



Eeli Savolainen

# Laitepalveluprosessin ja asiakaskokemuksen kehittäminen IT-palveluliiketoiminnassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

8.4.2024

# Tiivistelmä

Tekijä:	Eeli Savolainen
Otsikko:	Laitepalveluprosessin ja asiakaskokemuksen kehittäminen IT-palveluliiketoiminnassa
Sivumäärä:	86 sivua + 6 liitettä
Aika:	8.4.2024
Tutkinto:	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine:	Kansainvälisen ICT-liiketoiminnan johtaminen
Ohjaajat:	Lehtori Nina Hellman Lehtori Jussi Alhorinne

---

Insinööriyön tavoitteena oli parantaa Vetonaula Oy:n laitepalvelun asiakaskokemusta sekä antaa kehitysehdotuksia asiakaskokemuskeskeisen organisaatiokulttuurin vahvistamiseksi.

Nykytila-analyysissä kuvatussa laitepalveluprosessista sekä asiakaskokemusstrategian toteutumisesta löydettyjen heikkouksien perusteella tutkittiin teoriaa asiakaskokemusten merkityksestä ja asiakaskokemukseen liittyvistä ominaispiirteistä sekä B2B-liiketoimintaan liittyvistä erityispiirteistä. Lisäksi esiteltiin asiakaskokemusstrategian operatiivisen johtamisen työkaluja. Nykytila-analyysin ja kirjallisuustutkimuksen perusteella muodostettiin teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta insinööriyön kehitysehdotus rakennettiin.

Kehitysehdotuksen ensimmäisen vaiheen tuotoksina ehdotettiin asiakaskokemusstrategian vahvistamista pitämällä säännöllisiä sisäisiä asiakaskokemustyöpajoja sekä asiakkaita sitouttavia asiakkuudenhallintapalavereita. Palvelupolku sekä blueprinting-prosessikuvaukset tehtiin laitepalveluprosessin palveluotannon ja palvelunäyttämön välisten suhteiden selvittämiseksi. Lisäksi ehdotettiin CES-asiakaskokemusmittareiden implementoimista laitepalveluprosessiin sekä negatiivisten palautteiden esihenkilötason käsittelyn tuomista näkyväksi myös palautteiden antajille.

Kehitysehdotuksen toisessa vaiheessa validoitiin uusi Autopilot Premium -asennustuote, jolla ensimmäisen vaiheen kuvauksissa tunnistettuja kipupisteitä voitiin eliminoida. Asennustuotteesta sekä työasematoimituksen yhteydessä lähetettävästä pakkauskortista tehtiin tuoteluonnokset. Lopuksi laitepalveluprosessiin liittyvät kehitysehdotukset kuvattiin viimeiseen blueprinting-kuvaukseen.

Insinööriyön tuotosten avulla Vetonaula Oy voi kehittää laitepalvelunsa asiakaskokemusta sekä parantaa entisestään asiakaskokemuskeskeistä organisaatiokulttuuriaan. Projektin tuotokset ovat nopeasti implementoitavissa yrityksen toimintoihin.

Avainsanat: laitepalvelu, työasemahallinta, palvelumuotoilu, IT-palveluhallinta, asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author: Eeli Savolainen  
Title: Developing Device Service Process and Customer Experience in IT Service Business  
Number of Pages: 86 pages + 6 appendices  
Date: 8 April 2024

Degree: Bachelor of Engineering  
Degree Programme: Industrial Management  
Professional Major: International ICT Business Management  
Supervisors: Nina Hellman, Head of Industrial Management, Senior Lecturer  
Jussi Alhorinne, Senior Lecturer

---

The objective of this thesis was to improve the customer experience of Vetonaula Oy's device service process and provide suggestions for future advancements to strengthen the company's customer-focused organization culture.

Based on weaknesses identified in the current state analysis, theory regarding the significance of customer experiences, as well as related characteristics and specific features pertinent to business-to-business (B2B) operations, were examined. Additionally, operational management tools for implementing the customer experience strategy were introduced. A theoretical framework was then established to serve as the foundation for building the proposal.

As outcomes of the initial stage of the proposal, it was suggested to reinforce the customer experience strategy through regular internal customer experience workshops and account management meetings for better client engagement. Service blueprints were developed to elucidate the relationships between the frontstage and backstage of the device service process. Furthermore, the implementation of Customer Effort Score metrics in the device service process and the visible handling of measurement results were proposed. In the second stage of building the proposal, a new Autopilot Premium installation product was validated to eliminate the pain points identified in the initial service blueprints. Product sketches were created for the installation product and a packaging insert card. Lastly, development proposals related to the device service process were illustrated in the final service blueprint.

Through the outcomes of this thesis, Vetonaula Oy can improve the customer experience of its device service and further enhance its customer experience-centric organizational culture. The deliverables of this thesis are readily implementable within the company's operations.

Keywords: Device Service, Workstation Management, Service Design, ITSM, Customer Experience, Customer Experience Management

# Sisällys

## Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyritys	2
1.2	Liiketoimintahaaste, tavoiteasetanta ja tulokset	3
1.3	Insinööriyön rajaaminen	5
2	Menetelmät ja materiaalit	6
2.1	Tutkimustapa ja -suunnitelma	6
2.2	Projektisuunnitelma	9
2.3	Tiedon kerääminen ja analysointi	10
3	Nykytila-analyysi	14
3.1	Yleiskatsaus	14
3.2	Laitepalvelun nykytila	15
3.2.1	Uuden laitteen hankinta	16
3.2.2	Eσίαςennus	20
3.2.3	Laitetoimitus	22
3.2.4	Laitteen käyttöönottoasennus	23
3.2.5	Laite aktiivisena	25
3.2.6	Väliaikainen varastointi ja käyttäjän vaihto	26
3.2.7	Tietoturvallinen kierrätys	28
3.3	Asiakaskokemus kohdeyrityksessä	29
3.4	Vahvuudet ja heikkoudet	31
4	Kirjallisuustutkimus	34
4.1	Palveluiden ja kokemusten aikakausi	34
4.1.1	Asiakaskokemus strategiana	37
4.1.2	Asiakaskokemusten muodostuminen	41
4.1.3	B2B-asiakaskokemus	43
4.2	Asiakaskokemusstrategian operatiivinen johtaminen	45
4.2.1	Asiakas- ja palvelupolku	46
4.2.2	Blueprinting-menetelmä	49
4.2.3	Asiakaskokemusten mittaaminen	52

4.3	Teoreettinen viitekehys	58
5	Kehitysehdotus	60
5.1	Kehitysehdotuksen muodostaminen	60
5.2	Asiakaskokemusstrategian vahvistaminen kohdeyrityksessä	62
5.3	Laitepalvelun asiakaskokemusten johtaminen	63
5.3.1	Laitepalvelun palvelupolku	64
5.3.2	Laitepalvelun blueprinting-prosessikuvaukset	67
5.3.3	Laitepalvelun asiakaskokemusten mittaaminen	72
5.4	Autopilot Premium -asennustuote	73
6	Yhteenveto	78
6.1	Yhteenveto insinööriyöprojektista	78
6.2	Kehitysehdotusten käyttöönotto ja jatkokehittäminen	81
6.3	Työn arvioiminen	82
6.4	Loppusanat	83
	Lähteet	84
	Liitteet	
	Liite 1: Autopilot Premium -asennettavien työasemien pakkauskortti	
	Liite 2: Pakkauskortin käyttöesimerkki työasematoimituksissa	
	Liite 3: Vanhan työaseman palautuksen tilaaminen	
	Liite 4: Esimerkki negatiivisen asiakaskokemuksen käsittelystä	
	Liite 5: Asiakaskokemuksen viitekehys	
	Liite 6: Tutkimuksessa tunnistetut muut kehityskohteet	

## Lyhenteet

- aaS: *as a Service*. Käsitteellä tarkoitetaan jotain liiketoiminnallista kokonaisratkaisua tai palvelua, joka tuotetaan jatkuvana tilauksena esimerkiksi kuukausi- tai vuosilaskutuksella. Yleisimpiä esimerkkejä ovat Software as a Service (SaaS), Infrastructure as a Service (IaaS) ja Platform as a Service (PaaS).
- B2B: *Business to Business*. Käsitteellä tarkoitetaan yritysten välistä liiketoimintaa.
- B2C: *Business to Consumer*. Käsitteellä tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa yritys tarjoaa palveluja ja tuotteita kuluttajille.
- BYOD: *Bring Your Own Device*. Malli, jossa loppukäyttäjä saa valita minkä tahansa laitteen organisaatiokäyttöön.
- CA: *Conditional Access*. Ehdollinen pääsynhallinta on modernissa laitehallinnassa käytetty termi, jonka mukaan käytettävän laitteen pitää olla ennalta määritettyjen sääntöjen mukainen voidakseen olla yhteydessä organisaation resursseihin.
- CES: *Customer Effort Score*. Asiakaskokemusmittari, jolla mitataan jonkin asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutustapahtuman vaivattomuutta.
- CMDB: *Configuration Management Database*. Kokoonpanohallintatietokanta on ITIL-termi, jota käytetään laitteistojen ja ohjelmisto-omaisuuksien tallentamiseen.
- CSAT: *Customer Satisfaction Score*. Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa käytetty mittausmenetelmä.

- CYOD: *Choose Your Own Device*. Malli, jossa organisaatio antaa työntekijöilleen mahdollisuuden valita työlaitteensa ennalta testatuista ja toimiviksi todetuista malleista.
- CSV: *Comma Separated Values*. Tiedostomuoto, jossa tietoja tallennetaan pilkuilla erotettuina. Käytetään usein datan siirtämisessä ohjelmasta toiseen.
- CX: *Customer Experience*. Asiakaskokemus.
- CXi: *Forrester Customer Experience Index*. Yhdysvaltain markkinoille keskittyvä tutkimustoimisto Forresterin vuotuinen asiakaskokemustutkimus.
- DOA: *Dead on Arrival*. DOA-testauksella tarkoitetaan toimenpidettä, jossa laitteen esiasennuksen tekevä taho tarkistaa laitteen toimivuuden.
- FCR: *First Call Resolution*. Asiakaskokemusmittari, jossa mitataan halutun tapahtuman hoitumista kuntoon ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä. Käytetään usein asiakaspalvelua ja asiakaspalvelukeskuksia mitattaessa.
- ITIL: *Information Technology Infrastructure Library*. IT-palveluhallinnassa yli 20 vuotta käytetty prosessikehys. Sisältää kokoelman IT-palveluhallinnan ja johtamisen käytäntöjä.
- MDM: *Mobile Device Management*. Päätelaittehallintaratkaisu, joka mahdollistaa tietokoneiden, mobiililaitteiden ja tablettien keskitetyn hallinnan sisältäen esimerkiksi asetusten ja sääntöjen määrittämiset ja pakottamiset.
- NPS: *Net Promoter Score*. Asiakaskokemusmittari, jolla mitataan jonkin asiakkaan suositteluhalukkuutta jostain yrityksestä tai sen palvelusta.

- OOBE: *Out-of-box Experience*. Lyhenteellä viitataan jonkin laitteen käyttöönottoon ja käyttäjän kokemukseen kyseisestä tilanteesta. Lyhennettä käytetään myös Autopilot-asennuksessa, kun loppukäyttäjää ohjataan laitteen käyttöönottoasennuksen kanssa.
- PoC: *Proof of Concept*. Lyhennettä käytetään vakiintuneesti IT-alalla ja sillä tarkoitetaan jonkin palvelun sisältävien konseptien todentamista.
- S&P 500: *Standard & Poor's Index 500*. Yleistä markkinaa kuvataan usein kyseisellä pörssi-indeksillä. Se koostuu 500 suuresta yhdysvaltalaisyrityksestä.
- UX: *User Experience*. Yleisesti käyttö- tai käyttäjäkokemusta kuvaava lyhenne. Käytetään ennen kaikkea käyttökokemussuunnittelussa, jossa testataan ja kehitetään käyttäjän ja ohjelmiston välistä vuorovaikutusta.



# 1 Johdanto

Yrityksen toiminnan ainoa tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Tämän kuuluisaksi nousseen ja edelleenkin laajalti käytössä olevan lausahduksen kirjoitti Nobel-palkinnonkin taloustieteistä saanut yhdysvaltalainen ekonomisti Milton Friedman The New York Timesin artikkelissaan vuonna 1970. (Friedman 1970). Tämä määritelmä on kuitenkin syytä kyseenalaistaa asiakkaan aikakaudella, jota parhaillaan eletään. Yrityksen perimmäinen tarkoitus ei voi liittyä vain sen omistajiin, vaan sen täytyy liittyä ennen kaikkea ryhmään, joka mahdollistaa yrityksen olemassaolon ylipäätään – asiakkaisiin. Ilman asiakkaille luotavaa arvoa organisaatiolla ei ole kykyä maksaa palkkoja työntekijöilleen, veroja valtiolle eikä osinkoja osakkeenomistajille. Ilman kysyntää on turha luoda tarjontaa. Se on tuloksetonta.

Palveluiden toimivuutta tarkasteltaessa tulisi lähteä asiakaskokemuksen syntyminen tarkastelusta ja kehittää asiakkaan ja yrityksen välisiä kohtaamispisteitä (Korkiakoski & Gerdt 2016: 47). Asiakaskokemuksien strateginen kehittäminen auttaa kehittämään myös itse palveluita, sillä asiakas on palveluun tyytyväinen, kun se on kehitetty asiakastarpeet edellä. Tyytyväinen asiakas jatkaa palvelun ostamista, mikä puolestaan tuottaa palveluntarjoajalle jatkuvaa liikevaihtoa ja sitä kautta liikevoittoa.

Menestyvässä palvelussa on kaksi oleellista näkökulmaa, kuten kuvassa 1 esitetään: asiakasnäkökulma sekä liiketoimintänäkökulma. Asiakaslähtöisyydellä ei tarkoiteta asiakkaan miellyttämistä tarjoamalla asiakkaalle mitä vain se keksii kysyä, vaan asiakkaan kannalta parhaan mahdollisen ratkaisun tarjoamista liiketoimintahyöty ja realiteetit huomioiden. Palvelu on toimiva, kun se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja palveluntarjoajalle tulosta. Tärkeintä ei siis ole voitto vaan tuplavoitto (Tuulaniemi 2011: 101).



Kuva 1. Asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden symbioosi (Tuulaniemi 2011: 103).

Tämä insinööri työ käsittelee Vetonaula Oy:n laitepalveluprosessia sekä asiakaskokemuksen kehittämistä mahdollisimman laadukkaiden palveluiden tarjoamiseksi. Projekti toteutetaan Metropolia Ammattikorkeakoulun tuotantotalouden neljännen lukuvuoden opiskelijan toimesta, joka työskentelee kirjoittamisen hetkellä kohdeyrityksessä projektipäällikkönä.

## 1.1 Kohdeyritys

Vetonaula Oy on yksityisomisteinen monipuolisia IT-palveluja tarjoava yritys. Yrityksen liikevaihto on 4,4 miljoonaa euroa (2023), ja se työllistää suorasti noin 30 henkilöä tämän insinööri työn kirjoittamisen hetkellä. Vetonaulalla on yli 20 vuoden kokemus IT-palveluliiketoiminnasta ja se onkin yksi ensimmäisiä suomalaisia IT-palveluntarjoajia, joka otti käyttöönsä kiinteähintaiseen kuukausilaskutukseen perustuvan aaS-palvelumallin (as a Service). IT as a Service -palvelumallilla tarkoitetaan kokonaisratkaisua, jossa kiinteä kuukausihinta kattaa jokaiselle yritykselle pakolliset digitalisaation mukanaan tuomat IT-tarpeet. Vetonaulan palvelumalli tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden keskittää kaikki perinteiseen yritys-IT:hen kuuluvat toimet yhdelle palveluntarjoajalle avaimet käteen periaatteella. Se toimii asiakasorganisaatioissaan kuin niiden oma IT-osasto. Vetonaula tarjoaa palveluitaan pääasiassa pk-yrityksille asiakkaiden työasemien lukumäärän vaihdellessa yhden ja 300 välillä. Vetonaulan asiakasportfoliossa on tällä hetkellä noin 170 yritystä. (Vetonaula 2024.)

Yrityksen missio on olla asiakkaidensa paras kumppani ja tarjota asiakkailleen asiantuntevaa IT-palvelua kokonaisuutena – luotettavasti ja mutkattomasti. Vetonaulan palveluportfolioon kuuluvat kuvassa 2 esitetyt palvelut.



Kuva 2. Kohdeyrityksen palveluportfolio tiivistettynä.

Kuten kuvassa 2 on esitetty, kohdeyrityksen palveluportfolioon kuuluvat IT-manageripalvelut, helpdesk eli käyttötuki, pilvipalvelut (pääasiassa Microsoft 365 -hallinta sekä Azure-tilaushallintapalvelu), laitepalvelu, lähituki, Vetonaula Live (IT-käyttöomaisuuden ja tikkettien raportointipalvelu sekä verkkokauppa), palvelinpalvelut sekä koulutukset.

Lisäksi Vetonaula konsultoi asiakkaitaan verkkojen ja yhteyksien kanssa. Merkittävänä tekijänä kaikissa palvelun osa-alueissa on tietoturva sekä sen seuraminen ja kehittäminen kokonaisvaltaisesti. Tämä insinööriyö keskittyy ainoastaan yrityksen laitepalveluun. (Vetonaula 2024.)

## 1.2 Liiketoimintahaaste, tavoiteasetanta ja tulokset

Laitepalvelussa, kuten kaikissa kohdeyrityksen asiakkailleen tarjoamissa palveluissa, asiakas on tekemisen keskiössä. Laitepalvelu on muovautunut nykyiseen muotoonsa teknisten innovaatioiden siivittämänä. Uudet teknologiainnovaatiot, kuten automatisoidut työasema-asennukset ja pilvipohjainen laitehallinta ovat parantaneet laitepalvelua myös asiakaskokemusnäkökulmasta organisaation sisällä. Systemaattinen asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen on kuitenkin jäänyt vähemmälle huomiolle. Kuvassa 3 on esitetty yhteenveto tämän insinööriyön liiketoimintahaasteesta, tavoitteesta sekä tuloksista.



Kuva 3. Yhteenvedo tämän insinööriyön liiketoimintahaasteesta, tavoitteesta ja tuloksista.

Kuvan 3 mukaisesti tunnistettuna liiketoimintahaasteena on laitepalvelun asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen puutteellisuus. Laitepalvelu noudattaa palvelutuotannon teknisten toteutusten osalta suhteellisen selkeitä toimintatapoja, mutta laitepalvelun elinkaaren kokonaisuudesta ei ole tarpeeksi selkeää prosessikuvausta. Tämä puolestaan hankaloittaa kehityskohtien havaitsemista palvelupolulla asiakasnäkökulmasta.

**Tämän insinööriyön tavoitteena on parantaa kohdeyrityksen asiakkailleen tarjoamaa laitepalvelua.** Tehokkaat prosessit auttavat asiakastyytyvyyden ylläpitämisessä ja palveluiden skaalautumisessa, jotka ovatkin liiketoiminnan kasvun perusedellytyksiä. Erinomainen asiakaskokemus on hinnalla kilpailemista vahvempi, kestävämpi ja kohdeyrityksen asiakaskeskeistä missiota loistavasti tukeva kilpailukeino. Asetettu tavoite voidaan saavuttaa kuvassa 4 esitettyjen kahden osa-alueen tutkimisen ja kehittämisen tuloksena.



Kuva 4. Menestyvän palvelun osa-alueet.

Kuten kuvassa 4 on havainnollistettu, menestyvä palvelu on tulosta palvelutuotannon ja palvelunäyttämön symbioosista. Tämän insinööriyön lopputuloksena syntyy kehitysehdotus, jossa molemmat osa-alueet on huomioitu. Lopputuloksen avulla kohdeyritys voi kehittää palveluaan sekä hyödyntää tuloksia asetetun tavoitteen jatkokehittämisessä.

### 1.3 Insinööriyön rajaaminen

Kohdeyrityksen laitepalvelu on suhteellisen monimutkainen kokonaisuus, ja sitä tullaan merkittävästi yksinkertaistamaan tässä insinööriyössä. Tutkimuksessa keskitytään nykyhetken palvelun selkeisiin osakokonaisuuksiin ja kosketuspisteisiin kohdeyrityksen ja asiakkaan välillä.

Tässä insinööriyössä keskitytään kohdeyrityksen omasta verkkokaupasta, Vetonaula Livestä (myöhemmin vain Live), ostettaviin työasemiin. Laittepalvelusta puhuttaessa tarkoitetaan työasemien toimittamista sekä niiden koko elinkaarta kierrättämiseen asti. Live käyttää useita tukkureita, mutta tässä tutkimuksessa niitä ei erotella, vaan tukkurista tai tukkuritoimijasta puhutaan yleisellä tasolla. Tilausprosessin maksutapaan ja esimerkiksi rahoitussopimusten laatimiseen ei oteta kantaa. Työasemat rajataan Windows-käyttöjärjestelmillä toimiviin laitteisiin. Asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta samat kosketuspisteet toteutuvat myös macOS-käyttöjärjestelmää käyttäviin laitteisiin, mutta ne jätetään pois tästä tutkimuksesta teknisten eroavaisuuksien takia ja insinööriyön fokuksen pysymiseksi.

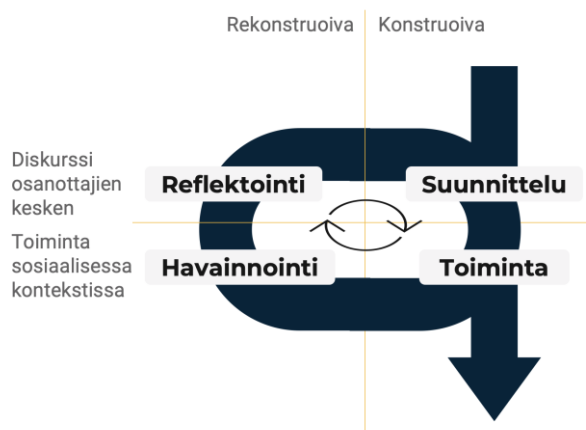
Lähitukeen liittyvät toimet ja niihin liittyvät palvelupolun kohtaamispisteet rajataan tästä insinööriyöstä pois, sillä tämän tutkimuksen kirjoittamisen aikana Metropolian tuotantotalouden opiskelijaryhmä tekee kohdeyritykselle projektia, jossa keskitytään lähituen asiakasviestintään. Insinööriyöstä rajataan mahdolliset laajemmat reklamaatiot ja niihin liittyvä toipumispolku pois.

## 2 Menetelmät ja materiaalit

Tässä luvussa esitetään insinööriyössä käytetyt menetelmät ja materiaalit. Tutkimuksen tutkimustapa asetetaan, tutkimus- ja projektisuunnitelma laaditaan sekä tiedonkeruumenetelmät esitellään.

### 2.1 Tutkimustapa ja -suunnitelma

Tämän insinööriyön tutkimustavaksi valikoidaan laadullisesta eli kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmästä johdettu toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa pyritään etsimään soveltuvin menetelmin tietoa, joka on käytäntöön sovellettavissa ja näin ollen aidosti liiketoiminnan kehittämisen kannalta hyödyllistä. Toimintatutkimuksessa käytäntö ja tutkimus kohtaavat, mikä soveltuu erinomaisesti tähän insinööriyöhön, jota kirjoittaja tulee hyödyntämään myös jatkossa kohdeyrityksen laitepalveluprosessin kehittämisessä. Kuvassa 5 esitetään toimintatutkimuksen vaiheet Carrin ym. [1986: 186] itsereflektoivan spiraalin havainnollistusta mukaillen. (Valli & Aarnos 2018.)



Kuva 5. Toimintatutkimuksen spiraali mukaillen itsereflektoivaa spiraalia (Carr ym. 1986: 186).

Kuvan 5 mukaisesti, toimintatutkimus on ajassa etenevä spiraali. Tutkimuksen alkuhetki on niin sanottu konstruoiva osio, jossa ensin suunnitellaan ja sen jälkeen toimitaan suunnitelman mukaisesti. Toimintaa havainnoidaan ja

havaintojen pohjalta reflektoidaan sosiaalisessa kontekstissa. Mikäli havaintoihin ei olla tyytyväisiä tutkimusta rekonstruoidaan eli rakennetaan uudelleen, jolloin spiraalia toistetaan, kunnes ollaan tyytyväisiä lopputulokseen. (Carr ym. 1986: 186–187.)

Tämä tutkimus käsittelee vajaan itserefleктоivan spiraalin kierroksen, koska tutkimukseen allukoitu aika on rajallinen. Kehitysehdotusten implementoiminen operatiiviseen toimintaan ja palvelun toimivuuden mittaaminen sekä havainnointi vaativat aikaa. Tästä syystä spiraalin kierroksien toisto eli iterointi jää tämän insinööriyön jatkokehittämisen vastuulle kohdeyrityksessä.

Tämän insinööriyön nykytila-analyysin pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytetään kvalitatiivisista tutkimuksista tuttuja haastatteluja. Haastatteluja käytettäessä tutkimuskontekstissa tiedonlähteenä tulee haastateltavien subjektiivisuus huomioida. Lisäksi tulee tiedostaa haastattelijan mahdollisuus vaikuttaa verbaalisesti haastateltuun henkilöön ja sitä kautta haastattelun lopputulokseen.

Kaikki tutkimuksen ensimmäisen tiedonkeruuvaiheen (Data 1) haastattelut toteutetaan pääasiassa teemahaastatteluina. Teemahaastattelu vastaa puolistrukturoitua haastattelua, jossa samat tai lähes samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville. Kysymykset sekä niiden järjestys voivat vaihdella haastattelujen mukaan, kunhan kysymykset kohdistuvat tiettyyn ennalta määritettyyn teemaan. Formaaliudessaan teemahaastattelu sijoittuu kyselyhaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin. Kehitysehdotusvaiheen haastattelut (Data 2) ovat vapaamuotoisempia. Yksinkertaisimmillaan haastatteluna voidaan pitää keskustelua, jolla on ennalta määrätty tavoite. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 47; Puusa ym. 2018.)

Kuvassa 6 on havainnollistettu tämän insinööriyön tutkimussuunnitelma ja sen eri vaiheet. Kaavio on jaettu selkeästi kahteen osioon, nykytilaan ja tavoitettiin. Kummassakin osiossa on kolme vaihetta, joista tämä insinööriyö kokonaisuudessaan koostuu.



Kuva 6. Insinööriyön tutkimussuunnitelma.



Kuten kuvassa 6 on esitetty, tämä insinööriytyö alkaa johdannosta, jossa esitellään tämän työn kohdeyritys, liiketoimintahaaste, tavoite, lopputulos sekä tutkimuksen rajaaminen. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja materiaalit lopputuloksen saavuttamiseksi. Tutkimuksen ensimmäisen osion viimeisenä ja tärkeimpänä vaiheena on nykytila-analyysin muodostaminen. Nykytila-analyysi muodostetaan kohdeyrityksen johdon ja työntekijöiden haastattelujen sekä olemassa olevan sisäisen dokumentaation pohjalta (Data 1). Lisäksi nykytilan kuvaamiseen vaikuttavat kirjoittajan kohdeyrityksessä työskennellessä saamat kokemukset. Nykytila-analyysin lopuksi tehdään yhteenveto löydetyistä vahvuuksista ja heikkouksista.

Tutkimussuunnitelman toinen osio eli tavoitetaan tähtäävät toimenpiteet aloitetaan kirjallisuustutkimuksella. Kirjallisuustutkimuksessa kuvataan asiakaskokemusten merkitystä palveluiden ja kokemusten aikakaudella sekä esitellään asiakaskokemusstrategian operatiivisen johtamisen työkalujen. Lopuksi kirjallisuustutkimuksen pohjalta luodaan teoreettinen viitekehys, jonka tarkoituksena on kuvata nykytila-analyysin ja kirjallisuustutkimuksen väliset relaatiot sekä esittää, miten tutkittua teoriaa tullaan hyödyntämään kehitysehdotuksessa.

Kehitysehdotus koostuu teorian pohjalta muodostetuista näkemyksistä kohdeyrityksen asiakaskokemusstrategian vahvistamiseksi, laitepalvelun blueprinting-prosessikuvauksista sekä parannellusta blueprinting-prosessikuvauksesta, johon liittyy uusia tuotteita sekä ehdotuksia laitepalvelun asiakaskokemuksen mittaamiseksi.

## 2.2 Projektisuunnitelma

Tämä insinööriytyö toteutetaan Metropolian tuotantotalouden insinööriohjelman päätösprojektina. Kirjoittaja työskentelee kohdeyrityksessä kokoaikaisesti insinööriytyön kirjoittamisen aikana. Tämä mahdollistaa jatkuvan vuorovaikutuksen yrityksen toimintojen sekä avainhenkilöiden kanssa. Kuvassa 7 on esitetty projektin eri vaiheet sekä aikataulu.



Kuva 7. Insinööriyön projektisuunnitelma.

Projekti aloitetaan kuvan 7 mukaisesti viikolla kaksi tammikuussa 2024 ja vietään päätökseen viikolla 15 samana keväänä. Näin ollen insinööriyön kokonaiskestoksi tulee 14 viikkoa. Aikataulu mukailee tutkimussuunnitelman vaiheita. Kirjoittaja on opiskellut teoriaa asiakaskokemuksesta ja sen strategisesta kehittämisestä insinööriyöprojektin aloituksesta saakka. Teorian tutkimisen osuus ei siis todellisuudessa rajoitu ainoastaan tutkimussuunnitelman kirjallisuustutkimukseen, joka suoritetaan suunnitelman mukaisesti viikoilla 10–12.

### 2.3 Tiedon kerääminen ja analysointi

Tätä insinööriyötä varten kerätty tieto ja tiedonkeruumenetelmät on esitelty taulukossa 1. Insinööriyössä käytetty tieto pohjautuu yrityksen henkilöstön haastatteluihin, olemassa olevaan dokumentaatioon sekä kirjoittajan omiin kokemuksiin. Tässä luvussa ei huomioida kirjallisuustutkimusosiossa kerättyä tietoa.

Taulukko 1. Tutkimuksen nykytila-analyysia (Data 1) ja kehitysehdotusta (Data 2) varten kerätty tieto ja tiedonkeruumenetelmät.

<b>Data 1 – kerätty tieto nykytila-analyysia varten (Luku 3)</b>					
	<b>Osallistajat / roolit</b>	<b>Tiedon tyyppi</b>	<b>Teemat</b>	<b>Päivämäärä ja kesto</b>	<b>Muistiinpanot</b>
1	Insinööriyön kirjoittaja, uusi työntekijä	Teams-haastattelu	Asiakaskokemus strategiana	21.2.2024 15 min	Haastattelu-muistio
2	Insinööriyön kirjoittaja, IT-palvelupäällikkö	Teams-haastattelu	Asiakaskokemus strategiana, laitepalvelun käytännöt, asiakaskokemuksen mittaaminen	21.2.2024 45 min	Haastattelu-muistio
3	Insinööriyön kirjoittaja, IT-manageri (1)	Teams-haastattelu	Asiakaskokemus strategiana, laitepalvelun käytännöt, tekniset toteutukset, kokemukset asiakastyytyväisyydestä	22.2.2024 60 min	Haastattelu-muistio
4	Insinööriyön kirjoittaja, toimitusjohtaja/osakas	Teams-haastattelu	Asiakaskokemus strategiana, asiakaskokemuksen mittaaminen	27.2.2024 30 min	Haastattelu-muistio
5	Insinööriyön kirjoittaja, IT-asiiantuntija	Haastattelu	Asiakaskokemus strategiana, laitepalvelun käytännöt, tekniset toteutukset, kokemukset asiakastyytyväisyydestä	27.2.2024 45 min	Haastattelu-muistio

6	Insinööriyön kirjoittaja, IT-manageri (2)	Haastattelu	Laitepalvelun käytännöt, tekniset toteutukset	1.3.2024 30 min	Haastattelu-muistio
---	---	-------------	---	--------------------	---------------------

### Data 2 – kerätty tieto kehitysehdotusta varten (Luku 5)

	Osallistujat / roolit	Tiedon tyyppi	Teemat	Päivämäärä ja kesto	Muistiinpanot
1	Insinööriyön kirjoittaja, kumppaniyri-tys	Teams-haastattelu	Työasemien Autopilot-provi-siointi	12.3.2024 45 min	Haastattelu-muistio
2	Insinööriyön kirjoittaja, asiakasme-nestyspääl-likkö/osakas	Teams-haastattelu	Työasemien Autopilot-provi-siointi, asiakas-kokemus	20.3.2024 60 min	Haastattelu-muistio

Taulukon 1 mukaan ensimmäisessä tiedonkeruuvaiheessa (Data 1) kerätään tietoa tämän tutkimuksen nykytila-analyysia varten. Tietoa kerätään pääasiassa haastatteluin sekä kohdeyrityksen olemassa olevaa dokumentaatiota tutkimalla. Tutkittava dokumentaatio on eritelty seuraavalla sivulla taulukossa 2. Lisäksi tämän insinööriyön kirjoittajalle on kertynyt aiheesta relevanttia tietoisuutta kohdeyrityksessä työskennellessään käymiensä keskustelujen, workshoppien ja töidensä kautta. Tätä niin kutsuttua hiljaista tietoa ei kuvata tiedonkeruutaulukoissa, mutta näkemykset ja kokemukset saattavat näkyä nykytilan analysoimisessa.

Tiedonkeruun toisessa vaiheessa (Data 2) kerätään tietoa tämän tutkimuksen viidettä lukua eli kehitysehdotusta varten. Tiedonkeruun toisessa vaiheessa keskitytään ensimmäisen vaiheen haastatteluja teknisempiin teemoihin laitepalvelun elinkaareen liittyen ja pyritään löytämään teknisiä ratkaisuja, joiden kautta asiakaskokemusta voidaan parantaa entisestään. Haastatteluissa löydettyjä

ratkaisuja käytetään kehitysehdotuksen muodostamiseen yhdessä kirjallisuustutkimuksessa tehtyjen löydösten kanssa.

Taulukko 2. Nykytila-analyysin kuvaamisessa käytettävä kohdeyrityksen sisäinen dokumentaatio (Data 1).

<b>Sisäinen dokumentaatio (Data 1)</b>		
	Dokumentin nimi	Dokumentin kuvaus
A	Työasemahallinta.pptx	Työasemahallintaan liittyvä prosessikuvaus
B	ServiceDesk KnowledgeBase	Muistikirja, jossa kuvattuna Service Deskin sisäisiä prosesseja
C	Live – administrator guide	Vetonaula Live -verkkokaupan ylläpitäjän opas
D	Sähköpostilaatikat: Shop Orders ja Order Updates	Kopiot uuden työaseman hankinnan yhteydessä lähetettävästä asiakasviestinnästä
E	Tikettijärjestelmä	Asiakasviestintä tikettijärjestelmässä
F	Sisäinen brändipaja 06102023.pptx	Brändi-workshop, keskiössä yrityksen missio, visio ja arvot

Taulukossa 2 on esitetty kohdeyrityksen sisäiset dokumentit, joita käytetään nykytila-analyysin muodostamisessa yhdessä haastatteluista (Data 1) kerättyjen tietojen lisäksi. Dokumentaatio sisältää sisäisiä prosessikuvauksia ja ohjeistuksia työasemahallintaan liittyen, asiakasviestinnän nykytilaa kuvaavia tietolähteitä sekä kohdeyrityksen strategisia peruspilareita kuvaavan dokumentin, jossa käsitellään muun muassa sen missiota, visiota ja arvoja. Seuraavaksi käsitellään kohdeyrityksen laitepalveluprosessin ja siihen liittyvän asiakaskokemuksen nykytilaa sekä asiakaskokemusstrategian johtamista yleisellä tasolla.

### 3 Nykytila-analyysi

Tässä luvussa selvitetään kohdeyrityksen laitepalvelun nykytila. Luvussa keskitytään työasematoimitusprosessiin sekä asiakaskokemukseen. Nykytila-analyysi aloitetaan yleiskatsauksella sen muodostumisesta, jonka jälkeen kuvataan laitepalvelun nykytila. Sen jälkeen siirrytään tutkimaan asiakaskokemusta strategisena kilpailuetuna kohdeyrityksessä, sen jalkauttamista operatiiviseen toimintaan ja laitepalveluun.

#### 3.1 Yleiskatsaus

Nykytila-analyysi muodostetaan kohdeyrityksen henkilöstön haastattelujen, olemassa olevan dokumentaation sekä tutkimuksen kirjoittajan omakohtaisten kokemusten pohjalta. Nykytila-analyysin yleiskatsaus on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Nykytila-analyysin yleiskatsaus.

Kuten kuvassa 8 on esitetty, tutkittavaan sisäiseen dokumentaatioon lukeutuvat työasemahallintaa kuvaava dokumentti, sisäisten prosessien kuvaamiseen käytettävä muistikirja (ServiceDesk KnowledgeBase), tilaus- ja toimitusviestien tutkiminen jaetussa postilaatikossa, asiakasviestinnän tutkiminen yrityksen tiketti-järjestelmässä sekä muistio sisäisestä brändipajasta. Edellä mainittujen sisäisten dokumenttien avulla voidaan muodostaa näkemys prosessikuvausten ja asiakasviestinnän nykytilan tasosta.

Lisäksi yrityksen toimitusjohtajaa sekä laitepalveluun liittyviä avainhenkilöitä haastatellaan, jotta saadaan selville, miten hyvin toimintaprosessit ja strategiset päätökset käytännössä toteutuvat operatiivisessa toiminnassa. IT-avainhenkilöihin viitattaessa tarkoitetaan jatkossa haastatteluja 2, 3, 5 ja 6. Haastattelujen avulla voidaan myös tunnistaa haastateltavien henkilökohtaisia näkemyksiä prosessien toimivuudesta, joita voidaan myöhemmin hyödyntää nykytila-analyysin vahvuuksien ja heikkouksien kuvaamisessa.

Kuvan 8 mukaisesti myös tutkimuksen kirjoittajan omakohtaiset kokemukset otetaan huomioon nykytila-analyysiä tehdessä. Käytettävien tietolähteiden painoarvo on kuitenkin haastatteluissa sekä sisäisessä dokumentaatiossa.

### 3.2 Laitepalvelun nykytila

Kohdeyrityksen laitepalvelu toimii työasemien osalta kuvassa 9 esitetyn polun mukaisesti. Kuvaus laadittiin haastattelujen 2,3 ja 5 sekä sisäisten dokumenttien A–E pohjalta.



Kuva 9. Kohdeyrityksen laitepalveluprosessi yksinkertaistettuna.

Kuten kuvasta 9 voidaan havaita, laitepalvelu voidaan jakaa seitsemään osaan. Laittepalvelupolku alkaa uuden laitteen hankinnasta, jonka jälkeen hankittu laite, tässä tapauksessa työasema, asennetaan ja toimitetaan asiakkaalle. Kun laite on toimitettu asiakkaalle, loppukäyttäjä tekee käyttöönottoasennuksen ja laite siirtyy aktiiviseen tilaan. Laite voidaan aktiivisen käyttöaikansa jälkeen siirtää väliaikaiseen varastointiin, josta se palautetaan jälleen käyttöön tai se voidaan suoraan kierrättää. Alaluvuissa 3.2.1–3.2.7 kyseiset laitepalvelun vaiheet on kuvattu tarkemmin. Jatkossa tässä insinööriyössä laitepalvelusta puhuttaessa tarkoitetaan yksinomaan kohdeyrityksen tarjoamaa palvelua työasemiin liittyen.

### 3.2.1 Uuden laitteen hankinta

Laittepalveluprosessi alkaa uuden työaseman tilaamisella. Työasema tilataan lähtökohtaisesti kohdeyrityksen omasta verkkokaupasta Livestä. Keskitetysti pilvihallituissa työasemissa käytetään yleisesti kahden tyyppisiä laitteita palvelutarjoajan näkökulmasta. Ensimmäinen näistä tyypeistä on niin sanottu BYOD (Bring Your Own Device), joka tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että työntekijän henkilökohtainen laite liitetään organisaation resurssiksi ja näin ollen sen hallintaan. Toinen tyypeistä on CYOD (Choose Your Own Device), jossa loppukäyttäjä voi valita suositelluista laitteista mieleisensä. Jälkimmäinen malleista on kohdeyrityksen suosima ratkaisu, koska silloin voidaan lähtökohtaisesti suositella asiakasorganisaatiolle työasemat, joista valinta tehdään. Näin varmistetaan, että laite on kohdeyrityksen preferenssien mukainen ja se tilataan sen omasta verkkokaupasta Livestä. CYOD-laitteet mahdollistavat mahdollisimman kokonaisvaltaisen palvelun tuottamisen, kuten IT as a Service -malliseen palveluun kuuluukin.

Uuden työaseman tilaamisessa on useita toimintatapoja, mutta IT-avainhenkilöiden haastattelujen perusteella yleisimmin asiakkaan yhteyshenkilö ottaa yhteyttä tiketillä kohdeyrityksen käyttäjätukeen tai suoraan IT-manageriin sähköpostitse tai puhelimitse. Myös asiakkaan yhteyshenkilö voi tehdä tilauksen itsepalveluna Livessä. Tiketillä tapahtuvat yhteydenotot siirretään tikettijärjestelmässä tarjousjonoon (bids), josta tilauspyyntö poimitaan usein kohdeyrityksen



IT-managerin toimesta, joka tilaa halutun työaseman Livestä. Sama prosessi tapahtuu, kun asiakkaan yhteyshenkilö on yhteydessä IT-manageriin muita kanavia käyttäen. Asiakkaan yhteyshenkilön tekemät tilaukset käsitellään kohdeyrityksen IT-managerin toimesta ennen kuin tilaus etenee keräys- ja toimitusvaiheeseen.

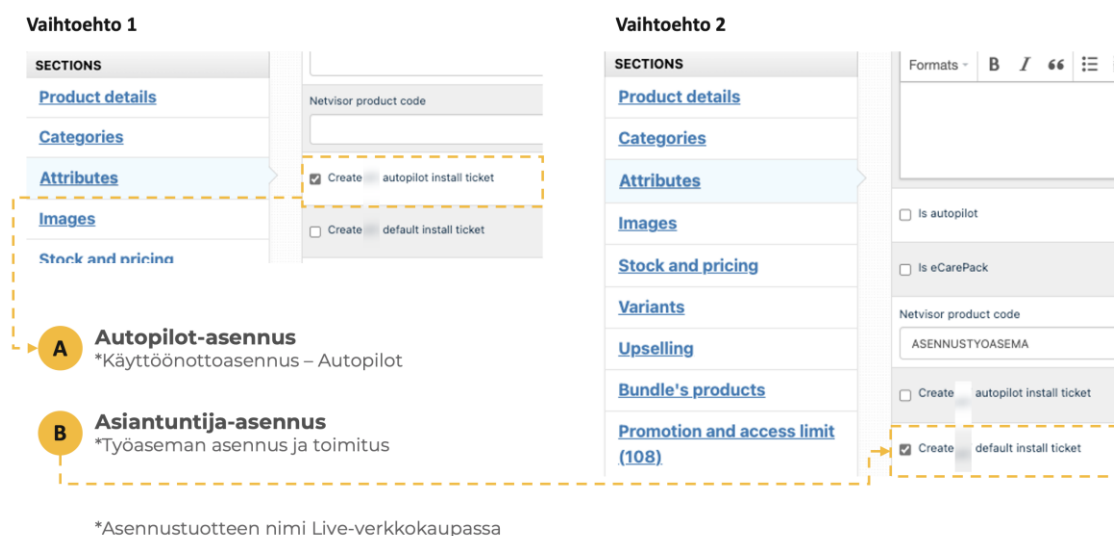
IT-avainhenkilöiden haastattelujen mukaan joissain tapauksissa myös asiakkaan loppukäyttäjät voivat tilata tuotteita itsenäisesti Livestä. Näissä tapauksissa tilaukset tulee vahvistaa aina asiakkaan yhteyshenkilöltä, mikäli loppukäyttäjien tilaussääntöjä ei ole ennalta määritetty. Joidenkin asiakkaiden uudet loppukäyttäjät voivat tilata itse esimerkiksi oheistuotteita ennalta sovitulla summalla. Tilauksen tekijästä huolimatta tilaukset käsitellään ja vahvistetaan kohdeyrityksen IT-managerin toimesta ennen niiden siirtymistä jatkokäsittelyyn.

Tilausvaiheessa työasemalle määrittyä asennustuote, jonka perusteella esi-asennus tullaan suorittamaan. Työaseman asennustuote määrittyy Liven ostoskorille automaattisesti. Määrittävään asennustuotteeseen vaikuttavat asiakkaalle saatavilla olevat asennustuotteet sekä tuotekategorisesti määritetyt automaattisen lisäämisen säännöt (auto-add). Automaattisesti lisättävien tuotteiden määrittäminen on kuvattu yksityiskohtaisemmin Liven ylläpitäjän oppaassa (Live – administrator guide) kohdassa ”Category auto add”.

### **Automaattinen asennustiketti**

Kun tilaus on lähetetty, se siirtyy kohdeyrityksen asiantuntijan käsiteltäväksi. Tilauksen käsittely tehdään Liven ylläpitäjien (admin) portaalissa yleensä kohdeyrityksen IT-managerien toimesta. Kun tilaus on tarkastettu ja siirretty tilaushallintaportalissa tilaan ”purchased”, siitä muodostuu automaattisesti asennustiketti kohdeyrityksen tikettijärjestelmään. Tikettijärjestelmään muodostuva asennustiketti riippuu ostoskorille valitusta asennustuotteesta. Verkkokaupassa valittavia työaseman asennustapoja on tässä mielessä kaksi: Autopilot-asennus ja asiantuntija-asennus. Asennustapoja kuvataan tarkemmin alaluvussa 3.2.2.

Automaattisten asennustikettien muodostumista voidaan hallita Liven ylläpitäjien portaalissa kuvan 10 mukaisesti.



Kuva 10. Asennustikettien muodostumisen määrittäminen Liven ylläpitäjien portaalissa.

Kuten kuvassa 10 on esitetty, Autopilot-asennustuotteesta (A) muodostuu automaattisesti tikettijärjestelmään Autopilot-asennustiketti ja asiantuntija-asennustuotteesta (B) puolestaan oletusasennustiketti. Asennustiketti toimii sisäisenä merkintänä uudesta tilauksesta sisältäen työasema-asennukselle olennaiset tilaustiedot. Valitusta asennustuotteesta riippumatta asennustiketin runko on samanlainen, mutta esimerkiksi asennustiketille määritetyt tehtävät vaihtelevat asennustiketin tyyppiin mukaan (A tai B). Otsikkotasolla asennustikettien sisältö on seuraavanlainen:

- tehtävät
- tilauksen perustiedot
- tilauksen asiakkaan viite
- tilauksen huomiot
- tämän tiketin luonnin aiheuttaneet tuotteet
- tilauksen toimitusosoite.

Mikäli tilaukselle on lisätty asiantuntija-asennus, tulee tilauksen käsittelijän vaihtaa työaseman toimitusosoite tilausrivillä Liven tilauskäsittelyportaalisissa Veto-aulan toimipaikakaksi. Mikäli tämä manuaalinen vaihe jää tekemättä, työasema toimitetaan suoraan asiakkaan loppukäyttäjälle, vaikka tilaukselle olisi merkitty asiantuntija-asennus. Automaattinen asennustiketti vaatii lisäksi manuaalista tietojen täydentämistä sisäisten prosessien mukaisesti.

### **Automaattiset asiakasviestit**

Tilauksen yhteydessä tilaajalle lähetetään vahvistusviesti tilauksesta. Tilaaajalla tarkoitetaan asiakkaan yhteyshenkilöä, vaikka tilauksen tekisikin kohdeyrityksen IT-manageri asiakkaan puolesta. Mikäli tilauksen vastaanottaja on eri henkilö kuin tilaaja, lähtee vastaanottajalle tilausvahvistusviesti vasta, kun tilaukselle tulee jokin toimituspäivitys. Haastattelun 6 mukaan toimituspäivityksellä tarkoitetaan muun muassa toimitusarvion tai seurantatunnuksen lisäämistä tai muuta tilausrivin muutosta. Vastaanottajan eli loppukäyttäjän tilausvahvistusviestissä tilauksen tuoterivit näytetään ilman hintoja ja tilaajan vahvistusviestissä tilausrivien hinnat ovat näkyvillä.

Mikäli tilaus joudutaan perumaan virheellisen tai puutteellisen sisältönsä vuoksi, tapahtumasta lähtee peruutusviesti tilaajalle sekä vastaanottajalle. Peruutusviesti lähtee vastaanottajalle, vaikka toimitusvahvistusviestiä ei olisi vielä ehtinyt lähteä.

Tilauksen vastaanottajalle lähtee käsittely- ja toimitusviesti, kun tilaus on käsitelty ja lähetetty tukkurilta. Käsittely- ja toimitusviestin riveille on lisätty kuljetusyhtiön seurantatunnus, josta loppukäyttäjä voi seurata tilauksen kulkua. Mikäli tilauksella on kohdeyrityksen asiantuntija-asennukseen saapuva työasema, on vahvistusviestillä ilmoitettu asiasta rivikohtaisesti. Toimituksen viimeisessä vaiheessa loppukäyttäjälle lähetetään viesti, jossa ilmoitetaan kaikki lähetetyt tuotteet ja tilauksen tilan olevan valmis. Kuvassa 11 on esitetty esimerkkisisältöä

tilauksen vastaanottajan saamien automaattiviestien tilausriveistä.

**1**

HP EliteBook 840 G10 14" i5-1335U/16GB/512GB SSD/SureView	1 kpl
Toimitetaan asennettavaksi heti	
Työaseman asennus ja toimitus AENNUSTYOASEMA	1 kpl
Toimitetaan heti	
HP Thunderbolt Dock G4 120W	1 kpl
Toimitetaan heti	

**1 Tilausvahvistusviesti**

- "Toimitetaan asennettavaksi heti" indikoi työaseman lähettämistä kohdeyritykseen asennettavaksi. Myös asiantuntija-asennustuote näkyy tilausrivillä 2.
- Rivin 3 tuotteen "Toimitetaan heti" indikoi tukkurilta loppukäyttäjälle suoraan lähetettävää tuotetta

**2**

HP EliteBook 840 G10 14" i5-1335U/16GB/512GB SSD/SureView	1 kpl
Lähetetty Vetonaulaan asennukseen	
Työaseman asennus ja toimitus AENNUSTYOASEMA	1 kpl
Lähetetty	
HP Thunderbolt Dock G4 120W 4J0A2AA#ABB	1 kpl
Seuraa toimitusta	

**2 Käsitelly- ja toimitusviesti**

- "Lähetetty Vetonaulaan asennukseen" indikoi, että työasema on lähetetty tukkurilta kohdeyritykseen asennettavaksi.
- Rivillä 3 on nyt ilmoitettu tilauksen seurantakoodi tuotteelle, joka toimitetaan tukkurilta suoraan loppukäyttäjälle.

**3**

Työaseman asennus ja toimitus AENNUSTYOASEMA	1 kpl
Lähetetty	
HP Thunderbolt Dock G4 120W	1 kpl
Lähetetty 26.01.2024	
Vetonaulaan asennukseen lähetetyt tuotteet, joiden toimituksesta asiantuntijamme ovat erikseen yhteydessä:	
HP EliteBook 840 G10 14" i5-1335U/16GB/512GB SSD/SureView	1 kpl
Asennettavana Vetonaulassa	

**3 Valmis**

- Riville 2 on lisätty lähetyspäivämäärä sekä sarjanumero.
- Työaseman toimituksen jatkoviestinnästä on ilmoitettu ja riville on lisätty tuotteen sarjanumero.

Kuva 11. Esimerkki tilauksen vastaanottajalle lähteivistä automaatioviesteistä.

Kuten kuvassa 11 on esitetty, tilauksen vastaanottaja saa kolme automaationa lähetettävää viestiä uuden työaseman tilauksesta. Automaattisten tilaus- ja toimitusviestien määrittäminen on kuvattu yksityiskohtaisemmin Liven ylläpitäjän oppaassa (Live – administrator guide) kohdassa "Order email notifications to customer". Liveä ylläpitävän ohjelmoijan kanssa käydyn keskustelun perusteella järjestelmä ei lähetä tällä hetkellä alkuperäisen toimitusarvion mahdollisista viivästymisistä mitään viestiä asiakkaalle.

### 3.2.2 Esiasennus

Kohdeyrityksellä on käytössään asiakkaan näkökulmasta kaksi vakiintunutta esiasennustapaa, kuten jo aiemmin mainittiin. Autopilot-asennukset ovat IT-

avainhenkilöiden haastattelujen perusteella suosituimpi tapa asentaa ja toimittaa työasemia.

Mikäli työasemalle valitaan tilausvaiheessa Autopilot-asennus, työaseman varsinaisen asennuksen hoitaa asiakkaan loppukäyttäjä alaluvussa 3.2.4 esitetyn mukaisesti. Autopilot-asennettavan työaseman esiasennus tarkoittaa kahta toimenpidettä laitepalveluprosessin näkökulmasta. Ensin tukkuri lähettää tilatusta työasemasta sarjanumeron kohdeyritykselle. Kohdeyrityksen eniten käyttämältä tukkurilta tilattaessa tämä tapahtuu automaattisesti Liveen rakennetun integraation avulla. Kun tukkuri on käsitellyt tilauksen, sarjanumero tulee näkyviin työaseman tilausriville Liven tilauskäsitelyportaaliin. Haastattelun 6 mukaan muilta tukkureilta tilattaessa sarjanumerot joudutaan hakemaan manuaalisesti tilauskäsitelijän, usein IT-managerien, toimesta tukkureiden omista tilausportaaleista.

Kun kohdeyrityksellä on tilatun työaseman sarjanumero hallussaan, se voi siirtyä luomaan uutta työasemaa yksilöivää ID-tunnusta (hardware hash), joka syötetään kohdeyrityksen hallinnoimaan Microsoftin Partner Centeriin. Kyseinen tunnus on CSV-tiedosto, joka sisältää työaseman sarjanumeron, valmistajan ja laitemallin. IT-avainhenkilöiden haastattelujen mukaan ID-tunnusten luonti kuuluu lähtökohtaisesti kohdeyrityksen käyttäjätuen (helpdesk) työtehtäviin. Prosessin yksityiskohtaiset vaiheet on kuvattu kohdeyrityksen käyttötuen sisäisessä dokumentaatioissa (ServiceDesk KnowledgeBase).

Kun työasema on lisätty asiakkaan käyttöomaisuudeksi Microsoft Partner Centerissä, työasema liittyy automaattisesti asiakkaan Microsoft Intuneen. Microsoft Intune on MDM-ohjelmisto (mobile device management), jonka avulla työasemia voidaan hallita pilvipohjaisesti. Intunessa kunkin asiakkaan työasemille on määritetty asentuvat ohjelmistot, säännöt ja asetukset. Jos Intunessa ei ole asiakkaalla Autopilot-profiilia entuudestaan, täytyy sellainen ensiksi luoda.

Kohdeyrityksessä on määritetty oma perustaso (baseline) kaikille asiakkaille oletuksena määritettäville asetuksille. Profiilia muutetaan sittemmin asiakkaan

preferenssien mukaiseksi IT-managerien tai järjestelmäasiantuntijoiden toimesta. Autopilot-asennus vaatii asiakkaalta vähintään Microsoft Business Premium -lisenssejä sekä Windows Pro, Enterprise tai Education -käyttöjärjestelmällä varustettuja työasemia. Windows Home -käyttöjärjestelmällä varustettuja työasemia ei voida käyttää, mikä on muun muassa yksi BYOD-laitteiden käytön välttämisen syy.

Asiantuntija-asennettavat laitteet toimitetaan tukkurilta kohdeyrityksen toimitilaan, jossa ne asennetaan asiantuntijan toimesta. Asiantuntija suorittaa koneen esiasennuksen manuaalisesti tai Autopilot-asennuksena. Työasemalle asennetaan käyttöjärjestelmä sekä asiakaskohtaisesti määritetyt käytettävät ohjelmistot ja asetukset. Haastattelujen 3 ja 5 mukaan laitteille valitaan useimmiten asiantuntija-asennus, mikäli asiakkaalla ei ole Autopilot-asennusta tukevia Microsoft Business Premium -lisenssejä käytössään tai työasema täytyy liittää asiakkaan pilviympäristön lisäksi asiakkaan paikallisiin palvelimiin eli työasemalle täytyy tehdä niin sanottu hybridikonfiguraatio. Lisäksi jotkut asiakkaat haluavat puhtaasti asiakaskokemuksellisista syistä työasemilleen asiantuntija-asennuksen ja -toimituksen.

### 3.2.3 Laitetoimitus

Työasemat, joiden asennustavaksi valitaan Autopilot-asennus, lähetetään suoraan tukkurilta asiakkaalle ja sen loppukäyttäjälle. Työasemat toimitetaan tukkurin valitsemaa kuljetuspalvelua käyttäen. Haastattelun 2 mukaan kohdeyritys on neuvotellut tukkurikohtaisesti kiinteät tilauskohtaiset toimitushinnat. Asiakkaan loppukäyttäjä voi seurata tilauksen etenemistä seurantalinkistä, joka liitetään automaattisesti toimitettavaan vahvistus ja -toimitusviestiin (kuva 11).

Asiantuntija-asennettavat työasemat toimitetaan asennuksen jälkeen kohdeyrityksen asiantuntijan toimesta asiakkaan loppukäyttäjälle, mikäli ennalta määritetty toimipiste sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Muualle kuin pääkaupunkiseudulle työasemat toimitetaan kolmannen osapuolen kuljetuspalveluita käyttäen. Toimitukset luodaan Shipit.fi-palvelua käyttämällä, missä voidaan valita

tilaukselle parhaiten soveltuva toimituspalvelu yleisimpien logistiikkatoimijoiden joukosta. Yleisimmin laitetoimituksissa käytetään Postia. Työasematoimituksista vastaavan haastateltavan (haastattelu 5) mukaan näistä vaihtoehdoista Autopilot-asennettavat laitteet ovat huomattavasti yleisempiä ja asiantuntija-asennettavista laitteista suurin osa toimitetaan asiantuntijatoimituksena pääkaupunkiseudulle.

Mikäli työasema toimitetaan asiantuntijatoimituksena pääkaupunkiseudulle, kohdeyrityksen asiantuntija sopii käyttöönotto- ja toimitusajankohdan suoraan asiakkaan loppukäyttäjän kanssa tiketillä, sähköpostilla tai puhelimitse. Haastattelujen mukaan varauskalenterimahdollisuus on olemassa, mutta sitä ei käytetä asiantuntijoiden muuttuvien aikataulujen sekä asiakasvierailujen hankalasti arvioitavien kestojen takia. Viestinnässä käytetään kohdeyrityksen valmiita tiketti-pohjia tai viestit muotoillaan vapaasti kunkin asiantuntijan toimesta. Jos asiantuntija-asennettava työasema toimitetaan kuljetuspalvelua käyttämällä, lähetetään loppukäyttäjälle lähetyksen seurantalunne sähköpostitse.

#### 3.2.4 Laitteen käyttöönottoasennus

Autopilot-asennettavissa työasemissa käyttöönottoasennus on asiakkaan loppukäyttäjän vastuulla. Käyttöönottoasennus on se vaihe, kun uudelle työasemalle asentuvat asiakkaan ympäristöön Microsoft Intune -päätelaittehallintapalvelussa määritellyt ohjelmistot ja asetukset. Loppukäyttäjä syöttää organisaationsa sähköpostitunnuksen päätelaitteeseen, jonka jälkeen käyttöönotto tapahtuu muuten automatisoidusti sekä ohjatusti. Työaseman käyttöönotto on teknisesti yksinkertaista ja sitä voidaan kustomoida niin sanotulla out-of-the-box experiencellä (OOBE). OOBE:lla voidaan määrittää asiakkaalle kustomoitu asennussekvenssi ja lisätä esimerkiksi organisaation logo asennusikkunoihin. Käyttöönottoasennusta tukeva asennusohjeistus löytyy kohdeyrityksen verkkosivuilta osoitteesta <https://www.vetonaula.fi/asenna>. Sivulle on kerätty kuusi kuvankaappausta asennuksen eri vaiheista sekä niitä kuvaavat lyhyet ohjetekstit.

Työasemalle määritettyjen ohjelmistojen asentumisen kesto on riippuvainen loppukäyttäjän internetyhteyden nopeudesta. Haastattelujen 3 ja 5 mukaan tavallisessa yritysympäristössä käytettävillä verkkonopeuksilla asentuminen kestää arviolta 20–30 minuuttia. Asentumisen keston vaikuttaa myös työasemalle asennettavat ohjelmistot sekä niiden lukumäärä. Ohjelmistojen asentuminen tapahtuu lähtökohtaisesti taustalla eli työasemaa voidaan käyttää ohjelmistojen asennuksen aikana. Intunessa ei ole mahdollista määrittää työasemalle asentuvien ohjelmistojen asennusjärjestystä, vaan ohjelmat asentuvat sattumanvaraisessa järjestyksessä. Asennuksen vaihtelevan keston takia käyttöönottoasennus on aiheuttanut IT-avainhenkilöiden haastattelujen perusteella joissain loppukäyttäjissä turhautumista asennuksen pitkän keston takia.

Mikäli uusi työasema toimitetaan asiantuntijatoimituksena, kaikki tarvittavat ohjelmistot on jo asennettu työasemalle sen luovutushetkellä. Loppukäyttäjä saa uuden laitteensa heti käyttöönsä, eikä asentuvan työaseman odottelua ole. Asiantuntijatoimituksen yhteydessä kohdeyrityksen asiantuntija voi tehdä tiedonsiirtotoimenpiteitä eli migroida dataa vanhasta työasemasta uuteen, määrittää lisää työaseman asetuksia, antaa yleisiä käyttövinkejä, neuvoa loppukäyttäjää mahdollisissa kysymyksissä uuteen työasemaan liittyen sekä tarjota käyttötukea niin sanotusti kädestä pitäen. Asiantuntijatoimituksen yhteydessä toimitetaan kuvan 12 mukainen asennuskortti, jolla pyritään jättämään kohdeyrityksestä näkyvä jälki loppukäyttäjälle ja luomaan personoitu palvelukokemus.



Kuva 12. Työaseman asiantuntijatoimituksen yhteydessä loppukäyttäjälle toimitettava asennuskortti.



Kuvan 12 mukaisesti kortissa on asentajan sekä vastaanottajan nimet asentajan kirjailemana sekä pieni lisätietokenttä. Kortista löytyy myös QR-koodi kohdeyrityksen LinkedIn-sivulle sekä kohdeyrityksen käyttäjätuen (helpdesk) yhteystiedot. Asennuskortin suunnittelu, teettäminen ja käyttöönotto ovat olleet osa insinööriyön kirjoittajan laitepalvelun kehitysprojektia.

Koska asiantuntija-asennettavat työasemat asennetaan käyttövalmiiksi jo ennen loppukäyttäjän käyttöönottoa, on niihin luonnollisesti tehty DOA-testaus (dead-on-arrival) eli niiden toimivuus on testattu asennuksen suorittavan tahon toimesta. Mikäli laite toimitetaan DOA-testaamatta Autopilot-asennettavana laitteena suoraan tukkurilta loppukäyttäjälle, on aina olemassa pieni mahdollisuus, että työasema on jollain tapaa viallinen eikä työasema esimerkiksi käynnisty tai sen akku ei lataudu toivotulla tavalla. Tällainen epätoivottu tapahtuma aiheuttaa ylimääräistä vaivaa ja vaikuttaa kohdeyrityksen tarjoaman laitepalvelun asiakaskokemukseen negatiivisesti, vaikka syy ei varsinaisesti olekaan kohdeyrityksen toimista johtuva.

### 3.2.5 Laite aktiivisena

Laite on onnistuneesti otettu loppukäyttäjän käyttöön, kun siihen on asentunut Microsoft Intunessa määritellyt ohjelmistot ja se on saanut yhteyden kohdeyrityksen ylläpitämään kokoonpanohallintatietokantaan eli CMDB-työkaluun (configuration management database). CMDB-yhteyden muodostumisen jälkeen uusi työasema näkyy tikettijärjestelmässä asiakkaan käyttöomaisuutena uutena rivinä. Kun tämä rivi muodostuu, siirtyy työasema automaattisesti tilaan ”in-use”, se on aktiivisessa käytössä. Kyseinen CMDB-työkalu on avointa lähdekoodia hyödyntävä ohjelmisto, joka on Microsoft Intunea vastaava MDM-työkalu. Kohdeyrityksen CMDB-työkaluun liitetään kaikki kohdeyrityksen asiakkaiden työasemat, mobiililaitteet ja tabletit. Lisäksi kyseiseen inventaarioon lisätään mahdollisuuksien mukaan oheislaitteita, kuten palvelimia, näyttöjä sekä tulostimia. Kyseisessä työkalussa ei ole rajoitteita Microsoftin lisenssityyppien suhteen, minkä takia sinne voidaan liittää lähtökohtaisesti kaikkien asiakkaiden IT-käyttöomaisuudet. Kohdeyrityksen tikettijärjestelmä hakee asiakkaiden laitteiden

tiedot kyseisestä CMDB-työkalusta. Tästä syystä se on käytössä myös laitteissa, joita hallitaan Microsoft Intunessa.

Laittepalvelussa käytettäviin uusiin työasemiin hankintaan lähtökohtaisesti 36 kuukauden takuuhuoltosopimus laitevalmistajan valtuuttamalta huoltokumppanilta. Mikäli työasemaan ilmenee sellaisia huoltotarpeita, joita ei voida suorittaa etäyhteyksiä hyödyntäen, vaatii se usein kolmannen osapuolen huoltoyhtiön toimia. Haastattelun 5 mukaan huoltokumppanin tekemät työasemahuollot liittyvät lähtökohtaisesti työaseman fyysisiin komponentteihin. Kohdeyrityksen lähituen asiantuntijat puolestaan selvittävät ohjelmistopohjaisia vikatilanteita. Yleisesti ottaen kohdeyritys toimii huollon varaajana, mutta toimenpiteeseen liittyvät loput kosketuspisteet jäävät kolmannen osapuolen huoltoyhtiön ja asiakkaan välille. Uuden työaseman hankinnan yhteydessä ostettavan huoltosopimuksen määräaikaaisuutensa vuoksi, suositeltava työaseman käyttöikä onkin 36 kuukautta. IT-avainhenkilöiden haastattelujen mukaan 36 kuukauden määräaikaaisuuden umpeutumisesta tai muista aktiivisen laitteen elinkaaren vaiheista ei lähde automaattisesti asiakkaalle mitään viestejä.

### 3.2.6 Väliaikainen varastointi ja käyttäjän vaihto

Työaseman käyttäjä voi vaihtua sen aktiivisen elinkaaren aikana, se voidaan siirtää asiakkaan varalaitteeksi tai poikkeustilanteissa statukseen "not-in-use". Kuvassa 13 esitetystä prosessidiagrammista voidaan nähdä kohdeyrityksen käyttöomaisuudenhallinnassa käyttämät tilat eli statukset.



Kuva 13. Työasemien hallinnassa käytettävät statukset kohdeyrityksen laiteinventaariorissa.

Kuvassa 13 esitetyn mukaisesti laite siirtyy "in-use"-tilaan, kun se otetaan ensimmäistä kertaa käyttöön alaluvussa 3.2.5 kuvatusti. Muut työaseman mahdolliset statukset ovat "not-in-use", "spare", "recycled", "stolen" ja "deleted". Työasemien statukset ja niiden käyttötarkoitus on esitetty tarkemmin kohdeyrityksen työasemahallintadokumentissa (katso taulukko 2). Haastattelujen mukaan statuksien muuttaminen manuaalisesti laiteinventaariorissa aiheuttaa sekavuutta työasemien todellisen tilan seuraamisessa, sillä työasemia jää helposti roikkumaan "in-use"-tilaan, vaikka ne eivät olisi todellisuudessa olleet aktiivisena pitkään aikaan. Tämän insinööriyön kirjoittamisen aikana kehitetään automaattisesti päivittyvää statusraportointia, joka tulee helpottamaan tähän tunnistettuun haasteeseen. Kyseinen automaatio tulee poistamaan asiakkaan vastuuta työaseman käytön raportoisesta.

Haastattelun 3 mukaan Microsoft Intune -päätelaittehallinnan piirissä olevat laitteet siirtyvät "non-compliant"-tilaan, mikäli ne eivät ole olleet yhteydessä verkkoon yli 270 päivään. Tämä on tietoturvallisuuden kannalta hyvä asia, mikäli ehdollisen pääsynhallinnan (conditional access) säännöt on määritelty siten, ettei yhteensopimattomat (non-compliant) päätelaitteet voi kirjautua organisaation resursseihin. Myös ehdollisen pääsynhallinnan käyttäminen vaatii vähintään Microsoftin Business Premium -lisenssit, eikä toiminto ole Autopilot-asennuksen

sekä Microsoft Intunen tavoin saatavilla asiakkaille, joilla ei ole kyseisiä lisenssejä käytössään. Mikäli työasema siirtyy Microsoft Intunessa edellä mainittuun yhteensopimattomaan (non-compliant) tilaan, ei se kuitenkaan vaihda automaattisesti työaseman statusta "in-use"-tilasta pois kohdeyrityksen CMDB-työkalussa ja näin ollen tikettijärjestelmässä. Tämäkin haaste tulee poistumaan aikaisemmin mainitun uuden automaation myötä.

Mikäli työaseman käyttäjä vaihtuu kesken sen elinkaaren, katsotaan laitepalvelun elinkaaren alkavan uudestaan prosessin esiasennusvaiheesta. Huoltotuki ei seuraa uutta elinkaarta vaan noudattaa 36 kuukauden määräaikaista uuden työaseman hankinnasta.

### 3.2.7 Tietoturvallinen kierrätys

Mikäli asiakas haluaa siirtää hankkimansa työaseman kotikäyttökoneeksi tai laittaa sen kierrätykseen, on asiakas vastuussa tällaisten toimenpiteiden ilmoittamisesta kohdeyritykselle. Tieto täytyy saada asiakkaalta, jotta työaseman tietoturvallinen etätyhjentäminen voidaan suorittaa ja työaseman status voidaan vaihtaa oikeutetusti "recycled"-tilaan inventaariossa. Kohdeyritys tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden luovuttaa vanhat työasemat uusia työasemia vastaan, jolloin kohdeyritys vastaa kokonaan vanhojen työasemien kierrättämisestä.

Kohdeyritys käyttää kolmannen osapuolen kierrätyspalvelua varmistuakseen tietoturvallisesta kierrättämisestä. Haastattelujen 2 ja 5 mukaan vanhojen työasemien palautuminen uusien työasemien toimitusten yhteydessä on kuitenkin haastavaa, sillä asiakkaat haluavat usein pitää vanhoja työasemiaan itsellään varmuuden vuoksi, mikäli sieltä joitain tietoja vielä tarvitaan. Haasteita aiheuttavat myös tilanteet, joissa uusi laite lähetetään suoraan tukkurilta asiakkaan loppukäyttäjälle, koska silloin kohdeyrityksen edustajaa ei ole viemässä pois vanhaa työasemaa uuden tilalta. Kun vanhoja käyttämättömiä laitteita kertyy asiakkaille tai niitä siirretään ilmoittamatta ja pahimmissa tapauksissa jopa tyhjentämättä kotikäyttökoneiksi, luo se merkittäviä tietoturvariskejä asiakasorganisaatiolle sekä haasteita kohdeyritykselle laiteinventaarion pitämiseen.

Jos työasema on hankittu rahoituksella, jonka oletusvuokra-aika on 36 kuukautta, on asiakkaalla mahdollisuus tämän ajanjakson jälkeen lunastaa laite itselleen tai kohdeyritys lunastaa sen. Mikäli kohdeyritys lunastaa laitteen, se tyhjennetään ja uudelleenasetetaan, jonka jälkeen laitteen kunnan mukaan se siirretään kohdeyrityksen yleiseksi varalaitteeksi tai se kierrätetään. Mikäli asiakas puolestaan lunastaa laitteen itselleen, jää työaseman elinkaaren jatkuminen suurelta osin asiakkaan vastuulle.

Asiakkaiden kierrätettävät työasemat tyhjennetään maksutta, ja asiakas voi siirtää turvallisesti laitteen esimerkiksi kotikäyttökoneeksi. Mikäli kotikäyttöön siirtyvä laite täytyy uudelleenasettaa kohdeyrityksen toimesta, on kyseessä maksullinen toimenpide. Vaihtoehtoisesti kohdeyritys voi tilata kierrätyspalvelun laitteelle asiakkaan puolesta, mutta kolmannen osapuolen palvelun kulut jäävät asiakkaan vastuulle. IT-avainhenkilöiden haastattelujen mukaan tämän kaltaiset tilanteet, jossa vastuu on asiakkaalla aiheuttaa hankaluuksia tiedon kulkemiseen, joka puolestaan heikentää työasemien elinkaarihallintaa kohdeyrityksen näkökulmasta.

### 3.3 Asiakaskokemus kohdeyrityksessä

Kaikki kuusi nykytila-analyysin haastattelua aloitettiin kysymällä haastateltavien näkemyksiä kohdeyrityksen missiosta, visiosta ja arvoista. Jokaisessa haastattelussa kantavana arvona nousi esiin asiakaskeskeisyys ja erinomaisiin asiakaskokemuksiin pyrkiminen. Asiakasta pidettiin läpi haastattelujen kaiken kohdeyrityksen toiminnan keskiössä. Tämä kävi selkeästi ilmi jopa uuden työntekijän haastattelussa, joka oli haastatteluhetkellä ollut vasta muutaman päivän kohdeyrityksen palveluksessa. Toimitusjohtajan haastattelussa asiakaskokemuskeskeinen strategia myös vahvistettiin kohdeyrityksen kantavaksi arvoksi ja kilpailutekijäksi.

Rekrytointiprosessissa toimivien haastateltavien (haastattelut 2 ja 4) mukaan asiakaskokemusstrategian jalkauttaminen operatiiviseen toimintaan lähtee siitä, että jo rekrytointivaiheessa pyritään löytämään aidosti asiakaspalveluhenkisiä ja

kohdeyrityksen asiakaskokemusstrategiaa tukevia työntekijöitä yrityksen palvelukseen. Kaikkien käytyjen haastattelujen perusteella tämä myös toimii, sillä haastatellut asiantuntijat olivat sisäisesti hyvin motivoituneita toimimaan asiakaskokemusstrategian mukaisesti.

Asiakaskokemusstrategian jalkauttamista operatiiviseen toimintaan ei juuri osattu kuvata haastatteluissa ja niissä kävi ilmi, että asiakaskokemuksen johtaminen on tiimikohtaisesti vaihtelevaa. Haastatteluissa 1 ja 3 ilmeni, ettei asiakaskokemuksiin liittyviä käytännön havaintoja jaeta aktiivisesti asiantuntijoiden kesken, eivätkä kaikki haastateltavat kokeneet saavansa käytännön ohjeistusta tai vinkkejä paremman asiakaskokemuksen tuottamiseen esihenkilötasolta. Workshop-tyyppisten kehitystuokioiden systemaattista järjestämistä pidettäisiin haastattelujen perusteella hyödyllisenä. Tämä tarve heijastuu selvästi siitä, että työntekijät haluavat tuottaa mahdollisimman hyvää asiakaspalvelua ja ovat halukkaita oppimaan aiheesta lisää.

Lisäksi haastatteluista 2–5 kävi ilmi, ettei laitepalvelun palvelupolkua sekä siihen liittyviä kohdeyrityksen ja asiakkaan välisiä kosketuspisteitä ole kuvattu. Laittepalveluun liittyviä asiakaskokemuksia ei myöskään mitata erillisillä mittareilla, mutta laitepalvelun ja ennen kaikkea uuden työaseman toimituksen sujuvuuden mittaaminen nähtiin hyödyllisenä kehityskohteenä.

Tällä hetkellä asiakaskokemusta mitataan vain yleisellä tasolla. Mikäli työasemalle valitaan asiantuntija-asennus, tulee siitä asiakkaalle asennusvaiheessa tiketti, jossa muun muassa toimituksen ajankohdasta sovitaan. Kun tämä tiketti suljetaan toimituksen tapahduttua, asiakkaalle lähtee automaattisesti sähköposti tiketin sulkemisesta, jonka yhteydessä on yleinen CSAT-asiakastyytyväisyyskysely (Customer Satisfaction Score). Tämä kyseinen asiakastyytyväisyyskysely lähetetään kaikista suljetuista tiketeistä, eikä se siksi sovellu kovin tehokkaasti yksinomaan laitepalvelun asiakaskokemuksen mittaamiseen.

IT-palvelupäällikön haastattelun mukaan huonot asiakastyytyväisyystulokset käydään läpi tapauskohtaisesti hänen ja tapahtumaan liittyvän asiakaspalvelijan

kanssa. Tarvittaessa IT-palvelupäällikkö kehottaa asiakaspalvelijaa olemaan uudestaan yhteydessä loppukäyttäjään huonon kokemuksen korjaamiseksi. Esihenkilötaso ei kuitenkaan ole itse yhteydessä huonon asiakaskokemuksen saaneeseen loppukäyttäjään.

### 3.4 Vahvuudet ja heikkoudet

Tässä luvussa esitetään nykytila-analyyssissä havaitut vahvuudet ja heikkoudet. Kuvassa 14 on esitetty yhteenveto löydöksistä.

**+ Vahvuudet**

- Asiakaskokemusstrategia on yleisesti hyvin tunnistettu organisaatiossa
- Työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita toimimaan asiakaskokemusstrategian mukaisesti
- Rekrytointivaiheessa kandidaattien asiakaspalveluaittius on merkittävä valintakriteeri
- Laittepalvelun sisäiset toimintatavat ovat kohtalaisen selkeät
- Laittepalvelun palvelutuotannon prosessit on kuvattu

**- Heikkoudet**

- Asiakaskokemusstrategian jalkauttaminen operatiiviseen toimintaan on yksilöiden vastuulla
- Asiakaskokemusstrategiaa johdetaan vaihtelevasti eri tiimien kesken
- Laittepalvelun asiakaspolkua ja sen kosketuspisteitä ei ole kuvattu
- Laittepalvelusta ei ole selkeää prosessikuvausta
- Laittepalveluun liittyviä asiakaskokemuksia ei mitata
- Esihenkilötaso ei ole loppukäyttäjään yhteydessä negatiivisissa palvelukokemuksissa

Kuva 14. Nykytila-analyyssissä havaitut vahvuudet ja heikkoudet laitepalveluprosessissa ja asiakaskokemuksen johtamisessa.

Kuten kuvassa 14 on esitetty, nykytila-analyyssissä havaittiin, että kohdeyrityksen laitepalveluun liittyvät sisäiset toimintatavat eli palvelutuotannon vaiheet ja ohjeistukset on kuvattu sisäiseen dokumentaatioon. Lisäksi laitepalvelulla on olemassa prosessi ja asiakaskokemus on hyvin tunnistettu kilpailutekijä ja keskeisimpänä pidetty arvo läpi kohdeyrityksen henkilöstön. Organisaation

työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita erityisen hyvien asiakaskokemusten tuottamiseen, ja asiakaspalvelualltius on keskeinen rekrytointikriteeri uusien työntekijöitä palkattaessa.

Toisaalta, vaikka palvelutuotannon näkökulmasta sisäiset prosessit ja ohjeistuksen ovat olemassa, ei laitepalveluprosessista ole olemassa ylätasoa prosessikuvausta, josta laitepalvelun kokonaiskuva välittyisi selkeästi. Tämä helpottaisi muun muassa laitepalvelun elinkaaren kehityskohteiden tunnistamista. Lisäksi asiakaskokemuksen johtamisessa ja sen systemaattisessa jalkauttamisessa operatiiviseen toimintaan havaittiin kehityskohteita. Haastatteluissa 2–5 kävi ilmi, että hyviin asiakaskokemuksiin tähtäävää toimintaa painotetaan toisissa tiimeissä enemmän kuin toisissa. Laitepalvelun asiakaspolkua ei ole kuvattu, mikä hankaloittaa asiakaskokemusten tarkastelua ja niiden kehittämistä asiakaspolun eri kosketuspisteissä. Laitepalvelun asiakaskokemuksia ei myöskään mitata siihen kohdistuvien kyselyiden ja yleisestikin asiakaskokemuksen mittaamisessa ja tulosten käsittelyssä löytyi kehitettävää.

Kuvaan 14 listattujen heikkouksien lisäksi haastattelujen perusteella havaittiin muita kehityskohteita, joihin tässä tutkimuksessa ei tullut ottamaan enempää kantaa. Kyseiset tunnistetut kehityskohteet on listattu liitteessä 6. Kuvassa 15 on esitetty nykytila-analyysissä löydetyt heikkoudet, niiden yhdistäminen kirjallisuustutkimuksessa käsiteltäviin aiheisiin sekä teorian tutkimisen tarkoitus.



Nykytila-analyysissä löydetty heikkoudet	Luvussa 4 esiteltävät heikkouksiin liittyvät teoriat	Kirjallisuustutkimuksessa tutkitun teorian tarkoitus
Asiakaskokemusstrategian jalkauttaminen operatiiviseen toimintaan on yksilöiden vastuulla, asiakaskokemusstrategiaa johdetaan vaihtelevasti eri tiimien kesken	4.1 Palveluiden ja kokemusten aikakausi 4.1.1 Asiakaskokemus strategiana 4.1.3 B2B-asiakaskokemus	Tarkoitus on yleisesti tuoda esille asiakaskokemuksen merkitystä ja sen johtamisen tärkeyttä liiketoiminnassa tänä päivänä
Laittepalvelun palvelupolkua ja sen kosketuspisteitä ei ole kuvattu	4.2.1 Asiakas- ja palvelupolku	Tarkoitus on selittää mikä on asiakas- ja palvelupolku sekä niihin liittyvät kosketuspisteet
Laittepalvelusta ei ole selkeää prosessikuvausta	4.2.2 Blueprinting-menetelmä	Esitellään prosessikuvausmenetelmä, jossa palvelutuotanto sekä palvelunäyttämö eli asiakkaalle näkyvät tapahtumat kuvataan samassa prosessikuvauksessa rinnakkain
Laittepalvelun asiakaskokemusta ei mitata, esihenkilötaso ei ole loppukäyttäjään yhteydessä negatiivisissa palvelukokemuksissa	4.2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen	Kuvataan asiakaskokemuksen mittaamista, sen tärkeyttä asiakaskokemuksen johtamisessa sekä esitellään yleisiä asiakaskokemusmittareita

Kuva 15. Nykytila-analyysissä tunnistetut heikkoudet, joihin tullaan ottamaan kantaa kirjallisuustutkimuksessa.

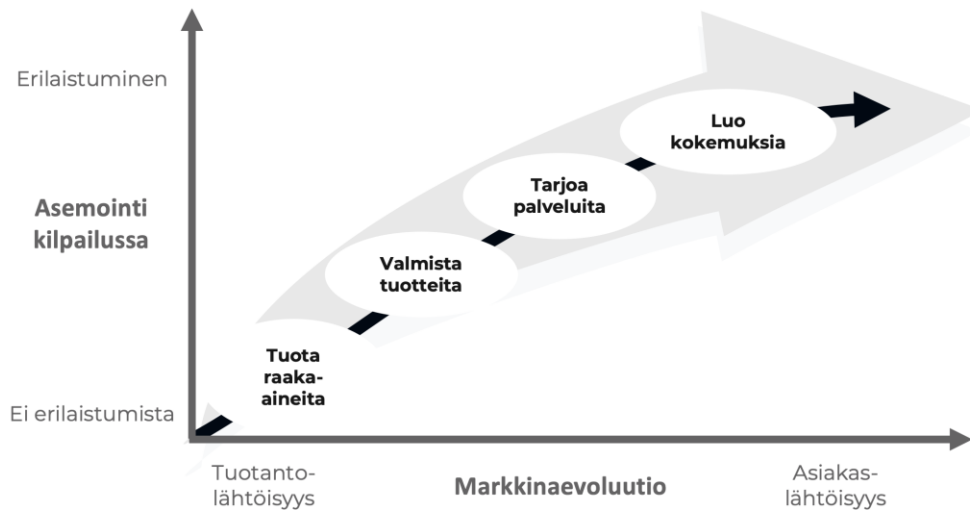
Kuvassa 15 esitetyn mukaisesti, tutkimuksen seuraavassa luvussa tehtävä kirjallisuustutkimus käsittelee asiakaskokemuksen ja sen johtamisen tärkeyttä, asiakaspulun määrittämistä, palvelutuotannon ja palvelunäyttämön tapahtumien huomioivaa prosessikuvausmenetelmää sekä asiakaskokemuksen mittaamista. Kirjallisuustutkimuksen tarkoituksena on luoda teoreettinen pohja tämän tutkimuksen kehitysehdotuksen tuotoksille.

## 4 Kirjallisuustutkimus

Tämän insinööriyön neljännessä luvussa tutustutaan palveluiden ja asiakaskokemuksen teoriaan. Ensin tehdään katsaus palveluihin käsitteen tasolla, minkä jälkeen asiakaskokemusta tutkitaan kilpailuetuna nykypäivän markkinassa, sivutaan asiakaskokemusten muodostumista sekä nostetaan esiin asiakaskokemusstrategian toteuttamiselle ominaisia erityispiirteitä B2B-liiketoiminnassa. Tämän jälkeen tutustutaan asiakaskokemusstrategian jalkauttamiseen esittelemällä operatiiviseen johtamisen työkaluja. Siihen liittyen tutkitaan teoriaa asiakas- ja palvelupolusta sekä niiden kosketuspisteistä, jonka jälkeen esitellään asiakaskokemukset huomioiva prosessikuvausmenetelmä. Teoriaosion lopuksi tutustutaan asiakaskokemuksen mittaamiseen ja mittareihin. Tutkitun teorian pohjalta muodostetaan teoreettinen viitekehys, joka sitoo nykytila-analyysin ja kirjallisuustutkimuksen yhteen sekä luo pohjan tämän tutkimuksen kehitysehdoitukselle.

### 4.1 Palveluiden ja kokemusten aikakausi

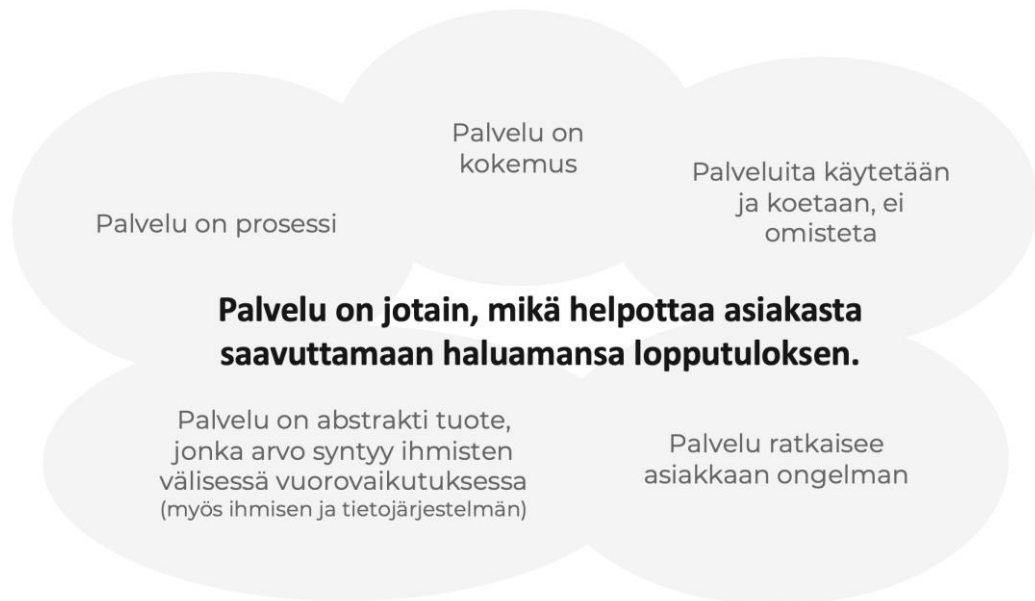
Markkinaevoluutio on kehittynyt kuvan 16 mukaisesti pisteeseen, jossa asiakkaat tahtovat ongelmiinsa valmiita ratkaisuja mahdollisimman vähällä vaivalla. Yhä useampiin valmistusteollisuuden tuotteisiin pyritään myymään palveluja kylkiäisenä. Vastaavasti palveluihin liittyy usein jokin käytettävä tuote tai hyödyke, jota palveluntarjoaja voi kaupitella asiakkailleen tarjottavan palvelun maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi. Palveluliiketoiminnan ja valmistusteollisuuden selkeä kahtiajako on näin ollen sumentunut ja eletään kokonaisratkaisujen aikakautta, jossa asiakkaan tarpeet ja kokemukset ovat keskiössä. Palveluiden avulla asiakastarpeita pyritään täyttämään kokonaisvaltaisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 24–28.)



Kuva 16. Kilpailun painopisteen siirtyminen tuotantolähtöisestä kilpailusta asiakaslähtöiseen kilpailuun mukailien Pinen ja Gilmoren [1999] mallia.

Kuten kuvassa 16 on esitetty, markkina on muovautunut tuotantolähtöisestä liiketoiminnasta asiakaslähtöiseen kokemusliiketoimintaan. 1900-luvun alussa dominoineelle massatuotantoon tähtäävälle liiketoiminnalle ominaista oli homogeenisyys, kun taas asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa erilaistuminen on avainasemassa. Asiakas haluaa palveluilta positiivisia kokemuksia. Kokemukset ovat aina subjektiivisia. Siispä positiivisia kokemuksia tarjotakseen, yritysten on räätälöitävä palvelujaan asiakastarpeiden mukaan. (Löytänä & Korhonen 2014: 15.)

Talous on tyypillisesti jaettu edellä esitetyn mukaisesti kolmeen tuotannon osaluokkaan: raaka-aineisiin (ensisijainen sektori), tuotteisiin (toissijainen sektori) ja palveluihin (kolmannen asteen sektori). Ensisijaisen ja toissijaisen sektorin määritelmät ovat melko suoraviivaisia, mutta kolmannen asteen sektori onkin hieman hankalampi määritellä. Kuten kuvassa 17 on esitetty, palvelulla on tarkkan määritelmän kompleksisuudesta huolimatta tiettyjä ominaispiirteitä. Yksinkertaistettuna palvelu on jotain, mikä helpottaa asiakasta saavuttamaan jonkin haluamansa lopputuloksen. (Foglieni ym. 2018: 5–6; Downe 2020: 19.)



Kuva 17. Palvelun määritelmän ominaispiirteitä (Tuulaniemi 2011: 59; Downe 2020: 19).

Kuvan 17 mukaisesti, palvelun määrittelyssä keskeisiä ominaispiirteitä ovat, että palvelu

- ratkaisee asiakkaan ongelman
- on kokemus, jonka koemme muttemme omista
- muodostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (nykyään yhä enemmän myös ihmisten ja tietojärjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa)
- on prosessi.

Palveluiden muotoilu ja kokonaisvaltainen hallinta on ensiarvoisen tärkeää, sillä niiden onnistuessa syntyvät tyytyväiset asiakkaat, tyytyväiset työntekijät ja tyytyväinen organisaatio kokonaisuutena. Nämä tekijät muodostavat palvelujen kolmijalan, joka tasapainoisesti kannattelee organisaation tuottamia palveluja ja mahdollistaa niiden menestymisen ja jatkuvan parantamisen. (Johnston ym. 2012: 17.)

#### 4.1.1 Asiakaskokemus strategiana

Asiakaskokemus strategiana on useista tekijöistä koostuva liiketoimintaa ohjaava kokonaisuus. Seuraavaksi pyritään vastaamaan siihen, mitä asiakaskokemus oikein on, miksi se tulisi olla osa liiketoimintastrategiaa ja miten sitä voidaan johtaa operatiivisella tasolla.

Asiakaskeskeisyys ja asiakaskokemus ovat vakiintuneita käsitteitä hallitusten ja johtoryhmien strategiapalavereissa sekä yritysten missioissa, visioissa ja arvoissa. Ei kuitenkaan riitä, että kyseiset lupaukset koristavat yritysten vuosikertomuksia ja yritysesittelyjä, vaan strategiaan, yrityskulttuuriin ja operatiiviseen toimintaan vaaditaan konkreettisia muutoksia. Asiakaskokemusstrategia tulisi linkittää osaksi yrityksen koko liiketoimintastrategiaa. (Korkiakoski & Gerdt 2016: 34; Löytänä & Korkiakoski 2014: 15.)

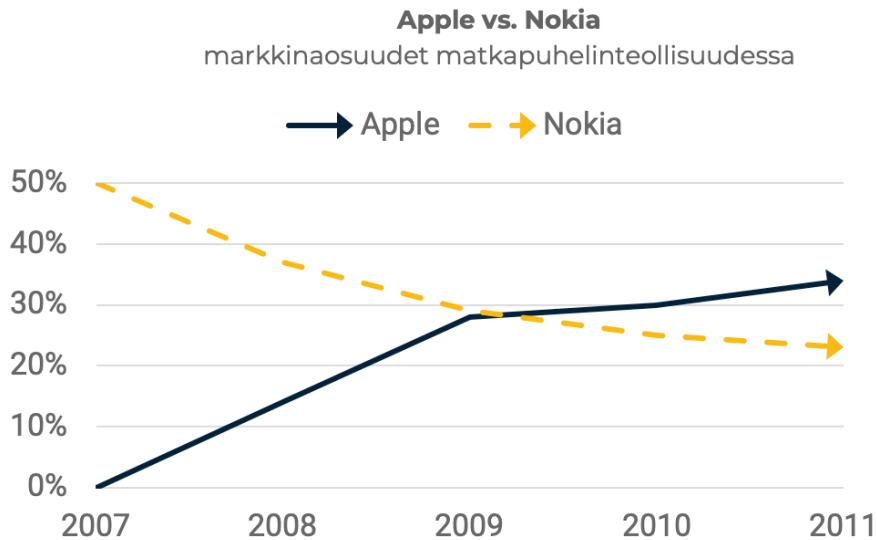
Asiakaskokemus määriteltynä voisi kuulua jotenkin seuraavanlaisesti: Asiakaskokemus on kaikkien asiakkaan ja yrityksen välisten kohtaamispisteiden kokemusten summa. Näitä kohtaamispisteitä ovat kaikki palvelun suorat ja epäsuorat vuorovaikutustilanteet. Suorissa vuorovaikutustilanteissa eli kohtaamispisteissä asiakas fyysisesti kuluttaa yrityksen tuottamaa palvelua tai jotain palvelun osaa, viestii yrityksen kanssa sekä havainnoi yrityksestä sen omasta markkinoitaviestinnästä. Epäsuoria vuorovaikutustilanteita voivat olla tilanteet, joissa asiakas kuulee yrityksestä esimerkiksi ystävältään tai asiakas on vuorovaikutuksessa kolmannen osapuolen yrityksen kanssa, jonka tuottamat palvelut ovat osa palveluntarjoajan palvelua. Oli kyse sitten suorista tai epäsuorista kohtaamisista, asiakkaalle muodostuva kokonaismielikuva yrityksestä rakentuu näiden kohtaamisten summasta. Tästä syystä asiakaskokemusstrategiaa täytyy käsitellä hyvin laaja-alaisesti yrityksen liiketoiminnassa, eikä ainoastaan pieninä palasina pitkin palveluja ja liiketoimintaa. (Bean & Van Tyne 2012: 1–5.)

Miksi asiakaskokemus sitten tulisi olla osa yrityksen strategiaa? Samalla toimialalla kilpailevien palveluliiketoiminnan yritysten palvelusisällön laatu kehittyi usein hyvin saman tasoisiksi teknologisten mullistusten siivittämänä, jolloin

kilpailutekijä yritysten välillä siirtyy usein hintaan. Panostamalla pieniin yksityiskohtiin palvelupolun kohtaamispisteissä voidaan palvelun tasoa kuitenkin nostaa asiakaskokemuksellisesta näkökulmasta ja lisätä tällä tavoin yrityksen kilpailuetua ja kykyä erottua kilpailijoistaan positiivisesti ilman hinnalla kilpailemisen tarvetta. (N. Bolton ym. 2014: 259.)

Ei ole juuri merkitystä, miten hyvin yritys ja sen prosessit toimivat sisäisten mittareidensa valossa, mikäli asiakkaat eivät koe palvelua samalla tavalla. Liiketoiminnan konsultti Kate Zabriskie on todennut osuvasti tunnetussa sitaatissaan, että asiakkaan käsitys yrityksestä on oikeastaan yrityksen todellisuus (Morgan 2019). Vastaavasti, jo yli 25 vuotta sitten Apple Incin perustajajäsen ja teknologiajätin toimitusjohtajana vuosina 1997–2011 tunnettu Steve Jobs mainitsi puheessaan vuonna 1997 Worldwide Developers Conference -tilaisuudessa seuraavasti: “Yksi asia, jonka olen aina havainnut, on että yrityksen täytyy aloittaa asiakaskokemuksesta ja työskennellä taaksepäin teknologiaan. Et voi aloittaa teknologiasta ja yrittää sitten selvittää, kenelle aiot myydä sitä”. (Bond 2021; Superapple4ever 2011.)

Applen asiakaskeskeinen strategia onkin kantanut hedelmää vuosien saatossa mahdollistaen merkittävien markkinaosuuksien haltuun ottamisen yhä useammilta teknologian osa-alueilta. Suomalaisten kannalta hieman kiusallinen esimerkki tästä on, kun Apple otti haltuunsa valtaosan matkapuhelinmarkkinasta ensimmäisen iPhone-puhelimensa julkaisun jälkeen. Kuvassa 19 on esitetty Applen ja Nokian roolien vaihtuminen matkapuhelinmarkkinoilla vuonna 2009. (Bean & Van Tyne 2012: 22–27.)

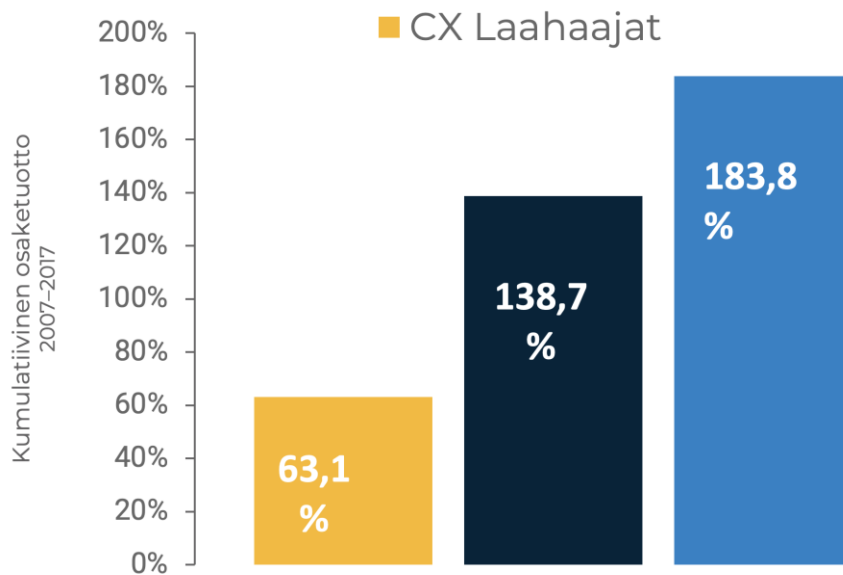


Kuva 18. Matkapuhelinvalmistajien markkinaosuuksien kehitys vuosina 2007–2011 (Bean & Van Tyne 2012: 25).

Kuten kuvasta 18 voidaan todeta, Apple julkaisi ensimmäisen matkapuhelimensa vuonna 2007 ja vuoteen 2009 mennessä sillä oli Nokiana, joka tunnettiin aiempaan markkinajohtajana, suurempi osuus matkapuhelinmarkkinasta hallussaan. Nokian insinöörilähtöinen yrityskulttuuri ei Applen tavoin ottanut huomioon asiakkaiden tarpeita tarpeeksi, vaan se kehitti tuotteitansa teknologiavetoisemmin. Nokia ei uskonut vielä Applen ensimmäisen kosketusnäyttöpuhelimien julkaisun jälkeenkään kosketusnäyttöjen toimivuuteen matkapuhelimeissa, sillä heidän omista tuotteistaan saamat asiakaskokemukset olivat olleet huonoja. Nokian matkapuhelimeissa kosketusnäytön operoimiseen käytettiin tähän aikaan kyniä, eikä se todellakaan tehnyt laitteista asiakkaan näkökulmasta helppokäyttöisiä. Apple puolestaan loi tuotteen aidosti asiakaskokemus edellä. (Bean & Van Tyne 2012: 24–27.)

Asiakaskokemuksen tärkeys liiketoiminnassa ei suinkaan rajoitu vain edellisen esimerkin tapaisiin teknologiayhtiöihin ja kyseiseen liiketoimintasektoriin, vaan ihan jokaiseen toimialaan ja yritykseen. Kuvassa 20 esitetystä tutkimuksesta asiakaskokemuksen johtajat ja laahaajat selvitettiin julkisesti tehdyillä asiakaskokemuskyselyillä. Kyselyt toteuttivat Forrester Research vuosina 2007–2015 ja Temkin Group vuosina 2016–2018. Vastausten perusteella yhtiöt jaettiin

kymmenen parhaan ja kymmenen huonoimman tuloksen saaneisiin, joista muodostuivat asiakaskokemuslaahaajat ja asiakaskokemujohtajat (myöhemmin CX-laahaajat ja CX-johtajat). Vertailukohtana tutkimuksessa käytettiin laajaa markkinaa eli tässä tapauksessa Standard & Poor's 500 -indeksiä. Kyselyihin vastasivat kymmenet tuhannet yhdysvaltalaiset kuluttajat. (Customer Experience ROI Study 2019.)



Kuva 19. Asiakaskokemuksen laahaajien, johtajien ja yleisen markkinan välinen vertailu kumulatiivisista tuotoista vuosilta 2007–2017 (Customer Experience ROI Study 2019).

Kuten kuvassa 19 visualisoidussa tutkimuksessa käy ilmi, CX-laahaajien kumulatiivinen osaketuotto vuosina 2007–2017 oli karkeasti vain kolmasosa CX-johtajiin ja alle puolet yleiseen markkinaan verrattuna. CX-johtajat puolestaan pärjäsivät 45,1 prosenttiyksikköä yleistä markkinaa paremmin. Organisaation kyky tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia on siis merkittävä pääoman muoto, joka tulee aidosti tunnistaa myös organisaation ylimmän johdon sekä hallituksen tasolla (Saarijärvi & Puustinen 2020: 105). Seuraavaksi tutkitaan, mistä hyvät ja huonot asiakaskokemukset sitten koostuvat ja mitä erityispiirteitä asiakaskokemusstrategiassa tulisi huomioida B2B-liiketoiminnassa.



#### 4.1.2 Asiakaskokemusten muodostuminen

Asiakasodotukset ja niihin vastaaminen ovat keskeinen osa asiakaskokemuksen muodostumisesta. Erityisen hyvän asiakaskokemuksen muodostumiselle ominaista on, että asiakasodotukset pystytään ylittämään. Asiakasodotukset muodostuvat useimmiten aikaisempien kokemusten sekä palveluita tuottavan organisaation markkinointiviestinnän pohjalta. On siis osattava tulkita liiketoimintakentässä kullekin palvelulle ominaiset vähimmäisvaatimukset sekä pyrkiä ylittämään ne. Tämän lisäksi on täytettävä organisaation omassa markkinointiviestinnässä annetut lupaukset. Organisaatioiden markkinointiviestinnällä onkin keskeinen osa asiakasodotusten ja sitä kautta asiakaskokemuksien muodostumisessa. Mikäli organisaatio pyrkii toteuttamaan erinomaista asiakaskokemustrategiaa, kannattaa tyhjien lupauksien antamista välttää markkinointiviestinnässä. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 102; Hague & Hague 2023: 7.)

Kuvassa 20 on esitetty lineaarinen malli asiakasodotuksien täyttymisestä.



Kuva 20. Asiakasodotuksien täyttyminen palvelun hinnan ja laadun korrelaationa sekä niiden vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen mukailien Hagen ja Hagen [2023:176] mallia.

Kuvassa 20 esitetysti asiakasodotukset ja niiden täyttyminen voidaan kuvata hinnan ja palvelun tason korrelaationa. Asiakkaalla voi esimerkiksi olla yleisiä asiakasodotuksia liittyen ravintolakokemukseen, jotka ovat muodostuneet

aiempien asiakaskokemusten, markkinoinnin, toimialan normien, suosittelujen, laatuviheiden ja brändimielikuvan pohjalta. Asiakas odottaa näin ollen tiettyä palvelu- sekä hintatasoa. Mikäli palvelun taso ravintolassa on keskinkertainen, mutta hinta keskinkertaista halvempi, on todennäköistä, että asiakaskokemus on kuitenkin positiivinen. Vastaavasti keskihintaa korkeammalla hinnalla saatava erityisen matala palvelutaso luo negatiivisia asiakaskokemuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 95–100.)

Kokemukset luovat tehokkaan muistijäljen yrityksestä ja sen palveluista. Asiakkaat voivat muodostaa mielipiteensä yrityksestä kokonaisuudessaan tämän muistijäljen pohjalta. Tästä syystä olisi ehdottoman tärkeää pyrkiä herättämään asiakkaissa positiivisia tunteita negatiivisten tunteiden sijaan. Kirjailija Maya Angelou [1985] kirjoittaakin osuvasti kirjassaan *I know why the caged bird sings* vapaasti suomennettuna seuraavanlaisesti: ”Olen oppinut, että ihmiset unohtavat sanomasi, ihmiset unohtavat tekosi, mutta ihmiset eivät koskaan unohda miten sait heidät tuntemaan”. Emootiot ovatkin keskeisessä roolissa asiakaskokemusten syntymisessä, ja emootioiden sekä kokemusten välillä on selvä kausaaliiteetti – tunteet ovat kokemusten tuloksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 105–107.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää hallita asiakasodotuksia ja luoda odottamattomia positiivisia yllätyksiä pitkin palvelupolkua. Pienillä asioilla voi olla suurikin merkitys tässä mielessä. Ennen kaikkea asiakkaille merkityksellisimmässä kosketuspisteissä tapahtuvat odottamattomat positiiviset yllätykset vahvistavat positiivista mielikuvaa yrityksestä ja näin parantaa kokonaisasiakaskokemusta. (Hague & Hague 2023: 8–9.)

Kuluttajaverkkokaupasta tilatessa asiakas voi saada visuaalisesti miellyttävään pakkaukseen turvallisesti pakatun tuotteen. Pakkauksen sisällä saattaa olla pakkaukortti, joka luo parhaimmillaan mielikuvan laadusta ja eksklusiivisuudesta sekä antaa konkreettista kosketuspintaa yrityksen brändistä. Usein pakkauksen avaaminen on merkityksellinen ja kriittinen kosketuspiste palvelupolulla, sillä asiakas on odottanut sen saapumista ja kerryttänyt mielikuvia ja odotuksia

tuotetta kohtaan. Hyvin ja kauniisti pakattu paketti sekä kiitoskortti ovat pieniä yllätyksellisiä yksityiskohtia, joilla luodaan positiivinen muistijälki yrityksestä ja sen brändistä. Harvemmin vastaavaan törmää B2B-liiketoiminnassa, vaikka vaikutus asiakkaisiin ja heidän kokemuksiinsa voi olla täysin sama. Tällaisten pienten yksityiskohtien toteuttamien ei myöskään maksa juuri mitään. (Hague & Hague 2023: 9.)

Vastaavasti odottamattomat epämieluisat tapahtumat palvelupolulla synnyttävät negatiivisia tunteita asiakkaassa. Kasautuessaan yksittäisten kohtaamispisteiden huonot kokemukset vaikuttavat epäsuotuisasti koettuun asiakaskokemukseen ja kokonaismielikuvaan yrityksestä sekä sen brändistä. Varsinkin vuorovaikutustilanteet, joissa asiakas kokee tullessa kohdelluksi epäinhimillisesti tai loukatuksi ovat todellista myrkkyä asiakaskokemukselle. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 112.)

Riskienhallinnan perusperiaatteet astuvat kuvaan myös asiakaskokemusten johtamisessa. Vähentääkseen riskiä tuottaa erityisen huonoja asiakaskokemuksia yrityksen on etupainoisesti tunnistettava reklamaatioille alttiit palvelupolun kosketuspisteet, luotava niiden käsittelylle selkeä ennalta määritelty prosessi sekä pyrkiä jatkuvasti pienentämään näitä riskejä. Tästä tutkimuksesta rajattiin johdannossa pois reklamaatioiden käsittely sekä niihin liittyvän toipumispolun ominaispiirteiden ja kosketuspisteiden tutkiminen. Todettakoon kuitenkin, että reklamaatiotilanteen tyylikäs hoitaminen voi parhaimmillaan nostaa asiakaskokemuksen jopa paremmalle tasolle kuin mitä se oli ennen sitä. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 114.)

#### 4.1.3 B2B-asiakaskokemus

Usein erehdytään ajattelemaan, ettei asiakaskokemus ole yhtä tärkeä kilpailutekijä B2B-liiketoiminnassa kuin B2C-liiketoiminnassa. Yritysten välisessä liiketoiminnassa yksittäisiä kohtaamispisteitä eikä niiden laatua pidetä kovinkaan merkityksellisinä tekijöinä liiketoiminnan laadun kannalta vaan keskiössä on ison kuvan onnistuminen. Palvelukokonaisuus kuitenkin rakentuu juuri näistä

yksittäistä tapahtumista. Liiketoimintaa ohjaavia trendejä tulisi ajatella yli toimialarajojen. Kokemuksien tuottaminen onkin nykypäivän liiketoiminnan kovinta ydintä, oli kyseessä sitten kuluttajien tai yritysten välinen liiketoiminta. Hyvä esimerkki toimialarajojen ylittämisestä on se, että huippuyritykset ovat edelläkävijöitä kaikissa talouselämän ajankohtaisissa aiheissa toimintasektoristaan riippumatta. (Gerdt & Eskelinen 2018: 87.)

Vaikka asiakaskokemus on yhtä tärkeä kilpailutekijä B2B-liiketoiminnassa kuin B2C-liiketoiminnassa, asiakaskokemuksen luonne eroaa näitä kahta vertailtaessa. Kuluttajakaupassa loppukäyttäjä on yleensä päätöksentekijä, ja siksi kaikki kohtaamiset tulee ottaa erityisen hyvin huomioon erinomaista asiakaskokemusta tavoiteltaessa. B2B-liiketoiminnassa tilanne on hieman mutkikkaampi.

Yritysten välisessä liiketoiminnassa ei riitä, että loppukäyttäjät ovat tyytyväisiä kokemiinsa yksittäisiin kohtaamispisteisiin, vaan myös yrityspäätäjien tulee olla tyytyväisiä ostamiinsa palveluihin. Päätäjien kokemat asiakaskokemukset liittyvätkin vahvasti asiakassuhteeseen kokonaisvaltaisesti. Yrityssektorilla asiakaskokemuksien tuottamisen ja mittaamisen tulee yltää yksittäisistä kohtaamispisteistä myös asiakassuhteen tasolle. Palveluita tuottavien yritysten on pystyttävä välittämään jatkuvasti sitoutumistaan arvon luomiseen asiakasyritykselle. Lisäksi yritysten on kyettävä osoittamaan asiakasyrityksilleen tuottamansa palvelun arvo esimerkiksi osoittamalla tuottavuuden parantuminen tai toteutuneet kustannussäästöt. Yritysten välisessä liiketoiminnassa tulisi painottaa niin sanottuja outcome-mittareita eli keskittyä todentamaan asiakaskokemuksen vaikuttavuutta. Tällä tarkoitetaan yrityksen proaktiivisia ponnisteluja tuoda palveluidensa hyödyt selkeästi esiin asiakasyritykselle ja sitä kautta saatujen palautteiden avulla tulkita asiakassuhteen tyytyväisyyttä ja edesauttaa positiivisten asiakaskokemusten luomista. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 85–91.)

B2B-sektorilla on selkeitä asiakaskokemuksen elementtejä, jotka yritysten tulisi huomioida. Yritysten on osattava välittää sitoutuneisuuttaan asiakasyritykseen kaikissa vuorovaikutustilanteissa sekä osattava osoittaa ymmärrystään

asiakkaan liiketoimintatarpeita kohtaan. Yritysten on pyrittävä helpottamaan asiakkaidensa omia prosesseja palveluillaan ja osattava toimia oikea-aikaisesti ja proaktiivisesti vähentäen asiakasyrityksen taakkaa. On myös tärkeää, että yritykset viestivät tahtotilastaan kehittyä yhdessä asiakasyrityksen kanssa. Hieman ristiriitaisesti päästäänkin päätelmään, jossa asiakasyrityksen liiketoiminnan ja sen tarpeiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen ovat keskiössä – aivan kuten kuluttajakaupassakin. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 88–89.)

Päätösten takana ovat B2B-sektorillakin ihmiset. Eivätkä ihmiset jätä emootiotaan kotiin aamulla töihin lähtiessään. Kuten aiemmin alaluvussa 4.1.2 opittiin, hyvän asiakaskokemuksen ydin on positiivisissa emootioissa. (Hague & Hague 2023: 4–5.)

## 4.2 Asiakaskokemusstrategian operatiivinen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen voidaan jakaa karkeasti kahteen tasoon – strategiseen ja operatiiviseen tasoon. Tasoja kuvaava viitekehys on esitetty liitteessä 5. Asiakaskokemusstrategiaa ja sen merkittävyyttä nykypäivän liiketoiminnassa käsiteltiin jo hieman luvussa 4.1. Strateginen johtaminen on yksinkertaistettuna suuntaviivojen piirtämistä yrityksen liiketoiminnalle, valintojen ja poisvalintojen tekemistä ja näiden jalkauttamista läpi organisaation. Asiakaskokemuksen strategiseen johtamiseen soveltuvat melko hyvin kaikki yleisesti tunnetut strategisen johtamisen työkalut. Strategisen johtamisen syvällisempi tarkastelu kuitenkin rajataan tästä insinööristä pois. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 120–124.)

Koko henkilöstöllä tulisi olla konsensus organisaation strategiasta, jotta sitä voidaan tehokkaasti toteuttaa. Vaikka sellaiseen yrityskulttuurin päästäisiin, missä asiakaskokemusstrategiaa toteutetaan holistisesti läpi organisaation eri toimintojen, vaatii asiakaskokemusstrategian tehokas toteuttaminen operatiivisen tason johtamista. Asiakaskokemusstrategia näyttäytyy loppupeleissä asiakkaille konkreettisena toimintana. Loppupeleissä vain asiakkaan muodostamalla kokemuksella on merkitystä (Löytänä & Korkiakoski 2014: 36).

Yrityksen strategia on siis todellisuudessa sitä, miten se käytännössä toimii, eikä miten se sanoo toimivansa. Tästä syystä operatiivinen toiminta määrittää myös itse strategiaa, ja asiakaskokemus onkin ennen kaikkea operatiivinen johtamiskysymys. Strategian lisäksi organisaatorakenne vaikuttaa tavoiteltavan asiakaskokemuksen operatiiviseen johtamiseen ja auttaa selkeän rakenteen hahmottamisessa. Tässä tutkimuksessa kuitenkin perehdytään nimenomaan operatiivisen johtamisen työkaluihin. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 191–194.)

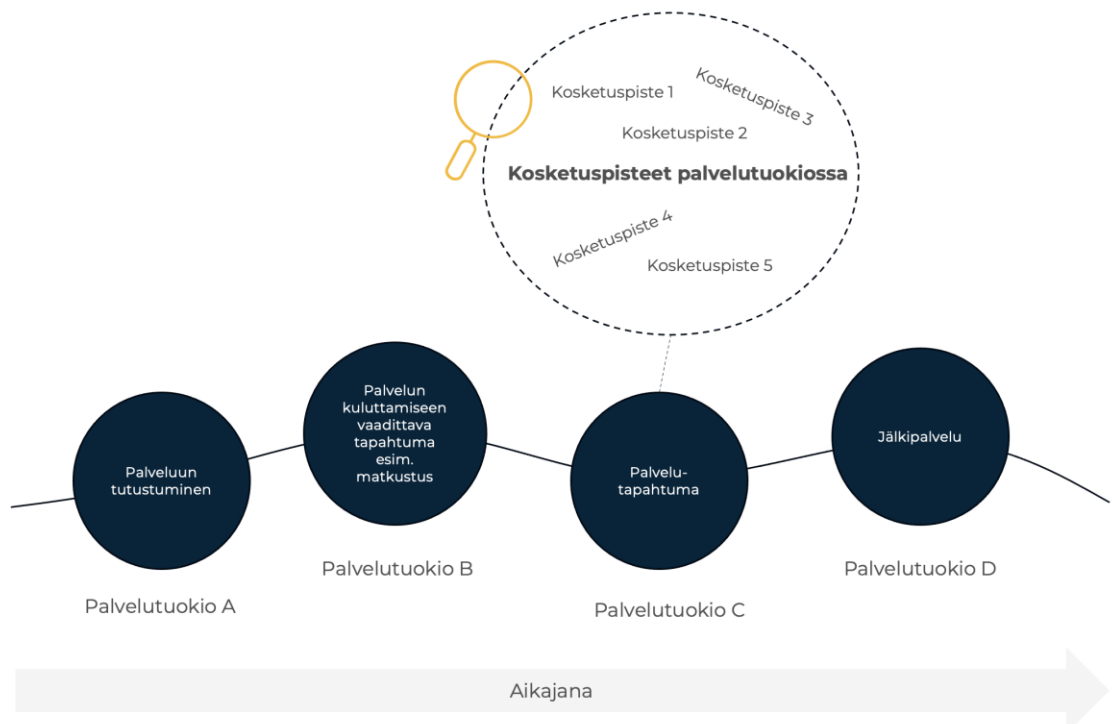
Asiakaskokemuksen operatiiviseen toteuttamiseen on kehitetty lukuisia työkaluja, joita ovat muun muassa asiakas- ja palvelupolun sekä niihin liittyvien palvelutuokioiden ja kosketuspisteiden tunnistaminen sekä kuvaaminen, design-ajattelu, asiakaskokemuksen GAP-analyysi sekä blueprinting-menetelmät. Design-ajattelussa kaikkea yrityksen toimintaa ohjaa asiakkaan tarpeet, ja GAP-analyysi on viitekehys huonon asiakaskokemuksen selvittämiseen palvelun palvelukuilut kuvaamalla. Blueprinting-menetelmässä yhdistetään sekä asiakkaalle näkyvä palvelupolku että palvelutuotannon tapahtumat samaan prosessikuvaukseen. Tämä prosessikuvaustapa auttaa hahmottamaan mahdollisia syyseuraussuhteita sisäisten prosessien ja asiakaskokemusten välillä. Seuraavaksi tutkimme hieman tarkemmin asiakas- ja palvelupolkua sekä blueprinting-menetelmää operatiivisen johtamisen työkaluina. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 205–220.)

#### 4.2.1 Asiakas- ja palvelupolku

Asiakaspolun kuvaaminen ja sen kriittisten kosketuspisteiden ymmärtäminen on tärkeä osa asiakaskokemuksen kehittämistä. Organisaation tulisi ymmärtää palveluihinsa liittyvät kosketuspisteet nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspolulla tarkoitetaan asiakkaan läpikäymää prosessia, jossa asiakkaaksi ryhtytään, asiakkaana ollaan ja asiakkuudesta luovutaan tai vaihtoehtoisesti uudelleen ostetaan. Tämä prosessi alkaa tiedon etsimisestä palveluun tai tuotteeseen sekä sitä tarjoavaan yritykseen liittyen. Tiedonkeruuta seuraa vaihe, jossa asiakas käy läpi jonkinlaisen ostopäätösprosessin. Ostopäätöksen jälkeen alkaa

hankitun tuotteen tai palvelun käyttö sekä näihin liittyvien mahdollisten tukipalveluiden käyttö. (Korkiakoski & Gerdt 2016: 132.)

Asiakaspolkua käytetään kuluttajakaupassa monesti jonkin yksittäisen ostotapahtuman kuvaamiseen, jolloin se on ajallisesti sekä kosketuspisteiden lukumäärällisesti suhteellisen lyhyt. Asiakaspolkua on syytä kuitenkin pilkkoa pienempiin osiin puhuttaessa palveluliiketoiminnasta ja varsinkin B2B-liiketoiminnasta, jossa asiakkuudet ja palveluiden kulutusjaksot ovat pitkiä. Asiakaspolku voidaan jakaa edelleen palvelupolkuihin. Palvelupolulla kuvataan jotain tiettyä palvelukokonaisuutta koko asiakassuhteen kuvaamisen sijaan. Esimerkiksi yritys x tarjoaa asiakkaalleen palveluja a, b ja c. Palvelupolut ovat a, b ja c, jotka rakentuvat yksittäisistä kosketuspisteistä. Kosketuspisteet voidaan edelleen ryhmitellä palvelupolulla erilaisiin palvelutuokioihin, kuten kuvassa 21 on esitetty. (Tuulaniemi 2011: 78.)



Kuva 21. Palvelupolulla on useita palvelutuokioita, jotka koostuvat lukuisista kosketuspisteistä (Tuulaniemi 2011: 79–80).

Palvelutuokiot ovat kuvassa 21 esitetysti palvelupolun eri vaiheita, jotka rakentuvat asiakkaalle muodostuvan arvon perusteella. Asiakaspolku, palvelupolku ja palvelutuokio koostuvat asiakkaan ja yrityksen välisistä vuorovaikutustilanteista eli kosketuspisteistä. Kosketuspiste on jokin visuaalinen, verbaalinen tai fyysinen vuorovaikutustapahtuma asiakkaan tai potentiaalisen asiakkaan ja yrityksen välillä. Kosketuspiste voi olla yrityksen radiomainos, jonka asiakas kuulee autonsa radiosta, automaattinen sähköpostimainos tai -ilmoitus yrityksen tulevasta tapahtumasta tai perinteinen puhelinsoitto yrityksen asiakaspalvelijalta. Jokainen kosketuspiste muokkaa asiakkaan tai potentiaalisen asiakkaan näkemystä yrityksestä. Tästä syystä kosketuspisteet olisi hyvä tunnistaa ja kuvata osana organisaation prosesseja ja asiakaskokemuksen kehittämistä. (Hague & Hague 2023: 85.)

Mikäli kosketuspisteitä ei ole selkeästi määritelty ja käsitelty, voi asiakas- ja palvelupoluilla ilmentyä negatiivisia kokemuksia aiheuttavia kosketuspisteitä, jotka puolestaan vaikuttavat koettuun asiakaskokemukseen kokonaisuutena. Toisaalta yritys voi suoriutua erityisen hyvin joistain asiakas- tai palvelupolun kosketuspisteistä tiedostamattaan ja näin ollen potentiaalinen kilpailuetu voi jäädä hyödyntämättä. (Hague & Hague 2023: 85.)

Vaikka organisaation kyky tunnistaa asiakaskokemuksen muodostumiselle kriittisimpiä palvelutuokioita ja kosketuspisteitä on välttämätöntä, vaatii niiden kehittäminen asiakkaalta saatua palautetta. Palvelun toimivuutta on konkreettisesti mitattava sen eri kosketuspisteissä. Asiakaspalautetta on pyrittävä saamaan varsinkin kaikista palvelun kriittisimmistä kosketuspisteistä. Mittaamisen tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle dataa asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemuksen mittaamista käsiteellään tarkemmin alaluvussa 4.2.3. (Korkiakoski & Viita 2023: 132.)

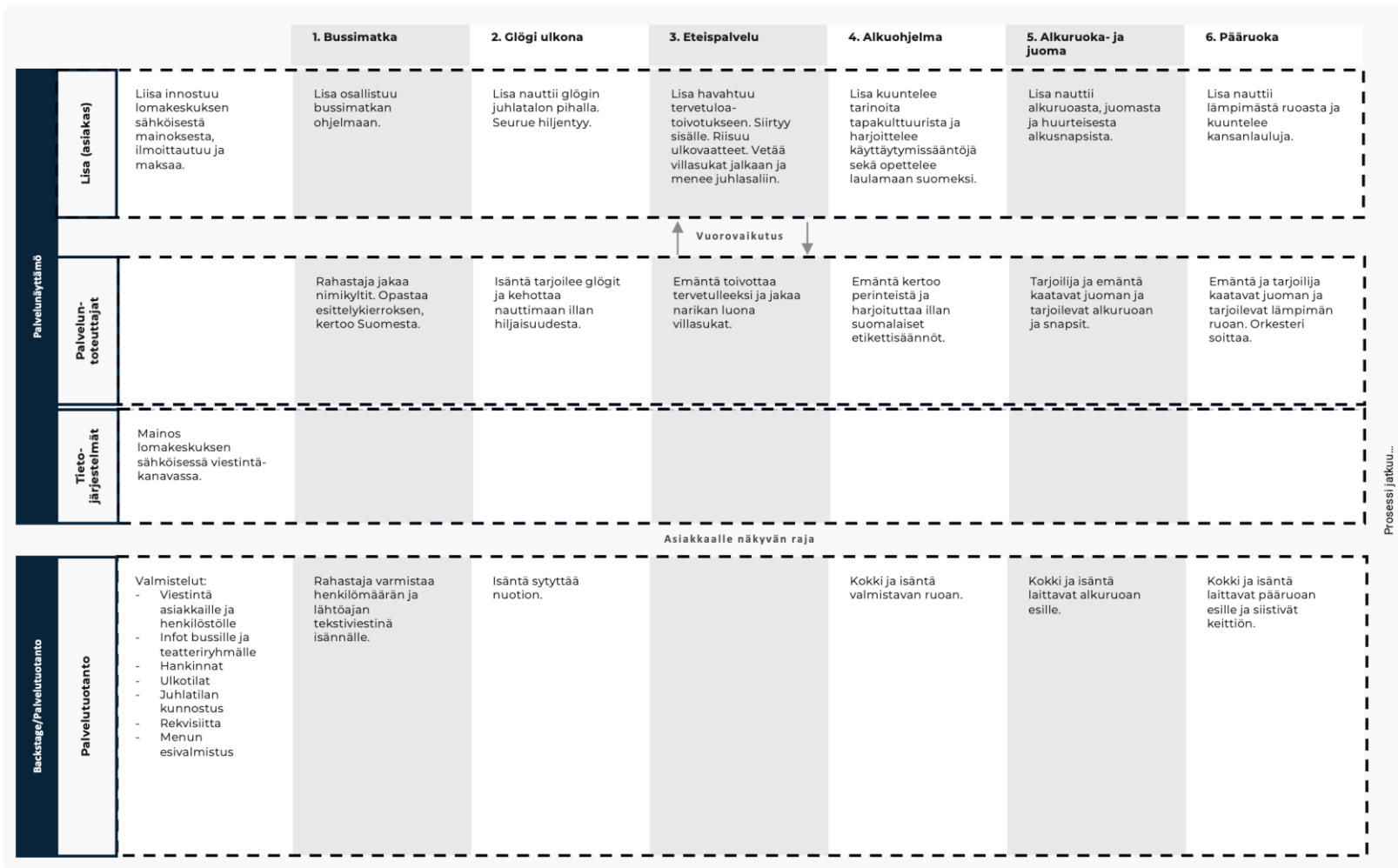


#### 4.2.2 Blueprinting-menetelmä

Poiketen perinteisestä prosessikuvausmallista (business process modeling), jossa keskitytään organisaation sisäisiin toimintoihin, blueprinting-menetelmässä kuvataan myös asiakkaalle näkyvät tapahtumat. Menetelmä auttaa organisaatioita kehittämään ja tehostamaan prosessejaan huomioimalla palvelunäytämön sekä palvelutuotannon välisiä vuorovaikutussuhteita. Blueprinting-menetelmää voidaan käyttää niin uusien palveluiden innovoinnissa kuin olemassa olevien palveluiden parannustyökaluna. G. Lynn Shostack esitteli blueprinting-menetelmän ensimmäistä kertaa Harvard Business Reviewin artikkelissaan *Designing Services That Deliver* tammikuussa 1984. (Shostack 1984; Hewing 2014: 88–89.)

Service blueprint, blueprinting tai palvelumalli – kaikki tarkoittavat samaa prosessikuvausmenetelmää, jossa keskeisenä tavoitteena on piirtää kartta, joka kuvaa kronologisessa järjestyksessä yrityksen asiakkailleen tarjoaman palvelun vaiheet. Kartassa kuvataan yrityksen ja asiakkaan väliset fyysiset ja virtuaaliset vuorovaikutustilanteet sekä asiakkaalle näkymättömät palvelutuotannon vaiheet, kuten työntekijöiden, tukipalveluiden ja tietojärjestelmien prosessit. Blueprinting-menetelmä pyrkiikin asettamaan yrityksen asiakkaan saappaisiin nähdäkseen, mitkä toiminnot toimivat ja mitkä eivät. Aiemmin alaluvussa 4.2.1 käsitelty asiakas- ja palvelupolku ja niiden kuvaaminen ovatkin keskeisessä roolissa blueprinting-prosessikuvauksen muodostamisessa. (Curedale 2016: 66.)

Blueprinting-prosessikuvauksessa palveluun vaikuttavat eri osatekijät kuvataan omille radoilleen. Yleisesti menetelmässä kuvattuja osatekijöitä ovat asiakkaan toiminta, asiakkaalle näkyvät vuorovaikutustilanteet yrityksen kanssa, tietojärjestelmät ja digitaaliset kohtaamiset sekä asiakkaalle näkymättömät palvelutuotannon tapahtumat. Lisäksi radoille voidaan kuvata muita palvelulle pakollisia tukipalveluja, havaittuja kipupisteitä, liiketoimintamahdollisuuksia sekä fyysistä ympäristöä, jossa asiakas palvelun kokee. Kuvassa 22 on kuvattu esimerkki kuvitteellisesta lomakeskuksen iltaohjelmasta blueprinting-menetelmää hyödyntäen. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 221; Curedale 2016: 64, 94.)



Kuva 22. Malli blueprinting-prosessikuvauksesta mukailien Tuulaniemen [2011: 216] esimerkkiä.

Kuvan 22 esimerkissä kuvatuiksi osatekijöiksi eli radoiksi on valikoitu asiakas, palveluntoteuttajat, tietojärjestelmät sekä palvelutuotanto. Kuvan yläreunassa on nimetty palvelun eri vaiheet. Esimerkissä näkyy vain ote koko palvelupolusta, ja kyseisessä kuvauksessa on keskitytty lähinnä asiakkaan kokemiin tapahtumiin. Kuvauksessa ei ole esimerkiksi huomioitu palvelupolun kuudennen vaiheen palvelun toteuttajien radalla kuvatun orkesterin esivalmisteluja aiemmissa prosessin vaiheissa mitenkään. Tämä on luultavasti tietoinen valinta, sillä kyseinen prosessinosa tuskin vaikuttaa asiakkaan kokemuksiin kovinkaan helposti.

Blueprinting-prosessikuvauksessa kaikkea ei tarvitse kuvata yksityiskohtaisesti, vaan kannattaa keskittyä kriittisiin tekijöihin. Prosessin kuvaus täytyykin tehdä aina tarkoituksenmukaisella tarkkuudella, jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty irti. Pitkää palveluprosessia ei kannata kuvata liian yksityiskohtaisesti, ettei palvelukokonaisuuden hahmottaminen kärsi. Toisaalta liian yleismaallinen kuvaus ei näytä palvelulle kriittisiä yksityiskohtia, ja ne jäävät helposti huomioimatta. Mikäli palvelukokonaisuus halutaan kuvata menetelmän avulla ja jokin tietty palvelun osa vaatii tarkempaa tarkastelua, kannattaa suosiolla useampi kuvaus tarkoituksenmukaisuuden säilymiseksi. (Tuulaniemi 2011: 212–213.)

Yrityksen ja asiakkaan välisistä näkyvistä kohtaamispisteistä käytetään usein nimitystä ”totuuden hetki”. Perinteisesti nämä totuuden hetket ovat nimenomaan yrityksen henkilökunnan ja asiakkaan välisiä asiakaspalvelukohtauksia, mutta laajalti digitalisoituneessa maailmassa totuuden hetkiä voivat olla myös asiakkaan ja digitaalisten palveluiden väliset kosketuspisteet. Tästä syystä tämän tutkimuksen blueprinting-menetelmän yhdeksi tasoksi valittiin tietojärjestelmät. (Saarijärvi & Puustjärvi 2020: 221.)

Blueprinting-menetelmä soveltuu oivallisesti asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen työkaluksi, sillä strategisen tason päätökset on helpompi viedä konkretiaan, kun tiedetään tarkasti, millaisia kosketuspisteitä yrityksen ja asiakkaan välillä on läpi palveluprosessin. Seuraavaksi tässä kirjallisuustutkimuksessa käsitellään asiakaskokemuksen mittaamista.

### 4.2.3 Asiakaskokemusten mittaaminen

Tehokas asiakaskokemusten johtaminen vaatii asiakkaiden kokemusten mittamista sekä mittaustulosten analysointia. Asiakaskokemusten mittaaminen jääkin usein yrityksillä mittausvaiheeseen, jolloin mittaaminen on todellisuudessa miltei hyödytöntä (Korkiakoski & Gerdt 2016: 176).

Ei myöskään riitä, että luodaan yksi asiakastytyväisyysmittari kohtaamispisteeseen, missä se on teknisesti helpointa toteuttaa, vaan tätäkin asiaa on lähestyttävä puhtaasti asiakkaan näkökulmasta. Mittauspisteet tuleekin johtaa asiakaspolulle määritettyjen asiakkaan kannalta tärkeimpien kohtaamispisteiden kautta. Kaikkea ei myöskään voida mitata, vaan mittaamisessakin tulee priorisoida palvelupolun kriittisimpiä kosketuspisteitä. Näitä ovat usein palvelupolun alku- ja loppupään vuorovaikutustilanteet. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 237–238.)

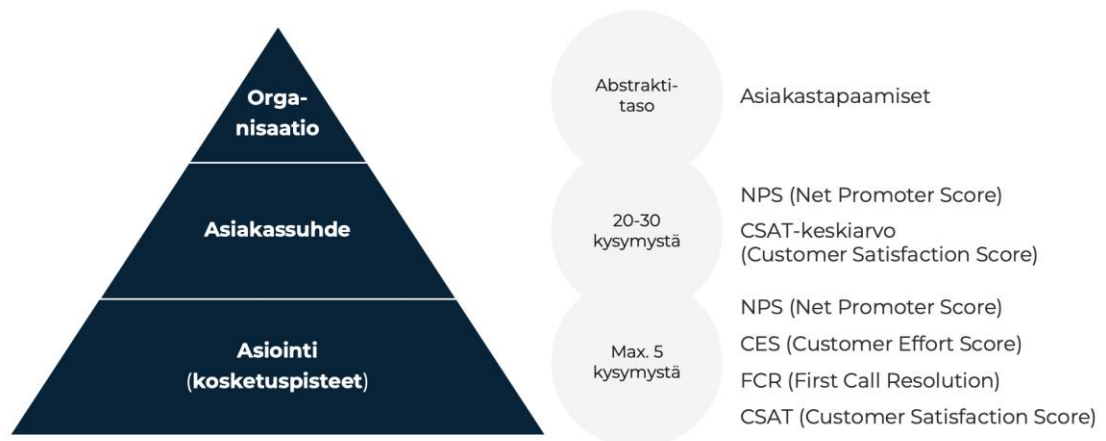
Mittaamisen tulee olla oikea-aikaista, sitä ei saa olla määrällisesti liikaa ja se tulee olla asiakkaan näkökulmasta vaivatonta. Yrityksen on ennalta määritettävä asiakaskokemukselle selkeät tavoitteet, jotta mittaustuloksien pohjalta voidaan päästä johonkin lopputulemaan. Lisäksi on tärkeää, että valituille mittaamispiisteille valitaan optimaalinen mittari, sillä sitä saa mitä mittaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 237–238; Korkiakoski & Gerdt 2016: 160–164.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen voidaan jakaa useampaan osa-alueeseen. Asiakaskokemusta voidaan mitata asiakasmittareilla, henkilöstömittareilla ja taloudellisilla mittareilla. Asiakasmittareilla mitataan perinteisesti asiakassuhteita ja vuorovaikutustilanteita eli kosketuspisteitä. Henkilöstömittareilla mitataan sisäisesti organisaation henkilöstön tietoisuutta ja kykyä toimia asiakaskokemusstrategian mukaisesti. Taloudelliset mittarit puolestaan mittaavat asiakassuhdetta holistisesti, eikä niinkään yksittäisiä kohtaamispisteitä. Yksi perinteinen taloudellinen mittari on asiakaspysyvyysprosentti. (Löytänä & Korkiakoski 2014: 52–65.)

Aiemmin alaluvussa 4.1.3 puhuttiin B2B-liiketoiminnassa asiakassuhteen mittaamisen merkittävydestä, mutta asiakaspysyvyysprosentti on kuitenkin

hieman ongelmallinen taloudellinen mittari B2B-asiakassuhteen mittaamisessa yritysten kumppaniverkostossa tapahtuvien muutosten hitauden takia. B2B-toimija voi tyytyä saamaansa palveluun, vaikkei täysin sitä olisikaan, sillä muutokset kumppaniverkostoissa voivat olla hitaita ja työläitä prosesseja. Muutosten hankaluuden lisäksi yritysten välisenä liimapintana voi toimia pitkät yhteistyösopimukset. B2C-markkinoilla puolestaan yksittäisten kuluttajien on helppo vaihtaa palveluntarjoajia nopeasti, minkä takia asiakaspysyvyysprosentti toimiikin asiakaskokemus- ja asiakassuhdemittarina huomattavasti paremmin kuluttaja-kaupassa. Lisäksi asiakaspysyvyysprosentissa on toinen haaste. Se ei anna mitään dataa yksittäisten palveluiden ja sen osien toimivuudesta (Hague & Hague 2023: 7.)

Korkiakoski ja Viita [2023: 136] on jakanut asiakaskokemuksen mittaamisen kolmeen eri tasoon kuvan 23 mukaisesti.



Kuva 23. Mittaamisen tasot mukailen Korkiakosken ja Viitan [2023: 136] asiakaskokemuksen mittaamisen pyramidia.

Kuten kuvassa 23 on esitetty, asiakaskokemusta voidaan ja tuleekin mitata eri tasoilla. Tässä tutkimuksessa keskitytään asiakasmittareihin ja niiden toimivuuteen pyramidin ala- ja keskitasolla. Vaikka asiakasmittareista puhuttaessa tarkoitetaan yleensä loppukäyttäjien kohtaamispisteiden mittaamista, soveltuu asiakasmittareista suurin osa myös asiakassuhteen mittaamiseen.

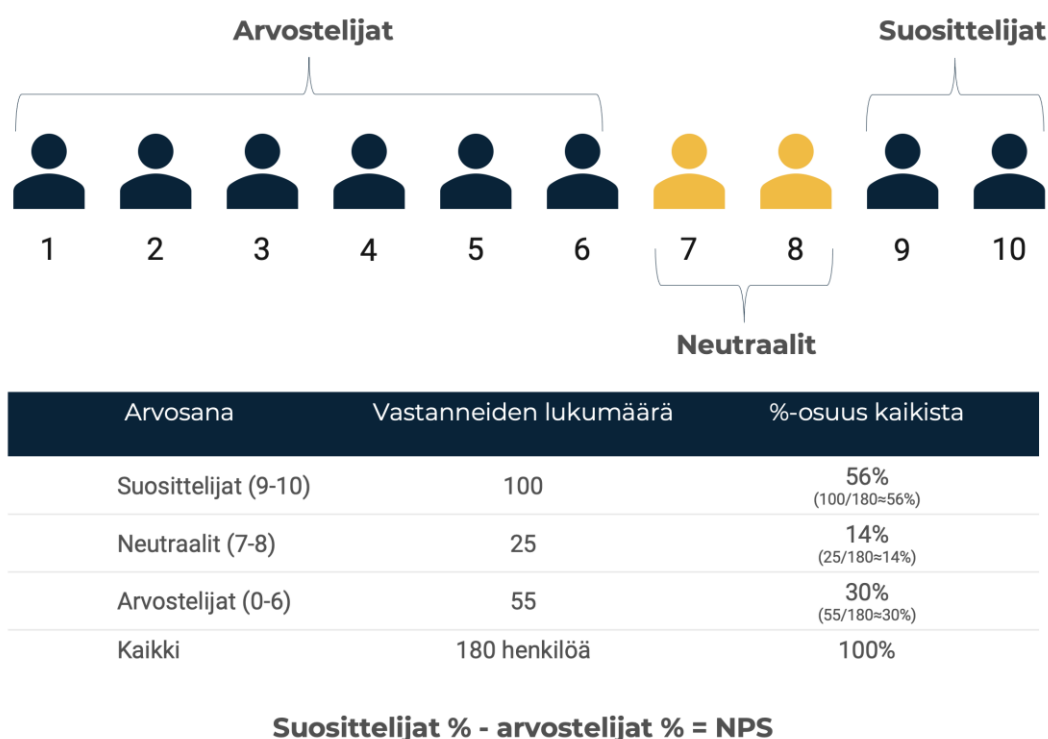
Asiaksmittarit jaotellaan Löytänen ja Korhosen [2014: 54–55] mukaan perinteisiin eli epäsuoriin mittareihin sekä asiakaspalautteeseen perustuviin mittareihin. Epäsuoria mittareita ovat muun muassa yrityksen tunnettuus, markkinaosuus, asiakasvaihtuvuus, uskollisuus, elinkaaren arvo ja asiakkaiden määrä. Epäsuorissa mittareissa ongelmaksi nousee taloudellisten mittareiden tavoin se, että ne eivät kerro, miten yritys on onnistunut jossain tietyssä palvelussa, palvelutuokiossa tai kohtaamispaikassa, vaan mittaa asiakassuhdetta kokonaisuutena. Lisäksi epäsuorat mittarit ovat tulkinnanvaraisia, mistä oiva esimerkki on asiakasuskollisuus. Tyytyväiset asiakkaat eivät aina ole uskollisia, eivätkä uskolliset asiakkaat ole aina tyytyväisiä. Asiakasuskollisuus on siinä mielessä hieman moniulotteisempi käsite (Saarijärvi & Puustinen 2020: 245).

Perinteisten mittareiden rinnalle on kehitetty uudempia asiakaspalautteeseen perustuvia mittareita. Näillä mittareilla pyritään mittaamaan tiettyjä kohtaamisia asiakas- tai palvelupolun varrella. Yleisesti tunnettuja asiakaspalautteeseen perustuvia mittareita ovat muun muassa CSAT (Customer Satisfaction Score), CXi (Customer Experience Index), FCR (First Call Resolution), NPS (Net Promoter Score) ja CES (Customer Effort Score). Tässä tutkimuksessa asiakaspalautteeseen perustuvista mittareista NPS- ja CES-mittarit otetaan tarkempaan tarkasteluun, sillä niistä molemmat soveltuvat hyvin yksittäisten kohtaamispaikoiden mittaamiseen, ja lisäksi NPS-mittari soveltuu myös asiakassuhteen asiakaskokemuksen mittaamiseen. (Löytänen & Korhonen 2014: 55; Viita & Korhonen 2023: 138.)

### **NPS (Net Promoter Score)**

NPS (Net Promoter Score) on vuonna 2003 kehitetty suositteluhaluusmittari, jota käyttää jopa kaksi kolmasosaa Fortune 1000 -listaan lukeutuvista yrityksistä. Nimensä mukaisesti sillä mitataan asiakkaan suositteluhalukkuutta. NPS-mittarin syntyminen perustuu laajaan tutkimukseen, jossa suositteluhalukkuutta pidettiin parempana yrityksen tulevaisuuden menestyksen mittarina kuin CSAT-asiakastyytyväisyysmittaria. (Reichheld ym. 2021.)

Asiakas voi näet olla tyytyväinen tietokoneeseensa, mutta häneltä kysyttäessä ei kuitenkaan suosittelisi sitä muille. Jos asiakas on valmis suositteluun jostain palvelua tai tuotetta, sopii se todennäköisemmin useammalle muullekin asiakkaalle. NPS-luku on oiva työkalu jonkin tietyn palvelupolun kosketuspisteen, mutta myös koko asiakkuuden mittaamiseen toimien näin ollen usealla mittauksen tasolla. NPS mittaa yhdellä kysymyksellä asiakkaan kokemaa kokonaiskokemusta ja sillä pyritään ennustamaan muun muassa asiakaslojaliteettia. Kuvassa 24 on esitetty esimerkki NPS-luvun laskemisesta. (Löytänä & Korkiakoski 2014: 57; Korkiakoski & Viita 2023: 138.)



Kuva 24. Esimerkki NPS-luvun laskemisesta (Tuulaniemi 2011: 244).

Kuvassa 24 esitetysti NPS-luku saadaan laskemalla prosenttiosuudet suosittelijoiden, neutraalien ja arvostelijoiden kesken ja vähentämällä suosittelijoiden prosenttiosuudesta arvostelijoiden prosenttiosuus. Kyseisessä esimerkissä NPS-luku olisi seuraava: 56 % - 30 % = 26. NPS-lukua ei usein ilmoiteta prosenttilukuna laskukaavasta huolimatta. Mitä suurempi NPS-luku on, sitä parempi suositteluhaluus asiakkailla on ja positiivisten asiakaskokemusten

tuottamisessa on onnistuttu. Positiivista NPS-lukua pidetään hyvänä ja yli 50 arvoa jo erinomaisena. (Tuulaniemi 2011: 244.)

NPS-mittarin yksinkertaisuuden varjopuolena on kuitenkin se, ettei se yksinään sovellu monimuotoisten ja useista osatekijöistä rakentuvien asiakaskokemusten mittaamiseen. Myös mittarissa käytettävät raja-arvot aiheuttavat kritiikkiä, sillä tulosten jakaminen kolmeen eri tasoon on hyvinkin karkea. Arvon 0 antanut asiakas todennäköisesti antaisi yrityksestä huomattavasti todennäköisemmin negatiivista palautetta kuin arvon 6 antanut. Arvon 6 antanut asiakas saattaisi olla jopa kohtalaisen tyytyväinen kokemaansa palveluun, mutta sattuu vain olemaan kriittinen yksilö. (Saarijärvi & Puustinen 2020: 248).

Korkiakoski ja Löytänä [2014: 58] esittävät eri kulttuurien vaikuttavan kyselyjen vastaushalukkuuteen. Korkiakoski ja Viita [2023: 142] puolestaan mainitsevat, että suosittelijat antavat todennäköisemmin palautetta kuin arvostelijat. NPS-lukua mitattaessa täytyisi pyrkiä huomioimaan myös vastaamatta jättäneiden palautteet. On kuitenkin luonnollisesti melko haastavaa selvittää millaista palautetta asiakas antaisi, jos hän olisi sitä halukas antamaan. Kaikki edellä mainitut seikat aiheuttavat vinoumaa NPS-luvun mittaustuloksissa ja tämä tulisi huomioida mittaria käytettäessä. Todenmukaisempaan suositteluhalukkuuteen tähtääviä vinoumat huomioivia mittaustapoja on kehitelty, mutta niitä ei avata tässä tutkimuksessa tarkemmin. (Korkiakoski & Viita 2023: 142–144.)

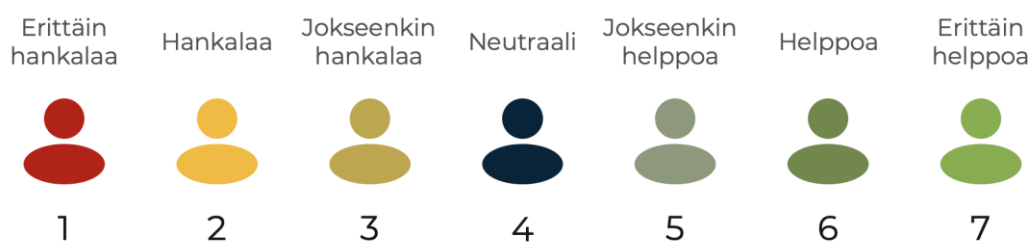
### **CES (Customer Effort Score)**

Yksittäinen kokemus ei useinkaan luo asiakkaan näkökulmasta tarpeeksi vahvaa pohjaa suosittelun antamiselle. Silloin CES (Customer Effort Score) toimii hyvänä vaihtoehtona NPS-luvulle. CES-mittari kehitettiin vuonna 2010, kun alettiin kyseenalaistamaan yritysten tarvetta ylittää asiakkaiden odotukset jokaisessa kohtaamispisteessä. CES-luku mittaakin jonkin tietyn kosketuspisteen helppoutta ja vaivattomuutta. Vaivattomuuden mittaaminen on loistava tapa mitata asiakaskokemusta, sillä usein palvelujen perimmäinen tarkoitus on helpottaa asiakasta jollain tavalla. Kyseinen mittari toimii hyvin suhteellisen



yksinkertaisissa ja rutiininomaisissa palvelutapahtumissa ja sitä onkin käytetty paljon esimerkiksi asiakaspalvelukeskuksien palvelun laadun mittaamisessa. CES-mittari puolestaan toimii huonommin ajallisesti ja sisällöllisesti laajamittaisemmissa B2B-hankkeissa. Kuvassa 25 on esitetty esimerkki CES-luvun laske-  
misesta. (Korkiakoski & Gerdt 2016: 168; Hague & Hague 2023: 55.)

## Kuinka helppoa asiointi oli kanssamme?



**Vastauksien arvojen summa / vastauksien lukumäärä = CES**

Kuva 25. Esimerkki CES-luvun laskemisesta (What's Your Customer Effort Score 2019; Dausinger 2023).

Kuvassa 25 esitellysti CES-lukua selvitettäessä kysytään asiakkaan kokemusta palvelukohtaamisen helppoudesta. Kuvan 25 esimerkin mukaan CES-luku lasketaan kaikkien vastauksien arvojen summan jakamisella vastauksien lukumäärällä. Esimerkiksi jos kaikkien vastauksien lukujen summa on 900 ja vastauksien lukumäärä on 200, laskettaisiin luku seuraavanlaisesti:  $900/200 = 4,5$ . Esimerkissä esitellyssä yhdestä seitsemään asteikossa hyvinä CES-luvun arvona voidaan pitää lukuja 5–7. (Dausinger 2023.)

CES-lukua voidaan mitata joissain tapauksissa myös asteikolla yhdestä viiteen ja asteikko voi olla myös käänteinen, jossa arvo 1 kuvaa erittäin helppoa ja 5 erittäin hankalaa. Helppousindeksi voidaan laskea vaihtoehtoisesti vähentämällä tapahtuman helppona kokeneiden prosenttiosuudesta hankalana kokeneiden prosenttiosuus. CES-luvun laskemisessa ja numerointiasteikon laajuudessa on siis vaihtelua, eikä kyseinen mittari ole NPS-luvun tavoin vakiintunut.

Laskutapa ja asteikon laajuus ei olekaan CES-lukua määrittäessä itseisarvo, vaan tärkeintä on saada relevanttia indikaatioita palvelutapahtumien helppoudesta. (Korkiakoski & Gerdt 2016: 169.)

Molemmat edellä esitetyistä mittareista ovat suhteellisen tuoreita, mutta siitä huolimatta hyvin suosittuja asiakaskokemuksen mittaamisessa käytettyjä mittareita niin B2C- kuin B2B-sektorilla. Kohtaamispisteiden mittaaminen on kokemusten aikakaudella merkittävässä asemassa liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Kuluttajakaupassa korostuu yksittäisten kohtaamisten mittaamisen tärkeys, kun puolestaan B2B-liiketoiminnassa mittaaminen tulisi ylettyä holistisesti yksittäistä kosketuspisteistä asiakassuhteen ja uskollisuuden mittaamiseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014: 57.)

### 4.3 Teoreettinen viitekehys

Kuvassa 26 on esitetty teoreettinen viitekehys, jonka tarkoituksena on kuvata nykytila-analyysin ja kirjallisuustutkimuksen väliset relaatiot. Lisäksi viitekehyksessä esitetään, miten tutkittua teoriaa tullaan hyödyntämään seuraavan luvun kehitysehdotuksessa.

Nykytila-analyysissä löydetty heikkoudet	Teorian aihe	Viittaus kirjallisuustutkimuksen alalukuihin	Miten teoriaa hyödynnetään kehitysehdotuksessa?
Asiakaskokemusstrategian jalkauttaminen operatiiviseen toimintaan on yksilöiden vastuulla, Asiakaskokemusstrategiaa johdetaan vaihtelevasti eri tiimien kesken	<b>Palveluiden ja kokemusten aikakausi</b>	4.1.1 Asiakaskokemus strategiana 4.1.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen 4.1.3 B2B-asiakaskokemus	Teorian tutkimisen pohjalta annetaan näkemyksiä asiakaskokemusstrategian vahvistamiseksi kohdeyrityksessä
Laittepalvelun palvelupolkua ja sen kosketuspisteitä ei ole kuvattu	<b>Asiakaskokemusstrategian operatiivinen johtaminen</b>	4.2.1 Asiakas- ja palvelupolku	Palvelupolun kuvaaminen auttaa hahmottaa kohdeyrityksen laitepalvelun kriittiset kosketuspisteet asiakkaan näkökulmasta ja auttaa blueprinting-kuvauksen tekemisessä
Laittepalvelusta ei ole selkeää prosessikuvausta		4.2.2 Blueprinting-menetelmä	Blueprinting-menetelmää hyödynnetään kohdeyrityksen laitepalvelun prosessikuvauksessa
Laittepalvelun asiakaskokemusta ei mitata, esihenkilötaso ei ole loppukäyttäjään yhteydessä negatiivisissa palvelukokemuksissa		4.2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen	Esitettyjä asiakaskokemusmittareita ehdotetaan käytettäväksi laitepalveluprosessin eri vaiheissa. Mittaustulosten analysointiin annetaan kehitysideoita.

Kuva 26. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuen kirjallisuustutkimukseen.

Kuten kuvassa 26 on esitetty, teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta aiheesta: palveluiden ja kokemusten aikakaudesta sekä asiakaskokemusstrategian operatiivisesta johtamisesta. Ensimmäiseen aiheeseen liittyen kirjallisuustutkimuksessa tutkittiin teoriaa asiakaskokemusstrategian tärkeydestä nyky-markkinassa, asiakaskokemusten syntymisestä sekä B2B-liiketoiminnalle ominaisista erityispiirteistä. Kirjallisuustutkimuksen alaluvussa 4.1 tutkitun teorian perusteella kehitysehdotuksessa annetaan näkemyksiä asiakaskokemusstrategian vahvistamiseksi kohdeyrityksessä.

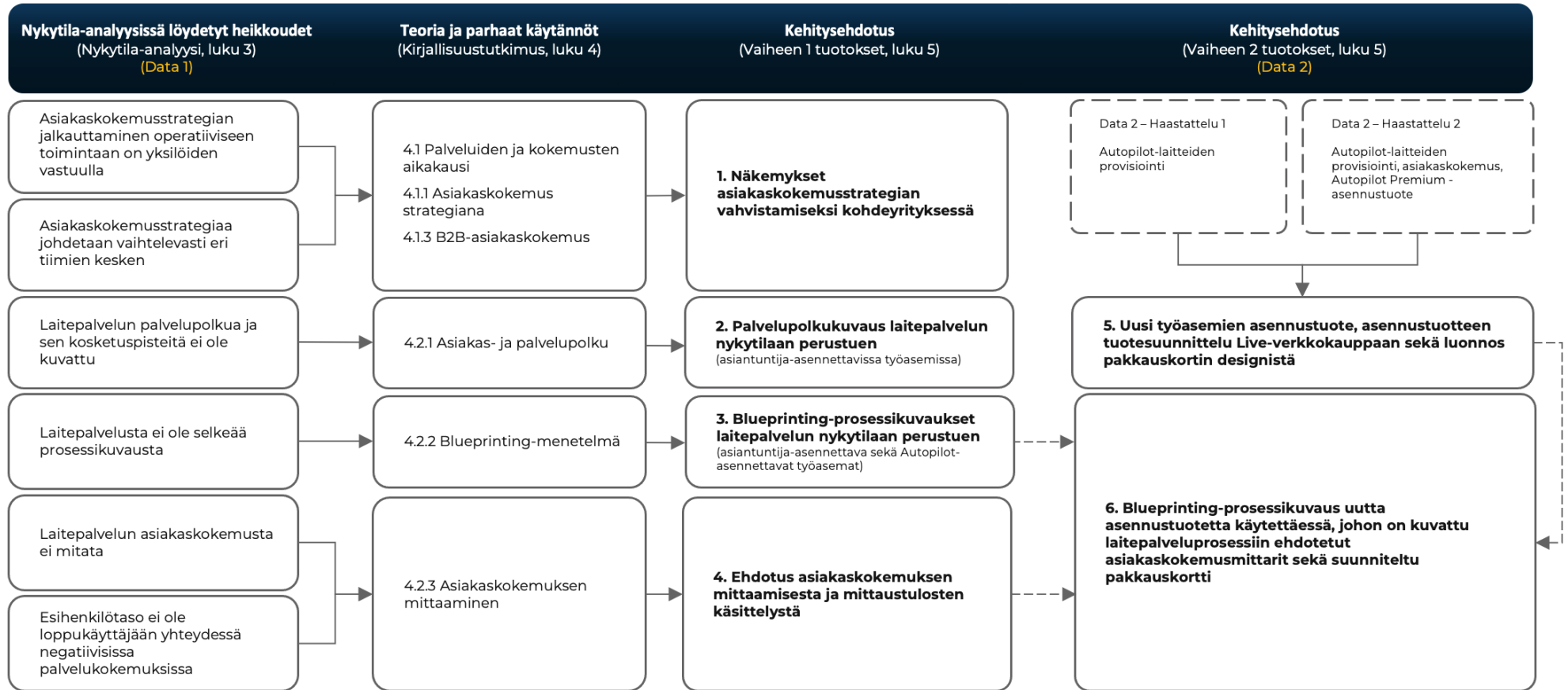
Teoreettisessa viitekehyksessä kuvattu toinen aihe käsitteli asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen työkaluja. Kirjallisuustutkimuksessa näistä nostettiin esiin asiakas- ja palvelupolku, blueprinting-prosessikuvausmenetelmä sekä asiakaskokemuksen mittaamisen yleiset asiakasmittarit. Kirjallisuustutkimuksen alaluvussa 4.2 tutkitun teorian perusteella työkaluja käytetään kehitysehdotuksessa kohdeyrityksen laitepalveluprosessin kuvaamiseen ja kehityskohteiden tunnistamiseen.

## 5 Kehitysehdotus

Tämän insinööriyön viidennessä osiossa annetaan kehitysehdotus kohdeyrityksen asiakaskokemusstrategian vahvistamiseksi sekä laitepalvelun parantamiseksi. Ensin tarkastellaan kehitysehdotuksen rakentumista, jonka jälkeen esitellään kehitysehdotuksen tuotokset.

### 5.1 Kehitysehdotuksen muodostaminen

Kehitysehdotus muodostettiin kuvan 27 mukaisesti tutkimuksen kolmannessa luvussa tehdyssä nykytila-analyysissä identifioitujen heikkouksien sekä niiden perusteella käsitellyn teorian pohjalta. Teorian lisäksi kehitysehdotuksessa hyödynnettiin sitä varten tehdyissä haastatteluissa (Data 2) saatuja havaintoja.



Kuva 27. Kehitysehdotuksen rakentuminen.

Kuvassa 27 esitetyn mukaisesti ensin nykytila-analyysissä haastateltiin kohdeyrityksen IT-avainhenkilöitä, uutta työntekijää sekä toimitusjohtajaa. Haastattelujen lisäksi yrityksen sisäistä dokumentaatiota tutkittiin. Nykytila-analyysissä kuvattiin kattavasti laitepalveluprosessin eri vaiheet, mikä auttoi hahmottamaan prosessin nykytilan vahvuuksia ja heikkouksia. Tunnistetut heikkoudet, joita tässä tutkimuksessa käsiteltiin, on esitetty kuvan 27 vasemmassa laidassa.

Nykytila-analyysin jälkeen tehtiin kirjallisuustutkimus, jossa käsiteltiin teoriaa ja parhaita käytäntöjä nykytila-analyysissä tunnistettujen heikkouksien perusteella. Teorian aiheina olivat asiakaskokemuksen merkitys nykymarkkinassa, asiakaskokemuksien muodostumisen, B2B-asiakaskokemuksien ominaispiirteiden tutkiminen sekä asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen.

Kehitysehdotuksen muodostaminen jaettiin kahteen vaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen tuotokset (1–4) muodostettiin puhtaasti nykytila-analyysissä löydettyjen heikkouksien sekä tutkitun teorian pohjalta. Toisen vaiheen tuotoksiin (5–6) vaikuttivat nykytila-analyysin ja kirjallisuustutkimuksen lisäksi kehitysehdotuksen aikana käydyt haastattelut (Data 2). Haastatteluissa validoitiin uusi asennustuote, jonka perusteella viimeinen blueprinting-prosessikuvaus tehtiin (tuotos 6).

## 5.2 Asiakaskokemusstrategian vahvistaminen kohdeyrityksessä

Haastattelujen ja tutkitun teorian perusteella ehdotetaan asiakaskokemusstrategian johtamiseen panostamista kokonaisvaltaisesti kaikissa kohdeyrityksen toiminnoissa. Nykytila-analyysin haastatteluiden perusteella eri tiimeissä asiakaskokemusstrategiaa johdetaan vaihtelevasti, minkä tuloksena asiakaskokemusstrategian tärkeys voi näyttäytyä eriarvoisesti eri osastoilla. Siiloutunut strategia puolestaan voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan kokonaisuuteen.

Asiantuntijoiden välinen ajatustenvaihto asiakaspalvelutilanteista auttaisi organisaatiota tunnistamaan hyvin toimivia toimintatapoja sekä huonommin toimivia toimintatapoja ja hyödyntämään näitä löydöksiä koko organisaation toiminnoissa. Tällä hetkellä asiakaspalvelutoiminta on vahvasti yksilöiden vastuulla ja

tästä syystä myös onnistumiset ja epäonnistumiset jäävät yksilötasolle, eikä organisaatio välttämättä saa hyödynnettyä näitä käytännön oppimiskokemuksia. Kohdeyritys voisi järjestää esimerkiksi vuotuisen asiakaskokemus-workshopin, jossa organisaation asiantuntijat jakaisivat kokemuksiaan, ja yrityksen asiakastyöskentelyyn liittyviä toimintatapoja vahvistettaisiin. Lisäksi parhaita yleisiä käytäntöjä asiakasrajapinnassa työskentelyyn koulutettaisiin koko asiakaspalveluhenkilöstölle.

Kuten kirjallisuustutkimuksen alaluvussa 4.1.3 todettiin, B2B-liiketoiminnassa on tiettyjä erityispiirteitä asiakaskokemuksen mittaamisen kannalta. Mittaaminen tulee yltää yksittäisistä kohtaamispaikoista myös asiakassuhteen tasolle ja tästä syystä asiakassuhdetta tulisikin pyrkiä mittaamaan aktiivisesti. Asiakassuhteen mittaamiseksi kohdeyrityksen suositellaan pitävän asiakassuhdepalavereita asiakkaidensa kanssa vuosittain. Palavereihin kutsuttaisiin kunkin asiakasyrityksen päättäjiä, jotta kohdeyrityksen palvelutoiminnan sitoutuneisuus ja asiakasorganisaatiolle tuotettava lisäarvo saataisiin selkeästi näkyville myös johdon tasolle. Palaverien tarkoituksena on vahvistaa asiakassuhdetta ja pyrkiä havaintojen kautta tunnistamaan asiakastyytyvyyttä. Palaverin sisällön pohjaksi on tehty valmis Powerpoint-runko osana tätä projektia. Otsikkotasolla palaverin runko on seuraava:

- kohdeyrityksen palveluiden ja toiminnan kuvaaminen
- asiakkaan käytössä olevien palveluiden kuvaaminen
- yhteenveto kuluneena vuonna tehdyistä muutoksista ja projekteista sekä niiden vaikutuksesta asiakasyrityksen toimintoihin
- avoimen palautteen pyytäminen asiakassuhteeseen asiakastyytyvyyteen liittyen
- NPS-kyselyyn vastaaminen.

### 5.3 Laittepalvelun asiakaskokemusten johtaminen

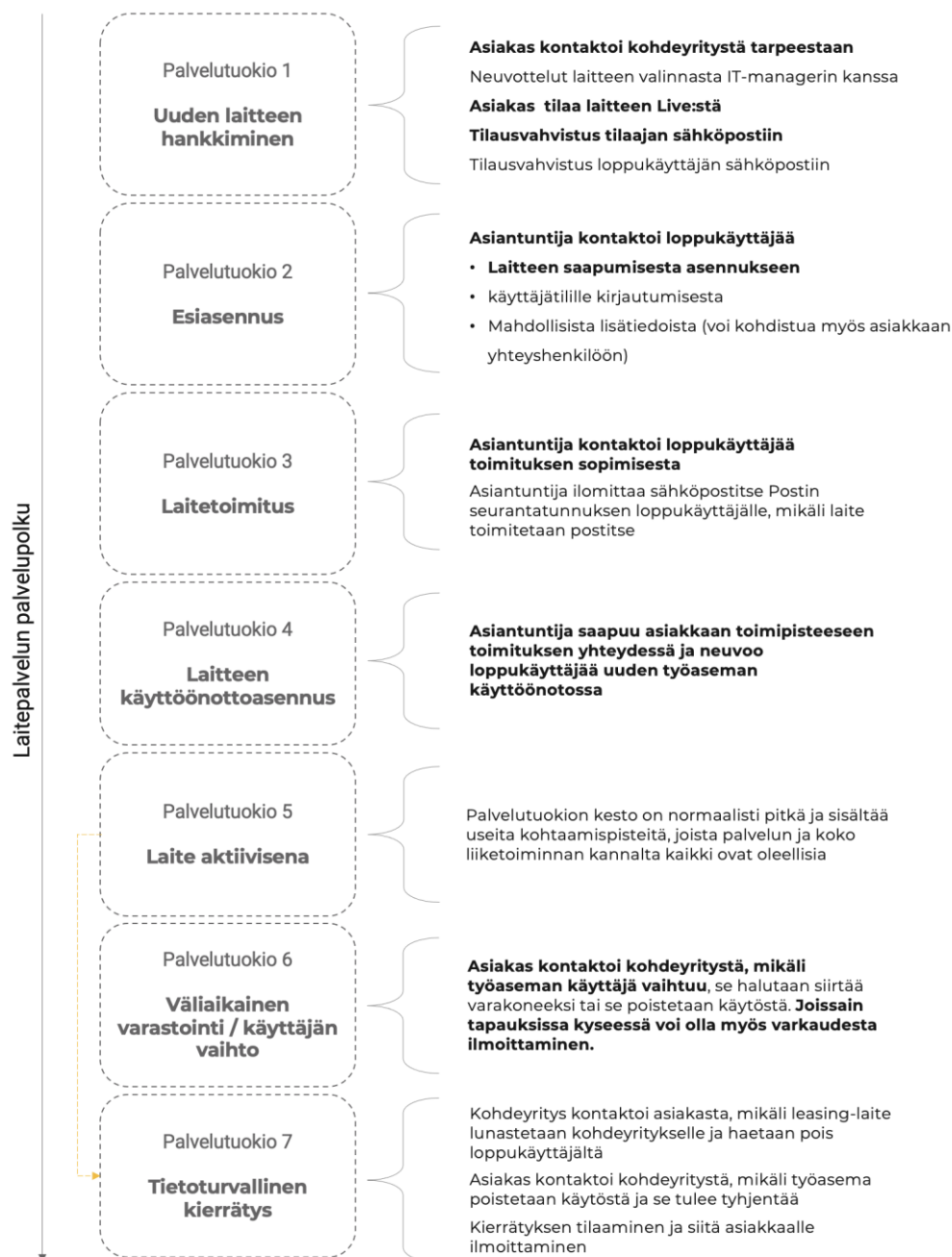
Seuraavissa alaluvuissa implementoidaan kirjallisuustutkimuksessa kuvattuja asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen työkaluja kohdeyrityksen laitepalveluprosessiin. Ensin kuvataan laitepalvelun palvelupolku kriittiset

kosketuspisteet huomioiden. Palvelupolun ja nykytila-analyysin pohjalta laitepalveluprosessista tehdään blueprinting-prosessikuvaukset. Laitepalveluprosessin blueprinting-kuvausten jälkeen esitetään kehitysehdotukset asiakaskokemuksen mittaamiseksi ja mittaustulosten käsittelemiseksi. Lopuksi esitellään kehitysehdotusvaiheen haastattelujen (Data 2) perusteella validoitu uusi asennustuote ja siihen liittyvä pakkauskortti. Uuden asennustuotteen näkökulmasta tehdään viimeinen blueprinting-prosessikuvaus, jotta asennustuotteiden tunnistettuja kipupisteitä ja niiden eroja voidaan helposti vertailla.

### 5.3.1 Laitepalvelun palvelupolku

Kuvassa 28 on esitetty laitepalvelun palvelupolku, joka muodostettiin nykytila-analyysin ja kirjallisuustutkimuksen alaluvun 4.2.1 pohjalta. Kuvauksessa asiakkaan roolissa on asiakkaan yhteyshenkilö, joka on ajateltu olevan myös laitteen loppukäyttäjää. Palvelupolku on kuvattu olettaen, että kyseessä on asiantuntija-asennettava työasema. Palvelupolun kuvaaminen tehtiin pääasiassa seuraavassa luvussa esitettävien blueprinting-prosessikuvausten tueksi.





Kuva 28. Laittepalvelun palvelupolku asiantuntija-asennettavissa työasemissa. Merkittävimmät kohtaamispisteet on kuvattu lihavoidulla tekstillä.

Kuvassa 28 esitetyn palvelupolun ensimmäinen palvelutuokio käsittelee uuden laitteen tilaamista. Merkittävimmät kohtaamiset ovat asiakkaan yhteydenottoon vastaaminen viipymättä, itsepalvelutilanteissa asiakkaan kokema käyttökokeumus (UX) Liven verkkokaupassa sekä tilausvahvistusviestin välitön saapuminen tilauksen tekijälle.

Toisessa palvelutuokiossa asiantuntijan tulisi ilmoittaa viipymättä loppukäyttäjälle laitteen asennukseen saapumisesta sekä ilmoittaa samalla tarvittavat ennakkotiedot, kuten arvioitu asennusaika ja laitetoimituksen sopiminen.

Kolmannessa palvelutuokiossa keskeisinä kosketuspisteinä ovat asennuksen valmistumisen ja toimitusvalmiuden ilmoittaminen sekä toimitusajankohdan sopiminen. Viestissä tulisi lisäksi ilmoittaa mahdolliset muut huomiot, kuten toivotut toimenpiteet, jotka loppukäyttäjän olisi suositeltavaa tehdä ennen laitetoimitusta. Kyseisiä toimenpiteitä voivat olla vanhan työaseman paikalliselta levyltä tietojen siirtäminen verkkolevyille tai pilveen sekä vanhan laitteen valmistelu kierrätystä varten.

Palvelupolun neljännessä vaiheessa asiantuntija toimittaa loppukäyttäjälle laitteen. Tämän kohtaamispisteen onnistuminen on erittäin tärkeää, sillä palvelu on henkilökohtaista ja asiakkaalle konkreettisestä näkyvää. Henkilökohtaiset kohtaamispisteet synnyttävät vahvoja muistijälkiä kohdeyrityksen toiminnasta ja ovat merkittävä osa kokonaisasiakaskokemuksen ja brändimielikuvan muodostumista.

Viides palvelutuokio eli laitteen aktiivinen käyttö on ajallisesti pitkä palvelutuokio. Siihen mahtuu useita kohtaamispisteitä, joita kaikkia voidaan pitää tärkeinä kohdeyrityksen liiketoimintaan luonteen perusteella. Tähän palvelutuokioon liittyvää asiakasviestintää kehitetään erillisessä projektissa Metropolian opiskelijaryhmän toimesta tämän insinööriyön kirjoittamisen aikana. Kuvan mukaisesti viidennestä palvelutuokiosta on mahdollista hypätä suoraan seitsemänten palvelutuokioon. Tämä on esitetty kuvassa oranssilla katkoviivoitetulla nuolella.

Kuudennessa palvelutuokiossa on tärkeää, että asiakas ilmoittaa kohdeyritykselle laitteen statuksen muutostarpeista, jotta laitepalveluprosessi voi edetä suunnitellusti. Seitsemännessä ja viimeisessä palvelutuokiossa laitteen elinkaarren jatkumisen kannalta olennaista on ajantasainen viestintä asiakkaan ja kohdeyrityksen välillä. Kohdeyritykselle palautuvien vuokralaitteiden osalta

kohdeyrityksen tulisi pitää asiakas ajan tasalla vuokrakauden päättymisestä ja jatkotoimenpiteistä. Seuraavaksi kohdeyrityksen laitepalvelusta tehdään blueprinting-prosessikuvaukset. Lisäksi kuvauksissa havaittuja kipupisteitä analysoidaan.

### 5.3.2 Laittepalvelun blueprinting-prosessikuvaukset

Tässä alaluvussa esiteltävät laitepalvelun blueprinting-prosessikuvaukset tehdään nykytila-analyysin (alaluku 3.2) sekä kirjallisuustutkimuksen blueprinting-menetelmää esittelevän alaluvun 4.2.2 perusteella. Nykytila-analyysin haastatteluissa (Data 1) tunnistetut laitepalveluprosessin heikkoudet on kuvattu blueprinting-prosessikuvauksien alimmalla rivillä kipupisteinä.

Kuvausten selkeyden säilyttämiseksi laitepalveluprosessista tehdään kaksi erillistä versiota. Kuvauksissa keskitytään kohdeyrityksen ja asiakkaan välisiin kohtaamispisteisiin. Kolmannen osapuolen toimet tullaan kuitenkin huomioimaan laitetoimituksen palvelutuokiassa, koska sen onnistumisella on merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen muodostumisessa. Alla olevassa kuvassa on esitetty ensimmäinen blueprinting-prosessikuvaus, joka on tehty asiantuntija-asennettavien työasemien laitepalveluprosessin nykytilan perusteella.

	1. Uuden laitteen hankkiminen	2. Esiasennus (asiantuntija-asennus)	3. Laitetoimitus	4. Laitteen käyttöönottoasennus	5. Laite aktiivisena	6. Väliaikainen varastointi / käyttäjän vaihto	7. Ympäristöstävälinen kierrätys	
Palvelunäyttämö	Asiakas (yhteyshenkilö)	Kontakttoi kohdeyritystä uuden työaseman tarpeesta Jossain tapauksissa tekee tilauksen itse Livessä Vastaanottaa Livestä automaattisen tilausvahvistusviestin sähköpostitse heti tilauksen tehtyään Vastaanottaa Livestä automaattisen peruutusviestin sähköpostitse	Vastaanottaa joissain tapauksissa sähköpostiviestin asentajalta, mikäli asennukseen tarvitaan lisätietoja loppukäyttäjää ylemmältä tasolta	(Vastaanottaa laitteen kuljetusyhtiön edustajalta)	Seuraa laitteen tilaa Vetonaula Liven käyttöömaisuuden-hallinnassa	Kontakttoi kohdeyritystä laitteen statusken muuttamisesta tai sen siirtämisestä uudelle loppukäyttäjälle	Kontakttoi kohdeyritystä, mikäli työasema poistetaan käytöstä ja se tulee tyhjentää Pyytää kierrätyspalvelun tilaamisen	
	Asiakas (loppukäyttäjä)	Vastaanottaa Livestä automaattisen tilausvahvistusviestin sähköpostitse, kun tilaus on edennyt jatkokäsittelyyn Vastaanottaa Livestä automaattisen peruutusviestin sähköpostitse Joissain tapauksissa tilaa laitteen itsepalveluna Livestä	Vastaanottaa Livestä automaattisen tilausvahvistusviestin sähköpostitse, kun • tilaus on toimitettu asennettavaksi • tilaus on asennuksessa Vastaanottaa sähköpostiviestin asentajalta, kun • laite on saapunut asennukseen kohdeyritykseen • loppukäyttäjän tunnukselle kirjaututaan • asennukseen tarvitaan mahdollisia muita lisätietoja	Vahvistaa toimitusajankohdan asentajalle tai ehdottaa sopivampaa ajankohtaa Vastaanottaa asentajalta sähköpostitse lähetetyn seurantakoodin postitettavissa toimituksissa Vastaanottaa laitteen kuljetusyhtiön edustajalta	Kysyy neuvoa tarvittaessa asentajalta uuden laitteen käyttöön liittyen Pyytää haluamansa tiedostomigraatiot vanhalta laitteelta sekä mahdolliset muut asetusmääritykset	Käyttää laitetta työntekoon Tekee tukipyyntöjä laitteeseen liittyvistä ongelmista ja vikatilanteista puhelimitse, sähköpostitse, (Live-palvelussa)	Ilmoittaa laitteen häviämistä tai varastamisesta helpdeskiin Luovuttaa vanhan työaseman uuden toimituksen yhteydessä	
<b>Vuorovaikutus</b>								
Palvelun toteuttajat	Palvelun toteuttajat	Sopivan laitteen valitseminen asiakkaan yhteyshenkilön kanssa Sovitun laitteen tilaaminen Livessä	Sähköpostiviesti tikettijärjestelmästä loppukäyttäjälle, kun • laite on saapunut asennukseen • loppukäyttäjän tunnukselle kirjaututaan • asennukseen tarvitaan mahdollisia muita lisätietoja (voi koskea myös yhteyshenkilöä)	Ehdottaa toimitusajankohtaa loppukäyttäjälle sähköpostitse Lähetää tilausseurantatunnuksen loppukäyttäjälle sähköpostitse postitettavissa toimituksissa Kuljetusyhtiön edustaja luovuttaa laitteen loppukäyttäjälle/asiakkaalle	Viimeistelee laitteen käyttöönoton loppukäyttäjän kanssa asiakkaan toimitiloissa Neuvoo tarvittaessa loppukäyttäjää uuden laitteen käytöstä	Helpdesk neuvoo loppukäyttäjää ongelmatilanteissa Lähtöki neuvoo loppukäyttäjää tilanteissa, joissa vika ei ratkea etäyhteyksin	Ohjeistaa laitteen käyttöönotossa uutta loppukäyttäjää Ohjeistaa loppukäyttäjää kyseisessä varkaustilanteessa kohdeyrityksen prosessin mukaisesti Konfirmoi laitteen lukituksen ja etäyhjennyksen	Ottaa vanhan laitteen kierrätykseen uuden toimituksen yhteydessä Kontakttoi asiakasta leasing-laitteen lunastamisesta vuokratuuden päätyttyä Käytöstä poistettavan laitteen etäyhjennyksestä sopiminen Kierrätyspalvelun tilaamisesta tiedottaminen
	Tieto-järjestelmät	Vetonaula Live -verkkokaupassa asiointi Liven automaattiset tilausvahvistusviestit	Liven automaattiset toimitusvahvistusviestit	Kuljetuksen seuraaminen kuljetusyhtiön palvelussa	Vetonaula Liven tiketointi Vetonaula Liven käyttöömaisuuden-hallinta	Vetonaula Liven käyttöömaisuuden-hallinta	Vetonaula Liven tiketointi Vetonaula Liven käyttöömaisuuden-hallinta	
<b>Asiakkaalle näkyvän raja</b>								
Palvelutuotanto	Palvelutuotanto	Tikettijärjestelmässä casen-avaaminen Tilauksen käsittely Livessä Asennustiketin muodostuminen tikettijärjestelmään Asennustiketeille tilaustietojen päivittäminen	Asiantuntijat asentavat laitteen käyttövalmiiksi sisäisten prosessien mukaisesti	Asiakkaan toimipaikan sijainnin ja reitin selvitys Asentajan ajaminen asiakkaan toimipisteeseen Postitettavissa laitteissa kuljetuksen tilaaminen ja laitteen vieminen kuljetusyhtiölle Kuljetusyhtiön toimittaa laitteen asiakkaalle	Laitteen käyttöiän, tietoturvan ja päivitysten seuraaminen Poitikkokojen pakottaminen laitteelle Soveltevien ohjelmien määrittäminen	Laitteen tyhjennys ja uudelleenasennus toista loppukäyttäjää varten Työaseman varkaustilanteiden prosessin läpivieminen (salasanat, tietojen tyhjennys, statusken muuttaminen)	Laitteen tyhjentäminen Laitteen huoltaminen jatkokäyttöön varakoneeksi Tietoturvallinen kierrättäminen	
	Kipupisteet	Loppukäyttäjälle lähtee peruutusviesti, vaikka tilausvahvistusviesti olisi ehditty toimittaa Tilaukskäsitteilyn manuaaliset vaiheet palvelutuotannossa	Usea viesti laitteen siirtymisestä asennukseen Viestisisällöistä puuttuvat asennuksen aika-arviot ja jatkotoimenpiteet	Toimituksen sopiminen voi aiheuttaa tarpeeton edestakaista viestintää pitkittäen prosessia	Elinkaaren loppupään toteutuminen suunnitellusti on vahvasti asiakkaan vastuulla	Loppukäyttäjä ei ole valmis luovuttamaan vanhaa laitettaan, aktiivisia koneita jää lojumaan asiakkaalle, käyttökuntoisia laitteita menee suoraan kierrätykseen		

Kuva 29. Blueprinting-kuvaus kohdeyrityksen laitepalvelusta asiantuntija-asennettavissa työasemissa.

Kuvassa 29 esitetyn asiantuntija-asennettavien työasemien laitepalveluprosessin ensimmäisen palvelutuokion osalta kipupisteiksi havaittiin kaksi tekijää. Automaattinen peruutusviesti lähtee laitteen loppukäyttäjälle, vaikka hän olisi saanut vielä edes tilausvahvistusviestiä. Tämä viesti on täysin turha loppukäyttäjän näkökulmasta. Lisäksi palvelutuotannon osalta tilausvaihe voi sisältää useita manuaalisia vaiheita, joiden suorittamisen epäonnistuminen voi pahimmassa tapauksessa vaikuttaa asiakaskokemukseen merkittävästi. Esimerkiksi asiantuntija-asennettava laite voi tilauskäsittelyvaiheen erehdyksen seurauksena lähteä suoraan loppukäyttäjälle, vaikka sen pitäisi tulla ensin kohdeyritykseen asennettavaksi. Tilausvaiheen tietojen automaattinen määrittäminen vähentäisi inhimillisten virheiden mahdollisuutta. Asennustuote voitaisiin esimerkiksi yhdistää tilattavaan laitteeseen, joka määrittäisi laitteen lähetysosoitteen automaattisesti valitun asennustuotteen mukaan.

Toisessa palvelutuokiossa kipupisteiksi havaittiin loppukäyttäjän tiedottaminen laitteen asennukseen siirtymisestä sekä kyseisten viestien informaation puutteellisuus. Nykytila-analyysin alaluvussa 3.2.1 esiteltiin loppukäyttäjille lähetettäviä automaattiviestejä (kuva 11), joista voidaan huomata kahden viimeisen viestin sisältöjen olevan hyvinkin identtisiä. Molemmissa viesteissä ilmoitetaan laitteen siirtymisestä kohdeyritykseen asennettavaksi. Tämän lisäksi asiantuntija saattaa lähettää loppukäyttäjälle tiedotteen tiketillä, jossa koneen asennukseen saapumisesta ilmoitetaan. Missään näistä kolmesta viestistä ei kuitenkaan ilmoiteta arvioitua asennusaikaa tai jatkotoimenpiteitä esimerkiksi laitetoimituksen sopimiseen liittyen. Informaation puutteellisuus jättää loppukäyttäjän tietoisuuteen epätoivottuja aukkoja prosessin etenemisestä. Viestien sisältöä käsitellään tarkemmin erillisessä aiemmin mainitussa Metropolian opiskelijoiden asiakasviestinnän kehitysprojektissa.

Kolmannen palvelutuokion kipupisteenä havaittiin laitteen toimitusajankohdan sopimiseen liittyen vaihteleva viestinnän määrä sekä siitä mahdollisesti aiheutuvat viivästyksset toimituksessa. Toimitusajankohdan sopimista voitaisiin suoraviivaistaa muun muassa jaetulla varauskalenterilla, esimerkiksi Microsoft Bookings -sovelluksen jaetulla varauskalenterisivulla (shared booking page)

voitaisiin tehdä yhteinen varauskalenteri kohdeyrityksen lähitukitiimille, mistä loppukäyttäjät voisivat varata mieluisansa ajan palvelukohtaisesti. Varauskalenteria käytettäessä asiakkaalla olisi mahdollisuus valita kerralla hänelle sopiva aika ilman erillistä asiantuntijan kanssa käytävää edestakaista kirjeenvaihtoa. Lisäksi varauskalenterin käyttö pienentäisi inhimillisten erehdysten riskiä, kuten toimitusajankohdan vahvistamisen unohtumista. Kyseisen varauskalenterin käyttöönotto parantaisi myös esihenkilön mahdollisuutta seurata asiantuntijoiden työmääriä ja aikatauluja niin tarvittaessa.

Neljännessä ja viidennessä palvelutuokiossa ei havaittu erityisiä kipupisteitä tämän tutkimuksen kannalta. Kuudenteen ja seitsemänten palvelutuokioon liittyen tunnistettiin heikkouksia jo tämän tutkimuksen nykytila-analyysissä ja niiden tarkempi käsittely rajattiin pois luvussa 3.4 (Vahvuudet ja heikkoudet). Seuraavalla sivulla kuvassa 30 on esitetty toinen laitepalveluprosessin blueprinting-prosessikuvaus, joka tehdään puolestaan Autopilot-asennettavien laitteiden prosessin nykytilan perusteella.

	1. Uuden laitteen hankkiminen	2. Esiasennus (Autopilot-asennus)	3. Laitetoimitus	4. Laitteen käyttöönottoasennus	5. Laite aktiivisena	6. Väliaikainen varastointi / käyttäjän vaihto	7. Ympäristöstävälinen kierrätys
Palvelunäyttämö	Asiakas (yhteyshenkilö)	Kontaktoi kohdeyritystä uuden työaseman tarpeesta Jossain tapauksissa tekee tilauksen itse Livessä Vastaanottaa Livestä automaattisen tilausvahvistusviestin sähköpostitse heti tilauksen tehtyä Vastaanottaa Livestä automaattisen peruutusviestin sähköpostitse	(Vastaanottaa laitteen kuljetusyhtiön edustajalta)		Seuraa laitteen tilaa Vetonaula Liven käyttömajoisuudenhallinnassa	Kontaktoi kohdeyritystä laitteen statuksen muuttamisesta tai sen siirtämisestä uudelle loppukäyttäjälle	Kontaktoi kohdeyritystä, mikäli työasema poistetaan käytöstä ja se tulee tyhjentää Pyytää kierrätyspalvelun tilaamisen
	Asiakas (loppukäyttäjä)	Vastaanottaa Livestä automaattisen tilausvahvistusviestin sähköpostitse, kun tilaus on edennyt jatkokäsittelyyn Vastaanottaa Livestä automaattisen peruutusviestin sähköpostitse Joissain tapauksissa tilaa laitteen itsepalveluna Livestä	Vastaanottaa Livestä automaattisen toimitusvahvistusviestin sähköpostitse, kun • tilaus on käsitelty (sisältää seurantakoodin) • tilaus on lähetetty (sisältää seurantakoodin) →	Vastaanottaa laitteen kuljetusyhtiön edustajalta	Ottaa laitteen omatoimisesti käyttöönsä seuraten työaseman ohjattua käyttöönottoasennus-sekvenssiä	Käyttää laitetta työntekoon Tekee tukipyynnöitä laitteeseen liittyvistä ongelmista ja vikatilanteista puhelimitse, sähköpostitse, (Live-palvelussa)	Ilmoittaa laitteen häviämisestä tai varastamisesta helpdeskiin
<b>Vuorovaikutus</b>							
Palvelun toteuttajat	Sopivan laitteen valitseminen asiakkaan yhteyshenkilön kanssa Sovittu laitteen tilaaminen Livessä		Kuljetusyhtiön edustaja luovuttaa laitteen loppukäyttäjälle/asiakkaalle	Avustaa tarvittaessa loppukäyttäjää etäyhteyksin	Helpdesk neuvoo loppukäyttäjää ongelmatilanteissa Lähtöki neuvoo loppukäyttäjää tilanteissa, joissa vika ei ratkea etäyhteyksin	Ohjeistaa laitteen käyttöönotossa uutta loppukäyttäjää Ohjeistaa loppukäyttäjää varkaustilanteessa kohdeyrityksen prosessin mukaisesti Konfirmoi laitteen lukituksen ja etäyhennyksen	Ottaa vanhan laitteen kierrätykseen uuden toimituksen yhteydessä Kontaktoi asiakasta leasing-laitteen lunastamisesta vuorakauden päätyttyä Käytöstä poistettavan laitteen etäyhennyksestä sopiminen Kierrätyspalvelun tilaamisesta tiedottaminen
	Tieto-järjestelmät	Vetonaula Live –verkkokaupassa asiointi Liven automaattiset tilausvahvistusviestit	Liven automaattiset toimitusvahvistusviestit	Kuljetuksen seuraaminen kuljetusyhtiön palvelussa	Kohdeyrityksen verkkosivulla oleva asennusohje	Vetonaula Liven tikeointi Vetonaula Liven käyttömajoisuudenhallinta	Vetonaula Liven käyttömajoisuudenhallinta
<b>Asiakkaalle näkyvän raja</b>							
Palvelutuotanto	Tiketti-järjestelmässä casen-avaaminen Tilauksen käsittely Livessä Asennustiketin muodostuminen tiketti-järjestelmään Asennustiketille tilaustietojen päivittäminen	Asiantuntijat valmistelevat Autopilot-asennuksen • Yksilöivän tunnuksen luominen ja vieminen Microsoft Partner Centeriin • Työaseman Microsoft Intune – laitehallintatallituksen varmistaminen • Autopilot-profiilin varmistaminen tai määrittäminen Microsoft Intunessa	Kuljetusyhtiö toimittaa laitteen asiakkaalle		Laitteen käyttöön, tietoturvan ja päivitysten seuraminen Politiikkojen pakottaminen laitteelle Soveltuvien ohjelmien määrittäminen	Laitteen tyhjennys ja uudelleenasennus toista loppukäyttäjää varten Työaseman varkaustilanteiden prosessin läpivieminen (salasanat, tietojen tyhjennys, statuksen muuttaminen)	Laitteen tyhjentäminen Laitteen huoltaminen jatkokäyttöön varakoneeksi Tietoturallinen kierrättäminen
	Kipupisteet	Loppukäyttäjälle lähtee peruutusviesti, vaikkei tilausvahvistusviestiä olisi ehditty toimittaa Tilauksikäsitteilyn manuaaliset vaiheet palvelutuotannossa			Käyttöönotto-asennuksen kesto voi vaihdella paljonkin internetyhteyden nopeudesta riippuen, mikä voi aiheuttaa turhautumista loppukäyttäjässä		Elinkaaren loppupään toteutuminen suunnitellusti on vahvasti asiakkaan vastuulla

Kuva 30. Blueprinting-kuvaus kohdeyrityksen laitepalvelusta Autopilot-asennettavissa työasemissa.

Kuten kuvassa 30 esitetystä blueprinting-prosessikuvauksesta voidaan nähdä, Autopilot-asennettavien työasemien osalta prosessissa tunnistettiin samat kipupisteet kuin edellä kuvatussa (kuva 29) pois lukien toisen palvelutuokion viestintään liittyvät kipupisteet. Poiketen ensimmäisestä kuvauksesta laitteen käyttöönottoasennuksen vaiheessa tunnistettiin käyttöönottoasennukseen liittyvä kipupiste. Mikäli loppukäyttäjän saatavilla oleva verkkoyhteys on hidas, voi käyttöönottoasennus kestää ajallisesti pitkäänkin, sillä Microsoft Intunessa määritetyt ohjelmistot latautuvat työasemalle internetin välityksellä. Pitkittänyt käyttöönottoasennus voi aiheuttaa loppukäyttäjissä turhautumista. Kipupisteen eliminoinniseksi tarjotaan ratkaisu kehitysehdotuksen toisessa vaiheessa alaluvussa 5.4.

### 5.3.3 Laittepalvelun asiakaskokemusten mittaaminen

Nykytila-analysissä ilmeni, ettei laitepalveluun liittyviä asiakaskokemuksia mitata mitenkään. Kirjallisuustutkimuksen alalukujen 4.1.3 ja 4.2.3 perusteella laitepalvelun asiakaskokemuksen mittaamiseksi ehdotetaan sekä yksittäisten kosketuspisteiden mittaamista että asiakassuhdetasoista mittaamista.

Yksittäisten kosketuspisteiden osalta ehdotetut asiakaskokemusmittarit kuvataan alaluvussa 5.4 esitetystä blueprinting-prosessikuvauksessa, joka tehdään uuden ehdotetun asennustuotteen perusteella. Ehdotuksena on lisätä CES-mittari (Customer Effort Score) heti laitteen tilaamisen yhteyteen, jolla pyritään selvittämään asiakkaan kokemusta uuden laitteen tilaamisen vaivattomuudesta. Toinen tunnistettu asiakaskokemusmittauspiste liittyy vanhan laitteen kierrättämisen helppouden mittaamiseen. Myös tähän mittauspisteeseen ehdotetaan käytettävän CES-mittaria. Molemmat mittarit kuvataan kuvan 32 blueprinting-prosessikuvauksessa myöhemmin. Asiakassuhdetasoiseen asiakaskokemusten mittaamiseen annettiin näkemys tämän kehitysehdotuksen ensimmäisessä alaluvussa 5.2.

Toinen asiakaskokemusten mittaamiseen liittyvä kehitysehdotus liittyy huonojen asiakastytyväisyyspalautteiden käsittelyyn. Nykytila-analysissä havaittiin, ettei



negatiivisia palautteita käsitellä aina asiakkaalle näkyvästi. Kirjallisuustutkimuksen alaluvussa 4.1.3 esitettiin, että yrityksen asiakkaalle arvoa tuottavien toimintojen sekä siihen sitoutuneisuuden tekeminen näkyväksi asiakkaalle on tärkeää asiakaskokemuksellisesti. Negatiivisten asiakaskokemuksien sisäisen käsittelyn lisäksi toiminta tulisi saada näkyväksi myös asiakkaalle.

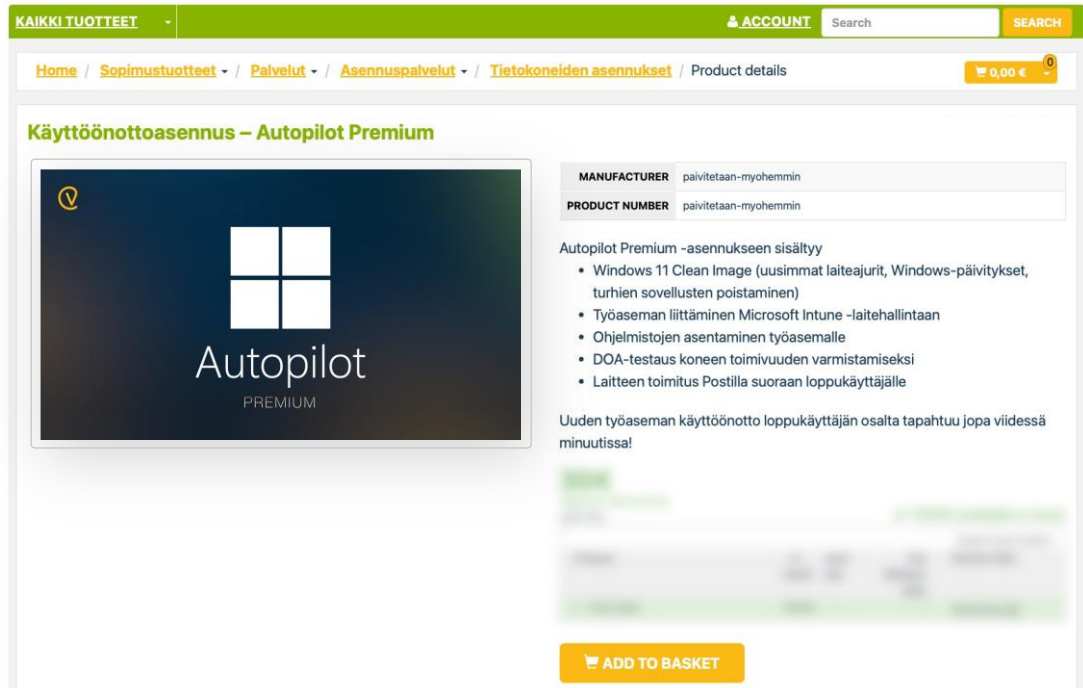
Esihenkilötason, esimerkiksi IT-palvelupäällikön, kannattaisi olla huonoja kokemuksia raportoineisiin asiakkaisiin yhteydessä sähköpostitse. Vaikka asiakas ei vastaisikaan tähän yhteydenottoon, tekee se asiakkaan suuntaan selkeästi näkyväksi kohdeyrityksen asiakaskokemuskeskeisen strategian ja tahtotilan korjata epäonnistunut kohtaaminen. Liitteessä 4 on esitetty esimerkkitapaus toisen yhtiön tavasta käsitellä huonoja asiakaskokemusmittauksen tuloksia, josta tämän tutkimuksen perusteella suositellaan otettavan mallia.

#### 5.4 Autopilot Premium -asennustuote

Tässä luvussa esitellään kehitysehdotuksen toisen vaiheen tuotokset. Tuotokset liittyvät uuteen Autopilot Premium -asennustuotteeseen, joka tehtiin kehitysehdotusvaiheen haastattelujen pohjalta. Haastateltavina olivat asiakasyrityksen kumppanitukkurin kaksi työntekijää sekä kohdeyrityksen osakas ja asiakasmenestyspäällikkö. Vaikka lisäpalvelu vaikuttaa lähinnä palvelutuotannon prosesseihin, sen vaikutus näyttäytyy asiakkaalle parempana asiakaskokemuksena uuden työaseman käyttöönotossa tilanteissa, joissa työasemat postitetaan lopputuotteen käyttäjälle suoraan tukkurilta. Asennustuotteella pyritään poistamaan aiemmin kuvassa 30 esitetty käyttöönottoasennuksien kestoon liittyvä kipupiste.

#### **Autopilot Premium -asennustuote**

Kuvassa 31 on esitetty luonnos uudesta Autopilot-asennukseen liittyvästä asennustuotteesta. Asennustuote on lisätty luonnoksena kohdeyrityksen verkko-kauppaan Liveen.



Kuva 31. Autopilot Premium -asennustuote kohdeyrityksen Live-verkkokaupassa.

Kuvassa 31 esitetyssä Autopilot Premium -asennustuotteessa tukkurin esiasennuspiste suorittaa uudelle työasemalle esiasennuksen eli provisioinnin. Tämä mahdollistaa lähes täysin käyttövalmiin työaseman toimittamisen suoraan tukkurilta loppukäyttäjälle.

Tuotekuvauksen mukaisesti Autopilot Premium -asennustuotteessa uudelle työasemalle asennetaan puhdas Windows 11 -käyttöjärjestelmä, mikä varmistaa työasemalle uusimmat laiteajurit, käyttöjärjestelmäpäivitykset sekä poistaa siitä Windowsin tarpeettomat oletussovellukset. Tukkurin esiasennus liittää laitteen Microsoft Intune -laitehallintaan, josta työasema lataa kohdeyrityksen asiakkaalle ennalta määritellyt ohjelmistopakettit. Laitteelle suoritetaan luonnollisesti esiasennuksen yhteydessä DOA-testaus virheellisten laitteiden seulomiseksi. Autopilot Premium -asennustuote mahdollistaa loppukäyttäjän osalta uuden työaseman käyttöönoton jopa viidessä minuutissa, joka vaikuttaa positiivisesti loppukäyttäjän asiakaskokemukseen.

## **Pakkauskortti**

Kirjallisuustutkimuksen alaluvussa 4.1.2 opitun teorian pohjalta uuteen asennustuotteeseen liittyen tehtiin työaseman mukana toimitettava pakkauskortti. Luonnos tehtiin Adobe InDesign -ohjelmalla, ja se on olemassa painovalmiissa PDF-muodossa mahdollistaen sen helpon painattamisen ja käyttöönoton. Tukkurin edustajien haastatteluissa kortin käyttömahdollisuus myös validoitiin. Luonnos pakkauskortista löytyy tämän tutkimuksen liitteestä 1.

Pakkauskortin tavoitteena on luoda loppukäyttäjälle positiivinen muistijälki työaseman käyttöönotosta sekä kohdeyrityksestä. Hyvin suunniteltu, yksinkertainen ja materiaaliltaan laadukas kortti viestivät myös kohdeyrityksen laadusta jättäen loppukäyttäjälle yrityksestä hyvän mielikuvan. Laatumielikuvan lisäksi loppukäyttäjä todennäköisemmin kokee, että kohdeyritys on laitepalvelun takana – ei tukkuri tai laitevalmistaja. Nämä loppukäyttäjälle luodut mielikuvat puolestaan toimivat kohdeyrityksen ilmaisina mainoksina, mikäli he siirtyvät jatkossa toisten yritysten palveluksiin.

Lisäksi pakkauskortin on tarkoitus helpottaa asiakkaita vanhojen laitteiden kierrättämisessä tilanteissa, joissa uudet työasemat asennetaan Autopilot Premium -tuotteella ja postitetaan loppukäyttäjälle. Pakkauskortissa on mainos ilmaisesta palautuksesta ja QR-koodi, joka ohjaa suoraan laitepalautuslomakkeeseen. Kyseisen lomakkeen on tarkoitus toimia ensisijaisesti PoC:ina (Proof of Concept) asiakkaiden laitepalautushalukkuudesta skenaarioissa, joissa uusi työasema toimitetaan postitse. Lomakkeen tietojen perusteella kohdeyritys voi tilata asiakkaalle vanhan laitteen noudon. Lomakeluonnos on esitetty liitteessä 3.

Seuraavaksi esitetään tämän kehitysehdotuksen viimeinen tuotos eli blueprinting-prosessikuvaus, joka on tehty Autopilot Premium -tuotteella asennettavien työasemien laitepalveluprosessin näkökulmasta. Lisäksi kuvaukseen on lisätty aiemmin esitetyt asiakaskokemusmittarit sekä pakkauskortti.

	1. Uuden laitteen hankkiminen	2. Esiasennus (Autopilot Premium -asennus)	3. Laitetoimitus	4. Laitteen käyttöönottoasennus	5. Laite aktiivisena	6. Väliaikainen varastointi / käyttäjän vaihto	7. Ympäristöystävällinen kierrätys
<b>Asiakas (Yhteyshenkilö)</b>	Kontaktoi kohdeyritystä uuden työaseman tarpeesta Jossain tapauksissa tekee tilauksen itse Livessä Vastaanottaa Livestä automaattisen tilausvahvistusviestin sähköpostitse heti tilauksen tehtyä Vastaanottaa Livestä automaattisen peruutusviestin sähköpostitse	Vastaanottaa Livestä automaattisen toimitusvahvistusviestin sähköpostitse, kun • tilaus on käsitelty (sisältää seurantakoodin) • tilaus on lähetetty (sisältää seurantakoodin)	(Vastaanottaa laitteen kuljetusyhtiön edustajalta)	Ottaa laitteen käyttöönsä kirjautumalla laitteelle organisaationsa tunnuksilla	Seuraa laitteen tilaa Vetonaula Liven käyttöomaisuudenhallinnassa	Kontaktoi kohdeyritystä laitteen statuksen muuttamisesta tai sen siirtämisestä uudelle loppukäyttäjälle	Kontaktoi kohdeyritystä, mikäli työasema poistetaan käytöstä ja se tulee tyhjentää Pyytää kierrätyspalvelun tilaamisen
<b>Asiakas (loppukäyttäjä)</b>	Vastaanottaa Livestä automaattisen tilausvahvistusviestin sähköpostitse, kun tilaus on edennyt jatkokäsittelyyn Vastaanottaa Livestä automaattisen peruutusviestin sähköpostitse Joissain tapauksissa tilaa laitteen itsepalveluna Livestä	Vastaanottaa Livestä automaattisen toimitusvahvistusviestin sähköpostitse, kun • tilaus on käsitelty (sisältää seurantakoodin) • tilaus on lähetetty (sisältää seurantakoodin)	Vastaanottaa laitteen kuljetusyhtiön edustajalta	Pakkauskortti - yllättävä yksityiskohta kriittisessä pisteessä sekä mainos ilmaisesta laitepalautuksesta	Käyttää laitetta työntekoon Tekee tukipyyntöjä laitteeseen liittyvistä ongelmista ja vikatilanteista puhelimitse, sähköpostitse, (Live-palvelussa)	Ilmoittaa laitteen häviämisestä tai varastamisesta helpdeskiin	Luovuttaa vanhan työaseman uuden toimituksen yhteydessä
<b>Palvelunäyttämö</b>			<b>Vuorovaikutus</b>				
<b>Palvelun toteuttajat</b>	Sopivan laitteen valitseminen asiakkaan yhteyshenkilön kanssa Sovittu laitteen tilaaminen Livestä		Kuljetusyhtiön edustaja luovuttaa laitteen loppukäyttäjälle/asiakkaalle	Avustaa tarvittaessa loppukäyttäjää etäyhteyksin	Helpdesk neuvoo loppukäyttäjää ongelmatilanteissa Lähituki neuvoo loppukäyttäjää tilanteissa, joissa vika ei ratkea etäyhteyksin	Ohjeistaa laitteen käyttöönotossa uutta loppukäyttäjää Ohjeistaa loppukäyttäjää kyseisessä varkaustilanteessa kohdeyrityksen prosessin mukaisesti Konfirmoi laitteen lukituksen ja etäyhjennyksen	Ottaa vanhan laitteen kierrätykseen uuden toimituksen yhteydessä Kontaktoi asiakasta leasing-laitteen lunastamisesta vuorokauden päätyttyä Käytöstä poistettava laitteen etäyhjennyksestä sopiminen Kierrätyspalvelun tilaamisesta tiedottaminen
<b>Tieto-järjestelmät</b>	Vetonaula Live -verkkokaupassa asiointi Liven automaattiset tilausvahvistusviestit	Liven automaattiset toimitusvahvistusviestit	Kuljetuksen seuraaminen kuljetusyhtiön palvelussa	<b>Vanhan laitteen palautuksen tilaaminen Microsoft-lomakkeella</b> Lomakkeeseen CES-mittari	Vetonaula Liven tikeäntointi Vetonaula Liven käyttöomaisuudenhallinta	Vetonaula Liven käyttöomaisuudenhallinta	Vetonaula Liven tikeäntointi Vetonaula Liven käyttöomaisuudenhallinta
<b>Palvelutuotanto</b>	Tiketti-järjestelmässä casen-avaaminen Tilauksen käsittely Livessä Asennustiketin muodostuminen tiketti-järjestelmään Asennustiketille tilaustietojen päivittäminen	Autopilot-asennusprofiilin määrittäminen asiakkaan Intuneen (jos sellaista ei jo ole) Tuokkurin esiasennus suorittaa Autopilot-asennuksen kokonaisuudessaan • Clean Image -asennus • Työaseman lisääminen Microsoft Intune -laitehallintaan • Määritettyjen ohjelmien asentaminen • DOA-testaus	Kuljetusyhtiö toimittaa laitteen asiakkaalle		Laitteen käyttöön, tietoturvan ja päivitysten seuraaminen Politiikkojen pakottaminen laitteelle Soveltuvien ohjelmien määrittäminen	Laitteen tyhjennys ja uudelleenasennus toista loppukäyttäjää varten Työaseman varkaustilanteiden prosessin läpivieminen (salasanat, tietojen tyhjennys, statuksen muuttaminen)	Laitteen tyhjentäminen Laitteen huoltaminen jatkokäyttöön varakoneeksi Tietoturvallinen kierrättäminen
<b>Kipupisteet</b>	Loppukäyttäjälle lähtee peruutusviesti, vaikkei tilausvahvistusviesti olisi ehditty toimittaa Tilauksikäsitteilyn manuaaliset vaiheet palvelutuotannossa	Mikäli asennusvaiheessa ilmenee ongelmia, voi niiden selvittäminen viivyttää toimitusta ja pahimmillaan lisätä kustannuksia				Elinkaaren loppupään suunnitellusti on vahvasti asiakkaan vastuulla	Loppukäyttäjää ei ole valmis luovuttamaan vanhaa laitettaan, aktiivisia koneita jää lojumaan asiakkaalle, käyttökuntoisia laitteita menee suoraan kierrätykseen

Kuva 32. Blueprinting-kuvaus kohdeyrityksen laitepalvelusta uuden Autopilot Premium -asennustuotteen näkökulmasta.

Kuvan 32 mukaisesti kriittisiä, kuten käyttöönottoasennukseen liittyviä, kipupisteitä pystytään välttämään uutta asennustuotetta käyttämällä. Ennen kaikkea laitteen käyttöönottoasennukseen liittyvän kipupisteen poistuminen on tärkeä parannus, sillä loppukäyttäjän näkökulmasta kyseinen hetki on asiakaskokemuksen kannalta kriittinen ja siinä tulisi onnistua mahdollisimman hyvin.

Autopilot Premium -asennustuotteeseen liittyy kuitenkin yksi uusi kipupiste. On nimittäin mahdollista, että tukkurin asennuspisteessä tehty esiasennus saattaa jostain syystä epäonnistua ja tilanteen korjaaminen voi viivyttää työaseman toimitusta sekä pitkittyessä lisätä asennuskustannuksia.

Kuvaan 32 on lisäksi merkitty tämän tutkimuksen perusteella ehdotetut asiakaskokemusmittarit. Mittauspisteet ja ehdotetut asiakaskokemusmittarit on kuvattu sinisellä katkoviivalla. Alaluvussa 5.3.3 mittareiden funktioita kuvattiin tarkemmin. Jälkimmäinen CES-mittari on sisällytetty laitepalautuslomakkeeseen, ja näkyy liitteessä 3 esitetyn kuvan alareunassa. Pakkauskortti on kuvattu kuvassa 32 oranssilla katkoviivalla.

## 6 Yhteenveto

Tässä osiossa muodostetaan yhteenveto koko insinööriyöprojektista ja johtopäätöksistä. Osio koostuu neljästä alaluvusta, jotka ovat yhteenveto insinööriyöprojektista, kehitysehdotusten käyttöönotto ja jatkokehittäminen, työn arviointi sekä loppusanat.

### 6.1 Yhteenveto insinööriyöprojektista

Markkinaevoluutio on kehittynyt pisteeseen, jossa merkittävänä kilpailutekijöinä ovat asiakkaiden kokemukset. Liiketoiminnan lähtökohtana puolestaan on, että tuotetuille palveluille on löydyttävä niistä maksavia asiakkaita. Tästä syystä asiakastarpeiden huomioiminen ja erityisen hyvien asiakaskokemusten tuottaminen on nykymarkkinassa menestymisen elinehto.

Tämä insinööriyö toteutettiin osana laajempaa laitepalvelun kehitysprojektia, jota kohdeyrityksessä projektipäällikkönä työskentelevä insinööriyön kirjoittaja tekee. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään kohdeyrityksen laitepalvelun sekä asiakaskokemusstrategian nykytilaa sekä tunnistamaan niihin liittyviä kehityskohteita.

Tämän insinööriyön tavoitteena oli parantaa kohdeyrityksen asiakkailleen tarjoamaa laitepalvelua. Kehittämisessä keskityttiin asiakaskokemusnäkökulmaan.

Insinööriyö koostui kaiken kaikkiaan kuudesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa tämän tutkimuksen liiketoimintahaaste, tavoite sekä lopputulos asetettiin. Lisäksi tutkittavan laitepalvelun tarkkuutta rajattiin soveltumaan paremmin insinööriyön laajuuteen.

Insinööriyön toisessa vaiheessa tutkimustapa sekä -suunnitelma kuvattiin. Tutkimustavaksi valittiin iteratiivisuuteen perustuva toimintatutkimus. Tästä syystä tämän tutkimuksen ajateltu elinkaari jatkuu vielä insinööriyön palauttamisen jälkeen. Lisäksi tutkimuksen projektisuunnitelma kuvattiin (kuva 7) sekä

tutkimuksessa käytettävät tiedonkeruumenetelmät esiteltiin (taulukot 1 ja 2). Projektisuunnitelman mukaan tutkimuksen kesto oli 14 viikkoa, ja se myös vastasi tutkimuksen toteutunutta kokonaiskesto.

Tutkimuksen kolmas vaihe käsitteli nykytila-analyysiä, jossa selvitettiin kohdeyrityksen laitepalvelun nykytilaa, siihen liittyviä asiakaskokemuksia sekä asiakaskokemusstrategian osuutta kohdeyrityksessä yleisellä tasolla. Tiedonlähteinä nykytila-analyysin selvittämiseksi käytettiin kohdeyrityksen henkilöstön haastatteluita, sisäistä dokumentaatiota sekä insinööriyön kirjoittajan omakohdaisia kokemuksia. Nykytila-analyysissä tunnistetut vahvuudet ja heikkoudet kuvattiin kuvassa 14. Tunnistetut heikkoudet olivat: (1) asiakaskokemusstrategian jalkauttaminen operatiiviseen toimintaan on yksilöiden vastuulla, (2) asiakaskokemusstrategiaa johdetaan vaihtelevasti eri tiimien kesken, (3) laitepalvelun asiakaspolkua ja sen kosketuspisteitä ei ole kuvattu, (4) laitepalvelusta ei ole selkeää prosessikuvausta, (5) laitepalveluun liittyviä asiakaskokemuksia ei mitata ja (6) esihenkilötaso ei ole loppukäyttäjään yhteydessä negatiivisissa palvelukokemuksissa. Projektin aikana tunnistetut muut laitepalvelun kehityskohteet, joiden käsitteleminen rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, on esitetty liitteessä 6.

Nykytila-analyysissä tunnistettujen heikkouksien pohjalta teoriaa ja parhaita käytäntöjä tutkittiin tutkimuksen neljännessä luvussa. Kirjallisuustutkimuksessa tutkittiin asiakaskokemusten merkitystä nykymarkkinassa, siihen liittyviä ominaispiirteitä, asiakaskokemuksen erityispiirteitä B2B-liiketoiminnassa sekä asiakaskokemusstrategian operatiivisen johtamisen työkaluja. Esiteltyjä operatiivisen johtamisen työkaluja olivat asiakas- ja palvelupolku, blueprinting-prosessikuvaus sekä asiakaskokemuksen mittaaminen sekä siinä käytettävät yleiset mittarit. Nykytila-analyysin päätteeksi muodostettiin teoreettinen viitekehys, jossa kuvattiin nykytila-analyysin ja kirjallisuustutkimuksen väliset relaatiot sekä esitettiin, miten tutkittua teoriaa tullaan hyödyntämään kehitysehdotuksessa.

Insinööriyön viidennessä vaiheessa muodostettiin kehitysehdotus tutkimuksen aiempiin osioihin perustuen. Lopputuloksena syntyi kehitysehdotus, joka muodostettiin kahdessa vaiheessa ja sisälsi yhteensä kuusi tuotosta.

Ensimmäisessä tuotoksessa annettiin kirjoittajan näkemyksiä asiakaskokemusstrategian vahvistamiseksi kohdeyrityksessä (luku 5.3). Siinä ehdotettiin organisaatiota panostamaan kokonaisvaltaiseen ja yhtenäiseen asiakaskokemusstrategiaan läpi eri tiimien. Lisäksi ehdotettiin vuosittaisten sisäisten asiakaskokemus-workshoppien pitämistä asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille sekä asiakkuuksienhallintapalavereiden pitämistä asiakassuhteiden vahvistamiseksi.

Toisessa ja kolmannessa tuotoksessa laitepalveluprosessi kuvattiin kirjallisuustutkimuksessa esitettyjä asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen työkaluja hyödyntämällä (alaluvut 5.3.1 ja 5.3.2). Blueprinting-kuvauksista voitiin tunnistaa palveluprosessin eri vaiheiden kehityskohteita eli kipupisteitä.

Neljännessä tuotoksessa (alaluku 5.3.3) suositeltiin CES-asiakaskokemusmittareita mittaamaan laitepalvelun eri vaiheiden vaivattomuutta. Mittauspisteet identifioitiin uuden laitteen hankinnan sekä vanhan laitteen kierrätyksen yhteyksiin. Lisäksi annettiin kehitysehdotus asiakaspalautteiden käsittelemiseen, jossa suositeltiin esihenkilötason olevan yhteydessä negatiivista palautetta antaneisiin käyttäjiin. Havainnollistava esimerkki palautteiden käsittelystä esitettiin liitteessä 4.

Kehitysehdotuksen toisessa vaiheessa (alaluku 5.4) annettiin laitepalvelua ensimmäisen vaiheen tuotoksia konkreettisemmin parantavat tuotokset. Viidennessä tuotoksessa esiteltiin uusi Autopilot-asennettavissa työasemissa hyödynnettävä Autopilot Premium -asennustuote, jonka vaikutuksena laitepalveluprosessin asiakaskokemusta voitaisiin parantaa. Kyseinen tuote muotoiltiin ja lisättiin kohdeyrityksen verkkokauppaan Liveen tuoteluonnoksena. Lisäksi muotoiltiin pakkauskortti osaksi kyseistä asennustuotetta laatumielikuvan luomiseksi sekä vanhojen laitteiden palautuksen mahdollistamiseksi myös postitettavien



työasemien yhteydessä. Pakkauskorttiin ja laitepalautuslomakkeeseen liittyvät havainnollistukset kuvattiin liitteissä 1–3. Viimeisenä tuotoksena tehtiin blueprinting-prosessikuvaus Autopilot Premium -asennustuotteen käyttöskenaariosta.

## 6.2 Kehitysehdotusten käyttöönotto ja jatkokehittäminen

Tässä tutkimuksessa esitetyt asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen työkalut voidaan ottaa heti käyttöön kohdeyrityksen palvelumuotoilussa. Lisäksi kehitysehdotuksena syntynyt uusi Autopilot Premium -asennustuote, siihen liittyvä pakkauskortti ja ehdotetut laitepalvelun asiakaskokemusmittarit voidaan implementoida osaksi laitepalveluprosessia nopeastikin. Huonojen asiakaspalautteiden esihenkilötason käsittelyn tuominen asiakkaalle näkyväksi suositellaan otettavan käyttöön viipymättä.

Tutkimuksessa tunnistettujen laitepalvelun elinkaaren loppupään palvelutuokioiden kehittämien jää kohdeyrityksen tehtäväksi. Toisena jatkokehitysehdotuksena suositellaan tekemään asiakkaille näkyvä selkeä ylätasoinen kuvaus laitepalvelusta. Kuvaus voi olla esimerkiksi infograafi tai video laitepalvelun elinkaaresta, missä tuodaan esiin sen eri vaiheet. Se voi sisältää tietoa saatavissa olevista asennusvaihtoehdoista, suositellusta työaseman käyttöiästä, kierrätysmahdollisuuksista sekä kierrätyksen tärkeydestä. Aktiivisella viestinnällä pyritään tukemaan laitepalvelun elinkaaren loppupään prosesseja.

Yleisellä tasolla kohdeyrityksen asiakaskokemusstrategia on todella hyvällä mallilla ja sitä aidosti tukeva organisaatiokulttuuri on olemassa. Tässä tutkimuksessa esitetyillä asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvillä kehitysehdotuksilla on ennen kaikkea tarkoitus pyrkiä ennakoimaan nopeasta henkilöstön lukumäärän kasvusta mahdollisesti aiheutuvia lieveilmiöitä ja varmistamaan yhtenäisen asiakaskokemusstrategian toteutuminen jatkossakin.

### 6.3 Työn arvioiminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen laitepalvelua. Keskeisenä osana laitepalvelun kehittämistä oli sen parantaminen parempien asiakaskokemusten avulla. Tavoitteeseen pääsemiseksi asiakaskokemusstrategian nykytilaa ja sen operatiivisen johtamisen tasoa pyrittiin tutkimaan myös yleisellä tasolla kohdeyrityksessä.

Kehitysehdotus annettiin useiden sisäisten haastattelujen sekä laajan kirjallisuustutkimuksen pohjalta, joiden myötä tutkimuksen tuloksia voidaan pitää relevantteina. IT-avainhenkilöiden haastattelujen avulla saatiin selkeä käsitys laitepalvelun elinkaaresta sekä tunnistettiin siihen liittyviä kehityskohteita. Lisäksi organisaation eri toimintojen kanssa työskentelevien henkilöiden haastattelujen avulla saatiin holistinen kuva asiakaskokemusten merkityksestä organisaatiokulttuurissa. Vaikka nykytila-analyysi tehtiinkin monipuolisten haastattelujen pohjalta, ei sen perusteella voida vielä olettaa koko organisaation asiakaskokemustietoisuuden olevan tutkimuksessa esitetyllä erinomaisella tasolla. Tarkempaan tulokseen tulisi haastatella kaikkia kohdeyrityksen työntekijöitä.

Tutkimusta jouduttiin rajaamaan alkuperäisestä suunnitelmasta, sillä aiheesta olisi ollut paljon selvitettävää myös yksityiskohtaisemmalla sekä teknisemmällä tasolla. Kaikkea ei kuitenkaan ollut tarkoituksenmukaista sisällyttää tähän työhön, vaan yksityiskohtaisempi jatkokehittäminen jää kohdeyrityksen vastuulle. Rajauksesta huolimatta työn laajuus paisui hieman alkuperäisestä suunnitelmasta.

Tutkimuksen lopputuloksen perusteella voidaan todeta, että tämän insinööriyön tavoitteeseen päästiin. Mikäli kehitysehdotuksessa ehdotetut toimenpiteet ja asiakaskokemusmittarit implementoidaan kohdeyrityksen laitepalveluprosessiin, ei konkreettista vertailudataa tulosten toimivuudesta ole kuitenkaan saatavilla, sillä nykytila-analyyssissä tunnistetusti laitepalvelun toimivuutta ei aiemmin ole mitattu kvantitatiivisin menetelmin.

Tämä insinööri työ auttoi kohdeyritystä tunnistamaan kehityskohteita asiakaskokemusstrategiansa toteuttamisessa sekä sen laitepalveluprosessissa. Kohdeyritys saa tutkimuksen myötä palvelumuotoilun työkaluja käyttöönsä, jotka ovat hyödynnettävissä niin olemassa olevien palveluiden kehittämisessä kuin uusien palveluiden innovoimisessa. Tutkimuksen tuloksena syntyneitä tuotoksia voidaan hyödyntää välittömästi kohdeyrityksen laitepalvelussa parantaen asiakaskokemuksia.

#### 6.4 Loppusanat

Tämä insinööri työ on ollut minulle työläs, mutta sitäkin opettavaisempi projekti. Sitä tehdessäni olen oppinut aikaisempaa kokemustani enemmän kohdeyrityksen laitepalvelusta työasematoimitusten osalta sekä siihen liittyvistä palvelutuotannon prosesseista. Lisäksi olen oppinut monipuolisesti asiakaskokemusten johtamisesta sekä niiden merkittävydestä tämän päivän markkinassa. Tämä projekti on luonut vahvaa pohjaa seuraaville kehitystehtäville kohdeyrityksessä. Lopuksi tahdon esittää pyyteettömät kiitokseni tässä insinööri työssä minua auttaneille tahoille – kaikille haastatelluille sekä insinööri työni ohjaajalle.

## Lähteet

2019 Customer Experience ROI Study. 2019. Verkkoaineisto. Watermark Consulting. <<https://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>>. Luettu 20.2.2024.

Angelou, Maya. 1991. *I Know Why the Caged Bird Sings*. London: Virago.

Bean, Jeffrey & Van Tyne, Sean. 2012. *The Customer Experience Revolution: How Companies Like Apple, Amazon, and Starbucks Have Changed Business Forever*. St. Johnsbury (VT): Brigantine Media.

Bond, Mairead. 2021. A Timeline of Apple CEOs. Verkkoaineisto. Megamac 2021. <<https://www.megamac.com/blog/a-timeline-of-apple-ceos>>. 2.8.2021. Luettu 15.3.2024.

Carr, Wilfred; Carr, Wilford & Kemmis, Stephen. 1986. *Becoming Critical: Education, Knowledge, and Action Research*. Routledge.

Curedale, Robert. 2016. *Service Blueprints: The Tool for Service Innovation: Comprehensive Step-by-step Guide*. Topanga: DCC.

Dausinger, Moritz. 2023. How to Calculate and Measure the Customer Effort Score in SaaS. Verkkoaineisto. Refiner 2023. <<https://refiner.io/blog/customer-effort-score-calculation/>>. Luettu 12.3.2024.

Downe, Lou. 2020. *Good Services: How to Design Services That Work*. Amsterdam: BIS Publishers.

Foglieni, Francesca; Maffei, Stefano; Villari, Beatrice & Maffei, Stefano. 2018. *Designing better services: A Strategic Approach from Design to Evaluation*. Cham, Switzerland: Springer Nature.

Friedman, Milton. 1970. A Friedman Doctrine – The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. Verkkoaineisto. The New York Times. <<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>>. 13.9.1970. Luettu 10.2.2024.

Gerdt, Belinda & Eskelinen, Sanna. 2018. *Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta*. Helsinki: Alma Talent.

Hague, Nick & Hague, Paul. 2023. *B2B Customer Experience: A Practical Guide to Delivering Exceptional CX*. Second edition. London, United Kingdom: Kogan Page Limited.

Hewing, Michael. 2014. *Business Process Blueprinting: A Method for Customer-Oriented Business Process Modeling*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Johnston, Robert; Shulver, Michael & Clark, Graham. 2012. *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. Fourth edition. Harlow: Pearson.

Korkiakoski, Kari & Gerdt, Belinda. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkälpakki*. Helsinki: Talentum.

Korkiakoski, Kari & Viita, Hanna. 2023. *Huomisen asiakas*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Löytänä, Janne & Korkiakoski, Kari. 2014. *Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus = raha*. Helsinki: Talentum.

Morgan, Blake. 2019. 101 of the Best Customer Experience Quotes. Verkkoi-neisto. Forbes 2019. <<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/04/03/101-of-the-best-customer-experience-quotes/>>. 3.4.2019. Luettu 15.3.2024.

N. Bolton, Ruth; Gustafsson, Anders; McColl-Kennedy, Janet; J. Sirianni, Nancy & K. Tse, David. 2014. Small Details that Make Big Differences: A Radical Approach to Consumption Experience as a Firm's Differentiating Strategy. *International journal of service industry management*, 25(2), s. 253–274.

Pine, B. Joseph & Gilmore, James H. 1999. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*.

Puusa, Anu; Juuti, Pauli & Aaltio, Iiris. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.

Reichheld, Fred; Darnell, Darci & Burns, Maureen. 2021. Net Promoter 3.0. Verkkoi-neisto. Harvard Business Magazine 2021. <<https://hbr.org/2021/11/net-promoter-3-0>>. Luettu 11.3.2024.

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

Shostack, G. Lynn. 1984. *Designing Services That Deliver*. Verkkoi-neisto. Harvard Business Review 1/1984. <<https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>>. Luettu 11.2.2024.

Superapple4ever. 2011. Apple's World Wide Developers Conference 1997 with Steve Jobs. YouTube-video.

<<https://www.youtube.com/watch?v=GnO7D5UaDig>>. 6.6.2011. Katsottu 15.3.2024.

Tuulaniemi, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Valli, Raine & Aarnos, Eila. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

What's Your Customer Effort Score?. 2019. Verkkoaineisto. Gartner.

<<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/unveiling-the-new-and-improved-customer-effort-score>>. 5.11.2019. Luettu 12.3.2024.

Vetonaula Oy. 2024. Verkkoaineisto. <<https://www.vetonaula.fi/it-palvelut/>>. Luettu 6.2.2024.

**Autopilot Premium -asennettavien työasemien pakkauskortti**

Kuva 1. Kehitysehdotuksessa esitetyn pakkauskortin luonnos.

Kortin suurempi QR-koodi johtaa vanhan työaseman palautuslomakkeeseen (liite 3), jonka avulla vanha työasema voidaan kierrättää kätevästi postin avulla skenaarioissa, joissa uusi työasema postitetaan Autopilot-laitteena suoraan tukkurilta asiakkaan loppukäyttäjälle. Kuvan QR-koodi on disabloitu.

## Pakkauskortin käyttöesimerkki työasematoimituksissa



Kuva 1. Esimerkki pakkauskortin käytöstä uusien työasemien toimituksessa.



## Vanhan työaseman palautuksen tilaaminen

**Vanhan työaseman palautus**

Hei! Kiitos kun palautat vanhan laitteesi meille, jotta sen ympäristöystävällinen elinkaari voi jatkua. Täytäkään lomakkeen tiedot, jotta voimme tilata maksuttoman noudon vanhalle laitteellesi. Voit pakata vanhan laitteesi uuden laitteen pakkaukseen. Lähetämme tarkemmat ohjeet ja laitteen noutoajankohdan ilmoittamaasi sähköpostiosoitteeseen.

\* Required

1. Etunimi Sukunimi \*

Enter your answer

2. Sähköpostiosoite \*

Enter your answer

3. Organisaatiosi nimi \*

Enter your answer

4. Nouto-osoite / toimipaikka \*

Enter your answer

5. Noutoajankohta aikoen: \*

Huomioithan, että noudon järjestämiseen saattaa mennä 1-3 arkipäivää tämän lomakkeen täyttämisen jälkeen.

Please input date (dd/MM/yyyy)

6. Palautatko yhden vai useamman laitteen? \*

Mikäli palautat useamman laitteen, huomioithan, että sinulla on tarpeeksi pakkausmateriaalia.

1 Kannettava tietokone

Useampi laite

7. Palautuskortin tulostaminen \*

Huomi! Mikäli ette voi tulostaa palautuskorttia, noudossa saattaa kestää odotettua pidempään.

Pystyn tulostamaan noutoon tarvittavan palautuskortin, jonka saan Vetonaualta sähköpostitse.

En pysty tulostamaan palautuskorttia.

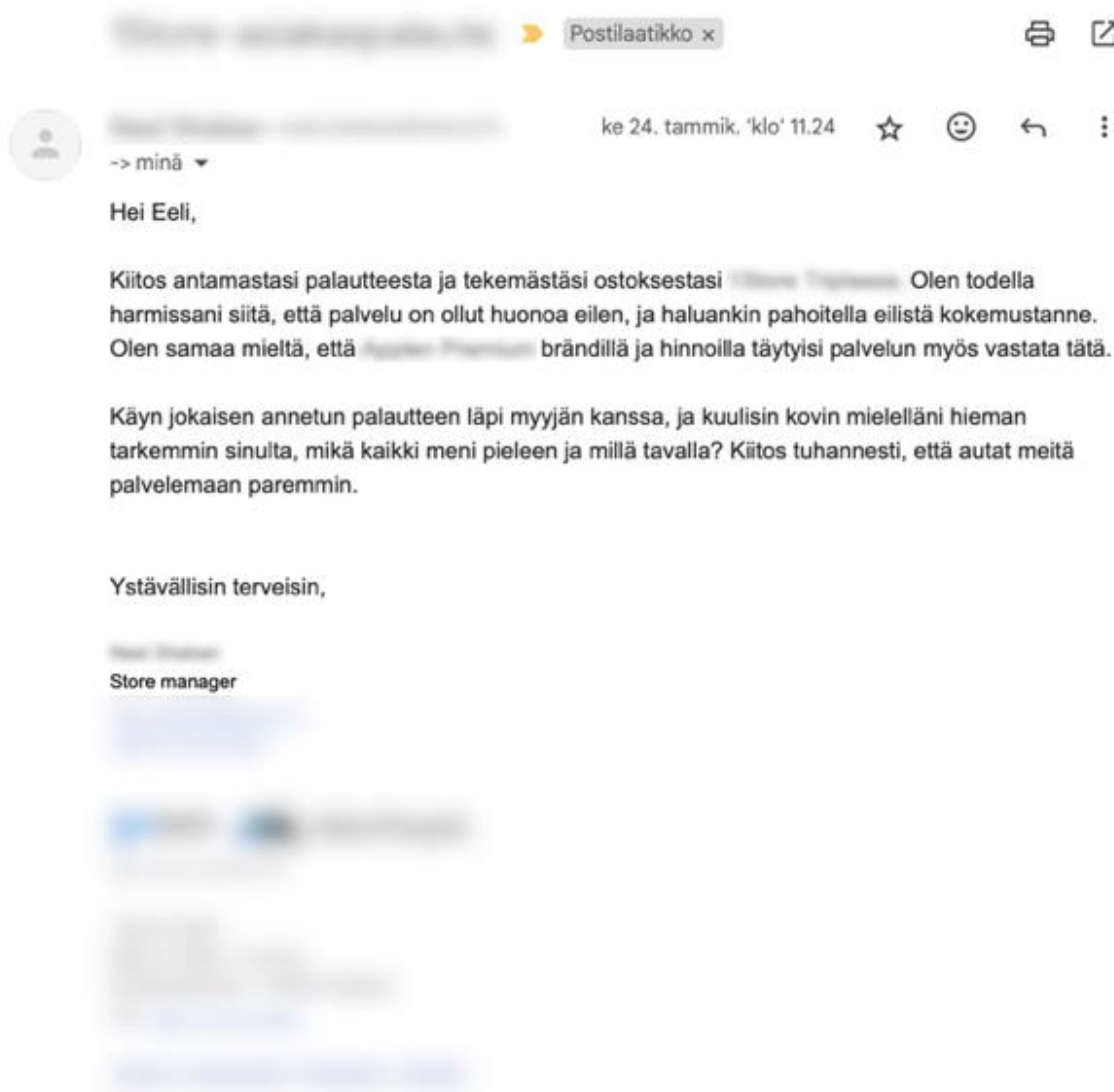
8. Kuinka helppoa asiointi oli kanssamme?

☆☆☆☆☆

Submit

Kuva 1. Vanhan työaseman palautuslomakkeen luonnos, johon pääsee käsiksi pakkaukorkin (liite 1) QR-koodin skannaamalla.

## Esimerkki negatiivisen asiakaskokemuksen käsittelystä



Kuva 1. Ulkopuolisen yhtiön asiakaspalautteen käsittelyprosessi.

Kuten kuvassa 1 nähdään, manageritason henkilö oli insinööriyön kirjoittajaan yhteydessä, kun hän arvio palvelukokemuksen olleen keskivertoa huonompi. Esihenkilötason yhteydenotto jätti insinööriyön kirjoittajalle sellaisen kuvan yhtiön toiminnasta, että asiakas on todellakin keskiössä. Kehitysehdotuksen luvussa 5.3.3 annettiin kehotus toimia kyseisen mallin mukaisesti, jotta kohdeyrityksen asiakaskeskeisyys näkyisi mahdollisimman hyvin asiakkaille kaikissa tilanteissa.

## Asiakaskokemuksen viitekehys



Kuva 1. Asiakaskokemuksen viitekehys mukailen Saarijärven ja Puustisen [2020: 41] mallia.

## Tutkimuksessa tunnistetut muut kehityskohteet

- (1) **Verkkokauppatilauksiin liittyvät automaattiset asiakasviestit:** Automaattista tilauksen peruutusviestiä ei ole syytä lähettää loppukäyttäjälle, mikäli hän ei ole vastaanottanut siihen mennessä vahvistusviestiä. Laitetoimituksien mahdollisista viivästymistilanteista voitaisiin ilmoittaa asiakasta. Esimerkiksi, jos tilausvahvistuksen jälkeen yli viiteen päivään tilauksen tilassa ei ole tapahtunut muutoksia, lähetetään asiakkaalle viesti, että tilaus on edelleen käsitellyssä. Tilauksen "Valmis"-viestissä voisi olla informaatiota laiteasennuksen arvioidusta kestosta ja asiantuntijatoimituksen sopimisesta asiantuntija-asennettavien työasemien osalta. Tämä lisäisi loppukäyttäjän tietoisuuden tilaa seuraavista toimitukseen liittyvistä tapahtumista. Se myös poistaisi tarpeen viestiä asiakkaan suuntaan asentajan toimesta laitteen asennukseen saapessa.
- (2) **Verkkokauppatilausten manuaaliset käsittelyvaiheet:** Asiantuntija-asennukseen tulevien laitteiden toimitusosoite voisi automaattisesti vaihtua kohdeyrityksen toimipaikaksi.
- (3) **Automaattiviestit laitteiden statuksen vaihtumisesta:** Loppukäyttäjille voisi lähteä ilmoitus, kun heille identifioitu laite vaihtaa tai on vaihtamassa statustaan kohdeyrityksen laitehallinnassa. Esimerkiksi: "Työasemasi x on siirtymässä "not-in-use"-tilaan y päivän kuluessa, mikäli laitteelle ei kirjauduta sinä aikana". Näin voitaisiin nopeastikin siirtää käyttämättömät laitteet pois aktiivisesta tilasta parantaen tietoturvan tilaa.
- (4) **Automaattiviesti laitteen vuokrakauden päättymisen lähestymisestä:** Kohdeyritys voisi automaattisesti muistuttaa loppukäyttäjiä ja asiakkaan yhteyshenkilöjä, kun jonkin laitteen vuokrakausi on päättymässä. Samalla voitaisiin tiedustella laitteen lunastamisesta sekä mainostaa kierrätysmahdollisuuksia. Myös ikääntyvien työasemien päivittämistä voitaisiin suositella automaattisesti. Esimerkiksi voitaisiin lähettää automaattiviesti, kun 36 kuukautta on tulossa täyteen ja takuutuki laitteesta umpeutuu. Mikäli asiakas kuitenkin haluaa jatkaa laitteen käyttöä, voisi seuraavat muistutukset laitteen ikääntymisestä lähteä 12 kuukauden välein.

- (5) **Laitekierrätyksen aktiivinen esiintuminen viestinnässä:** Voitaisiin tuoda esille enemmän kohdeyrityksen kestäväää liiketoimintaa, kierrätysmahdollisuuksia sekä kierrätyksen tärkeyttä niin ympäristö- kuin tietoturvanäkökulmasta.