

Hanne Valtonen

## Palvelukokemuksen kehittäminen

### optikkoliikkeessä

- tavoitteena mieleenpainuva kohtaaminen

Opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen  
ja johtaminen (YAMK)

Syky 2024



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Hanne Valtonen

**Työn nimi:** Palvelukokemuksen kehittäminen optikkoliikkeessä -tavoitteena mieleenpainuva kohtaaminen

**Tutkintonimike:** Tradenomi (YAMK), liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

**Asiasanat:** asiakaskokemus, palvelukokemus, asiakaskeskeisyys, asiakasymmärrys, asiakaskokemuksen johtaminen, työntekijäkokemus

Tutkimus- ja kehittämistyön tavoitteena on palvelukokemuksen kehittäminen optikkoliikkeessä. Työn toimeksiantajana yritys, joka koostuu kahdesta optikkoliikkeestä, joiden taustoja ei tuoda työssä tarkemmin esille. Työn tutkimusstrategiana käytetään palvelumuotoilua. Asiakasymmärrystä on hankittu haastattelemalla yrityksen asiakkaita sekä analysoimalla asiakastyytyväisyyskyselyn avoimia palautteita. Asiakasymmärryksen avulla on saatu tietoa asiakasodotuksista liittyen optikkoliikkeen palvelutapahtuman eri vaiheisiin, sekä siihen, millainen on odotukset ylittävä palvelukokemus ja millaista asiakaspalvelijaa optikkoliikkeen asiakkaat arvostavat. Aineiston analyysissä on hyödynnetty induktiivista sisällön analyysiä. Asiakasymmärryksen analyysin avulla tutkija on yhdessä kohdeyrityksen henkilökunnan- ja yrityksen johdon kanssa pystynyt kehittämään toimintaansa palvelutapahtuman eri vaiheissa. Kehittämistyötä on tehty kahdessa työpajassa Innopajan periaatteita hyödyntäen. Tutkimus- ja kehittämistyö on yrityksen liiketoiminnallisesta näkökulmasta arvokas aiheen ajankohtaisuuden ja tulosten hyödynnettävyyden vuoksi. Optisella alalla kilpailu asiakkaista on merkittävässä asemassa ja ainutlaatuinen asiakaskokemus on mahdollisuus erottua kilpailijoista. Vallitsevasta taloustilanteesta riippumatta optisen alan tuotteisiin ja palveluihin panostetaan entistä enemmän ja suurin osa näkemisen tuotteista hankitaan edelleen optikkoliikkeistä.

Asiakasodotukset palvelukohtaamisen kokonaisuudessa liittyvät palveluhenkisyyteen, kommunikointiin, palvelun sujuvuuteen, yleiseen ilmapiiriin sekä palveluhenkilön ammattitaitoon. Odotukset ylittävän palvelukokemuksen elementtejä ovat positiivinen energia, ammattitaito, pitkäjänteisyys, aikataulutuksen onnistuminen sekä asiakkaan huomiointi, yleinen ilmapiiri ja palvelun sujuvuus. Palveluhenkilön ominaisuuksista vuorovaikutustaidot, palveluhenkisyys, asenne sekä luotettavuus ovat nousseet merkittäviksi kokonaisuuk-siksi. Kehittämistyön työpajoissa osallistujat ovat selvittäneet asiakasymmärryksen valossa, miten optikko tai myyjä voi omalla toiminnallaan tuottaa asiakkaalle odotukset täyttävän ja mieleenpainuvan palvelukohtaamisen. Kehittämistyön tuloksena on syntynyt yhteiset toimintatavat, joihin pyrkimällä asiakkaalle tarjotaan parasta mahdollista palvelua riippumatta työntekijästä tai toimipisteestä. Tutkimus- ja kehittämistyön tuloksia tullaan hyödyntämään jatkossa henkilöstön kouluttamisessa ja osana uusien työntekijöiden perehdyttämistä.

## Abstract

**Author(s):** Hanne Valtonen

**Title of the Publication:** Developing customer service experience in an optical store with the goal of a memorable encounter

**Degree Title:** Master of Business Administration

**Keywords:** customer experience, service experience, customer-centred, customer understanding, customer experience management, employee experience

The aim of this research and development study is the advancement of service experience at an optical store. The mandators of this thesis are two optical stores, whose backgrounds are not covered in detail in this work. The research strategy of this work is service design. Customer understanding has been gathered via interviews with customers of the optical stores, along with analysing open feedback collected through feedback questionnaires. With the aid of customer understanding, further information regarding customer expectation has been acquired in relation to the varying stages of service at the optical stores. Along with this, information has been gathered about what kind of service, and means to go beyond basic service customers' value. Analysis of the material has been conducted via inductive analysis. The analysis of customer understanding enables the researcher, in collaboration with the target businesses staff and management, to develop their performance during all stages of service. Developmental work has been conducted during two workshops utilising the principles of Innopaja. The research and development study is invaluable from a business point of view, due to the currentness of the topic and the usability of its results. In the optical industry, competition for customers plays a vital role, and having a unique customer experience enables the chance to stand out from other competitors. Despite the economical situation, more effort than ever is being placed into optical services and products and a majority of optical products are still purchased from optical stores.

Factors making up the entirety of customer expectation are service-mindedness, communication, ease of service, general atmosphere along with professional expertise. The elements relating to customer perception of service beyond expectations are positive energy, professional expertise, perseverance, ability to stick to schedule along with customer consideration, general atmosphere and fluidity of service. Staff qualities that come together to form another significant entirety are interaction skills, spirit of service, attitude and trustworthiness. In light of customer understanding, developmental workshop participants have been able to clarify how through their own actions, an optician or salesperson can fulfill the expectation of customers and create a memorable service experience. The results of this developmental study have paved the way for joint ways of working, aiming to deliver the customer the best quality of service, regardless of the staff or place of business. The results of this research and developmental study are able to be utilised in the future to educate and aid in the orientation of current and new staff.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Asiakkaan matka ja asiakaskokemus .....	3
2.1	Fyysinen kohtaaminen ja palvelukokemus .....	6
2.1.1	Asiakaskeskeisyys, -lähtöisyys ja arvon tuottaminen .....	8
2.1.2	Asiakasodotukset ja niiden ylittäminen .....	9
2.2	Tunteet asiakaskokemuksen keskiössä .....	14
2.2.1	Tunteisiin vetoava asiakaskokemus.....	15
2.2.2	Henkilöstön rooli tunnekokemuksessa.....	17
3	Asiakaskokemuksen merkitys organisaatiolle .....	19
3.1	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	20
3.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	23
3.3	Henkilöstö palvelukokemuksen tuottajana.....	25
4	Metodologiana palvelumuotoilu .....	29
4.1	Palvelumuotoilun prosessi .....	31
4.2	Asiakasymmärrys.....	35
4.3	Yhteiskehittäminen .....	36
5	Tulokset .....	38
5.1	Tutkimus- ja kehittämistyön määrittely .....	39
5.2	Asiakasymmärryksen hankinta.....	40
5.2.1	Asiakashaastatteluiden analyysi .....	43
5.2.2	Asiakaspalautteiden analyysi .....	56
5.3	Mieleenpainuvan palvelutapahtuman suunnittelu.....	58
5.4	Yhteiset toimintatavat.....	59
6	Pohdinta .....	61
	Lähteet .....	71
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Palvelukokemuksen merkitystä osana liiketoimintaa sekä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumista ei voi olla korostamatta. Nykypäivän asiakkaat haluavat asiakaskokemukseltaan elämyksellisyyttä, tunteellisuutta ja henkilökohtaisuutta (Eriksson, 2017; Pine II, 2020, 21). Ainutlaatuisen sekä mieleenpainuvan asiakaskokemuksen katsotaan olevan mahdollisuus erottua kilpailijoista (Ahvenainen ym., 2017, 9). Optikkoliikeverkosto Suomessa koostuu noin 700 optikkoliikkeestä ja asiakkaista kilpailu on kovaa. Tuoreen tutkimuksen mukaan, huolimatta vallitsevasta taloustilanteesta asiakkaat panostavat näkemisen tuotteisiin ja palveluihin aiempaa enemmän. Monilla aloilla verkkokauppa on nostanut suosiotaan, mutta näkemisen tuotteet hankitaan edelleen suurimmaksi osaksi optikkoliikkeistä. Kuluttajat myös arvostavat asiantuntijan apua ostopäätösprosessissaan. Väestön ikääntymisen vaikutuksesta, vanhemmista ikäpolvista tulee yhä merkityksellisempi kuluttajaryhmä, joka pitää huomioida entistä paremmin tulevaisuudessa sillä iän myötä kuluttajan arvostus palvelua kohtaan kasvaa. (Näe Ry 2022;2024.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli palvelukokemuksen kehittäminen optikkoliikkeessä. Tarkoituksena oli selvittää keinoja tuottaa asiakkaalle mieleenpainuva ja odotukset ylittävä palvelutapahtuma optikkoliikkeessä. Tutkimus- ja kehittämistyö rajattiin kontaktipisteistä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä oli kaksi optikkoliikettä, joiden taustoja ei tuoda työssä tarkemmin esille. Opinnäytetyöntekijä on osa yrityksen henkilökuntaa. Optisen alan kiristyneessä kilpailutilanteessa asiakaspalvelun laatu on yksi merkittävistä kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. Palvelukokemuksen kehittämistarve nousi opinnäytetyön aiheeksi ajankohtaisuutensa ja merkityksellisyytensä vuoksi. Asiakkaat luovat merkityksen yrityksen olemassaololle ja asiakkaat yhdessä asiakaspalvelijoiden kanssa luovat palvelukokemuksen (Korkiakoski, 2023, 25; Tuulaniemi, 2013, 71). Tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyöllä haimme vastauksia ovat:

1. Millaisia odotuksia optikkoliikkeen asiakkailla on myymälässä tapahtuvaan palvelukohtaan liittyen?
2. Millainen on odotukset ylittävä palvelukokemus optikkoliikkeessä?
3. Millaista palveluhenkilöä optikkoliikkeen asiakkaat arvostavat?

Opinnäytetyön metodologiana hyödynnettiin palvelumuotoilua. Palvelumuotoilun menetelmin pystyimme kehittämään jo olemassa olevaa palvelukonseptia. Asiakasymmärrystä hankittiin asiakkaiden yksilöhaastatteluiden- sekä asiakastyytyväisyyskyselyn avoimien palautteiden avulla. Haastatteluaineisto ja avoimet palautteet analysoitiin aineistolähtöisen sisällön analyysin menetelmin. Asiakasymmärryksen valossa palvelukokemuksen kehittämistyötä tehtiin työpajatyöskentelynä yhdessä kohdeyrityksen henkilökunnan kanssa Innopajan periaatteiden mukaisesti. Kehittämistyön tuloksena syntyi yhteiset toimintatavat, joiden avulla asiakkaalle tarjotaan parasta mahdollista palvelua riippumatta palveluhenkilöstä tai toimipaikasta.

## 2 Asiakkaan matka ja asiakaskokemus

Verhoef ym. (2009, 32) sekä Brakus ym. (2009, 52-53) kuvaavat asiakaskokemuksen olevan monen osatekijän summa, johon liittyy usein ennalta suunnittelemtomia kohtaamisia esimerkiksi tuotteiden, palvelujen, brändin tai yrityksestä tuotettujen arvostelujen kanssa. Lemke ym. (2011 846-847) mukaan asiakaskokemus on subjektiivinen kokemus suorasta ja epäsuorasta kohtaamisesta ja se sisältää viestintään, palvelutapahtumaan sekä kulutukseen liittyvät tapahtumat. Jain ym. (2017, 657-658) mukaan asiakaskokemus on kokonaisvaltainen käsite, joka koostuu peräkkäisissä vaiheissa syntyneiden tunteiden, havaintojen ja asenteiden summasta ja sisältää vuorovaikutusta ihmisten, prosessien, ympäristön ja objektien välillä. Lemon & Verhoef (2016, 71) ovat tutkimuksessaan esittäneet asiakaskokemuksen kehityssuuntia 1960-luvulta aina 2010-luvulle saakka (Kuva 1.). 2000-luvulta alkaen keskiössä on ollut asiakaskokemuksen johtaminen, asiakas-keskeisyys sekä asiakkaan sitouttaminen.



Kuva 1. Asiakaskokemuksen kehityssuuntia tieteellisessä tutkimuksessa (mukailtu Lemon & Verhoef, 2016, 71)

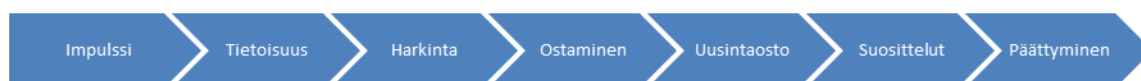
Asiakaskokemus koostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, jotka asiakas muodostaa itselleen yrityksestä ja sen toiminnasta. Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen ja strategisesti kirkas kokonaisuus, joka koostuu asiakaspolun aikana useista eri kokemuksista. Kokemukseen vaikuttavat kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen ulottuvuus. Asiakaskokemus on yrityksen johdon strategisesti määrittämä ja johtama kokonaisuus ja johtamisen keskeinen lähtökohta on, että se kytketään osaksi koko organisaation johtamisjärjestelmää. Asiakaskokemus on sisäistä toimintaa, resursseja ja prosesseja ohjaava johtamistapa. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 50.) Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan aiemmat kokemukset, joita hän peilaa nykyisiin odotuksiin ja toiveisiin. Asiakkaat kokevat palvelun yksilöllisesti, joten myös persoona, luonne ja kulttuuri vaikuttavat odotuksiimme. (Korkiakoski & Gerdt, 2017, 93.) Kokonaisvaltainen asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen, jotka ovat fyysinen kohtaaminen, digitaalinen kohtaaminen ja tiedostamaton kohtaaminen (Ahvenainen ym., 2017, 56). Osakokemukset voidaan ominaispiirteiden perusteella jakaa myös pienempiin kokonaisuuksiin:

- Brändikokemus: brändin herättämät emotionaaliset ja kognitiiviset reaktiot
- Kulutuskokemus: kokemus kulutuksen ja ostamisen seurauksena
- Ostokokemus: ostamisen helppous ja mutkattomuus, ostamisen esteiden poistaminen
- Palvelukokemus: ihmisten vuorovaikutuksesta syntyvä kokemus eri palvelutilanteissa
- Hintakokemus: hintamielikuva, asiakkaan kokema tuotteen tai palvelun hinta
- Käyttökokemus: kokemus tuotteen tai palvelun käytettävyydestä
- Toimituskokemus: tuotteiden toimitus, korostuu erityisesti verkkokaupassa ja B2B- liiketoiminnassa
- Online- ja verkkokauppakokemus: Internet-sivujen informatiivisuus, viihteellisyys, sosiaalisuus ja sensorisuus. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 63-64.)

Asiakkaan matka koostuu kohtaamisista sekä digitaalisessa, että analogisessa ympäristössä. Asiakaskokemus syntyy asiakkaan matkan lopputuloksena ja siihen vaikuttavat painoarvoltaan erilaiset kohtaamispisteet. Asiakkaan matkaan ja asiakaskokemukseen vaikuttavia kohtaamispisteitä

ovat markkinointi, myynti, tuotteet, palvelut, laskutus, asiakaspalvelu, some ja huolto. (Ahvenainen ym., 2017, 70-71.) Asiakaskokemusta tutkittaessa on tärkeä huomioida asiakaspolun ymmärtäminen (Lemon & Verhoef, 2016, 76). Asiakaspolku on keino konkretisoida asiakkaan matka ja tehdä näkyväksi eri toiminnot matkan aikana (Holma ym., 2021, 138). Nykykäsityksen mukaan ärsykkeet, joihin asiakkaat reagoivat, ovat asiakaspolulla. Perinteisesti asiakaspolku on määritetty prosessiksi, jonka asiakas käy läpi ennen ostoa tai palvelukohtaamisen aikana ja sen jälkeen. Vakiintuneen määritelmän lisäksi useat tutkimukset korostavat kaikkia suoria ja epäsuoria vuorovaikutuksia asiakkaan ja yrityksen välillä sekä jokaista kontaktia yrityksen kanssa. Kosketuspisteillä viitataan hetkiin, joissa asiakas suoraan tai epäsuoraan on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Becker, 2020, 30; Lemon & Verhoef, 2016, 76-78.)

Asiakas katsoo yritystä erilaisesta näkökulmasta kuin yritys itse. Kun yrityksen näkökulma itsestään on hierarkkinen niin asiakkaan näkemys vastaa poikittaista mallia, joka kulkee eri liiketoiminta-alueiden läpi. Asiakkaan näkymä syntyy asiakaspolusta (Kuva 2.) eli siitä millaisten vaiheiden ja kanavien kautta asiakas on vuorovaikutuksessa yritykseen. Asiakaspolku alkaa esimerkiksi mainoksen näkemisestä, johtaa tiedonhakuun ja käyntiin liikkeessä. Polku jatkuu ostamisella ja tuotteen toimituksella, jonka jälkeen voi tulla lisäpalvelun ostaminen tai mahdollinen tekninen haaste. Asiakas voi antaa palautteen sosiaalisessa mediassa ja päätyä myös tuotteesta luopumiseen, jolloin asiakkuus päättyy. Edellä kuvattu polku voi sisältää sekä positiivisia, että negatiivisia kokemuksia. (Holma ym., 2021, 138-139.)



Kuva 2. Esimerkki asiakaspolusta (mukailtu Holma ym., 2021, 139)

Asiakaspolkua käsitelleet tutkimukset viittaavat siihen, että polun vaiheissa voidaan tunnistaa erilaisia kosketuspisteitä. Tutkimuksissa on tunnistettu neljä kategoriaa kosketuspisteille, jotka ovat brändin omistama-, kumppanin omistama-, asiakkaan omistama- ja ulkoinen/riippumaton kosketuspiste. Asiakas voi olla vuorovaikutuksessa näihin kosketuspisteisiin asiakasmatkansa varrella. Kosketuspisteet tunnistettuaan yrityksen tulisi määritellä, miten kuhunkin kosketuspisteeseen voidaan vaikuttaa. Brändin omistamiin kosketuspisteisiin liittyy kaikki brändin omistamat mediat

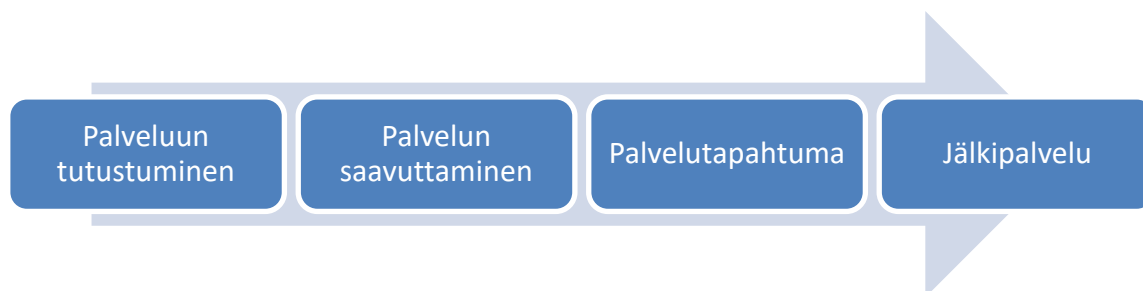
ja markkinoinnin elementit. Kumppaneihin liittyvät kosketuspisteet sisältävät kaikki yrityksen hallinnoimat yhteistyökumppaneihin liittyvät kosketuspisteet, kuten ulkopuoliset tuotetoimittajat, markkinointitoimistot ja viestintään liittyvät kumppanit. Asiakkaan omistamat kosketuspisteet sisältävät asiakkaan toiminnan, joka on osa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta ja johon liittyy olennaisesti asiakkaan tarpeet ja toiveet. Koko asiakasmatkan, asiakas on yhteydessä ulkopuolisiin kosketuspisteisiin kuten muihin asiakkaisiin ja riippumattomiin tietolähteisiin, jotka voivat vaikuttaa prosessiin. (Lemon & Verhoef, 2016, 76.)

## 2.1 Fyysinen kohtaaminen ja palvelukokemus

Kohtaamispisteistä tärkein on kasvotusten tapahtuva kohtaaminen, eli fyysinen kohtaaminen. Asiakkaan ostopäätösprosessi alkaa jo useimmiten verkossa, joten kun kohtaamme asiakkaan, meidän tulee olla valmiita tuottamaan asiakasarvoa. Asiakas käyttää aikaansa kohdatessaan asiantuntijan, joten kohtaamisessa tulee täyttää asiakkaan odotukset asiantuntevalla palvelulla. Jos emme onnistu tuottamaan arvoa asiakkaalle heti ensikohtaamisessa, kilpailijat saattavat tehdä sen puolestamme. Fyysisen kohtaamisen tärkeimpiä elementtejä on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja huomioida asiakkaan tunnetilat. Tämän lisäksi on osattava mukauttaa oma toiminta yksilöllisesti asiakkaalle sopivaksi, ja pohtia kuinka voi parhaansa mukaan palvella juuri kyseistä asiakasta, ottaen huomioon hänen olemuksensa. (Ahvenainen ym., 2017, 56-57.)

Ymmärtääksemme arvon luomisen, on ymmärrettävä palvelukokemuksen käsite palvelututkimuksessa. Palvelukokemus keskittyy palvelujen kulutuksen ja tuotteen suhteeseen. Palvelun itessään kuvataan olevan draamaa. Palvelukokemus syntyy, kun asiakas on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa eri kanavien välityksellä. Sandström ym. (2008) mukaan palvelukokemuksen katsotaan olevan toiminnan- ja emotionaalisen ulottuvuuden summa. Jokainen asiakas kokee palvelun yksilöllisesti ja ainutlaatuisesti jokaisessa palveluprosessissa ja asiakkaan katsotaan olevan aktiivinen ja luova osa tätä prosessia. Klaus & Maklan (2012) esittävät, että palvelukokemus on asiakkaan arvio epäsuoran ja suoran vuorovaikutuksen kokemuksista, jotka vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä sekä asiakasuskollisuuteen. Olsson ym. (2012) arvioivat palvelukokemuksen koostuvan palvelun laatuun liitettävistä kognitiivisista sekä affektiivisistä ulottuvuuksista, kuten innostus, tylyys, rentoutuminen tai stressi. (Jain ym., 2017, 646-647.)

Palvelun katsotaan olevan prosessi, joka voidaan kuvata palvelupolkuna (Kuva 3.) ja se nähdään aika-akselille sijoittuvana kokemuksen kuluttamisena. Palvelupolku voidaan jakaa osiin myös asiakkaan arvon kokemisen näkökulmasta. Tällöin polku jaetaan esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. (Tuulaniemi, 2013, 78.) Palvelupolku on siis prosessi, jonka asiakas käy läpi käyttäessään palvelua. Prosessin yksittäiset vaiheet ovat palvelutuokioita ja palvelutuokiot koostuvat kontaktipisteistä. Kontaktipisteitä ovat muun muassa vuorovaikutus esineiden, laitteiden, tilojen ja ihmisten kanssa. (Koivisto ym., 2019, 35.) Ihmiset, jotka tuottavat sekä kuluttavat palvelua, kuuluvat kontaktipisteisiin. Ihmiskontaktipisteenä palveluhenkilöstö pyrkii toimintatavoillaan ohjaamaan asiakasta palvelun aikana. Palveluympäristöt voivat olla joko fyysisissä tiloissa tai digitaalisia ympäristöjä. Ympäristöllä katsotaan olevan suuri merkitys onnistuneessa palvelukokemuksessa. Fyysisellä ympäristöllä voidaan vaikuttaa sekä asiakkaan mielialaan, että käyttäytymiseen. Esineet mahdollistavat palvelun kuluttamisen. (Tuulaniemi, 2013, 81.)



Kuva 3. Palvelutuokiot palvelupolulla (mukailtu Tuulaniemi, 2013, 79)

Jokaisella kerralla, kun tapaamme asiakkaan kasvojen, toivomme hänen lähtevän paikalta paremmassa tilanteessa kuin hän oli saapuessaan. Tavoitteena on saada aikaan positiivisia tunteita ja parempi tunnetila, kuin asiakkaalla oli ennen palvelua. Jokaisen palveluhenkilön tulisi pohtia palvelutilanteen päätyttyä, saiko asiakas haluamansa palvelun, olisinko voinut toimia paremmin ja jäikö lopputuloksena positiivinen tunne jälki? Asiakaspalvelun ammattilainen osaa olla läsnä tilanteessa ja pitää omat minimivaatimuksensa tasolla, jossa jokainen asiakas saa hyvää palvelua riippumatta esimerkiksi henkilökohtaiseen elämään liittyvistä vaikeista tunnetiloista huolimatta. Asiakaskokemuksesta fyysisen kohtaamisen osa-alueella tulee huomioida, että kokemus syntyy kaikkien kohtaamispisteiden yhteissummana, mikäli asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa eri kanavissa. (Ahvenainen ym., 2017, 57-58, 68.)

### 2.1.1 Asiakaskeskeisyys, -lähtöisyys ja arvon tuottaminen

Asiakaskeskeisen kulttuurin luominen vaatii jatkuvuutta. Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiakas asetetaan etusijalle. Asiakkaan näkökulma tulee huomioida jokaisessa tilanteessa ja jokapäiväisissä toiminnoissa, eikä ainoastaan ohi menevissä projekteissa. Asiakaskeskeisen kulttuurin luomista helpottaa se, että työntekijöiden osaamista kehitetään asiakaspalvelutilanteiden lomassa. Kun määritellään asiakkaan keskeiset odotukset, pystytään tuottamaan asiakkaalle aidosti lisäarvoa muun muassa karsimalla turhia palveluita ja prosesseja. (Korkiakoski & Gerdt, 2017, 98-100.)

Gulati ja Oldroyd (2005) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet nelivaiheisen polun asiakaslähtöisen kulttuurin luomiseksi, johon liittyy kaikkien asiakastietojen kerääminen, asiakaskäyttäytymisen havainnointi menneiltä ajoilta, ymmärryksen lisääminen tulevaisuuden asiakaskäyttäytymisestä sekä reaaliaikainen asiakkaiden tarpeiden huomioiminen. Fader (2012) näkee asiakaslähtöisyyden strategiana, jonka mukaan yritysten tulee mukauttaa palvelut ja tuotteet asiakkaan tarpeisiin maksimoidakseen myös pitkäaikaisen taloudellisen arvon asiakkaalle. Asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi on mahdollista selvittää käyttäjäpersoonat, joiden avulla tunnistetaan palvelun käyttäjien tarpeita ja toiveita. (Lemon & Verhoef, 2016, 73.)

Hallitakseen asiakaskokemusta on ratkaisevan tärkeää ymmärtää arvon luomisen prosessi. Kuluttajien tulee olla osa innovaatioprosesseja, jotta lisäarvon tuottaminen on mahdollista (Claudia, ym., 2021,3). Asiakaskokemus ja arvon luominen liittyvät merkittävästi toisiinsa. Arvon luomisen ymmärtäminen on välttämätöntä yrityksen pitkän aikavälin menestymien ja selviämisen kannalta. Arvon -käsitteeseen on olemassa useampia näkökulmia, mutta sen katsotaan esimerkiksi olevan tulos arviointiprosessista. Suurin osa tutkijoista, on samaa mieltä, että arvokäsitykset ovat subjektiivisia ja moniulotteisia. Arvokäsitykset sisältävät rationaalisia, emotionaalisia ja sosiaalisia komponentteja. (Panina, 2022, 77-79.) Useiden lähteiden mukaan laatu liittyy oleellisesti asiakkaan odotuksiin, asiakastyytyvyyteen ja asiakasarvoon. Asiakkaan kokemalla arvolla on suora vaikutus asiakastyytyvyyteen ja se on avaintekijä pitkäaikaisissa asiakassuhteissa. Asiakasarvon käsite juontaa juurensa alun perin markkinoinnista ja se keskittyy asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. (Eriksson, 2017, 20.) Yksinkertaisimmillaan asiakkaan kokema arvo on hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Hyötyjä ovat esimerkiksi yrityksen tuottamat kokemukset, jotka helpottavat asiakkaan elämää ja uhraus on useimmiten hinta, mutta nykyisin myös menetetty aika voidaan

nähdä uhrauksena. Arvon lähteistä voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta: utilitaarinen ja hedoninen lähde. Utilitaariset lähteet eivät itsessään tuota arvoa vaan toimivat keinoina päämäärän saavuttamiseksi, kun taas hedoniset lähteet ovat tuntemuksia herättäviä hyötyjä, kuten turvallisuus tai hauskuus. (Löytänä & Korteso, 2011, 54-55.)

Arvon tuottaminen asiakkaalle on merkityksellistä kaikessa liiketoiminnassa. Kun halutaan tietää mitä asiakkaat todella arvostavat, saadaan selville mikä luo asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaat ostavat yleensä sieltä, missä voidaan luoda asiakasodotuksille eniten arvoa. Yksi olennainen elementti asiakasarvon saavuttamiseksi on vahva emotionaalinen sitoutuminen. Korkeamman asiakasarvon saavuttamiseksi perusodotusten ja -tarpeiden tulee olla täytettynä, mutta sen lisäksi myös odottamattomien jännitystä tuottavien elementtien lisäämistä kokemukseen. (Eriksson ym., 2018, 618-619.) Yritys muodosta arvolupauksen, jonka tarkoituksena on kiteyttää se mitä yritys tarjoaa ja kenelle. Arvolupauksen muodostamiseksi tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Arvolupausta ei kannata luoda ilman asiakkaita. Asiakslähtöisyyttä on asiakkaan muuttuvien tarpeiden ymmärtäminen ja sen kautta odotukset ylittävien tuotteiden ja palvelujen tarjoaminen. Asiakslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys määrittävät millainen tavoitteidenmukainen asiakaskokemus on. Asiakslähtöinen organisaatio huomioi, kun asiakkaan tarpeet muuttuvat ja se muokkaa tulvaisuuden suuntaansa asiakasymmärryksen avulla. Jotta organisaatio voi olla asiakaskeskeinen, tulee sen kuunnella asiakkaita muodostaessaan omaa strategiaansa. (Holma ym., 2021, 53-54,60.)

### 2.1.2 Asiakasodotukset ja niiden ylittäminen

Se mitä asiakas odottaa saavansa palveluntarjoajalta, määrittää asiakkaan odotukset. Parasuraman ym. (1991) on kuvannut odotusten koostuvan kahdesta tasosta, jotka ovat toiveet ja riittävyys. Asiakasodotuksilla tarkoitetaan palvelun tasoa, jonka asiakas toivoo saavansa. Riittävä odotusten taso on palvelun alhaisempi taso, jonka asiakas voi vähimmillään hyväksyä. Zeithaml ym. (1993) mukaan odotuksiin vaikuttavia tekijöitä on jopa yksitoista. Tällöin odotuksia määrääviä tekijöitä ovat myös ulkoiset ärsykkeet. (Hsieh & Yuan, 2021, 514.)

Hyvät ja huonot asiakaskokemukset muodostuvat asiakasodotusten kautta. Asiakas muodostaa odotustason kaikesta saatavilla olevasta informaatiosta, omasta aiemmasta kokemuksesta tai

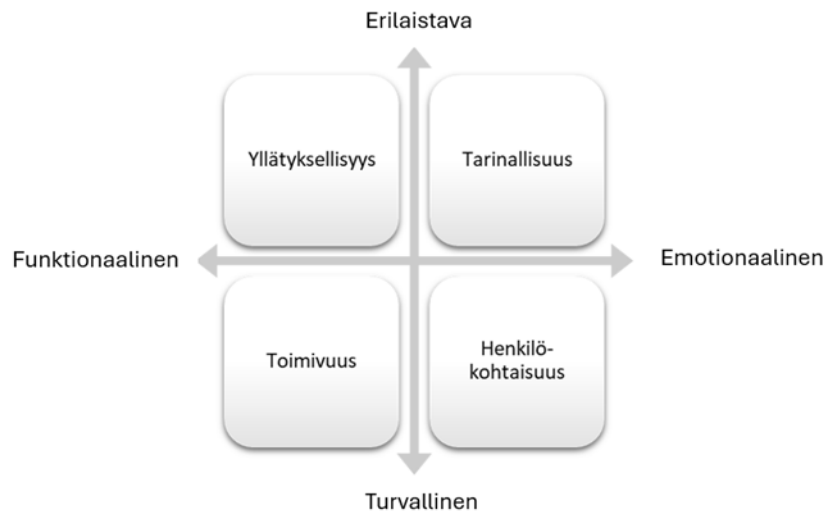
saamastaan suosittelusta. On tärkeää miettiä, miten saamme muodostettua asiakkaalle positiivisen kokemuksen. Mikäli haluamme johtaa asiakaskokemusta, on johdettava myös asiakasodotuksia. Jotta asiakaskokemuksen johtaminen on tehokasta, tulee yrityksellä olla ymmärrys yleisistä ja erityisistä asiakasodotuksista, sillä asiakkaan odotukset muodostavat tavoiteltavan tason organisaation jokapäiväiselle toiminnalle. Yleiset odotukset ovat yrityksen kivijalka, joka tulee olla kunnossa. Näihin odotuksiin kuuluvat muun muassa personoitu asiakaskokemus, monikanavainen asiointi, helppo ja vaivaton asiointi, yhdenmukainen viestintä, osaava ja ammattitaitoinen palvelu sekä reklamaatioihin reagointi. Näiden lisäksi yleisinä odotuksina pidetään myös nopeutta ja mahdollisuutta tehdä itse. Yleisten odotusten lisäksi, asiakkaalle voi kehittyä erityisiä odotuksia tiettyä kohdetta, kuten palvelua kohtaan. Erityisiin odotuksiin vaikuttavat suosittelut, aiemmat asiakaskokemukset, aineettomat laatuvihteet, brändi ja viestintä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 95-100.)

Odotukset ylittävä asiakaskokemus on mahdollisuus erottua kilpailijoista (Löytänä & Korteso, 2011,59). Jokaisen asiakkaan subjektiivinen kokemus on erilainen. Asiakkaan kokemukseen vaikuttavat yksilöllisesti heränneet tunteet ja mielikuvat sekä asiakkaan asenne, osaaminen ja hienotunteisuus. (Filenius 2015,25.) Tutkimuksen mukaan asiakkaat pitävät yrityksen luotettavuutta tärkeänä tekijänä. Luottamusta herättävä yritys on avoin ja läpinäkyvä. Asiakkaat odottavat, että heidät kohdataan aidosti ja heidän odotuksensa ja tarpeensa tulevat huomioituksi. Asiakasuskollisuutta lisää personoitu ja inhimillinen kohtaaminen sekä tunne ymmärretyksi ja arvostetuksi tulemisesta. (State of the Connected Customer – 6th edition, 2023, 1-10.) Parhaissa kohtaamisissa asiakas arvostaa, ettei joudu selittämään asiaansa aina alusta asti uudelleen, vaan palvelupolku on yhtenäinen (Suoranta, 2021). Hyvä asiakaspalvelu sitouttaa asiakasta ja panostaminen asiakaspalvelun laatuun vähentää asiakkaiden poistumaa (State of the Connected Customer – 6th edition, 2023, 18).

Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementtejä ovat ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus. Ydinkokemus on kaiken perusta ja organisaation tulee varmistaa, että se toteutuu olosuhteista riippumatta. Ydinkokemukseen liittyy asiakkaan kokema hyöty ja arvo saamastaan palvelusta. Ydinkokemukseen voidaan liittää asiakaskokemusta edistäviä elementtejä, jolloin puhutaan ydinkokemuksen laajentumisesta. Laajennetun kokemuksen yläpuolella on odotukset ylittävä kokemus. Odotukset ylittävään kokemukseen liitetään käsitteitä, joita ovat muun muassa: henkilökohtainen, yksilöllinen, aito, jaettava, kestävä, yllättävä ja tunteisiin

vetoava. Odotukset ylittävä kokemus on arvokas ennen kauppaa ja sen tulee tuottaa selkeästi ja näkyvästi arvoa. Odotusten ylittäminen tulisi olla tavoite, mutta todellisuudessa tulee keskittyä myös minimoimaan tilanteet, jolloin odotukset eivät täyty. Reklamaatiot, poistuneet asiakkaat ja henkilökunnan kokemukset voivat vaikeuttaa ydinkokemuksen muodostumista. (Löytänä & Kor-tesuo, 2011, 59-62.) Kokemusten rakentamisessa ei ole oleellista, että samanlaiset kokemukset ovat läsnä kaikissa kohtaamisissa. Oleellista on, että mukana on kohdekokemuksia, jotka sopivat asiakkaan matkan eri vaiheisiin. Yrityksille on tärkeä saada positiivinen kokemus kustakin palvelupolun kosketuspisteestä ja mahdollisesti ylittää asiakkaan odotukset tärkeimmissä kosketuspis-teissä. (Panina, 2022, 184.)

Organisaation tulee ymmärtää tunnekokemuksen muotoilua ja sen valossa selvittää asiakaspolun merkityksellisimmät hetket ja tunteisiin vetoaminen juuri näissä hetkissä. Asiakkaan matkalta tu-lisi löytyä muutamia positiivisesti yllättäviä hetkiä, sillä mitä voimakkaampi tunnekokemus on, sitä paremmin se jää mieleen. Arvio asiakaskokemuksesta ei muodostu koko kokemuksen kes-kiarvona vaan siihen vaikuttaa pysyvät tunnejäljet. Daniel Kahnemanin tutkimustuloksiin perus-tuva huippu-loppu-sääntö ohjaa suunnittelemaan tunnehuippuja polun varrelle ja korostaa posi-tiivisen lopetuksen merkitystä. (Holma ym., 2021, 188-189.) Korkiakoski on kartoittanut asiakas-kokemuksen ja suomalaisuuden yhteyttä. Tutkimusten, haastatteluiden ja oman kokemuksensa tuloksena hän on luonut nelikentän (Kuva 4.), joka kuvaa suomalaisten potentiaalia suhteessa asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen. Perinteisesti helppous ja vaivattomuus on nähty tär-keinä ominaisuuksina, mutta nelikentällä Korkiakoski haluaa tuoda esille näkökulman, joka auttaa yrityksiä luomaan oman ja ainutlaatuisen tien, sen sijaan että yritykset pyrkisivät kulkemaan kil-pailijoiden kanssa samaa tietä. (Korkiakoski, 2021, 66-67.)



Kuva 4. Suomalaisten potentiaali asiakaskokemuksen kehittämisessä (mukailtu: Korkiakoski, 2021, 67)

Nelikentän akseleilta löytyy sanat turvallinen, erilaistava, funktionaalinen ja emotionaalinen. Nelikenttään voi luoda ratkaisuja liittyen asiakaskokemuksen visioon. Suomalaisten organisaatioiden on todettu keskittyvän usein funktionaalisuuden ja turvallisuuden tason yhdistävään toimivuuteen, mutta se harvoin auttaa erottumaan kilpailijoista. Perusasiat tulee olla kunnossa, mutta pelkän toimivuuden sijaan asiakkaat arvostavat tulevaisuutta ja sitä, että heidän asioistaan huolehditaan. Henkilökohtaisuus on yhdistelmä turvallisuutta ja emotionaalisuutta. Asiakas odottaa, että hänen tarpeensa, toiveensa ja historiansa tiedetään. Yllätyksellisyys taas löytyy funktionaalisuuden ja erilaistamisen risteyksestä. Yllätyksellisessä kohtaamisessa, organisaatio on löytänyt kilpailijoista erottuvan tavan toimia. Yllätyksellisyys on ilmaista ja toteutuessaan se luo mieleenpainuvan asiakaskokemuksen. Emotionaalisuus ja erilaistaminen luovat kohtaamiseen tarinallisuutta. (Korkiakoski, 2021, 66-70.) Tarinoiden avulla asiakkaalle jäävä muistijälki on voimakkaampi. Tarinoiden avulla informaatio on mahdollista muuttaa tunteeksi ja asiakkaita itseään koskevaksi maailmaksi. (Tuulaniemi, 2013, 45.)

Eriksson ym. ovat tutkimuksessaan luoneet kysymys patteriston (Taulukko 1.), jolla on selvitetty asiakkaan kokemaa WOW-efektiä. Kysymyksissä esitettyjen ominaisuuksien onnistuessaan katso-

taan luovan asiakkaalle WOW-kokemuksen. Tutkimuksessa WOW-efektin kokemiseksi tunnistetuja ominaisuuksia ovat muun muassa turvallisuuden tunne, uutuuden kokeminen ja oppiminen, innostuneisuus, henkilökohtaisuus ja tarinallisuus. (Eriksson ym., 2018, 618)

Taulukko 1 WOW-tämä oli poikkeuksellinen kokemus, odotukseni todella täyttyivät (mukailtu Eriksson ym., 2018, 627)

- |                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Henkilökunnalla oli erittäin hyvä kokemus ja tieto                                 |
| 2. Tunsin oloni turvalliseksi ja luotin henkilökuntaan                                |
| 3. Henkilökunta kunnioitti tarpeitani                                                 |
| 4. Käytettävät laitteet tuntuivat turvallisilta                                       |
| 5. Koin jotain uutta                                                                  |
| 6. Minusta tuntui, että olin mukana luomassa kokemusta                                |
| 7. Kokemus oli kiehtova                                                               |
| 8. Koin jotakin odottamatonta                                                         |
| 9. Olin hämmästynyt                                                                   |
| 10. Minulla oli hauskaa                                                               |
| 11. Olin innostunut                                                                   |
| 12. Opin jotakin uutta                                                                |
| 13. Koin adrenaliinin kohoavan                                                        |
| 14. Koko kehoni oli innostuneessa tilassa                                             |
| 15. Taitoni vastasi haasteita                                                         |
| 16. Pulssini nousi                                                                    |
| 17. Tunsin oloni hermostuneeksi                                                       |
| 18. Tunsin hallitsevani tilannetta                                                    |
| 19. Henkilökohtainen kontakti henkilökunnan kanssa vaikutti positiiviseen kokemukseen |
| 20. Olin todella yllättynyt                                                           |
| 21. Toimintaympäristöllä oli suuri merkitys kokemuksen kannalta                       |
| 22. Tarinankerronta paransi kokemustani                                               |

Asiakaspalvelukonsultti Robert Moment kuvaa kuusi keskeistä tekijää, joiden avulla asiakas palvelee tavalla, joka jättää tunnejäljen erinomaisesta palveluskokemuksesta ja WOW-efektistä. Ensimmäkin saumaton palvelu varmistaa, ettei asiakkaiden tarvitse odottaa ja ihmetellä. Asiakkaan arvostavat saumatonta ja sujuvaa prosessia. Pitämällä asiakkaat ajan tasalla toimenpiteistä, heillä on tunne, että heidän asioistaan huolehditaan. Varmennus ja viestintä ovat asiakaspalvelun kulmakiviä. Toisekseen luotettava palvelu on välttämätöntä asiakkuuksien pitämiseksi. Asiakaspoistuma on varma, mikäli luvataan enemmän, kuin toteutetaan. Lupaamalla sopivasti ja toteuttamalla enemmän, saadaan aikaan WOW-efekti, joka suosittelujen jälkeen tuo myös mahdollisia uusia asiakkuuksia. Kolmas merkittävä tekijä on huomaavainen palvelu. Tarkkailun tulee kulkea läpi asiakaspalvelukokemuksen. Asiakas arvostaa kuulluksi tulemistä, kuunteleminen ei ole vain

kuuntelua vaan myös kuullun ymmärtämistä. Neljätenä huomiona Moment kuvaa kekseliäisyyden. Kun asiakas tuntee, että häntä autetaan normaalia pidemmälle, kokemukseen lisätään jotain, hän kokee saavansa arvoa ja olevansa arvostettu. Viides huomionarvoinen asia on kohteliaisuus. Kohteliaisuus vaatii vain vähän, mutta merkitsee paljon asiakkaalle. Asiakkaan kiittäminen, asiakkaan nimen käyttäminen ja pyyntöjen esittäminen vaatimusten sijaan luovat kohteliaan ilmapiirin. Viimeisenä huomiona on ennakoiva palvelu. Ennakointi on tilanteen johtamista, asiakkaan tarpeiden ennakointia ja asiakkaiden vakuuttamista siitä, että olet asiantuntijana ajan tasalla tilanteessa. (Moment, 2007,4.)

## 2.2 Tunteet asiakaskokemuksen keskiössä

Vasta viime vuosina on alettu ymmärtää tunteiden merkitystä asiakaskokemuksen muodostumiseen ja siitä on tullut myös keino rakentaa parempia työpaikkoja. Mikäli haluaa kilpailuetua asiakaskokemuksella, on keskityttävä asiakkaan tunteisiin. Asiakaskokemuksessa tunteiden vaikutus on huomattavasti suurempi kuin rationaalisen ajattelun. (Killström, 2020, 9-10.) Tunteisiin vaikuttaminen nähdään merkityksellisenä liiketoiminnan kannalta, koska ostopäätös tehdään usein tunteella. Asiakkaalla voi olla taustalla moninaisia tarpeita ja toiveita, jotka ohjaavat ostoprosessia. Osa niistä on tiedostamattomia, joita kutsutaan myös emotiotarpeiksi, jotka täytetään tunteisyydestä. Positiiviset ja negatiiviset tunteet vaikuttavat kokemukseen erillisinä, mutta myös sekoittuneina, jolloin kokemus voi olla ristiriitainen. Positiiviset tunteet voivat johtaa nopeisiin ostopäätöksiin, kun taas negatiiviset tunteet voivat korostua, mikäli kohtaamisessa esiintyy jokin ongelma. (Jalonen ym.,2016, 64-66.)

Tutkimuksen mukaan tunteiden rooliin asiakaskokemuksessa vaikuttavat useat näkökulmat. Positiiviset ja negatiiviset tunteet voivat kulkea rinnakkain kokemuksen aikana. Positiiviset tunteet eivät automaattisesti johda positiivisen asiakaskokemuksen muodostumiseen, eivätkä negatiiviset kokemukset synnytä täysin negatiivista kokemusta. Tämän lisäksi on katsottu, että negatiiviset tunteet esimerkiksi palveluhenkilöä kohtaan, eivät johda negatiiviseen tunteeseen koko organisaatiosta. Asiakkaat eivät ole tunteidensa uhreja, vaan heillä on kyky hallita tunteita ja sosiaalinen konteksti vaikuttaa merkittävästi kulutuskokemukseen. (Manthiou ym., 2020, 1.)

### 2.2.1 Tunteisiin vetoava asiakaskokemus

Tunne herää, kun tapahtuu jotain merkityksellistä. Tunteen herääminen liittyy tarpeiden, tavoitteiden, arvojen tai hyvinvoinnin yhteyteen. Tunne on kokonaisvaltainen kokemus ja sillä on kannustava ja motivoiva merkitys. Tunteet myös arvottavat järjestyksen, jossa ihminen toimintaansa edistää. Yksilö voi ilmaista tunteita erilaisin ilmein ja elein. Myös kehon asento voi kertoa tunteista. Tunne-episoodi kuvaa kuinka tunne alkaa stimulaatiosta, kuten kohtaamisesta, muistosta tai kuvasta. Tunnetta kuvaa kaksi englannin kielen sanaa: emotion ja feeling. Emotion tarkoittaa koko tunne-episodia, kun taas feeling on itse tunnekokemus, jonka tunnuistamme ja joka kestää yleensä sekunneista minuutteihin. (Killström, 2020, 18-19.)

Emotion voidaan määritellä olevan ihmisen subjektiivisesti kokema vaste jollekin tilanteelle ja se syntyy tietoisesti eli kognitiivisen arvioinnin myötä (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 109). Tutkimuskirjallisuudessa on varsin vähän tietoa tunteiden ja asiakaskokemuksen välisestä yhteydestä. Kuitenkin Bastiansen ym. (2018) ovat korostaneet tunteiden merkitystä elämyksellisen ja muis-tettavan asiakaskokemuksen luomisessa. Tunteet rakentavat kokemuksia yksilöllisen ja suhteellisen vuorovaikutuksen kautta. Carlson ym. (2007) mukaan tunteet ovat ainutlaatuisia ja syntyvät toiminnan, arvioinnin ja tulkinnan summasta. Tunteet koetaan aina subjektiivisesti ja ihmiset voivat kokea erilaisia tunnereaktioita samoissa tilanteissa. Huang (2001) mukaan tunteet ovat luonteeltaan sosiaalisesti tarttuvia, sillä tunteet syntyvät vuorovaikutuksessa. Elämyksiä syntyy erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa tunteet ovat mukana. Vuorovaikutteinen yhteiskunta suhteineen johtaa monimuotoisiin tunteisiin, joita on hallittava kaikilla yhteiskunnan tasoilla. (Kuuru, 2020, 3-4.)

Tutkimusten mukaan vuorovaikutuksessa organisaation kanssa, asiakkaat kokevat monenlaisia tunteita tutkiessaan mahdollisuuksia tai käyttäessään palveluja. Positiivisia ja negatiivisia tunteita on pidetty pitkään toistensa poissulkevinä, mutta nykypäivän tutkimukset ovat tuoneet ilmi, että ihmiset voivat kokea erilaisia tunteita samanaikaisesti, mutta niiden valenssi on vastakkainen. Esimerkkinä tästä on esitetty tilanne, jossa ravintolokokemukseen vaikuttaa monta eri tunnetta. Ravintolan tunnelma voi olla mieleinen, mutta ruokaa joudutaan odottamaan. Juoma maistuu, mutta ruoka on ylikypsää. Jälkiruoka on herkullinen ja toimitetaan ajoissa, mutta asiakaspalvelijat eivät miellytä. Voidaankin pohtia, palaavatko asiakkaat kotiinsa tyytyväisinä, tyytymättöminä vai kenties molempina? (Manthiou ym., 2020, 2.)

Asiakaskokemuksen elementtinä tunne on haastava, mutta merkityksellinen osa-alue. Tutkimusten mukaan kaksi kolmasosaa asiakaskokemuksesta koostuu tunteista. Tunteen voidaan katsoa konkretisoituvan tilanteissa, joissa asiakas kokee, että hänestä ollaan kiinnostuneita, hän tulee henkilökohtaisesti huomioduksi ja hänen odotuksensa ylitettiin. Tunne on lopputulos joka vuorovaikutteisesta tilanteesta jää, koska vahvimmat tunteet syntyvät ihmisten välisissä kohtaamisissa. On hyvä muistaa, että tunteet voivat myös huonontaa asiakaskokemusta. (Korkiakoski, 2019, 50-52; 2023, 68.) Löytänä ja Kortesus (2011, 72-73.) mukaan kokemukset tulisi suunnitella siten, että ne vetoavat tunteisiin. Sen sijaan, että ihminen muistaisi mitä hänelle on sanottu, hän muistaa mitä hänet saatiin tuntemaan. Tunteisiin vetoamisen keinot voivat olla monimuotoisia, mutta hyvinkin yksinkertaisilla asioilla, kuten kuuntelemalla ja olemalla myötätuntoinen voi saada aikaan myönteisen tunnereaktion.

Ollakseen erityisiä, kokemusten tulisi olla muistettavia. Sekä hyvässä, että pahassa tunteet ovat vahva tekijä asiakaskokemuksessa. Aistirikas stimulointi voi luoda voimakkaita emootioita. Emootioita asiakaspolun varrelle voi lisätä yllätyksellisyyden ja tarinallistamisen keinoin. Asiakkaan negatiivisen kokemuksen ja -tunteen vaikutus voi olla yritykselle pitkävaikutteinen. Huonon kokemuksen julkinen käsitteleminen voi olla asiakkaalle tapa käsitellä negatiivista emootiota. Negatiivisia emootioita voivat olla esimerkiksi pettymys, ärtymys, stressi ja loukatuksi tuleminen tunne. Asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta yritysten tulisi tarkastella asiakkaan matkaa, sen eri vaiheissa syntyvien emootioiden näkökulmasta, koska emotionaalisuus on merkittävä osa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 106-107, 111-112.)

Tunteisiin vaikuttamalla voidaan luoda kestäviä asiakkuuksia. Koetun tunteen voimakkuus vaikuttaa siihen, millaisen muistijäljen se jättää. Eniten arvoa luovia tunteita on tutkittu muun muassa London Business Schoolin ja konsultointiyritys Cap Geminin toimesta. Ensimmäisessä tutkimuksessa löydettiin 20 eniten arvoa luovaa tunnetta ja ne jaettiin neljään tasoon. Ylin taso vastasi pitkäkestoista arvoa luovia tunteita, kuten onnellisuus ja iloisuus. Tasoista seuraavaan liittyi luottamuksen-, arvostuksen- ja turvallisuuden tunteet. Kolmannella tasolla on kuvattu kiinnostuksen tunne, joka tuottaa tutkijoiden mukaan vain lyhytkestoista arvoa. Alimman tason tunteet ovat arvoa vähentäviä, joita voidaan ajatella olevan esimerkiksi tyytymättömyys ja turhautuneisuus. Gap Geminin tutkimuksen mukaan yhdeksän eniten arvoa luovaa tunnetta ovat rehellisyys, luot-

tamus, tinkimättömyys, yhteenkuuluvuus, tuttuus, ilo, kiitollisuus ja myötätunto. Erityisen asiakaskokemuksen luomisessa merkityksellisintä on tunteen huippukohta ja mahdollisimman positiivinen lopetus, ei niinkään koko kokemuksen keskiarvo. (Killström, 2020, 69-70, 80,83.)

Tunteet asiakaskohtaamisessa on enemmän, kuin pelkkä sanoin ilmaistava tunnekokemus, siihen liittyy myös kokemus kehollisesta aktivoitumisesta (Killström, 2020, 30). Tutkimuksen mukaan kehollisuus on lähtökohta kaikelle kokemiselle ja liittyy arvon luomiseen ja lisää ymmärrystä palvelun arvosta. Asiakaskokemuksessa asiakkaan tieto ja oppiminen liitetään kehoon ja kehollinen lähestymistapa auttaa hahmottamaan asiakkaan elämänmaailmaa, jota pidetään asiakaskokemuksen näyttämönä. Kehollinen vuorovaikutus mahdollistaa tiedon, kokemusten ja arvon syntyminen. Kun kehollisuus otetaan huomioon, voidaan rakentaa kokonaisvaltaisempia asiakaskokemuksia. (Kuuru, 2022, 19.)

## 2.2.2 Henkilöstön rooli tunnekokemuksessa

Tunnekokemus syntyy vuorovaikutuksen tuloksena ja tunnekokemuksen luomisessa henkilöstön rooli on merkittävä (Manthiou ym., 2020, 1; Holma, 2021, 191). Usein oletetaan, että organisaation henkilöstöä kohtaan koetut tunteet liitetään suoraan kokemukseen koko organisaatiosta. Nykytiedon mukaan on katsottu olevan mahdollista, että asiakkaat voivat kokea tunteiden sekoittuminen organisaation ja työntekijän välillä ja käsitellä näitä kahtena erillisenä kokonaisuutena. Asiakkaat voivat olla tyytyväisiä siihen, miten työntekijä vastaa heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa, mutta olla tyytymätön organisaatioon yleensä. (Manthiou ym., 2020, 2.)



Kuva 5. Asiakkaan tunteiden käsitteleminen (mukailtu Jalonen ym., 2016, 103)

Tunteiden ymmärtämisen lisäksi merkittävää on tunteisiin reagoiminen. Asiakkaan tunteita voi pyrkiä käsittelemään monin eri tavoin (Kuva 5.). Tunteiden myötäilyn lisäksi tunteisiin voidaan reagoida ja joskus asiakasta täytyy päätöksen teon tukemiseksi auttaa tiedostamaan tunteensa. Asiakkaan tunteiden tunnistamiseen ei ole oikotietä, ainut tapa toimia on vuorovaikutus. Negatiiviset tunteet voidaan kokea vältettävänä asiana asiakaspalvelussa. Negatiiviset tunteet tulisi nähdä myös mahdollisuutena, mutta niitä ei saa käyttää hyväksi. Negatiiviset tunteet voivat nimittäin liittyä asiakkaan omaan elämään sen sijaan, että kyse olisi palvelun epäonnistumisesta. (Jalonen ym., 2016, 102-103.)

Nykypäivänä tunteiden johtamisen tulisi olla osa asiakaskokemuksen johtamista jokaisessa organisaatiossa. Merkityksellisiä asioita tunteiden johtamisessa ovat aitous, läpinäkyvyys ja yhteistyö. Kun asiakkaille halutaan tuottaa positiivisia tunteita, ei henkilöstön vaikutusta voi vähätellä. Tunne on voimakkaasti mukana jokaisessa asiakaskokemuksessa ja -kohtaamisessa ja näin ollen myös päätöksenteossa. Se on kehollinen kokemus ja jokaisella tunteella on rooli ja tarkoitus. Tunteita johtamalla jokaiselle kohtaamiselle voidaan luoda tunnetavoitteet, jotka auttavat asiakaskokemuksen tavoitteen saavuttamisessa. (Killström, 2020, 9-10,13-14.)

Työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa tulee keskustella, miten tunnekokemus vaikuttaa käytännössä ja miten erilaisissa asiakaskohtaamisissa tunteet voidaan huomioida. Ymmärrys tunteiden vaikutuksesta asiakaskokemukseen hyödyttää organisaatioita ja tänäpäivänä tunnetaitosaamisen vaatimukset ovat myös kasvaneet. Henkilöstöllä on valtuudet toteuttaa mieleenpainuva asiakaskokemus, jossa asiakkaasta välitetään henkilökohtaisuudella, aitoudella ja empatialla. Asiakasta tulee kohdella kuten ystävää. Henkilöstön on hyödyllistä tietää organisaation toimintatavat asiakaskohtaamisissa, joissa tavoiteltu tunnekokemus halutaan saada toteutumaan. (Holma, 2021, 191-193.)

### 3 Asiakaskokemuksen merkitys organisaatiolle

Useiden tutkimusten mukaan asiakaskokemus voi tarjota uuden kilpailuedun organisaatiolle. Esimerkiksi jo Pine ja Gillmore (1999) väittivät, että edukseen erottuva asiakaskokemus voi tarjota valtavaa taloudellista arvoa yrityksille. Erinomainen asiakaskokemus kasvattaa asiakasuskollisuutta, herättää luottamusta, vahvistaa brändiä ja luo emotionaalisia siteitä asiakkaisiin. Kilpailuetuun liitetään käsitteet, arvo, tyytyväisyys, uskollisuus ja sitoutuneisuus. Tutkimuksen mukaan yli 90 % johtajista pitää asiakaskokemuksen johtamista ratkaisevana tekijänä yrityksen menestyksen kannalta. (Verhoef ym., 2009, 31; Kong & Johnston, 2011, 6; Becker, 2020,14.)

Asiakaskokemuksen johtamisen kehittämällä katsotaan olevan sosiaalinen vaikutus, sillä asettamalla asiakaskokemus etusijalle mahdollistetaan huolenpito eri sidosryhmien välillä sekä vaikutetaan positiivisesti myös työntekijöiden hyvinvointiin. Asiakaskokemuksen johtamisella organisaatio voi löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia asiakkaan polun varrelta esimerkiksi tavoitekokemusten määrittämisen kautta. Tavoitekokemukset ovat kokemuksia, joihin palveluntarjoaja pyrkii ja keskittymällä yksityiskohtaisesti tavoitekokemuksiin, voidaan kasvattaa asiakaskokemuksen johtamisen tuloksellisuutta. (Panina, 2022, 6-7.)

Yhä useammat organisaatiot näkevät asiakaskokemuksen olemassaolonsa oikeutuksen perustana. Asiakaskokemukseen kannattaa panostaa monestakin syystä. Sen vaikutus heijastuu taloudelliseen menestykseen, erottumiseen kilpailijoista, kestäväan kasvuun, taloudellisiin säästöihin, brändin rakentamiseen, innovoinnin lisäämiseen, riskienhallintaan, henkilökunnan hyvinvointiin sekä asiakasuskollisuuden kasvuun. Boston Consulting Groupin ja Watermark Consulting tuottamien tutkimusten (2007-2019) mukaan yritykset, joilla on tyytyväisimmät asiakkaat saavuttavat jopa kaksin- tai kolmin kertaisen tuoton pörssissä. Yrityksen kasvu tapahtuu asiakkaiden tyytyväisyydestä seuraavien ostotapahtumien kautta. Tyytyväinen asiakas ostaa enemmän, pysyy pidempään ja suosittelee yritystä eteenpäin. Asiakaskokemuksen ja brändin välinen suhde on merkityksellinen. Brändin kautta yritys lupaa, asiakaskokemus lunastaa lupauksen ja henkilöstökokemus varmistaa sen. Myös asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen yhteys on merkityksellinen, jonka vuoksi asiakkaiden tyytyväisyyteen on hyvä panostaa. Tutkimuksen mukaan on havaittavissa vahva yhteys asiakasuskollisuuden ja liikevoiton, asiakasuskollisuuden ja työntekijäuskol-

lisuuden sekä asiakastyytyväisyyden ja työntekijäytytyväisyyden välillä. Yksi tapa varmistaa henkilökunnan hyvinvointi on korkea asiakastyytyväisyys. (Korkiakoski & Gerdt, 2017, 77; Korkiakoski, 2019, 19; 2023, 35-37; Pine II, 2020, 21.)

Asiakaskokemusta voidaan pohtia myös reklamaatioiden näkökulmasta. Reklamaatio voi olla mahdollisuus kehittää asiakastyytyväisyyttä ja onnistuneesti hoidettuna nostaa asiakastyytyväisyys jopa korkeammalle tasolle kuin se oli ennen reklamoinnin tapahtumista. Tutkimusten mukaan hyvin hoidettu poikkeustilanne vaikuttaa asiakkaan sitoutumiseen jopa 15 kertaisesti, suhteessa asiakkaaseen, jotka eivät ole kokeneet poikkeustilannetta asiakassuhteen aikana. (Löytänä & Korteso, 2011, 159-160, 214; Saarijärvi & Puustinen, 2020, 114-115.)

### 3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

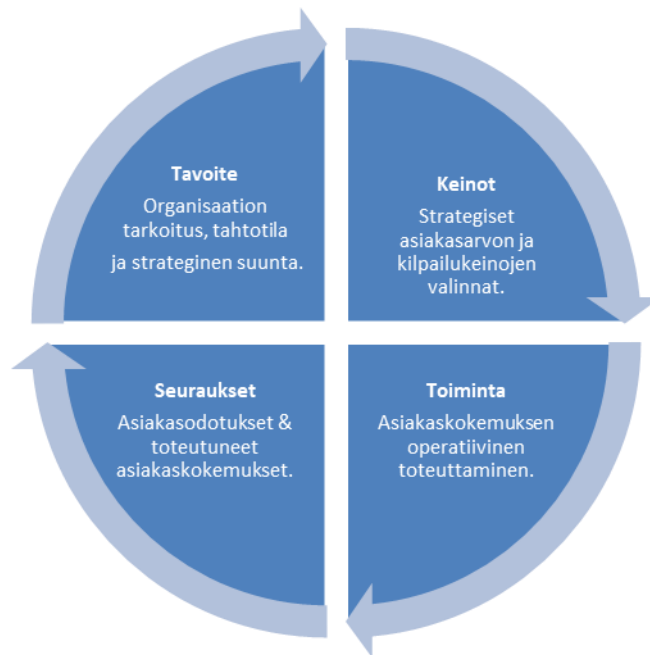
Lemon ja Verhoef (2016, 82-84) mukaan Schmitt (2003) määrittelee asiakaskokemuksen johtamisen koostuvan viidestä vaiheesta, joita ovat: asiakkaiden kokemuksellisen maailman analysointi, kokemuksellisen alustan rakentaminen, brändin suunnittelu, asiakaskokemuksen jäsentäminen ja -jatkuva kehittäminen. Lemon ja Verhoef kuvaavat tutkimuksessaan kolme erityistä näkökulmaa asiakaskokemuksen johtamiselle, jotka ovat asiakkaan matka ja kosketuspisteiden suunnittelu, verkostojen rooli sekä organisaation sisäinen toiminta. Vahvempi asiakaskokemus muodostuu saumattomasta kokemuksesta eri kanavissa. Yksittäisen kosketuspisteen vaikutus riippuu siitä, milloin se tapahtuu asiakkaan kokonaispolulla. Asiakaskaspolkua kartoittaessa on huomioitava, että se on osa laajempaa palveluiden toimitusjärjestelmää ja siihen voi liittyä monia verkostoja. Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää monipuolista lähestymistapaa, johon vaikuttaa useat toimijat kuten IT, markkinointi, asiakaspalvelu ja henkilöstö. Asiakaslähtöinen yritys luo vahvempia asiakaskokemuksia.

Havir (2021, 46-50) kuvaa tutkimuksessaan asiakkaan polkuun vaikuttavien käsitteiden olevan suunnittelu, ärsyke, havainto, kokemus, muisti, persoonallisuus, kulttuuri ja yhteiskunta sekä elämänlaatu. Nämä luovat yhteyden asiakaskokemuksen ja sen johtamisen välille. Suunnittelu on keskeinen osa asiakaskokemuksen hallintaa. Ärsykkeet luovat havainnon ja havaintojen kokonaisuus muodostuu kokemukseksi. Muisti yhdistää kokemukset ja havainnot aivojen kanssa. Per-

soonallisuuteen vaikuttaa muisti, temperamentti sekä käyttäytyminen ja niillä on yhteys kulttuurin ja yhteiskunnan käsitteeseen. Elämänlaadun käsitteeseen liittyy hyvinvointi, onnellisuus sekä tyytyväisyys.

Homburg kuvaa asiakaskokemuksen johtamisen koostuvan kulttuurillisesta ajattelutavasta, strategisten suuntien määrittelystä ja organisaation kyvystä uudistaa asiakaskokemusta. Kulttuurilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys ohjaa organisaation toimintaa. Asiakaskokemusta edistävän kulttuurin luomisen ei katsota olevan helppoa. Kulttuurilla voidaan viitata sosiaalisten yhteisöjen uskomuksiin ja arvoihin ja sen katsotaan olevan erittäin merkityksellinen ja jopa organisaation synnynnäinen voima. Homburg korostaa myös big datan merkitystä asiakasymmärryksessä. (Homburg, 2017, 392; Saarijärvi & Puustinen, 2020, 122-123.)

Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi asiakkaalle tuotetun arvon luomalla merkityksellisiä kokemuksia ja tätä kautta kasvattaa yrityksen tuottoja (Löytänä & Korteso, 2011, 112-13). Asiakaskokemuksen strategia tulee yhdistää sekä yrityksen liiketoiminta-, että brändistrategiaan, ollen linjassa keskenään (Korkiakoski & Gerdt, 2017, 34). Asiakaskokemuksen strategia koostuu sekä asiakkuuksien-, että henkilöstön johtamisesta sekä niiden mittaamisen johtamisesta (Korkiakoski, 2019, 10). Organisaation tulee ymmärtää mitä asiakaskokemus on, mitkä ovat organisaation tavoitteet siihen liittyen sekä miten asiakaskokemusta aiotaan johtaa. Strateginen suunnittelu ja operatiivinen toiminta yhdistyvät asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisuudessa (Kuva 6.). Strategisella tasolla luodaan tavoite ja suunta asiakaskokemukselle sekä päätetään keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Operatiivisella tasolla taas mietitään, miten asiakaskokemus konkreettisesti toteutetaan sekä mitataan asioita asiakkaan näkökulmasta. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 40-41, 119.)



Kuva 6. Asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu ja operatiivinen toteutus (mukailtu Saarijärvi & Puustinen, 2020, 40-41)

Korkeakosken (2019, 191-194) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen strategiaelementteinä voidaan nähdä olevan asiakasymmärrys, kokemusten muotoilu, henkilöstön valtaistaminen, oikeat mittarit, jatkuva keittäminen sekä prosessien kehittäminen. Asiakaskeskeisen organisaation tulee kiinnittää huomiota asiakkaiden kokemuksiin. Kokemusten muotoilun avulla organisaatio muuttaa toimintaansa tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle ja vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Työntekijät tulee ottaa kehitystyöhön mukaan ja oikeat mittarit luovat mahdollisuuden jatkuvalla kehittämiselle. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 191-194) näkevät strategisen suunnittelun keinoina asiakasarvon- arvolupauksen- ja kilpailukeinojen määrittämisen. Asiakasarvo on subjektiivinen, aika- ja paikka-, ja tilannesidonnainen sekä hierarkkinen. Asiakasarvo on hyötyjen ja uhrausten erotus. Arvolupaus kertoo, millaista arvoa organisaatio luo asiakkaalle. Kilpailukeinona nähdään organisaation tulkinta arvolupauksesta.

Strateginen suunnittelu luo pohjan operatiiviselle toteutukselle. Strategia vaatii toimeenpanoa ja operatiivinen toiminta on strategisesti suunnitellun polun toteuttamista. Strategian toimeenpano tulee suunnitella perustuen asiakkaan prosesseihin, ei organisaation olemassa oleviin prosesseihin tukeutuen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 191-192.) Asiakaskokemus syntyy ihmisen vuorovaikutuksessa. Organisaation henkilöstö on merkittävin voimavara ja henkilöstö tulee jalkauttaa

tuottamaan asiakaskokemuksen strategiaa. Henkilöstön organisoimiseen liittyy rekrytointi, kouluttaminen, mittaaminen, kompensatiot, kannustepalkkiot ja johdon osallistuminen. Kun henkilöstö on organisoitu, on strategian alettava toteuttaa. Toteuttamiseen liittyy toimintatapojen uudistaminen, prosessien käsittelyä ja niiden systemaattista kehittämistä. Jotta saadaan konkreettista tietoa saavutetuista tuloksista, on tärkeää mitata, miten asiakkaan kokemus vastaa asetettuja tavoitteita. (Löytänä & Korteso, 2011, 166-177.)

### 3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyy kaksi näkökulmaa, jotka ovat asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mittaukset ja asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvät mittaukset. Asiakaskokemusta voidaan mitata lukemattomien mittareiden avulla. Mittaamisen keinot voivat olla aktiivisia tai passiivisia. Jälkimmäisessä asiakas antaa palautteen omasta tahdostaan, kun taas ensimmäisessä palautetta aktiivisesti kysytään. Asiakastyytyväisyys on ollut hallitseva asiakaspalautteen mittari jo vuosia. Ihanteellisessa tilanteessa tulisi mitata kokonaiskokemusta asiakaspolun jokaisessa vaiheessa ennen tapahtumaa, tapahtuman aikana ja sen jälkeen. Nykyinen käytäntö pitkälti on mitata asiakaskokemusta yleisellä tasolla. (Löytänä & Korteso, 2011, 187-188; Lemon & Verhoef, 2016, 81.)

Lemon ja Verhoef (2016, 81) mukaan Brakus (2009) on keskittynyt tutkimuksessaan brändikokemuksen mittaamiseen, joka tunnistaa brändin vaikutuksen asiakastyytyvyyteen ja uskollisuuteen. Kalus (2012) ja Maklan (2013) ehdottavat vaihtoehtoista lähestymistapaa asiakaskokemuksen mittaamiselle, jossa huomioidaan neljä lähestymistapaa: mielenrauha, totuuden hetket, tuloksellisuus ja tuotekokemus. Yleinen useilla toimialoilla käytössä oleva lähestymistapa liittyy palvelun viiteen ulottuvuuteen, jotka ovat luotettavuus, vakuuttavuus, konkreettisuus, empatia ja reagoitakyky. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 240-241, 260) kuvaavat asiakaskokemuksen vaikutuksen mittaamisen perustuvan asiakastyytyvyyteen, asiakasuskollisuuteen ja asiakkaiden suosittelemiseen.

Reichheld (2003) kehittämä NPS-malli (Net Promoter Score) on edelleen suosituin mittari ja monet johtavat yritykset ovatkin ottaneet sen käyttöön. Dixon, Freeman & Toman (2010) esittävät CES:n (Customer Effort Score) olevan hyödyllinen mittari. Sekä NPS että CES mittaavat laadullista

kehitystä. NPS on helppo ja konkreettinen mittari, mutta sen luotettavuutta on epäilty. Tutkijat esittävät, että NPS on enemmän tulevaisuuteen suuntautuva mittari, kun taas tyytyväisyys on taaksepäin katsova mittari. (Lemon & Verhoef, 2016, 81.) NPS kertoo asiakkaan halukkuuden suositella yritystä, kun taas CES-malli liittyy helppouden ja vaivattomuuden mittaamiseen. Kyseiset mittarit eivät kilpaile keskenään, vaan niitä voidaan hyödyntää rinnakkain eri kohtaamispisteissä. NPS-malli perustuu yhteen kysymykseen: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä X ystäväillesi tai kollegallesi?” ja vastaus annetaan asteikolla 0-10. Suosittelemisen aste lasketaan suosittelevien (promoters) ja arvostelijoiden (demoters) prosentuaalisten osuuksien erotuksena. Suosittelevat ovat antaneet vastaukseksi luvun 10 tai 9, neutraaleja ovat luvut 8 ja 7 ja arvostelijat ovat vastanneet luvun 0-6 väliltä. Yrityksessä, jossa asiakaskokemus on yliverainen, voidaan saavuttaa jopa 80-90:n nettosuosittelemisluku. (Korkiakoski, 2019, 66-67; Löytänä & Korteso, 2011, 202-203.)

Myös asiakasarvoa voidaan mitata ja se koostuu asiakkaiden odotusten selvittämisestä ja tyytyväisyyden mittaamisesta palvelun jälkeen. Tällöin voidaan tunnistaa asiakasarvon tärkeimmät tekijät, mutta vastaanottaa myös tietoa, jonka avulla voidaan tuottaa yliveraista suorituskykyä. Laadun mittaamista hyödynnetään, kun halutaan tietoa mikä todella luo asiakasarvoa. Palvelun laadun mittaamiseksi Zeithaml, Bitner ja Gremler ovat luoneet Servqual-malin, joka koostuu viidestä laatu-olottuvuudesta: luotettavuus, reagoitukyky, varmuus, empatia ja konkreettisuus. Nämä olottuvuudet eivät kuitenkaan ole sellaisia, jotka kuvaisivat odotukset ylittäviä elementtejä. (Eriksson ym., 2018, 619.)

Laadullisen kehityksen lisäksi voidaan mitata tehokkuutta, asiakaspääomaa ja asiakaskokemuksen johtamista. Tehokkuuteen vaikuttavia lukuja saadaan organisaation omista järjestelmistä, eivätkä tulokset perustu suoraan asiakkaan antamaan palautteeseen. Tehokkuuden mittareita ovat muun muassa ”klikkausprosentti”, konversioaste, myynti per neliö ja jonotusaika palveluun. Asiakaspääoman mittareita katsotaan olevan esimerkiksi asiakaspoistuma, asiakkuuden laajentuminen ja asiakkaan elinkaaren arvo. Asiakaskokemuksen johtamisen päätavoitetta eli yrityksen tuotosten lisäämistä voidaan mitata ROI:n (return on investment) avulla. ROI:n mittarit perustuvat asiakaskohtaamisten määrän kasvuun, kannattavuuteen, tehokkuuteen, läpimenoaikoihin sekä lojaliteettiin. (Korkiakoski, 2019, 72-73; Löytänä & Korteso, 2011, 204.)

### 3.3 Henkilöstö palvelukokemuksen tuottajana

Jakosuo (2005,42) toteaa palveluyrityksissä henkilöstön roolin olevan merkittävä. Ilman työntekijöitä organisaatio ei voi tuottaa asiakkaiden tarpeet tyydyttäviä palveluita. Han ja Lee (2020, 1) mukaan työntekijäkokemuksella on merkittävä vaikutus asiakasuskollisuuteen. Työntekijäkokemuksen ja aitouden välinen suhde kasvattaa asiakaskollisuutta ja asiakkaan sitoutumista yritykseen. Naseem ym. (2011, 41) toteaa, että työntekijöiden tyytyväisyydellä on tärkeä rooli määriteltäessä organisaation menestystä. Organisaation on välttämätöntä ymmärtää, kuinka työntekijät pidetään tyytyväisenä ja motivoituneina saavuttamaan tavoiteltuja tuloksia.

Asiakastyytyväisyys on seurausta työntekijöiden tyytyväisyydestä ja nämä yhdessä vaikuttavat organisaation taloudelliseen menestykseen. Työntekijöiden tyytyväisyys ei ainoastaan lisää tuottavuutta, vaan se parantaa työn laatua. On mahdotonta lisätä asiakasuskollisuutta ilman työntekijöiden uskollisuutta ja sitoutuneisuutta. Omistautuneisuutta ja uskollisuutta ei voida pakottaa, mutta tarjoamalla rohkaiseva ja hyvä työympäristö niihin voidaan vaikuttaa positiivisesti. (Naseem ym., 2011, 41; Pine II, 2020, 21)

Työntekijäkokemus käsitteenä on moniulotteinen. Huhta ja Myllyntaus kuvaavat työntekijäkokemuksen viitekehyksen (Kuva 7.) koostuvan kahdeksasta osa-alueesta. Positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseksi, organisaatiolla tulee olla yhtenäinen näkemys siitä, mitä työntekijäkokemus tarkoittaa. Työntekijäkokemus koostuu työntekijän ja työnantajan vuorovaikutuksesta. Siihen vaikuttavat työntekijän kokemukset työstä, työympäristöstä sekä työnantajasta. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 120.) Morganin (2017,8) mukaan työntekijän näkökulmasta työntekijäkokemuksen katsotaan muodostuvan siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Kun taas organisaation näkökulma voi olla uskomus siitä, minkälainen työntekijäkokemuksen tulisi olla. (Morgan 2017, 8.)

<b>Sosiaalinen ympäristö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Yhteisöllisyys</li> <li>•Suhteet työtovereihin ja asiakkaisiin</li> <li>•Sosiaaliset tapahtumat</li> <li>•Yhteistyö</li> </ul>	<b>Hyvintointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Palautuminen</li> <li>•Voimavarat</li> <li>•Vaatimukset</li> </ul>	<b>Fyysinen ympäristö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Moninaisuus</li> <li>•Turvallisuus</li> <li>•Monipaikkatyö</li> </ul>	<b>Työvälineet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Virtuaalinen työympäristö</li> <li>•Kuluttajatason työvälineet</li> </ul>
<b>Olemassaolon tarkoitus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Missio</li> <li>•Toiminnan merkityksellisyys</li> <li>•Asiakkaat</li> </ul>	<b>Kulttuuri</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Johtaminen</li> <li>•Perehdytys</li> <li>•Tavoitteet</li> <li>•Palaute</li> <li>•Palkitseminen</li> </ul>	<b>Johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Arvot ja tavoitteet</li> <li>•Johtamiskulttuuri</li> <li>•Ihmiskäsitys</li> <li>•Monimuotoisuus</li> <li>•Tasa-arvoisuus palkitsemisessa</li> <li>•Viestintä</li> </ul>	<b>Työn ominaispiirteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Vastuut ja tavoitteet</li> <li>•Mahdollisuus vaikuttaa työhön</li> <li>•Työssä kehittyminen ja onnistuminen</li> <li>•Työn merkityksellisyys</li> </ul>

Kuva 7. Työntekijäkokemus - kokemuskahdeksikko (mukailtu Huhta & Myllyntaus, 2021, 161)

Työntekijäkokemusta kehittämällä parannetaan henkilöstön suorituskykyä ja sitoutuneisuutta. Tutkimuksen mukaan positiivinen työntekijäkokemus kohottaa asiakastyytyvää ja innovatiivisuutta sekä vaikuttaa positiivisesti organisaation tulokseen. (Harlianto & Rudi, 2023, 5.) Palvelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että asiakkaan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus sujuu. Laadukkaalla palvelulla ja henkilöstön ammattitaidolla on merkittävä yhteys, kuten osaavalla henkilökunnalla ja yrityksen imagollakin. Hyvä fyysinen työympäristö luo edellytykset palvelun tarjoamiselle. (Jakosuo, 2005, 44-46.)

Strategian ja kulttuurin katsotaan olevan johtamisen kaksi tärkeintä työkalua (Huhta & Myllyntaus, 2021, 167). Kivelän (2011, 15. 33-34) mukaan Aaltio-Marjosola (1992;1997), Schein (2001) ja Paalumäki (2004) ovat määrittäneet organisaatiokulttuurin olevan tietyn yhteisön sosiaalisesti rakentunut todellisuus ja tulevaisuuden tahtotila. Organisaatiokulttuuri on muodostunut historiallisten prosessien kautta ja siihen vaikuttaa organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus. Scheinin (1991, 2001) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta osasta, jotka ovat artefaktit, arvot ja perusolettamukset. Artefaktit muodostavat kulttuurin näkyvän, eli pinnallisen osan. Artefakteja ovat näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit eli näkyvä ja kuuluva toiminta. Näkyvän

pinnan alla ovat arvot eli strategiat, päämäärät ja filosofiat. Syvimmän osan muodostavat tiedostamattomat perusolettamukset, joita ovat uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet. Ahvenaisen ym. (2017, 76-77) mukaan Simon Sinek tiivistää työntekijäkokemuksen vaikutuksen asiakas-kokemukseen seuraavasti: ”Asian ytimessä on ajatus, että jokaisen yrityksen ja jokaisen johtajan tulisi laittaa työntekijät etusijalle, jotta työntekijät pitävät ensinnäkin huolen toisistaan ja myös asiakkaista”. Työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita, kun heitä arvostetaan ja he voivat samaistua organisaation missioon. Yksilöiden onnistumisia ruokkiva kulttuuri, joka antaa yksilöille tilaa onnistua ja epäonnistua synnyttää sitoutuneita työntekijöitä, jotka samalla synnyttävät sitoutuneita asiakkaita.

Työntekoa edistävä ilmapiiri yhdistettynä kannustimiin, johtaa työntekijöiden omistautumisen kautta asiakastytytyväisyyden lisääntymiseen. (Naseem ym., 2011, 1.) Johdon tulee kannustaa työntekijöitä itsenäiseen ajatteluun ja valtaistaa heidät päätöksentekoon, kannustaa kokeilemaan sekä antaa vapaus työnsä kehittämiseen. Jos yritys haluaa tarjota sitouttavan kokemuksen, heidän tulee antaa työntekijöille mahdollisuus suunnitella ja luoda mieleenpainuva, henkilökohtainen ja mukaansa tempaava kokemus. Turha hierarkia kannattaa karsia, asiakasrajapinnassa työskentelevät tulee huomioida ja työn seurantaan sekä palkitseminen on hyvä kiinnittää huomiota. (Korkiakoski & Gerdt, 2017, 111-114; Pine II, 2020, 22.) Kulttuuri ei ole yksilön, vaan ryhmän ominaisuus. Kulttuuri vaikuttaa ihmisen toimintaan arvojen ja uskomusten kautta ja täten luo organisaation identiteetin sekä rakentaa yksilöistä työyhteisön. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 167-168.)

Yksilön näkökulmasta työntekijäkokemusta voidaan tarkastella subjektiivisena kokonaisuutena, jota muokkaavat arvot ja asenteet. Subjektiiviseen kokemukseen vaikuttavat kognitiivinen- ja affektiivinen ulottuvuus, käyttäytyminen sekä henkinen ulottuvuus. Kognitiivisuudella viitataan työntekijän älyllisiin-, kun taas affektiivisuudella emotionaalsiin ulottuvuuksiin. Ero näiden välillä on siinä, että tunne johtaa tekoihin ja älyllinen puoli taas johtopäätöksiin. (Batat, 2022, 1001-1002.) Työn imu eli työhön liittyvä motivoituneisuuden ja omistautumisen tila hyödyttää sekä yksilöä, että organisaatiota. Tutkimuksissa on todettu, että työn imua kokeva henkilöstö on tuottavampi ja sitoutuneempi. Työn imulla on todettu yhteys asiakastytytyväisyyden, turvallisuuden ja kannattavuuden välillä. Korkean työn imun omaavassa organisaatiossa on vähemmän toistuvia poissaoloja ja vähemmän vaihtuvuutta työntekijöiden keskuudessa. (Huhta & Myllyntaus, 2021,

130-133.) Työn merkityksellisyys, työyhteisön henki ja työn ja vapaa-ajan tasapaino ovat ominaisuuksia, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Kokemus työn merkityksellisyydestä voidaan nähdä yksilön toimintaa ohjaavana motivaation lähteenä. Vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, jotka hyötyvät työstämme sekä ympäristössä, joka arvostaa ihmissuhteita, syntyy merkityksellisyyden kokemuksia. (Alaräisänen, 2014, 9; Huhta & Myllyntaus, 2021, 164-165.)

Organisaation etu on, että henkilöstö voi hyvin. Hyvinvoiva henkilöstö suoriutuu työstään paremmin ja on organisaation näkökulmasta tuottavampi. Psykologisen turvallisuudentunteen katsotaan lisäävän työn tuloksellisuutta ja sitoutumista. Sosiaalinen ympäristö eli yhteisöllisyys, suhteet kollegoihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin ovat merkityksellisiä työtyytyväisyyden näkökulmasta. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 182-183.) Sosiaalinen ympäristö kuvastaa, kuinka hyvin yksilö tuntee kuuluvansa organisaatioon ja tämä voi vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti työntekijän hyvinvointiin (Batat, 2022, 1003). Fyysinen ympäristö eli tilat, joissa työtä tehdään sekä työvälineet ilmentävät organisaation kulttuuria (Huhta & Myllyntaus, 2021, 188-190).

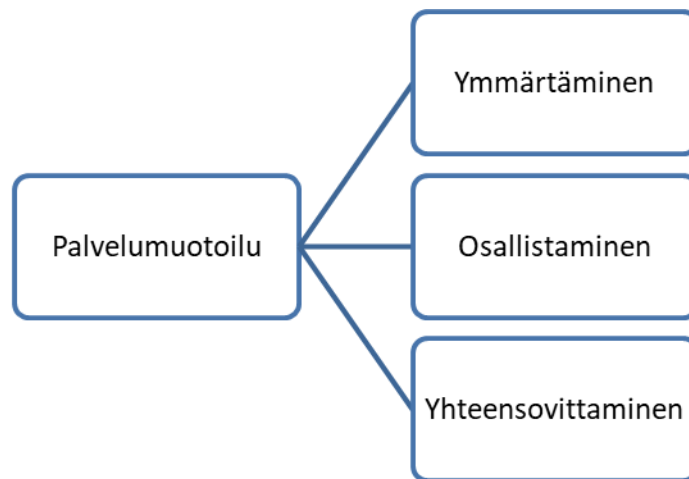
#### 4 Metodologiana palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on poikkitieteellinen lähestymistapa, jossa yhdistyy eri tieteenalojen menetelmät ja työkalut. Palvelumuotoilun kuvataan olevan käyttäjäkeskeistä, yhteisluomista, sekvensointia sekä kokonaisvaltaista. Moriz (2005) mukaan palvelumuotoilu auttaa innovoimaan tai kehittämään palveluita niin, että niistä tulee asiakkaalle hyödyllisempiä, käyttökelpoisempia ja halutumpia sekä tehokkaampia organisaation näkökulmasta. Myös Mager (2009) kuvaa palvelumuotoilun pyrkivän varmistamaan, että palvelurajapinnat ovat asiakkaiden kannalta hyödyllisiä ja toivottavia, mutta myös tehokkaita toimijan kannalta. (Stickdorn, 2011a, 29-34.) Palvelumuotoilu on osa muotoiluajattelua ja se keskittyy palvelujen, asiakaskokemuksen, työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoilussa keskiössä on palvelujen käyttäjä, kuten asiakas, palveluhenkilö tai muu yhteistyökumppani. (Koivisto, 2019, 34.) Palvelumuotoilun avulla organisaatiolla on mahdollisuus havaita palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa. Sen avulla innovoidaan uusia palveluita tai kehitetään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilun voidaan katsoa olevan tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Se on konkreettista toimintaa, jonka avulla palvelun käyttäjien tarpeet ja odotukset yhdessä liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa yhdistetään toimivaksi palveluksi. Kun käyttäjien tarpeet ja odotukset on selvitetty, organisaation tarjoamaa jo olemassa olevaa palvelua voidaan kehittää vastaamaan sekä organisaation, että asiakkaan tarpeita entistä paremmin palveleviksi. (Tuulaneimi, 2013, 24-25,99.)

Palvelumuotoilulla tavoitellaan sekä asiakkaan tarpeita, että organisaation tavoitteita vastaavaa käyttäjälähtöistä kehittämistä. Tarkoituksena on kehittää palveluja, jotka ovat sen käyttäjälle houkuttelevia ja hyödyllisiä sekä palveluntarjoajalle taloudellisesti kannattavia ja muutoin kilpailukykyä edistäviä. Kehittämisen kohteena voi olla niin ikään palvelu asiakaspalvelusteellä kuin palvelu digitaalisessa ympäristössä tai koko asiakkuuden elinkaari. Palvelumuotoilulla voidaan lisätä muun muassa käyttäjän kokemaa elämyksellisyyttä sekä korostaa tunteiden ja arvojen merkityksellisyyttä. (Koivisto, 2019, 34-35.) Palvelumuotoilun tavoitteena on siis ymmärtää ihmisiä ja heidän tarpeitaan sekä havaita uusia mahdollisuuksia. Tämän lisäksi halutaan suunnitella toimivia palveluja sekä toteuttaa tehdyt suunnitelmat. (Tuulaneimi, 2013, 24-25.) Palvelumuotoilun keskeisenä tekijänä on palvelupolku, eli prosessi, jonka palvelun käyttäjä käy läpi vuorovaikutuksessa

organisaation kanssa. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista ja erilaisista kontaktipisteistä, joihin sisältyy vuorovaikutus esineiden, tilojen tai ihmisten kanssa. (Koivisto ym., 2019, 35.)

Palvelumuotoilun kehittämisoitteiden näkökulma on asiakaslähtöinen (Kuva 8.), kun taas perinteinen kehittämisoite perustuu lähinnä oletuksiin, ongelman lineaariseen ratkaisemiseen ja ratkaisun tarjoamiseen valmiina pakettina. Palvelumuotoilun kehittämisoite ensin ymmärtää asiakasta, jonka jälkeen prosessi etenee osallistamalla ja kehittämissivaiheessa huomioidaan yhteys käyttäjien tarpeen, teknisen toteutuksen ja liiketoiminnallisen hyödyn välillä. (Koivisto ym., 2019, 49-50.)



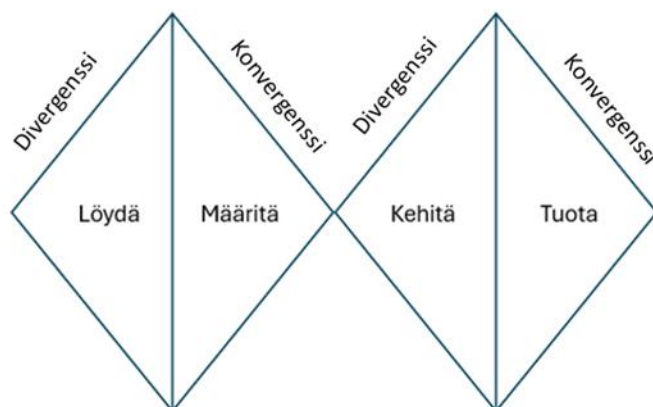
Kuva 8. Asiakaslähtöisyyden pyrkivän palvelumuotoilun kehittämisoitteiden tunnuspiirteet (muokailtu Koivisto ym., 2019, 48)

Palvelumuotoilun prosessin eri vaiheissa voidaan hyödyntää moninaisia työkaluja. Tutkimusvaiheessa palvelumuotoilija yrittää löytää uusia näkökulmia tiettyyn palveluun. Luomisen vaiheessa uutta ymmärrystä visualisoidaan uusiksi ideoiksi ja konsepteiksi. Työkalujen avulla ratkaisuideat prototypoidaan ja niitä testataan. Implementaation työkalut tarjoavat tapoja siirtää uusia tai parannettuja palvelumalleja organisaation toimintaan. Työkaluja, joita eri vaiheissa voidaan hyödyntää ovat mm. palvelusafari, varjostus, kartta asiakkaan matkasta, haastattelu, viisi kertaa miksi, käyttäjäprofiilit, prototyypointi, tarinallistaminen, Service Blueprints, roolipelit ja Business Model Canvas. (Van Dijk ym., 2011, 148-212.)

#### 4.1 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilussa voidaan käyttää erilaisia malleja, vaikkakin pääpiirteet ovat lähes samat. Palvelumuotoilun prosessin avulla pyritään ymmärtämään ja tunnistamaan asiakastarpeita sekä kohentamaan palvelun laatua luomalla arvoa ja kehittämällä ratkaisuja pohjautuen asiakastarpeiden tunnistamiseen (Koivisto, 2019, 42). Palvelumuotoilun prosessi on iteratiivinen, eli se toistaa itseään. Kirjallisuudessa on kuvattu erilaisia prosesseja, jotka sisältävät vaiheita kolmesta seitsemään. Yksinkertaistettuna prosessi koostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat etsiminen eli tutkimus, luominen eli konseptin suunnittelu, reflektio eli prototypointi ja implementointi eli toteutus. (Sticdorn, 2011b, 126-134.) Prototypointi on palvelun testausta ja erään määrittelyn mukaan prototyypin katsotaan tarkoittavan ensimmäistä versiota (Tuulaniemi, 2013, 196).

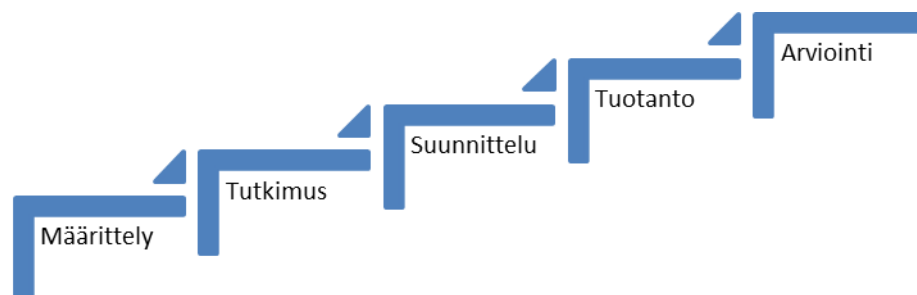
Yksi kuvaus palvelumuotoilun prosessista on Design Councilin vuonna 2005 esittämä tuplatimanttimalli (Kuva 9.). Timantteja on nimensä mukaisesti kaksi, joista ensimmäinen viittaa ongelman löytämiseen, eli pyritään määrittämään ydin, johon halutaan keskittyä. Timanteista toinen kuvastaa mahdollisen ratkaisun kehittämistä ja toimivan ratkaisun toimeenpanoa. Tuplatimanttimalissa yhdistyy divergentin ja konvergentin ajattelun näkökulmat, kun useissa muissa malleissa keskitytään pääasiassa konvergenttiajatteluun. (Catalanotto, 2018.) Divergenssi- (laajeneva) ja konvergenssiajattelu (supistava) ovat osa ongelman ratkaisua. Ideoita tuotetaan divergenssi vaiheessa ja analysoidaan sekä karsitaan konvergenssivaiheessa. (Tuulaniemi, 2013, 113.)



Kuva 9. Palvelumuotoilun prosessin tuplatimantti (mukailtu Koivisto ym., 2019, 44)

Tuplatimantin ongelman tunnistamisen timantti koostu kahdesta vaiheesta, jotka ovat löydä ja määrittä. Ratkaisun kehittämisen timantti taas koostuu vaiheista, jotka ovat kehittä ja tuota. Löydä -vaiheessa halutaan selvittää organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet ja kerätä tietoa asiakkaiden tarpeista eli saada asiakasymmärrystä. Tiedonkeruumenetelminä käytetään usein laadullisen tutkimuksen menetelmistä perustutkimusta, kuten haastatteluja, ryhmäkeskusteluja sekä kyselyitä, kontekstuaalista tutkimusta, kuten havainnointi tai eksploratiivista tutkimusta, jonka menetelmänä tunnetaan projektiiviset menetelmät ja luotaus. Määrittely vaiheessa kerättyä tietoa analysoidaan ja tulkitaan ja sen pohjalta ryhdytään kehittämään mahdollisia ratkaisuja. Kehittämisen vaiheessa ratkaisumalleja ideoidaan asiakastarpeisiin perustuen yhteiskehittämällä asiakkaiden, henkilökunnan tai muiden sidosryhmien kanssa. Kehittämisessä voidaan hyödyntää erilaisia ideointimalleja, visualisointia ja simulointia. Lopulta tuotosvaiheessa valitaan parhaat ideat, jotka toimivat ja vastaavat asetettua tavoitteita. Valittuja ideoita voidaan testata asiakkaiden tai henkilökunnan keskuudessa. (Koivisto ym., 2019, 44-46.)

Tuulaniemen (2013, 111,128-129) mukaan palvelumuotoilun prosessi koostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto sekä arviointi (Kuva 10.). Prosessikuvausta voidaan käyttää soveltuvin osin, mikäli on kyse olemassa olevan palvelun kehittämisestä. Prosessin lopullinen toteutus riippuu aina yksilöllisistä tarpeista ja resursseista, jotka ovat tärkeä ottaa huomioon.



Kuva 10. Tuulaniemen (2013, 130-131) kuvaama palvelumuotoilun prosessi

Määrittelyvaiheessa käydään läpi ongelma, johon halutaan ratkaisu sekä tavoitteet, joihin suunnitteluprosessi pyrkii. Tämän lisäksi luodaan ymmärrys yrityksen nykytilasta ja -tavoitteista sekä suunnitteluprosessin tavoitteista kohdeorganisaation näkökulmasta. Määrittelyvaiheeseen liittyy myös projektin aloituspalaveri eli suunnittelubrief. Se kertoo kehittämisen suunnan, mutta ei lop-

putulosta ja siitä käy ilmi, mihin asiakastarpeeseen kehittämisellä halutaan vastata. Suunnittelubriefin on hyvä sisältää suunnittelutyön tavoite, tiedot palvelun kohderyhmästä, yrityksen visio, missio ja liiketoimintastrategia liiketoimintatavoitteineen sekä vastaavien palveluiden markkinatieto. Tämän lisäksi tulee ilmetä tulevan projektin aikataulu, vaiheet ja budjetti. Suunnittelubrief on siis kattava yleiskuva projektista. (Tuulaniemi, 2013, 128-133.)

Tutkimusvaiheessa käyttäjätiedon keräämisen menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluja, kyselyitä, havainnointia, ja valmiita asiakastutkimuksia, joilla selvitetään ymmärrys asiakkaan toiveista ja tarpeista. Palvelumuotoilun asiakastutkimukset perustuvat tiedonhankintaan ja materiaaleihin, joita voidaan sellaisenaan hyödyntää seuraavissa vaiheissa. Tiedonhankinta voi olla joko määrällistä tai laadullista, mutta laadullisen aineiston katsotaan palvelevan paremmin ymmärryksen hankintaa asiakkaan tarpeista ja toiveista. (Tuulaniemi, 2013, 128-130, 142-143,146.) Laadullinen tutkimus on tiedonhankinnan näkökulmasta kokonaisvaltaista ja aineisto kerätään todellisuutta vastaavissa tilanteissa. Tiedonkeruun instrumenttina suositetaan ihmistä ja tutkimustiedon analyysissä suositetaan induktiivista otetta. Aineiston hankinnassa tutkittavien näkökulmat tulevat esille muun muassa erilaisten haastattelujen avulla. Kohdejoukko on valittu harviten ja kutakin tapausta käsitellään ainutlaatuisina. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma voi elää tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym., 2009, 164.)

Aineistolähtöisessä sisällön analyysissä tukijan tavoitteena on löytää jonkinlainen tyypillinen kertomus tai toiminnan logiikka. Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, ennen analyysivaihetta tutkija päättää millaista tyypillistä kertomusta aineistoista lähdetään etsimään. Tämän jälkeen litteoitu aineisto pelkistetään eli aineistosta poistetaan tutkimusongelman kannalta epäoleellinen informaatio. Tutkija on oltava tarkkana, ettei mitään oleellista informaatiota hävitetä. Pelkistytyn jälkeen tutkimusaineisto on tiivistetty ja se ryhmitellään uudeksi kokonaisuudeksi. Ryhmitteilyä voi ohjata ominaisuudet tai käsitykset, jotka löytyvät analyysiyksiköstä, joka voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Lopuksi ryhmät nimitetään yläkäsitteiksi, josta lopulta muodostuu luokitteluja tai teoreettinen malli. (Vilkkä, 2015, 123-125, 163-164.)

Suunnittelu sisältää ideointia ja kehittämistä ja tarkoituksena on kuvata ratkaisuja, jotka pohjautuvat hankittuun asiakasymmärrykseen ja sitä kautta tunnistettuihin mahdollisuuksiin. Ideointivaiheessa halutaan kerätä mahdollisimman paljon ehdotuksia ongelman ratkaisemiseksi. Ideoinnissa tärkeää on pyrkiä sisäistämään ongelma jakamalla ongelmat osiin. Kritiikkiä tulee välttää ja toisten ideoihin tulee suhtautua kannustavasti. Tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon

ideoita ja hyväksyä myös niistä mahdollisimmat. Ideoiden yhdistelyn jälkeen on hyvä koota ja ryhmitellä ratkaisuja. Ideoinnin apuna voidaan käyttää piirustuksia ja malleja. Ideointi voi jatkua loputtomiin, mutta lopulta ideoiden syntymistä on juhlittava laittamalla ideat esille. Suunnittelu on yhteiskehittämistä kohderyhmien kanssa. Yhteiskehittämisellä tavoitellaan näkökulmien laaja-alaista huomiointia tutkimus ja analyysivaiheessa, jonka avulla palvelumuotoilija valitsee parhaiten tavoitteisiin sopivat elementit. Yhteiskehittämisessä kaikki osapuolet eivät siis ole päättämässä millainen palvelu tuotetaan. Suunnitteluvaiheessa palvelua voidaan prototypoida, eli testata. Tämän tavoitteena on selvittää mitkä asiat toimivat ja erotella asiat, jotka eivät sovellu kehitettävään palveluun. Prototyoinnilla voidaan minimoida epäonnistumisen mahdollisuutta. Toimivat ideat jatkokehitetään ja lopulta tuotantovaiheessa palvelukonsepti viedään markkinoille asiakkaiden arvioitavaksi. Tuotantovaiheessa pilotteja voidaan kehittää saadun palautteen mukaan. (Tuulaniemi, 2013, 117,131, 182-189, 196.).

Service Blueprint suunnitteluvaiheen työkaluna on tapa määritellä yksityiskohtaisesti palvelun jokainen osa. Blueprint-mallissa palvelumalli kuvataan visuaalisesti ja siitä käy ilmi asiakkaan kokeemat asiat sekä palveluntuottajan toiminta näkyvän palvelun taustalla. Visualisoinnilla tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta tehdään näkemällä havaittava ja sen katsotaan olevan voimakkaampi kommunikaation väline kuin kuvauksen sanallinen muoto. (Van Dijk ym., 2011, 204; Tuulaniemi, 2013, 115, 212).

Kriittisin vaihe palvelumuotoilun prosessissa on implementointi eli palvelun toteuttaminen ja tuottaminen. Ihmisten, jotka tuottavat palvelua, tulee olla osa palvelumuotoilun prosessia, jotta osalliset tietävät mihin lopputulos perustuu ja pystyvät täten sitoutumaan paremmin työhönsä. Työntekijöiden on hyvä olla tietoisia koko prosessista ja heidän olisi hyvä pystyä vaikuttamaan toimintaan. Ennen palvelun lanseeraamista, palvelua voidaan mallintaa näytelmän avulla. Palvelumallilla kuvataan palveluun vaikuttavia elementtejä, resursseja ja vuorovaikutusta. Lopulta palvelu lanseerataan ja oleellista on, että se tehdään sopivassa ympäristössä ja käyttäjille ominaisella tavalla. (Tuulaniemi, 2013, 230-239.)

Palvelun kehittämisen aikana tulee määritellä palvelun arvioimiseksi soveltuvat mittarit (KPI). Mittaamisen tavoitteena on selvittää asiakkaan ja palvelun tuottajan välisen vuorovaikutuksen onnistumista. Onnistumista voidaan selvittää esimerkiksi mittaamalla asiakastytyvyyttä, tai brändin tunnettavuutta ja mainetta. Palvelumuotoilun vaikutuksia arvioitaessa voidaan soveltaa ROI (return on investment) -työkalua, jolla mitataan investoinnin onnistumista tuotto prosenttina.

Asiakaskokemusta voidaan mitata käyttämällä NPS-mittaria, jolla tutkitaan suositteluastetta. Palvelumuotoilun mittaamisen katsotaan yleisesti kuitenkin olevan haastavaa. Tärkeintä on muistaa, että palvelubisnes on prosessi, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä. (Tuulaniemi, 2013, 241-245.)

#### 4.2 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärryksen näkökulmasta yritysten tulee huomioida todellisuus ja arki, jossa asiakkaat elävät. Palvelun tuottamisen keskiössä on ihminen, jonka motiiveja tulee ymmärtää. Asiakasymmärrys vaatii arvonmuodostuksen (Kuva 11.) ymmärtämistä (Tuulaniemi, 2017, 71-72.) Asiakasymmärrystä on halu selvittää ihmisten käyttäytymistä ja keskeistä on se mikä saa asiakkaan toiminaan. Asiakaskeskeisyydessä oleellista on tunteiden tunnistaminen ja tunnetaitojen kehittäminen. Jotta toisen ymmärtäminen on mahdollista, on kuunneltava ja aistittava toista. Tarpeiden moniulotteinen hahmottaminen vaatii syvällistä inhimillisyyden ajattelua, jonka vuoksi on asetettava asiakkaan asemaan ja tarkasteltava maailmaa hänen näkökulmastaan. Tämä edellyttää tunteiden merkityksen ymmärtämistä sekä motivaatiotekijöiden tunnistamista ja arvostamista. Arvojen ja motivaation taustatekijöinä voidaan nähdä uskomus, asenne, ajattelu, tunteet, päätös ja valinta. (Hänti, 2021, 11–16,21.)



Kuva 11. Asiakasymmärrys ja arvon muodostus (mukailtu Tuulaniemi, 2013, 72)

Asiakasymmärrystä kasvatettaessa kerätään asiakastietoa käyttäjien tarpeista ja toiveista, joten käyttäjien todelliset motiivit tulee selvittää ja tunnistaa. Loppukäyttäjän arkielämän motiivit ohjaavat suunnittelua varten hankittavaa asiakasymmärrystä. Asiakastieto voi olla määrällistä tai laadullista ja se voi olla peräisin jo olemassa olevasta tausta-aineistosta tai haastatteluista, havainnoinnista tai esimerkiksi itsedokumentointimenetelmien kautta hankitusta materiaalista. Myös verkossa tapahtuvat online -tutkimukset voivat tuottaa materiaalia asiakasymmärryksen näkökulmaan. Yrityksen sisäinen hiljainen tieto on myös merkittävässä roolissa asiakasymmärrystä hankittaessa. Asiakasymmärryksen avulla kohderyhmä osallistetaan palvelujen suunnitteluun. (Tuulaniemi, 2017, 142-146.)

#### 4.3 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisestä on puhuttu jo 1970-luvulla, joskin käsitteenä silloin käytettiin yhteistuotantoa. Yhteiskehittämisen into laantui kuitenkin 1980–1990 luvuilla, koska sen arvellaan olleen vielä liian aikaista aktiiviselle kansalaisuudelle. Tutkijat kuitenkin kiinnostuivat uudeksi julkisjohtamiseksi kutsutusta opista, joka keskittyi ennen kaikkea tulossuuntautuneisuuteen, asiakaslähtöisyyteen, ammattimaiseen johtamiseen sekä organisoitapojen monipuoliseen käyttöön. Yhteiskehittäminen on kuitenkin nostanut suosiotaan. Nykyään kansalaisen katsotaan olevan aktiivinen toimija sekä oman elämänsä asiantuntija, jonka vuoksi palveluiden kehittäminen ilman heitä on mahdotonta. (Jalonen, 2019, 306–307).

Yhteiskehittämisessä oleellista on, että palveluntarjoaja ja -käyttäjä ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tätä vuorovaikutusta on mahdollista ohjata, mutta sitä ei voi täysin kontrolloida. Palveluperusteisen arvonluomisen näkökulmasta yhteiskehittäminen keskeisen ajatuksen katsotaan olevan se, että arvo muodostuu asiakkaan ja organisaation vuorovaikutuksen suhteena. Yhteiskehittämisessä hyöty koostuu toiminnan tuloksen ja siihen käytettyjen resurssien erotuksesta. Yhteiskehittämisen viitekehyksessä arvon katsotaan olevan käyttöarvoa ja sitä ei nähdä suoraan palveluun kytkettynä ominaisuutena, vaan asiakkaan ja organisaation kanssakäymisessä syntyvänä kokemuksena. (Jalonen, 2019, 308, 310)

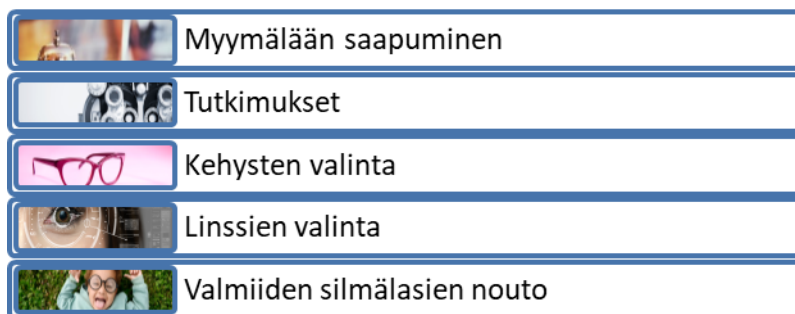
Yhteiskehittämisen katsotaan sitouttavan työntekijöitä. Kun työntekijät osallistetaan kehittämiseen ja päätöksentekoon, kasvatetaan luottamusta ja arvostusta työntekijöiden ja johdon välillä.

Yhteiskehittämisen seurauksena työntekijät luultavasti arvioivat työtään ja suoritustaan eri tavalla, joka johtaa monipuolisten vaihtoehtojen etsimiseen. Yhteiskehittämisen sijaan johtajat saattavat välttää konflikteja tyytyessään enemmistön mielipiteisiin, kun taas syytä olisi kannustaa erilaisiin ajatuksiin, jolloin syntyy luultavasti myös innovatiivisempia ratkaisuja. Osallistamalla työntekijät kehitystyöhön mahdollistetaan ideoiden jakaminen, toiselta oppiminen sekä työskentely yhteisen tavoitteen eteen. Yhteiskehittämiseen osallistuvien on oltava niitä, jotka osallistuvat myös sovitun ratkaisun toteuttamiseen. (Laundry, 2020.)

Innopajan periaatteiden mukaan kehittämisellä on yhteinen kohde. Yhteisen keskustelun ja työskentämisen avulla luodaan jaettu näkemys kehitettävästä asiasta, se on avointa yhteiskehittämistä ja työskentelyssä keskeistä on erilaisten näkökulmien ja tarpeiden kuuleminen ja yhteensovittaminen. Yhteisen kehittämisen kohteen käsittely, lisää osallistujien tietämystä sekä kohteeseen liittyvät erilaiset tarpeet muovautuvat. Osallistujat sitoutuvat kohteen kehittämiseen ja toimivat jokainen oman asiantuntijuutensa puitteissa. Innopajassa työskentely perustuu Innokylän innovaatiomalliin, jossa käydään läpi koko prosessi tarpeiden tunnistamisesta aina ideointiin, konseptointiin ja lopulta käytännön toteutukseen. Innovaatiomalliin pohjautuva yhteiskehittäminen on avointa, tarpeisiin pohjautuvaa moniäänistä työskentelyä. Innopajaan osallistujat saavat äänensä kuuluviin omia näkökulmia esiintuomalla. Yhteiskehittämisen työkaluna voidaan hyödyntää muun muassa aivoriihtä. Aivoriihellä on vetäjä sekä 5–12 osallistujan ryhmä, joka ideoi määritettävään ongelmaan ratkaisuehdotuksia. Ideointivaiheessa osallistujat käyvät läpi omia ajatuksiaan kirjaamalla niitä esimerkiksi paperille. Paperille kirjattuja ideoita käydään yhteisesti läpi ja aivoriihen vetäjä kirjaa kaikki ideat ylös. Arviointi ja valintavaiheessa parhaat ideat valitaan ja otetaan käytäntöön. (Innokylä, n.d.)

## 5 Tulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää keinoja tuottaa mieleenpainuva ja odotukset ylittävä palvelukohtaaminen optikkoliikkeen asiakkaille. Fyysinen asiakaskohtaaminen optikkoliikkeessä perustuu palvelupolun tuokioista itse palvelutapahtumaan ja sen vaiheisiin (Kuva 12.). Palvelutapahtuma on kuvattu yleisellä tasolla, sillä tarkempi kuvaus palvelutapahtuman vaiheista yksityiskohtineen on yrityksen salassa pidettävää materiaalia. Asiakasymmärryksen hankinnassa sekä yhteiskehittämisen työpajoissa keskityttiin optikkoliikkeen palvelutapahtuman vaiheisiin, joita olivat myymälään saapuminen, tutkimukset, kehysten valinta, linssien valinta sekä valmiiden silmälasien nouto. Tämän lisäksi tutkimus- ja kehittämistyössä huomioitiin myös reklamaation mahdollisuus osana palvelukokemuksen muodostumista.



Kuva 12. Palvelukohtaamisen vaiheet optikkoliikkeessä

Opinnäytetyön metodologiana hyödynnettiin palvelumuotoilua ja Tuulaniemen (2013) kuvaamaa palvelumuotoilun prosessia, jonka vaiheista määrittely, tutkimus, suunnittelu ja toteutus sisältyivät opinnäytetyön kokonaisuuteen. Arviointivaihe jäi aikataulullisista syistä opinnäytetyön ulkopuolelle. Tutkimuskysymykset, joihin asiakasymmärryksen avulla saatiin vastauksia ja joiden perusteella kehittämistyötä on tehty, ovat:

1. Millaisia odotuksia optikkoliikkeen asiakkaila on myymälässä tapahtuvaan palvelukohtaamiseen liittyen?
2. Millainen on odotukset ylittävä palvelukokemus optikkoliikkeessä?
3. Millaista palveluhenkilöä optikkoliikkeen asiakkaat arvostavat?

## 5.1 Tutkimus- ja kehittämistyön määrittely

Määrittelyvaiheessa opinnäytetyöntekijä yhdessä kohdeyrityksen johdon kanssa valitsi tutkimus- ja kehittämistyön aiheeksi palvelukokemuksen kehittämisen optikkoliikkeessä. Yhteisen pohdinnan jälkeen oli hyvin selvää, että kyseinen aihe on yrityksemme kannalta mielenkiintoinen ja erityäin hyödyllinen, sillä kilpailu asiakkaita on kovaa optisella alalla. Palvelukokemuksen kehittämistyön katsottiin hyödyttävän koko henkilökuntaa, riippumatta oliko työvuosia takana runsaasti vai hieman vähemmän. Tutkimus- ja kehittämistyö rajattiin kontaktipisteistä ihmisten väliseen toimintaan ja muut kontaktipisteet, kuten tilat, laitteet ja esineet ovat rajattu työn ulkopuolelle.

Määrittelyvaiheeseen liittyen opinnäytetyöntekijä, yrityksen johto ja yrityksen koko henkilökunta kokoontuivat aloituspalaveriin, eli suunnittelubriefiin. Briefin aluksi osallistujille esiteltiin tutkimus ja kehittämistyön tavoite ja tarkoitus. Briefiä varten opinnäytetyöntekijä oli valmistellut esityksen (Liite 1.), jossa käytiin läpi teoriataustaa liittyen asiakaskokemukseen, palvelukokemukseen sekä asiakaskokemuksen johtamiseen ja kuvattiin henkilöstön merkitystä osana palvelukokemuksen tuottamista. Teoriatiedon läpikäyminen oli hyödyllistä, jotta kaikilla briefiin osallistuneilla oli pohjatietoa tutkimus- ja kehittämistyön taustoista. Teoriassa keskityttiin käsittelemään asiakaskokemuksen ja sen johtamisen merkitystä yrityksen liiketoiminnalle. Teoreettisen viitekehyyksen lisäksi osallistujille kuvattiin lyhyesti palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Aloituspalaverissa käytiin johdon toimesta läpi myös asiakkaan palvelutapahtuma yksityiskohtineen sekä palvelutapahtuman aikainen toiminta ja yleisen tason ohjeistus, miten asiakasta kussakin vaiheessa tulee ohjeistaa ja palvella. Osa työntekijöistä on työskennellyt yrityksessä noin 12 vuotta, kun taas viimeisimpänä tulleen työura on kestänyt alle kuukauden, jonka vuoksi palvelutapahtuman vaiheet oli erityisen merkityksellistä käydä läpi aloituspalaverissa.

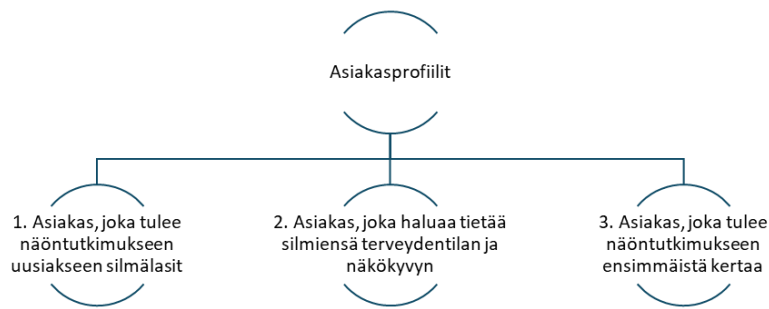
Teoreettisen viitekehyyksen kuvaamisen lisäksi briefissä käytiin läpi lyhyesti yrityksen visio ja missio sekä nykytila ja tavoitteet liittyen asiakastytyväisyyteen ja konversioasteeseen. Asiakastytyväisyyden tarkastelun mittariksi valittiin NPS. NPS lukemaa tarkasteltiin briefiä edeltävältä seitsemältä kuukaudelta. Johdon määrittelemä tavoite NPS lukemalle on 80. Liikkeessä 1. NPS oli kyseiseltä ajalta 74.7 (n = 186) ja vaihteluväli lukemassa kuukausittain oli 65–83. Liikkeessä 2. NPS oli tarkasteltavalta ajalta 72.8 (n=191) kuukausittaisen vaihteluvälin ollessa 61-83. Asiakastytyväisyyttä tarkasteltiin myös asiakastytyväisyyskyselyn WOW-kommenttien määrällä. WOW-

kommentti sisältää asiakkaan erityismaininnan palveluhenkilöstölle eli kuvastaa asiakkaan kokemaa erityisen onnistunutta palvelukohtamista. Tarkasteluvälin seitsemän kuukauden kaikista asiakaspalautteista liikkeessä 1 WOW- kommentteja oli 15.9 % ja liikkeessä 2 lukema oli 17 %. WOW-kommenttien suhteelliselle määrälle ei ole asetettu tavoitetta. Sen sijaan konversioasteelle on määritetty tavoite, joka on molemmissa liikkeissä 70 %. Konversioaste optikkoliikkeessä kuvaa suoritettujen näöntutkimusten ja toteutuneiden silmälasikauppojen suhdetta. Seitsemän kuukauden tarkasteluvälillä liikkeen 1 kokonaiskonversio oli 69% ja liikkeessä 2 se oli 68 %.

Suunnittelubriefissä kävimme läpi myös tutkimus ja kehittämistyön aikataulun. Opinnäytetyöntekijä tiedotti johtoa ja myymälöiden henkilökuntaa siitä, missä vaiheessa heidän panostaan tarvitaan ja mitkä vaiheet työn tutkija suorittaa itsenäisesti. Tiedotuksessa kerrottiin, että aloitusbriefin jälkeen vuorossa tulisi olemaan tutkimusvaihe, jonka aikana hankitaan asiakasymmärrystä tulevaa kehittämistyötä varten. Yrityksen johto ja henkilökunta tulisi myöhemmin syksyllä osallistamaan yhteiskehittämisen muodossa odotukset ylittävän palvelukokemuksen luomiseksi asiakkaille.

## 5.2 Asiakasymmärryksen hankinta

Asiakasymmärryksen hankkimiseksi aineistoa kerättiin asiakashaastatteluilla ja asiakastytyväisyyskyselyn palautteita analysoimalla. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää asiakkaan toiveita ja yleisiä odotuksia sekä odotukset ylittävän kokemuksen ominaispiirteitä liittyen palvelukokemukseen optikkoliikkeessä. Haastateltavat valittiin näöntutkimukseen saapuvista kohdeyrityksen asiakkaista. Ennen tutkimusta muodostettiin kolme asiakasprofiilia (Kuva 13.), joihin soveltuvia asiakkaita haluttiin haastatella. Asiakasprofiilin 1 henkilöt kertoivat anamneesivaiheessa tulossyyksi uusien silmälasien hankinnan. Asiakasprofiilin 2 henkilöt halusivat selvittää silmiensä terveydentilan ja näkökyvyn, ilman että kävi ilmi päätöstä silmälasien hankinnasta. Asiakasprofiilin 3 henkilöt saapuivat näöntutkimukseen ensimmäistä kertaa, jolloin tietoa silmälasien tarpeesta ei vielä ollut.



Kuva 13. Haastattelua varten määritetyt asiakasprofiilit

Asiakasprofiilit luotiin ennalta tutkijan toimesta. Tutkijalla itsellään on 8 vuoden kokemus optikkona toimimisesta ja ymmärrystä siitä, miksi asiakkaat saapuvat näöntutkimukseen. Asiakasprofiilit kuvattiin hyvin yleisellä tasolla, sillä asiakasprofiilien luominen ei ollut työn keskiössä, vaan tutkimuskysymyksiin haluttiin saada näkökulmia mahdollisimman laajasti. Haastateltaviksi haluttiin lähtökohtaisesti asiakkaita, jotka kävivät läpi kaikki optikkoliikkeen palvelutapahtuman vaiheet. Tutkimuksessa keskityttiin optikkoliikkeen asiakkaista vain heihin, jotka kävivät näöntutkimuksessa ja tutkimuksen ulkopuolelle suljettiin esimerkiksi asiakkaat, jotka asioivat myymälässä liittyen piilolinssien hankintaan. Asiakasprofiilit etukäteen luomalla tavoiteltiin vertailumahdollisuuksia eroavaisuuksista ja yhtäläisyyksistä asiakasodotuksissa, riippuen siitä oliko silmälasien hankintapäätös tehty ennen näöntutkimukseen saapumista vai tapahtuiko päätös silmälasien hankinnasta vasta optikkoliikkeessä asioinnin aikana. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää asiakasodotuksia ensimmäistä kertaa näöntutkimukseen saapuvilta ja poikkeavatko odotukset useamman kerran näöntutkimuksessa käyneiden kesken. Asiakasymmärryksen hankkimiseksi samansäiltöinen puolistrukturoitu haastattelu suoritettiin eri asiakasprofiileille. Puolistrukturoidussa haastattelussa samat tai lähes samat kysymykset esitetään samassa järjestyksessä ja sitä käytetään tilanteissa, joissa halutaan aineistoa juuri tiettyihin aiheisiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Haastattelukysymykset (Liite 2.) perustuivat asiakkaan palvelutapahtuman vaiheisiin optikkoliikkeessä. Haastateltaville lähetettiin saatekirje (Liite 3.) sähköpostitse, jossa opinnäytetyöntekijä esitteli itsensä sekä tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen. Saatekirjeestä kävi ilmi haastattelun sisällön aihealueet eli palvelukohtaamisen vaiheet, joihin haastattelussa tullaan keskittymään. Saatekirjeestä kävi myös ilmi tutkimuksen luottamuksellisuus, haastattelun nauhoittaminen, nauhoitteiden tuhoaminen sekä osallistumisen vapaaehtoisuus. Saatekirjeessä oli myös tutkijan yhteystiedot mahdollisia peruutuksia tai kysymyksiä varten.

Haastateltavista asiakasprofiileihin yksi ja kaksi kuuluvat kävivät läpi koko optikkoliikkeen palvelutapahtuman liikkeeseen saapumisesta aina valmiiden silmälasien noutoon. Asiakasprofiilin kolme asiakkaat kävivät ainoastaan näöntutkimuksessa sekä haastattelussa ilman silmälasien hankintaa. Kiinnostusta haastatteluun osallistumisesta tiedusteltiin silmälasien hankintaprosessin tai näöntutkimuksen päätteeksi ennen liikkeestä poistumista. Osalle haastateltavista valmiiden silmälasien noutoon ja haastatteluun varattiin aika kahden viikon päähän silmälasien tilaamisesta. Osa haastatteluista suoritettiin erillään silmälasien noutotilanteesta liittyen aikataulullisiin ongelmiin. Yksi haastatteluista suoritettiin etäyhteyden avulla Teams -sovellusta hyödyntäen.

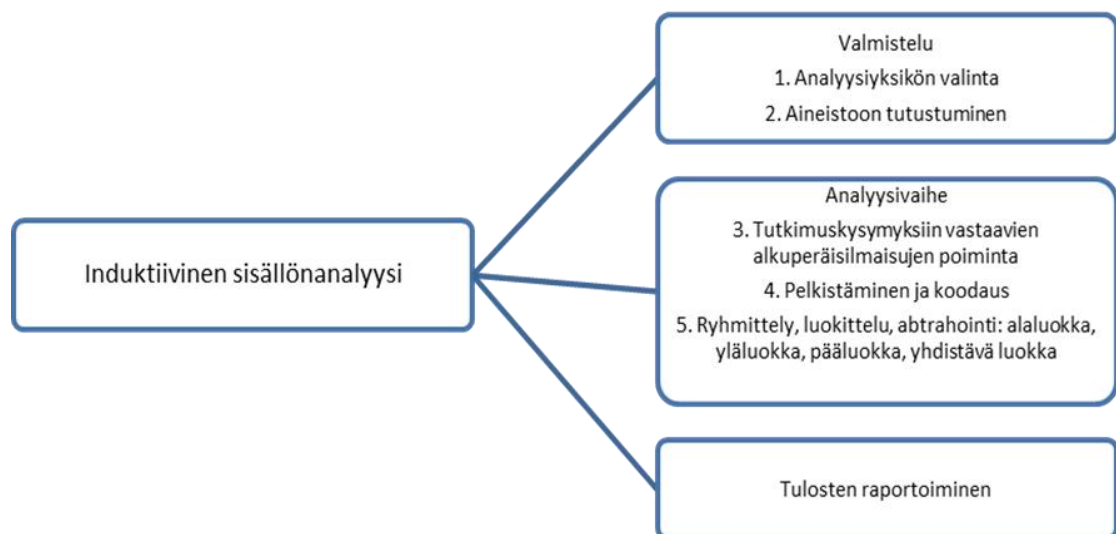
Haastatteluita suoritettiin yhteensä 13 kappaletta. Haastattelut suoritettiin kesä-elokuussa 2024. Haastateltavista viisi kuului asiakasprofiiliin yksi, kuusi asiakasprofiiliin kaksi ja kaksi asiakasprofiiliin kolme. Haastattelut kestivät ajallisesti noin 10–30 minuuttia. Haastattelujen keston vaikutti haastateltavan yksilöllinen tyyli vastata kysymyksiin. Vastaustyyli vaihteli napakasta luetteloinnista pidempiin pohdintoihin. Haastattelut tehtiin kolmea lukuun ottamatta optikkoliikkeen ollessa suljettuna, jolloin haastattelutila oli erittäin rauhallinen. Kolme haastattelua suoritettiin myymälän ollessa avoinna, hyödyntäen rauhallista näöntutkimushuonetta ja yksi haastatteluista suoritettiin videoyhteyden avulla. Asiakasprofiiliin 3 haastateltavien määrä jäi niukaksi, koska aineistonkeruuseen resursoituna aikana ensimmäistä kertaa näöntutkimukseen saapuvista useat olivat kouluikäisiä lapsia ja haastatteluun soveltuvista aikuisista usealla ei ollut kiinnostusta haastatteluun osallistumisesta. Kahdelta henkilöltä, jotka osallistuivat haastatteluun, oli vaikea saada sisällöllisesti hyödyllistä aineistoa, joten tutkija päätti keskittyä kahteen muuhun asiakasprofiiliin. Haastatteluaineiston läpikäymisen yhteydessä havaittiin, ettei odotuksissa, tarpeissa ja toiveissa ollut juurikaan eroavaisuuksia asiakasprofiilien 1 ja 2 välillä, joten tulosten kuvauksessa asiakasprofiileja ei ole eritelty.

Haastattelujen lisäksi aineistoa kerättiin analysoimalla asiakastyytyväisyyskyselyn palautteita. Analysoitaviksi palautteiksi valittiin ne, joihin asiakas oli jättänyt yleisen NPS-kommentin lisäksi WOW-kommentin. Analysoitavat palautteet kerättiin ajalta 10/2023–5/2024 ja analysoitaviksi valittiin kaikki WOW- palautteet kyseiseltä ajanjaksolta. Ajanjakson alkamiskohdaksi on valittu 10/2023, koska nykyinen asiakastyytyväisyyskyselyn järjestelmä on otettu käyttöön silloin. WOW- palautteen antanut asiakas on halunnut antaa erityismaininnan onnistuneesta kokemuksesta häntä palvelleelle työntekijälle tai koko myymälälle. Tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan WOW- palautteiden antaneiden kommentteihin, koska haluttiin ymmärystä tilanteista, joissa

asiakas on kokenut saaneensa mielestään erityisen hyvää palvelua. Kyseisiä palautteita analysoitiin 55 kappaletta ja palautteista analysoitiin sekä yleinen NPS:n liittyvän kommenttikentän avoin palaute sekä WOW-kenttään kirjoitettu avoin palaute. Asiakaspalautteet ilman WOW- kommenttia on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Sekä haastatteluaineisto, että asiakastyytyväisyyskyselyn palautteet analysoitiin aineistolähtöisesti eli induktiivisen sisällön analyysin avulla.

### 5.2.1 Asiakashaastatteluiden analyysi

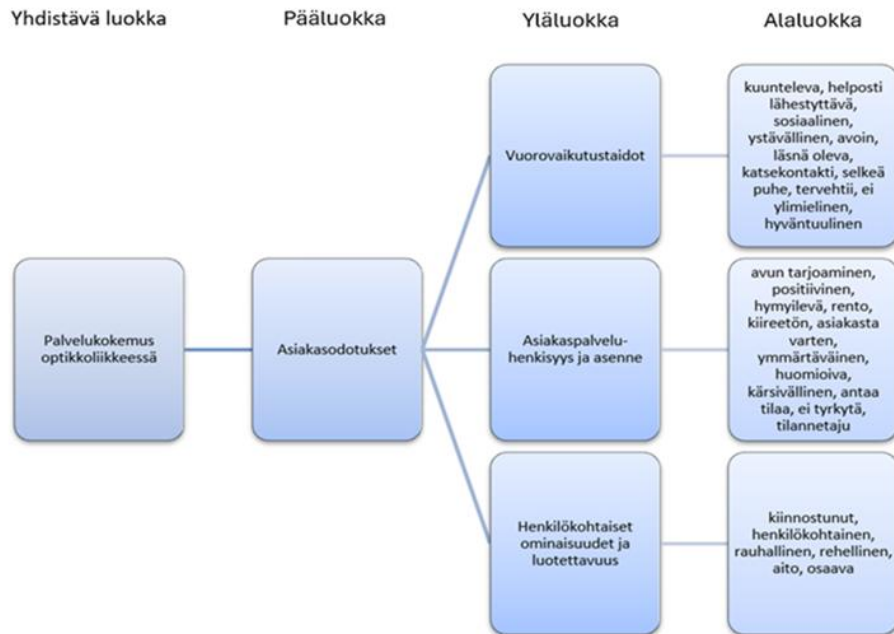
Haastatteluaineisto muutettiin kirjalliseen muotoon eli litteroitiin. Litteroitua aineistoa tuli noin 50 sivua, fontin ollessa 12 ja rivivälin 1.5. Tämän jälkeen litteroidusta aineistosta haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin induktiivisen sisällön analyysin ohjeiden mukaan (Kuva 14.).



Kuva 14. Induktiivisen sisällönanalyysin eteneminen (mukailtu Elo ym., 2022, 219)

Valmisteluvaiheessa tutkija perehtyi aineistoon ja valitsi analyysiyksikön. Haastatteluaineiston analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus. Ajatuskokonaisuus oli selvä valinta analyysiyksiköksi, sillä lause tai sana olisi ollut liian yksityiskohtainen. Analyysivaiheessa ajatuskokonaisuuksista poimittiin tutkimuskysymyksiin vastaavia alkuperäisilmauksia, jotka pelkistettiin ja koodattiin (Taulukko 2. Liite 4.). Ajatuskokonaisuuden alkuperäisilmauksista muodostui joko yksi tai useampi pelkistetty ilmaus. Tämän jälkeen suoritettiin ryhmittely, luokittelu ja abstrahointi (Taulukko 3.

Liite 4.) eli luotiin alaluokkia yläluokkia, pääluokka ja päädyttiin lopulta yhdistävään luokkaan (Kuva 15.).



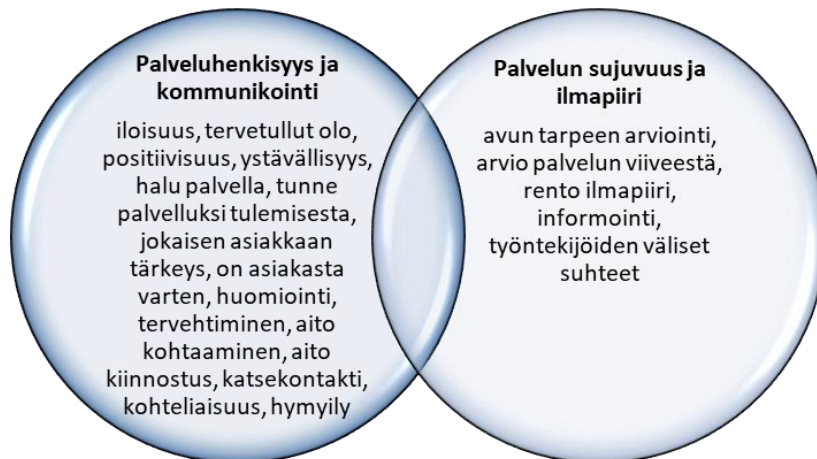
Kuva 15. Esimerkki analyysin luokittelun etenemisestä (yhdistävä luokka - pääluokka - yläluokat - alaluokat)

### Myymälään saapuminen

Myymälään saapumisessa asiakkaat pitävät tärkeänä palveluhenkisyyteen ja vuorovaikutukseen sekä palvelun sujuvuuteen ja yleiseen ilmapiiriin liittyviä tekijöitä (Kuva 16.). Asiakkaat arvostavat sitä, että heidät huomioidaan heti myymälään saapuessa, riippumatta siitä onko myymälässä muita asiakkaita ja kuinka kiireinen tilanne. Jokainen asiakas tulee tervehtiä ja huomioida riippumatta kiireestä. Katsekontaktin koetaan olevan merkittävä osa huomioiduksi tulemisen tunnetta. Iloinen fiilis, positiivinen energia, tervehtiminen ja kiireisissä tilanteissa informointi palvelun viiveestä nousivat esille merkityksellisinä asioina. Avun tarpeen arviointi on osa yleisiä odotuksia, palvelijan odotetaan tiedustelevan muun muassa sitä, haluaako asiakas saapuessaan tutustua ensin itse myymälään ja valikoimaan vai haluaako hän välittömästi apua tarpeisiinsa. Asiakkaat toivovat, että avun tarvetta tiedustellaan tarpeen mukaan myös uudemman kerran, mikäli he ovat ensin halunneet omatoimisesti tutustua myymälään ja tuotteisiin.

*”semmoinen iloinen fiilis ja tervetullut olo elikkä se no yleensä nyt, että huomioidaan ja on se positiivinen energia”*

*”jos on tilanne semmoinen, että asiakasta ei heti voida palvella niin sitten kertoa tuota se mahdollinen jonotusaika”*



Kuva 16. Asiakasodotukset liittyen ensikontaktiin optikkoliikkeeseen saapessa

Erityisen tärkeänä asiakkaat pitävät positiivista ja välitöntä ilmapiiriä ja sitä, että jokainen asiakas huomioidaan, koska jokainen asiakas on tärkeä. Asiakkaan huomiointiin liittyy aito kohtaaminen ja aito halu palvella asiakasta. Asiakkaat haluavat kokemuksen, että henkilökunta on heitä varten ja tunne palvelluksi- ja nähdyksi tulemisesta on merkittävässä roolissa ensikontaktin onnistumisen kannalta. Asiakas on kiinnostunut myös henkilökunnan välisistä suhteista. Välitön ja rento ilmapiiri sekä asianmukainen keskinäinen kohtelu työntekijöiden välillä, jättävät asiakkaalle positiivisen tunnejäljen.

*”semmoinen rento ilmapiiri ja se että, niinku työntekijöiden välillä on semmoinen niinku hyvä ilmapiiri hyvä henki, sen vaistoa kyllä”*

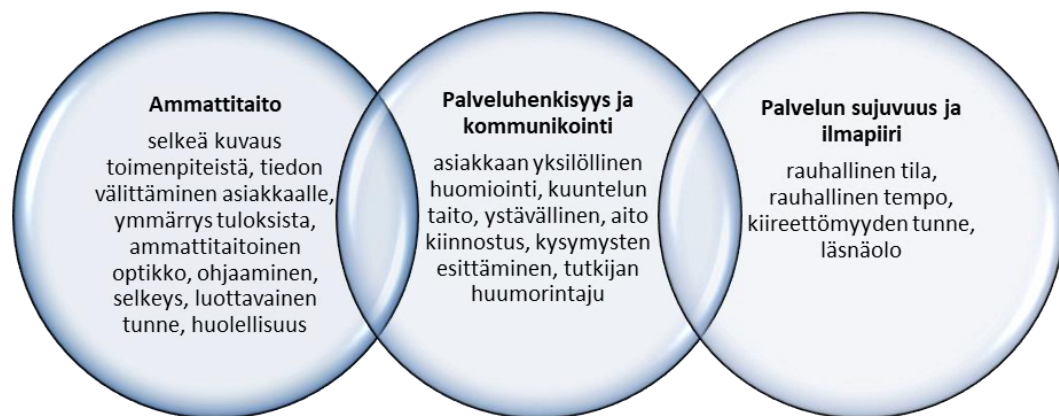
*”tehdä se ihminen näkyväksi, kun tänä päivänä ihmiset ei ole näkyviä niin että siis se on niinku se oleellinen asia”*

## Tutkimukset

Tutkimustilanteessa asiakkaat arvostavat, että optikon ammattitaitoon, -palveluhenkisyyteen ja -kommunikointiin sekä palvelun ilmapiiriin ja -ympäristöön liittyvät tekijät ovat kunnossa (Kuva 17.). Optikon odotetaan olevan ammattitaitoinen ja häneltä toivotaan tutkimustilanteen ja toimenpiteiden jatkuvaa sanoittamista. Selkeä kuvaus toimenpiteistä ja ohjaaminen tutkimusten aikana koetaan tärkeäksi. Asiakkaat arvostavat selkeyttä myös tiedon välittämisessä esimerkiksi tuloksista kerrottaessa. Selkeä kuvaus toimenpiteistä sekä tunne ammattimaisuudesta luo asiakkaalle turvallisuuden tunteen. Näöntutkimuksesta kokonaisuutena tulee jäädä asiakkaalle tunne, että se on tehty huolella ja asiakasta kuunnellen.

*”mä heittäydyn sen toisen ohjattavaksi täysin ja se, että hän osaa asiansa niin kyllä se riittää”*

*”kyllä mä niinku pidän siitä, että mut pidetään jollakin tavalla kartalla. Pidin siitä, että hän niinku aina selitti mitä hän tekee seuraavaksi, mulle tuli jotenkin turvallinen olo siitä”*



Kuva 17. Näöntutkimukseen liittyvät asiakasodotukset optikkoliikkeessä

Ammattitaitoon ja asiantuntijuuteen liittyy vahvasti myös kommunikoinnin onnistuminen. Hyvä optikko huomioi asiakkaan yksilöllisesti, osaa kuunnella sekä olla aidosti läsnä tilanteessa. Optikon tulee osata esittää oleellisia ja tärkeitä lisäkysymyksiä, joka liittyy myös vahvasti kuuntelun

taitoon. Kuuntelun taito vaikuttaa myös asiakkaan tunteeseen, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita. Erityisen tärkeäksi asiakkaat kokevat yksilölliseen huomiointiin liittyvät tekijät, kuten asiakkaan tunteiden tunnistamisen. Tutkimustilanne voi olla jännittävä, epämiellyttävä tai jopa täysin uusi, joten optikolta toivotaan kykyä asettua asiakkaan asemaan. Jännityksen, herkkyyden ja epävarmuuden huomioiminen luovat miellyttävän kokemuksen. Oman lisänsä palvelukokemukseen asiakas on saanut, kun mukana on ollut hieman huumoria ja hänelle on jäänyt tunne että, tutkija on ollut oma itsensä.

*”tietysti se on mun mielestä kanssa mukavaa, että on mukana huumoria, että ei ole niinku liian jäykkää”*

*”no minusta hyvä optikko on semmoinen, että se on siinä läsnä, se kuuntelee asiakasta”*

Ammattitaidon ja kommunikaation lisäksi palvelun ilmapiiri ja ympäristö vaikuttavat palvelukokemukseen. Asiakkaat odottavat, että tutkimustila ja -tilanne ovat rauhallisia. Asiakas toivoo saavansa kiireetöntä ja läsnä olevaa palvelua. Rauhallinen tempo tutkimuksissa luo varmuutta, kun tutkimuksen aikana vaihtoehtoja ja valintoja on paljon. Asiakkaalle ei saa jäädä epävarmaa tunnetta siitä, ettei hän pysynyt mukana tai osannut vastata oikein kysymyksiin. Henkilökohtaisuuden tunteeseen vaikuttaa tila, jossa tutkimukset tehdään ja sen toivotaan olevan erillään liikkeen muista asiakkaista.

*”se, että on semmoinen pieni soppi, jossa voi olla niinku tavallaan tai on sen tota noin niinku tutkijan kanssa kahdestaan niin sen kokee semmoiseksi henkilökohtaiseksi, että se on erittäin tärkeää”*

*”ei saa olla semmoinen tunne, että on kiire sillä optikolla, joka sitä tarkistusta tekee”*

#### Kehysten valinta

Asiakasodotukset kehysten valinnassa voidaan niin ikään jakaa ammattitaitoon, kommunikaatioon sekä yleiseen ilmapiiriin ja asiakaspalvelun sujuvuuteen (Kuva 18.). Ammattitaitoon liittyviä odotuksia ovat muun muassa kehysvalikoiman ja trendien tunteminen sekä se, että ammattilaisella on käsitys asiakkaan kasvojen koosta ja muodoista. Asiakkaat kokevat, että ammattitaitoinen myyjä löytää asiakkaalle sopivat kehykset. Asiakasodotuksiin kuuluu ammattilaisen ehdotukset,

niin asiakkaan toiveisiin liittyen, kuin toiveiden ulkopuolelta. Asiakas odottaa, että myyjä tiedustelee; onko hänellä mielessä tiettyä tyyliä ja mihin kaipaa muutosta. Asiakkaalta on tarpeellista tiedustella myös toive sävyä ja materiaalia. Myyjältä odotetaan kehysvalikoiman tuntemista ja sitä kautta ehdotuksia ja vaihtoehtoja kehysmalleista, joita asiakas ei itse lähtökohtaisesti lähtisi sovittamaan. Eräälle asiakkaalle on jäänyt mieleen huonona kokemuksena tilanne, jossa myyjä on halunnut väkisin valita asiakkaalle sen ajan muotikehykset, joista asiakas itse ei ollut innostunut. Asiakkaalle ei saa missään tilanteessa jäädä tunnetta, että hänelle myydään kalleimmat tai trendikkäimmät kehykset pelkästä myymisen ilosta. Tilanteen tunnustelu ja asiakkaan tunteiden arvioiminen ja huomioiminen ovat myös osa kehysvalintaa. Kokonaisuutta ajatellen asiantuntijan apua arvostetaan ja se koetaan merkityksellisenä tekijänä onnistuneessa kehysvalinnassa.

*”mä haluan kysyä sitä neuvoa, koska ihan oikeasti te pelaatte niiden asioiden kanssa koko ajan ja te ootte ihan eri tavalla asiantuntijoita, kun se asiakas on”*

*”minusta asiantunteva optikko osaa ja näkee mikä asiakkaalle sopii ja sitten myös kertoo uutuuksista ja antaa vaihtoehtoja; antaa vinkkejä”*



Kuva 18. Kehysten valintaan liittyvät asiakasodotukset optikkoliikkeessä

Erytisen onnistuneeseen kehystenvalintatilanteeseen liittyy piilolinssien sovitusta kehysvalinnan yhteydessä. Asiakkaat ovat kokeneet palvelun erinomaisena, kun optikko on näöntutkimuksen päätteeksi laittanut asiakkaalle piilolinssit silmiin ja hän on nähnyt sovittamia kehyksiä huomattavasti paremmin, kuin ilman piilolinssijä, jolloin näkökyky peiliin katsoessa voi olla melko sumea. Asiakas on piilolinssillä katsoessaan saanut paremman kokonaiskuvan valitsemistaan kehyksistä ja tämän lisäksi yleisen kokemuksen piilolinssistä, jos hän ei aiemmin ole piilolinssijä kokeillut.

*”erityisesti se, että laitettiin ne piilarit, koska se teki niinku siitä aika epätoivoisen se edellinen kerta, kun niitä otettiin niitä kuvia padilla ja yritti siitä katsoa”*

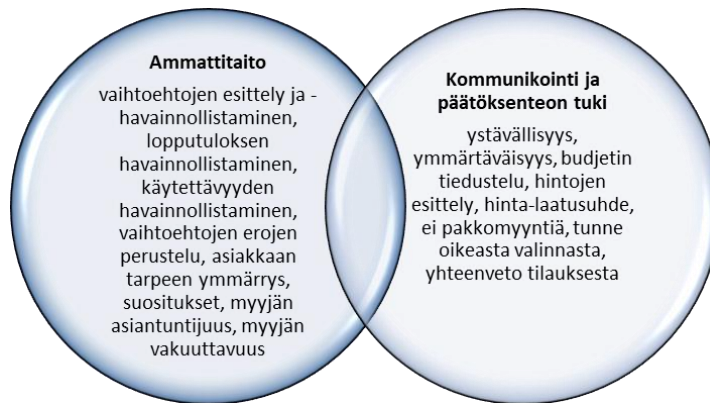
Kommunikointi kehysten valinnassa tulee asiakkaan mielestä olla rehellistä ja kannustavaa. Asiakkaat odottavat, että asiakaspalvelija antaa rehellisen palautteen, ovatko kehykset sopivat hänen kasvoilleen ja näyttääkö kokonaisuus värin ja mallin puolesta hyvältä. Myyjältä toivotaan omaa mielipidettä sekä itseluottamusta, eikä ainoastaan asiakkaan myötäilyä. Hienotunteinen rehellisyys kasvattaa luottamusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Asiakkaat toivovat sekä rohkaisua, että tukea ollessaan epävarmoja kehystenvalinnastaan. Positiivinen ilmapiiri ilman painostamista valintoihin vaikuttaa asiakkaan onnistuneeseen kokemukseen. Asiakas haluaa aikaa valinnan tekemiseen sekä usein myös kirjallisen tarjouksen, jotta hän voi miettiä ostopäätöstään rauhassa.

#### Linssien valinta

Linssien valintatilanteessa asiakasodotukset liittyvät pääasiassa ammattitaitoiseen vaihtoehtojen esittelyyn ja -havainnollistamiseen sekä kommunikointiin päätöksenteon tukena (Kuva 19.). Asiantuntevassa vaihtoehtojen esittelyssä asiakkaat toivovat havainnollistamista valitun kehyksen ja linssien yhteensopivuudesta. Asiakas haluaa tietää, mitä pinnoitevaihtoehtoja on, miten ne vaikuttavat käytettävyyteen ja miltä linssit todellisuudessa näyttävät. Erityisesti linssien paksuus ja -istuvuus kehykseen ovat kiinnostuksen kohteena. Asiakas toivoo, selkeitä perusteluita valintojen hyödyistä ja siitä miten valinnat näkyvät muussakin, kuin hinnassa. Esimerkiksi moniteholinssien valinta ja moniteholinssien ominaisuuksien erot tuntuvat olevan haastavia ymmärtää, joten asiakas toivoo konkreettisia esimerkkejä näköalueiden eroista luonnollisessa käyttötilanteessa. Asiakas odottaa, että myyjä selvittää minkälaiseen käyttöön silmälasit tulevat ja toivoo, että myyjä suosittelee juuri hänen tarpeisiinsa sopivaa vaihtoehtoa. Ymmärtäväisyyttä toivotaan tilanteissa, joissa asiakas ei valitse suositusten mukaisia ominaisuuksia, vaan haluaa valita esimerkiksi edullisemman vaihtoehdon tällä kertaa.

*”no se asiantunteva ominaisuus siinä, että sä oikeasti tiedät, että mitä sä oot myymässä”*

*”siinä toivoisi tuota erityisesti rautalangasta vääntämistä ihan oikeasti, koska on ihan niinku täysin uusi maailma itselle”*



Kuva 19. Asiakasodotukset liittyen linssivalintaan optikkoliikkeessä

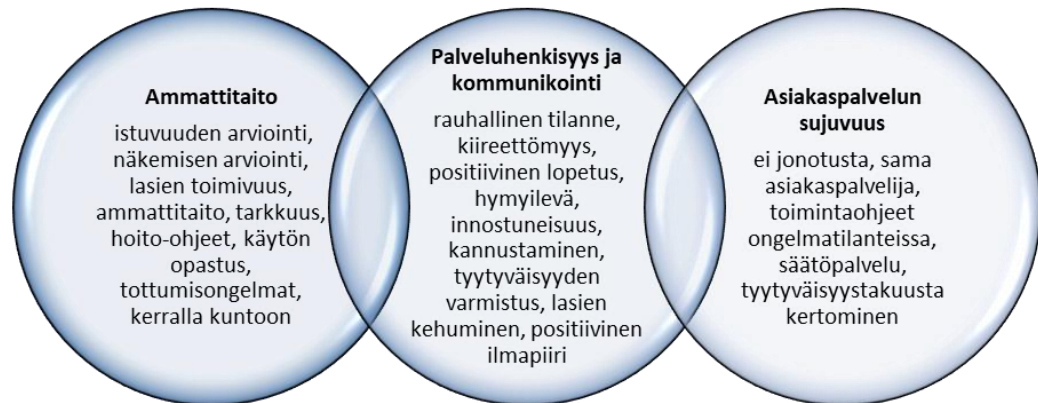
Asiakas odottaa ystävällistä ja ymmärtäväistä palvelua myös tässä vaiheessa asiakaspolkua. Asiakkaiden mielestä budjetin hienovarainen tiedustelu kuuluu myyntitilanteeseen. Hintojen selkeä esittely ja hinta-laatusuhteen kuvaaminen ovat osa asiakasodotuksia. Asiainnin lopuksi asiakas kaipaa yhteenvetoa tilauksesta.

*”kysyy asiakkaan mielipidettä ja budjettia, että kuinka paljon hän aikoo näihin sijoittaa ja kuinka paljon hän käyttää laseja ja onko ne kuinka tärkeät hänelle, koska se hintahan tietenkin monelle asiakkaalle on aika tärkeä juttu”*

#### Valmiiden silmälasien nouto

Valmiiden silmälasien noudossa asiakas odottaa ammattitaitoista silmälasien toimivuuden arviointia, positiivista ja innostunutta vuorovaikutusta sekä asiakaspalvelun sujuvaa etenemistä (Kuva 20.). Asiakkaat toivovat, että kaikki tulee kerralla kuntoon; kehysten istuvuus arvioidaan tarkkaan ja säädöt tehdään huolellisesti niiden mukaan, näkemisen laatu arvioidaan ja lasien kokonaisvaltainen toimivuus varmistetaan. Ammattitaitoisuus valmiiden silmälasien luovutuksessa lisää asiakkaan tyytyväisyyttä palvelupolun kokonaisuudessa. Asiakas on kokenut palvelun erityisen huonoksi, kun istuvuuden arviointi on jäänyt vajaaksi ja hän on käyttänyt epäsopivia ja kallellaan istuvia silmälasia useamman kuukauden sen sijaan, että silmälasien luovuttaja oli katsonut säädöt huolellisesti kuntoon. Asiakkaat kuitenkin ymmärtävät, että joskus kehysäättöjä joudutaan tarkentamaan ensimmäisen käynnin jälkeenkin, mikäli kehykset painavat tai jäävät liian väljäksi. Asiakas odottaa, että silmälasien käsittelystä kerrotaan kattavasti ja havainnollistetaan millaisissa

tilanteissa linssit voivat mennä pilalle. Käytön ohjeistus ja kertominen mahdollisista tottumisongelmista koetaan merkityksellisenä. Keskustelun myötä asiakas on varautunut totuttelu-aikaan ja ymmärtää, mitkä asiat ovat luonnollisia uusien lasien käyttöönotossa.



Kuva 20. Asiakasodotukset liittyen valmiiden silmälasien noutoon optikkoliikkeessä

Silmälasien noutotilanteen toivotaan olevan rauhallinen. Positiivinen ja hymyilevä ilmapiiri, asiakkaan kannustaminen ja innostuneisuus koetaan miellyttäväksi. Kiireettömyys vaikuttaa oleellisesti myös kehysäättöjen huolellisuuteen. Asiakkaalle jää tunne, että lasien toimivuus on arvioitu huolellisesti, jos kiireen tunne puuttuu palvelukokemuksesta. Asiakkaat arvostavat positiivista fiilistä ja tunnetta, että nyt on mukava saada uudet silmälasit käyttöön. Asiakaspalvelijan innostuneisuus tarttuu myös asiakkaaseen. Erityisen mukava tunne on jäänyt asiakkaille, joiden silmälasia on keuhattu ja heille on jäänyt mielikuva onnistuneesta kehysvalinnasta. Asiakkaat toivovat, että heidän tyytyväisyytensä uusiin silmälasihin varmistetaan lasien noudon yhteydessä.

*”jos se on tyytyväinen niin olla itsekin tyytyväinen siihen, että nyt on asiakkaalle löytynyt tosi hienot lasit ja kertoa se sille asiakkaalle. Kyllä meistä jokainen niinkun tykkää siitä, että vähän keuhataan”*

*”ihan kertoa asiakkaalle, että oot kyllä tehnyt tosi hyvän valinnan, että sopii kauniisti sinulle ja on tosi kivat”*

Erytisen ilahduttavana on koettu se, että on nähnyt saman asiakaspalvelijan, joka on palvellut silmälasihankinnan aiemmissa vaiheissa. Toiveisiin liittyvät tiedot tyytyväisyydestä sekä toimintaohjeet mahdollisissa ongelmatilanteissa. Asiakkaat kaipaavat myös tietoa veloitusettomasta säätöpalvelusta. Turvallisuuden tunnetta lisää, että voi palata takaisin myymälään, olipa kyse mistä tahansa asiasta; ongelmasta tai pienestä hienosäädöstä.

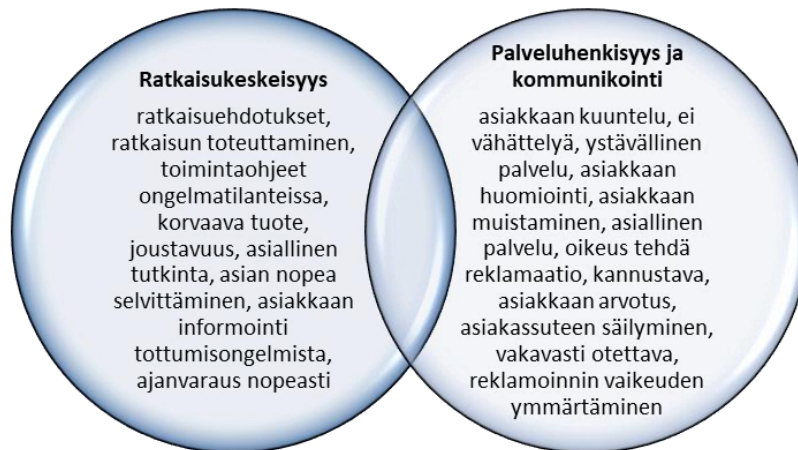
*”tiedän, että voi palata takaisin ja niin se tuo sitä turvallisuutta”*

*”jos tuntuu, että ne ei passaa, että ei näe tai jotain muuta ongelmia niin kertoa että tulla sitten heti käymään ja oli ihan mitä tahansa käyttö ongelmia niin sanoa asiakkaalle, että on aina tervetullut”*

#### Mahdollinen reklamaatio

Mahdollisessa reklamaatiotilanteessa asiakas odottaa asiakaspalvelijalta ratkaisukeskeistä asennetta, vakavasti otettavuutta ja asiallista palvelua (Kuva 21.). Asiakas toivoo nopeaa reagointia ongelmatilanteeseen. Ajanvaraus ongelmaan liittyen tulisi olla mahdollisimman pian, jotta asian selvitys lähtee etenemään nopeasti. Asiakas odottaa selkeitä vaihtoehtoja, miten asiaa lähdetään hoitamaan. Ongelman selvittyä toivotaan, että ratkaisu toteutetaan kohtuullisessa ajassa ja mikäli mahdollista, annetaan jokin korvaava tuote odotuksen ajaksi. Reklamaatiotilanne vaatii molemminpuolista joustamista, ja jotta tarpeettomilta reklamaatioilta voitaisiin välttyä, on tärkeää informoida asiakasta mahdollisista tottumisongelmista. Tutkimuksen mukaan asiakas kokee negatiivisuuden tunteita reklamaatiota tehdessään ja toivoisi että häntä varoitettaisiin jo etukäteen, mikäli edessä voi olla normaalia enemmän totuttelua uusiin silmäaseihin.

*”no totta kai toivon, että siellä liikkeessä myyjä tai optikko usko, että tulee sinne ihan oikean asian vuoksi ja otetaan tosissaan ja sitten selvitetään sitä asiaa, että mikä mikä siinä nyt on reklamaation syy ja mitä seuraavaksi tapahtuu”*



Kuva 21. Asiakasodotukset liittyen reklamaatiotilanteeseen optikkoliikkeessä

Keskeisimmät toiveet mahdollisessa reklamaatiotilanteessa liittyvät vuorovaikutukseen ja asiakkaan huomiointiin. Asiakas toivoo, että hän tulee aidosti kuulluksi ja nähdyksi. Hän odottaa ystävällistä, asiallista ja kannustavaa kohtelua ja toivoo, että häntä arvostetaan tilanteessa, joka on vaikea sekä asiakkaalle, että asiakaspalvelijalle. Odotuksiin liittyy reklamoinnin vaikeuden ymmärtäminen, koska asiaa on voitu pohtia jo pitkään ennen saapumista ja tilanne voi olla asiakkaan näkökulmasta jännittävä tai vähintäänkin epämiellyttävä. Asiakas toivoo, että ongelmaa ei vähätellä vaan hänet otetaan vakavasti. Arvostusta lisää, että asiakas muistetaan ja hänen ei tarvitse esittää asiaansa monelle henkilölle aina alusta alkaen. Reklamaatiotilanteen onnistunut käsittely vaikuttaa merkittävästi asiakassuhteen säilymiseen jatkossa.

*”se menee siihen alkuun sitten sillä tavalla, että se ihminen on näkyvä, että hän on asiakas ja tuota noin niin hänet muistetaan. Tiedetään, että se on täällä käynyt ja sitten tuota hän on vieläkin asiakas siinä vaiheessa, kun hän tulee jonkun negatiivisen asian kanssa”*

## Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet

Ollakseen hyvä asiakaspalvelija, tulee omistaa hyvät vuorovaikutustaidot, olla palveluhenkinen ja välittää luottamusta (Kuva 22.). Hyvä asiakaspalvelija on helposti lähestyttävä, osaa kuunnella, on ystävällinen ja läsnä asiakaspalvelutilanteessa. Asiakas arvostaa palveluhenkilössä avoimuutta, hyväntuulisuutta, sosiaalisuutta sekä katsekontaktia huomion lähteenä. Palveluhenkilön odotetaan tervehtivän ja ottavan asiakkaat vastaan luonnollisesti ja hyvällä mielellä. Asiakas toivoo, että palveluhenkilön puhe on selkeää. Tämä on erityisen tärkeää, kun asiakkaalla on huono kuulo ja keskustelun ympärillä on paljon hälinää.



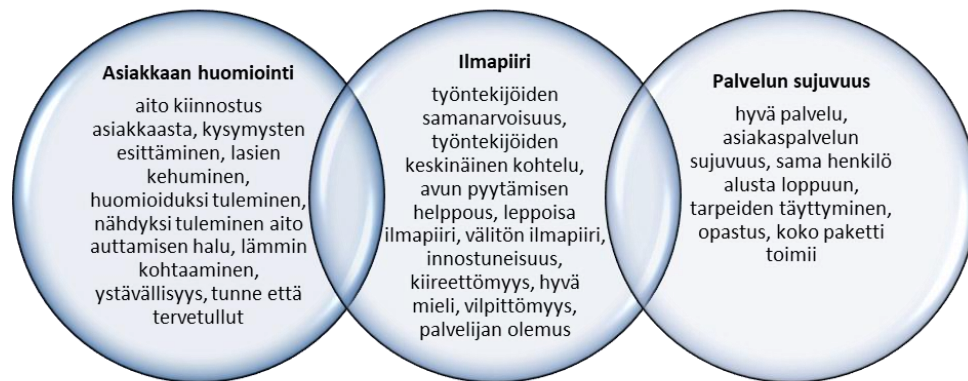
Kuva 22. Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet asiakasymmärryksen valossa

Hyvä asiakaspalvelija tarjoaa apua, mutta ei tyrkytä sitä ja tarvittaessa osaa antaa tilaa asiakkaalle. Hän on kärsivällinen, ymmärtäväinen ja omaa hyvän tilannetajun. Asiakaspalvelijan tärkeisiin ominaisuuksiin kuuluu myös rentous. Asiakkaan tulee kokea olevansa tärkeä ja erityinen asioidessaan palveluhenkilön kanssa. Hyvä asiakaspalvelija on asiakasta varten. Luottamusta asiakkaan ja palveluhenkilön välillä lisääviä ominaisuuksina ovat rauhallisuus, rehellisyys ja henkilökohtaisuus. Palveluhenkilön tulee olla aito ja nimenomaan aidosti kiinnostunut asiakkaasta. Luottamusta lisää myös tunne asiakaspalvelijan ammattitaitoisuudesta omalla alallaan.

*”hyvä asiakaspalvelija kohtaa sen asiakkaan yksilönä, se on semmoinen ystävällinen ja helposti lähestyttävä ja semmoinen, että asiakkaalle tulee semmoinen olo, että hän huomataan”*

## Mieleenpainuva asiakaskokemus

Palvelukokemuksesta tulee mieleenpainuva, kun asiakkaan toiveet ja tarpeet ovat täyttyneet ja joltakin palvelutapahtuman osalta myös ylittyneet. Odotusten ylittymistä ei tarvitse tapahtua jokaisessa vaiheessa, vaan odotusten ylittyminen koostuu usein pienistä asioista. Asiakasodotukset optikkoliikkeen palvelupolun eri vaiheissa liittyvät ammattitaitoon, vuorovaikutukseen, palveluhenkisytyteen, luottamukseen, ratkaisukeskeisyyteen, palvelun sujuvuuteen ja yleiseen ilmapiiriin. Palvelukokemuksesta tekee mieleenpainuvan (Kuva 23.), kun asiakas kokee tullessa aidosti huomioiduksi, ilmapiiri on miellyttävä ja palvelu sujuu alusta loppuun.



Kuva 23. Mieleenpainuva palvelukokemus optikkoliikkeessä

Mieleenpainuvassa palvelukokemuksessa asiakkaasta ollaan aidosti kiinnostuneita, asiakas tulee nähdäksi ja kuulluksi. Kun kohtaaminen on lämminhenkinen, kommunikointi ystävällistä ja palveluhenkilöllä on aito halu auttaa asiakasta, koetaan kohtaaminen erityisen onnistuneeksi. Välitön ja leppoisa ilmapiiri, vilpittömyys ja työntekijöiden keskinäiset suhteet vaikuttavat mieleenpainuvan kokemuksen syntymiseen. Työntekijöiden toivotaan olevan samanarvoisia ja sen toivotaan myös näkyvän palvelutilanteessa. Avun pyytämisen tulisi olla helppoa ja kohtaamisen vastaanotettavaista ja lämminhenkistä. Palvelijan yleinen olemus ja oma innostuneisuus vaikuttavat palvelukokemukseen positiivisesti. Asiakaspalvelun sujuvuus kokonaisuutena koetaan tärkeäksi, toiveena on, että koko paketti toimii. Opastus ja ohjaus asiainnin aikana koetaan myös tärkeäksi. Asiakas kokee mielekkääksi, jos sama henkilö pystyisi palvelemaan koko palvelupolun läpi.

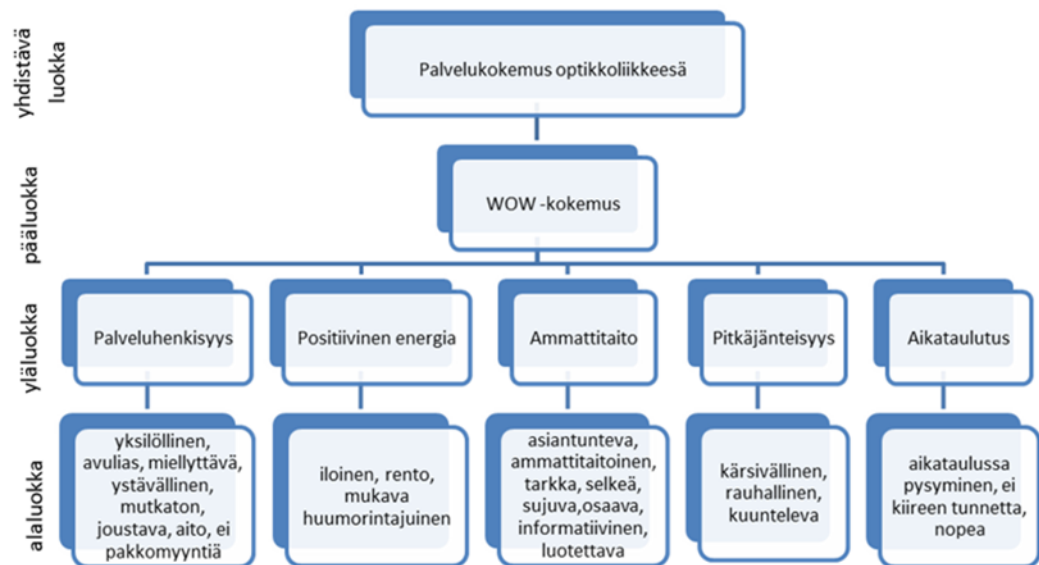
*”mun mielestä myyjän oma asenne ja semmoinen vilpittömyys”*

*”mulle on hirvittävän tärkeä se ilmapiiri, semmoinen niinku välittömyys”*

*”...että sut on kuultu ja nähty asiakkaana ja se, että siitä asiakkaasta on pidetty huolta”*

### 5.2.2 Asiakaspalautteiden analyysi

Asiakkaalla on ollut mahdollisuus jättää asiakastyytyväisyyskyselyssä sekä NPS, että WOW-kommentti. WOW-kommentin jättänyt on halunnut antaa erityismaininnan tietylle palveluhenkilölle tai koko myymälälle. WOW-kommenttien analyysi suoritettiin myös induktiivisen sisällön analyysin keinoin. Alkuperäisilmaisuissa huomioitiin WOW-palautteen antajan sekä WOW-, että NPS kohdan avoin palaute. Analyysiyksiköksi valittiin yhden henkilön palaute NPS- tai WOW-kommenttikentässä. Palautteiden alkuperäisilmaukset pelkistettiin ja koodattiin. Alkuperäisilmauksista muodostui yksi tai useampi pelkistetty ilmaus. Tämän jälkeen suoritettiin ryhmittely, luokittelu ja abstrahointi eli luotiin alaluokkia, yläluokkia, pääluokka ja päädyttiin lopulta yhdistävään luokkaan (Kuva 24.). Asiakastyytyväisyyskyselyn WOW-palautteen jättäneiden onnistuneet kokemukset liittyivät palveluhenkisyyteen, positiiviseen energiaan, ammattitaitoisuuteen, pitkäjänteisyyteen sekä aikataulullisiin asioihin.



Kuva 24. Liikkeiden 1 ja 2 asiakastyytyväisyyskyselyn WOW-palautteiden jättäneiden kommenttien sisällön analyysi

Asiakkaat ovat palautteiden perusteella arvostaneet yksilöllistä-, avuliasta- ja joustavaa palvelua. Miellyttävä-, ystävällinen-, mutkaton- ja aito palvelu ovat erityisen onnistuneen kokemuksen takana. Asiakas on arvostanut sitä, että hänelle ei myydä tuotteita väkisin. Pakkomyynti aiheuttaa negatiivisen kokemuksen syntymisen. Positiivista energiaa on välittynyt, kun palvelu on ollut iloista, rentoa ja huumoria on ollut mukana sopivissa määrin. Asiakkaat ovat kokeneet näöntutkimuksen erityisen mielekkääksi, kun optikko on ollut kärsivällinen, rauhallinen ja kuunteleva, jonka lisäksi he ovat arvostaneet kiireetöntä tunnelmaa, mutta toisaalta myös nopeaa palvelua. Kiireetömyys erityisesti näöntutkimuksessa ja kehysten valinnassa koetaan tärkeäksi, kun taas nopeus palveluun pääsemisessä ja silmälasien toimituksessa on ollut merkityksellistä. Asiakkaat ovat arvostaneet aikataulussa pysymistä ja erityisesti sitä, että varattu aika alkaa silloin kuin on sovittu.

### 5.3 Mieleenpainuvan palvelutapahtuman suunnittelu

Haastatteluiden sekä asiakastyytyväisyyskyselyn palautteista saadun asiakasymmärryksen pohjalta järjestettiin kaksi opinnäytetyöntekijän fasilitoimaa työpajaa, joihin osallistuivat kaikki yrityksen työntekijät sekä -johto. Työpajat pitivät sisällään yhteiskehittämistä Innopajan periaatteiden mukaisesti. Työpajat pidettiin syys-lokakuussa 2024. Työpajojen tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon näkökulmia kehitettävään asiaan ja osallistamisen näkökulma huomioiden työpajat järjestettiin kahdessa eri ryhmässä. Kohdeyritys koostuu kahdesta myymälästä, joten henkilökunta jaettiin työpajoihin pääasiallisen työskentelypaikkansa perusteella.

Työpajoihin osallistuivat kaikki 11 yrityksen vakituista työntekijää. Kohdeyrityksen johdosta vastaavat kaksi henkilöä sekä opinnäytetyöntekijä oli paikalla molemmissa työpajoissa. Liikkeen 1 työpajassa mukana oli 6 henkilöä ja liikkeen 2 työpajassa 8 henkilöä. Molemmissa työpajassa hyödynnettiin aivoriihi menetelmää. Työpajan tavoitteena oli muodostaa toimintatapoja, joiden avulla optikot ja myyjät voivat omalla toiminnallaan tuottaa optikkoliikkeen asiakkaille odotukset täyttävän, mieleenpainuvan ja lopulta odotukset ylittävän palvelukokemuksen. Ideoinnin pohjana hyödynnettiin asiakashaastatteluiden ja asiakastyytyväisyyskyselyn WOW-palautteiden analyysien tuloksia asiakasodotuksista ja odotukset ylittävistä elementeistä palvelutapahtuman eri vaiheissa. Jokainen työpajaan osallistuja käytti aluksi noin 10 minuuttia itsenäiseen ideointiin ja tuotokset kirjoitettiin paperille ylös. Tehtävänä oli tuottaa ideoita jokaiseen asiakaspalvelureitin vaiheeseen. Tämän jälkeen ideoita alettiin käymään läpi yhteisesti ja työpajan vetäjä kirjasi keskustelun sisällöt tietokoneelle. Jokainen kertoi vuorollaan ideoita ja tärkeitä huomioita, joista keskusteltiin yhdessä muiden osallistujien kanssa. Ideoita arvioitiin keskustelun lomassa ja todettiin, että kaikki huomiot olivat tärkeitä ja vaikuttavat onnistuneen palvelukokemuksen luomiseen. Alkuperäiset ideointipaperit (Kuva 25.) säästettiin, jotta työpajan vetäjällä oli mahdollisimman paljon materiaalia kootessaan ajatukset yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyöntekijä eli työpajojen vetäjä kokosi työpajoissa tuotetun sisällön yhteen ja muodosti siitä yhteiset toimintatavat kohdeyrityksen työntekijöiden hyödynnettäviksi. Kehittämistyön tuloksissa näkyy tutkijan oma ajattelu optikon näkökulmasta yhdytettynä työpajoista saatuihin ideoihin.



Kuva 25. Työpajan ideoinnin aikaansaannoksia

Myymälään saapuminen (Luottamuksellinen)

Tutkimukset (Luottamuksellinen)

Kehysten valinta (Luottamuksellinen)

Linssien valinta (Luottamuksellinen)

Valmiiden silmälasien nouto (Luottamuksellinen)

Mahdollinen reklamaatio (Luottamuksellinen)

#### 5.4 Yhteiset toimintatavat

Asiakasymmärryksen pohjalta työpajoissa ideoitiin ja luotiin yhteisiä toimintatapoja palvelukokemuksen kehittämiseksi ja mieleenpainuvan palvelukokemuksen tuottamiseksi. Palvelukohtaamisen vaiheista toimintatapoineen opinnäytetyöntekijä muodosti yhteenvedona kaaviokuvan (Liite 5.), jonka voidaan ajatella olevan osa prototypointia. Implementoinnin näkökulmasta jokaisen liikkeen henkilökunnan jäsenen tulee pyrkiä noudattamaan yhteisiä toimintatapoja odotukset täyttävän ja mieleenpainuvan palvelukohtaamisen luomiseksi. Yhtenäiset toimintatapojen avulla

varmistetaan, että asiakkaat saavat erimaista palvelua kaikilta henkilökunnan jäseniltä sekä pyritään ymmärtämään asiakkaan odotuksia, toiveita ja tarpeita entistä paremmin. Yhteisten toimintatapojen implementoinnin avulla yrityksen henkilökunta pyrkii saavuttamaan tavoitteet tärkeimpien KPI-lukujen osalta. KPI-lukuja seurataan viikkotasolla ja tavoitteiden saavuttaminen tarkastetaan jokaisen kuukauden osalta. Asiakastyytyväisyyttä mittaavista KPI-luvuista NPS tavoite on 80.

Kaaviokuvan lisäksi tämän dokumentin kirjallista kuvausta mieleenpainuvan palvelukokemuksen tuottamiseksi voidaan hyödyntää tulevaisuudessa työntekijöiden kouluttamisessa sekä osana uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Asiakasymmärryksen analyysin tuloksista koottua materiaalia (Liite 6. & Liite 7.) voidaan hyödyntää työntekijöiden arjessa muistuttamaan asiakkaiden odotuksista. Kehittämistyön kirjallinen tuotos on merkittävä kokonaisuus, jota hyödynnetään yrityksen pyrkiessä tarjoamaan parasta mahdollista palvelua asiakkailleen.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli palvelukokemuksen kehittäminen optikkoliikkeessä. Palvelukokemusta lähdettiin keittämään palvelumuotoilun keinoin määrittämällä ensin tutkimus ja kehittämistyöhön aihe yhdessä kohdeyrityksen johdon kanssa. Koska tavoitteena oli kehittää palvelukokemusta ja jo olemassa olevaa palvelukonseptia, oli palvelumuotoilu erinomainen menetelmä tähän tarkoitukseen. Kehittämistyön kohteen valinnan jälkeen opinnäytetyöntekijä, yrityksen johto ja yrityksen koko henkilökunta kokoontuivat aloituspalaverin merkeissä, jolloin käytiin yhteisesti läpi kehittämistyön kohde teoriataustoineen, tutkimusmenetelmä ja kehittämistyön vaiheet ja aikataulu. Palaverissa käytiin läpi myös analyysia palvelukokemuksen nykytilasta. Koimme yrityksen johdon kanssa, että asiakaskokemuksen ja palvelukokemuksen kehittäminen aiheena on erittäin tärkeä, ajankohtainen ja kaikin puolin merkityksellinen yrityksen menestymisen näkökulmasta. Kiristyvässä kilpailutilanteessa ainutlaatuinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus on ainoita tapoja erottua kilpailijoista (Ahvenainen ym., 2021, 9). Aiheen merkityksellisyyden lisäksi opinnäytetyöntekijä oli itse erittäin kiinnostunut aihekokonaisuudesta. Sen lisäksi, että opinnäytetyöntekijä itse oli kiinnostunut aiheesta, kehittämistyön avulla palvelukokemuksen onnistumisen tärkeyttä voitiin jalkauttaa koko henkilökunnalle. Pelkkä asioista tiedottaminen harvoin kehittää ja luo ymmärrystä yhtä hyvin, kuin asioihin syventyminen yhteisen ideoinnin ja keskustelun avulla.

Jotta lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on mahdollista, on heidän oltava osa innovaatioprosessia (Claudia ym., 2021,3). Määritettäessä asiakkaan keskeiset odotukset, pystytään asiakkaalle tuottamaan aidosti lisäarvoa (Korkiakoski & Gerdt, 2017, 9-100). Teoriatietoon pohjautuen asiakkaat osallistettiin tutkimus- ja kehittämistyöhön asiakasymmärryksen hankkimiseksi. Arvon luomisen näkökulmasta ja kehittämistyön onnistumiseksi haastateltiin kohdeyrityksen asiakkaita. Näin saimme relevanttia tietoa juuri kohdeyrityksen asiakkaiden odotuksista, tarpeista ja toiveista saamaansa palvelua kohtaan. Tämän avulla pystyimme kehittämään omaa toimintaamme. Haastattelujen sekä asiakastytyväisyys kyselyn datan pohjalta saatiin riittävästi materiaalia kehittämistyön pohjaksi. Haastatteluissa alkoi hyvinkin nopeasti käydä ilmi samanlaisia sisältöjä asiakkaiden välillä. Mielenkiintoista olisi ollut saada aineistoa vielä suuremmalta joukolta, mutta aikataulu ja resurssit tämän tutkimuksen tekemiseksi olivat rajalliset. Asiakaskeskeisyyden näkökulma tulee huomioida jokapäiväisessä toiminnassa ja päätöksissä. Asiakaskeskeisen kulttuurin rakentaminen

vaatiikin pitkäjänteisyyttä, eikä se saa jäädä vain yksittäiseksi projektiksi (Korkiakoski & Gerdt, 2017, 9-100). Palvelukokemuksen kehittäminen ei tule jäämään tämän tutkimus- ja kehittämistyön tasolle, vaan aiheen käsittelyä tullaan jatkamaan työyhteisössä, koska opinnäytetyöprosessille varatut resurssit olivat rajalliset.

#### Johtopäätökset ja tulosten pohdinta

Tutkimuksessa haettiin vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä saatiin vastauksia siihen, millaisia odotuksia optikkoliikkeen asiakkailta on myymälässä tapahtuvaan palvelukohtaamiseen liittyen. Asiakasodotukset palvelukohtaamisen kokonaisuudessa liittyvät palveluhenkisyteen ja kommunikointiin, palvelun sujuvuuteen ja yleiseen ilmapiiriin sekä ammattitaitoon. Toisella tutkimuskysymyksellä haettiin vastauksia siihen, millainen on odotukset ylittävä palvelukokemus optikkoliikkeessä. Odotukset ylittävään palvelukokemukseen liittyvät palveluhenkisyys, positiivinen energia, ammattitaito, pitkäjänteisyys ja aikataulutuksen onnistuminen sekä asiakkaan huomiointi, yleinen ilmapiiri ja palvelun sujuvuus. Asiakkaan palvelukokemuksesta tekee mieleenpainuvan, kun asiakas on tullut nähdyksi ja kuulluksi ja häneen tarpeensa on täytetty. Mieleenpainuvaan palvelukokemukseen liittyy myös innostunut- ja välitön ilmapiiri, työntekijöiden keskinäinen arvostava kohtelu sekä asiantunteva yksilöllinen asiakkaan tarpeet huomioonottava palvelukokonaisuus. Kolmas tutkimuskysymys tuotti vastauksia siihen, millaista palveluhenkilöä optikkoliikkeen asiakkaat arvostavat. Palveluhenkilön ominaisuuksista vuorovaikutustaidot, palveluhenkisyys ja asenne sekä luotettavuus nousivat merkittäviksi kokonaisuuksiksi. Avoin, helposti lähestyttävä, henkilökohtainen, positiivinen ja osaava palveluhenkilö on asiakkaiden mieleen. Asiakkaiden, jotka ilmoittivat anamneesissa tulosyiksi uusien silmälasien hankinnan (asiakasprofiili 1.) tai halun selvittää silmien terveydentila ja näkökyky, ilman esille tuotua silmälasihankinnan tarvetta (asiakasprofiili 2.) odotusten välillä ei ollut selvästi eroavaisuuksia. Ensimmäistä kertaa näöntutkimukseen saapuvien (asiakasprofiili 3.) haastatteluiden määrä jäi liian vähäiseksi, jotta vertailua voitaisiin suorittaa.

Korkeamman asiakasarvon saavuttamiseksi perusodotusten ja -tarpeiden tulee olla täytettynä, mutta sen lisäksi myös odottamattomien jännitystä tuottavien elementtien lisäämistä kokemukseen. (Eriksson ym., 2018, 618-619.) Asiakaspalvelukonsultti Robert Momentin (2007, 4) kuvailemat kuusi keskeistä tekijää; saumaton palvelu, luotettavuus, huomaavaisuus, kekseliäisyys eli palvelun pidemmälle vieminen, kohteliaisuus ja ennakointi toistuivat tämän tutkimuksen asiakashaastatteluiden tuloksissa. Optikkoliikkeen asiakkaat odottavat, että koko paketti toimii ja palvelu

on sujuvaa. Asiakkaat toivovat jatkuvaa tilanteiden sanoittamista, jolloin he ovat ajan tasalla toimenpiteistä ja heillä on tunne, että heidät huomioidaan. Läpi palvelukohtaamisen asiakkaat arvostavat nähdäksi ja kuulluksi tulemista, yksilöllistä ja henkilökohtaista huomiointia, aitoa kohtaamista ja kohteliaisuutta kommunikoinnissa. Asiakkaat odottavat palveluhenkilöltä ammattitaitoisuutta ja asiantuntijuutta, jotka kasvattavat luottamusta palvelua kohtaan. Myös henkilökohtaisuus ja kuuntelun taito asiakasodotuksina voidaan yhdistää luotettavuuden näkökulmaan. Asiakkaat toivovat kekseliäisyyttä eli palvelun pidemmälle viemistä niin näöntutkimuksessa, kuin kehysten valinnassa. Asiakas odottaa, että tutkija selvittää kysymyksiin ja kuunnellen asiakkaan ongelmat näkemisen suhteen. Kehysten valinnassa asiakas odottaa, että myyjä suosittelee kehyksiä myös toiveiden ulkopuolelta ja huomioi asiakkaan yksilölliset kasvonmuodot ja vie näin palvelua pidemmälle. Asiakkaat toivovat myös rohkaisua ja rehellistä mielipidettä kehysten valinnassa, ei ainoastaan tyytymistä siihen, että on löytynyt jokseenkin mieluinen kriteerit täyttävä kehys. Linsien valinnassa asiakas odottaa pelkkien vaihtoehtojen sijaan lopputuloksen havainnollistamista niin käytettävyyden, kuin esteettisyyden näkökulmasta. Myös vakuuttavat perustelut linssisuositusten näkökulmasta ovat tarpeen, jolloin palvelun pidemmälle vieminen on keskeinen osa myyjän tai optikon työtä. Ennakoinnin näkökulmasta asiakas toivoo, että palveluhenkilö tuo esiin esimerkiksi silmälasihin liittyvät tottumisongelmat ja toimintaohjeet mahdollisissa ongelmatilanteissa sekä kertoo silmälasien säätöpalvelusta sekä tyytyväisyydestä. Reklamaatiotilanteissa asiakas arvostaa, että hänen ongelmansa tuleva huomioiduksi ja käsitellyksi. Ymmärtäväinen ja empaattinen ote reklamaatiotilanteissa pelastaa paljon ja kokonaisuus voi jäädä positiiviseksi, vaikka asiakas olisi joutunut kokemaan harmia.

Asiakaskokemuksessa tunteiden vaikutus on huomattavasti suurempi kuin rationaalisen ajattelun (Killström, 2020, 9-10). Teoriatiedon mukaan tunteiden merkitys elämyksellisen ja muistettavan asiakaskokemuksen luomisessa on suuri (Kuuru 2020, 3-4). Asiakkaat odottavat, että heidät kohdataan aidosti ja heidän odotuksensa ja tarpeensa tulevat huomioiduksi. Asiakasuskollisuutta lisää personoitu ja inhimillinen kohtaaminen sekä tunne ymmärretyksi ja arvostetuksi tulemista. (State of the Connected Customer – 6th edition, 2023, 1-10.) Läpi asiakaskohtaamisen tunteiden tunnistaminen ja huomiointi kävivät ilmi haastattelutuloksista. Tämän tutkimuksen mukaan asiakkaat välitöntä ilmapiiriä, positiivisuutta, iloisuutta ja ystävällisyyttä kaikessa toiminnassa. Tunne huomioiduksi tulemisesta sekä yksilöllisestä tilanteen tunnustelusta ovat asiakkaalle merkityksellisiä. Asiakkaat odottavat palveluhenkilöltä läsnäoloa sekä inhimillistä kohtaamista epävarmuus huomioiden. Parhaissa kohtaamisissa asiakas arvostaa, ettei joudu selittämään asiaansa aina

alusta asti uudelleen, vaan palvelupolku on yhtenäinen (Suoranta, 2021). Haastattelujen mukaan myös optikkoliikkeen asiakkaat arvostavat, että sama henkilö pystyisi palvelemaan koko palvelutapahtuman läpi. Tämä ei läheskään aina ole mahdollista, mutta siihen tulisi pyrkiä kaikessa toiminnassa. Näin asiakkaan ei esimerkiksi tarvitse selittää samoja asioita uudelleen monelle henkilölle. Asiakas arvostaa, että hänet muistetaan ja palveluhenkilö on selvillä hänen asioistaan.

Asiakashaastatteluiden analyysin tulokset vastaavat hyvin pitkälti teoriassakin esitettyjä, aiempien tutkimusten havaintoja. Oli erittäin mielenkiintoista tutkia kohdeyrityksen asiakkaita ja se osaltaan konkretisoi asiakasodotuksien merkityksellisyyttä entisestään. Kohdeyrityksen henkilökunnalle selkeytyi entisestään, että emme itse ammattilaisina voi aina tietää mitä asiakas toivoo ja odottaa, eikä etenkään ole syytä olettaa mitään. Odotusten, tarpeiden ja toiveiden syvälinen tiedustelu on avain onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen. Mielenkiintoisena huomiona haastattelutulosten perusteella voi todeta, kuinka pitkälle voi päästä jo asiakasta kuuntelemalla, olemalla positiivinen ja iloinen sekä luomalla lämmin ja välitön ilmapiiri asiakaskohtaamiselle. Vaikka ammattitaitoisuus on yksi tärkeimmistä odotuksista, pienet vajeet siinä voidaan paikata inhimillisellä ja ymmärtävällä kohtaamisella. Haastatteluja varten luodut asiakasprofiilit jäivät tutkimuksessa vähemmälle huomiolle, koska haastattelujen sisällön analyysissä kävi ilmi, että odotukset olivat hyvin samanlaisia riippumatta siitä, onko asiakas tullut ostaakseen uudet silmälasit vai ilman tätä oletusta tutkituttamaan vain silmiensä terveyden ja näkökyvyn. Ensimmäistä kertaa tutkimukseen tulleiden haastatteluosuus jäi hyvin pieneksi, johtuen vaikeudesta saada haastateltavia tähän ryhmään. Asiakasprofiilien luominen ei mielestäni ollut keskeisessä asemassa tässä tutkimuksessa, sillä emme halunneet varsinaisesti selvittää, miksi asiakkaat hakeutuvat palveluumme. Tutkimuksen kohteena oli sen sijaan palveluun jo hakeutuneiden odotukset koko myymälässä toteutuvan asiakastapahtuman vaiheisiin perustuen. Haastattelututkimus tuotti riittävästi vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Yrityksille on tärkeä saada positiivinen kokemus kustakin palvelupolun kosketuspisteestä ja mahdollisesti ylittää asiakkaan odotukset tärkeimmissä kosketuspisteissä (Panina, 2022, 184). Yhteiskehittämisen työpajoissa pohdittiin, kuinka optikot ja myyjät voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa positiivisen ja odotukset ylittävän palvelukokemuksen luomiseen. Merkittäviksi huomioiksi nousivat jatkuva tilanteiden sanoittaminen ja aito kiinnostus asiakkaan tarpeista, toiveista ja odotuksista, joihin koko myymälätyöskentely perustuu. Henkilökunnan tulee huomioida asiakkaan

tunnetilat ja asiakasta tulee kannustaa ja rohkaista palvelukohtaamisen aikana. Reklamaatiotilanteessa ongelman perinpohjainen selvittäminen ennen toimenpiteitä on merkityksellistä, jotta vältetään turhilta tai vääriltä muutoksilta. Jokainen reklamaatiotilanne sisältää mahdollisuuden oppia ja omaa osaamista tulee kehittää minimoidakseen samankaltaisten reklamaatioiden mahdollisuus tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöntekijällä ei ollut aiempaa kokemusta työpajojen vetämisestä, joten henkilökohtainen osaaminen kehittyi tällä osa-alueella. Yhteiskehittämisen työpajan haasteena opinnäytetyöntekijä näki sen, kuinka saada kaikki työntekijät osallistettua keskusteluun ja kehittämiseen. Työpajat suoritettiin työajalla, joten osallistuminen kaikille oli pakollista, mutta henkilökohtaisista ominaisuuksista riippuen toiset osallistuivat keskusteluun aktiivisemmin kuin toiset. Yhteiskehittämisen työpajoissa tutkija päätti jakaa kohdeyrityksen henkilökunnan pääasiallisen työskentelypaikkansa mukaan kahteen ryhmään, jolloin jokaisen henkilökunnan jäsenen osallistaminen kehittämiseen saatiin varmistettua paremmin. Mikäli työpaja olisi pidetty yhdessä ryhmässä, kuten yrityksen palaverit yleensä pidetään, kaikki eivät luultavasti olisi osallistuneet ideointiin ja yhteiseen keskusteluun. Aikataulu työpajoille oli hyvin rajallinen ja keskustelua olisi tullut enemmän kuin aikataulu antoi myöden. Kehittämistyötä voidaan erinomaisesti jatkaa työyhteisössä myös tulevaisuudessa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöntekijän oman osaamisen kehittyminen tämän tutkimus- ja kehittämistyön aikana oli merkittävä. Syventyminen asiakaskokemuksen teoriaan lisäsi aihekokonaisuuden ymmärrystä valtavasti, jonka lisäksi haastattelujen- sekä työpajojen suunnittelu ja -toteutus toivat kokemusta tulevaisuutta varten.

#### Eettisyyden ja luotettavuuden näkökulma

Hyvän tieteellisen käytännön nojalla tutkijoiden tulee noudattaa eettisesti kestäviä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä. Tutkimuksen tekeminen kiteytyy hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteiden noudattamiseen, joita ovat luotettavuus, arvostus, rehellisyys ja vastuunkanto. Tutkijan tulee varmistaa tieteellisen toiminnan laatu niin suunnittelussa ja menetelmissä kuin analyseissä ja voimavarojen käytössä. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa tulee viestiä ja raportoida avoimesti, oikeudenmukaisesti sekä yksityiskohtia salaamatta. Tutkijan tulee arvostaa kollegoita sekä kaikkia tieteellisen toiminnan osapuolia ja kantaa vastuu toiminnasta koko matkan ajan. Tutkijan tulee kunnioittaa tiedeyhteisöissä muiden töitä ja tutkimuksen kaikissa vaiheissa tulee tuoda esille, mitkä ovat käyttämänsä tiedon lähteet tekstissä sekä lähdeviitteissä. Pienetkin tutkimukset

tulee suunnitella hyvin ja tutkijan tulee seurata tutkimussuunnitelmaa. Tutkijan on huolehdittava tarpeellisista luvista ja suostumuksista ennakkoon ja tutkittavien ja toimeksiantajien nimiä ei tule ilmoittaa ilman lupaa missään vaiheessa sekä olla vaarantamatta tutkittavien terveyttä ja turvallisuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK], 2023, 12–14); Vilka, 2015, 41-45.) Tutkijan ollessa tutkimusvuorovaikutuksessa, esimerkiksi haastattelun kautta tutkittavaan, tarvitaan tietoon perustuva suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Jotta suostumus on eettisten ohjeiden mukainen, tulee tutkittavan saada riittävä informaatio tutkimuksesta ja oikeuksistaan tutkittavana. (Kallinen & Kinnunen, 2021.) Tutkimuksen tekijä on vastuussa tutkimusaineistojen säilytyksestä ja hänen tulee varmistaa, etteivät aineistot joudu väärin käsiin. Tutkimusaineistoin säilyttämisessä tulee huomioida sekä tutkimustekstin, että tutkimusaineiston säilyttäminen. Työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeissa oleellista olisi, että tutkimusaineistoja voitaisiin hyödyntää tutkimukseen osallistuneiden luvalla myös myöhemmässä vaiheessa tehtäviin tutkimuksiin. (Vilka, 2015, 47–48.)

Ennen tutkimusta, opinnäytetyön tekijä kysyi luvan ja teki sopimuksen tutkimuksen ja kehittämistyön toteutuksesta. Haastateltavat valittiin kohdeyrityksen asiakkaista, jotka sopivat ennalta määritettyihin asiakasprofiileihin. Asiakkailta tiedusteltiin kiinnostusta ja halukkuutta osallistua haastattelututkimukseen. Ennen haastattelua jokaiselle haastateltavalle lähetettiin saatekirje, joka sisälsi tietoa tutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta, haastattelun sisällöstä, anonymiteetistä sekä tutkijasta yhteystietoineen. Haastateltavilla oli mahdollisuus missä tahansa vaiheessa perua osallistumisensa haastatteluun ilmoittamalla siitä tutkijalle. Tutkimustulokset analysoitiin, käsiteltiin ja julkaistiin anonymisti, eikä tutkimustuloksissa käy ilmi haastateltavien nimiä, sukupuolta tai muitakaan henkilökohtaisia tietoja. Haastateltujen mielipiteitä ei voida yhdistää yksittäiseen henkilöön. Tutkijalla ei ollut tutkimuskysymyksiensä perusteella tarvetta kerätä henkilökohtaisia tietoja tutkittavista. Dokumentoinnin laatu varmistettiin äänittämällä haastattelut sekä litteroimalla ne. Litteroitu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, josta muodostuivat kirjalliset dokumentit. Haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen, kun tutkimustulokset oli raportoitu kattavasti, haastattelutallenteet tuhoitiin. Siihen asti tutkija käsitteli haastattelutallenteita asiaankuuluvalla tavalla, eivätkä ulkopuoliset päässeet niihin käsiksi. Eettisiin syihin perustuen osa opinnäytetyön tuloksista julkaistaan salattuna. Tarkkaa asiakastapahtuman polkua ei voida kuvata julkisessa dokumentissa, sillä se kuuluu liiketoimintasalaisuuden piiriin. Kuitenkin itse kehittämistyö täytyy tehdä tähän palvelupolkuun perustuen, jotta se on yrityksen kannalta

hyödyllinen, jonka vuoksi tarkan asiakaspolun käyttäminen kehitystyössä on perusteltua. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaan (TENK, 2023, 12–14) opinnäytetyöntekijä pyrki kaikessa toiminnassaan prosessin alkuvaiheesta lähtien toimimaan avoimesti ja kunnioittavasti sekä viestimään prosessin vaiheista selkeästi. Yrityksen muut työntekijät pidettiin ajan tasalla siitä, missä vaiheissa he osallistuivat prosessiin ja mitä heiltä odotettiin. Kirjallisessa raportissa sekä mahdollisissa esitystilanteissa opinnäytetyöntekijä arvosti tiedeyhteisöä viittaamalla lähteisiin, joista esitettävä tieto oli peräisin.

Laadullisen tutkimuksen tavoite tulisi olla ajatusmallien kyseenalaistaminen ja toisin ajattelemisen mahdollisuus. Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyttä ei välttämättä ole keskeinen asia vaan sen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä. Laadullisen tutkimuksen katsotaan olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tutkittu materiaali ovat yhteensopivia. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkijan tekeminen valintojen perusteella, sillä tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. (Vilka, 2015, 195–197.) Opinnäytetyöntekijän mielestä tutkimuskohde ja tutkittu materiaali olivat yhteensopivia. Tutkimus ja kehittämistyön tulokset tukevat teoreettisessa katsauksessa havaittua tietoa. Asiakashaastattelussa saatiin hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastatteluiden luotettavuutta lisäsi niiden nauhoittaminen, jolloin tutkija pystyi sisällön analyysissa palaamaan haastattelumateriaaliin kokonaisuudessaan. Haastattelutilanteissa tunnelma oli tutkijan mielestä rauhallinen ja miellyttävä. Rentouteen haastattelutilanteessa vaikutti positiivisesti se, että tutkija oli tavannut haastateltavat aikaisemmin näöntutkimuksen yhteydessä. Haastattelutilanteissa tutkija pyysi tutkittavia pohtimaan asioita yleisestä näkökulmasta, eikä niinkään peilaten aikaisempia kokemuksiaan kohdeyrityksessä. Huolimatta tästä ohjeesta, muutamissa haastattelussa asiakkaat poikkesivat toivotusta sisällöstä ja pohtivat millaista palvelua olivat kohdeyrityksessä saaneet. Mikäli haastattelu olisi suoritettu ennen näöntutkimukseen saapumista, tällaista ongelmaa ei olisi ollut. Ongelmana tämä ei kuitenkaan ollut merkittävä, sillä haastatteluaineisto tarjosi tulokset tutkimuskysymyksiin ja näihin liittymätön materiaali jätettiin luonnollisesti aineiston analyysin vaiheessa pois.

Tutkijalla on vastuu koko tutkimusprosessista. Valintoja tehdessään mahdollisuuksia on paljon ja tutkijan asema suhteessa tutkittaviin voi olla joskus ongelmallinen. Objektiiivisuus edellyttäisi tutkimuskohteen tarkastelua ulkoapäin, puolueettomasta näkökulmasta. Täydellinen objektiiivisuus on tuskin koskaan mahdollista. Objektiiivisuutta lisätäkseen tutkija pyrkii toimimaan niin, etteivät hänen omat asenteensa ja uskomuksensa vaikuttaisi tutkimukseen liikaa. (Saaranen-Kauppinen &

Puusniekka, 2006.) Koska opinnäytetyöntekijä on osa yrityksen henkilökuntaa, oli rooli tutkijana ja kehittäjänä siis varsin subjektiivinen. Haastatteluissa tutkija pyrki siihen, ettei tuonut omia näkökulmiaan esille, eikä toiminnallaan johdatellut asiakkaita vastausten saamiseksi. Työpajatyökentelyssä saadakse mahdollisimman paljon näkökulmia ja tutkimusta hyödyttävää materiaalia muilta työntekijöiltä, tutkija pysyi keskusteluissa hieman taka-alalla ja keskittyi ideoiden kirjaamiseen ja keskustelun johtamiseen.

Luotettavuus on tieteellisen tutkimuksen keskeinen käsite, mutta kehittämistyössä luotettavuus tarkoittaa käyttökelpoisuutta. Ei riitä, että kehittämistyön tuloksena syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen tulee olla hyödyllistä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden termin korvaa vakuuttavuus. Tutkijan tulee vakuuttaa tiedeyhteisö, joka toteutuu tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi. Vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. (Toikko & Rantanen, 2009, 121–123.) Käyttökelpoisuudella tarkoitetaan kehittämistyöstä syntyneiden tulosten hyödynnettävyytenä, jolloin työllä on merkitystä niin yksittäisen organisaation kannalta, mutta myös laajemmin. Siirrettävyyden näkökulmasta arvioidaan sitä, onko käytännöt siirrettävissä lähes suoraan toiseen ympäristöön. (Toikko ym., 2009, 125–126.) Opinnäytetyön aiheen itsessään voidaan ajatella olevan todella hyödyllinen sekä kohdeyrityksen, että koko optisen alan näkökulmasta. Osittaisen tulosten salaamisen vuoksi, siirrettävyyden näkökulma kärsii, mutta yrityksen liiketoiminnan ja -kilpailukyvyn näkökulmasta tulosten osittainen salaaminen on perusteltua.

Opinnäytetyön onnistumista arvioitiin henkilökunnalle suunnatun kyselyn avulla (Liite 8.). Kysely sisälsi neljä kysymystä ja arviointiasteikko oli viisiportainen (1–5). Kaikki yhteiskehittämisen työpajoihin osallistuneet kokivat palvelukokemuksen kehittämisen olleen aiheena erittäin ajankohtainen (arvosana 5) ja erittäin hyödyllinen (arvosana 5) yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. Kaikki työntekijät kokivat myös pystyvänsä hyödyntämään joko täysin (arvosana 5) tai lähes täysin (arvosana 4) tutkimus- ja kehittämistyön tuloksia jokapäiväisessä työssään optikkona tai myyjänä. Kaikki työntekijät myös kokivat pystyneensä osallistumaan täysin riittävästi (arvosana 5) tai lähes täysin (arvosana 4) palvelukokemuksen kehittämiseen työpajoissa. Tutkimus ja kehittämistyön tulokset ovat siis hyödynnettävissä sellaisenaan yrityksen palvelukokemuksen kehittämiseksi nyt ja tulevaisuudessa. Jatkossa opinnäytetyön sisältöä voidaan hyödyntää myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Tulokset olisivat suurilta osin siirrettävissä toiseen ympäristöön, kuten toiseen optikkoliikkeeseen.

## Jatkokehitysehdotukset

Asiakaskokemukseen kannattaa panostaa, sillä se vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen, kestävään kasvuun, henkilökunnan hyvinvointiin, brändiin, innovointiin ja asiakasukollisuuden kasvuun. Asiakas on yrityksen tärkein olemassaolon syy. (Korkiakoski, 2023, 25–44.) Tulevaisuuden näkökulmasta asiakaskokemuksen johtaminen ja asiakaskokemuksen- ja palvelukokemuksen jatkuva tarkastelu sekä -kehittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa tulisi olla osa yrityksen arkipäiväistä toimintaa. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja epäkohtien huomiointi sekä välitön reagointi epäkohtiin tulee olla jatkuvassa seurannassa.

Asiakaskokemukseen liittyy vahvasti myös työntekijäkokemus. Toimialoilla, joissa työntekijät ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa, jopa 60 % asiakaskokemuksesta selittyy työntekijäkokemuksella (Huhta & Myllyntaus, 2021, 23). Jatkokehityksaiheena ehdotankin tutkimusta liittyen yrityksen työntekijäkokemukseen Huhta ja Myllyntaus (2021,161) mukaisen kokemuskahdeksikon näkökulmasta ja tutkimustulosten perusteella työntekijäkokemuksen kehittämistä yrityksessä. Tutkimuksen avulla olisi mahdollista selvittää työn voimavaroja ja työhyvinvoinnin tilaa sekä sitoutuneisuutta- ja suorituskykyä kasvattavia tekijöitä.

Itsensä johtaminen on yksi johtajuuden tärkeistä teemoista. Työntekijöiltä odotetaan nykyään yhä itsenäisempää toimintaa ja vastuunottoa. Itsensä johtamisen keskiössä on hyvinvointi ja itsensä toteuttaminen. Ihmisen hyvinvointi on tärkeässä asemassa niin yksilöä kuin työyhteisöä ajatellen. Vain hyvinvoiva ihminen onnistuu vastaamaan globaalin talouden tavoitteisiin. Jokainen ihminen toimii oman organisaationsa Oy Minä Ab:n johtajana ja vastaa omasta tehokkuudestaan, uudistumisestaan sekä hyvinvoinnistaan. (Sydänmaalakka, 2010; 2024, 40–42.) Toisena jatkokehitysehdotuksena näkisin yrityksen henkilökunnalle järjestettävän tilaisuuden pitämistä liittyen itsensä johtamisen kokonaisuuteen sekä oman motivaation ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen.

Viime vuosina on alettu ymmärtää myös tunteiden merkitys asiakaskokemuksen muodostumiseen ja siitä on tullut myös keino rakentaa parempia työpaikkoja. Nykypäivänä tunteiden johtamisen tulisi olla osa asiakaskokemuksen johtamista jokaisessa organisaatiossa. (Killström, 2020, 9–10.) Tunnekokemus syntyy vuorovaikutuksen tuloksena ja tunnekokemuksen luomisessa henkilöstön rooli on merkittävä (Manthiou ym., 2020, 1; Holma, 2021, 191). Kolmantena jatkokehitysehdotuksena näkisin tunnejohtamisen nostamisen osaksi kohdeyrityksen asiakaskokemuksen johtamista.



## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino S. (2017). Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi fanneja. Helsinki: Kauppakamari.

Alaräisänen, P. (2014). Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Väitöskirja. Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-736->

Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee relations* 44(5), 993-1013. DOI 10.1108/ER-03-2022-0133

Becker, L. (2020). Toward a customercentric perspective of customer experience. Väitöskirja. Teoksessa Turun yliopiston julkaisuja.

Brakus, J., Schmitt, B. & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?. *Journal of Marketing*. 73(3),52-68. DOI 10.1509/jmkg.73.3.052

Catalanotto, D. (2018). A tiny history of Service Design. Or how to make Service Design sound way more interesting and smarter during dinner parties. Saatavilla 4.5.2024 <https://service-design.co/book-a-tiny-history-of-service-design-368ed603797c>

Claudia, M., Dieck, T. & Dai-in, D. (2021). The role of immersive technology in Customer Experience Management. *Journal of Marketing Theory and Practice* 30 (1), 108-119. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1891939>

Elo, S., Karjula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34(4), 215-225. Saatavilla 17.9.2024 <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>.

Eriksson, M. (2017). Customer value in Commercial Experiences -Expecting the unexpected. Väitöskirja. Faculty of Science, Technology and Media. Mid Sweden University.

- Eriksson, M., Bäckström, I., Ingelsson, P. & Åslund, A. (2018). Measuring customer value in commercial experiences. *Total Quality Management & Business Excellence* 29 (5-6), 618-632. DOI 10.1080/14783363.2016.1224084
- Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo.
- Han, J. & Lee, J. (2020). Employee experience and customer loyalty: Perceived authenticity and relational commitment as serial mediators. *Social Behavior and Personality*. 48(2), 1-10. DOI: 10.2224/sbp.8752
- Harlianto, J. & Rudi, G. (2023). Promote employee experience for higher employee performance. *International Journal of Professional Business Review* 8(3), 1-16. DOI 10.26668/businessreview/2023.v8i3.827
- Havir, D. (2021). Customer Experience Management: Underexplored Instrument for Customer Transformation. *Trends Economics and Managem.* 15(37), 43-60. DOI:10.13164/trends.2021.37.43
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Saravaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15.painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S. & Tanner, R. (2021). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B -johtajan opas*. Alma Talent.
- Homburg, C., Jozic, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3) 377-401. DOI 10.1007/s11747-015-0460-7
- Hsieh, Y-H. & Yuan, S-T. (2021). Toward a theoretical framework of service experience: perspectives from customer expectation and customer emotion. *Total quality mangement & business excellence* 32(5-6), 511-527. DOI 10.1080/14783363.2019.1596021.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent.
- Hänti, S. (2021). *Asiakkaista ansaintaan: asiakaskeskeinen liiketoimintamalli*. Alma Talent.

- Innokylä (N.d.). Työkalu – Innopaja. Saatavilla 26.11.2024 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/innopaja>
- Jain, R., Aagia, J. & Bagdare, S. (2017). Customer Experience – a Review and Research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662. DOI 10.1108/JSTP-03-2015-0064
- Jakosuo, K. (2005). Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet: tapaustutkimus Suomen Postista. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Jalonen, H., Vuolle, M. (toim.) & Heinonen, L. (2016). Negatiiviset tunteet – Positiivinen bisnes. Talentum.
- Jalonen, H. (2019). Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen- kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? *Hallinnon tutkimus*. 38(4) 305-311. Saatavilla 1.10.2024 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98054/56020>
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 22.4.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>
- Killström, M. (2020). Vetoa tunteisiin. Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Alma Talent.
- Kivelä, J. (2011). Kasvuyrityksen organisaatiokulttuuri. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-201201041004>
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kong, X. & Johnston, R. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*. 21(1), 5-24. DOI: 10.1108/09604521111100225
- Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. (2023). Huomisen asiakas. Kauppakamari.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. (2017). Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent.

- Kuuru, T. K., Litovuo, L., Aarikka-Stenroos, L. & Helander, N. (2020). Emotions in customer experience. TUNICRIS-julkaisut [17147]. Springer Nature. DOI:10.1007/978-981-15-0069-5\_12
- Kuuru, T.K. (2022). Embodied knowledge in customer experience: reflections on yoga. Consumption Markets & Culture. DOI: 10.1080/10253866.2022.2025783
- Landry, L. (2020). Why managers should involve their team in the decision-making process. Harvard Business School Online. Saatavilla 1.10.2022 <https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making>.
- Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. Journal of the Academy of Marketing Science. 39(6), 846-869. DOI 10.1007/s11747-010-0219-0
- Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing 80 (11), 69-96. DOI: 10.1509/jm.15.0420
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. (2011). Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Manthiou, A., Hickman, E. & Kalus, P. (2020). Beyond good and bad: Challenging the suggested role of emotions in customer experience (CX) research. Journal of Retailing and Consumer Services 57(11). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102218>
- Moment, R. (2007). Six Keys to Creating "Wow" Customer. Teller Vision n.1364, p.4.
- Morgan, J. (2017). The Employee Experience Advantage. New Jersey: John Wiley & Son.
- Naseem, A., Sheikh, S. & Khusro, P. (2011). Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization: Relation between Customer Experience and Employee Satisfaction. International journal of multidisciplinary sciences and engineering. 2(5), 41-46. Saatavilla 10.3.2024 <https://www.ijmse.org/Volume2/Issue5/paper8.pdf>
- Näe Ry. (2022). Näköön liittyviin tuotteisiin ja palveluihin käytetään keskimäärin 230,60 euroa vuodessa – rahankäytön arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa. Saatavilla 1.11.2024. <https://naery.fi/2022/10/11/nakoon-liittyviin-tuotteisiin-ja-palveluihin-kaytetaan-keskimaarin-23060-euroa-vuodessa-rahankayton-arvioidaan-kasvavan-tulevaisuudessa/>

Näe Ry. (2024). Suomalaisten kuluttajien rahankäyttö näkemisen tuotteisiin kasvaa – erityisesti Pohjois- ja Itä-Suomessa sekä vanhemmissa ikäryhmissä. Saatavilla 1.11.2024. <https://naery.fi/2024/10/09/suomalaisten-kuluttajien-rahankaytto-nakemisen-tuotteisiin-kasvaa-erityisesti-pohjois-ja-ita-suomessa-seka-vanhemmissa-ikaryhmissa/>

Pine II, J. (2020). Designing employee experiences to create customer experience value. *Strategy & leadership* 48(6), 21-26. DOI 10.1108/SL-08-2020-0114.

Panina, E. (2022). Customer Experience Management in Business Markets: Strategic Roles of Target experiences. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8955-3>

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 22.4.2024 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html)

State of the Connected Customer 6th edition. (2023). Salesforce. Saatavilla 9.4.2024 [https://www.salesforce.com/content/dam/web/en\\_us/www/documents/research/State-of-the-Connected-Customer.pdf](https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/research/State-of-the-Connected-Customer.pdf)

Stickdorn, M. (2011a). What is Service Design? Teoksessa J. Schneider & M. Stickdorn (toim.) *This is Service Design thinking: Basics – Tools – Cases*. Hoboken.

Stickdorn, M. (2011b). How does Service Design work? Teoksessa J. Schneider & M. Stickdorn (toim.) *This is Service Design thinking: Basics – Tools – Cases*. Hoboken.

Suoranta, T. (2021). Tällaisia ovat asiakkaiden odotukset juuri nyt, kertoo yli 15 000 vastaajan kyselytutkimus. Salesforce. Saatavilla 9.4.2024. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2021/state-of-the-connected-customer-paljastaa-asiakkaiden-odotukset.html>

Sydänmaalakka, P. (2010). Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent.

Sydänmaalakka, P. (2024). *Innostu, innosta, innovoi* : näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Alma Talent.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press.

Tuulaniemi, J. (2013). Palvelumuotoilu. Talentum.

Van Dijk, G., Raijmakers, B. & Kelly, L. (2011.) How are the tools used? Teoksessa J. Schneider & M. Stickdorn (toim.) This is Service Design thinking: Basics – Tools – Cases. Hoboken.

Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85(1), 31-41.  
DOI:10.1016/j.jretai.2008.11.001

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.



## Haastattelukysymykset

Haastattelun sisältö pohjautuu asiakaspalvelijan toivottuihin ominaisuuksiin, palvelun yleisiin odotuksiin eri tuokioiden aikana sekä odotukset ylittäviin elementteihin. Ensinnä käymme läpi perusodotukset ja yleiset toiveet liittyen eri tilanteisiin, jonka jälkeen keskustelemme odotukset ylittävistä elementeistä.

1. Millainen on mielestänne hyvä asiakaspalvelija?
  - a. Mitkä ominaisuudet ovat erityisen tärkeitä?
2. Mikä on mielestänne tärkeää ensikontaktissa ja vastaanottotilanteessa saapuessanne optikkoliikkeeseen?
  - a. Mikä voisi yllättää positiivisesti?
  - b. Onko teillä kokemusta erityisen hyvin mieleen painuneesta ensikohtaamisesta? Millainen se oli?
3. Millaisia toiveita teillä on liittyen tutkimuksiin?
  - a. Millainen on mielestänne hyvä optikko?
  - b. Mikä voisi yllättää positiivisesti näöntutkimustilanteessa?
4. Millaisia toiveita teillä on liittyen kehysten valintaan?
  - a. Miten optikko tai myyjä voisi parhaimmillaan auttaa asiakasta kehysten valinnassa?
  - b. Onko teille jäänyt mieleen erityisen mielekästä kehysten valintatilannetta, millainen se oli?
5. Mitä toiveita teillä on liittyen silmälasilinssien esittelyyn ja valintaan?
  - a. Minkä koet olevan erityisen merkityksellistä linssien esittelyssä ja valinnassa?
  - b. Mikä voisi yllättää positiivisesti?
6. Mitä toivotte valmiiden silmälasien sovitukselta?
  - a. Mikä voisi erityisesti ilahduttaa?
  - b. Mikä tekisi silmälasien luovutuksesta ja silmälasien hankintaprosessin päättymisestä mieleenpainuvan?
7. Mikä on mielestänne erityisen tärkeää mahdollisessa reklamaatiotilanteessa?
8. Lopuksi: Kun mietitään koko palvelutapahtumaa, mikä tekee siitä mieleenpainuvan ja odotukset ylittävän

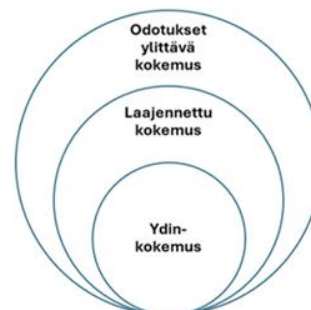
**SAATEKIRJE**

Hei,

Olen Tradenomi YAMK -opiskelija Kajaanin ammattikorkeakoulusta. Toteutan opinnäytetyönä tutkimuksellisen kehittämistehtävän, jonka tavoitteena on palvelukokemuksen kehittäminen optikkoliikkeessä. Tarkoituksena on selvittää keinoja, joilla tuotamme asiakkaalle odotukset ylittävän palvelukokemuksen palvelupolun eri vaiheissa. Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään asioimasi liikkeen asiakaspalvelun kehittämisessä.

Haastattelututkimuksella haluan selvittää asiakkaan toiveita ja yleisiä odotuksia sekä odotukset ylittävän kokemuksen ominaispiirteitä liittyen palveluun optikkoliikkeessä. Lisäksi haluan selvittää, millainen on hyvä asiakaspalvelija. Haastattelussa tullaan käymään läpi palvelupolun kuusi eri vaihetta, jotka ovat

1. Saapuminen liikkeeseen
2. Näöntutkimus
3. Kehysvalinta
4. Linssien valinta
5. Valmiiden silmälasien sovitus
6. Mahdollinen reklamaatio



Kuva 1. Palvelukokemuksen ulottuvuudet (mukailtu Löytänä & Korteso, 2011,59-62).

Tutkimus on luottamuksellinen ja tutkimustulokset käsitellään nimettömänä. Luotettavuuden lisäämiseksi haastattelut äänitetään ja äänitteet hävitetään asianmukaisesti heti haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen. Osallistuminen on vapaaehtoista.

Kiitos mielenkiinnostanne!

Hanne Valtonen

Optikko, Tradenomi YAMK -opiskelija

[hannevaltonen@kamk.fi](mailto:hannevaltonen@kamk.fi)

## Induktiivisen sisällön analyysin esimerkit

Taulukko 2. Esimerkki alkuperäisilmauksien pelkistämisestä ja koodauksesta

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
"no kyllä se mun mielestä on niinku sellainen, joka on niinku omana itsenäänläsnä siellä tilanteessa ja on oikeasti niinku siis niinku sitä asiakasta varten, että ei sillain, että hän niinku häärää monta asiaa yhtä aikaa. Semmoinen, joka niinku osa pysähtyä siihen tilanteeseen, että on semmoista pelisilmää, että nyt noi tarvitsee apua "	32 omana itsenään läsnä 33 läsnä tilanteessa 34 asiakasta varten, että ei häärää yhtä aikaa 35 osaa pysähtyä 36 on pelisilmää, että noi tarvitsee apua
"ystävällinen ottaa asiakkaan niinku toiveet ja tarpeet huomioon, on asiantunteva, on siinä hetkessä läsnä. No ehkä semmoinen, että on semmoinen helposti lähestyttävä ja niin kun no ystävällinen ja kohtaa sen asiakkaan sillä lailla avoimesti"	46 ystävällinen 47 ottaa asiakkaan toiveet huomioon 48 ottaa asiakkaan tarpeet huomioon 49 on siinä hetkessä läsnä 50 on helposti lähestyttävä 51 kohtaa asiakkaan avoimesti

Taulukko 3. Esimerkki alaluokkien luomisesta pelkistettyjen ilmausten perus-

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
14 huomioi sen henkilön 56 ottaa asiakkaan huomioon 63 asiakas tuntee että on tärkeä otetaan avosylin vastaan 64 huomioi asiakkaan kun saapuu liikkeeseen 79 asiakkaalle tulee olo että huomataan	huomioiva
3 tulee aika nopeaa auttamaan 5 tulee kuitenkin nopeasti 16 haluaa vastata kysymyksiin jos ei osaa vastata kysymyksiin niin ottaa selvää 19 halu palvella hyvin	avun tarjoaminen
1 semmoinen, joka kuuntelee asiakasta 15 kuuntelee aidosti 17 aito kuuntelu 43 kuuntelee asiakasta 52 kuunteleva 72 asiakkaan kuunteleminen	kuuntelun taito

Palvelutapahtuman vaiheet toimintatapoineen (Luottamuksellinen)

## Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet ja mieleenpainuva palvelukokemus

kiireettömyys vilpittömyys  
tervetullut nähty välittömyys  
huomiointi kiinnostus kysymykset  
kuultu aitous lämmिन ystävällisyys  
tarpeet kehuinen innostuneisuus  
samanarvoisuus opastus sujuvuus  
toimivuus piilolinssit  
vaihtumattomuus



rauhallinen rehellinen kiinnostunut  
tervehtii ymmärtäväinen huomioiva hymyilevä  
selkeä läsnä osaava lähestyttävä ystävällinen  
sosiaalinen rentokuunteleva avoin  
katsekontakti avulias hyväntuulinen kiireetön  
kärsivällinen aito positiivinen  
tilannetaju painostamaton henkilökohtainen

Asiakasodotukset palvelutapahtuman eri vaiheissa



