa työtehtävissään. (Kamensky 2014.)

Viime vuosina yksilön elämänlaatuun on alkanut vaikuttaa entistä enemmän palvelun saatavuus. Palvelua kuvataankin toiminnaksi, jossa asiakas saa tiettyä arvoa tai hyötyjä tiettyssä paikassa ja tiettyyn aikaan palveluntarjoajan toiminnan sekä suorituksen kautta. Palvelu on ajassa pilaantuva aineeton kokemus. Tämän vuoksi palveluyrityksissä etsitään strategioita, joilla asiakkaan tarpeet on mahdollista tunnistaa ja parantaa samalla organisaation suorituskykyä palvelutilanteessa kehittyneen teknologian avustuksella. (Lee ym., 2020.)

Meng ym. (2023) käsittelevät raportissaan asiakasmatkaa tai asiakaspolkua, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä asiakkaan kokemuksia, kun tämä on vuorovaikutuksessa tietyn brändin tai yrityksen kanssa eri kohtaamispisteissä. Inhimillinen konteksti asiakkaan matkalle muodostuu kaikista sosiaalisista tilanteista ja tapahtumista, kun yrityksen henkilöstö kohtaa asiakkaan matkan aikana ja syntyy sosiaalinen tapahtuma. Yrityksen henkilöstö on palvelutilanteessa matkakumppani, joka on joko suoraan tai epäsuorasti asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa ja voi omassa roolissaan helpottaa asiakkaan matkaa sekä lisätä asiakastyytyvää matkan aikana.

Sitran (2020) mukaan strategiatyö rakentuu kolmeen yksinkertaiseen peruskysymykseen. Maailman myllertäessä ympärillä organisaatioissa keskitytään helposti pohtimaan vain sitä, miksi pitää muuttua, kun aivan yhtä tärkeää olisi miettiä, mitä asioita halutaan säilyttää myös tulevaisuudessa. Toinen tärkeä kysymys on se, millaiset arvot ovat yritykselle tärkeitä ja millaisen vision kautta tulevaisuutta halutaan rakentaa. Ja kolmas strategiatyön kannalta keskeinen kysymys on se, millaisissa asioissa tavoitellaan systemaattista muutosta. Kolmas kysymys onkin näistä vaikein, koska myös megatrendit luovat haasteita, joihin vastamiseen ei mikään teknologia, laki, organisaatio tai edes yksittäinen valtio pysty vaikuttamaan. Hiltunen (2015) korostaa sitä, että strategia ei ole loppupelissä mitään monimutkaista, vaan sen avulla yritys määrittelee, mitä se haluaa tulevaisuudessa olla ja kuvaa keinot, joilla halutut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Strategiatyössä on kuitenkin muistettava se, että matka tavoitteita kohti voi olla välillä epäselvä ja mutkikas (Kuvio 2). Hiltusen mukaan strategiaprosessin tunnistettavissa olevat vaiheet ovat: nykytilan analyysi sekä toimintaympäristö (asiakkaat, kilpailijat ja taloudellinen ympäristö), tavoitetila, isot linjaukset tavoitteisiin pääsemiselle, aikataulutetut ja vastuutetut strategiset hankkeet sekä strategiatyön seurantamalli. (Sitra 2020; Hiltunen 2015.)



Kuvio 2. Strategiatyö yrityksessä. (mukaillen Hiltunen 2015.)

Strategian tehtävänä on määritellä yrityksen suunta ja kuljettaa koko organisaatiota kohti haluttua tahtotilaa. Sen avulla saadaan kohdennettua ja yhtenäistettyä yrityksen päivittäistä tekemistä ja strategialla on myös henkilöstöä yhdistävä voima, jos siihen suhtaudutaan riittävällä vakavuudella. Koko yrityksen identiteetti rakentuu strategian ympärille ja se tuo johdonmukaisuutta yrityksen päivittäiseen toimintaan. Strategian merkitys korostuu erityisesti silloin, kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti. (Juuti ym. 2022.)

Strategia vastaa henkilöstön tarpeisiin tulla johdetuksi ja sen avulla vastataan kysymyksiin miksi, miten ja mitä. Tutkimusten mukaan kuitenkin vain murto-osa organisaation jäsenistä ymmärtää yrityksen strategian merkityksen. Strategia itsessään ei muuta mitään, vaan ainoastaan ihmiset sen taustalla saavat aikaan muutoksen, tulisi yrityksen johtamisen tavoitteena olla saada muutettua strategia intohimoksi, jota henkilöstö toteuttaa omassa päivittäisessä työssään. Tämä on mahdollista ainoastaan siten, että strategian ja jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön välille saadaan aikaan vahva side. Strategian tulisi olla selkeä, mutta samanaikaisesti sen tulisi jättää henkilöstölle vapautta määritellä omia toimenpiteitään, joilla strategiassa asetetut tavoitteet saadaan aikaiseksi. (Kilpinen 2022.)

## 2.2 Strateginen johtaminen

Uudet innovaatioaallot ravistelevat yritysten liiketoimintaa, strategioita, prosesseja, toimintamalleja ja asiakaspalvelua. Organisaation rakenteita ja strategioita säädellään ylhäältä alas, jotta pystytään vastaamaan markkinoiden vaatimuksiin. Jatkuva digitaalinen muutos edellyttää uudenlaista vahvaa johtajuutta, jotta digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia osataan hyödyntää innovaatiotoiminnassa, arvon tuottamisessa sekä henkilöstön valmiuksien lisäämisessä. Tehokas digitaalinen johtaja on yrityksen kantava voima ja digitaalisen muutoksen onnistumisen kannalta keskeinen tekijä. (Hess ym. 2022.)

Onnistuneen strategisen johtamisen avulla on mahdollista erottua kilpailijoista. Strategisen johtamisen tulee olla kokonaisvaltaista sekä läpinäkyvää, ja sen merkitys tulee näkyä kaikissa muissa yrityksen päivittäisissä johtamismalleissa. (Kamensky 2014.) On vanhanai-kaista ajatella, että strategia olisi pelkästään yrityksen ylimmän johdon suunnitelma, jota henkilöstö arjessa toteuttaa. Kyseessä ei ole pelkkä ylimmän johdon työkalu, vaan strategian sisältöön ja tarkoitukseen tulee osallistua myös koko henkilöstön, koska strategian tarkoitus on vaikuttaa jokaisen päivittäiseen tekemiseen. Onnistuneen strategiatyön edellytys on avoin ja ennakkoluuloton ajattelu, ja sen toteutuminen on mahdollista vasta sitten, kun strategia on luonteva osa ihmisten välistä päivittäistä vuorovaikutusta. Strategian taustalla olevat oletukset pitää saada näkyväksi ja ottaa henkilöstö mukaan keskusteluun sekä yhteiseen kehittämiseen. Yrityksen johtamistavan tulee tukea, reagoida sekä muuntautua tilanteen vaatimalla tavalla, jotta yrityksen johtaminen ei nouse esteeksi onnistuneelle strategiatyölle. (Sutinen ym. 2021; Tienari ym. 2021.)

Tienari ym. (2021) korostavat, että strategiatyössä ylimmän johdon roolina on luoda organisaatioon sellainen ilmapiiri, joka mahdollistaa strategian toteuttamisen ja sen mukaisen kulttuurin, jolloin ylimmän johdon tehtäväksi jää toimia strategiatyössä ennemmin fasilitoijan roolissa kuin päätöksentekijänä. Ilmapiirin tulee olla sellainen, jossa jokainen henkilöstön jäsen tulee kuulluksi ja voi kertoa oman näkemyksensä. Johdon tärkein tehtävä on varmistaa se, että strategia tulee viestittyä riittävän selkeästi ja sen merkitys on kaikkien henkilöstön jäsenien tiedossa. Ylin johto luo suunnan strategialle ja varmistaa sen yhteensopivuuden organisaation tavoitteiden kanssa, mutta työntekijät ovat keskeisimmässä roolissa strategian luomisessa ja toteuttamisessa. Yrityksen menetyksen ja strategian onnistuneen toteuttamisen taustalla on viime kädessä aina yhteisöllinen ja osallistava lähestymistapa. Kamenskyn (2014) mukaan strategiaprosessi on kurinalaista, mutta luovaa toimintaa, joka alkaa strategian suunnittelusta, mutta jota ei saisi irrottaa sen toteuttamisesta. Strategiaprosessia on myös pystyttävä muuntelemaan ja kehittämään tilanteen sekä tarpeen mukaan. Lammintakanen ym. (2017) tuovat esille, että koko henkilöstön sitoutuminen yhteisiin

tavoitteisiin, tahto saavuttaa tavoitteet ja onnistunut vuorovaikutus ovat strategian toimeenpanon edellytys. Nykyaikaisen näkemyksen mukaan koko yrityksen johto, esihenkilöt, koko henkilöstö, mutta myös asiakkaat ja yhteistyökumppanit tulisi ottaa mukaan strategian luomiseen ja tekemiseen.

### **Strategian vaikutus yrityksen menestymiseen**

Strategian lähtökohtana tulisi aina olla yksi, yhtenäinen tahtotila, johon organisaatiossa strategian avulla halutaan päästä. Käytännössä strategiatyötä tehdään usein irrallisina osaluueina erillään kokonaisuudesta. Yrityksen johdon tulisi kuitenkin ajatella yritystä aina kokonaisvaltaisesti, mikä edellyttää johdolta kykyä ajatella yksittäisten osaluueiden edun sijaan kokonaisuuden etua. Kokonaisvaltainen ymmärrys ja onnistunut johdon työskentely ryhmänä ovat edellytyksenä yhtenäiselle näkemykselle strategiasta, joka puolestaan vaikuttaa esimerkiksi ymmärrykseen resursseista sekä niiden oikeanlaisesta kohdistamisesta. Kun kaikki näkökulmat tulee huomioida strategiassa, auttaa tämä myös sen viestimisessä henkilöstölle. Ymmärrettävä strategian viestiminen ja onnistunut jalkauttaminen edellyttää yhteistä ymmärrystä ja sisäistämistä siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. (Malmi ym. 2010, 64.)

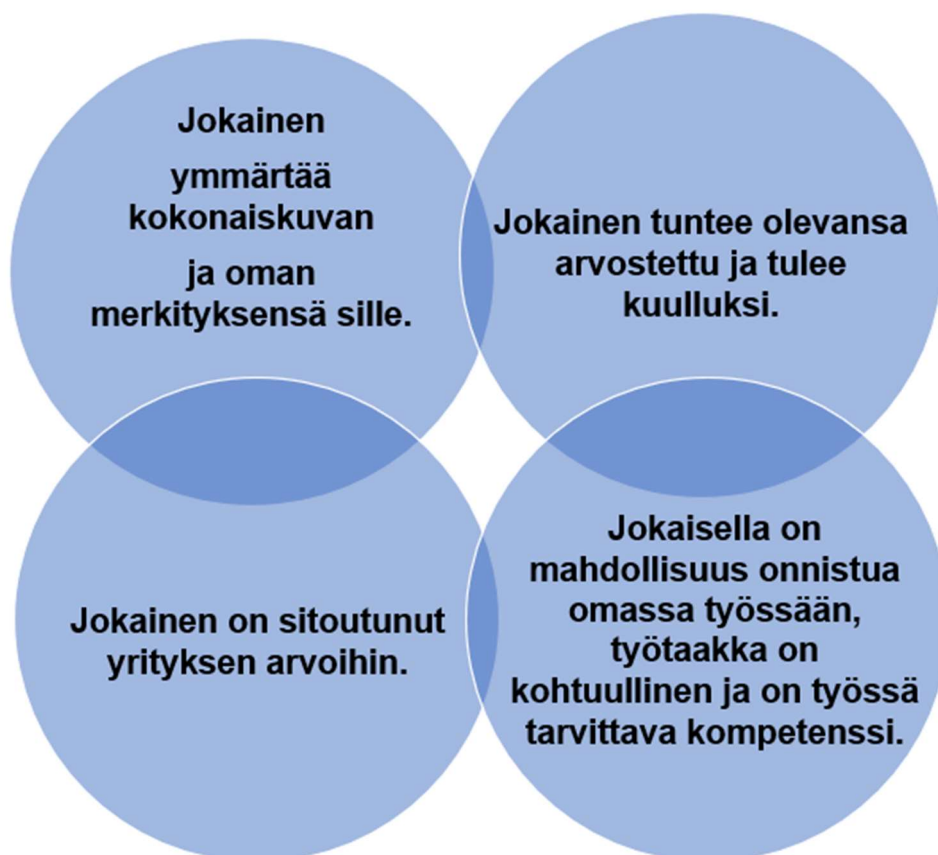
Strategiatyön onnistumista, asenteissa ja toimintatavoissa tapahtuneita muutoksia, suorituskyvyn paranemista sekä strategisten tavoitteiden saavuttamista ja yrityksen menestystä kokonaisuudessaan on mahdollista arvioida ainoastaan mittaamisella. Strategisten hankkeiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että ne ovat riittävän konkreettisia, jolloin myös mittaaminen ja strategiatyön onnistuminen arvioiminen on mahdollista. Mittaamiselle tulisi määritellä aina selkeät mallit. Lisäksi yrityksen henkilöstö tulee pitää ajan tasalla strategiatyön ja siihen kuuluvien hankkeiden etenemisestä. Aktiivinen viestintä työn etenemisestä sekä sen avulla saavutetuista tuloksista lisää työntekijöiden motivaatiota, edistää jokaisen yksilön suorituskyvyn parantamista ja edesauttaa oppimisessa. Saavutettujen tulosten viestinnällä on vahvistava vaikutus myös koko yrityksen brändiin ja maineeseen. (Hiltunen 2015; Lönnqvist ym. 2006.)

### **Inhimillinen strategia**

Inhimillistä strategiaa tulisi johtaa kolmella eri tasolla: -organisaatio, yksilö- ja tunnetasolla. Inhimillistäminen organisaatiotasolla tarkoittaa ihmisten ja arjen tekemisen katsomista näiden tekemisen kautta. Tehdyt strategiset valinnat määritellään yhteisiksi kulttuuriksi, kyvykkyyksiksi, tarkoitukseksi ja tavoitteiksi. Strategian inhimillistäminen luo henkilöstöön innostusta, sytyttää palon edistää asioita kohti yhteistä päämäärää ja lisää luottamusta sekä uskoa tulevaan. Strategian muuntautuminen konkreettisiksi teoiksi ja koko organisaation yhteiseksi toiminnaksi edellyttää tavoitteita, jotka tukevat tehtyjä strategisia valintoja ja

ohjaavat henkilöstön tekemistä oikeaan suuntaan. Oikeanlaiset tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävät strategiset hankkeet ja toimintasuunnitelma varmistavat, että koko henkilöstö ponnistelee yhdessä kohti tavoitteita, mutta henkilökohtaiselle kekseliäisyydelle sekä ratkaisujen löytämiselle jää kuitenkin yrityksessä tilaa. (Kilpinen 2022.)

Strategia itsessään ei aikaansaa minkäänlaista muutosta tai kehitystä yrityksen toiminnassa, vaan strategia muuttuu onnistumisiksi ainoastaan henkilöstön toiminnan kautta. Johtamisen ja esihenkilötyön pitää tukea strategiaa siten, että henkilöstöllä on selkeä käsitys yrityksen suunnasta, minne ollaan menossa ja jokainen henkilöstön jäsen näkee oman roolinsa kokonaisuudessa selkeästi sekä mahdollisimman laajasti. Johto, esihenkilöt ja yrityksen tukitoiminnot määrittelevät erilaisia mittareita, jotka ovat tärkeitä, mutta suurin lisäarvo strategian toteutumiseen tulee kuitenkin henkilöstön ja asiakkaiden ymmärtämisestä. Strategian epäonnistumisen suurimpia syitä on, että se on jäänyt pelkäksi johtoryhmän työkaluksi. Esimerkiksi Kone Oy on kuvannut neljä keskeistä tekijää (Kuvio 3), joiden avulla strategiatyössä on onnistuttu. (Kilpinen 2022.)



Kuvio 3. Kone Oy strategiatyön neljä keskeistä osa-aluetta. (mukaillen, Kilpinen 2022.)

Vain tällä tavoin toteutetut strategiset toimenpiteet muuttuvat henkilöstön keskuudessa intohimoksi jokapäiväisessä toiminnassa ja strategia koetaan inhimillisenä. Tämä ei ole mahdollista ilman yhteyttä jokaisen henkilöstön jäsenen ja strategian välillä. Mitä strategiassa määritellyt asiat saadaan muutettua henkilöstölle merkityksellisiksi ja henkilöstön vahvuudet sekä toiveet kohtaavat strategisten tavoitteiden kanssa, työn merkityksellisyys, tuottavuus ja tulokset kasvavat merkittävästi. (Kilpinen 2022.)

### **Transformationaalinen johtaminen**

Cheng ym. (2023) nostavat esille neljä pääteemaa transformationaaliseen johtamiseen liittyen: karisma, inspiroiva motivaatio, älyllinen stimulaatio ja yksilöllinen harkinta. Karismaattinen johtaja tai esihenkilö on henkilöstölle inspiroiva motivaattori, joka saa omalla esimerkillään sekä käytöksellään henkilöstön ymmärtämään organisaation vision ja pystyy rohkaisemaan henkilöstöä siten, että suorituskyvylle asetetut tavoitteet jopa ylittyvät arjessa. Älyllisen simulaation avulla henkilöstö saadaan haastettua kohtamaan erilaisia arjen olettamuksia sekä ongelmia innovatiivisemmin ja olemaan aiempaa luovempia päivittäisessä työssään. Yksilöllisellä harkinnalla tarkoitetaan puolestaan sitä, että kaikkia henkilöstön jäseniä pidetään ainutlaatuisina ja heidän tarpeisiinsa sekä mahdollisiin huolenaiheisiin tarjotaan henkilökohtaista huomiota. Transformaation eli osallistavan johtajuuden tavoitteena on syvällinen muutos, joka muodostuu alaisten jatkuvan yksilötason kehittymisen myötä. Transformaation johtamisen teoriassa korostuvat erityisesti arvot, etiikka, moraalit ja pitkän ajan tavoitteet. Transformaation johtajuus on jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa johtajien ja johdettavien motivaatio sekä moraalit kasvavat. Tämä johtamismalli edellyttää vankkaa itsetuntemusta, tervettä uteliaisuutta ja sinnikkyyttä auttaa henkilöstöä menestymään. (Kalliomaa ym. 2010.)

Laurilan (2017) mukaan organisaatioissa tapahtuvat muutokset voidaan jaotella pieniin kehittämiseen tähtäviin muutoksiin (organization development) sekä syvämuutokseen (organizational transformation). Näitä yhdistävä tekijä on organisaation tehokkuutta, työelämän laatua ja jokaisen henkilöstön jäsenen hyvinvointia parantava kehittäminen. Mikäli henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus osallistua ongelmanratkaisuun, sitoutuminen muutoksiin sekä niiden läpivieminen tehostuu. Muutostilanteissa on havaittavissa kaksi erillistä, mutta toisiinsa liittyvää prosessia: Asioissa tapahtuva konkreettinen muutos ja henkilöstön tunteissa, sitoutumisessa sekä suhtautumisessa tapahtuva muutos. Ja haluttu muutos tapahtuu vasta ihmisten toiminnan muuttuessa. (Kallankari 2019.)

### 2.3 Yrityskulttuurin johtaminen

Yrityksen menestyksen ratkaisee asiakasuskollisuus, johon asiakaskokemuksella on välitön vaikutus. Oleellista on, toteutuvatko, ylittyvätkö vai alittuvatko asiakkaan odotukset yrityksen tuotteiden sekä palveluiden sekä ja eri kohtaamispisteiden suhteen. Asiakasymmärrys (customer insight) on ollut jo pitkään markkinoinnin ja myynnin johtamisen keskiössä, kun asiakastiedon merkitys ja asiakkaiden odotusten tunnistamisen merkitys on kasvanut digitalisoitumisen sekä globalisoitumisen myötä, mutta työntekijäymmärrystä (employee insight) on johtamisessa käsitelty vielä vähän. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan jokaisen organisaatiossa toimivan henkilön motivaatio-, hyvinvointi- ja sitouttamistekijöiden ymmärtämistä yksilöllisesti. Organisaatiot rakentuvat yksilöistä, jota ei edes megatrendit tai robotiikka pysty muuttamaan. Jokainen henkilöstön jäsen haluaa tulla kohdatuksi ja johdetuksi yksilönä ja heitä motivoi erilaiset asiat. Työntekijäymmärryksen avulla ei ole tarkoitus ymmärtää työntekijöiden ymmärrystä mahdollisimman laajasti, vaan niitä asioita, jotka ovat jokaiselle työntekijälle tärkeitä ja niiden toteutumista kunkin arjessa. (Luukka 2022.)

Yrityskulttuurin johtaminen on ihmisten johtamista, jonka onnistuessa yksittäiset henkilöt yrittävät päivittäisessä työssä aina parhaansa ponnistellakseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Epäonnistuessaan yrityskulttuurin johtaminen voi olla työyhteisön oppimisen esteenä ja näkyä arjen tehottomuutena. Yrityskulttuuria johdettaessa keskeisin tekijä on se, millaisia kokemuksia työstä ja työyhteisöstä yksittäiselle organisaation jäsenelle syntyy ja miten näitä kokemuksia saadaan johtamisella vahvistettua. Työyhteisön sosiaaliset tilanteet vaikuttavat suoraan henkilöstön tapaan toimia ja mikäli yksittäiset jäsenet kokevat saavansa sosiaalista arvostusta, näkyy tämä onnistumisina, joista osataan aidosti iloita. Tämä lisää arvostuksen sekä hyväksytyksi tulemisen tunnetta henkilöstössä, joka innostaa työn tekemiseen tavalla, josta syntyy positiivista palautetta, mikä muokkaa yrityskulttuuria paremmaksi. (Kuusela 2015.)

Maylett ym. (2017) kirjoittavat yhteneväisen kokemuksen laista. Tällä tarkoitetaan henkilöstön tuottamaa asiakaskokemusta, joka vastaa heidän omaa kokemustaan työntekijän roolissa. Työntekijäkokemuksella on siis vahva yhteys asiakaskokemuksen muodostumiseen erityisesti niissä rajapinnoissa, joissa henkilöstö vaikuttaa suoraan loppuasiakkaisiin yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden välityksellä. Martela ym. (2016) nostavat esille kolme keskeistä tekijää henkilöstön kyvykkyyteen liittyen. Jokainen työntekijä haluaa käyttää omaa osaamistaan siten, että hän tuntee hallitsevan oman työnsä. Työ halutaan tehdä niin, että asiat edistyvät ja tuloksia syntyy. Työntekijöillä on halu kehittää omia kyvykkyyksiään ja osaamistaan oppimalla uutta. Organisaation tulee tarjota edellytykset näiden asioiden toteutumiseksi ja toteutuminen vaatii aktiivista johtamista. Ihmisten johtaminen heidän

vahvuuksien kautta aikaansaa erinomaisia tuloksia sitoutumisessa ja tuottavuudessa. Henkilöstölle on tärkeää saada konkreettiset ja selkeät tavoitteet, joihin he voivat peilata omaa suoritustaan arjessa. Tällöin tavoitteilla on ohjaava ja palkitseva merkitys, koska niiden saavuttamisesta seuraa palautetta omasta onnistumisesta, osaamisesta ja asioiden edistymisestä halutulla tavalla. (Suhonen ym. 2019.)

Työterveyslaitos (2017) korostaa sitä, miten yrityskulttuurin tulisi työyhteisössä olla avoin ja keskusteleva. Hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön kuuluu kysyminen, kuuntelu ja kannustaminen, koska parhaat ideat toiminnan kehittämiseen löytyvät usein henkilöstön keskuudesta. Johtaminen ja esihenkilötyö on onnistunutta silloin, kun kaikkien osaamista arvostetaan ja henkilöstö tuo aktiivisesti esille omia ideoitaan sekä näkemyksiään ja työyhteisössä vallitsee vuorovaikutteinen ilmapiiri. Rekola (2020) kirjoittaa työntekijöiden äänestä, joka voi olla yksilöllistä, kollektiivista, suoraa, epäsuoraa, virallista tai epävirallista. Se voi tukea tai haastaa johtamista. Oleellisinta kuitenkin on, että tunne kuulluksi tulemisesta lisää henkilöstön vastuuta yrityksen menestystä kohtaan kehittämisen ja kasvun kautta. Omaan osaamiseen liittyvä vastuu ja ammattitaidon kehittäminen on yhä enemmän henkilöstön vastuulla, mutta työnantajalta odotetaan mahdollisuuksia näiden asioiden edistämiseen. Osaamisen kehittäminen vaatii aktiivisuutta henkilöstöltä, mutta työnantaja ei saa rajata henkilöstön mahdollisuuksia sen kehittämiseen arjessa. (Aaltonen ym. 2020.)

## 2.4 Strategiatyö asiakaspalvelussa

### **Sujuvampi asiointi ja parempi asiakaskokemus**

Euroopan johtava viestintäratkaisujen toimittaja Enreach (2023) kuvaa asiakaspalvelun tulevaisuutta koskevassa raportissaan sen, että asiakaspalvelu toimintona koetaan yrityksissä usein suurena kulueränä eikä sen todellista merkitystä brändille tai yrityskuvalle täysin ymmärretä. Asiakaspalvelun perustehtävänä on toimia arjessa mahdollisimman tehokkaasti siten, että asiakkaiden tarpeet ja ongelmat saadaan ratkaistua nopeasti, tehokkaasti ja kulluttamalla mahdollisimman vähän resursseja tai aiheuttamalla kohtuuttomia kustannuksia. Maksimaaliseen tehokkuuteen pyritäessä resurssien oikeanlaisella hyödyntämisellä on mahdollista minimoida tavoitteiden ja tulosten aikaansaamiseen liittyviä kustannuksia. Onnistuneella asiakaspalvelun strategialla on mahdollista tuottaa asiakkaalle sujuvaa asiakaspalvelua, paras mahdollinen hyöty ja aiempaa parempia asiakaskokemuksia.

Puumalainen ym. (2021) kirjoittavat artikkelissaan siitä, miten tietotyö säilyy todennäköisesti kaikkein vastustuskykyisimpänä automatisaation edessä. Joitakin ammatteja katoaa tulevaisuudessa kokonaan teknologian kehittymisen myötä, mutta samanaikaisesti syntyy täysin uusia ammatteja tilalle. Suurin kasvu Suomen työmarkkinoilla tulee tapahtumaan

juuri tietotyön saralla. Tekoälyn avulla voidaan hoitaa joitakin tehtäviä jopa ihmistä paremmin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita töiden katoamista, vaan yksinkertaisten rutiinitehtävien hoitamista lyhyimmällä mahdollisella vasteajalla laajentamalla itsepalvelun mahdollisuuksia sekä hyödyntämällä automaatiota, robotiikkaa ja tekoälyä. Näitä hyödyntämällä ihmisillä on jatkossa mahdollisuus keskittyä juuri niihin työvaiheisiin, joiden automatisointi ei ole järkevää tai mahdollista. Tulevaisuudessa on edelleen paljon työtehtäviä, joiden hoitamiseen elävä ihminen on paras vaihtoehto, olipa teknologia miten kehittynyttä tahansa. Asiantuntijuuden rooli tulee työelämässä kasvamaan, vaikka teknologia, tekoäly ja robotiikka kehittyvät. Teknologian hyödyntämisen ideana on etsiä tehokkuutta toimintaan, jotta asiakaspalveluhenkilöstöä ei tarvita hoitamaan toistuvia, yksinkertaisia tehtäviä. Rutiinitehtävät hoituvat tulevaisuudessa koneiden ja tekoälyn avulla, jolloin ammattitaitoinen asiakaspalveluhenkilöstö voi keskittyä liiketoiminnan kannalta tärkeämpiin asiakaspalvelutilanteisiin, jotka jatkossakin vaativat asiantuntijan henkilökohtaista apua ja palvelua.

Kulutuskäyttäytymisessä on tapahtunut muutos, kun ihmisten luontainen tarve positiiviselta tuntuvien kokemusten muodostumiselle on kasvanut. Ajankäyttö on arjessa pirstaloituneempaa ja merkityksellisten kokemusten, vapaa-ajan sekä erilaisten sosiaalisten verkostojen asema on korostunut. Nopeus ja tehokkuus ovat osa arjen valintoja, jota erilaiset digitaaliset palveluratkaisut tukevat. (von Zansen ym. 2017.) Digitalisaation myötä asiakkaat valitsevat mieluummin yrityksen, joka palvelee monikanavaisesti tarjoten aina parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen juuri oikealla hetkellä ja oikeassa palvelukanavassa. Monikanavaisuus mahdollistaa asiakkaiden yhteydenotot myös illalla, yöllä ja viikonloppuisin. Mikäli puhelinpalvelu ei ole auki, asiakkaalla on mahdollisuus lähettää sähköpostia, asioida itsepalvelussa tai keskustella esimerkiksi chatbotin kanssa yrityksen verkkosivustolla. Asiakkaan odotusten kasvaessa, vaatimukset yritysten suuntaan kasvavat. Kun asiakkaalle syntyy tarve olla yhteyksissä asiakaspalveluun, vastaus- ja ongelmanratkaisuaikojen odotetaan olevan mahdollisimman lyhyet. Hintatietoisuus ja tiedon kyseenalaistaminen on kasvanut sen myötä, kun informaatiota on saatavilla rajattomasti ja palveluiden sekä hintojen vertailu on helppoa. Markkinoilla menestyvät ne yritykset, jotka pystyvät tarjoamaan monikanavaisesti merkityksellisiä kokemuksia vaivattomasti ja asiakkaan kannalta juuri oikealla hetkellä. (Ahvenainen ym. 2017; Ilmarinen ym. 2015.)

### 3 ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELUSTRATEGIA JA SEN JOHTAMINEN

#### 3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä ja merkitys yrityksen kilpailutekijänä

Asiakkaat ovat tänä päivänä yhä vaativampia riippumatta siitä, onko kyseessä kuluttajat vai yritykset. Aikakausi on kokonaisuudessaan taloudellisesti erittäin epävarma ja kilpailu asiakkaista on kovempaa kuin koskaan aiemmin. Yritykset tarvitsevat menestyäkseen brändin, joka erottuu muista juuri asiakaskokemuksen osalta, ja tämä on ainoa mahdollisuus paremmalle kannattavuudelle, onnistuneemmille myyntituloksille sekä paremmalle asiakasuskollisuudelle pidemmällä aikavälillä. Mikäli asiakaskokemusta on mahdollista parantaa, siihen kannattaa yrityksessä panostaa. (Yuen 2023.)

Asiakaskokemus on asiakkaan käsitys yrityksestä, jonka tämä muodostaa omien mielikuvien, kohtaamisten ja tunteiden kautta. Mielikuvia syntyy sekä aktiivisesta että passiivisesta vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. Asiakasarvo puolestaan on asiakkaan tai loppukäyttäjän kokeman hyödyn ja uhrausten välinen suhde käytetystä palvelusta, tai ratkaisusta. (Koivisto ym. 2019.) Asiakaskokemus kytkeytyy organisaation johtamiseen; strategiseen suunnitteluun sekä operatiiviseen toteutukseen. Asiakaskokemus on keskeinen ydin, kun määritellään yrityksen koko olemassaolon tarkoitusta, asemaa kilpailijoihin nähden, kilpailukyky- ja kilpailuetekijöitä, asiakaslupausta, organisoitumista, resurssointia ja mittareita, joilla tavoitetaan pääsyä voidaan seurata ja toimintaa johtaa. Asiakaskokemus on aina asiakkaan subjektiivisesti määrittämä kokemus – sitä ei voi johtaa, mutta kaikkia niitä kohtaamispisteitä voi johtaa, joissa ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. mukaan. (Saarijärvi ym. 2020)

Toimialat kehittyvät sykäyksittäin ja ne kopioivat usein toisiaan, joten asiakaskokemuksessa pitäisi pystyä erottautumaan. Yrityksen pitäisi uskaltaa olla erilainen ja tunnistaa oma potentiaalinsa, jotta voidaan erottua kilpailijoista. Suurimmat yritykset voivat kilpailla hinnalla sekä helppoudella, mutta yritysten on hyvä pohtia painottavatko nämä erilaistavaa vai turvallista, kenties jopa funktionaalista (toimivuus, yllätyksellisyys) vai emotionaalista (henkilökohtaisuus, tarinallisuus) asiakaskokemusta. Usein yritykset panostavat toimivuuteen, kun potentiaalia voisi löytyä henkilökohtaisuuden puolelta, jolloin asiakkaalle muodostuisi aito välittämisen tunne. (Futurelab 2023.)

Digitalisaation myötä asiakaskokemuksen taustalla voi olla suorat tai epäsuorat kontaktit yrityksen kanssa. Kontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi yrityksen viestintä, ulkopuolinen suosittelu, itse palvelutapahtuma ja tuotteen tai palvelun käyttöön liittyvät kohtaamispisteet. (Lemke ym. 2011.) Yuen (2023) kiteyttää asiakaskokemuksen määritelmän siten, että sillä tarkoitetaan kaikkia niitä kokemuksia ja tunteita, jotka saavat asiakkaan palaamaan

uudelleen ja kertomaan omista positiivisista kokemuksistaan myös muille. Kohtaamispisteiden määrän kautta on helppo ymmärtää, miten usea eri asia yrityksen toiminnassa vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Löytänä ym. 2011.) Vuorovaikutteisuus on avainasemassa asiakaskokemuksen muodostumisessa, joten asiakkaan subjektiivisia kokemuksia tulisi analysoida sekä ymmärtää sekä pyrkiä jatkuvan kehittämisen ja parantamisen malliin, jolloin yrityksen on mahdollista saavuttaa etua kilpailijoihin nähden. Asiakaskokemukseen vaikuttaessa tulee muistaa monikanavaisuus sekä se, että kokemusten tulisi olla yhteneväisiä asiointikanavasta riippumatta. Strategiatyössä asiakaskokemuksen hallinnan tulisi olla osa asiakaslähtöistä strategiaa. (Grewall ym. 2009; Verhoef ym. 2009.)

Asiakaskokemus on keino konkretisoida asiakaslähtöisyyttä laajentamalla näkemystä asiakkaan tarpeiden mukaisten tuotteiden ja palvelujen luomisesta siihen, miten asiakastarpeet kohtaavat eri kontaktipisteissä koko asiakaspolun ajan. Asiakkaan kokemukset voivat liittyä suoraan tämän tarpeet täyttävän tuotteen tai palvelun toimintoihin, mutta myös tunteisiin, joihin vaikuttavat erilaiset ympäristötekijät. Asiakkaan odotukset ja toteutunut asiakaskokemus määrittävät asiakkaan tulevia asiakaskokemuksia. (Berry ym. 2002; Tuulaniemi 2011; Saarijärvi ym. 2020.)

Löytänä ym. (2011) mukaan asiakaskokemus muodostuu neljästä eri psykologisesta näkökulmasta. Ensinnäkin hyvä asiakaskokemus tukee asiakkaan identiteettiä ja omakuvaa. Toiseksi vahvaan asiakaskokemukseen tarvitaan yllätyksiä ja elämyksiä. Kolmantena yrityksen luoman asiakaskokemuksen tulisi olla positiivisesti mieleenpainuva, mikä vaatii asiakaskokemuksen johtamista ja kehittämistä. Ja vielä neljäntenä seikkana asiakkaalle pitää jäädä vahva tunne siitä, että hän haluaa asioida tämän yrityksen kanssa uudelleen. Yrityksissä tulisi kiinnittää erityistä huomioita mielihyvän tuottamiseen, koska se saa asiakkaat palamaan. Fischer ym. (2014) nostavat esille sen, miten asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa asiakkaan huomioiminen ja kuuntelu, asiakastarpeiden ymmärtäminen, nopea vastaaminen asiakkaan kysymyksiin sekä yhteydenpito asiakkaaseen. Positiivinen asiakaskokemus muodostuu siitä, että lupaukset pidetään ja palvelu on mahdollisimman korkealaatuista. Jokaisen yksikön ja yksilön ymmärrys omasta toiminnasta osana asiakaskokemusta, syntyy siitä, että toiminta on läpinäkyvää, prosessit ovat yksinkertaisia ja yrityksessä on ymmärrys siitä, miten kunkin jäsenen oma tekeminen vaikuttaa koko palveluketjun onnistumiseen. (Löytänä ym. 2011; Fischer ym. 2014.)

Asiakaskokemus on merkittävin tekijä, jolla yritys sekä sen brändi voi erottautua kilpailijoistaan tämän päivän kilpailuilla markkinoilla. Asiakaspalvelukeskukset toimivat yritysten keskeisimpinä kontaktipisteinä asiakkaille, joten niiden rooli on merkittävä asiakaskokemuksen ja -uskollisuuden muodostumisessa. Ymmärrys asiakkaan käyttäytymisestä, odotuksista ja

mieltymyksistä ovat välttämättömiä edellytyksenä sille, että palvelun laatua voidaan parantaa. Asiakkaan käyttäytymisestä saatavaa tietoa on mahdollista myös hyödyntää esimerkiksi operatiivisessa johtamisessa, teknologiavalinnoissa sekä henkilöstön rekrytoinnissa ja palveluiden saatavuudessa. (Andrade ym. 2023.) Digitalisaatio on moninaistanut sekä monimutkaistanut yritysten ja asiakkaiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Yritysten asiakaskokemusta koskevissa visioissa korostuu sanat: helppous, vaivattomuus, löydettävyyys, yhdenmukaisuus, proaktiivisuus ja vaihtoehdot. Digitaaliset ratkaisut ovat tulleet helpottamaan ja sujuvoittamaan asiakkaiden arkea, mutta mitään erillistä digitaalista asiakaskokemusta ei kuitenkaan ole olemassa, vaan asiakkaan kokemus yrityksestä muodostuu ihan samoista mielikuvista, jotka jäävät asiakkaalle mieleen kohtaamispisteissä. (Futurelab 2023.)

Asiakaskokemuksella on keskeinen merkitys yrityksen myynnin näkökulmasta, koska sen avulla on mahdollista vaalia asiakasuskollisuutta ja vahva suhde asiakkaiden sekä yrityksen tuotteiden ja palveluiden välille. Asiakaskokemus jatkuu koko asiakkuuden elinkaaren. Yrityksen tulisi pystyä tuottamaan asiakkaan odotukset ylittäviä palvelukokemuksia sekä kohtaamisia missä tahansa palvelukanavassa tai kohtaamispisteessä. Asiakas kohtaa aina ensimmäisenä oman kokemuksensa sekä tunteensa, jotka vaikuttavat suoraan asenteisiin, ostopäätöksiin, tuotteiden tai palveluiden käyttöön sekä asiakassuhteiden jatkuvuuteen. Yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa onkin tärkeää asioiden hoitaminen käytännön tasolla, asiakasviestinnän toteuttaminen sekä mielikuva koko yritystoiminnasta, joka asiakkaalle muodostuu. Asiakaskokemusta kehitettäessä olisi tärkeää edetä asiakastarpeiden pohjalta tuottamaan sellaista palvelua, joka sulkee asiakkaan mielestä pois muut vaihtoehdot ja saa hänet suosittelemaan palvelua myös muille. (Kurvinen ym. 2016.)

Koko organisaation olemassaolon oikeutus syntyy viime kädessä sen asiakkaiden kautta, joten toiminta vaatii jatkuvaa asiakaskokemuksen parantamista kehittämällä toimintaa asiakaslähtöisesti ja vastaamalla asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Organisaation näkökulmasta asiakaslähtöisyydessä on kyse sen perustehtävän mukaisesta tavoitteellisesta tekemisestä. Asiakkaan näkökulmasta asiakaslähtöisyys syntyy yrityksen tarjoaman palvelun tai tuotteiden vastaamisesta juuri hänen omiin, yksilöllisiin tarpeisiin, mahdollisuuksista arvioida palveluja sekä vaikutusmahdollisuuksista organisaation päätöksentekoon ja organisaation toiminnan kehittämiseen. (Virtanen ym. 2012.)

Asiakaspolku käsittää kaikki asiakkuuden elinkaaren vaiheet lähtien tarpeen muodostumisesta, tiedon etsimisestä, eri vaihtoehtojen harkitsemista, ostopäätöksestä ja asiakkaan käyttökokemuksista tuotetta tai palvelua käyttäessä. Asiakaspolun aikana kosketuspisteet voivat liittyä yrityksen strategiaan, kumppaneihin, asiakkaasta itsestään sekä ulkoisiin kosketuspisteisiin, jotka ovat joko yrityksestä tai asiakkaista itsestään riippumattomia.

Asiakaspolku voidaan kuvata ajallisesti tapahtumien ketjuksi, joihin kaikkiin sisältyy asiakkaan kosketuspisteet yritykseen, tuotteisiin tai palveluun. Asiakaspolun kuvaaminen mahdollistaa yksittäisistä prosesseista siirtymisen kokonaisvaltaisempaan asiakaslähtöiseen toimintaan, strategiaan sekä aiempaa parempiin asiakaskokemuksiin. (Lemon ym. 2016; Saarijärvi ym. 2020.)

Killströmin (2020) mukaan asiakkaan tunne on tärkein osa asiakaskokemusta. Mikäli yritys haluaa erottua kilpailijoistaan asiakaskokemuksella, kannattaa yrityksen keskittyä asiakkaan kokemiin tunteisiin, joilla on suora vaikutus tämän päätöksentekoon sekä muistikuviin, jotka kohtaamispisteestä jäävät mieleen. Asiakkaan kokemilla tunteilla on vaikutus myös ostokäyttäytymiseen ja asiakasuskollisuuteen. Ne määrittelevät, millaisia muistijälkiä asiakkaalle jää eri kohtaamispisteissä yrityksen brändeistä tai palveluista. Asiakasuskollisuuden kasvattaminen on osa asiakassuhdetta ja tämä syntyy juuri tunteiden perusteella ja on syntynyt kasvava tarve hyödyntää tunneosaamista asiakassuhteiden ja henkilöstön johtamisessa.

Vaikka teknologia on erittäin tärkeässä asemassa digitalisaatiossa, on se kuitenkin loppupelissä vain väline, kun esimerkiksi asiakaskokemuksen ja -osaamisen tulisi olla digitalisaation keskiössä. Tätä varten tarvitaan pitkän aikavälin strategiaa. Konseptointi- ja brändityö hallitaan yrityksissä yleensä hyvin digitaalisten palvelujen kehittämisessä. Palvelujen ulkoasuun ja näytävyyteen ollaan valmiita panostamaan, mutta henkilökunnan työvälitteet, niiden käytettävyys ja osaaminen helposti unohtuvat. Tästä syntyy ristiriita asiakaslupauksen ja -kokemuksen välille. Hyvää asiakaslupausta ei voi tuottaa huonoilla prosesseilla, ja myös laatuvaihtelut ovat haitallisia palvelutuotannolle. Onnistuneen asiakaskokemuksen syntymiseksi, henkilöstön tulee tuntea yrityksen antama palvelulupaus, edellytykset lupauksen saavuttamiselle ja nähdä koko asiakkaan asiointihistoria eri kontaktipisteissä. Onnistuneen asiakaskokemuksen luomisen edellytyksenä on asiakasdatan systemaattinen hyödyntäminen, asiakaspalautteiden huomioiminen sekä nopea reagointi palautteeseen ja mahdollisuuksien mukaan asiakkaan osallistaminen mukaan kehitystyöhön. (Polaine ym. 2013.)

### **Digitaalinen asiakaskokemus**

Digitalisaatio liittyy oleellisesti markkinaevoluutioon ja on vaikuttanut siihen, että asiakaskokemus on noussut yritysten strategiseksi painopistealueeksi sekä yhdeksi toiminnan kehittämisen tavoitteeksi. Digitalisaation myötä yrityksen ja sen asiakkaiden väliset vuorovaikutussuhteet ovat moninaistuneet, mutta samalla myös monimutkaistuneet. Eri kosketuspisteiden valtaisa määrä on synnyttänyt voimakkaan tarpeen johtaa sekä kehittää näitä kosketuspisteitä siten, että niistä muodostuu asiakkaalle looginen kokonaisuus (Saarijärvi ym.

2020,). COVID-19 pandemian myötä digitaalisista kanavista tuli tärkeä kanava vuorovaikutukselle yrityksen ja asiakkaan välillä.

Digitalisaatio muokkaa yrityksen toimintaympäristöä. Uudenlaista kilpailukykyä ja palveluja pitää etsiä aktiivisesti sekä tehostaa yrityksen prosesseja erilaisten digitaalisten ratkaisujen kuten esimerkiksi bottien ja tekoälyn avulla. Muutoksen onnistuminen on kiinni siitä, miten digitaalisuus saadaan nivottua osaksi yrityksen strategiaa, toteutettua tarvittavat muutokset ja saavutettua asetetut tavoitteet. Myös digimittaamista tarvitaan päätöksenteon tueksi ja sen avulla on pystyttävä arvioimaan onnistumista. Digimittaamisen haasteena on oikeanlaisten mittareiden löytäminen. (Holopainen ym. 2021)

Digitalisaatio muokkaa markkinoita prosessien, tuotannon, palveluiden, tuotteiden, myyntikanavien ja toimitusketjujen kautta suoraan sekä välillisesti. (Hess ym. 2016.) Yritykset tarvitsevat digitaalista strategiaa, jonka pitää olla kokonaisvaltainen toimintasuunnitelma digitaaliselle johtamiselle sekä operaatioille, jotta menestystä voidaan saada aikaan. Digitaalinen johtajuus vaatii taitoa ymmärtää teknologioiden tuomien mahdollisuuksien ymmärtämistä ja taitoa soveltaa niitä yrityksen liiketoimintaan. Digitaalinen operatiivisuus käsittää digitaalisten teknologioiden integroinnin yrityksen prosesseihin ja niiden ankkuroinnin yrityksen ydintoimintoihin ja strategiaan. (Nasiri ym. 2021.) Digitaalinen strategia auttaa johtamaan liiketoimintaa tuottaen uusia arvoketjuja hyödyntäen saatavilla olevia teknologioita olemassa oleviin palveluihin, tuotteisiin ja prosesseihin mahdollistaen myös kokonaan uusien toimintojen ja palveluiden synnyn sekä innovaatiot. (Hess ym. 2016)

Fileniuksen (2015) mukaan digitaalinen asiakaskokemus on mielikuvien ja tunteiden summa, joka muodostuu vuorovaikutuksesta asiakkaan ja organisaation välillä jossakin digitaalisessa ympäristössä tai kanavassa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa ennako-odotukset, kokemukset, mielikuvat ja tunteet. Digitaalisenkin asiakaskokemuksen osalta pitää ymmärtää, että kyseessä on aina asiakkaan henkilökohtainen kokemus, jonka taustalla voi olla myös ihmisen omia asenteita. Tämän takia asiakaskokemukseen voida kaikilta osin vaikuttaa, mutta yritykset voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, millaisia asiakaskokemuksia halutaan luoda.

Asiakkaat odottavat paljon verkkosivustoilta sekä sovelluksilta ja niiden tuomilta digitaalisilta ratkaisuilta. Helppokäyttöisyys ja henkilökohtaisuuden tunne nähdään tärkeimpinä asioina verkko- ja mobiilisovellusten kautta käytävässä vuorovaikutuksessa. Ramasundaram ym. (2023) nostavat tutkimukseen perustuvassa artikkelissaan sujuvuuden keskeisimpänä asiakaskokemukseen vaikuttavana tekijänä. Sujuvuudella tarkoitetaan digitaalisen alustan ekosysteemin kykyä muuntautua asiakastarpeiden mukaan ja pysyä siten merkityksellisenä kilpailuilla markkinoilla. Digitaalisen ekosysteemin sujuvuus muodostuu kolmesta

päätekijästä: käyttäjäystävällisyys ja digipalveluiden laatu, alustan suunnittelu sekä vuorovaikutteisuus.

Digiajan asiakaskokemus muodostuu neljästä pääkohdasta: palvelun sujuvuudesta sekä nopeudesta henkilökohtaisuudesta, käyttäjäystävällisyydestä sekä palvelussa käytetystä teknologiasta. Nämä neljä kokonaisuutta tulisi ottaa huomioon verkkopalveluja kehitettäessä. (Gerdt ym. 2018.) Lopes ym. (2022) kirjoittavat, miten digitaalisen sisältömarkkinoinnin kehittäminen on entistä tärkeämpää tulevaisuudessa, jotta asiakkaita saadaan houkutteltua erilaisille digitaalisille alustoille. Onnistuneiden asiakasviestinnän ja markkinoinnin toimenpiteiden avulla asiakkaiden sitoutuminen, luottamus ja brändimyönteisyys kehittyvät sen lisäksi, että toimenpiteillä on myönteinen vaikutus myynnin kasvuun pidemmällä aikavälillä. Sisältömarkkinoinnin osalta jatkuva seuranta ja asiakkaiden kuuntelu sekä siihen pohjautuvat kehittämistoimenpiteet ovat välttämättömiä. Digitaalisessa ympäristössä tapahtuvissa asiakaskohtaamisissa asiakas hakee itsenäisesti tietoa verkossa ja etsii omiin tarpeisiinsa sopivaa ratkaisua saatavilla olevan tiedon perusteella. Sosiaalisessa mediassa puolestaan muodostuu tunnekokemuksia brändin perusteella, jotka perustuvat mielikuviin yrityksen tarjoamista tuotteista sekä palveluista, niiden hinnoista ja laadusta sekä mainonnasta ja ensivaikutelmasta, mikä yrityksestä muodostuu. (Ahvenainen ym. 2017.)

Digitaalisia ratkaisuja pohdittaessa aloitetaan ongelmasta ja sen jälkeen pyritään löytämään ratkaisuja tai mahdollisia kiertoteitä. Kehittämishankkeen tunnistettuja ongelmia voidaan tarkastella jakamalla niitä esimerkiksi luonteen perusteella kesyihin, kriittisiin ja pirullisiin ongelmiin. Kesyt ongelmat ovat sellaisia, jotka voidaan ratkaista täsmällisillä ohjeilla, kriittisiä ongelmia voidaan selkiyttää erilaisilla malleilla sekä vaiheistamisella ja pirulliset ongelmat on kohdattava. Ongelmien luokittelu auttaa johtoa valitsemaan oikean lähestymistavan kunkin ongelman kohdalla. (Raisio ym. 2018, 4; Sorvali ym. 2021.)

Digitalisaatio ilmiönä koskettaa yrityksen kaikkia osia. Pohjimmiltaan sen johtamisessa on kyse uudistumisen johtamisesta ja myös henkilöstön johtaminen sekä kehittäminen on keskeisessä roolissa onnistuneessa digitalisaatiossa. Jokaisen henkilöstön jäsenen on pystyttävä uudistumaan, joten hyvän henkilöstöjohtamisen merkitystä ei voi korostaa liikaa. Kyky uudistua on yritysten tärkeimpiä kilpailukeinoja tänä päivänä eikä se rajoitu pelkästään teknologioihin tai prosesseihin, vaan tarkoittaa modernimpaa ajattelutapaa läpi organisaation. Jatkuvasti muuttuva työelämä ja markkinoilla tapahtuvat muutokset vaativat uudenlaista johtamista. Perinteisen hierarkkisen johtamisen sijaan keskeisiä teemoja ovat esimerkiksi henkilöstön motivointi ja vastuuttaminen. (Ilmarinen ym. 2015.)

### 3.2 Asiakaskokemukseen johtaminen

Tarinoissa on potentiaalia, mutta niiden tulee olla aitoja, henkilökohtaisia ja empaattisia. Tarinoiden avulla voidaan konkretisoida asiakkaille ja henkilöstölle, miten yritys toimii asiakaskohtaamisissa. tarinat jäävät parhaimmillaan mieleen ja niiden avulla voidaan solmia tunnesiteitä yrityksen sekä asiakkaan välillä, mutta niitä voidaan myös käyttää sisäisten prosessien ja toimintamallien kehittämisessä. (Futurelab 2023.)

Customer experience managementin (CEM) eli asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on tuottaa asiakkaiden odotuksia vastaavia tai jopa ylittäviä asiointi- ja palvelukokemuksia. Asiakas saa arvoa asiointikokemuksistaan, mutta asiointikokemuksilla on myös myönteinen vaikutus yrityksen tuottoihin. Asiakaskokemuksen johtamisessa tulee lähteä siitä perusajatuksista, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaan kanssa tuotetaan tälle merkityksellisiä kokemuksia sekä maksimoidaan palvelutilanteen arvo yritykselle. (Löytänä ym. 2011.) Asiakaskokemuksen johtaminen kostuu strategisesta suunnittelusta sekä operatiivisen toteutuksen eri tasoista ja niiden suunnitteluun voidaan käyttää useita eri malleja tai menetelmiä.

Vaikka yritykset haluavat luoda ainutlaatuisia asiakaskokemuksia, asiakkaan kannalta merkityksellisimmät kokemukset muodostuvat usein hyvin arkisista asioista. (Heinonen ym. 2023.) Yrityksen johtamisen ja esihenkilötyön tuleekin lähteä siitä perusajatuksista, että henkilöstöön pitää luottaa, mikäli asiakaskokemusta halutaan parantaa. Henkilöstölle pitää antaa mahdollisuus toimia parhaalla mahdollisella tavalla kaikissa asiakkaan kohtaamisissa. Esihenkilön ei pidä olla tiimensä paras osaaja perusasioissa, pitää kaikkia lankoja käsissään tai antaa aina valmiita ratkaisuja sekä vastauksia henkilöstölle. Johtamiseen liittyvät päätökset tulee tehdä systemaattisesti siten, että niillä parannetaan asiakaskokemusta ja organisaation rakenteiden, työprosessien sekä käytettävissä olevien järjestelmien tulisi tukea tätä. Asiakaskokemuksen parantaminen edellyttää, että se on korkeimmalla prioriteetilla koko henkilöstön keskuudessa yrityksen ylintä johtoa myöden. Johtajien ja esihenkilöiden tulee toimia esimerkkinä henkilöstölle. Johtamisen sekä esihenkilötyön kulmakivenä on se, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää tavoitteet sekä oma roolinsa niihin pääsemisessä. (Fischer ym. 2015.)

Löytänen ym. (2014) mukaan kaksi merkityksellistä syytä asiakaskokemuksen epäonnistumisessa ovat silloissa toimiminen sekä osaoptimointi. Silloja voi syntyä hierarkkisesti, operatiivisesti tai kanavakohtaisesti. Organisaatorakenteen keventäminen, avoin kommunikatio ja uudet toimintatavat auttavat siinä, ettei silloja synny. Mikäli yrityksessä halutaan saada aikaan asiakkaan odotukset ylittäviä palvelukokemuksia, tavoitteet tulee asettaa selkeästi

ja yhteisesti. Osaoptimoinnissa erilliset ja yksittäiset toiminnan osat nähdään tärkeämpänä kuin kokonaisuus.

Dinnen ym. (2017) mukaan globalisaatio, automatisointi ja digitalisaatio muuttavat eksponentiaalisesti työn luonnetta sekä henkilöstön osaamistarpeita. Eteen tulevien muutostarpeiden vauhti ei tulevaisuudessakaan hiljene. Tämä edellyttää yrityksiltä jatkuvaa uudistumista sekä strategista ketteryyttä. Strategiaa, ajattelumalleja ja toimintatapoja on pystyttävä kyseenalaistamaan sekä päivittämään jatkuvasti. Strateginen ajattelu on saatava osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ja henkilöstö osallistumaan aktiivisesti yrityksen arvojen, mission ja vision päivittämiseen. Kaikkia organisaatiossa vallitsevia ajattelu- ja toimintamalleja pitää pystyä arvioimaan kriittisesti sekä päivittämään ketterästi. Yrityksissä tarvitaan strategista ja innovatiivista johtamiskulttuuria sekä uudenlaista yhteistoimintaa. Ympäristön muuttuessa myös yrityksen johtamiskulttuurin on muututtava siten, että haasteisiin pystytään vastaamaan. Ainoastaan strategisen ajattelun ja ketteryyden avulla yritys voi pysyä kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa eikä perinteisellä byrokratialla ole enää sijaa, kun yrityksiä on pystyttävä johtamaan dynaamisesti ja organisaatorakenteiden tulisi olla mahdollisimman matalia, joka tuo joustavuutta sekä ketteryyttä päivittäiseen toimintaan. (Sydänmaanlakka 2014; Tuominen 2018.)

Strategisesti oikein toteutettuna sekä johdettuna koko organisaatio saadaan aktiivisesti mukaan kehitystyöhön koskien kaikkia kohtaamispisteitä, joiden pohjalta muodostuu haluttu asiakaskokemus. Elämme aikakautta, jossa kokonaisvaltainen asiakaskokemus nähdään tärkeimpinä kilpailukeinoina. (Löytänä ym. 2011; Saarijärvi ym. 2020.)

Maailman muuttuessa ympärillä, kilpailukykyisenä voi säilyä ainoastaan innovointityön sekä siinä vaadittavan osaamisen hankkimisella sekä kehittämisellä. Yritysten tulisi löytää oma paikkansa ja toimia parhaalla mahdollisella tavalla, kun ympäristö on jatkuvassa murroksessa. Media-alalla esimerkiksi perinteinen tapa on ollut ajatella, että avaintoiminnot liittyvät sisällön tuottamiseen, markkinointiin, myyntiin ja jakeluun. Alalle on kuitenkin tullut paljon uutta toimintaa uudenlaisen digitaalisen liiketoiminnan sekä sosiaalisen median myötä. Media-alalla eri alustojen ja kanavien määrä on kasvanut, ja perinteisten lehtien kustannustoiminta on muuttunut nopeasti. Perinteisten painettujen sisältöjen sijaan yritysten on kehitettävä monikanavaisten sisältökokonaisuuksien tuottajiksi sekä mediabrändien kehittäjiksi. Digitalisaatio pakottaa yritykset kehittämään kokonaan uusia liiketoimintamalleja ja ansaintalogiikoita. Mediayritysten tuotteet alkavatkin olla tänä päivänä yksittäisten lehtien sijaan laajoja ja monikanavaisia sisältökokonaisuuksia, joita voidaan kutsua mediabrändeiksi. (Malmelin ym. 2015.)

Asiakasymmärrys edellytys menestyvälle liiketoiminnalle. Sen avulla löydetään keinot asiakkaiden tavoittamiseksi ja saadaan samalla parempi ymmärrys siitä, miten asiakkaalle kannattaa viestiä. On tärkeää tuntea omat asiakkaat, heidän motivaattorinsa ja henkilökohtaiset arvot. Yritykset jotka, osaavat hyödyntää asiakasdataa oikein, kasvavat ja tekevät parempia tuloksia markkinoilla. (Kananen 2020.) Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen pitää tuottaa arvoa asiakkaille. Arvo on mahdollista saavuttaa joko parantamalla asiakkaalla käytettävissä olevia toimintoja tai pienentämällä asiakkaan kustannuksia. Toiminnon paranus voi olla esimerkiksi jonkin kokonaan uuden ratkaisun kehittämistä asiakkaalle tai vanhan parantamista. On saavutettava asiakkaan hyväksyntä ja sen kautta saavutettava asema, joissa yritys on kilpailijaansa houkuttelevampi. (Vierula 2021, 66.) Asiakastytyvyyssyyskyselyt ja hiljaiset palautteet ovat hyviä lähtökohtia asioiden syvällisemmälle tutkimiselle sekä pohdinnalle. Asiakkaiden segmentointi auttaa analysoimaan asiakkaiden käyttäytymistä ja pystytään selvittämään mikä tekemisessä on ollut onnistunutta asiakkaan näkökulmasta. (Vierula 2021, 90–91.) Asiakaskokemuksen johtaminen muodostuu strategisesta suunnittelusta ja operatiivisen toteutuksen eri tasoista, joiden suunnitteluun voidaan käyttää useita eri malleja tai menetelmiä. Asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeässä roolissa asiakkuuksien johtamisessa. (Saarijärvi ym. 2020.)

Asiakkaan mahdollisten ongelmien hoitaminen onnistuneesti kuntoon mahdollistaa jopa korkeamman lojaliteetin tason kuin esim. asiakkaiden, joilla ei ole minkäänlaisia ongelmia. Asiakkaat arvostavat aitoa kiitosta, jonka ei tarvitse aina sisältää tarjousta tai etua, kunhan asiakkaalle jää palvelutilanteen hoitamisesta tunne, että häntä mielipiteineen arvostettiin. (Futurelab 2023.)

### **Asiakaskokemuksen kehittäminen**

Digitalisaation edetessä media-alalla ydinjoukko lukijoista ikääntyy ja kohtaa fyysisiä esteitä sekä suorituskyvyn heikkenemistä, jotka tuovat mukanaan täysin uudenlaisia haasteita kulustottumuksiin. Palvelut siirtyvät verkkoon, mutta esimerkiksi näkökyvyn heikkeneminen edellyttää selkeitä näkymiä verkkopalveluihin. Näön heikentyessä isojen painikkeiden, selkeän värimaailman, isojen painikkeiden sekä käytettävyydeltään mahdollisimman yksinkertaisten verkkopalvelujen merkitys kasvaa. (Wallenius 2016.) Digitalisaatio tuo eteen tilanteita, joissa tarvitaan täysin uudenlaisia palveluja. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja yritysten on oltava ketteriä sekä pystyttävä reagoimaan nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Ketterimpiä tapoja kehittää toimintaa ovat nopea kehitystyö, uusien palvelujen pilotointi ja oppiminen. Vanhoista toimintamalleista on pystyttävä päästämään irti ja korvaamaan uusilla, ja digitalisaatio on nähtävä mahdollisuutena. (Ahto ym. 2016.)

Asiakaskokemus syntyy kaikkien tunteiden ja mielikuvien pohjalta, joita kohtaamiset eri kontaktipisteissä asiakkaassa herättävät. Digitalisaation myötä kosketuspisteiden määrä on kasvanut eikä ne ole aina yrityksen omassa hallinnassa esim. somekanavissa käytyjen keskusteluiden myötä. Henkilöstökokemus syntyy yrityksen arvojen ja yrityskulttuurin pohjalta, millaisia tunteita ja mielikuvia ne herättävät työntekijöissä ja millaista vuorovaikutus työntekijän kanssa on. Kilpailu on kovaa ja sitä käydään sekä asiakkaista että työntekijöistä. Yritysten pitää tunnistaa työntekijöissä herätetyt tunteet ja kokemukset, joita yritys henkilöstölle tarjoaa, koska jokainen henkilöstön jäsen vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin rakentaa onnistuneita asiakaskokemuksia ja erottua sillä kilpailijoista. (Korkiakoski 2019.)

MK KSMML asiakaspalvelun toiminnan kehittymisen edellytyksenä on muutos. Asiakastarpeista lähtevät muutokset ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeimpiä. Asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää jatkuvaa muutosta, joka koskee myös välillisesti organisaation kaikkia muitakin toimintoja. Kehittämishankkeessa on tärkeää tunnistaa ja priorisoida ne osa-alueet, joiden muutoksella on eniten merkitystä sujuvamman asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta. Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen edellyttää keskittymistä, sitkeyttä ja vakuuttavuutta, koska muutokset eivät tapahdu hetkessä.

### **Henkilöstökokemuksen suhde asiakaskokemukseen**

Qi ym. (2023) mukaan henkilöstön ja asiakkaan sitoutuminen vaikuttavat toisiinsa. Motivoinut ja sitoutunut henkilöstö etsii innostuneesti asiakkaan tarpeisiin ratkaisuja ja sitoutuminen vaikuttaa suoraan henkilöstön suorituskykyyn. Asiakas puolestaan kokee, että henkilöstö haluaa aidosti auttaa tarpeiden täyttämässä ja välittää asiakkaasta tarpeineen. Kun asiakas kokee itsensä aina tervetulleeksi, on tällä positiivinen vaikutus asiakastyytyvyyteen. Side asiakkaan ja yrityksen välillä tiivistyy, ja asiakas sitoutuu aiempaa paremmin. Yritysten tulisi tarjota henkilöstölle toimintaympäristö, jossa on mahdollista tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia, tarjota käyttöön ajan tasalla oleva teknologia sekä varmistaa, että henkilöstöllä on riittävästi aikaa asiakkaan palvelemiselle. Henkilöstö on merkittävin tekijä asiakkaan ja yrityksen välillä, jonka vuoksi henkilöstön sitoutuminen ja sen myötä syntyvä suorituskyky on erittäin tärkeää yrityksen kilpailukyvyyn säilymisessä.

Asiakaskokemuksella ja henkilöstökokemuksella on selkeä yhteys, koska työntekijöiden motivaatio, sitoutuminen ja viihtyvyys heijastuvat suoraan asiakaspalvelun laatuun ja sitä kautta asiakaskokemukseen. (Korkiakoski 2019.) Asiakaspalvelun tuottavuutta parannettaessa ei koskaan saisi unohtaa henkilöstökokemuksen merkitystä toiminnassa. MK KSMML mittaa henkilöstökokemusta vuosittain toteutettavalla ilmapiiripuntarimittauksella. Mittauksen avulla selvitetään henkilöstön kokemuksia omista voimavaroista, osaamisesta ja

motivaatiosta sekä omasta työstä, työyhteisöstä, esihenkilötyöstä ja johtamisesta. Tulokset käsitellään täysin anonymieinä eikä HR, konsernin johto tai muu henkilöstö tiedä kenenkään vastauksia. Tutkimustulokset käydään läpi kaikilla osastoilla / tiimeissä. Tulosten pohjalta kukin tiimi laatii oman kehittämissuunnitelmansa, johon nostetaan aina 1–3 konkreettista toimenpidettä, joiden avulla voidaan ryhmä voi keskuudessaan vahvistaa omia onnistumisia sekä kehittää tiimin toimintaa. Kehittämistoimenpiteissä on tärkeää keskittyä niihin asioihin, joihin tiimi itse voi keskuudessaan omilla toimenpiteillä vaikuttaa. Purkutilaisuuksissa syntyy aina keskustelua siitä, miten konsernin johto koetaan etäisenä eikä asiakaspalvelun työtehtäviä tunneta riittävän hyvin, jolloin ei myöskään pysytä asettamaan selkeitä odotuksia tai tavoitteita asiakaspalvelutyölle. Teknologian kehittymisen myötä myös työvälineiden ja -tapojen osalta nähdään kehitettävää ja tuotteisiin sekä palveluihin liittyvien prosessien tulisi olla nykyistä selkeämpiä. Asiakaspalvelun henkilöstö kaipaa omaan työhönsä enemmän suunnitelmallisuutta, kun nykyisellään moni asia arjessa hoidetaan impulsiivisesti sitä mukaa, kun niitä eteen tulee. (Keskisuomalainen 2023.)

### 3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeässä roolissa asiakkuuksien johtamisessa. Yritysten olemassaolo perustuu pohjimmiltaan aina siihen, miten hyvin ja kannattavasti nämä pystyvät tuottamaan erinomaisia palvelukokemuksia. On helpompaa kohdata kiristynvä kilpailu ja vaikeatkin ajat, jos yrityksen tärkeimpään pääomaan kuuluu tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat, jotka suosittelevat yritystä myös muille. Asiakastyytyväisyyden yhteydessä pitää kuitenkin muistaa aina myös toiminnan kannattavuus. Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun sekä operatiivisen toteuttamisen tulee olla mahdollisimman hyvässä tasapainossa suhteessa kustannuksiin ja kuluihin. (Saarijärvi ym., 2020.)

Yrityksillä oleva datan määrä kasvaa valtavalla vauhdilla ja kerätty data mahdollistaa yrityksille liiketoiminnan tehostamisen. Hallussa olevan datan avulla voidaan muuttaa markkinoita tai jopa kokonaisia toimialoja ja sen avulla on luotu kokonaan uusia liiketoimintamalleja. Datan kerääminen ei vaadi niin isoja investointeja kuin esimerkiksi järjestelmiin tehdyt investoinnit, ja datan kerääminen koetaan tehokkaaksi kanavaksi sijoitetun pääoman nopeaan sekä tehokkaaseen tuottoon suhteessa myyntiin. Data on pääomaa, jolle ei vielä ole voitu määrittää arvoa. (Lindgren ym. 2019, 81–85.)

Tiedolla johdettaessa, päätösten tulee pohjautua dataan ja yrityksen tulee pyrkiä päätöksenteossa ymmärtämään tilanteeseen vaikuttavaa dataa. Datajohtoiset organisaatiot pystyvät reagoimaan nopeammin ja varmemmin mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Datan tulee kuitenkin olla luotettavaa, jotta siitä on konkreettista hyötyä päätöksenteolle. Tiedolla johtaminen vaatii systemaattista ja pitkäjänteistä kyvykkyyttä soveltaa dataa päätöksenteossa ja

tiedolla johtamisen tulisi ulottua kaikkiin pisteisiin, joissa asiakas kohdataan. Kiinnostavin tiedolla johtamisen hyöty tulee tulevaisuuden ennakoimisesta, kun yritys yrittää mm. ennakoida mihin suuntaan kuluttajien ostokäyttäytyminen tulee muuttumaan. (Teljo 2022.)

Tiedolla johtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa keskiössä liiketoiminnassa. Tiedolla johtaminen on vastuullista ja tulevaisuuden kestävä valinta. Tieto auttaa ihmisiä ja organisaatiota tekemään parempia ja vastuullisia valintoja. Saatavilla oleva tieto tulee lisääntymään, ja tämän myötä yritykset pystyvät tekemään perusteltuja ratkaisuja entistä paremmin. Samalla riskinä voi olla erottuminen joukosta, kun tietoa on niin paljon saatavilla. Tai jopa tietoähky, miten kaiken saatavilla olevan tiedon keskeltä osataan erottaa liiketoiminnan kannalta oikea sekä merkityksellinen data. Tiedon lisääntyessä henkilöstön osaamisen kehittämisen tulee kulkea käsikädessä tämän kanssa, jotta saatavilla olevaa dataa osataan käsitellä oikealla tavalla. Organisaation rakenteen tulee tukea dataohjautuvaa toimintaa ja henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeä osa kestävästä kasvusta. (Nurminen 2020; Haukijärvi 2022.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen muodostaa tärkeän viitekehyksen yrityksen asiakaskokemuksen tavoitteille ja kehittämiselle. Asiakaskokemusta tulee mitata koko asiakaspolun ajan eri kosketuspisteiden kautta, jotta saadaan yksiselitteinen arvo asiakaskokemuksen kokonaisuudesta. Mittaaminen tulisi tehdä yhdellä mittarilla, mutta asiakaspolun eri vaiheet voivat vaatia omia, erillisiä mittareita. (Lemon ym. 2016.) Asiakaskokemusta voidaan mitata suoraan asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden, kuten palvelun kautta tai edellä mainittujen tekijöiden vaikutusten kuten asiakasuskollisuuden, asiakastyytyvyyden ja niiden kautta muodostuvan kannattavuuden kautta. Mittareiden asetannassa on tärkeää osata valita tavoitteisiin soveltuvat mittaamisen välineet, koska asiakaskokemuksen mittaamisella on suora yhteys asiakaskokemuksen johtamiseen. (Saarijärvi ym. 2020.)

Tietotyön ja johtamisen kehittäjän Peter Druckrin lausuma ”*Only what gets measured, gets managed*” kiteyttää sen, miten asiakaskokemuksen johtaminen vaatii aina mittaamista. Ainoastaan oikeanlaisten mittareiden avulla voidaan saada informaatiota todellisista syy-seuraussuhteista eli kausaliiteeteista ja ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä sekä asioinnin herättämiä tunteita. Mittaamisen tulisi olla tasapainotettua, jolloin valittujen mittareiden avulla pystytään tarkastelemaan yrityksen asemaa markkinoilla sekä menestykseen vaikuttavia tekijöitä laajemmin. Lähtötilanteen selvittäminen ja ymmärtäminen ovat välttämätöntä ennen kuin voidaan tehdä laajempia strategisia päätöksiä siitä, miten asiakaskokemusta aletaan yrityksessä kehittää. Asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen sekä johtaminen tulee olla jatkuvaa, joten tämä edellyttää systemaattista mittausta, saadun datan analysointia sekä näiden pohjalta tehtäviä ketteriä kehitystoimenpiteitä yrityksen toimintatavoissa.

Usein yrityksissä mitataan pelkkää asiakastyytyväisyyttä sekä kerätään asiakaspalautetta, mutta nämä molemmat ovat laajoja sekä kankeita toteuttaa, joten asiakastyytyväisyyttä pystytään tutkimaan harvakseltaan. Kehittäminen on tällöin hidasta ja pahimmillaan saadut tulokset eivät johda minkäänlaisiin toimenpiteisiin. (Saarijärvi ym., 2020; Löytänä ym. 2018; Lönnqvist ym. 2006.)

**KPI** (Key Performance Indicators) tarkoittaa kaikkia niitä työkaluja, joiden avulla yrityksessä mitataan suorituskykyä ja jonkin tietyn liiketoiminnallisen tavoitteen tilaa. KPI-mittarit ovat erityisesti yrityksen ylimmän johdon työkaluja, joiden avulla mitataan yrityksen ydinprosesseja ja mahdollistetaan tiedolla johtaminen. Mittareiden avulla saadaan tietoa yrityksen liiketoiminnan tilasta juuri mittaushetkellä ja yrityksen ylin johto voi tehdä tunnuslukuja analysoimalla ylätasoin linjauksia sekä faktatietoon perustuvia päätöksiä. KPI-mittaristo auttaa yrityksen ylintä johtoa strategian toteuttamisessa, mutta suorituskyvyn mittaaminen tulisi saada myös osaksi yrityksen jokapäiväistä toiminnan ohjausta. Mitattavat asiat tulisi johtaa henkilöstölle ymmärrettävään muotoon ja niiden avulla pitäisi pystyä viestimään ymmärrettävästi yrityksen strategia ja tavoitteet sekä tärkeimmät asiat arjessa, joihin jokaisen tulisi panostaa arjessa eniten. Suorituskyvyn mittaaminen KPI-mittareiden avulla ei siis perustu pelkästään taloudellisiin asioihin tai tunnuslukuihin, vaan niiden avulla voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja työilmapiiriä. Pidemmällä tähtäimellä työtyytyväisyys on merkittävässä roolissa yrityksen kannattavuuden ja tuloksen näkökulmasta ja yrityksissä keskitytäänkin aiempaa enemmän henkilöstön viihtyvyyteen sekä hyvinvointiin, joilla on suora vaikutus yrityksen tulokseen ja toimintaan. (Niemelä ym. 2008; Lönnqvist ym. 2003.)

Yksi yleisimmin käytössä olevista asiakaskokemuksen mittareista on **NPS** (Net Promoter Score). NPS on suoraviivainen ja yksinkertainen tapa mitata asiakkaan lojaalisuutta, kun tutkimuskohteena on iso vastaajamäärä. (Lemon ym. 2016.) NPS:n avulla yritys saa tietoa asiakasuskollisuudesta, kun asiakkaalta kysytään yksinkertaisen kysymyksen avulla sitä, miten todennäköisesti hän suosittelisi yritystä. NPS:n heikkoutena on se, että asiakkaan antama arvosana ei kerro syvemmin siitä, mitkä asiat taustalla ovat vaikuttaneet asiakkaan antamaan arvosanaan. Myös asiakkaan subjektiivinen kokemus siitä, ratkesiko asia häntä miellyttävällä tavalla, vaikuttaa annettuun arvosanaan. (Gerdt ym. 2016, 166.) Asiakkaalle esitetään palvelutapahtuman jälkeen kysymys, miten todennäköisesti hän suosittelisi yritystä muille asteikolla 0–10. NPS perustuu suhdelukuun, jossa suosittelijoita verrataan heihin, jotka eivät suosittele kyseistä yritystä tai tämän palveluja. Suhdeluku saadaan, kun suosittelijoiden määrästä vähennetään kriittisten määrä. (Filenius 2015.) NPS sisältää ajatuksen, että asteikolla 0–10 vain 9 ja 10 tulos ovat riittäviä ja kaikki alle 7 tulokset ovat heikkoja. Tämä ajattelu sopii, jos yritys pyrkii aidosti erinomaiseen asiakaskokemukseen. NPS on kuitenkin erittäin huono tyytymättömyyden mittari, kun kaikki 0–6 vastaukset ovat

samanarvoisia ja todellisuudessa kuitenkin vastauksella 0–4 tai 5–6 välillä voi olla suuri ero tyytyväisyydessä tai siinä voi olla tapahtunut suuria muutoksia, jotka eivät kuitenkaan näy NPS-tuloksissa, kun vaihtelu tapahtuu luokan 0–6 sisällä. Tämän vuoksi luokkaa 0–6 pitäisi pystyä seuraamaan tarkemmin sekä tapahtuneita muutoksia taustalla. Vastaavasti ns. passiivisissa asiakkaissa, jotka arvioivat arvosanalla 7–8 on potentiaalia, miten heidät saadaan kääntymään suosittelijoiksi. (Saarijärvi ym. 2020; Tenhunen 2016; Evidens.)

Asiakasviestintä 2016 -tutkimuksessa selvitettiin markkinoijien sekä kuluttajien suhtautumista, käsityksiä ja kokemuksia koskien asiakasvuorovaikutusta ja suosittelua. Useampi tutkimukseen osallistuneista vastaajista kommentoi, että yksistään NPS:n avulla ei asiakaskokemuksesta saada riittävästi kuvaa, vaan se tarvitsee rinnalleen muita mittareita. Näitä ovat esimerkiksi **CSAT** (Customer Satisfaction Score) ja **CES** (Customer Effort Score). CSAT avulla tutkitaan lyhyellä aikavälillä sitä, miten tyytyväinen asiakas on saamaansa palveluun asteikolla 1–5. ja CES mittauksilla puolestaan selvitetään, miten sujuvasti asiakas sai asiansa hoidettua. (Tenhunen 2016.)

Yksittäisen asiakastyytyväisyysmittarin tuoman indeksin seuraaminen ei siis yrityksissä riitä ja esimerkiksi NPS on mittarina enemmän reaktiivinen kuin proaktiivinen, joten keskiarvot voivat hämätä. Asiakaskokemuksen mittaamisessa pitäisi ottaa huomioon aina mitä kysytään, keneltä kysytään, missä kanavassa kysely tehdään ja milloin. Asiakaskokemuksen liittyvät mittarit tulisi aina sitoa yrityksen kannattavuuteen sekä sen parantamiseen ja saatua tietoa tulisi hyödyntää systemaattisesti palveluiden, tuotteiden ja prosessien kehittämisessä. Seuranta tulisi olla reaaliaikaista ja mittareiden perusteella saatu palaute tulisi jakaa yrityksessä mahdollisimman laajasti. Asiakaskokemuksen mittaamisen suunnittelu tulisi aloittaa ostopolun kuvaamisella ei ottaa asiakasnäkökulmaa mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Tämän jälkeen voidaan alkaa valita oikeanlaisia mittareita asiakaskohtaamiseen. Mittareita valitessa on tärkeää muistaa niiden tarkoitus – suositteluhalukkuutta ei kannata kysyä satunnaisesti asioivilta asiakkailta, vaan heidän kohdallansa on järkevämpää kartoittaa esimerkiksi asioinnin helppoutta ja sujuvuutta esim. CES-mittarin avulla. Kun oikeat kontaktipisteet ja niihin sopivat mittarit on valittu, voidaan mittaamista pilotoida ja edetä mahdollisesti käyttöönottovaiheeseen. (Löytänä ym. 2018; Gerdt ym. 2016.)

**Mystery shopping** on laadullinen havainnointiin perustuva tutkimusmenetelmä, jossa ammattitaitoiset, koulutetut testiasiakkaat soittavat, asioivat tai ovat verkkoyhteydessä yritykseen tavallisina palvelua tarvitsevinä asiakkaina. Mystery shoppingissa mittausta suorittava henkilö auditoi myymälää ja myymälähenkilökunnan toimintaa lähtökohtanaan konseptikuvauksiin pohjautuva kriteeristö. Arviointi suoritetaan asteikolla 0 (ei vastannut konseptia), 50 (vastasi osin) ja 100 (vastasi täysin). Menetelmä ei siis mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä,

vaan sitä kuinka hyvin yrityksen määrittelemä palvelukonsepti toteutuu arjen toiminnassa. Tavoitteena on 0 laatupoikkeama eli 100 % suoritus. Mystery shoppingin kirjallinen palaute kustakin käynnistä toimii hyvin koulutusmateriaalina yrityksen henkilökunnalle palvelua kehitettäessä ja konseptin toimeenpanoa varmistettaessa. Call Plus on toinen hyvin samantyyppinen mittari, joka sopii erityisesti asiakaspalvelun tarpeisiin. Sen avulla voidaan mitata asiakaslupausten lunastamista käytännön palvelutilanteissa. Menetelmä perustuu puhelinpalvelussa muodostuneiden aitojen palvelutilanteiden nauhoitteiden arvioimiseen. Tutkimusmenetelmään voidaan hyödyntää myös, kun asiointikanavana on ollut sähköposti tai somekanavat. Arvioitavat asiakastilanteet voidaan purkaa henkilöstölle helposti ymmärrettäviksi osiksi ja tehostaa palautteen antamista sekä tiedon hyödyntämistä kehittämisen tukena. Tutkimuksen tuloksia voidaan eritellä organisaation tarpeiden mukaan yksikön, tiimin tai yksittäisen työntekijän tasolle. Call Plus -tutkimuksen avulla saadaan täsmällistä tietoa tavoitteiden toteutumisesta ja sen avulla voidaan ohjata asiakaspalvelun kehittämistä palvelukanavissa. Samassa yhteydessä organisaatioon syntyy yhteinen käsitteistö ja kieli, kun puhutaan palvelukriteeristöä yhteisesti sovitusta laatuun liittyvistä asioista. (Palvelu Plus.)

Kuluttajaliiketoiminnassa ja asiakaspalvelussa mittaaminen keskittyy yleensä asiakkaan kohtaamiseen. Yrityksen tulee räätälöidä omiin tarpeisiinsa soveltuva kokonaisuus mitattaville asioille ja mittariston tulee tukea liiketoiminnalle sekä asiakaskokemukselle asetettuja strategisia tavoitteita. Mittariston luotettavuus on merkittävässä asemassa, jotta saadun tiedon pohjalta organisaatiossa voidaan tehdä toiminnan kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä. Luotettava tiedonkeruu pohjautuu oikeanlaisiin kysymyksiin oikealle kohderyhmälle oikea-aikaisesti. (Löytänä ym. 2018.)

## 4 KEHITTÄMISHANKE

### 4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia on laaja kokonaisuus, joka ohjaa tutkimusmenetelmien valintaa sekä tutkimuksen toteuttamista ja sen avulla valitaan käytettävät tutkimusmenetelmät. Tutkimusstrategia ohjaa menetelmien käyttöä empiirisellä ja teoreettisella tasolla. Empiirisellä tutkimuksella kerättyä tutkimusaineistoa analysoidaan havainnoimalla ja mittaamalla muodostetaan konkreettisia havaintoja sekä analysoidaan tutkimuskohteena olevaa asiaa tai ilmiötä. Teoreettinen tutkimus on empiirisen vastakohta, jossa lähestymistapana on teoria eli muodostetaan käsitteellisiä malleja, rakenteita ja malleja jo tutkimuskirjallisuuden pohjalta. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus ja laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus eroavat toisistaan lähestymistavan kautta. Määrällisellä tutkimuksella mitataan kerätyn tiedon määrää suhteessa saadussa tutkimusaineistossa tunnistettaviin ilmiöihin ja niiden merkitykseen. Laadullisella tutkimuksella puolestaan mitataan saadun tutkimusaineiston laatua. Näitä kahta eri tutkimusmenetelmää käytetään usein yhdessä täydentämään toisiaan. Laajasta määrällisistä tutkimusaineistoista voidaan muodostaa aihekokonaisuuksia, joita tarkennetaan laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Määrällisiä tutkimusmenetelmiä käytettäessä hypoteesit, teoriat ja johtopäätökset aiemmista tutkimuksista ovat keskeisessä asemassa. (Hirsjärvi ym. 2009; Puusa ym. 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa vastauksia tarkastellaan tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. Vastaajat tulkitsevat kysytyjä asioita parhaalla ymmärryksellään ja tutkimustietoa saadaan todellisesta elämästä, jota myös vastaajan henkilökohtaiset arvot ohjaavat. Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla on mahdollista löytää täysin uusia ja yllättäviä näkökulmia tutkimusaiheeseen. Yleisesti käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi ja haastattelut, joissa tutkimuksen kohteena on tietty ennalta määritelty joukko. Tutkimusaineistot ovat keskusteluiden ja haastatteluiden pohjalta syntyneitä tekstimuotoisia muistiinpanoja, kuvaajia tai kuvia. Laadullisissa tutkimusmenetelmissä saatua tutkimusaineistoa ei tarvitse välttämättä muuttaa numeeriseen muotoon, joskin se tukee analysoinnin tekemistä. Vuorovaikutteisuus luo myös omat ominaispiirteensä esimerkiksi haastatteluille. Laadullisille tutkimusmenetelmille on ominaista suora kontakti tutkittavaan ilmiöön eikä saatu tutkimusaineisto ole suoraan tulkittavissa, vaan sen tulkitseminen vaatii kykyä tunnistaa olennaiset asiat ja poikkeamat. Laadullisessa tutkimuksessa teoria muodostuu tehdyn tutkimuksen jäsentelystä, aiheeseen liittyvistä tieteellisistä aineistoista sekä mahdollisista aiemmista

tutkimuksista aiheen tiimoilta. (Hirsjärvi ym. 2009; Puusa ym. 2020; Jyväskylän yliopisto 2014.)

Tutkimustyössä teorian kerääminen sekä tutkimuksen käytännön toteuttaminen menevät usein ajallisesti limittäin. Tutkimustyön pohjaksi otetaan olemassa oleva teoria, joka voi olla peräisin joko kirjallisuudesta tai erikseen tutkimusta varten muodostettu, jolla saadaan tyydyttävä selitys tutkimuksen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä. Teorian pohjalta määritetään empiiriset mittarit, joiden avulla haluttu tutkimusaineisto saadaan kerättyä ja sen pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten hyvin tulokset tukevat teoriaa. Tutkimusprosessi ei kuitenkaan usein pääty tähän, vaan voi löytyä kokonaan uusia ajatuksia, miten teoriaa voisi hyödyntää vielä paremmin tai sen pohjalta voi muodostua kokonaan uusi teoria. (Tietoarkisto.) Puusan (2020) mukaan tutkimuksen onnistumisen kannalta ei lukumäärällä ole merkitystä, vaan tieteellisyyden kriteerinä on aineiston laatu. Aineiston riittävyys on tutkimuskohtaista ja määrä riippuu siitä, milloin on saatu tutkimuksen kannalta riittävästi tarvittavaa tietoa. (Tietoarkisto; Puusa ym. 2020.)

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

### **Kehittämistutkimus**

Työelämän muutosnopeus on valtaisa ja muutosten keskellä työntekijöiltä edellytetään korkeaa osaamistasoa sekä ymmärrystä siitä, millaisten tekijöiden avulla toimintaa voidaan kehittää ja miten uusia innovaatioita saadaan aikaan. Asiakaslähtöisen ajattelutavan, yhteistyön sekä verkostoitumisen merkitys on korostunut ja kehittämisosaaminen on noussut merkittävään rooliin työelämässä. Muutosten aikaansaaminen vaatii organisaatioilta, johtamismalleilta, työyhteisöltä sekä jokaiselta yksittäiseltä työntekijältä jatkuvan parantamisen periaatteiden noudattamista. (Salonen ym. 2017.)

Kehittämistutkimus ei ole oma, erillinen tutkimusala, vaan se koostuu joukosta erilaisia tutkimusmenetelmiä ja lähestymismenetelmiä. Kehittämistutkimuksen kohdalla puhutaan monimenetelmäisestä tutkimusotteesta tai -strategiasta, jossa hyödynnetään kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä tilanteen sekä tutkittavan kehityskohteen mukaisesti. Kehittämistutkimuksia tehdään organisaatioiden toiminnan ja kehittämistyön pohjaksi esimerkiksi palveluiden, prosessien ja toimintojen kehittämisessä. Tutkimuksellisuus on seikka, mikä muuttaa organisaatioissa toiminnan tutkimukseksi, kun kehitettävä asia tai kokonaisuus dokumentoidaan ja työn pohjana käytetään tieteellisiä menetelmiä, joiden avulla saadaan luotettava dataa sekä uutta tietoa. (Kananen 2012.)

Kehittämistutkimus käynnistyy ongelma-analyysillä, jonka pohjalta löydetään keskeisimmät kehittämiskohteet sekä niihin liittyvät mahdollisuudet ja haasteet. Ongelma-analyysiä ei voi

ohittaa, koska kehittämiskohteiden tulee syntyä aidoista tarpeista. Analyysi voidaan tehdä empiirisesti, teoreettisesti tai molempia tapoja hyödyntäen. Tunnistettujen kehittämistavoitteiden ympärille luodaan alustava kehittämissuunnitelma. Tämä on kuitenkin joustava ja suunnitelma päivittyy tutkimuksen edetessä. Käytännön kehittämistyö koostuu sykleistä, joita voidaan toteuttaa pienemmässä tai suuremmassa mittakaavassa kehittämishankkeen luonteen mukaan. Esimerkiksi strategiatyötä tehdessä kehittämiseen liittyy useita eri kokonaisuuksia ja ajallisesti kestoiltaan erilaisia kehittämiskohteita. Puhutaankin kehittämissykleistä, jotka koostuvat eri kehittämiskohteiden työstämisestä, analysoinnista, raportoinnista, onnistumisen arvioimisesta, jatkokehittämisestä ja uudelleen arvioimisesta. Mahdollisista haasteista muotoutuu uusia tavoitteita, joita työstetään, uudelleen testataan ja kehitetään edelleen vastaamaan paremmin koko kehittämistutkimukselle asetettuja tavoitteita. Kehittämistutkimus etenee siis aina kokeellisten ja teoreettisten vaiheiden kautta. (Pernaa 2013.)

Kehittämistutkimuksen pohjaksi tarvitaan aina teoriaa, johon kehittämisessä tukeudutaan. Kirjallisuuden avulla tutkija osoittaa perehtyneensä tutkimusaiheeseen. Käytettävä teoria-pohja voi muodostua ilmiötä selittävästä filosofiasta, aihepiirin ympärillä aiemmin tehdyistä tutkimuksista sekä erilaisten raporttien hyödyntämisestä. Kehittämistutkimukset ovat yleensä sidottuja tiettyyn substanssiin. Tutkimuksen toteuttamisen tueksi tarvitaan menetelmäkirjallisuutta, jota hyödynnetään ongelmanmäärittelyssä, tiedon keruussa ja saatua tutkimusaineistoa analysoitaessa. Tutkijan tulee lisäksi omassa tutkimuksessaan viitata menetelmäkirjallisuuteen tehdessään omia valintojaan ja valitessaan niistä tutkimusprosessiin parhaiten soveltuvat tutkimusmenetelmät. (Kananen 2012.)

### **Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu erilaisiin malleihin ja teorioihin, joiden avulla selitetään tutkittavaa ilmiötä käytännössä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedetään aina jo ennakkoon, mitä tutkimuskysymyksiä esitetään ja mitä niiden avulla tutkitaan. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu teorioihin ja malleihin, jotka selittävät tutkittavaa ilmiötä. Tutkimusongelma muotoillaan tutkimuskysymyksiksi, joiden avulla saadun tutkimusaineiston pohjalta haetaan vastauksia kysymyksiin ja tulkitaan saatuja vastauksia erilaisten tilastojen sekä numeroiden avulla. Määrällistä tutkimusmenetelmää hyödynnettäessä on tärkeää tuntea tutkimuksen kohderyhmä eli perusjoukko riittävän hyvin. Kohderyhmä tulee valita huolellisesti ja hypoteesit, teoriat sekä johtopäätökset aiemmista tutkimuksista ovat keskeisessä roolissa. (Kananen 2012; Vilka 2021; Puusa ym 2020; Hirsjärvi ym. 2009.)

Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla kuvataan tutkittavaa asiaa numeerisesti sekä taulukoiden, ja verrataan muuttujia toisiinsa sekä muodostetaan kerätyn tutkimusaineiston pohjalta erilaisia tilastollisia analyysejä. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta saatavien tulosten

perusteella voidaan etsiä vastauksia esimerkiksi kysymyksiin mikä, missä, miten paljon ja kuinka usein. (Kananen 2012; Viikka 2021; Puusa ym. 2020; Hirsjärvi ym. 2009.)

Kyselytutkimuksissa kootaan kysely- tai haastattelumenetelmän avulla tietoa suuresta määrästä tutkimuskohteita, jotka on valittu kattavalla satunnaisotannalla. Kehittämishankkeen lähtökohtana oli ymmärtää tiettyjen ominaisuuksien, ilmiöiden ja tapahtumien yleisyyden esiintymistä, niiden jakautumista ja vuorovaikutusta. Strategiatyön lähtökohtana on ymmärtää juuri näitä asioita ja pyrkiä yleistämään tutkimusotoksesta saadut tulokset koko perusjoukkoon. Kyselytutkimus mahdollistaa erilaisia ongelman asettelun vaihtoehtoja ja saatuja tuloksia voidaan hyödyntää erilaisten analyysimenetelmien avulla. Kyselytutkimuksen lähtökohtana on määrällinen tutkimus, mutta käytettyjen tutkimusmenetelmien mukaan saatuja tutkimusaineistoja voidaan analysoida sekä määrällisesti että laadullisesti. (Kananen 2012; Jyväskylän yliopisto 2014.)

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan hyödyntää kehittämistutkimuksessa esimerkiksi kyselylomakkeena kehittämissuorituksen alku- ja loppumittauksissa. Kyselytutkimuksesta käytetään myös nimitystä survey tai lomakekysely. Tutkimuskysymykset liittyvät tutkimusongelmaan ja koostuvat ilmiön muuttujia sekä muuttujien ominaisuuksia käsittelevistä aihepiireistä. (Kananen 2012). Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää MK KSML asiakkaiden kokemuksia asiointista asiakaspalvelussa strategiatyön pohjaksi. Tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui, millaisena asiakas kokee MK KSML asiakaspalvelun lähtötilanteen. Kyselylomakkeella ei kuitenkaan voi olla ainoastaan yksi kysymys, joten se piti laatia niin, että lomakkeen kysymysten avulla saatiin selvitettyä laajemmin asiointikokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Strategiseen johtamiseen, asiakastyytyväisyyteen ja asiakaskokemukseen liittyen on saatavilla paljon teoriaa ja malleja, joita tutkija voi hyödyntää kyselylomaketta laatiessaan. Mikäli tutkimuksen tavoitteena on saada riittävän kattava kokonaiskuva asiakastyytyväisyyden lähtötasosta kehittämistyön pohjaksi, kannattaa kyselylomakkeella käsiteltävät asiat laatia saatavilla olevan teoriakirjallisuuden pohjalta, muotoilla asiat teoriassa esitettyjen aihepiirien mukaisesti kysymyksiksi ja kerätä näiden pohjalta tieto asiakastyytyväisyyden lähtötilanteesta. Asiakaspalvelun strategiatyötä koskevassa tutkimuksessa hyödynnettiin verkkokyselylomakkeena toteutettavaa kyselytutkimusta kehittämissuorituksen lähtötilanteen ja -tason määrittelyssä. Tehdyn laajan kyselyn avulla haluttiin selvittää mahdollisimman laajasti tilaaja-asiakkaiden mielipiteitä sekä niihin vaikuttavuutta asioita, joiden pohjalta strategiatyötä voidaan pilkkoa pienempiin osaprojekteihin asioiden kehittämiseksi. (Kananen 2012.)

## Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla voidaan ymmärtää ja selittää ihmisten toimintaa. Tutkimusmenetelmää voidaan hyödyntää myös silloin, jos halutaan selvittää, millaisia asioita olisi hyvä mitata määrällisessä tutkimuksessa. Ja vastaavasti määrällisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan taustoittaa laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla analysoidaan saadun tiedon laatua ja määrällisen tutkimusmenetelmän avulla kerätyn tutkimusaineiston pohjalta havaittavissa olevia ilmiöitä sekä niiden merkitystä. Laajan määrällisen tutkimusaineiston avulla voidaan tunnistaa aihekokonaisuuksia, joita voidaan selvittää tarkemmin laadullisin tutkimuskeinoin. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä ole tieteellistä hypoteesia, vaan tutkittavasta ilmiöstä yritetään saada tutkimusmenetelmän avulla mahdollisimman paljon selville. Tutkimusaineisto voidaan kerätä esimerkiksi havainnoimalla, haastatteluiden avulla tai suoraan kirjallisuudesta. Analysointi suoritetaan yleensä luokittelun avulla tai kertomalla, mitä tutkimustuloksista saatiin selville sekä opittiin. Laadullisessa tutkimuksessa valintoihin, tulkintoihin sekä johtopäätöksiin vaikuttavat myös tutkijan omat arvot, asenteet sekä käsitykset, joten se on subjektiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla löydetään vastauksia kysymyksiin mitä ja miten. (Vilkkä 2021; Hirsijärvi ym. 2013; Kesler ym. 2014; Jyväskylän yliopisto 2014.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia sekä näiden merkitystä kokonaisvaltaisesti. Laadullisia tutkimusmenetelmiä tarvitaan kehittämistutkimuksen kaikissa vaiheissa, kun arvioidaan kehittämishankkeen lähtötilannetta, määritellään kehittämistä vaativat ongelmakohdat, arvioidaan saatuja tutkimustuloksia sekä niistä johdettuja tavoitteita kehittämistyölle, perehdytään kehitettävään ilmiöön ja laaditaan teoreettista viitekehystä. Laadulliset tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkealla tasolla tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Laadullinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää jotakin tiettyä ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen kolme tärkeintä tiedonkeruumenetelmää ovat havainnointi, teemahaastattelut sekä erilaisten kirjallisten lähteiden hyödyntäminen. Valittu tiedonkeruumenetelmä riippuu tutkittavasta ilmiöstä, sen ominaisuuksista sekä tiedon autenttisuudesta ja tarkkuudesta. (Kananen 2012.)

Havainnointi soveltuu tiedonkeruumenetelmäksi parhaiten niihin tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteena on erilaiset prosessit. Prosessit ovat usein pitkällä aikajänteellä muodostuneita toimintatapoja ja niiden parissa työskentelevien on mahdotonta kuvata tekemistä sanallisesti. Havainnoimalla työskentelyä aidossa tilanteessa sekä luonnollisessa toimintaympäristössä ja asiayhteydessä saadaan usein myös ns. hiljaista tietoa, jota ei muilla tutkimusmenetelmillä olisi saatavilla. Havainnointia voidaan käyttää tutkimusaineiston

keruumenetelmänä joko suorasti, piilohavainnointina tai osallistuvana, mutta tapaa valitessa on syytä huomioida myös eettiset ja juridiset seikat. Tutkimuspäiväkirja on yleinen tapa kerätä havainnoinnissa syntynyttä aineistoa analysoitavaan muotoon. Havainnointi ei etene lineaarisesti, vaan tutkijan tulee tietoa kerätessään analysoida sitä samanaikaisesti, palata välillä edelliseen vaiheeseen ja pohtia tarvitaanko aiheesta lisää tietoa ja millaisista asioista. (Kananen 2012.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelut, joita voidaan toteuttaa joko ryhmä- tai yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelut ovat vuorovaikutteisia tilanteita, jossa tutkijalla on mahdollista ymmärtää kyselemällä tutkimukseen osallistuvilta asian todellinen ydin. Teemahaastatteluissa käydään aktiivisesti keskustelua ennalta tarkoin määritellyistä teemoista ja ne ovat hyödyllisiä esimerkiksi ongelman määrittelyvaiheessa sekä tutkimuksen vaikuttavuuden ja tulosten arvioinnissa. Tutkijan tulee olla ennakkoluoton, joustava ja muuntautumiskykyinen haastattelutilanteissa, koska haastateltavien vastauksissa voi nousta esille yllättäviäkin vastauksia, joihin tutkija ei ole millään muotoa osannut varautua ennakkoon. Teemahaastattelut vaativat usein useamman erillisen haastattelukierroksen, jotta tulosten analysoinnin pohjalta osataan tehdä tarkentavia kysymyksiä sekä kerätä kaikki tutkimuksen kannalta oleellinen tieto haastateltavilta. (Kananen 2012.)

Osallistavien tutkimusmenetelmien käyttö on kannattavaa silloin, kun organisaatiossa halutaan syventää ymmärrystä arjessa kohdattavien asioiden suhteen, ratkoa erinäisiä organisaation sisäisiä haasteita tai muuttaa henkilöstön työskentelytapoja. Henkilöstö saadaan työpajojen avulla mukaan suunnitteluun ja erilaisten ihmisten keskuudesta saatavilla olevaa tietoa yhdistämällä syntyy kokonaan uusia innovaatioita. Luovuus, ideointi, osaaminen ja ongelmanratkaisu ovat aina kehittämisen sekä uusien innovaatioiden lähde. Henkilöstö kohtaa päivittäisessä työssä runsaasti erilaisia tilanteita, jotka poikivat kehitysideoita, mutta kiireen keskellä ne jäävät helposti viemättä eteenpäin ja toteuttamatta. Työpajojen kautta näitä ideoita saadaan tehokkaasti kerättyä ja löydetään arkea helpottavia ratkaisuja käytännön työhön. (Liski 2011.) Fasilitaattorilla on roolissaan mahdollisuus ohjata työpajoja ja saada osallistujat aktiivisesti ideoimaan ratkaistavia asioita luovia ja osallistavia menetelmiä hyödyntäen. (Kantojärvi 2012.) Työntekijöiden mukaan ottamisella kehitystyöhön on merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työpajoissa koko henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua sekä tulla kuulluksi. (Manka 2016.)

### **Aineistonkeruumenetelmien valinta**

Empiirisissä tutkimuksissa käytettäviä tutkimusaineiston hankintamenetelmät ovat aineistonkeruumenetelmiä. Karkealla tasolla tutkimuksen lähestymistavat voidaan jakaa edellä esitetyn mukaisesti määrällisiin eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin

tutkimusmenetelmiin, mutta kumpikaan tutkimusmenetelmä ei ole toistaan poissulkeva, vaan parhaimmillaan nämä kaksi aineistonkeruumenetelmää täydentävät toisiaan samassa tutkimuksessa. Aineiston keruun perusmenetelmiä ovat erilaiset kyselyt, haastattelut, havainnointi ja dokumentit. Määrällisissä tutkimuksissa tietoa pyritään saamaan mahdollisimman laajasti tutkittavasta ilmiöstä. Aiemmin käytettiin postikyselyitä, mutta nykyisin kyselytutkimukset toteutetaan yleisesti erilaisina verkkokyselyinä ja tutkimuslomake voi sisältää monivalinta- ja avoimia kysymyksiä, joiden avulla saadaan kerättyä tietoa useilla eri tasoilla. Monivalintakysymysten vastausten vertailu onnistuu helposti ja vastaavasti avointen kysymysten avulla saadaan syvällisempää tietoa sekä vastaajan henkilökohtaisempia ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsijärvi ym. 2013; Puusa ym. 2020; Jyväskylän yliopisto 2014.)

Haastattelututkimuksia voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna, syvähaastatteluina, teemahaastatteluina tai refleksiivisinä haastatteluina. Ne voivat olla avoimia tai strukturoituja, jolloin kysymykset ovat tarkemmin suunniteltuja ja haastatteluissa noudatetaan tiettyä ennalta suunniteltua kaavaa. Haastatteluiden etuna on, että ne ovat aineistonkeruumenetelmänä avoimempia ja joustavampia kuin kyselyt. Haastatteluissa on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavalle, jonka myötä vastausten tulkinta voi olla helpompaa. Haastattelut vievät kuitenkin enemmän aikaa ja tulosten kokoaminen sekä analysointi on haastavampaa. Tutkimuksen luotettavuus voi myös kärsiä, koska haastattelutilanteissa helposti annetaan sosiaalisesti suotavampia vastauksia. Haastattelututkimukset soveltuvat tilanteisiin, joissa tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän tai tutkimustietoa halutaan kerätä joustavasti sekä vastaajaa mukaillen. Tätä aineistonkeruumenetelmää voidaan käyttää systemaattisesti ulkopuolisen tutkijan toimesta tai osallistuvasti tutkijan itsensä osallistuessa kohderyhmän toimintaan. (Hirsijärvi ym. 2013; Puusa ym. 2020; Jyväskylän yliopisto 2014.)

Havainnointi aineiston keruumenetelmänä tarjoaa reaaliaikaisia tutkimustuloksia, mutta sen käyttö vaatii usein pidemmän aikavälin tutkimustulosten keruulle, jotta häiriötekijöitä esiintyy toimintaympäristössä mahdollisimman vähän ja saatavat tulokset ovat mahdollisimman luotettavia. Havainnoinnin avulla on mahdollista nähdä, käyttäytyykö kohderyhmän jäsenet aidossa toimintaympäristössä siten, kuten he kertovat toimivansa. Tutkijan läsnäolo havainnointoja tekemässä vaikuttaa helposti tutkittavien käytökseen, mutta tämän aineistonkeruumenetelmän avulla saadaan tutkittavasta ilmiöön liittyvästä asiayhteydestä reaaliaikaisia tuloksia. Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa on tarve selvittää kohderyhmän toimintaa näiden aidossa toimintaympäristössä. (Hirsijärvi ym. 2013; Puusa ym. 2020; Jyväskylän yliopisto 2014.)

### 4.3 Kehittämistutkimuksen toteutus

Tieteellinen tutkimus lähtee liikkeelle tutkimusaiheesta- tai teemasta, joka kehittyy ja rajautuu tutkimustyön edetessä tutkimuskysymyksiksi. Jo suunnitteluvaiheessa tulee huomioida myös tutkimuseettiset seikat. Seuraavaksi selvitetään, mitä tutkittavasta aiheesta tiedetään ennalta ja millaisia tutkimuksia on aiemmin tehty. Tämän jälkeen tutustutaan aiheeseen liittyvään teoriaan, tutkimusstrategioihin ja erilaisiin lähestymistapoihin, joista valitaan sopivimmat menetelmät. Sen jälkeen muotoillaan tutkimuskysymykset, mitä asioita halutaan selvittää ja millaisiin kysymyksiin halutaan vastauksia. Tämän jälkeen alkaa tutkimusaineiston keruu, jota voidaan tehdä useammilla eri tutkimusmenetelmillä. (Opinkirjo.)

Tutkimusaineiston keruuta seuraa analysointivaihe, jossa käsitellään ja työstetään saatua tutkimusaineistoa. Tavoitteena on saada tietoa, jolla voidaan vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineistoa tulee tarkastella ja verrata teoriataustaan, jolloin voidaan muodostaa johtopäätöksiä. Tarkastelun tulee olla kriittistä ja mahdolliset virheet pitää tunnistaa, joilla on vaikutusta johtopäätösten uskottavuuteen. Tutkimusprosessi päättyy raportointivaiheeseen, jossa kootaan yhteen tutkimustyön keskeiset vaiheet, esitellään keskeiset tutkimustulokset ja niiden pohjalta muodostetut johtopäätökset. Tutkimusraporttiin kootaan tutkimusprosessin vaiheet, keskeiset tutkimustulokset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset siten, että tutkimus pystytään toistamaan raportin perusteella. Vaikka raportti on tutkimuksen lopputulema, tulee sitä kirjoittaa koko ajan tutkimustyön edetessä. (Opinkirjo.)

Strategiatyön lähtökohtana on ilmiöiden, ominaisuuksien sekä tapahtumien yleisyyden, esiintymisen, vuorovaikutuksen tai jakautumisen selvittäminen, jossa saadut tutkimustulokset pyritään yleistämään otoksesta koko perusjoukkoon. Kyselytutkimuksessa lähtökohta on aina määrällisessä tutkimuksessa, mutta käytetyiden tutkimusmenetelmien mukaan kyselystä saatuja aineistoja voidaan analysoida laadullisesti ja määrällisesti. (Jyväskylän Yliopisto 2014.). MK KSML kehittämishankkeen tutkimusosuuden aineistonkeruumenetelminä käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Tämä kehittämishanke on rajattu koskemaan strategiatyön määrittelyvaihetta ja siihen kuuluvan tutkimusaineiston keruu tehtiin vaiheittain.

Ensimmäisenä kehittämishankkeen pohjaksi toteutettiin laaja **kyselytutkimus** yhtiön ti-laaja-asiakkaille. Sähköinen kysely soveltui tutkimustavaksi, koska kyseessä on valtakunnallinen mediakonserni ja tutkimuksen kohteena olevat asiakkaat ovat sijoittuneet asuinpaikkansa puolesta maantieteellisesti hyvin laajalti ympäri Suomea. Laadullisen tutkimusmenetelmän piirteitä tutkimukseen saatiin kyselylomakkeen avointen kysymysten avulla. Kutsu osallistumisesta kyselyyn lähetettiin massasähköpostina. (Vilkkä 2015.)

Kyselytutkimuksen lisäksi henkilöstölle järjestettiin **työpajoja**, joissa hyödynnettiin kvalitatiivisia ryhmähaastattelun menetelmiä. Ideat, luovuus, ongelmanratkaisu ja osaaminen ovat kaiken innovoinnin lähde. Uusia käytännön työhön liittyviä innovaatioita syntyy usein yhdistämällä asiaa tuntevien ja perustyötä tekevien henkilöiden ammattitaitoa, tietoa ja osaamista. Arjessa syntyy paljon erilaisia ajatuksia ja ideoita, mutta ne jäävät helposti kiireen keskellä toteuttamatta tai sanomatta edes ääneen. Työyhteisön yhteistyöllä, esimerkiksi erilaisissa työpajoissa ideoista saadaan helpommin toimivia käytännön ratkaisuja, jotka edistävät työntekoa ja vaikuttavat osaltaan asiakaskokemuksen. (Liski 2011.) Myös Tuominen ym. (2015) korostavat, että toiminnan kehittäminen on ihmisten ajattelutapojen ja toiminnan muuttamista, jota ei voi ulkoistaa tai käsitellä erillisenä henkilöistä, joita muutos arjessa koskettaa. Asiakasrajapinnassa on paljon tietoa, joten henkilöstön rooli palvelun kehittämisessä on merkittävä ja saatavilla olevan tiedon hyödyntäminen on edellytys toiminnan kehittämisen onnistumiselle. Kyselytutkimuksen teemat toimivat myös työpajojen aiheina ja ohjasivat ryhmähaastatteluiden sekä annettujen pienryhmätehtävien etenemistä.

Kehittämishankkeen määrittelyvaiheen tiedonkeruussa hyödynnettiin myös **yksilöhaastatteluja** ja **henkilöstökokemuksen ilmapiirimittauksen** tutkimustuloksia. Nämä menetelmät auttoivat ymmärtämään tutkimuskohteena ollutta asiaa mahdollisimman laajasti, monipuolisesti ja tarkasti. Yksilöhaastatteluiden avulla voitiin selvittää tarkemmin esimerkiksi työpajoissa henkilöstön keskuudessa nousseita asioita ja teemoja tarkemmin. Vuosittain toteutettavan ilmapiirimittauksen tulokset puolestaan auttoivat ymmärtämään asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välistä suhdetta. Tuloksista käy ilmi henkilöstön kokemuksia konsernin johtamisesta, esihenkilötyöstä, motivaatiosta, omasta työstä ja siinä tarvittavasta osaamisesta sekä työyhteisön toiminnasta. Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla halutaan selvittää sitä, miten tutkimuksen kohteena olevat ihmiset kokevat tutkitavan asian. Puhutaan fenomenologiasta, jossa ollaan kiinnostuneita henkilöiden ajatuksista, kokemuksista ja merkityksistä asian suhteen. (Puusa ym. 2020.)

### **Kyselytutkimuksen toteutus**

Kyselytutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin aiheeseen liittyvän kirjallisuuden sekä aiemmin yleisemmällä tasolla MK KSML tekemien asiakastytyväisyysmittausten pohjalta, ja tämän perusteella laadittiin tutkimuksen kyselyrunko. Tehdyn kyselytutkimuksen avulla haluttiin saada muodostettua kokonaiskuva kohdeyrityksen asiakaspalveluun liittyvän kehittämishankkeen lähtötilanteesta sekä strategiatyössä huomioitavista kriittisistä pisteistä. Kyselytutkimuksen avulla haluttiin ymmärtää syvemmin asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia asiakaspalvelun lähtötasosta.

Kyselytutkimus toteutettiin MK KSML tilaaja-asiakkaille 13.6.- 26.6.2022 välisenä aikana. Tutkimusotanta tehtiin kiintiöidyllä satunnaisotannalla Mediatalo Keski-suomalaisen tilaaja-rekisteristä. Kohderyhmälle lähetettiin sähköpostitse kutsu osallistua tutkimukseen. Vastauksen riittävän määrän varmistamiseksi kyselyyn osallistumisesta lähetettiin kaksi erillistä muistutusviestiä. Kutsuja lähetettiin 19 367 kpl ja määräaikaan mennessä saatiin yhteensä 2 812 hyväksytysti täytettyä vastausta. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui näin ollen 14,5 %, mikä ylitti alun perin asetetun 10 % tavoitteen.

Tutkimuslomake (Liite 1) sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kyselylomake käsitti 22 kpl asiakaspalveluun sekä asiointiin liittyvää kysymystä. Lisäksi lomakkeen lopussa oli 4 kpl vastaajan taustatietoja koskevaa kysymystä (sukupuoli, ikä, uutisten lukutapa ja käyttötiheys), joihin vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta joista saatuja vastauksia voitiin hyödyntää tutkimustulosten tilastollisessa luokittelussa. Kysymys 27 koski asiakkaan yhteystietoja ja sen avulla haluttiin puhtaasti motivoida asiakkaita vastaamaan mahdollisuudella osallistua arvontaan. Kaikkien yhteystietonsa täyttäneiden vastaajien kesken arvottiin 5 kpl kolmen kuukauden mittaista lehtitilautusta, jonka voittanut asiakas sai vapaasti valita MK KSML lehtivalikoimasta tai vaihtoehtoisesti käyttää tilausjakson hyvityksenä omaan voimassa olevaan tilaukseensa. Arvontaan osallistuminen oli vapaaehtoista.

Tutkimuksen alussa selvitettiin kysymysten 1–7 avulla sitä, mitkä asiointikanavat koetaan mieluisimpina, mitä asioita hoidetaan itsenäisesti verkkopalvelussa ja millaisissa asioissa halutaan henkilökohtaisempaa palvelua joko puhelimitse tai paikan päällä asioiden, vaikuttavatko asiointiaiheet asiakkaan valitsemaan palvelukanavaan, MK KSML monikanavaisuuden tunnettuutta, ja millaisia odotuksia asiakkaalla on hyvälle asiakaspalvelulle. Kysymykset 8–10 käsittelivät sitä, oliko asiakas ollut yhteyksissä viimeisen vuoden aikana MK KSML asiakaspalveluun. Kysymyksen 9 avulla haluttiin selvittää sitä, oliko asiakkaalla ollut viimeisen vuoden aikana tilanteita, joiden hoitamiseen asiakaspalvelun apua tarvittiin. Mikäli asiakas vastasi myöntävästi kysymykseen 9, mutta ei ollut kuitenkaan asioinut asiakaspalvelussa selvitettiin avoimen kysymyksen 10 avulla tarkemmin sitä, miksi asiakas ei avuntarpeesta huolimatta ollut kuitenkaan ollut yhteyksissä asiakaspalveluun minkään palvelukanavan kautta. Mikäli vastaajalla oli asiointikokemuksia viimeisen vuoden ajalta, hänelle esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä kohdeyrityksen yhteystietojen sekä asiointikanavien löydettävyydestä, asiointiaiheesta, asioinnin sujuvuudesta ja helppoudesta, asian hoitumisesta kuntoon sekä palvelukokemuksesta, millainen kohdeyrityksen asiakaspalvelusta jäi. Vastaajalta selvitettiin myös sitä, olisiko asia olisi voitu hoitaa hänen mielestensä jollakin tapaa paremmin. Kysymykset 18–22 esitettiin jälleen kaikille vastaajille riippumatta vuoden aikana tapahtuneista asioinneista ja näiden kysymysten avulla kartoitettiin yleisesti asiakkaan asiointikokemuksia muiden vastaavanlaisten yritysten asiakaspalveluissa sekä

vertailua kokemuksista palvelun laadussa. Kyselytutkimuksen lopuksi selvitettiin vielä avoimin kysymyksin vastaajien toiveita, kehitysehdotuksia odotuksia MK KSML asiakaspalvelulle maailman muuttuessa ympärillä sekä digitalisaation edetessä.

### **Työpajojen toteutus**

Asiakaspalvelu tuottaa loppuasiakkaille tarjottavan palvelun, joten henkilöstön merkitys korostui, kun asiakaskokemusta haluttiin alkaa kehittää ja luoda MK KSML asiakaspalvelulle vuoteen 2024 tähtäävä strategia. Asiakaspalvelun henkilöstön mukaan ottaminen jo strategiatyön määrittelyvaiheessa nähtiin edellytyksenä sille, että asiakaskokemusta voidaan parantaa. Loppuasiakkaille suunnatun kyselytutkimuksen lisäksi oli välttämättömänä järjestää henkilöstölle omia työpajoja, joiden pohjalta voitiin tunnistaa sekä määritellä strategiatyön keskeisimpiä kehittämiskohteita arjessa henkilöstön näkökulmasta.

Asiakaspalvelun henkilöstölle suunnattujen työpajojen teemat rakentuivat samoihin aihepiireihin sekä ilmiöihin, joita loppuasiakkaille toteutetussa kyselytutkimuksessa käsiteltiin. Asiakaspalveluhenkilöstö jaettiin mahdollisimman heterogeenisesti viiteen ryhmään siten, että jokaisessa ryhmässä oli edustus kaikista viidestä eri alueyhtiöstä. Ryhmille nimettiin vetäjä, joka vastasi fasilitaattorin läpikäymän ohjeistuksen mukaisesti oman ryhmän työpajan käytännön organisoinnista ja dokumentoinnista ryhmässä syntyneistä ajatuksista sekä ideoista. Työpajat järjestettiin porrastetusti 14.6.-16.6.2022 välisenä aikana. Kaikissa ryhmissä oli 11 jäsentä sisältäen sille nimetyn vetäjän. Muutama asiakaspalvelun henkilö jäi lomalle työpajojen aikana, mutta heille tarjottiin mahdollisuus pohtia omia ajatuksiaan sekä mielipiteitään ennakkotehtävän mukaisesti ja toimittaa omat vastauksensa nimetylle ryhmän vetäjälle. Nämä vastaukset otettiin huomioon ryhmän koostetta tehdessä ja kaikki ryhmät palauttivat oman ryhmän tuotoksen sovitusti 30.6.2022 mennessä.

Kyselytutkimuksessa käsiteltyjen teemojen pohjalta pienryhmille luotiin oma ennakkotehtävä keskustelun ja ideoinnin pohjaksi (Liite 2). Työpajoissa haluttiin selvittää asiakaspalveluhenkilöstön näkemyksiä siitä, miten asiakaspalvelutyö tulee muuttumaan lähivuosina, miten loppuasiakkaita pystytään tukemaan nykyistä paremmin digitalisoitumisessa, mitkä ovat nykyarjen haasteet strategisiin tavoitteisiin pääsemisessä, miten asiakaspalveluhenkilöstön tulee itse muuttua ja millaisia osaamisvaatimuksia tämä asettaa asiakastarpeisiin vastaamiselle sekä tavoitteisiin pääsemiselle. Asiakaspalveluhenkilöstön lisäksi vastaavia teemoja selvitettiin työpajoissa myös Asiakaspalvelu 2024 -strategiatyöryhmältä sekä tärkeimmiltä sidosryhmiltä kuten kuluttajamyynti ja digiyksikkö (DMS). Kaikki työpajat toteutettiin Teams-yhteyksin, koska osallistujat olivat ympäri Suomea. Työpajojen tavoitteena oli laadullisten osallistavien menetelmien avulla ymmärtää arjen haasteita laajemmin ja laajentaa strategiatyön pohjaksi tarvittavaa ymmärrystä. Työpajoissa syntyneet aineistot

analysoitiin laadullisten tutkimusmenetelmien avulla ja liitettiin kyselytutkimuksen tutkimusaineistoon. Myös työpajoissa syntynyt lisäaineistot purettiin aihepiireittäin Mediatalo Keski-suomalaisen kuluttajamyynnille, digikehitykselle (DMS), tukitiimille ja asiakaspalvelulle erilisissä Teams-purkutilaisuuksissa strategian määrittelyn edetessä.

Näillä kehittämishankkeen pohjaksi valituilla tutkimusmenetelmillä kertyi runsaasti tutkimusaineistoa ja dataa, joista muodostettiin erilaisia raportteja tulosten tarkemman analysoinnin pohjaksi. Analysoimalla tutkimustuloksia pystyttiin tunnistamaan keskeisimmät kehittämishankkeeseen liittyviä teemat ja priorisoimaan niiden tärkeys sekä kiireellisyys strategiatyön kannalta.

#### 4.4 Kehittämistutkimuksen tulosten analysointi ja raportointi

##### **Kyselytutkimuksen tulokset**

Kehittämishankkeeseen liittyvän kyselytutkimuksen tuloksista muodostettiin Power Point -muotoinen tutkimusraportti, johon koottiin tutkimuskysymyksiin liittyvät kuvaajat. Tutkimusaineistoon lisättiin myös kooste avointen kysymysten kautta saaduista vastauksista. Avointen kysymysten vastauksia sekä vastaajien kommentteja kertyi niin runsaasti, että tämän kehittämishankkeen tutkimusraporttiin nostettiin yleisimmin toistuvia sekä tärkeimpiä strategiatyössä huomioitavia esimerkkejä. Vastaajien autenttiset kommentit on lisätty tutkimusraportin liitteeksi kokonaisuudessaan. Vastaukset ristiintaulukoitiin tilausjärjestelmistä tuotujen taustatietojen (vastaajan asuinpaikka, tilattu tuotepaketti ja alueyhtiö, jonka asiakaspalveluun vastaaja on ollut yhteyksissä) sekä vastaajilta kyselyssä kartoitettujen taustatietojen (sukupuoli, ikä, lukutottumukset ja uutisten seuraamistiheys) kanssa. Tämän taustadatan avulla saatiin runsaasti lisätietoa myös vahvuuksista, yhtenäisyyksistä ja eroista eri alueyhtiöiden välillä, joita voitiin analysoida asiakaspalelun lähtötason tilannetta ymmärtäessä sekä päivittäisen toiminnan kehittämiseen tähtäävissä toimenpiteiden määrittämisessä. Kyselytutkimuksen pohjalta saatua erittäin laajaa tutkimusaineistoa voidaan hyödyntää laajalti kehittämishankkeen eri vaiheissa esimerkiksi tunnistamalla mahdollisia eroja ja kehittämistarpeita palvelukokemuksessa tai henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Tässä kehittämishankkeessa tutkimustuloksia käsitellään konsernitasonisesti.

Tutkimustulosten läpikäyminen tapahtui vaiheittain useammassa eri tilaisuudessa eri kohderyhmien kanssa. Ensimmäisenä tulokset käytiin perusteellisesti läpi 5.8.2023 järjestetyssä tulospresentaatiossa, johon osallistui tutkimuksen tekniseen toteutukseen osallistuneen Tietoykkönen Oy:n kanssa. Tässä tilaisuudessa läpikäytiin saatu materiaali kokonaisuudessaan, keskeisimmät havainnot tuloksista sekä ohjeet, miten eri raportteja tulee lukea. Tämän jälkeen järjestettiin henkilöstölle useita eri tulosten purkutilaisuuksia 10.8.2023

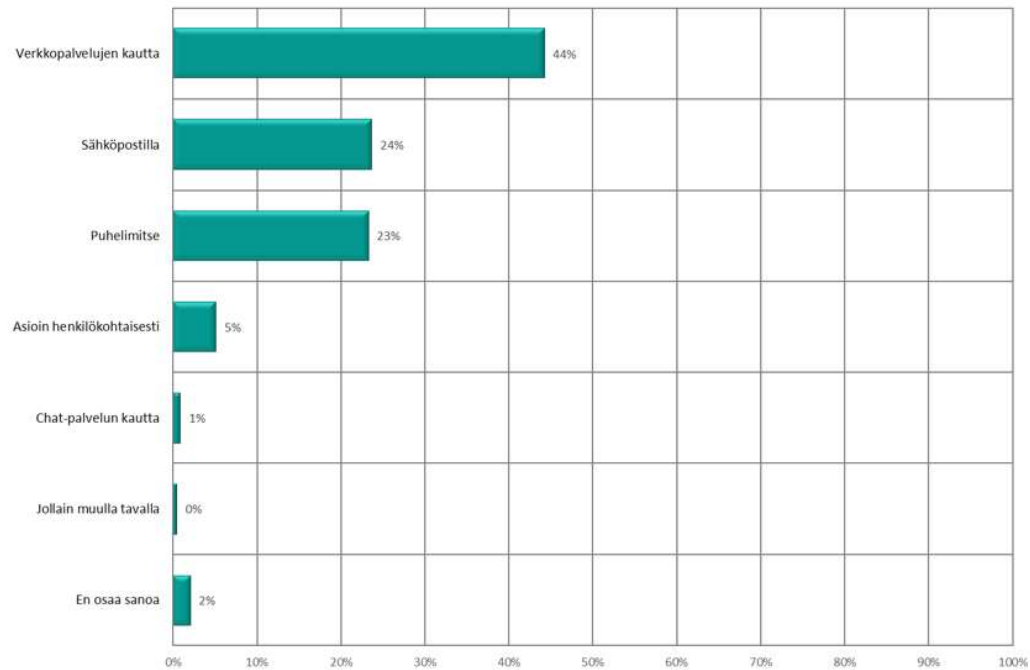
alkaen. Näihin purkutilaisuuksiin osallistuivat jo aiemmin työpajoihin osallistuneet: asiakaspalveluhenkilöstö, Asiakaspalvelu 2024 -projektiryhmä, kuluttajamyynnin johtajat ja eri alueyhtiöiden asiakaspalvelupäälliköt. Lisäksi tutkimusaineiston pohjalta laadittiin myös tiivistelmä keskeisimmistä havainnoista sekä tunnistetuista kehittämistarpeista, joita esiteltiin Teams-yhteyksin tärkeimmille sidosryhmille: kuluttajamyynä ja -markkinointi, asiakasvies-tintä, tukitiimi ja digikehityksen DMS-tiimi. Tutkimustulokset esiteltiin myös konsernissa vii-koittain järjestettävän dataklinikan yhtenä teemana. Dataklinikan kautta tietoisuutta tunnis-tetuista strategisista haasteista saatiin jaettua mm. sisällöntuotannolle ja konsernin IT:lle, jotka oli rajattu tämän kehittämishankkeen ja tutkimuksen ulkopuolelle, mutta joiden päivit-täinen tekeminen vaikuttaa välillisesti asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Kehittämishankkeeseen liittyvästä tutkimuksesta sekä sen keskeisimmistä tuloksista tehtiin verkkoartikkeli, joka julkaistiin konsernin intranetissä. Lisäksi MK KSML henkilöstölehti Ras-teri teki jutun asiakaspalvelun strategiatyöstä, jossa viitattiin myös kehittämishankkeeseen. Koska kyseessä on valtakunnallinen konserni, tulosten läpikäymisessä oli hyödynnettävä hybridimallia ja tilaisuudet tallennettiin, jotta itse tilaisuuteen osallistumaan estyneillä oli mahdollisuus saada tieto tutkimustuloksista tasapuolisesti ja -laatuisesti.

Kehittämishankkeen pohjaksi tehdyn kyselytutkimuksen aineisto teemoitettiin jo kyselylo-maketta laadittaessa eri aihealueisiin, jotka muodostivat kyselylomakkeella omat kokonai-suutensa. Eri aihealueiden avulla tulosten analysointi oli sujuvampaa ja vastaukset saatiin koottua selkeiksi kokonaisuuksiksi. Aihealueittain koottujen vastausten pohjalta saatiin lisää ymmärrystä asiakaspalvelun lähtötilanteeseen ja tunnistettiin keskeisimmät strategiatyössä huomioitavat kehittämiskohteet, joiden avulla asiakaspalvelun olisi mahdollista tarjota vielä nykyistä parempia asiakaskokemuksia.

Tutkimuksen aluksi selvitettiin sitä, mitä on mieluisin asiointikanava hoidettaessa omia ti-laukseen tai ilmoitukseen liittyviä asioita. Peräti 44 % vastaajista kertoi haluavansa hoitaa tilauksiin ja ilmoituksiin liittyvät asiansa mieluiten verkkopalveluiden avulla Seuraavaksi suosituin asiointikanava oli vastaajien mukaan sähköposti 24 % ja kolmantena palveluka-navana nousi esiin puhelinasiakaspalvelu 23 % osuudella vastaajista (Kuvio 4).

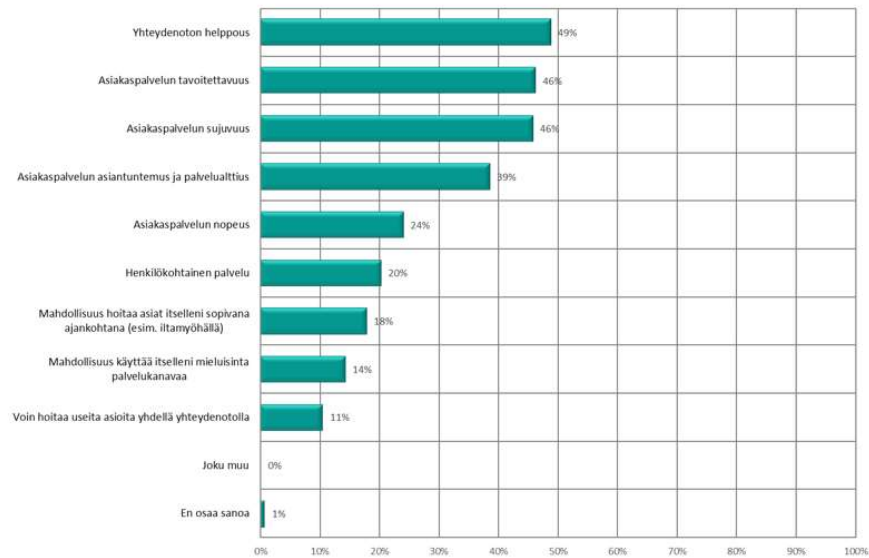
## Miten mieluiten hoidat tilaukseen ja ilmoituksiin liittyviä asioita?



Kuvio 4. Mieluisimmat asiointikanavat.

Tämän kysymyksen avulla vastaajilta haluttiin selvittää sitä, mitkä seikat koetaan tärkeimpinä tilanteessa, kun asiakkailta on tarve asioida asiakaspalvelussa. Kysymyksessä vastaajaa pyydettiin valitsemaan itselleen kolme tärkeintä vaihtoehtoa. Lähes puolet (49 %) vastaajista koki tärkeimpänä yhteydenoton helppouden. Seuraavaksi tärkeimpinä seikkoina koettiin vastausten perusteella asiakaspalvelun tavoitettavuus sekä asiointin sujuvuus, joita molempia arvotti 46 % vastaajista. Neljänneksi merkityksellisimpinä seikkoina vastauksista nousi vielä esille asiakaspalveluhenkilöstön asiantuntemus sekä palvelualttius, joita molempia piti tärkeänä 39 % vastaajista. (Kuvio 5).

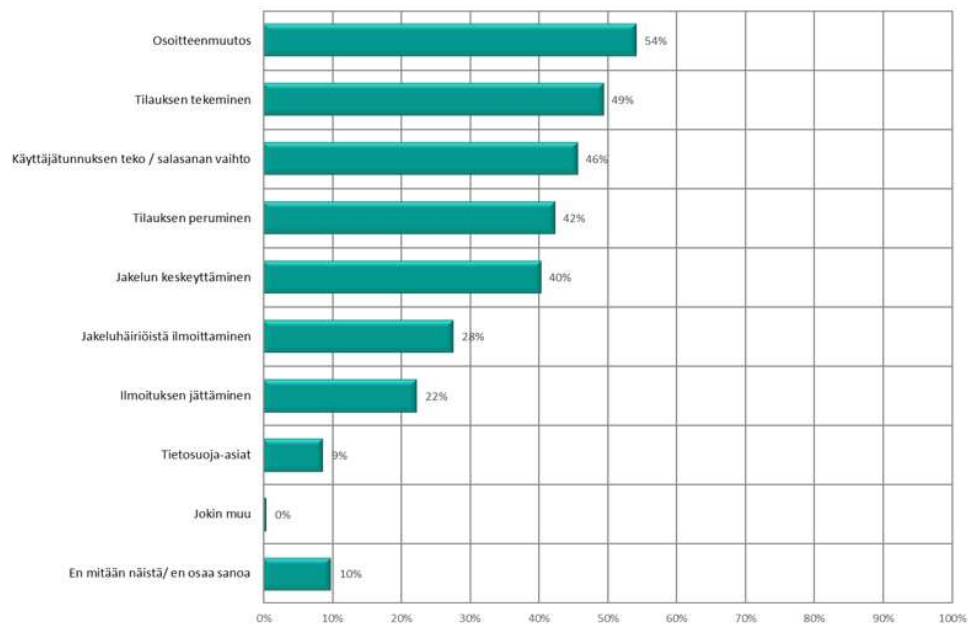
## Mitkä asiat ovat sinulle henkilökohtaisesti tärkeimpiä asiakaspalvelussa?



Kuvio 5. Tärkeimmät asiat asiakaspalvelussa asioidessa.

Asiakailta haluttiin avulla selvittää, millaisia asioita nämä hoitavat mieluiten verkkopalveluissa. Kyseessä oli monivalintakysymys, jossa vastaaja saattoi valita useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon. Vastauksista nousi esille yksinkertaiset asiointiaiheet kuten osoitteenmuutokset (54 %), tilausten tekeminen (49 %), digipalveluihin liittyvät tunnusasiat (46 %) sekä tilauksen peruminen (42 %). Nämä vastaajat kokivat aiheina, joita hoidetaan mieluiten verkkopalveluissa juuri itselle sopivana ajankohtana (Kuvio 6).

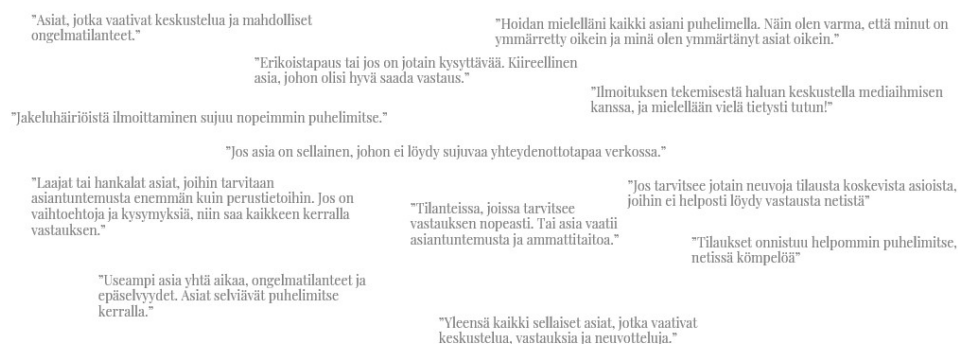
## Minkälaiset asiat hoidat mieluiten itsenäisesti verkossa?



Kuvio 6. Itsenäisesti verkossa hoidettavat asiat.

Verkkoasiointia koskevan kysymyksen tarkennettiin avoimilla kysymyksillä myös sitä, millaisia asioita puolestaan vastaajat hoitavat mieluiten puhelinpalvelussa tai asioimalla paikan päällä asiakaspalvelupisteissä. Puhelimitse mieluiten hoidettavien asioiden joukossa nousi vastauksissa esiin ilmoituksiin ja tilauksiin liittyvät asiat (tilaaminen/peruminen/muutokset/keskeytykset), jakeluhäiriöt ja ne tilanteet, joissa asiakas tarvitsee joko vastauksen heti tai monimutkaiset asiat ja ongelmatilanteet, joita asiakas ei koe pystyvänsä tai onnistuvansa hoitamaan verkossa (Kuvio 7).

### Onko jotain sellaisia asioita, jotka mieluiten hoidat puhelimitse?



Kuvio 7. Kyselytutkimuksen avoimet vastaukset puhelimitse hoidettavista asioista.

Henkilökohtainen palvelu asiakaspalvelupisteessä paikan päällä ei tutkimustulosten perusteella ole valtaosalle vastaajia enää merkityksellistä. Henkilökohtaisen asioinnin tarve nousi ainoastaan ilmoitusten – erityisesti kuolinilmoitusten suunnittelussa sekä jättämisessä, jossa tarvitaan asiakaspalveluhenkilöstön ammattitaitoa opastaa parhaan mahdollisen ratkaisun löytämisessä (Kuvio 8).

## Entä onko jotain sellaisia asioita, jotka mieluiten hoidat asioimalla henkilökohtaisesti?

"Ehkä ilmoituksen jättäminen, jotta varmistuu, että siitä tulee varmasti oikeanlainen."	"Ehkä läheisen kuolinilmoituksen suunnittelu"
"Erittäin harvoin tarvetta."	"Ei tule sellaista mieleen. Netissä tai puhelimesta hoituu asiat."
"Ilmoituksen jättäminen, se vaatii usein neuvottelua, suunnittelua ja parhaimman tuloksen hakua."	"Ei ole, puhelinyhteys riittää, jos haluan henkilökohtaista palvelua." "Esim. läheisten kuolinilmoitusten suunnittelu, laatiminen ja tilausten jättäminen on esimerkki sellaisesta palvelusta, johon henkilökohtaisen palvelun saaminen tuntui jopa välttämättömältä."
"Minusta puhelimitse asioiden hoitaminen on riittävän henkilökohtaista niin kauan kun toisessa päässä on oikea ihminen, robottien kanssa en keskustele"	"Jos olisi kyse esim. kuolinilmoituksesta, kävisin mieluiten tuomassa sen henkilökohtaisesti." "Toki mieluiten hoitaisin asiat henkilökohtaisesti! Valitettavasti kaikki asiat joudutaan nykyään hoitamaan verkossa, jotkut on mahdollista hoitaa puhelimitse. Huono asia, että henkilökohtainen asiointi ajetaan alas."
	"Yhteys joissakin asioissa on ollut haastavaa, kuten muistokirjoituksen jättäminen oli hankalaa. Kuinka pitkä voi olla ja maksullisuus oli hankala selvittää."

Kuvio 8. Kyselytutkimuksen avoimet vastaukset henkilökohtaisesta asioinnista.

Asiakkailta haluttiin selvittää avoimen kysymyksen avulla odotuksia hyvälle asiakaspalvelulle. Vastaajien mukaan hyvän asiakaspalvelun odotetaan olevan muun muassa nopeaa, asiantuntevaa, kohteliasta ja ystävällistä. Asiakasta tulee kuunnella ja asiakaspalveluhenkilön toivotaan olevan palvelualtis. Vaikka verkkoasiointikanavat ovat kasvussa, asiakaspalvelun osalta halutaan, että verkkopalveluidenkin taustalta löytyy elävä ihminen eikä esimerkiksi pelkkä robotti. Asiakaspalvelukanavien tulisi olla selkeitä, helposti tavoitettavia ilman jonotusta sekä helppokäyttöisiä (Kuvio 9).

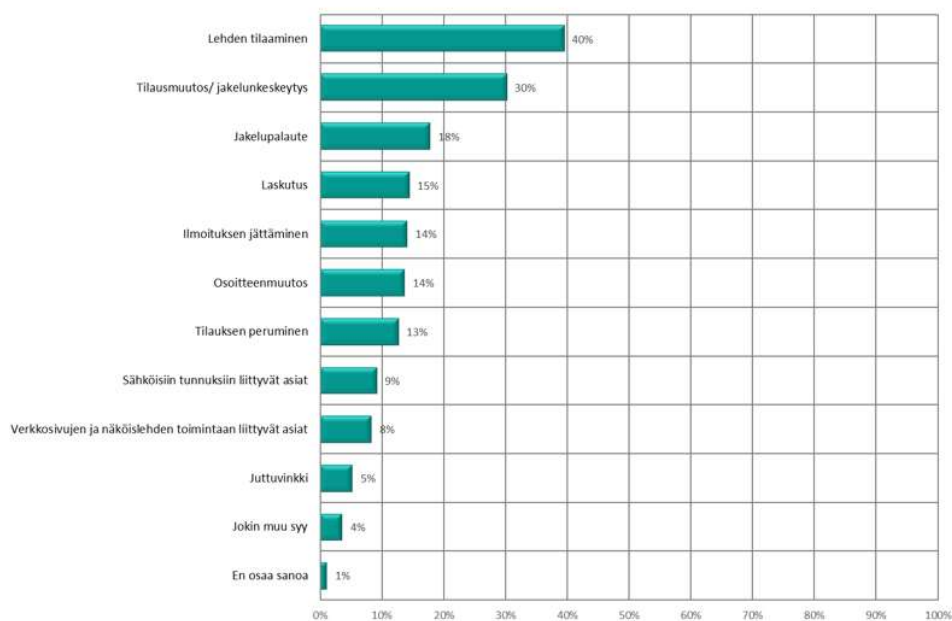
## Mitä yleisesti ottaen odotat hyvältä asiakaspalvelulta?

"Ammattitaitoa, helppoa yhteydenottoa ja hyvää palvelua!"	"Ammattitaitoa, nopeutta. "Valitettavasti kaikki virkailijamme ovat varattuina" -viesti ärsyttää ja antaa mielikuvan, että tekijöitä on liian vähän."
"Asiakaspalvelijasta näkyvää halua auttaa. Kaikkea ei aina tarvitse heti tietää, mutta on hyvä, että tulee esiin pyrkimys selvittää asia."	"Asiantuntevuutta, paneutumista asiakkaan ongelmiin, riipeyttä, hyvää käytöstä."
"Sujuvaa, asiantuntevaa palvelua itse haluamallani tavalla. Puhelinpalvelussa ei turhaa jonottamista."	"Asiallisuutta, asiantuntemusta, hoidetaan kaikki samalla kertaa eikä hyppytetä paikasta paikkaan."
"Asiani kuunnellaan ja osoitetaan kiinnostusta ao. asiaa ja asiakasta kohtaan. Ystävällisyyttä ja palvelualltiutta unohtamatta"	"Ettei siellä <u>chatissa</u> käytettäisi noita "idiotit" robotteja, jotka ei osaa vastata mihinkään. Ne vain ärsyttävät. Yleisesti hyvä asiakaspalvelu on henkilökohtaista, jossa ihminen puhuu ihmiselle."
"Luolettavuutta puolin ja toisin, esim. yhdenkään eri toimipisteiden robotteja en ole saanut ymmärtämään asiaani. Aikaa menee järkyttävästi toimitustöihin kotona ja vielä, roiku jonoissa tai turhaan robottien kautta vähintään tunnista puoleentoista ennen kuin joku jossain saatata vastata tai yhteys katkeaa ennen kuin olet itse edes aloittanut asiaasi."	"Helppo olla yhteydessä sillä hetkellä, kun kohtaan ongelman. Saan tarvittaessa jonkun henkilön kiinni ja pystyn luottamaan, että asiani käsitellään, vaikka ongelmaani ei pystyitäisi ratkaisemaan samalla kertaa."
"Nopeaa tavoitettavuutta, hyvää asiakasyymmärrystä, yksinkertaisia palvelukokonaisuuksia"	"Selkeää etenemistä verkossa esim. jakelunkeskeytystä tehdessä"
	"Ymmärrystä etteivät kaikki kykene toimimaan verkoissa. Jos ohjeita ei ymmärrä niin ei todellakaan ymmärrä"

Kuvio 9. Kyselytutkimuksen avoimet vastaukset odotuksista hyvälle asiakaspalvelulle.

Asiakailta selvitettiin aiheita, minkä vuoksi he ovat asioineet MK KSML asiakaspalvelussa. Vastauksissa asiointiaiheiden kärkeen nousi lehden tilaamiseen sekä tarjouksiin liittyvät, jonka mainitsi 42 % vastaajista asiointiin syyksi. Seuraavaksi tärkeimpänä asiointiaiheena 30 % vastaajista mainitsi tilausmuutokset sekä jakelunkeskeytykset, kolmantena 18 % jakelua koskevat palautteet ja neljäntenä laskutuksen 15 % (Kuvio 10).

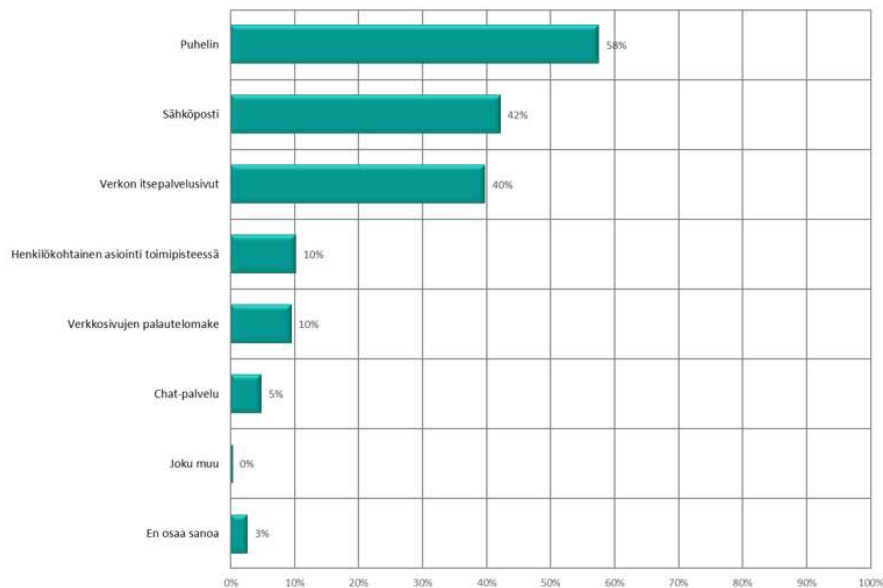
## Missä asioissa olet ollut yhteydessä asiakaspalveluun?



Kuvio 10. Asiakkaiden asiointiaiheet.

Kyselyssä selvitettiin monivalintakysymyksen avulla sitä, mitä asiakaspalvelukanavaa vastaajat olivat käyttäneet asioidessaan MK KSM:n asiakaspalvelussa. Reilusti yli puolet 58 % vastaajista kertoi asioineensa puhelimitse. Toiseksi suurin joukko 42 % vastaajista nimesi sähköpostin ja kolmantena asiakaspalvelukanavana 40 % vastaajista nimesi verkossa olevat itsepalvelusivustot (Kuvio 11).

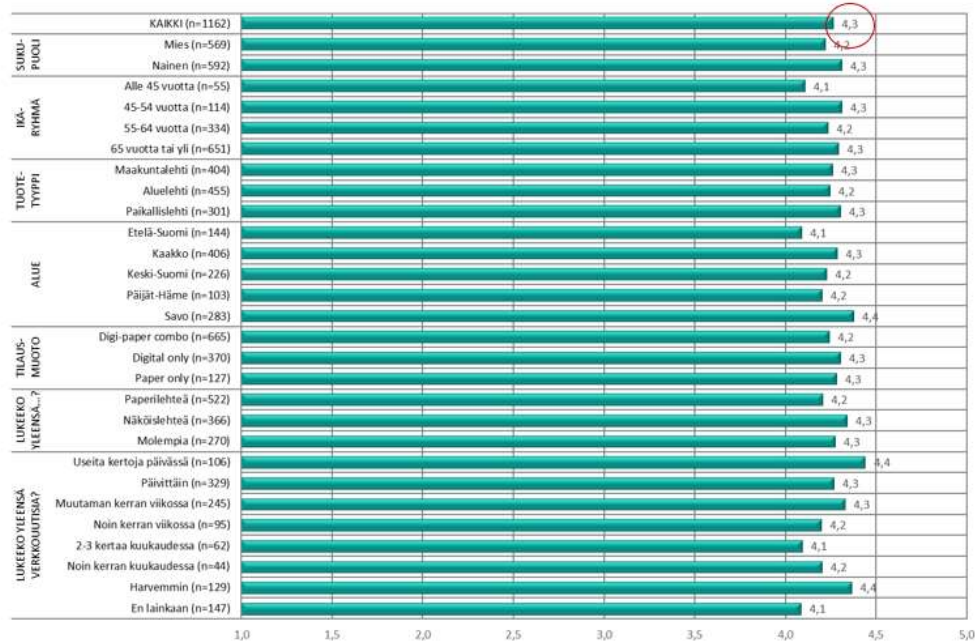
### Mitä asiakaspalvelukanavia olet käyttänyt ollessasi yhteydessä Mediatalo Keski-suomalaisen asiakaspalveluun?



Kuvio 11. Asiakkaiden asiointikanavat.

Kyselytutkimuksessa selvitettiin monivalintakysymyksen avulla vastaajalle jäänyttä vaikutelmaa asioinnista MK KSM:n asiakaspalvelussa. Tämän kysymyksen asteikkona oli 1-5 (1 = erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = ei hyvä eikä huono, 4 = melko hyvä ja 5 = erittäin hyvä). MK KSM:n asiakaspalvelu sai vastaajilta arvosanan 4,3 (Kuvio 12).

Minkälainen vaikutelma sinulle jäi kokonaisuudessaan asiointistasi asiakaspalvelussa? Keskiarvot 1-5 (1= erittäin huono...5= erittäin hyvä)



Kuvio 12. Vaikutelma asiomisesta MK KSML asiakaspalvelussa.

Tulosten analysointi- ja raportointivaiheessa tuotettiin perusraporttien lisäksi pari lisätaulukkoa, jotka katsottiin tarpeellisiksi, että tuloksia voidaan tarkastella myös käytetyn asiointikanavan mukaisesti jaoteltuna. Nämä tutkimusdatan pohjalta muodostetut lisätaulukot olivat hyvä laajennus perusraporttiin. Tulosten valossa verkkosivuilla olevat itsepalvelut näyttäisivät jo nykyisellään pärjäävän vastaajien mukaan varsin hyvin, palautelomake sekä chat-palvelu sen sijaan hieman heikommin. Näissä kahdessa palvelukanavassakaan ei tosin tuloksissa näy mitään erityisen huolestuttavaa, kun huomioidaan vastausmäärä.

Ensimmäisessä lisätaulukossa analysoitiin asiointin helppoutta ja sujuvuutta eri palvelukanavissa. Vastaajista 93 % oli sitä mieltä, että asiointi oli ollut helppoa ja sujuvaa. Vastaajista 7 % ei ollut kokenut asiointia helppona ja osasivat nimetä kanavista chat-palvelun sekä verkkosivujen palautelomakkeen (Kuvio 13).

Oliko asiain hoitaminen helppoa ja sujuvaa?  
Kysyttiin vastaajilta, jotka ovat olleet yhteydessä asiakaspalveluun viimeisen vuoden aikana.

		Oliko asiain hoitaminen helppoa ja sujuvaa?		KAIKKI	
		Kyllä	Ei		n=
KAIKKI		93%	7%	100%	1162
KÄYTETYT ASIAKASPALVELUKANAVAT	Verkon itsepalvelusivut	95%	5%	100%	462
	Verkkosivujen palautelomake	90%	10%	100%	111
	Chat-palvelu	84%	16%	100%	56
	Sähköposti	92%	8%	100%	490
	Puhelin	92%	8%	100%	669
	Henkilökohtainen asiointi toimipisteessä	93%	7%	100%	119
	Joku muu	50%	50%	100%	4
	En osaa sanoa	84%	16%	100%	31

Kuvio 13. Asiain hoiton helppous ja sujuvuus asiakaspalvelukanavittain.

Toisen taulukon avulla tarkasteltiin asian tai ongelman ratkaisemista asiakaspalvelukanavittain. Peräti 96 % asiakkaista vastasi saaneensa asiansa hoidettua asioidessaan MK KSML asiakaspalvelussa. Tarkastellessa tuloksia palvelukanavittain myös tässä kysymyksessä nousi esille chat-palvelu ja verkkosivujen palautelomake. (Kuvio 14).

Saitko asiain hoidettua tai ongelman ratkaistua?  
Kysyttiin vastaajilta, jotka ovat olleet yhteydessä asiakaspalveluun viimeisen vuoden aikana.

		Saitko asiain hoidettua tai ongelman ratkaistua?		KAIKKI	
		Kyllä	En		n=
KAIKKI		96%	4%	100%	1162
KÄYTETYT ASIAKASPALVELUKANAVAT	Verkon itsepalvelusivut	98%	2%	100%	462
	Verkkosivujen palautelomake	91%	9%	100%	111
	Chat-palvelu	91%	9%	100%	56
	Sähköposti	95%	5%	100%	490
	Puhelin	96%	4%	100%	669
	Henkilökohtainen asiointi toimipisteessä	97%	3%	100%	119
	Joku muu	50%	50%	100%	4
	En osaa sanoa	90%	10%	100%	31

Kuvio 14. Asian hoitaminen ja ongelman ratkaiseminen asiointikanavittain.

Lisätaulukoiden avulla saatiin selville arvokasta lisätietoa Asiakaspalvelu 2024 -strategia-työhön verkkopalveluiden kehittämisen osalta. Tutkimustuloksiin sekä vastaajien avoimiin kommentteihin kannattaa pureutua tarkemmin näiden kahden kanavan osalta, kun kehittämishanke etenee ja palvelukanavakohtaista strategiaa sekä toimintamalleja aletaan miettiä tulevaisuuden asiakaspalvelussa.

### Työpajojen tulokset

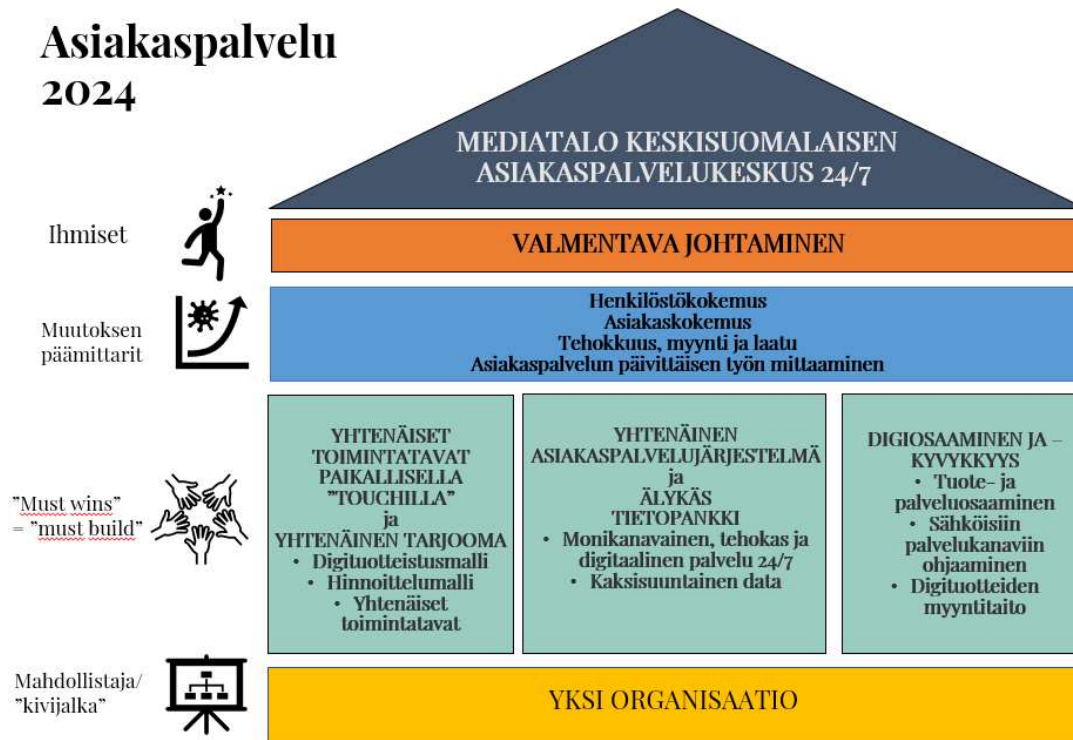
Työpajoihin annetun toimeksianto oli kaikille pienryhmille täysin samansisältöinen (Liite 2). Ryhmiä pyydettiin kokoamaan ajatuksia ja ideoita tulevaisuuden asiakaspalvelun suhteen,

miten asiakaspalvelun työ tulee muuttumaan seuraavan viiden vuoden aikana, miten asiakkaita pystytään tukemaan nykyistä paremmin digitalisoitumisessa, mitkä ovat haasteet tähän tavoitteeseen pääsemiselle, miten asiakaspalvelun tulisi muuttua ja millaista osaamista asiakaspalvelun henkilöstö tarvitsee päästäkseen tavoitteisiin. Asiakaspalvelun henkilöstöstä muodostetut viisi pienryhmää työstivät näitä omissa työpajoissaan, ja ryhmän nimetty puheenjohtaja kokosi sekä dokumentoi oman ryhmänsä ideat ja näkemykset. Kaikilta ryhmiltä nousi esille hyvin samantyyppisiä asioita ja ideoita, joista strategiatyön kannalta keskeisimmät on esitetty oheissa (Kuvio 15).

"Joustava, sujuva ja asiakkaan tarpeita vastaava palvelu."	"Jokaisen asiakkaan arvostaminen." "Uusia kohtaamispisteitä asiakkaiden kanssa."	"Tilanneherkkyyys." "Uusia kohtaamispisteitä asiakkaiden kanssa."	"Erialaisten ihmisten tarpeiden sekä osto- ja käyttötottumusten ymmärtäminen ja tunnistaminen."
"Enemmän asiakasta ohjaavaa neuvontaa kuin asiakkaan puolesta tekemistä. Rohkaistaan reippaasti asiakkaita kokeilemaan ja käyttämään, vaikka asiakas ei itse osaisi edes kysyä (lisäarvo ja sitouttaminen)."		"Systemaattinen osaamisen kehittäminen, mutta myös aito halu olla digikehityksen ajan hermoilla ja havainnoida avoimin silmin ympäröivää maailmaa."	
"Digineuvonnan lisääntyminen, laite- ja palveluosaaminen pitää olla hallinnassa aukottomasti."		"Omien tuotteiden ja niiden toimintaperiaatteiden tunteminen."	
"Teknologiosaaminen"	"Asiointipolkujen tulee olla selkeitä ja yksinkertaisia."		"Yksi yhteinen asiakaspalvelu, jossa palvellaan 24h monikanavaisesti."
	"Helppokäyttöiset verkkopalvelut (myös iäkkäämmille)."	"Nopea reagointikyky."	
"Digivartit tms. henkilöstön tarpeisiin (osaamista uusista laitteista, digitermistöstä <u>ine</u> )."		"Lyhyitä, ytimekkäitä ohjevideoita sekä videoklippejä, joita voi tarvittaessa myös lähettää asiakkaalle."	
"Asiantuntijuuden kasvaminen työssä."	"Chatbottien/robottien valjastaminen yksinkertaisiin tehtäviin, jolloin henkilökohtaisessa palvelussa voidaan keskittyä vaativampiin tehtäviin."		
"Kyky nähdä asiat laajoina kokonaisuuksina."		"Oma asenne ja motivaatio tulevaisuuden tekemiseen on iso askel!"	
"Asiakaspalvelupisteissä ajanvaraukseen perustuvaa neuvontaa."			
"Someasiakaspalvelu osaksi arkea."	" <u>Myynti</u> osalta asennemuutos päivittäiseen tekemiseen. Myynti ei tarkoita tuputtamista, vaan asiakkaiden tarpeisiin vastaamista."	" <u>Aspan</u> työvälineiden tulee olla kunnossa."	
"Verkkopalveluiden kehitys."	"Kuvayhteys (esim. videopuhelu) asiakkaaseen ja näytön jakamisen mahdollisuus opastamiseen."		

Kuvio 15. Kooste asiakaspalvelun henkilöstön näkemyksistä tulevaisuuden asiakaspalvelutyön suhteen.

Kehittämishankkeen määrittelyvaiheessa saatujen tutkimusaineistojen sekä teorian pohjalta eri alueyhtiöiden asiakaspalvelupäälliköt työstivät tuloksia useammassa eri workshopissa. Workshoppien pohjalta nimettiin seitsemän asiakaspalvelun toiminnan sekä kehittämisen kannalta seitsemän keskeisintä painopistettä, jotka piirrettiin MK KSML strategiatalon muotoon (Kuvio 16). Näihin seitsemään osa-alueeseen tulee keskittyä ja kiinnittää erityistä huomiota asiakaspalvelun strategiatyössä, jotta toimintaa saadaan kehitettyä toivotulla tavalla. Näistä osa-alueista on syytä muodostaa omat kehittämishankkeet, joiden työstämistä jatketaan kuluttajamyynnin organisaation sekä tärkeimpien sidosryhmien asiantuntijoista koostuvissa projektiryhmissä.



Kuvio 16. MK KSML asiakaspalvelun strategia 2024 keskeisimmät painopisteet. (Keski-suomalainen 2022.)

**Yksi organisaatio** on asiakaspalvelun strategiatyön kivijalka, jonka päälle kaikki muu strateginen kehittäminen rakentuu. Konserniin on välttämätöntä muodostaa yksi yhteinen asiakaspalvelutoiminto, joka toteuttaa kaikkien lehtien asiakaspalvelun sen sijaan, että asiakaspalvelu toimii jatkossakin nykyisellä mallilla erillisinä toimintoina viiden eri alueyhtiön alaisuudessa. Paikallisuudella on merkitys myös tulevaisuudessa ja asiakaskohtaamisten tulee olla persoonallisia, mutta palvelun tulisi kuitenkin olla laadullisesti samantasoista riippumatta asiointikanavasta tai palvelleesta henkilöstä. Palvelun laadulla on välitön vaikutus asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen. Ammattitaitoinen asiakaspalvelu ja tasalaatuinen asiakaskohtaaminen ovat mahdollisia, kun keskitytään hyvään sekä yhtenäiseen johtamiseen ja päivittäiseen esihenkilötyöhön sekä henkilöstön systemaattiseen osaamisen kehittämiseen tulevaisuuden osaamistarpeita ajatellen.

Yksi organisaatio mahdollistaa lisäksi sen, että resursseja voidaan hyödyntää esimerkiksi mahdollisissa ruuhkatilanteissa aiempaa joustavammin. Myös tällä on suora vaikutus asiakaskokemukseen asiointin helppouden ja sujuvuuden osalta. Asiakaspalvelussa tarvitaan jatkossakin tietty tasalaatuinen perusosaaminen koko henkilöstölle, mutta henkilökohtaisia vahvuuksia sekä erikoisosaamisia pystytään hyödyntämään ja vahvistamaan aiempaa paremmin yhteisen organisaation myötä. Yksi organisaatio mahdollistaa esimerkiksi erilaisten virtuaalitiimien muodostamisen vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin tärkeimpien

strategisten osa-alueiden ympärille ja asiakaskontakti voidaan ohjata aina määriteltyjen osaamistasojen puitteissa parhaalle mahdollisille asiantuntijoille. Yksi organisaatio luo avoimemman, läpinäkyvämmän ja vastuullisemman johtamiskulttuurin, jota toteutetaan päivittäisessä esihenkilötyössä. Tällä on positiivinen vaikutus asiakaspalvelun ohjaamisen arjen haasteissa ja toiminta asiakasrajapinnassa on asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman sujuvaa. Päätäntävalta ja vastuut voidaan määritellä aiempaa selkeämmin ja asetetut strategiset tavoitteet ovat kaikille asiakaspalveluhenkilöstön keskuudessa selkeät sekä yhteiset. Strategian jalkauttamiseen liittyvä muutosjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen onnistuu paremmin, kun organisaatorakenne on mahdollisimman matala. Organisaatiomuutoksen nähdään vahvistavan myös tiimitoimintaa ja vaikuttavan positiivisesti asiakaspalvelun työilmapiiriin.

**Yhtenäiset toimintatavat ja tarjoama** ovat edellytys sille, että asiakaspalvelu pystyy jatkossa hoitamaan noin 70 tilattavan lehden asiakaspalvelukontaktit keskitetysti. Hinnoittelu sekä tarkat tuote- ja palvelukohtaiset yksityiskohdat tulee löytyä helposti asiakaspalvelun käyttämistä järjestelmistä, mutta tuotteiden ja palveluiden tulisi olla mahdollisimman yhtenäisiä, ja prosessien sekä toimintatapojen tuoteriippumattomia. Näin markkinointi ja asiakasviestintä olisi loppuasiakkaan suuntaan mahdollisimman selkeää sekä yhtenäistä. Selkeä yhtenäinen tarjoama viestii asiakkaille määrätietoista sekä luotettavaa kuvaa yrityksen toiminnasta sekä konkretisoi yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluja. Asiakkaan on helpompi ymmärtää saamansa lisäarvo, kun asiakas ymmärtää selkeästi, mitä vastinetta hän tulee rahalleen saamaan, mikä tekee ostamisesta helpompaa. Palvelujen määrittelyn, valikoinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin kautta yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan tuloksekkuuteen. Ja asiakaspalveluhenkilöstö voi vaikuttaa palvelutilanteissa helpommin, paremmin ja tehokkaammin asiakkaaseen.

**Asiakaspalvelujärjestelmä ja tietopankki** on edellytys asiakaspalvelun sujuvammalle toiminnalle tulevaisuudessa. Nykyinen teknologia on vanhentunutta ja henkilöstön on hallittava liian paljon kirjoittamatonta ns. hiljaista tietoa. Asiakaspalvelutoiminnot ovat nykyisellään irrallisina kokonaisuudesta eikä saatavilla ole riittävästi tietoa tai kokonaiskuvaa asiakkaasta sekä tämän asiointihistoriasta. Oikealla tavalla hyödynnetty automaatio mahdollistaa asiakkaiden syvällisemmän tuntemuksen ja nykyaikaisen teknologian avulla heidät voidaan palvelutilanteissa ohjata aina älykkään reitityksen avulla parhaalle mahdolliselle asiantuntijalle, joka ymmärtää ongelman taustalla ilman, että asiakkaan tarvitse palveluun päästäkseen kulkea monimutkaisten valikoiden kautta tai kertoa asiaansa moneen kertaan. Kontaktipisteiden määrä on valtaisa ja asiakkaisiin pitäisi pystyä muodostamaan 360-näkymä sekä nähdä koko asiakaspolku helposti. Automaatio mahdollistaisi kattavat taustatiedot. Ilman riittävää ymmärrystä palvelutilanteet hidastuvat ja siitä välittyy asiakkaalle joustamaton

vaikutelma, vaikka taustalla olisikin ajatuksena tarjota aina mahdollisimman hyvä asiakaskokemus. Pahimmillaan asiakkaan pitää käydä kerta toisensa jälkeen samat asiat ja ongelmat läpi useammassa eri kontaktipisteissä ennen ongelman ratkeamista, mikä tuntuu asiakkaasta monimutkaiselta tai jopa turhauttavalta. Mitä paremmin asiakkaat tunnetaan, sitä paremmin oikeat prosessit pystytään automatisoimaan ja kohtaamaan asiakas oikealla tavalla eri kohtaamispisteissä. Asiakkaat haluavat hoitaa asioita yhä enemmän itsepalveluna itselleen sopivana aikana, mutta eteen tulee myös tilanteita, joissa olisi tarve henkilökohtaiselle palvelulle ja siirtyminen palvelukanavasta toiseen tulisi olla mahdollisimman sujuvaa. Markkinoinnin ja asiakasviestinnän kohdennetut toimenpiteet tulisi olla nähtävillä selkeästi ja iäkkäämpien asiakkaiden digiopastus vaatii uusia, älykkäitä toiminnallisuuksia esimerkiksi videoyhteyden ja yhteisen näkymän jakamisen avulla. Asiakaspalvelun kehittäminen tulisi olla jatkuvaa sekä ketterää, jota varten tarvitaan systemaattista palautteiden keräämistä ja hyödyntämistä. Vastuullisuuden, tietosuojan ja tietoturvan merkitys kasvaa entisestään, mikä myös osaltaan luo vaatimuksia myös asiakaspalvelujärjestelmälle.

**Digiosaaminen ja kyvykkyys** on yksi asiakaspalvelun toiminnan kulmakiviä tulevaisuudessa palvelukanavasta riippumatta. Asiakaspalveluhenkilöstön oman osaamisen kasvataminen ja omassa työssä kehittyminen ovat asioita, joiden kautta henkilöstö haluaa pyrkiä entistä parempiin suorituksiin. Perusosaaminen digiasioista tulee olla kaikilla, mutta tarvitaan myös syvällisempää erikoisosaamista, jonka kehittämiseen tulisi panostaa nykyistä enemmän. Asiakkailla puolestaan on halu ja tarve käyttää digipalveluja, mutta erityisesti iäkkäämmät tarvitsevat niiden käytössä paljon apua ja tukea. Ikääntyvien asenteita, kokemuksia ja tarpeita on selvitetty digitalisaatioon liittyen. Niistä käy ilmi, että suhtautumistavat vaihtelevat, mutta suurin osa haluaisi hoitaa asiointinsa itse. Yksi käytön este on teknologinen osaaminen ja tälle kohderyhmälle on täysin turha kehittää verkkopalveluja, joita he eivät pysty käyttämään. Nuoremmilta asiakkailta digipalvelujen käyttö sujuu ongelmitta, mutta iäkkäämpiä ajatellen esimerkiksi käytetyn kielen sekä termistön tulisi olla selkeää ja ymmärrettävää. Palveluiden käytettävyyden rima nousee entisestään, jos pohjalla on kokemus siitä, ettei asiakas ymmärrä, mistä puhutaan. Digikanavien osalta tulisi miettiä tarkkaan, missä kanavissa asiakkaita kohdataan ja miten nämä tulisivat parhaiten kohdatuksi sekä autetuksi. Parhaat ratkaisut digikanavien osalta löytyisi asiakkaiden osallistuttamisesta kehitystyöhön. Nykytekniikka mahdollistaa myös interaktiivisempien palvelutilanteiden toteuttamisen, joissa näkymiä voi jakaa puolin ja toisin, jolloin opastus olisi henkilökohtaisempaa, helpompaa ja ymmärrettävämpää molemmille osapuolille. Henkilöstö pystyisi opastamaan näin asiakkaita vaihe vaiheelta, jolloin yhdessä opetellut asiat helpottaisivat uusien asioiden omaksumista paremmin.

**Mittaaminen** on faktatietoon perustuvan asiakaspalvelun kehittämisen edellytys ja se kuluu kolmeen osa-alueeseen: myynti, tehokkuus ja laatu. Asiakaspalveluhenkilöstö odottaa mahdollisimman selkeitä tavoitteita omalle työlleen, jotka ovat myös mitattavissa ja oman kehittymisen tueksi saatu palaute ohjautuu faktoihin sekä on riittävän konkreettista. Mittaamisen pohjalta on mahdollista määrittellä selkeitä numeerisia tavoitteita, jotka tukevat strategisia tavoitteita ja niiden ympärille voidaan rakentaa toimiva sekä henkilöstöä kannustava palkitsemisjärjestelmä. Asiakaspalautetta tulee pystyä mittaamaan jatkuvasta myös kevyemmällä malleilla kuten esimerkiksi pikapalautetyyppisesti palvelutilanteiden jälkeen. Nämä palautteet tulisi saada kohdistettua yksilötasolle palvelulleisiin asiakaspalveluhenkilöihin, jolloin laadullisista onnistumisista olisi mahdollista palkita ja toisaalta henkilöstön kehittämistyöhön saataisi arvokasta palautetta. Nykyisen asiakaspalvelujärjestelmän kautta tarvittavan datan saaminen ja raportointi ovat kankeaa eikä luotettavaan dataan perustuvaa palkitsemista ole mahdollista tehdä kuin yksittäisistä asioista.

**Valmentava johtaminen** johtamismetodinä sopii MK KSML asiakaspalvelun kehittämiseen. Henkilöstöllä on taustalla pitkä ja vankka kokemus asiakaspalvelutyöstä sekä voimavaroja, joiden avulla he pystyvät ratkomaan itse arjessa esiintyviä haasteita sekä mahdollisia ongelmia. Valmentava esihenkilö kannustaa ja tukee, mutta kehittää toimintaa tekemällä avoimia ja oivalluttavia kysymyksiä, mutta myös kuuntelee aidosti tiimiläisiään. Valmentavalla esihenkilöllä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot ja annettava säännöllistä palautetta sekä pyydettävä sitä myös itselleen. Valmentavassa johtamisessa tiimiläiset saavat enemmän vastauksia ja oppiminen tapahtuu oivallusten kautta. Esihenkilö toki tukee vastausten löytämisessä. Lopputulemana on yhteen hiileen puhaltava ja toimiva tiimi, jossa jokainen jäsen tietää odotukset sekä antaa täyden panoksensa niihin pääsemiseen.

### **Mediatalo Keskisuomalaisen asiakaspalvelukeskus 24/7**

Strategiatyön määrittelyvaiheessa konsernin nimenä oli vielä Mediatalo Keskisuomalainen, joka muuttui Mediakonserni Keskisuomalaiseksi vuonna 2023. Nimenmuutoksen taustalla oli se, että uusi nimi kuvaa paremmin laaja-alaisesti ja valtakunnallisesti toimivaa mediayhtiötä, joka on listautunut myös Helsingin Pörssiin. Digitalisaation edetessä asiakkaat kaipaavat yhä vähemmän henkilökohtaista palvelua, mutta niiden suhteellinen merkitys asiakaskokemuksen muodostumiselle kasvaa. Hyvä asiakaskokemus muodostuu aina palvelun helppoudesta, tehokkuudesta ja tunteista. Monikanavaisuus asettaa haasteita onnistuneelle resurssoinnille, miten helposti asiakas saa yhteyden yritykseen ja joutuuko hän toistamaan asiansa useamman kerran, jos asiointikanava vaihtuu vai onnistuuko asiointikanavan vaihto tarvittaessa sujuvasti. Mikäli asiakaspalvelun strategiatyössä tunnistetuissa osaprojekteissa onnistutaan, muuntautuu perinteikäs asiakaspalvelutoiminto väistämättä

contact center -tyyppiseksi asiakaspalvelukeskukseksi, ja matka monikanavaisuudesta kohti ominikanavaisuutta voi alkaa. Omnikanavaisuus tarkoittaa sitä, että asiakkaan käytössä on useita eri palvelukanavia, jotka tarjoavat saumattoman asiakaskokemuksen.

## 5 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

### 5.1 Tulosten hyödyllisyyden analysointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakastyytyväisyyden lähtötasoa sekä asiakkaiden kehittämisehdotuksia asiakaspalvelun toiminnalle vuoteen 2024 tähtäävän asiakaspalvelun strategiatyön pohjaksi. Lisäksi asiakkailta haluttiin samalla selvittää eri asiointikanavien käyttöä sekä niiden käytettävyyttä, jotta asiakaspalvelu voisi tuottaa jatkossa entistä parempia asiakaskokemuksia. Konsernin henkilöstö linkitettiin mukaan lähtötason määrittelyyn järjestämällä heille kohdennettuja työpajoja, joissa selvitettiin henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia asiakaspalvelun nykytilanteesta sekä kehittämistarpeista. Työpajat rakentuivat samojen teemojen ympärille kuin loppuasiakkaille suunnattu kyselytutkimus.

Kehittämistutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa keskeisimmät osa-alueet, joihin asiakaspalvelun strategiatyötä tulisi ensivaiheessa kohdistaa ja saavuttaa toiminnan kehittämisen avulla entistä parempia tuloksia sekä tuottaa aiempaa parempia asiakaskokemuksia. Kehittämishankkeen tietoperustassa on käytetty kattavasti erilaisia näille aihepiireille tunnistettavia teorioita. Nämä teoreettiset näkökulmat tulisi ottaa huomioon strategiatyössä, koska ne koskettavat jokaista henkilöstön jäsentä. Myös koko konsernin johtamiskulttuuria ja esihenkilötyötä tulisi kehittää nykyisten johtamisteorioiden mukaisesti, mikä tuottaisi parempia henkilöstökokemuksia, jotka välittyisivät eteenpäin parempina asiakaskokemuksina.

### 5.2 Vastaus tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen pääkysymykseen, **millaisena asiakas kokee MK KSML asiakaspalvelun lähtötilanteen**, vastausten keskiarvoksi muodostui 4,3/5. Arvosana 4,3 on laadullisesti erittäin hyvä, mutta nykyisellä asiakaspalvelun organisoitumisella, prosesseilla, toimintamalleilla tai työkaluilla ei kuitenkaan pystytty vastaamaan tulevaisuuden strategiaan tavoitteisiin riittävän hyvin. Tutkimustulosten kautta käy ilmi se, että asiakaspalvelun prosesseissa, toimintamalleissa ja työkaluissa on kehitettävää, jotta asiakaskokemukset ovat tulevaisuudessa entistä parempia. Alakysymyksillä, **mitä asiakaspalvelukanavia asiakkaat mieluiten käyttävät asioidessaan ja millaisia odotuksia asiakkaalla on asiakaspalvelulle tulevaisuudessa**, selvitettiin tarkemmin asiakaspalvelun toimintaan liittyviä haasteita sekä kehittämiskohteita. Ylivoimaisesti mieluisimpana asiointikanavana asiakkaat kokevat verkkopalvelut, joissa asioiminen on mahdollista juuri itselle sopivana ajankohtana. Toisena nimettiin sähköposti ja kolmantena puhelinpalvelu. Odotuksissa asiakaspalvelua kohtaan kolmen kärkenä oli helppous, tavoitettavuus ja sujuvuus. Henkilöstön työpajojen kautta haluttiin vastauksia alakysymykseen, **millainen merkitys henkilöstökokemuksella on suhteessa asiakaskokemukseen**. Digikyvykyys ja siihen liittyvät osaamistarpeet nähtiin

tärkeimpänä tulevaisuuden haasteena digitalisoitumisen myötä sekä asiakkaiden että myös henkilöstön oman osaamisen kannalta. Vastauksissa nousi esille myös teknologiaan, johtamiseen, esihenkilötyöhön ja asiakaspalveluhenkilöstön omiin asenteisiin liittyviä kehitystarpeita.

### **Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuseettiset asiat tulee ottaa huomioon jo kyselytutkimuksen lomakesuunnittelussa. Tiedonkeruu on toteutettava huolellisesti tieteellisyyttä välineet ja objektiivisuus huomioiden. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tulee perehtyä riittävässä määrin vastaavaa aihetta koskeviin aiempiin julkaisuihin ja tutkimusaineistoihin, jotta tutkimuksen mahdolliset aukot ovat tunnistettavissa ja niiden varalle osataan laatia tarkoituksenmukaiset tiedonkeruuvälineet. Tutkimusta ei pidä tehdä itselle tai kohdeorganisaatiolle, vaan tieteellisen tutkimuksen avoimuus, tulosten kontrollointi ja niistä keskustelu ovat oleellinen osa prosessia, jonka myötä saadut tutkimustulokset muotoutuvat tieteellisiksi. (Tietoarkisto)

Tutkimustulosten ja niiden pohjalta tehtyjen johtopäätösten tulisi olla oikeita, uskottavia ja luotettavia. Tutkimuksen luotettavuutta mittaavat reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen pätevyyttä tarkastellaan tutkimusasetelman ja tutkimuksen rakenteen pätevyyden eli validiteetin avulla, miten hyvin tutkimuksella pystyttiin mittaamaan sitä, mitä tavoitteena oli. Mitattavat käsitteet sekä muuttuvat tekijät tulee määritellä riittävän tarkasti, jotta saatavat mitaustulokset ovat riittävän luotettavia eli valideja. Tutkimuksen validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen, joten tutkimuksen tiedonkeruuvaihe on suunniteltava tarkasti jo etukäteen. Tutkimuksessa mitattavien asioiden tulee olla oikeanlaisia ja niiden on vastattava määritelyyn tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen mitaustulosten toistettavuutta, jolla saadaan suljettua sattumanvaraisuus pois vastauksista. Tutkimusten keräämisessä, syöttämisessä, käsittelyssä ja tulkitsemisessä on oltava tarkka sekä kriittinen. Tutkimusotoksen koolla on vaikutusta tutkimustulosten sattumanvaraisuuteen, mutta tähän voi vaikuttaa valitsemalla riittävän suuri tutkittavaa perusjoukkoa edustava otos. Uskottavuuteen voidaan vaikuttaa perusteluilla sekä laadullisissa tutkimuksissa kuvaamalla tutkimuksen toteutus kattavasti vaihe vaiheelta. (Hirsjärvi ym. 2009; Puusa ym. 2020.)

Validiteetti ja reliabiliteetti eivät ole aina täysin sovellettavissa kehittämistutkimuksiin, koska dataa kertyy niin paljon, että se luo samalla objektiivisuuteen ja puolueettomaan analysointiin liittyviä haasteita. Luotettavuusanalyysia voidaan tehdä myös Lincolnin & Guban kehittämän luokittelun avulla, joka koostuu neljästä kokonaisuudesta: luotettavuus, siirrettävyys, uskottavuus ja varmuus sekä vahvistettavuus. Kehittämistutkimuksen rajaaminen ja

raportointi on usein haasteellista ja yleistysten tekeminen voi olla haasteellista, runsaan tutkimusaineiston vuoksi. (Pernaa J. 2013; Lincoln ym. 1985.)

Vain yhtä tutkimusmenetelmää hyödyntämällä tutkimuskohteesta saatavat tutkimustulokset ovat suppeampia, joten tutkimuksessa kannattaa hyödyntää useampia eri tutkimusmenetelmiä, jolloin myös tulokset ovat kattavampia, monipuolisempia ja yleistettävämpiä. Monimenetelmäisen tutkimuksen vahvuutena on saada tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltaisempi kuva, jonka myötä tutkimustulosten luotettavuus paranee niiden konvergoitumisen myötä (triangulaatio). (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Kehittämishankkeen tutkimustuloksia voidaan pitää pätevinä ja luotettavina. Lähtökohtana olleen asiakaspalvelun lähtötason mittauksen (kyselytutkimus) kohteena oli erittäin laaja perusjoukkoa edustava otos asiakkaita. Henkilöstölle kohdennettuihin ryhmähaastatteluihin (työpajat) oli kutsuttu mukaan jokainen asiakaspalveluhenkilöstön edustaja sekä tärkeimpien sidosryhmien edustajat. Eri tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä saatiin kattava määrä tutkimusdataa, jota analysoimalla pystyttiin muodostamaan johtopäätöksiä, joissa oli tunnistettavissa samankaltaisia ilmiöitä sekä vastauksia. Aineistojen kautta saatu sisältö on loppuasiakkaiden sekä henkilöstön yhteinen näkemys asiakaspalvelun lähtötilanteesta ja tulevaisuuden keskeisimmistä kehityskohteista strategiatyön käynnistyessä. Kaikki tutkimusdata on tallennettu ja työpajat dokumentoitu tai nauhoitettu, joita on voitu käyttää tulosten analysoinnin tukena.

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Kehittämishankkeen pohjana olevan kyselytutkimuksen jatkotutkimusaiheina on saman tutkimuksen uusiminen vastaavanlaisella otannalla MK KSML tilaaja-asiakkaista. Tiedetyt peruskysymykset on hyvä pitää samana, jotta vastausten vertailtavuus säilyy, mutta muutamien uusien lisäkysymysten kautta olisi mahdollista pureutua syvemmälle siinä, mitkä asiat koetaan nykyisellään verkkopalveluiden ja itsepalvelukanavien esteenä. Asiakkaat kokevat verkkopalvelut ja itsepalvelun mieleisimpänä asiointikanavana, mutta vastausten mukaan puhelin on kuitenkin eniten käytetty. Tätä näkökulmaa olisi hyvä selvittää asiakkailta tarkemmin, mikä koetaan verkkopalveluiden ja itsepalvelun käytön esteenä niin, että asiakkaan on kuitenkin soitettava asiakaspalveluun. Strategiatyön edetessä jatkotutkimusaiheina voisi olla myös suppeammalla otannalla tehty haastattelututkimus kohdennetulle asiakasryhmälle, jonka avulla olisi mahdollista perehtyä syvemmin asiakkaiden asiointi- ja palvelukokemuksiin sekä kehitystoiveisiin.

Laajojen kertaluonteisten tutkimusten toteuttaminen on raskas tapa mitata asiakaspalvelun laatua, joten toiminnan kehittäminen edellyttäisi myös nopeampaa ja reaaliaikaisempaa

mittaamista asiakkaan asioidessa kohdeyrityksen asiakaspalvelussa. Pikapalautteen avulla olisi mahdollista arvioida asiakaspalvelun sen hetkistä laatua. Pikapalautteissa tulisi huomioida monikanavaisuus. Palautteen kohteena voisi olla ajoittain myös strategisesti tärkeät, ajankohtaiset, vaihtuvat teemat. Hyötynä pikapalautteen antamisessa on se, että asiointi on vielä tuoreeltaan palautteenantajan mielessä. Haasteena puolestaan on se, miten asiakkaat saadaan arvioimaan palvelua mahdollisimman objektiivisesti eikä asiointiaiheen kautta. Pelkkä NPS ei välttämättä ole riittävä asiakaspalvelun tarpeisiin, vaan muitakin mittareita olisi hyvä käyttää. Ja pikapalautteen kysymys/kysymykset tulisi miettiä tarkoin, jotta ne osaltaan ohjaavat objektiiviseen arviointiin eikä huonoa arvosanaa anneta esimerkiksi sen vuoksi, että asiakkaan ongelman ratkaisu ei ole palvelleen asiakaspalveluhenkilön käsissä.

Kohdeyrityksen toiminnan kehittäminen jää yksipuoliseksi, mikäli asiakkaan näkemys asioista puuttuu. Asiakaskokemuksen jatkuva mittaaminen on avainasemassa, jotta strategiisiin haasteisiin pystytään vastaamaan ketterillä kehitystoimenpiteillä. Mittaamisesta ei kuitenkaan tulisi tehdä valtavaa projektia, joka vaatii kohtuuttoman paljon resursseja, vaan alkuun pääsisi mittaamalla yksittäisiä kohtaamispisteitä. Asiakas kehitystoiveineen tulisi ottaa osaksi palveluiden tuottamista sekä niiden kehittämistä. Osallistavalla kehityksellä asiakkaan ja palvelun välille syntyy side, mikä vahvistaa asiakkaan sitoutumista ja saa hänet suosittelemaan palvelua myös muille. Tällä on myös suora vaikutus brändimielikuvaan.

Valtaosa kohdeyrityksen asiakaspalvelun kontakteista hoidetaan perinteisten palvelukanavien kautta. Strategiatyön määrittelyvaiheessa tunnistettiin asiakkaiden halukkuus asioida verkkopalveluiden kautta itselleen parhaiten sopivana ajankohtana. Tämä luo selkeän tarpeen panostaa digitaalisiin palvelukanaviin ja niihin liittyvien prosessien kehittämiseen. Robotiikan, tekoälyn hyödyntämisen pohjaksi pitää tunnistaa ne rutiininomaiset asiointiaiheet, joita tulee määrällisesti paljon, mutta eivät vaadi henkilökohtaista palvelua. Esimerkiksi asiakastietojen muutokset, osoitteenmuutokset, jakelunkeskeytykset ja jakelupalautteet ovat tällaisia, jotka myös robotiikan avulla pystyttäisi hoitamaan ja vapauttamaan resursseja niihin aiheisiin, joissa asiakas kaipaa aidosti apua sekä henkilökohtaista palvelua kuten esimerkiksi digiopastus.

Henkilöstökokemuksen merkityksellä on kiistaton merkitys siihen, millaisia asiakaskokemuksia henkilöstö tuottaa loppuasiakkaille. Vuosittain toteutettavaa henkilöstökokemuksen ilmapiiripuntaria voisi kehittää edelleen siten, että mittauksessa pureudutaan nykyistä tarkemmalla tasolla niihin asioihin sekä teemoihin, joihin osasto tai tiimi keskuudessaan voi itse vaikuttaa.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent.
- Ahto, O. Kahri, A. Kahri, T. & Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi. Dodenco Oy
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakastasi faneja. Kauppakamari.
- Andrade, R. & Moazeni, S. 2023. Transfer rate prediction at self-service customer support platforms in insurance contact centers. *Expert Systems with Applications* 212 (2023): 118701. Viitattu 11.6.2023. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417422017298>
- Berry, L., Lewis, C., Heackel, S. 2002. Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review* 2002. VOL.43.N.O.3. Viitattu: 25.9.2023. Saatavilla: <https://www.proquest.com/docview/224971237/fulltextPDF/82B9266F6B7A4E5FPQ/1?accountid=202350>
- Cheng, P., Zhuangzi L., & Linfei Z. Transformational Leadership and Emotional Labor: The Mediation Effects of Psychological Empowerment. *International journal of environmental research and public health* 20.2 (2023): 1030–. Web. Viitattu 8.9.2023. Saatavilla: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujimv/cdi\\_doaj\\_primary\\_oai\\_doaj\\_org\\_article\\_638b46c5e3934348a7ee2a61d0968626](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_638b46c5e3934348a7ee2a61d0968626)
- Dinnen, M. & Alder, M. 2017. Exceptional talent: how to attract, acquire and retain the very best employees. Kogan Page.
- Enreach. 2022. The future of customer service. From cost to growth driver. Viitattu 28.9.2023. Saatavilla: <https://www.enreach.fi/download-guide-future-of-customer-service-report>
- Evidens Oy. 2016 Asiakasviestintäraportti 2016. Saatavilla: <https://www.slideshare.net/flaksi/asiakasviestinta-2016-raportti>
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Fischer, M. & Vainio S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Viro: Print Best.
- Futurelab 2023. Asiakaskokemuksen trendit 2023. Viitattu 3.10.2023. Saatavilla: <https://futurelab.fi/2023/01/11/asiakaskokemuksen-trendit-2023/>
- Gerdt, B. & Eskelinen S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Alma Talent.

- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum Pro.
- Grewal, D., Levy, M., Kumar, V. 2009. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. Journal of Retailing Vol.85, Iss. 1, 2009 1914. Viitattu: 25.4.2023. Saatavilla: <https://www.proquest.com/docview/228655765?accountid=202350&parentSessionId=sGn%2Fu4%2BEmJCTY174VqBclUpQWOnG4qAW%2Ft8%2FN4wJw0U%3D&pg-origsite=primo>
- Gröroos, G. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Hansa Print.
- Haukijärvi, M. 2022. Luo edellytykset onnistumiselle. Knowit. Viitattu 30.3.2023. Saatavilla: <https://www.knowit.fi/palvelut/solutions/dataohjattu-liiketoiminta/muuta-organisaatio-data-ohjautuvaksi/>
- Heinonen, K. & Lipkin, M. 2023. Ordinary Customer Experience: Conceptualization, Characterization, and Implications. Psychology & marketing. Viitattu 13.9.2023. Saatavilla: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujjmv/cdi\\_wiley\\_pri-mary\\_10\\_1002\\_mar\\_21830\\_MAR21830](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_wiley_pri-mary_10_1002_mar_21830_MAR21830)
- Helsingin Yliopisto. Saukkonen, P. 2006. Tutkielman teon tukisivut. Viitattu 1.6.2023. Saatavilla: <https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/index.html>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesböck, F. 2016. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. Saatavilla: [https://www.researchgate.net/publication/291349362\\_Options\\_for\\_Formulating\\_a\\_Digital\\_Transformation\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/291349362_Options_for_Formulating_a_Digital_Transformation_Strategy)
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum.
- Holopainen, M. & Sore, S. 2021. Digimittaaminen johtamisen tukena. Viitattu 1.10.2023. Saatavilla: <https://www.labopen.fi/lab-pro/digimittaaminen-johtamisen-tukena/>
- Hämäläinen, M. & Patjas, L. & Holm, P. 2018. Palvelun taitajaksi. Sanoma Pro Oy.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - yritysjohdon käsikirja. Talentum Media Oy.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. Otavan kirjapaino.
- Jyväskylän yliopisto. 2014. Koppa. Viitattu 1.6.2023. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen ja menestyksen timantti. Alma Talent.

- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa: opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Duodecim.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Talentum Media.
- Kananen, H. 2022. Asiakasymmärrys luo kilpailuetua. Viitattu 4.4.2023. Saatavilla: <https://www.kalevamedia.fi/yrityksille/2020/12/28/asiakasymmarrys-luo-kilpailuetua/>.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere University Press.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.
- Keskisuomalainen. Saatavilla: <https://keskisuomalainen.com/>
- Kesler, M., Thayer, J., Hillecke, T. & Koenig, J. 2014. Viitattu 25.9.2023. Saatavilla: [https://www.researchgate.net/publication/265599563\\_Kessler\\_et\\_al\\_2014](https://www.researchgate.net/publication/265599563_Kessler_et_al_2014)
- Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin. Liettua: Balto Print.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent.
- Korkiakoski, K. & Gerdt B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirja: yritysjohton opas myyntiin ja markkinointiin. 1. painos. Kauppakamari.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2017. Poliittika ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Sanoma Pro.
- Laurila, M. 2017. Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan. Viitattu 28.8.2023. Saatavilla: [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf)
- Lee, S.M. & Lee, D. 2020. Untact a new customer service strategy in the digital age, Service Business, vol. 14, no. 1, pp. 1–22. Viitattu 10.9.2023. Saatavilla: <https://ezproxy.saimia.fi/login?&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/untact-new-customer-service-strategy-digital-age/docview/2286044925/se-2?accountid=202350>

- Lemke, F., Clark, m.m, Wilson, H. 2009. Customer Experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. Journal of the Academy on Marketing Science Vol. 39, Iss.6. 2011. Viitattu: 25.9.2023. Saatavilla: <https://www.proquest.com/docview/902220615?accountid=202350&parentSessionId=iYgGW%2Bxb1YG7dIWNgnb0on1gTP5uXhWxQCXr%2FxFxUXj2E%3D&pq-origsite=primo>
- Lemon, K., Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue Vol. 80, November 2016, 69-96. Viitattu: 25.9.2023. Saatavilla: <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d801db68-86c8-42f0-b955-245a9ccbe28a%40redis>
- Lindgren J., Mokka R., Neuvonen A., Toponen A. 2019. Digitalisaatio, Murroksen koko kuva. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Liski, M. 2011. Luovuus ja innovaatiot työyhteisössä. Viitattu 13.9.2023. Saatavilla: <https://core.ac.uk/download/pdf/93082848.pdf#page=84>
- Lopes, A.R. & Casais, B. 2022, Digital content marketing: conceptual review and recommendations for practitioners, Academy of Strategic Management Journal, vol. 21, no. 2, pp. 1-17. Viitattu 28.8.2023. Saatavilla <https://ezproxy.saimia.fi/login?&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/digital-content-marketing-conceptual-review/docview/2726072668/se-2?accountid=202350>
- Luukka, P. 2022. 4. uud. p. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent Oy.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uud. p. Edita.
- Löytänä J. & Korkiakoski K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Alma Talent.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum
- Malmelin, N. & Villi, M. 2015. Mediajohtaminen. Näkökulmia uudistuvaan media-alaan. Gaudeamus.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced scorecard - rakenna ja sovela tehokkaasti. 5., uud. p. Talentum.
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Martela, F. & Jarenko, K. 2016. Draivi. Talentum.

Maylett, T. & Wride, M. 2017. The Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results.

Meng, Yan ym. Mental Conversion: a Customer Service Strategy Impacting Shopping Experiences. The Journal of services marketing 37.4 (2023): 464–477. Web. Viitattu 10.9.2023. Saatavilla: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujjmv/cdi\\_crossref\\_primary\\_10\\_1108\\_JSM\\_08\\_2021\\_0296](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_crossref_primary_10_1108_JSM_08_2021_0296)

Nasiri, M. & Sore, S. 2021. Managing Digital Transformation from a Capability Perspective. LAB University of Applied Sciences. Viitattu 1.10.2023. Saatavilla: <https://blogit.lab.fi/labfocus/en/managing-digital-transformation-from-a-capability-perspective/>

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WsoyPro.

Nurminen, V. 2020. Tiedolla johtaminen on vastuullista tulevaisuuden johtaminen. Viitattu 25.9.2023. Saatavilla: <https://www.tivi.fi/kumppaniblogit/pinja/tiedolla-johtaminen-on-vastuullista-tulevaisuuden-johtamista/651c30a9-1fa1-4d43-a894-69dd7332af53>

Opinkirjo. Viitattu 13.9.2023. Saatavilla: <https://opinkirjo.fi/>

Palvelu Plus. 2023. Viitattu 25.9.2023. Saatavilla: <https://www.palveluplus.fi/>

Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. Viitattu 15.8.2023. Saatavilla <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fd4fcd23-2d7c-474a-a426-438c93075ff3/content>

Polaine, A., Løvlie, L, Reason, B. 2013. Service Design: From Insight to Implementation, Brooklyn Usa, Rosenfeld Media

Puumalainen, K. & Michelsen K-E. 2021. Tulevaisuuden tietotyöläisellä voi olla sata työnantajaa – nämä ammatit selviävät työmarkkinoilla tekoälyn kehittyessä. Saatavilla: <https://www.lut.fi/fi/artikkelit/tulevaisuuden-tietotyolaisella-voi-olla-sata-tyonantajaa-nama-ammattit-selviavat>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020 Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Qi, J. Wang, S. & Lindsey H. 2023. Bridging employee engagement and customer engagement in a service context. Journal of Business Research, 160, pp. 113803. Viitattu

20.8.2023. Saatavilla:

<https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v160y2023ics0148296323001613.html>

Raisio, J., Jalonen, H. & Uusikylä, P. 2018. Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Sitra.

Viitattu 1.10.2023. Saatavilla <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/11/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf>

Ramasundaram, A., Pandey, N., Shukla, Y., Alavi, S., & Wirtz, J. 2023. Fluidity and the customer experience in digital platform ecosystems. International Journal of Information Management, 69, 102599. Viitattu 11.6.2023. Saatavilla:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401222001335>

Rekola, L. (2020). Kuulluksi tulemisen merkitys työhyvinvoinnin ja tuottavuuden rakentamisessa. Viitattu 20.9.2023. Saatavilla:

<https://www.tyohyvinvointiboosteri.fi/kuulluksi-tulemisen-merkitys-tyohyvinvoinnin-ja-tuottavuuden-rakentamisessa/>

Saarijärvi, H. & Puustinen, Pekka. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Viitattu: 25.9.2023.

Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789522919847>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala T. & Kinon S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Viitattu 19.8.2023. Saatavilla:

<file:///C:/Users/pohjomin/OneDrive%20-%20Keski-suomalainen%20Oyj/Ty%C3%B6p%C3%B6yt%C3%A4/YAMK/Tutkimuksellinen%20kehitt%C3%A4minen/Salonen%20et%20al.%202017.pdf>

Sitra. 2021. Mediavälitteinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Murros ja tulevaisuus.

Viitattu 19.8.2023. Saatavilla: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/01/mediavälitteinen-yhteiskunnallinen-vaikuttaminen.pdf>

Sitra. 2020. Tulevaisuustalon strategian kolme tärkeintä kysymystä. Viitattu 15.8.2023.

Saatavilla: <https://www.sitra.fi/blogit/tulevaisuustalon-strategiatyon-kolme-tarkeinta-kysymysta/>

Sorvali, L. & Kräkin, M. Kompleksisuusajattelusta hyötyä johtamiseen. 2021. LAB University of Applied Sciences. Viitattu 1.10.2023.

Saatavilla: <https://blogit.lab.fi/labfocus/kompleksisuusajattelusta-hyotya-johtamiseen/>

Suhonen, M., Lunkka N. & Turkki L. 2019. Yksilöstä työyhteisöksi. 2.p. PS-kustannus.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia. Pöytälaatikosta päivittäiseksi kaveriksi. Alma Talent. Liettua: Balto Print.

- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting.
- Teljo, J. 2022. Laadukas data mahdollistaa tiedolla johtamisen. Viitattu 17.10.2022. Saatavilla: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/laadukas-data-mahdollistaa-tiedolla-johtamisen.html>.
- Tenhunen, M. 2016. NPS, CES, CSAT - miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Viitattu 1.8.2023. Saatavilla: <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-cescsat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata>
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2021. Johtaminen ja globaali talous. Alma Talent.
- Tietoarkisto. Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Tampere. Viitattu 28.8.2023 Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Tuominen, C. 2018. Johda tunteita Menesty työelämässä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, T., Järvi K., Lehtonen M. H., Valtanen J. & Martinsuo M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Viitattu 13.9.2023. Saatavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Viitattu: 25.9.2023. Saatavilla: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BABBGXETEB#/kohta:Palvelumuotoilu/piste:tUp>
- Työterveyslaitos. 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Viitattu 20.9.2023. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>
- Verhoef, P. 2009. Customer experience creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435908000845>
- Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi. Viitattu 1.10.2023. Saatavilla: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/loyda-kilpailuetusi-2021#kohta:L\(\(f6\)yd\(\(e4\)\)\(\(20\)kilpailuetusi](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/loyda-kilpailuetusi-2021#kohta:L((f6)yd((e4))((20)kilpailuetusi).
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Tietosanoma.
- Von Zensen, J.; Haapanen, M. & Syrjänen, T. 2017. Digilogistiikka, kuluttajan ohjaamaa liiketoimintaa. Futugene Oy.

Wallenius, J. 2016. Viitattu 1.10.2023. Hyvinvointiteknologian omaksuminen ikääntyvien keskuudessa. Saatavilla: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117721/Wallenius\\_Jemina.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117721/Wallenius_Jemina.pdf?sequence=1)

Yuen, M. 2023. Working In Harmony: Why Aligning Brand & Customer Experience Is Critical In 2023. B & T Weekly (2023): n. pag. Print. Viitattu 23.9.2023. Saatavilla: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujjmv/cdi\\_proquest\\_reports\\_2773471552](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_reports_2773471552)

Liite 1. Kehittämishankkeen kyselytutkimuksen tutkimuslomake.

1) \* Miten mieluiten hoidat tilaukseen ja ilmoituksiin liittyviä asioita?

- Verkkopalvelujen kautta
- Sähköpostilla
- Puhelimitse
- Asioin henkilökohtaisesti
- Chat-palvelun kautta
- En osaa sanoa
- Jollain muulla tavalla, miten?

2) \* Mitkä asiat ovat sinulle henkilökohtaisesti tärkeimpiä asiakaspalvelussa? Valitse kolme itsellesi tärkeintä.

- Asiakaspalvelun nopeus
- Asiakaspalvelun sujuvuus
- Asiakaspalvelun tavoitettavuus
- Asiakaspalvelun asiantuntemus ja palvelualltius
- Yhteydenoton helppous
- Henkilökohtainen palvelu
- Mahdollisuus hoitaa asiat itselleni sopivana ajankohtana (esim. iltamyöhällä)
- Mahdollisuus käyttää itselleni mieluisinta palvelukanavaa
- Voin hoitaa useita asioita yhdellä yhteydenotolla
- En osaa sanoa
- Joku muu, mikä?

**3) \* Minkälaiset asiat hoidat mieluiten itsenäisesti verkossa?**

- Tilauksen tekeminen
- Käyttäjätunnuksen teko / salasanan vaihto
- Osoitteenmuutos
- Jakelun keskeyttäminen
- Jakeluhäiriöistä ilmoittaminen
- Ilmoituksen jättäminen
- Tietosuoja-asiat
- Tilauksen peruminen
- En mitään näistä/ en osaa sanoa
- Jokin muu, mikä?

**4) Onko jotain sellaisia asioita, jotka mieluiten hoidat puhelimitse?**

0/4000

**5) Entä onko jotain sellaisia asioita, jotka mieluiten hoidat asioimalla henkilökohtaisesti?**

0/4000

6) \* Tiesitkö, että sinulla on tilaajana käytössäsi useita eri asiointikanavia?

	Tiesin ja olen käyttänyt	Tiesin, mutta en ole käyttänyt	En tiennyt
Asiointi verkkosivuilla (itsepalvelu ja palautelomakkeet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiointi sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiointi puhemitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiointi henkilökohtaisesti toimipisteessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiointi Chat-palvelun kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Mitä yleisesti ottaen odotat hyvältä asiakaspalvelulta?

0/4000

8) \* Oletko ollut yhteydessä -lehden kuluttaja-asiakaspalveluun tilaus- ja ilmoitusasioissa viimeisen vuoden aikana?

- Kyllä  
 En

9) \* Onko sinulla viimeisen vuoden aikana ollut tilanteita, joissa olisit tarvinnut asiakaspalvelun apua?

- Kyllä  
 Ei

10) Kerroit, että viimeisen vuoden aikana on ollut tilanteita, joissa olisit tarvinnut asiakaspalvelun apua. Miksi et kuitenkaan ole ollut yhteydessä asiakaspalveluun?

0/4000

11) Oliko asiakaspalvelun yhteystietojen/asiointikanavien löytäminen helppoa?

Kyllä

Ei, miksi ei?

12) \* Missä asioissa olet ollut yhteydessä asiakaspalveluun? Voit valita useita.

Lehden tilaaminen

Tilausmuutos/jakelun keskeytys

Osoitteenmuutos

Laskutus

Sähköisiin tunnuksiin liittyvät asiat

Verkkosivujen ja näköislehden toimintaan liittyvät asiat

Tilauksen peruminen

Jakelupalaute

Ilmoituksen jättäminen

Juttuvinkki

En osaa sanoa

Jokin muu syy, mikä?

13) \* Mitä asiakaspalvelukanavia olet käyttänyt ollessasi yhteydessä -lehden asiakaspalveluun? Voit valita useita.

- Verkon itsepalvelusivut
- Verkkosivujen palautelomake
- Chat-palvelu
- Sähköposti
- Puhelin
- Henkilökohtainen asiointi toimipisteessä
- En osaa sanoa
- Joku muu, mikä?

14) Oliko asiasi hoitaminen helppoa ja sujuvaa?

- Kyllä
- Ei, miksi ei?

15) Saitko asiasi hoidettua tai ongelman ratkaistua?

- Kyllä
- En, miksi asia ei hoitunut?

16) \* Minkälainen vaikutelma sinulle jäi kokonaisuudessaan asiointistasi asiakaspalvelussa?

- Erittäin hyvä
- Melko hyvä
- Ei hyvä eikä huono
- Melko huono
- Erittäin huono
- En osaa sanoa

17) Jäikö asiakaspalvelutilanteesta mieleesi jotain, missä olisimme voineet toimia paremmin asiiasi hoidossa?

0/4000

18) \* Oletko ollut yhteydessä muiden vastaavien yritysten asiakaspalveluun viimeisen vuoden aikana (esim. muut lehdet/mediatalot)?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

19) \* Onko -lehden asiakaspalvelu verrattuna muihin käyttämiisi asiakaspalveluihin mielestäsi...?

- Selvästi parempi
- Jonkin verran parempi
- Samantasoinen
- Jonkin verran huonompi
- Selvästi huonompi
- En osaa sanoa

20) Voitko lyhyesti perustella vastaustasi.

0/4000

21) Mitä toiveita tai kehittämisehdotuksia sinulla on -lehden asiakaspalvelulle kokemustesi perusteella?

0/4000

22) Ottaen huomioon digitalisaation ja maailman kehittymisen, miten odotat asiakaspalvelukanavien kehittyvän tulevaisuudessa? Mikä olisi mielestäsi täydellinen tapa toteuttaa asiakaspalvelu niin, että se palvelisi juuri sinun tarpeitasi parhaiten?

0/4000

Lopuksi pyytäisimme sinua vielä täyttämään muutaman taustatiedon itsestäsi aineiston tilastollista käsittelyä varten.

23) \* Oletko...?

- Mies
- Nainen
- Muu/en halua kertoa

24) \* Minkä ikäinen olet?

- Alle 25 vuotta
- 26-34 vuotta
- 35-44 vuotta
- 45-54 vuotta
- 55-64 vuotta
- 65 vuotta tai yli
- En halua kertoa

25) \* Luetko yleensä -lehden paperilehteä vai näköislehteä?

- Paperilehteä
- Näköislehteä
- Molempia
- En halua kertoa

26) \* Luetko yleensä -lehden verkkouutisia?

- Useita kertoja päivässä
- Päivittäin
- Muutaman kerran viikossa
- Noin kerran viikossa
- 2-3 kertaa kuukaudessa
- Noin kerran kuukaudessa
- Harvemmin
- En lainkaan
- En osaa/halua kertoa

Kaikkien vastaajien kesken arvotaan 5 kpl 3 kuukauden mittaisia lehtitilauksia. Arvonnan voittajat voivat valita haluamansa lehtitilauksen Mediatalo Keskisuomalaisen lehtivalikoimasta tai käyttää palkinnon hyvityksenä voimassa olevaan lehtitilaukseen.

27) Jos haluat osallistua lehtitilausten arvontaan, kirjoita alla oleviin kohtiin yhteystietosi. Arvontaan annettuja yhteystietoja käytetään vain arvontavoittajien tavoittamiseen. Voittajiin ollaan yhteydessä henkilökohtaisesti.

Nimi:

Sähköpostiosoite:

Puhelinnumero:

## Liite 2. Työpajojen tehtävänanto.

### Asiakaspalvelun strategia 2024-työpajan tehtävä

Asiakaspalvelun strategia 2024-projekti on startannut, ja haluamme heti alkumetreiltä myös kaikki aspalaiset mukaan strategiatyöhön. Strategian kulmakivinä on "digital first" ja "mobile first"-ajattelu.

Tehtävän aihe on kaikille sama. Kootkaa ryhmissä ajatuksia ja ideoita seuraaviin:

- Miten asiakaspalvelun työ muuttuu seuraavan viiden vuoden aikana?
- Miten asiakaspalvelu pystyy auttamaan ja tukemaan loppuasiakkaita digitalisoitumisessa?
- Mitkä ovat nykypäivän haasteet tähän tavoitteeseen pääsemiseen?
- Miten asiakaspalvelun pitää muuttua?
- Millaista osaamista asiakaspalvelussa tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseen?

Tulevaisuuden ideoinnissa ja visioinnissa voitte nostaa esille villimpiäkin ajatuksia sekä ideoita. Ajattelua ei pidä rajata.

Teidät on jaettu viiteen ryhmään. Ryhmät on tarkoituksella sekoitettu yli paikkakuntarajojen, jotta saamme ajatuksia sekä ideoita laajemmin ja pääsette verkostoitumaan toisen alueen asiakaspalveluväen kanssa. Strategia tulee olemaan kuitenkin kaikille aspoille yhteinen. Ryhmäjaon näette erillisestä excelistä.

Kussakin ryhmässä on nimetty vetäjä, joka toimii ryhmätehtävän palaverin (Teams) kokoonkutsujana, "pitää ryhmätyön osalta ohjat käsissä" ja toimii kirjurina. Ryhmät ovat tarkoituksella aiempaa suurempia, koska lomakausi on alkamassa ja osa on varmasti lomalla. Älkää jääkö kuitenkaan tähän kiinni, jos joku ei pääse, vaan sopikaa aika, johon mahdollisimman moni pääsee mukaan.

#### Ohjeita työpajoja varten:

- lyhyt esittelykierros (kuka olen, missä alueella / toimipisteessä työskentelen ja minkä lehtien asiakkaiden parissa työskentelen)
- keskustelkaa annetuista teemoista ja kirjatkaa kaikki ideat + ajatukset esim. ranskalaisilla viivoilla (ne hulluimmatkin). Ei tarvitse valmistella mitään Powerpoint-esitystä.
- Sopikaa palaveri ryhmätehtävää varten mahdollisimman pikaisesti ennen kuin kuumiin lomakausi alkaa.
- Palaverille kannattaa varata aikaa 45 min – 1 h. Jokaisen kannattaa varmasti miettiä ennalta omia ajatuksia näihin teemoihin liittyen.
- Jos olet jäämässä lomalle ennen yhteistä Teamsia, listaa omat ajatukset ja ideasi sähköpostilla ryhmän vetäjälle, joka lisää ne ryhmän yhteiseen tuotokseen.

Pienryhmien yhteenvedot tulee palauttaa 30.6.2022 mennessä sähköpostilla. Työpajojen ajatuksista sekä ideoista tehdään kooste, johon palaamme lomien jälkeen.