



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Asiakaskokemuksen kehittäminen kilpailueduksi palvelumuotoilun keinoin, case ELIXIA Sello

Jenni Uolamo

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Asiakaskokemuksen kehittäminen kilpailueduksi palvelumuotoilun keinoin,  
case ELIXIA Sello**

Jenni Uolamo  
Palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2018

Jenni Uolamo

**Asiakaskokemuksen kehittäminen kilpailueduksi palvelumuotoilun keinoin, case ELIXIA Sello**

Vuosi 2018 Sivumäärä 50

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma toimeksiantajayritys ELIXIA Sellon asiakaspalveluosastolle palvelumuotoilun keinoin. Toisena opinnäytetyön päätavoitteena oli sitouttaa toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluhenkilökunta asiakaskokemuksen kehittämiseen osallistamalla heidät kehittämistyöhön jo palvelumuotoiluprosessin aikana.

Opinnäytetyön ja syntyneen kehittämissuunnitelman tarkoitus oli mahdollistaa toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelussa piilevän potentiaalin valjastaminen kilpailueduksi liikunta-, kuntoilu- ja hyvinvointialalla toimittaessa. Alan kiristyneen kilpailun vuoksi jokaisen toimijan on suositeltavaa tuntea kilpailijansa; tutkimuksen tarjoama tiedollinen hyöty niin kilpailijoista kuin toimeksiantajan omista asiakkaistaankin kulminoitui lopulta konkreettisiin kehitysehdotuksiin asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat antoivat raamit tutkimuksen toteuttamiselle sekä tutkimustulosten esittämiselle. Asiakaskokemuksen teoriapohjan havaittiin rakentuvan viidestä pääkohdasta - asiakaskokemuksen dimensiosta, joita olivat kohtaaminen, palveluympäristö, henkilökunta, vuorovaikutus ja taustamuuttajat. Teoriasta havaitut dimensiot esiintyivät tutkimuksen aikana teemahaastattelun haastattelurungossa, haamuasioinnin havainnointirungossa sekä lopulta palvelumuotoiluprosessin hedelmässä: asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelmassa.

Toimeksiantajan asiakaspalveluosastolle suunnitellut kehitysehdotukset muodostuivat palvelumuotoiluprosessin aikana teoretietoon perehtymisen, tutkimuksen aineistonkeruun, ideointityöpajan ja aineiston analyysin kautta. Asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma rakentui 37 kehitysehdotusta käsittäväksi kokonaisuudeksi, joka tarjoaa toimenpide-ehdotuksillaan konkreettisia ratkaisuja nykytila-analyysissä paljastuneisiin asiakaskokemukseen negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin.

Kilpailuedun kehittämistä pohjustava asiakaskokemuksen nykytila-analyysi tehtiin toimeksiantajan asiakkaille pidettyjen teemahaastattelujen pohjalta. Analyysiin kuului olennaisena osana myös kilpailijayritysten palvelustrategiaan tutustuminen niin yritysten verkkosivujen kuin kilpailijayrityksiin kohdistettujen haamuasiointitutkimusten kautta. Nykytila-analyysin yhdistäminen tutkimusprosessissa syntyneeseen asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelmaan tulee teorian valossa antamaan toimeksiantajalle ainutlaatuisen mahdollisuuden asiakaskokemuksen kehittämiseen kilpailueduksi liikunta- ja hyvinvointipalvelujen markkinoilla.

Asiasanat: Asiakaskokemus, Kilpailuetu, Palvelumuotoilu

Jenni Uolamo

**Developing Customer Experience as a Competitive Advantage through Service Design,  
case ELIXIA Sello**

Year 2018

Pages

50

---

The first objective of this functional thesis was to develop a customer experience development plan through service design for the customer service department of the commissioner company ELIXIA Sello. Another objective of the thesis was to engage the commissioner's customer service staff in to developing the customer experience by involving them in development work during the service design process.

The purpose of the thesis and the development plan was to enable the use of hidden potential of the commissioner company's customer service as a competitive advantage in the fitness and wellness sectors. Because of the intense competition in the industry, it is advisable for each operator to know the competitors. The informational benefits from competitors and customers provided by this research culminated in concrete development proposals which can be exploited to develop the customer experience.

The theoretical basis of the research provides the framework for the research itself and for presenting the research results. The theoretical framework of customer experience evolves around five main aspects, which are encountering, service environment, staff, interaction and background variables. The dimensions were identified during the theoretical execution of the study and afterwards they also played a remarkable role in the thematic interview, mystery shopping observation and finally in the output of the service design process. The final outcome is a customer experience development plan.

The development proposals for the commissioner company's customer service department were created during the service design process through exploring the theoretical knowledge, research material collection, ideation and analysis. The customer experience development plan encompasses 37 development proposals, which offer concrete solutions for all the factors that negatively affect the customer experience. The factors are revealed in the current state analysis.

The current-state analysis is formulated as an outcome of theme interviews held with ELIXIA Sello's customers. An essential aspect of the analysis was also getting acquainted with the service strategy of competing companies through both the corporate websites and mystery shopping research targeted at the main competitors. Combining the current-state analysis with the customer experience development plan created in the research process, gives the commissioner company a unique opportunity to develop the customer experience as a competitive advantage for the business in the markets of fitness and wellness services.

Keywords: Customer experience, Competitive advantage, Service design

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Liikunta-alan syke nousee .....	7
2.1	Liikunta-, kuntoilu- ja hyvinvointiala liiketoimintaympäristönä.....	7
2.2	Health & Fitness Nordic, SATSELIXIA ja SATS Finland Oy .....	8
2.3	ELIXIA Sello.....	10
3	Asiakaskokemus kilpailueduksi - teoreettiset lähtökohdat .....	12
3.1	Asiakaspalvelu ja asiakkaan kohtaaminen .....	12
3.2	Asiakaskokemus osana palvelustrategiaa .....	14
3.2.1	Asiakaskokemus kilpailuetuna .....	15
3.2.2	Asiakaskokemuksen kehittäminen.....	17
4	Asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelman muodostaminen .....	19
4.1	Kartoita ja ymmärrä.....	20
4.1.1	Kilpailija-analyysi yritysten verkkosivujen pohjalta .....	20
4.1.2	Havainnointi ja haamuasiointi .....	21
4.1.2.1	Haamuasiointitutkimuksen toteutus .....	22
4.1.2.2	Haamuasiointin narratiiviset tarinat.....	23
4.1.3	Teemahaastattelu.....	30
4.1.3.1	Teemahaastattelun toteutus .....	31
4.1.3.2	Teemahaastattelun tulokset.....	31
4.2	Ennakoi ja ideoi .....	35
4.2.1	Ideointityöpajan toteutus .....	36
4.2.2	Ideointityöpajan tulokset.....	37
4.3	Mallinna ja arvioi.....	40
5	Johtopäätökset .....	44
	Lähteet .....	45
	Kuvat .....	47
	Taulukot .....	47
	Liitteet .....	48

## 1 Johdanto

Manninen (2014) kirjoittaa Ekonomilehdessä liikunta- ja urheilupalveluiden muodostuneisuudesta megatrendiksi; "Haluamme liikkua tavoitteellisemmin, seurata harjoittelumme kehitystä ja harrastaa liikuntaa porukalla miellyttävissä vaatteissa ja tiloissa" (Manninen 2014). Trendikään alan ja niin ikään voimakasta kilpailua sisältävän markkinan yhdistäminen palvelumuotoiluun on kiinnostava ja hedelmällinen lähtökohta opinnäytetyölle. Opinnäytetyön toimeksiantaja on mielenkiinnolla mukana prosessissa, joka parhaimmillaan antaa kilpailukeinot kuumenevien markkinoiden ristipaineessa onnistumiselle.

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia palvelumuotoiluprosessin vaiheiden kautta kehittämissuunnitelma ELIXIA Sellon asiakaspalvelulle. Toisena työn päätavoitteista voidaan pitää ELIXIA Sellon asiakaspalvelutiimin sitouttamista asiakaskokemuksen kehittämiseen ottamalla heidät mukaan kehittämistyöhön jo palvelumuotoiluprosessin ideointivaiheessa. Opinnäytetyön ja kehittämissuunnitelman tarkoitus on vahvistaa ELIXIA Sellon kilpailullista asemaa liikunta- ja hyvinvointipalveluiden markkinoilla Leppävaarassa ja lähiseuduilla positiivisen asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa keskitytään asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen kilpailueduksi ainoastaan asiakaspalvelun näkökulmasta, sillä toimeksiantaja uskoo, että asiakaspalvelun tarjoama asiakaskokemus sisältää piilevää potentiaalia yrityksen kilpailukyvyyn kasvattamiseksi. ELIXIA Sellon palvelukonseptin muut osastot on päätetty jättää työn ulkopuolelle työn selkeyttämiseksi sekä osastojen toimintojen toisistaan eroavien teoriapohjien vuoksi. Samalla aukeaa tilaisuus perehtyä syväluotaavasti ELIXIA Sellon asiakaspalvelustrategiaan sekä sen kehittämiseen fokuksessa asiakas sekä hänen kokemuksensa.

Tutkimusprosessissa aiheen rajaaminen ja aiheen tarkentaminen mahdollisimman täsmälliseksi ja tarkkarajaiseksi aiheuttaa usein ongelmia (Hirsjärvi ym. 2017, 81). Opinnäytetyön aiheen rajauksessa on haluttu pitää molemminpuolisen hyödyn näkökulma kirkkaasti mielessä - aihetta rajataan niin, että tutkimuksen tuloksista ei rajaudu mitään toimeksiantajalle relevanttia tietoa pois ja, että opiskelijan osaamisen mahdollisimman kattava hyödyntäminen pyydyisi yhtä lailla keskiössä koko prosessin aikana.

Toimeksiantajaesittely sekä niin ikään teoreettinen viitekehys ovat saaneet omat lukunsa tässä opinnäytetyöraportissa. Sittemmin opinnäytetyö tulee hyödyntämään punaisena lankana Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 74 - 76) palvelumuotoiluprosessimallia ja sen vaiheita. Kartoita ja ymmärrä -vaihe pohjustaa ennakoita ja ideoita -vaiheen ideointia ja uusien näkökulmien etsimistä, jotta lopulta mallin ja arvioita -vaiheessa voidaan onnistua ideoiden visuaalisessa mallintamisessa. Palvelumuotoiluprosessin lopulla syvennytään ELIXIA Sellon asiakaspalvelun kehittämissuunnitelman laatimiseen.

## 2 Liikunta-alan syke nousee

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja ELIXIA Sello on esittänyt tarpeensa saada liiketoiminnallisia kehitysideoita asiakaspalvelulle vastaamaan liikunta- ja hyvinvointialan markkinoiden asettamiin haasteisiin. Kyseiseen toimeksiantoon tullaan vastaamaan toiminnallisella opinnäytetyöllä. Toimeksiantajan ja opiskelijan yhteistyön virallistamiseksi on toimeksiannosta kirjoitettu toimeksiantajasopimus, joka tulee takaamaan molemminpuolisen sitoutumisen opinnäytetyöprosessiin.

Seuraavissa luvuissa avataan liikunta-, kuntoilu- ja hyvinvointialan ominaisuuksia ja erityispiirteitä liiketoimintaympäristönä. Sittemmin työ etenee varsinaiseen toimeksiantajaesittelyyn, jota pohjustaa toimeksiantajan katto-organisaatioiden Health & Fitness Nordicin, SATSELI-XIAN, ja SATS Finland Oy:n esittelyt. Kuvaus ELIXIA Sellosta avaa paitsi yrityksen perustietoja, mutta myös toimeksiantajan asiakaspalvelua ja sen toimintoja.

### 2.1 Liikunta-, kuntoilu- ja hyvinvointiala liiketoimintaympäristönä

Liikunta- ja hyvinvointiala on kasvava trendi - niin yksilöllinen kuin yhteiskunnallinenkin tarve kasvattaa alalle merkittävää imua (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 11). Manninen (2014) vahvistaa samaa väitettä liikunta-alan kasvusta Ekonomilehden verkkosivuilla ilmestyneessä artikkelissaan Liikunta-alan syke nousee; hän näkee alan kasvun syynä eritoten terveystietoisuuden megatrendin. Muina syinä alan kuumentumiselle nähdään elintapasairaudet sekä liikunta-alaan liittyvät teknologiset innovaatiot. (Manninen 2014.) Kiristyneen kilpailun aloilla tilanne ajaa monet toimijat kehittämään juuri tarjoamaansa asiakaskokemusta (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 23).

Mannisen (2014) artikkelissa referoidaan taannoista SATS Elixian Suomen majohtajaa Anne Ketolaa, joka puhui jo neljä vuotta sitten myllerryksestä liikunta-alan markkinoilla: suurten ja kansainvälisesti toimivien yritysten kilpailijoiksi on syntynyt spesifimpiä segmenttisaleja, jotka osallistuvat kilpailuun trendi-ilmiöiden kautta. Kuntosalibisnes kasvaa Ketolan mukaan ripeästi niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa, mutta Suomi on hänen sanojensa mukaan verrattain neitseellinen markkina. (Manninen 2014.)

SATS Finland Oy:n nykyinen operatiivinen johtaja Jussi Raita summaa kevään 2018 KF-lehden numerossa ilmestyneessä haastattelussa liikunta- ja kuntoilualaa nykypäivänä: ”- ihmiset ovat sisäistäneet, että harjoittelu on satsaus terveyteen ja hyvinvointiin”. Raidan mukaan uusien palvelujen suunnittelu ja keskusten harjoittelupuitteiden ehostus on ollut markkinoiden muuttuessa tärkeä osa ELIXIAN toimintastrategiaa. Uudistuksista huolimatta Raita muistuttaa paluusta perusasioiden äärelle; liikunnallisen elämäntavan mahdollistaminen, tilojen siisteys ja viihtyisyys sekä henkilökunnan palveluasenne eivät ole menettäneet merkitystään. (Katajisto 2018, 8 - 9.)

Hurme ja Österberg-Hurme (2017) nostavat kirjassaan esiin sopivan työntekijätiimin tärkeiden liikunta-alalla toimittaessa ja kilpaillessa. Heidän mukaansa hyvinvointibisnes kärsii monesti henkilökunnan vaihtuvuudesta, sillä alalla työskentelee paljon erityisesti nuoria työntekijöitä. Lisäksi liiketoiminta onnistuu parhaiten, kun työtehtävään syystä tai toisesta epäsoviksi havaituista työntekijöistä hankkiudutaan mahdollisimman pian eroon, ennen kuin nämä yksilöt ehtivät vaikuttaa kielteisesti myös muuhun henkilökuntaan. ”Mitä yrityksesi on, ja milaista palvelua sen avulla tuotetaan, riippuu ihmisistä, jotka ovat sinulla töissä” - Hurme ja Österberg-Hurme kehottavat näkemään vaivaa alalle sopivan henkilökunnan etsimiseen. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 198, 199, 203.)

Kiristynyt kilpailu pakottaa alan toimijoita etsimään tapoja säästää. Hurme ja Österberg-Hurme (2017, 103) jatkavat, että kuntokeskuksessa asioiva ihminen nähdään monessa tapauksista pelkkänä kuluna, minkä vuoksi palveluntarjoajat ovat muun muassa innostuneet automatisoimaan palveluitaan. Näin ollen henkilöstökustannuksista päädytään usein leikkaamaan ja yhä useammat liikunta- ja kuntokeskukset ”kylmenevät”, kun asiakaspalvelun saatavuutta vähennetään. Säästämisen ja leikkausten vuoksi asiakkaiden ja liikuntayritysten työntekijöiden väliset kohtaamiset vähenevät. Asiakaskokemukselle ja asiakkaan sitoutuneisuudelle tämä tekee hallaa, sillä juuri asiakkaan huomiointi ja muistaminen ovat tärkeitä asiakkaalle. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 103.)

Kiristynyt kilpailu pakottaa siis alan toimijoita tekemään päätöksiä toimintastrategiastaan. Asiakaskokemukseen liittyen päätökset palvelustrategiasta ja säästöistä koskien esimerkiksi edellä mainittuja valintoja henkilökunnan sekä mahdollisen automatisoinnin suhteen vaikuttavat yritysten imagoon ja erottuvuuteen markkinoilla. Lopulta valinnat ja niiden seurannaiset heijastuvat yrityksen kilpailukykyyn.

## 2.2 Health & Fitness Nordic, SATSELIXIA ja SATS Finland Oy

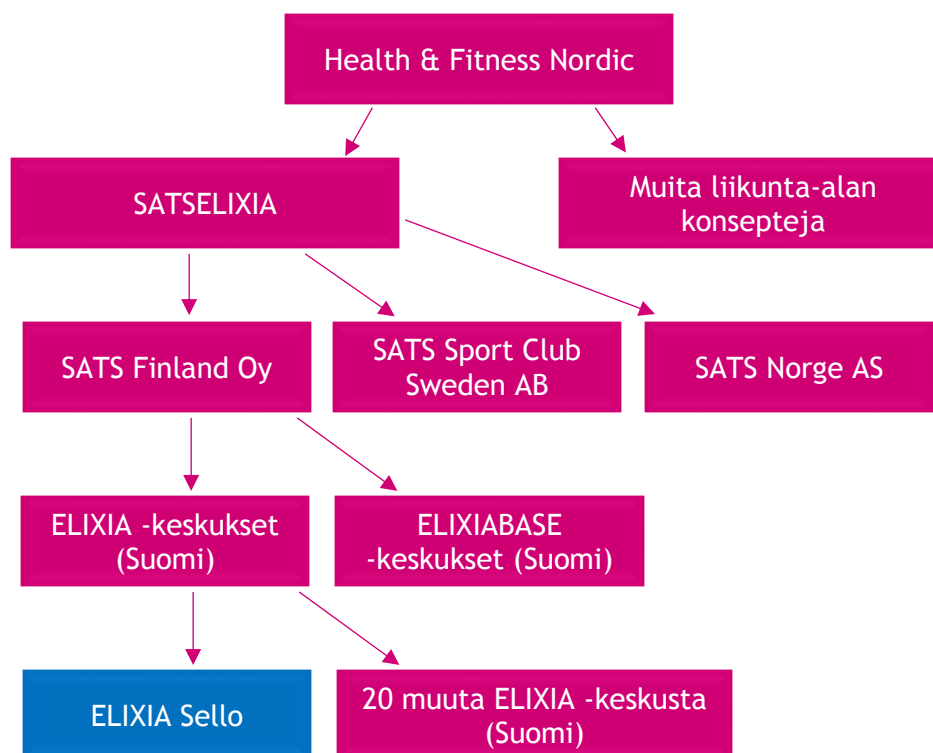
Altorin ja TryghedsGruppenin omistama Health & Fitness Nordic on pohjoismaalainen yritys (kuva 1), joka on perustettu vuonna 2014 SATS:n ja ELIXIAN yhdistyessä. Health & Fitness Nordiciin kuuluu liikunta- ja kuntokeskukset SATSELIXIA sekä pienempiä liikunta-alan konsepteja. SATSELIXIAan puolestaan kuuluu SATS ja ELIXIA -keskuksia Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Kyseisiä keskuksia toimii Pohjoismaissa noin 160, jotka työllistivät yhteensä yli 8000 työntekijää; keskusten yhteenlaskettu vuotuinen liikevaihto on 292 miljoonaa euroa. (Tämä on SATSELIXIA 2018.)

SATSELIXIAN ”missio on tehdä joka päivä töitä sen eteen, että pohjoismaalaiset olisivat terveempiä ja onnellisempia”. Liikunta- ja kuntokeskukset tarjoavat jäsenilleen nykyaikaista ja toiminnallista harjoittelua, personal training -palveluita ja monipuolisesti ryhmäliikuntatun-



teja Suomen, Norjan ja Ruotsin suurimmissa kaupungeissa, minkä lisäksi yritys tarjoaa digitaalisten palveluiden kautta mahdollisuutta liikunnalliseen elämäntapaan myös keskustensa ulkopuolella. Oman arvionsa mukaan yritys on aktiivinen ja uudistuskyykyinen uusien liikuntapalveluiden kehittäjä ja lanseeraaja. (Tämä on SATSELIXIA 2018.)

Suomen ELIXIA-keskukset kuuluvat SATS Finland Oy:lle, joka on vuonna 1982 perustettu liikunta- ja hyvinvointialan yritys. Yrityksen toimitusjohtaja on norjalainen Olav Johan Thorsstad, vaikkakin henkilöstölle näkyvämpi operatiivisesta liiketoiminnasta vastaava henkilö on Operational Manager Jussi Raita.



Kuva 1: ELIXIA Sello osana organisaatiorakennetta

Kauppalehden verkkosivujen ja Kaupparekisterin mukaan SATS Finland Oy harjoittaa toimialanaan ”-- kuntosalitoimintaa, kuntosalitoiminnan konsultointia, kuntosalilaitteiden, urheilutekstiilien ja kuntosalituotteiden ostoa, myyntiä, maahantuontia ja edustusta sekä kuntosalivälineiden suunnittelua ja valmistustoimintaa. Yhtiö voi harjoittaa myös urheiluun liittyvää konsultointia, kilpailutoimintaa ja esiintymistilaisuuksia sekä manageritoimintaa. Lisäksi yhtiö voi harjoittaa mainostilan myyntiä ja vuokrausta sekä liiketilojen vuokrausta. Yhtiö voi myös tarjota konserni- ja hallintopalveluja yhtiön kanssa samaan konserniin kuuluville yhtiöille.” (Kauppalehti 2016.)

Singh (2012, 113) tunnistaa kirjassaan *New Mega Trends: implications for our further life* trendikkäällä hyvinvointialalla toimivien yritysten oman toimialansa määrittelymisen haasteet - halutaan olla poissulkematta oman yrityksen kuvauksesta mitään hyvinvoinnin osa-aluetta pois, mikä puolestaan johtaa monitulkintaiseen toimialamäärittelyyn ja samalla vaikeuksiin erottua kilpailijoista (Singh 2012, 113). Sekä Singh'n kirjan, että SATS Finland Oy:n Kauppalehdessä esitetyn toimialakuvauksen mukaan alan toimijalla on haasteensa profiloitumisessa alan murroksessa.

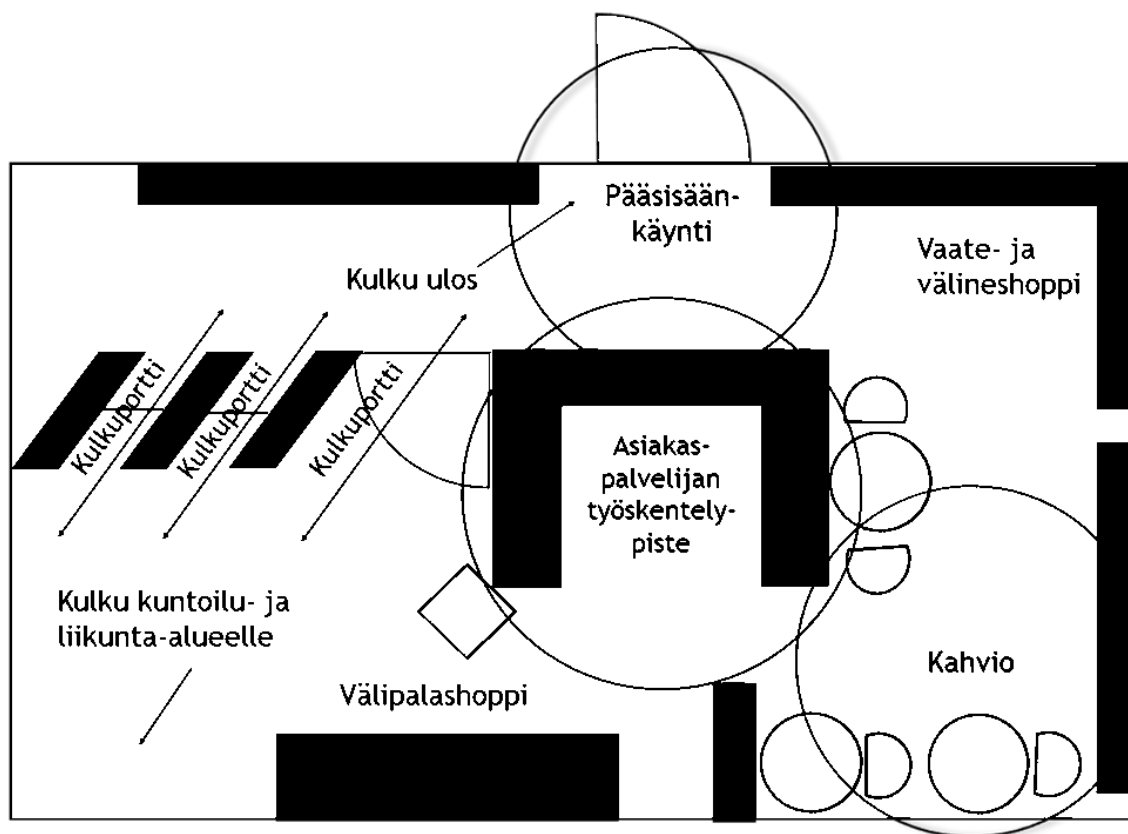
SATS Finland Oy:öön kuului ennen maaliskuuta 2018 kaikkiaan 21 liikunta- ja hyvinvointikeskusta Suomessa. Vuonna 2016 kyseisten keskusten ja pääkonttorin yhteenlaskettu henkilöstömäärä oli noin 250 henkilöä; liikevaihto samana vuonna oli yli 33 miljoonaa euroa. (Kauppalehti 2016.) Maaliskuun 2018 alusta lähtien Suomen ”ELIXIA-perheeseen” kuuluu kaikkiaan 28 liikunta- ja kuntoilukeskusta, kun uudet ELIXIA BASE-keskukset pääsevät mukaan lukuun. ELIXIA BASE tarjoaa asiakkailleen laajemmat aukioloajat sekä karsitumman palvelukonseptin, kuin ELIXIA-keskukset, joten ELIXIA BASEn jäsenyyksien kuukausihinta kilpailee edullisimmassa hintaluokassa ELIXIAN jäsenyysvaihtoehtoihin verrattuna. (ELIXIA BASE 2018.)

### 2.3 ELIXIA Sello

Leppävaarassa Kauppakeskus Sellossa sijaitseva ELIXIA Sello on yksi suurimmista SATS Finland Oy:n toimipisteistä. Vuonna 2006 aloittanut ELIXIA Sello tarjoaa nykypäivänä jäsenilleen kuntosalin, sekä useita muita liikunta- ja hyvinvointialan palveluita, asiakaspalvelua keskuksen aukioloaikojen puitteissa sekä oheispalveluja. ELIXIA Sellon tarjoamista palveluista vastaa keskusta johtava Club Manager. ELIXIA Sello työllistää noin 40 työntekijää eri osastoilla, kuten asiakaspalvelussa, ryhmäliikunnassa ja henkilökohtaisessa kuntovalmennuksessa eli personal trainingissa.

ELIXIA Sello tarjoaa asiakkailleen asiakaspalvelua keskuksen vastaanotossa. Vastaanotto on osa suurempaa asiakaspalveluhenkilökunnan työskentelyaluetta (kuva 2), joka muodostuu asiakaspalvelutiskistä, pienehköstä välipala- ja juomamyymälästä sekä keskuksen kahviosta. Pinta-alallisesti vastaanottoalue on noin 30 neliömetrin suuruinen tila, jonka läpi jokainen keskuksella käyvä asiakas kulkee pääovelta kuntosalin puolelle ja toiseen suuntaan. Jäsenten ja muiden asiakkaiden kulkua valvovat asiakaspalveluhenkilökunnan lisäksi erityiset kulkuportit, joista pääsee läpi jäsenkortilla.

Asiakaspalveluhenkilökunnan tärkeimpiin työskentelyvälineisiin kuuluvat kaksi tietokonetta sekä yksi korttimaksupäätte ja käteiskassa. Tietokoneella työskentelylle tärkeimmät järjestelmät ovat asiakastietojärjestelmä, intranetti, yrityksen sisäiseen viestintään suunniteltu järjestelmä sekä keskuksen asiakaspalvelun sähköposti. Erilliset asiakastietojärjestelmään kytetyt jäsenkorttilukijat nopeuttavat asiakkaiden jäsenyysasioiden hoitamista asiakaspalvelussa, kun tietty asiakas voidaan hakea järjestelmästä vain jäsenkorttia heilauttamalla lukijaan.



Kuva 2: ELIXIA Sellon vastaanottoalue (suuntaa antava, ei mittakaavassa)

Asiakaspalvelussa henkilökunnan tärkeimpiin työtehtäviin kuuluvat jäsenmyynti, jäsenasioiden selvittäminen, urheiluvarusteiden ja välipalojen myynti sekä keskuksen siisteyden ylläpito. Työskentely ja erityisesti asiakaspalvelu ovat monikanavaisia: asiakaspalvelua on saatavilla keskuksen vastaanotosta niin puhelimitse, sähköpostitse kuin kasvotustenkin. Asiakaspalvelu-alueella työskentelee kerrallaan yhdestä kolmeen asiakaspalvelijaa keskuksen vilkkaudesta riippuen. Aivan aamuisin keskuksen avautuessa sekä iltaisin ennen sulkua, keskuksella on vähemmän asiakkaita verrattuna ruuhka-aikaan, joka ajoittuu noin iltapäivä neljän ja ilta seitsemän välille.

ELIXIA Sellon asiakaspalveluhenkilökuntaan kuuluu tällä hetkellä kokoaikaisesti työskentelevä asiakaspalveluvastaava, sekä osa-aikaisesti työskenteleviä asiakaspalveluhenkilöitä yhteensä kymmenestä kahteenkymmeneen henkilöä. Lisäksi vastaanotossa työskentelevät osan työajastaan keskuksen Club Manager ja ryhmäliikunnasta vastaava Cluster Manager. SATS Finland Oy:llä on lisäksi erillinen asiakaspalvelukeskus, jonka työntekijät ovat tavoitettavissa puhelimitse SATS Finland Oy:n pääkonttorilta; he tarjoavat keskusten asiakaspalveluhenkilökunnalle tukea asiakaspalvelutehtäviin, esimerkiksi vaativimpien jäsenyys- ja laskutusasioiden selvittämiseen.

Toimeksiantajayritys ELIXIA Sello on palvelukonseptiltaan laaja kaikkine palvelua tarjoavine osastoineen; asiakas saa ELIXIA Sellossa käydessään kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen asiakaspalvelua tarjoavasta vastaanotosta, osassa tapauksissa lastenhoitoa tarjoavasta lapsiparkista, mahdolliselta henkilökohtaiselta kuntovalmentajalta personal trainerilta ja ryhmäliikuntaohjaajalta. Asiakaskokemus muodostuu myös digitaalista palvelua tarjoavilta ryhmäliikuntatuntien lippupäätteiltä, kulunvalvontaan tarkoitetuilta kulkuporteilta, verkkosivuilta sekä jäsenten käyttöön tarkoitettuun ELIXIA-aplikaatiolta. Mainittujen palvelukonseptiin kuuluvien tekijöiden lisäksi asiakkaan ELIXIA Sellossa muodostuvaan asiakaskokemukseen vaikuttavat myös useat taustamuuttajat: lukuisat muut asiakkaat ja muu ympäröivä miljöö ovat olennaisena osana mukana vaikuttamassa asiakaskokemuksen syntyyn.

### 3 Asiakaskokemus kilpailueduksi - teoreettiset lähtökohdat

Tässä luvussa on tarkoitus kiteyttää opinnäytetyön aiheeseen liittyvä aiempi tutkimuskirjallisuus ja sen keskeiset näkökulmat. Kirjallisuuden kautta paneudutaan opinnäytetyölle keskeisimpään käsitteistöön, sekä toisistaan eroaviin näkemyksiin käsitteiden määritelmistä ja sisällöistä. Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat asiakasymmärrys, asiakaskokemus, asiakaspalvelu sekä kilpailuetu. Alaluvuissa tullaan avaamaan, mitä nämä työlle keskeisimmät käsitteet tarkoittavat. Niin ikään työlle tärkeän käsitteen - palvelumuotoilun - määritelmä sekä palvelumuotoiluprosessin kulku esitellään aiheen omassa luvussa 4 - Asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelman muodostaminen.

#### 3.1 Asiakaspalvelu ja asiakkaan kohtaaminen

Grönroosin (2000, 52) mukaan palvelut sisältävät usein vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen edustajan välillä. Vuorovaikutus ja sen aikainen toiminta ovat hyvin aineettomia ja sitä kautta abstrakteja prosessin osia, joiden tärkeyttä suhteessa koko palveluprosessin onnistumiseen ei useinkaan tiedosteta. On tyypillistä, että asiakas muodostaa kuvan yrityksestä juuri näiden kohtaamisten ja kokonaisten asiakaspalvelutilanteiden pohjalta. (Grönroos 2000, 52.) Asiakaspalvelutilanteen tärkeyden ymmärtäminen ja asiakaskokemuksen syntyminen hahmottaminen ovat siis ensimmäisiä selvitettäviä asioita, jotta voidaan systemaattisesti synnyttää positiivisia asiakaskokemuksia asiakkaan kohtaamisen sekä asiakaspalvelija ja asiakkaan välisen vuorovaikutustilanteen pohjalta.

Hämäläinen (2016, 24) painottaa asiakaspalveluhenkikökunnan tärkeyttä asiakaspalvelun ja vuorovaikutustilanteen onnistumiselle; ympäristön ja työvälineiden kilpailukyky luovat perustan tilanteelle, mutta ratkaisevaa asiakkaan ”voittamisessa” yrityksen puolelle on asiakaspalveluhenkilökunta ja muut yrityksen työntekijät. Asiakkaan kohtaaminen ymmärtäen hänen toiveensa ja tarpeensa sekä asiakaspalvelutilanteen johtaminen odotusten täyttämiseen ja jopa niiden ylittämiseen tarjoavat asiakkaalle positiivisia palveluelämyksiä ja mahdollisesti palvelutarjoajalle kilpailuetua. (Hämäläinen 2016, 24 - 25.)

IHRSA:n eli International Health, Racquet & Sportsclub Association -yhdistyksen verkkosivulla julkaistussa artikkelissa pohditaan asiakkaan ja palveluntarjoajaryityksen edustajan välistä vuorovaikutusta ja sen vaikutusta asiakaskokemukseen ja asiakkaan lojaaliuteen palveluntarjoajaa kohtaan. Artikkelissa todetaan, että mitä tahansa toimenkuvaa edustavan henkilökunnan jäsenen kanssakäynti asiakkaan kanssa vähentää asiakasretentiota: tutkimusten mukaan sadasta kuntokeskuksen jäsenestä 16 asiakasta lopettaa jäsenyytensä joka kuukausi, mikäli kyseiset asiakkaat jäävät ilman minkäänlaista vuorovaikutustilanteita henkilökunnan kanssa. Mutta, jos edellä mainitut sata asiakasta pääsisivät vuorovaikutustilanteeseen henkilökunnan kanssa - puhumattakaan vuorovaikutuksen laadusta - näistä 16:sta muussa tapauksessa irtisanoutuvasta henkilöstä vain seitsemän vaihtaisi palveluntarjoajaa. (Rodrigues 2017.) Asiakkaan kohtaaminen ja vuorovaikutustilanteiden järjestäminen asiakkaan kanssa ovat siis avaintekijöitä asiakaskokemuksen ja asiakkuuden kehittymiselle kohti lojaalia asiakassuhdetta.

Asiakaspalvelijan antama vaikutelma itsestään ja edustamastaan yrityksestä ovat tärkeitä tekijöitä asiakkaan kohtaamisessa ja luovat pohjaa asiakaskokemuksen syntymiselle. Asiakaspalvelijan olisi suositeltavaa ”tahdistaa” oma toimintansa ja käyttäytymisensä vastaamaan asiakkaan tapaa olla ja toimia. Ihminen kokee olevansa ”samalla aaltopituudella” sellaisten henkilöiden kanssa, jotka toimivat ja käyttäytyvät samalla tavalla kuin itse. Tutkimuksissa on havaittu kyseisen teorian toimivuus myös asiakaspalvelutilanteissa; asiakaspalvelijan tahdistessa toimintaansa asiakkaan kokemus asiakaspalvelijan kohtaamisesta sekä koko palvelutilanteesta paranee. (Valvio 2010, 108, 120 - 121.)

Ojanen (2010, 17 - 18) täydentää, että asiakaspalvelutilanteen onnistumiseksi asiakaspalvelijan tulee arvostaa asiakasta ja kunnioittaa tämän mielipiteitä, jotta asiakaspalvelija pystyy luomaan tilanteeseen asiakkaalle mieluisan ilmapiirin. Asiakaspalvelua ja syntyneitä asiakaskokemusta arvioitaessa tulee muistaa asiakkaan subjektiivisuus; vaikka asiakaspalvelutilanne vaikuttaisi menneen hyvin ulkopuolisen näkökulmasta, ei voida olla varmoja siitä, miten asiakas on kokenut sen omista subjektiivisista lähtökohdistaan käsin. (Ojanen 2010, 17 - 18.)

Asiakaspalvelutilanteessa asiakas kiinnittää suuren osan huomiostaan asiakaspalveluhenkilökuntaan, joten asiakaspalveluhenkilökunnan vaikutus syntyvään asiakaskokemukseen on kiistaton. Asiakaspalvelijan kehonkieli, ilmeet ja eleet sekä sanavalinnat ja äänenpainot vaikuttavat asiakkaaseen. Hyvä ryhti ja asiakaspalvelijan avoin kehonkieli viestittävät asiakkaalle valmiudesta tarjota asiakaspalvelua. Myös asiakaspalvelijan katsekontakti ja innostuneisuus koetaan tärkeiksi positiivisen asiakaspalvelutilanteen ja asiakaskokemuksen rakentajiksi. Asiakaspalvelijan rauhallisuus niin liikkumisessa, kuin puheessakin viestittää puolestaan asiantuntemusta; hymy saattaa saada asiakkaankin hymyilemään ja tuntemaan itsensä ja käsillä olevan tilanteen positiivisemmaksi. (Valvio 2010, 108, 114 - 116.)

Asiakaspalvelun hyvien käytänteiden lisäksi on havaittu, että myös asiakaspalveluhenkilön luonne ja henkilökohtainen elämä vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun ja asiakaskokemuksen syntyyn. Hämäläinen (2016, 88 - 89) onkin eritellyt listan asioista, jotka tekevät asiakaspalvelijasta niin kutsutun ”laatupalvelijan”. Laadukasta palvelua tuottava asiakaspalvelija on Hämmäläisen mukaan perusmyönteinen ja ”osaa rakastaa asiakkaitaan enemmän kuin kilpailijat”. (Hämäläinen 2016, 88 - 89.)

Luotettava ja vastuullinen asiakaspalvelija, joka osaa käyttää omaa persoonallisuuttaan työssään tekee todennäköisesti vaikutuksen myös asiakkaaseen. Tasapainoinen elämä sisältäen liikuntaa, myönteisiä ihmissuhteita ja itsensä tavoitteellista kehittämistä esimerkiksi opiskellen ovat mainioita henkilökohtaisesta elämästä kumpuavia laatupalvelijan rakennuspalikoita. Omien mahdollisuuksien hahmottaminen sekä puutteiden hyväksyminen ja ymmärtäminen antavat niin ikään lähtökohdita itsensä kehittämiseksi yhä paremmaksi asiakaspalvelijaksi. (Hämäläinen 2016, 88 - 89.)

Asiakaspalvelutaitoja voi myös oppia - kaikki asiakaspalvelutyöhön sopivat ominaisuudet eivät tule suoraan luonteesta ja henkilökohtaisesta elämästä. Ojanen (2010, 21) tähdentää, että tuotteen ja mahdollisten lisäpalvelujen perusteellinen tunteminen sekä verbaalisen ilmaisun taito saavat asiakaspalvelijan vakuuttamaan asiakkaan ja siten myös luomaan onnistuneita asiakaskohtaamia. Niin ikään argumentointitaidot sekä kyky oppia aiemmista kohtaamisista asiakkaiden kanssa ovat omiaan vuorovaikutustilanteissa kehittymiselle. (Ojanen 2010, 21.)

Toisinaan tullaan tilanteeseen, että asiakaspalvelijan taidoista ja asenteesta huolimatta asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutus ei ole hedelmällistä, ja tilanne on vaarassa eskaloitua pisteeseen, jossa palvelutilanteesta ei ole hyötyä asiakkaalle eikä palveluntarjoajalle. Monesti kyse on henkilökemioista tai muista tilanteeseen vaikuttavista tekijöistä, joihin saattaa olla vaikea vaikuttaa omalla toiminnalla. Esimiehen tai kollegan pyytäminen mukaan vuorovaikutustilanteeseen on näissä tilanteissa avuksi asian ratkaisemiseksi - samalla asiakas kokee, että hänet otetaan vakavasti tilanteessa. Avun pyytäminen, avun hyvä saatavuus sekä ongelmien nopea selvittäminen kuuluvat eheään asiakaspalvelun toimintastrategiaan. (Pitkänen 2006, 78 - 79.)

### 3.2 Asiakaskokemus osana palvelustrategiaa

”Asiakaskokemus on se mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksesi edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa”. Kyseisen tunnekokemuksen aikana asiakas muodostaa kokemuspohjansa, olettamustensa ja mielikuviansa kautta henkilökohtaisen brändikokemuksen, joka vaikuttaa ostopäätökseen. (Ahvenainen ym. 2017, 9, 10, 34.)

Edellistä tunteeseen viittaavaa määritelmää sivuaa myös Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) asiakaskokemuksen määritelmä, jonka mukaan asiakaskokemus on summa, joka muodostuu yksittäisistä täysin subjektiivisista tulkinnoista. Asiakaskokemuksesta on kuitenkin erotettavissa ydinkokemus, joka kuvaa yksinkertaisimmillaan sitä hyötyä, jonka asiakas saa ostaessaan tuotteen. (Löytänä & Kortesus 2011, 11, 61.)

Fisher ja Vainio (2014, 165) puhuvat puolestaan energioista: heidän mukaansa asiakaskokemus on tapahtuma, josta syntyy joko myönteistä tai kielteistä tunne-energiaa. Odotusten täyttymättömyys tai täytyminen ovat kiinteässä sidoksessa asiakkaan subjektiiviseen odotusarvoon; odotusarvon ja palvelun välinen suhde puolestaan muodostaa suuren osan asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemuksen muodostumisen taustalla on asiakkaan oman roolin ja odotusarvojen lisäksi organisaatiollisia sekä asiakaspalvelijasta riippuvia tekijöitä; organisaation strategia ja tavoitteet vaikuttavat asiakaspalvelijan omien valintojen ja toiminnan kautta asiakaskokemuksen syntyyn. (Fisher & Vainio 2014, 165 - 166.)

Yrityksen yleisilme on tärkeä organisaatiokulttuurin osa, johon asiakas kiinnittää huomionsa saapuessaan toimitilaan, ja osa asiakaskokemuksesta sekä asiakkaan arviosta koskien yritystä muodostuu samalla hetkellä. Siisteys ja huolehditut tilat luovat viihtyisyyttä ja herättävät luottamusta. (Valvio 2010, 71.) Asiakkaan havainnoidessa palvelua, asiakas kiinnittää huomionsa tavallisesti ulkoiseen palveluun, joka kuvaa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä kanssakäymistä. Sisäinen palvelu, joka kuvaa henkilökunnan palvelukokemusta omassa työskentelyorganisaatiossaan saattaa näkyä asiakkaalle työilmapiirinä ja asioiden sujuvuutena, ja se voi niin ikään vaikuttaa asiakaskokemukseen. (Valvio 2010, 75.)

### 3.2.1 Asiakaskokemus kilpailuetuna

Grönroosin (2000, 39) mukaan palvelutalous haastaa palveluntarjoajat ymmärtämään palvelujen tuottamista ja kuluttamista sekä palvelujen johtamista syvällisesti. Palvelutalous on siirtänyt aikoinaan liiketoiminnallisen huomion tehtaista asiakkaan kohtaamiseen, jolloin on alettu puhua ”totuuden hetkistä” eli asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamistilanteista ja niiden tärkeydestä liiketoiminnan menestystekijöinä. Liiketoiminnalle on tunnistettu useita toisistaan poikkeavia strategioita, joiden lähtökohdat painottavat eri asioita. Liiketoimintaa ja kilpailua voidaan lähestyä teknisen laadun strategialla, hinta- tai imagostrategialla tai palvelustrategialla. Viimeisimpänä nimetyssä strategiassa keskitytään erottumaan kilpailijoista palveluprosessin kautta ja lujittamaan asiakassuhteita luomalla lisäarvoa ja myönteisiä asiakaskokemuksia asiakkaille. (Grönroos 2000, 41 - 44.) Kun kilpaillaan asiakaskokemuksella, tulee palveluntarjoajan sitoutua palvelustrategiaan asiakassuhteiden lujittamisessa onnistumiseksi ja todellisen kilpailuedun löytämiseksi asiakaskokemuksesta.

Lyhytnäköisyys, johtamisen keskittyminen tunnuslukujen ympärille sekä monimutkaiset organisaatorakenteet ovat siirtäneet asiakkaan pois liiketoiminnan keskiöstä. Asiakas, hänen tarpeensa, sekä tuotteet, jotka tyydyttävät nämä tarpeet on viety kauas organisaation päätöksenteosta. Uudelleen fokuusoituminen ja asiakaslähtöinen muotoiluajattelu ovat keinoja asiakkaan ja asiakaskokemuksen nostamiseksi uudelleen liiketoiminnan keskiöön. Miettisen mukaan kyseisenlainen uudelleen asennoituminen on keino lisätä menestymisen todennäköisyyttä. (Miettinen 2014, 188 - 189.)

Yhä useampi yritys on herännyt taantumien jälkeen ymmärtämään asiakkaan ja asiakaskokemuksen tärkeyttä liiketoiminnalle ja kilpailulle. Gerdt ja Korkiakoski (2016) uskovatkin, että tulevaisuudessa tullaan näkemään yhä enenevässä määrin asiakaskokemuksen nostamista keskiöön yritysten strategiasuunniteluissa. Asiakaskokemus nähdään liiketoiminnan kehittämismahdollisuutena, vaikkakin tieto asiakaskokemuksen syntymisestä, saati sen tarjoaman potentiaalisen systemaattisesta hyödyntämisestä on edelleen huteraa yrityksissä. Aito kiinnostus asiakkaan saamaan kokemukseen tulee kuitenkin olemaan ratkaiseva tekijä kilpailussa asiakaskokemuksella. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 9, 13 - 15.)

Löytänä ja Kortesus (2011) lisäävät, että asiakkaan subjektiivisuus ja kokemuksen muodostuminen epärationaalisesti ovat syitä sille, ettei palveluntarjoajan ole täysin mahdollista vaikuttaa syntyvään asiakaskokemukseen. Palveluntarjoajat voivat tavoitteillaan kuitenkin vaikuttaa asiakaskokemuksen syntymisen suuntaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 61.)

Asiakaskokemukseen liittyvää kilpailua Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 10) avaavat kiteyttämällä tarvekartoitustilanteen sekä sen aikana syntyvän asiakaskokemuksen tärkeyttä; mikäli asiakas ei vakuutu tarvekartoituksessa, eikä hän kiinnostu kuulemaan lisää tarjotusta palvelusta, pelaa palveluntarjoaja itsensä ulos asiakkaan ostoprosessin viimeisistä vaiheista. Pohdinta kilpailusta jatkuu asiakkaan odotusten ja palvelun välisellä yhteydellä: mikäli asiakkaan odotuksiin ei osata vastata, asiakaskokemus kärsii, eikä kyseinen palvelu todennäköisesti tule valituksi kilpailutilanteessa (Ahvenainen ym. 2017, 35). Asiakkaan kuuntelu sekä aito kiinnostus tämän toiveita ja tarpeita kohtaan tarvekartoitustilanteessa ovat siis avaintekijöitä palveluntarjoajan pyrkiessä pidemmälle asiakkaan ostoprosessissa.

Gerdt ja Korkiakoski (2016, 16) vahvistavat, että ”asiakaskokemuksella voidaan edelleen saavuttaa etumatkaa kilpailijoihin”. Oman toimialan tunteminen ja kilpailijoiden analysointi asiakaskeskeisyyden näkökulmasta on kuitenkin kilpailussa menestymiselle välttämätöntä. Gerdt ja Korkiakoski kannustavat yrityksiä kehittämään tarjoamaansa asiakaskokemusta, sillä tutkimuksissa sen on todettu vaikuttavan yrityksen kannattavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen positiivisesti, minkä lisäksi asiakkaiden poistuma vähenee ja asiakkaat suosittelivat valitsemaansa palveluntarjoajaa entistä herkemmin myös muille. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 16, 17.) Ennen asiakaskokemuksen hyödyntämistä kilpailussa, tulee palveluntarjoajan siis oppia



tuntemaan kilpailijansa ja peilata omaa liiketoimintaansa sekä sen kautta syntyviä asiakaskokemuksia kilpailijoiden liiketoimintaan ja heidän asiakkaidensa kokemuksiin.

### 3.2.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakkaiden reaktiot palvelun tarjoajaa valitessaan ja ostokäyttäytymisessään perustuvat Grönroosin (2009, 420 - 421) mukaan asiakkaan odotuksiin, henkilökohtaiseen arvonluontiprosessiin, tarpeisiin ja toiveisiin. Kyseisistä seikoista rakentuva asiakasymmärrys on yritykselle ihanteellisinta tietoa asiakkaista yksilötasolla, mutta monesti riittää, että tätä tietoa on asiakassegmenteittain. (Grönroos 2009, 420 - 421.) Asiakkaansa parhaiten tunteva ja heitä ymmärtävä palveluntarjoaja on siis vahvoilla kilpailutilanteessa, jossa asiakkailla on varaa valita useiden vaihtoehtojen väliltä henkilökohtaisten valintaan vaikuttavien tekijöiden pohjalta.

Asiakaskokemuksen kehittämiseen saattaa löytyä tahtotila organisaatiosta, mutta lähtökohdat kehittämisprosessille ovat usein väärät. Monessa organisaatiossa herätään kehittämisen tarpeeseen esimerkiksi kilpailijan ryhtyessä asiakaskokemuksen kehittämisprojektiin. Yritykset sortuvat aloittamaan projektin ilman kattavaa tietämystä asiakaskokemuksen muodostumisesta ja kehittämisestä, jolloin kehittämisyritykset toteutetaan epäedullisin menetelmin. Yritykset kompastuvat siihen, ettei uusia ongelmia voi ratkaista vanhoilla ajattelumalleilla ja toimintatavoilla. (Shaw & Hamilton 2016, 2.) Kehittämisprojektin pohjustaminen asiakaskokemuksen käsitteen ymmärtämisellä ja asiakasymmärryksen keräämisellä antaa suuntaviivat onnistuneelle asiakaskokemuksen kehittämisprojektille. Palvelumuotoilu puolestaan menetelmänä on erinomainen uusien ajattelumallien ja ideoiden valjastamiseksi kehittämisprojektiin.

Shaw ja Hamilton (2016, 196) tunnistavat keinoja, joiden avulla asiakaskokemusta voidaan kehittää vastaamaan intuitiivisesti päätöksiään tekevän asiakkaan vaatimuksia. Ensimmäinen ohje neuvoo pohtimaan, mitä asioita asiakas päättää tunteella ja puolestaan tuomitsee järjestäjä asiakaspalvelutilanteessa. Asiakas on subjektiivinen toimija, jonka epärationaalisuuden ja erilaisten mielentilojen ymmärtäminen on niin ikään etu palveluntarjoajalle. Shaw ja Hamilton lisäävät, että kun asiakasta opitaan ymmärtämään, on mahdollista ennustaa hänen toimintaansa ja päätöksiään, koska juuri asiakasymmärrys antaa käsitystä asiakkaan piilevistä syistä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon. (Shaw & Hamilton 2016, 196.) Asiakaskokemuksen kehittäminen tulee siis pohjustaa asiakasymmärryksen kasvattamisella, jotta saadaan tietoa asiakkaan käyttäytymisestä ja subjektiivisista syistä, jotka vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon ja kokemuspohjaan.

Tuulaniemi (2011, 104) kuvaa asiakasymmärrystä yhdeksi tekijäksi, joka osaltaan ohjaa palvelun suunnittelua liiketoiminnallisten ja muiden tavoitteiden ohella (Tuulaniemi 2011, 104). Voidaan siis ajatella, että asiakasymmärryksellä on välineellistä arvoa organisaatiolle, joka

haluaa suunnitella ja kehittää palveluitaan vastamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tuulaniemi jatkaa, että palvelujen kehittämiseen tarkoitettu menetelmä - palvelumuotoilu - on menetelmä, jolla palveluntuottajan organisaatiolliset tavoitteet voidaan yhdistää asiakasymmärrykseen, mikä onkin oivallista, kun keskiössä halutaan pitää sekä liiketoiminnallinen, että asiakkaan näkökulma (Tuulaniemi 2011, 104).

Asiakkaan ymmärtämisen lisäksi asiakaskokemuksen suunnitelmallista kehittämistä (kuva 3) tulee pohjustaa kokonaisvaltaisella analyysillä yrityksen toiminnan nykytilasta; ihanteellinen nykytila-analyysi vahvistaa ymmärrystä lähtötilanteesta ja sen eri ulottuvuuksista: asiakkaan näkökulmasta, yrityksen sisäisen potentiaalin tunnistamisesta sekä tiedosta koskien kilpailijoita. Kehittämisprosessissa tulisi hyödyntää nykytila-analyysin ohella konkreettista kehittämissuunnitelmaa, jolla keskeiset asiakaskokemukseen vaikuttavat toiminnot saataisiin sitoutettua kehittämisprosessiin. (Gerdt ja Korkeakoski 2016, 32 - 33, 41.)



Kuva 3: Asiakaskokemuksen suunnitelmallinen kehittäminen Gerdt'iä ja Korkeakoskea (2016) mukailten

#### 4 Asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelman muodostaminen

Palvelumuotoilun lähtökohtina ovat ajatukset asiakaslähtöisyydestä, visuaalisuudesta, prototyypin valmistamisesta ja lopulta kehittämisestä, jossa hyödynnetään erilaisia menetelmiä ja näkökulmia. Palvelumuotoilu on prosessi, jossa useampien menetelmien ja työkalujen käyttö etenee ”palvelumuotoilijoiden yhteisen toimintakehikon” tukemana. (Tuulaniemi 2011, 104.)

Palvelumuotoiluprosessista voidaan erottaa viisi vaihetta: määrittelyvaihe, jossa halutaan määrittellä alkupiste: mitä tavoitteita muotoilulle on asetettu, tutkimusvaihe, jossa usean tutkimusmenetelmän avulla kerätään ymmärrystä kehittämiskohteesta, suunnitteluvaihe, joka rakentuu ideoinnista, konseptoinnista sekä testauksesta, neljäntenä tuotantovaihe, jossa uusi palvelukonsepti viedään asiakkaiden saavutettavaksi sekä viimeisenä arviointivaihe, jossa prosessin onnistumista on tarkoitus arvioida ja mahdollisesti löytää keinoja hienosäätää syntyneitä konsepteja. Palvelumuotoilun prosessimallista on useita variaatioita, mutta kaikkien lähtökohtina ovat asiakasymmärrys sekä palvelukonseptin kehittäminen eri vaiheiden kautta pilotointiin. (Tuulaniemi 2011, 110, 126-128.)

Palvelumuotoiluun on kehitetty useita prosessia tukevia malleja, joista tunnetuinpiin kuuluu Tuulaniemen mallin ohella Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden palvelumuotoilun prosessimalli. Prosessi alkaa asiakasymmärryksen laajamittaisella keräämisellä sekä toimintaympäristöymmärryksen hankkimisella. Myöhemässä vaiheessa saadun tiedon pohjalta ideoidaan uusia ratkaisuja palvelumuotoiluprosessin alussa määriteltyyn ongelmaan. Syntyneet ideat mallinnetaan ja testataan, minkä jälkeen palvelu voidaan konseptoida ja viedä käytäntöön testattavaksi. (Ojasalo ym. 2014, 74 - 76.) Opinnäytetyöprosessin tutkimusosuus tulee hyödyntämään runkoon juurikin Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden palvelumuotoiluprosessia ja sen vaiheita lukuun ottamatta viimeisintä konseptointi- ja arviointivaihetta.

Vaiheet on nimetty sisältönsä mukaisesti: jo otsikosta kuulee, mikä on kunkin vaiheen tavoite. Tämän palvelumuotoiluprosessin kartoita ja ymmärrä -vaiheessa tullaan esittelemään prosessin aineistonkeruumenetelmät ja -vaiheet. Ennakoi ja ideoi -luku käsittelee ideointia ja uusien näkökulmien etsimistä muun muassa ideointityöpajan avulla, kun taas mallinna ja arvioi -vaihe keskittyy kehitettyjen ideoiden mallintamiseen. Perinteinen palvelumuotoiluprosessin neljäs vaihe, konseptoi ja vaikuta -vaihe, tullaan jättämään opinnäytetyön ulkopuolelle, sillä toimeksiantaja on pidättänyt itselleen oikeuden päättää kehitysehdotusten lopullisesta toimeenpanosta.

#### 4.1 Kartoita ja ymmärrä

Kartoita ja ymmärrä -vaiheen tavoite on kasvattaa asiakasymmärrystä sekä toimintaympäristöymmärrystä, joiden pohjalta palvelumuotoiluprosessin myöhempien vaiheiden kautta tavoitteena on luoda kehitysideoita kohdeyrityksen asiakaspalvelun parantamiseksi. Tutkimukseen on valittu useita tutkimusmenetelmiä, jotka sopivat luonteeltaan juuri kyseessä olevaan tutkimustapaukseen sekä kvalitatiiviseen tutkimukseen. Valitut tutkimusmenetelmät ovat haamuasiointi sekä teemahaastattelut. Kilpailija-analyysin aineistoa kerätään ennen haamuasiointitutkimuksia internetistä ja eritoten kilpailijoiden omilta verkkosivuilta.

##### 4.1.1 Kilpailija-analyysi yritysten verkkosivujen pohjalta

Tutkimuksen alussa on hyödynnetty kilpailijayritysten verkkosivujen tarjoamaa tietoa ja muuta aineistoa kilpailijayritysten kartoittamiseen ja alustavaan analysointiin (taulukko 1). Sama tutkimus toteutettiin niin ikään ELIXIAN omille verkkosivuille, jotta kilpailijoiden analysointi ja vertailu ELIXIAan olisi mahdollisimman kattavaa ja kohdennettua.

Kilpailija-analyysin tekemiseksi tulee ensin määrittellä, mitkä yritykset todella ovat ELIXIAN kilpailijoita: samalla alalla toimiminen ja samansuuntainen kohderyhmä määrittävät tässä tutkimuksessa kilpailijan merkityksen. ELIXIAN verkkosivujen mukaan SATS Finland Oy:n ELIXIA-keskukset ovat Kuntosali- ja liikuntakeskuksia, kun taas ELIXIA Sellon omien verkkosivujen mukaan ELIXIA Sello on kuntokeskus, minkä lisäksi kolmantena määritelmänä Sellon Kauppakeskuksen seinille ripustettujen - joskin vanhalla logolla varustettujen - reittiohjeplakaattien mukaan ELIXIA Sello on liikunta- ja hyvinvointikeskus. Yhteenvetona edellä eritellyistä määritelmistä voidaan sanoa, että ELIXIA Sellon on keskus, joka tarjoaa kuntoilu- ja liikuntapalveluita.

Leppävaarassa sijaitsee useita liikunta- ja kuntokeskuksen nimellä ja sen variaatioilla toimivia palveluntarjoajia. Näitä ovat Liikuntakeskus Fressi Leppävaara, kuntosali Fressi24 Leppävaara, kuntosali Fit1 Fitness club Leppävaara, Liikuntastudio Luhtavilla, Aurinkopiha Spa ja kamppailuun, kuntoiluun sekä hyvinvointiin keskittyvä Hipko Leppävaara. Taulukossa 1 on esitetty kilpailijat anonymisti esittävä yhteenveto ja vertailu siitä, millaisia tälle opinnäytetyölle relevantteja palveluja edellä mainitut liikunta- ja kuntoilualan toimijat tarjoavat.

Palveluprofiililtaan esitellyistä kilpailijoista ELIXIA Selloa muistuttavat yritykset, jotka niin ikään tarjoavat kuntosalin, ryhmäliikuntaa sekä asiakaspalvelua asiakkailleen; kyseisenlaisia yrityksiä löytyi kilpailijoiden keskuudesta kaksi. Sekä yritys Z, että Å täyttävät vertailukriteereistä kaksi kohtaa. Koska kilpailijayritys Z:n palveluiden hintataso osuu ELIXIA Sellon hinnastoon yritys Å:n hinnastoa paremmin, on selvää, että yritys Z valitaan tarkemman tutkimuksen kohteeksi haamuasiointin merkeissä.

	<i>Tarjoaako asiakaspalvelua keskuksella?</i>	<i>Tarjoaako kuntosalin?</i>	<i>Tarjoaako ryhmäliikuntaa?</i>	<i>Kuukausihintaluokka</i>
<i>ELIXIA Sello</i>	X	X	X	39-99 €
<i>Kilpailijayritys X</i>	X	X	X	89 €
<i>Kilpailijayritys Y</i>	X	X	X	65/75 €
<i>Kilpailijayritys Z</i>	X		X	90 €
<i>Kilpailijayritys Å</i>	X	X		18,90/22,90 €
<i>Kilpailijayritys Ä</i>		X		39 €
<i>Kilpailijayritys Ö</i>			X	69 €

Taulukko 1: ELIXIA Sellon ja kilpailijoiden palvelutarjoamat ja hintatasot

Koska tässä opinnäytetyössä on tarkoitus keskittyä asiakaskokemuksen kehittämiseen juuri asiakaspalvelua parantamalla, tullaan haamuasiointitutkimuksessa hyödyntämään asiakaspalvelua tarjoavia kilpailijoita. Lisäksi valinnassa tullaan ottamaan huomioon myös yrityksen tarjoaman ja hintatason verrattavuus ELIXIA Selloon. Edellä esitetyistä syistä tarkempaan tutkimukseen tullaan valitsemaan kolme kilpailijayritystä, joilta ammennetaan myöhemmissä palvelumuotoiluprosessin vaiheissa palvelustrategisia käytänteitä ELIXIA Sellon asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

#### 4.1.2 Havainnointi ja haamuasiointi

Havainnointi on tutkimusmenetelmä, jonka avulla on mahdollista kerätä tietoa luonnollisessa ympäristössä, kuten palveluntarjoajayrityksen toimitiloissa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 114). Havainnointi soveltuu kehittämistehtäviin, joissa tarkastelun kohteena on yksilön vuorovaikutus toisten kanssa, esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa. Yksi havainnoinnin muodoista - haamuasiointi, tunnettu myös termillä mystery shopping - on havainnointitapa, jossa havainnoija tekeytyy tavalliseksi asiakkaaksi mahdollisimman totuudenmukaisen asiakaskokemuksen saamiseksi. Tutkimuksen havainnointikohteet ja tavoitteet tulee kuitenkin määrittellä ennen tutkimusta tarkasti, jotta tutkimuksellinen hyöty olisi mahdollisimman suuri. (Ojasalo ym. 2014, 42, 117.)

Haamuasiointi on siis keino tutkia yrityksen toimintaa asiakkaan näkökulmasta: tätä tietoa yritykset voivat hyödyntää esimerkiksi henkilökunnan vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamiseen sekä asiakaspalvelun ja yleisten toimintatapojen kehittämiseen. Tämä opinnäytetyö keskittyykin juuri asiakaspalvelun kehittämiseen, minkä vuoksi haamuasiointi soveltuu aukottomista syistä yhdeksi tutkimusmenetelmäksi.

Haamuasiointitutkimukseen tullaan toteuttamaan aiemman kilpailija-analyysin perusteella yrityksiin X, Y ja Z. Tarkoituksena on löytää asiakaspalvelun vahvuudet ja heikkoudet kilpailuvissa yrityksissä, jotta tuloksia voidaan hyödyntää ELIXIA Sellon asiakaspalvelun kehittämiseen. Vahvuuksista tullaan ottamaan mallia ammentamalla niitä toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluun sovitettuna muihin toimintamalleihin; heikkoudet puolestaan pyritään tunnistamaan, jotta niitä osataan välttää tulevaisuudessa ELIXIA Sellossa.

#### 4.1.2.1 Haamuasiointitutkimuksen toteutus

Haamuasiointitutkimus kohdistettiin kolmeen Leppävaaran alueella sijaitsevaan liikunta- ja hyvinvointialalla toimivaan yritykseen monipuolisen tutkimusaineiston keräämiseksi. Kohteet valittiin edellisessä luvussa tehdyn kilpailijoita koskevan pienanalyysin pohjalta, jotta tutkimusaineisto olisi puolestaan mahdollisimman potentiaalista juuri ELIXIA Sellon asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Haamuasioitaviksi kilpailijayrityksiksi valikoituivat kilpailijat, jotka ovat tutkimusta varten nimetty yrityksiksi X, Y ja Z yritysten ja niiden henkilökunnan jäsenten anonymiteetin turvaamiseksi.

Haamuasiointitutkimuksia varten suunniteltiin erillinen tutkimusrunko (liite 1), joka sisältää havainnointia tukevan kysymyspatteriston. Havainnointirunko koostettiin teoreettisen viitekehityksen kautta löytyneistä viidestä asiakaspalvelun dimensiosta, joita ovat kohtaaminen, palveluympäristö, henkilökunta, vuorovaikutus sekä taustamuuttujat. Jokaisesta haamuasiointista kirjoitettiin narratiivinen tarina, joka kuvaa vierailua kussakin kilpailijayrityksessä. Tarinoita tullaan hyödyntämään palvelumuotoiluprosessin ennakoi ja ideoi -vaiheen ideointityöpajassa inspiraation ja uusien ajattelumallien tarjoajina.

Havainnoinnin kysymyspatteriston skaalauksen suunnittelu osoittautui haastavaksi ilman alustavaa käsitystä tutkimustulosten laadusta ja luonteesta. Tästä syystä havainnointirunkoa päätettiin testata yhdessä tutkittavista kilpailijayrityksistä. Havainnointirunkoa testattiin kilpailijayritys X:ssä, minkä jälkeen havainnointipatteristoa ja sen skaalausta jalostettiin tutkimuksellisesti toimivammaksi kahta seuraavaa haamuasiointia varten.

Yritys X:ssä tehdyn haamuasiointin pohjalta havainnointipatteristoon tehtiin useita muutoksia, vaikkakin havainnoitavat kohteet pysyivät samoina lopullisessa haamuasiointin havainnointirungossa (liite 2) tutkimuksen aiemmassa vaiheessa perusteellisesti toteutetun suunnit-

telutyön ansiosta. Sen sijaan havainnointia tukevat tutkimuskysymykset tarkentuivat ja samalla niiden luonnetta muotoiltiin entistä objektiivisemmaksi, jotta kysymyksen merkitys olisi lukijasta tai tutkijasta riippumatta sama. Vaikkakin asiakaskokemus on subjektiivinen ilmiö, karsiutuivat havainnointipatteristosta laadullista arviointia vaativia kysymyksiä, kun taas mittavuuden näkökulma nousi keskiöön, jotta tutkimustulokset eivät olisi teoretietoon peilattomia tutkijan tuntemuksista kumpuavia subjektiivisia tulkintoja.

Jokainen haamuasiointivierailu toteutettiin samana iltapäivänä mahdollisimman totuudenmukaisen vertailun saavuttamiseksi. Ajankohdaksi valikoitui tiistai-iltapäivä, sillä yhdessä kilpailijayrityksessä asiakaspalvelua on saatavilla vähemmän verrattuna muihin kilpailijoihin - ainoastaan tiistaisin ja lauantaisin. On huomioitavaa, että haamuasiointitoteutettiin jokaiseen yritykseen ilman erillistä ajanvarausta asiakaspalveluun, jotta jokaisen kilpailijan lähtökohdat asiakkaan vastaanottamiselle olisivat samat. Lisäksi mahdolliset tilannetekijät ja taustamuutokset olivat näin mahdollisimman hyvin havaittavissa, kun yritykset eivät etukäteen tienneet tulevasta haamuasiakkaan vierailusta.

#### 4.1.2.2 Haamuasiointin narratiiviset tarinat

Narratiivinen tarina on tutkimuksellinen keino välittää tietoa todellisista tapahtumista ja kokemuksista. Narratiivien kautta ihmiset voivat ymmärtää paitsi omia, myös toisten kokemuksia, sekä asioiden välillä vallitsevia yhteyksiä. (Hirsjärvi ym. 2017, 213.) Koska haamuasiointitutkimuksen mitattava kohde on kokemus, on narratiivisen tarinan hyödyntäminen asiakaskokemuksen tutkimuksellisessa esittämisessä selviö.

Haamuasiointitutkimuksen tuloksia havainnollistetaan narratiivisten tarinoiden kautta, joissa syvennyttään haamuasiointirungosta kumpuaviin asiakaskokemusta perusteellisesti muodostaviin asiakaspalvelullisiin tekijöihin kilpailijayrityksissä. Tarinoiden hyöty ELIXIA Sellon tarjoaman asiakaskokemuksen kehittämiseksi tulee konkretisoitumaan ideointityöpajan toteutuksen ja tulosten luvussa. Kolmesta haamuasiointista muodostuneista tarinoista ensimmäinen kuvaa asiakkaan kokemuksia yritys X:ssä.

*Yritys X:n kasvokkain tarjottavan asiakaspalvelun saavutettavuus vaatii asiakkaalta useita toimia. Kuntokeskus mainostaa toimitilaansa katuesitteellä sekä korkealla ”lipulla”, jotta talon seinämän sisään upotettu sisäänkäynti olisi huomattavissa katukuvassa. Niin ikään informaatiota sisältävä suurempi mainos kertoo asiakkaalle lisää yrityksen toiminnasta ja tarjoamasta: kuukausihinnat alkaen 39 euroa ja lause ”kokeile kerran 0 €”, vaikkakin sana ”kerran” on liimattu teipillä peittämään sanaparia ”kolme kertaa”.*

*Mainosten näkyvyys on melko huono ohikulkijoille, joten verkkosivujen karttaohje oli hyödyllinen ensikertalaiselle kävijälle. Varsinainen ulko-ovi näytti ensivilkaisulla olevan lukossa*

niin, että vain ovikoodilla pääsisi sisään, joten mainoksessa lukeva ”kokeile kerran 0 €, tervetuloa” oli avaintekijä sille, että rohkaistuin kokeilemaan oven avaamista. Samassa huomasin, että oven viereen oli teipattu ruutupaperi, jossa luki ”ovi on auki”. Pääsin siis ulko-oven kautta sisään käytävälle, missä pohdin oikeaa reittiä yrityksen tiloihin.

Käytävällä ei näkynyt kylttejä, joten epävarmasti kävelin käytävän päähän, jossa näin käytävän haarautuvan. Vasemmalla puolellani ovessa oli etsimäni yrityksen mainos, joten varmistuin olevani oikeassa paikassa. Vetäisin ovenkahvasta, mutta yllätykseksi huomasin oven olevan lukossa, vaikkakin olin tiistaina iltapäivällä paikalla, eli juuri silloin, kun yritys X tarjoaa vastaanotossaan asiakaspalvelua. Koska ovi oli lukossa, ryhdyin etsimään ovikelloa tai muuta tapaa saada yhteys asiakaspalveluun. Oven vieressä oli yksi painike, joten päätin sen olevan ovikello. Painoin kyseistä painiketta ja ymmärsin, että kyseessä olikin valokatkaisija, sillä valot sammuiivat koko käytävältä. Lopulta eräs toinen asiakas tuli ulos yritys X:n toimitiloista, joten pääsin samalla oven avauksella sisään.

Edessäni oli jälleen pitkä käytävä, jonka varressa oli kenkähylly, oikealla puolellani puolestaan näin kuntosalin. Seisoin käytävän päässä hetken odotellen henkilökunnan kontaktia, jonka avulla olisin päässyt eteenpäin asioinnissani. Lopulta vastaani käveli henkilö, jolla oli lattiamoppi kädessään. Hän neuvoi minut kääntymään oikealle, jossa asiakaspalvelijan oli määrä työskennellä. Saavuin huoneeseen, joka oli täynnä kuntosalilaitteita, joihin huomioni ensimmäisenä kiinnittyikin. Vasta hetken päästä huomasin, että asiakaspalvelija istui vasemmalla puolella sijaitsevan tiskin takana vaikeasti näkyvissä hyvin matalalla - tervehdin asiakaspalvelijaa ja hän tervehti sen jälkeen takaisin.

Seurasi lyhyt hiljainen hetki, jonka aikana odotin, että asiakaspalvelija ottaisi minuun kontaktia. Lopulta kerroin itse olevani kiinnostunut heidän tarjonnastaan ja sen vuoksi tulin vierailemaan ja katselemaan heidän toimitilaansa. Mies nousi tiskin takaa viereeni keskustelua varten. Hän laittoi kädet puuskaan ja otti lopulta katsekontaktin minuun. Ensimmäinen kokonainen lause, jonka hän sanoi, oli: ”me ei edes lähdetä mukaan kilpailuun isompia kuntosaliketjuja vastaan, vaan me ollaan täällä ihan omassa rauhassa ja omilla ehdoilla”. Seuraavaksi asiakaspalvelija ehdotti, että voisimme tehdä pienen kierroksen, jotta näkisin heidän tilojaan paremmin. Ehdotin itse, että voisin ottaa kengät pois jalasta kierrosta varten ja asiakaspalvelija ehdotti vastaukseksi kenkään pujotettavia kenkäsuojia, ettei kenkiä olisi välttämätöntä riisua.

Asiakaspalvelijan käytössä oli asiakaspalvelutiskillä pöytätietokone, joka näkyi asiakkaalle tiskin takana olevaan seinään kiinnitetyn peilin kautta. Peilin kautta näin, että tietokoneella on auki radiokanava NRJ:n verkkosivut; ilmeisesti kuntosalilla soiva musiikki tuli kyseisen radiokanavan kautta. Lisäksi asiakaspalvelijan käytössä oli painettu mainosmateriaali, jossa oli



tarkempaa tietoa heidän voimassa olevasta hintakampanjastaan - sain yhden esitteen mukaani asiakaspalvelijalta. Tiskin päällä oli useita nippuja yrityksen käyntikortteja, joista nappasin mukaani yhden kortin.

Lähdimme asiakaspalvelijan kanssa kierrokselle heidän toimitiloihinsa. Hän kertoi ruuhkajoista sekä siisteyden ylläpidosta. Kävimme niin ikään kylpyläosaston puolella, missä asiakaspalvelija antoi minun vapaasti vilkaista myös suihku- ja saunatiloihin ilman kiireen tuntoa. Kierroksella sain kattavasti tietoa yrityksen toiminnasta sekä asiakkuuksista. Informaation kulku oli kuitenkin yksisuuntaista, sillä asiakaspalvelija ei vuorovaikutustilanteessa kysynyt mitään minulta: tarvekartoitus jäi siis kokonaan tekemättä.

Tilat olivat melko pienet ja intiimit asiakaspalvelijan sanavalinnan mukaisesti: ”tämä tila on kodin ja olohuoneen jatke”. Tila oli valoisa ikkunoista tulevan valon ansiosta ja musiikki oli melko hiljaisella. Tilassa oli rauhallista - kaksi henkilöä oli treenaamassa kuntosalin puolella, toinen itsekseen, toinen personal trainerin kanssa. Tila oli hyvin puhdas: missään ei näkynyt roskaa tai tahroja ja kuntosalilaitteet heijastivat peilipinnan lailla muuta ympäristöä. Siisteyden ylläpidosta viestitti myös se, että vuorossa olleet kaksi työntekijää olivat jakaneet vastuut keskenään: toinen työskenteli asiakaspalvelussa, toinen siivosi toimitilaa. Työvuorossa olleet henkilöt viestittivät työnjaollaan selkeyttä ja molemmille mieluisaa työilmapiiriä.

Kierroksen lopulla asiakaspalvelija sanoi, että voin halutessani jäädä treenaamaan heidän tiloihinsa kokeillakseni, millaista treenaaminen heidän tiloissaan on. Kerroin hänelle tullessi käymään hetken mielijohteesta, joten urheiluvaatteeni jäivät kotiin. Asiakaspalvelija kertoi, että olen tervetullut takaisin samana iltapäivänä ilmaiselle treenille. Samalla hän sanoi asiakaspalvelun olevan tiistaisin iltaseitsemään asti auki, ja hän normaalisti lähtee töistä viisi minuuttia aiemmin, joten olisi toivottavaa, että tulisin toiselle vierailulleni hyvissä ajoin. Lisäksi asiakaspalvelija tarjoutui varaamaan minulle paikan ryhmäliikuntatunnille, mikäli se kiinnostaisi minua.

Vuorovaikutustilanne päättyi siihen, että kiitin saamastani asiakaspalvelusta ja kerroin aikeistani tulla mahdollisesti uudelleen käymään, jolloin voisin hyödyntää tarjotun ilmaisen treenikerran. Lähdin eteiseen poistamaan kenkäsuojuksia ja moikkasin yrityksen henkilökunnalle lähtiessäni ulos ovesta. Vastaukseksi kuulin vielä asiakaspalvelijan moikkauksen.

Yritys X:ssä käynnin jälkeen kohdistettiin haamuasiointitutkimus seuraavaan kilpailijayritykseen: yritys Y:hyn. Käynti yritys Y:ssä vei ajallisesti noin puoli tuntia. Asiakaskokemuksesta tallennettiin edellisen haamuasiointitapaan ääniraportti; kyseisen raportin pohjalta kirjoitettu narratiivinen tarina esitellään seuraavaksi.

*Kuljin Leppävaarassa kävellen kohti yritys Y:n toimitiloja. Muutamat jalkakäytävälle sijoitetut opasteet helpottivat oikean reitin löytämistä, mikä olikin tärkeää, sillä toimitilat sijaitsevat rakennuksen takana. Yrityksen logo sisäänkäynnin yläpuolella teki oikean oven löytämisestä vaivatonta. Ulko-oven, sitä seuranneiden portaiden ja pitkän värittömän käytävän päästä pääsin asiakaspalveluun, jonka näkyvyys toimitiloihin kulkeville asiakkaille oli moitteeton. Huone, johon saavuin, oli väritykseltään vaalean neutraali. Selvästi hiljattain uusitut pinnat antoivat modernin ja raikkaan vaikutelman koko toimitilasta, ja samalla mieleeni nousi ajatus siitä, että tilojen laatu näkyy varmasti myös jäsenyyksien hinnoissa. Aulatilassa yhdistyivät asiakaspalvelutiski ja sitä ympäröivä alue, oleskelutila sekä pieni ja intiimi neuvottelunurkkaus. Odotin asiakaspalvelutiskin luona hetken, ja ehdin jo pohtia, onko kyseisenä aikana tarjolla asiakaspalvelua lainkaan. Tiskillä oli muutama tietokone, joilla jäsenet voivat kirjautua sisään, mutta muita työvälineitä en juurikaan nähnyt. Pian hymyilevä nuori nainen käveli rivakasti paikalle, kun olin noin minuutin verran odotellut palvelua.*

*Asiakaspalvelija oli sporttinen ja pukeutunut työnantajayrityksen logolla varustettuun paikkaan. Nainen oli olemukseltaan huoliteltu ja todella energinen. Leveästi hymyillen hän toivotti minut tervetulleeksi ja kysyi, olenko tehnyt varauksen tapaamiselle. Vastasin, etten ole tehnyt varausta ja, että tulin hetken mielihohteesta käymään. Hän toivotti minut uudelleen tervetulleeksi ja antoi minulle A6 -kokoisen paperilapun ja neuvoi minut istumaan oleskelutilaan täyttämään lappu ja ottamaan kupillisen kahvia halutessani. Perääni asiakaspalvelija vielä kertoi, että hänen kollegansa tulee pian juttelemaan kanssani. Astelin muutaman metrin päässä olevalle kahvioalueelle, missä oli muutama pöytäryhmä ja sohvia. Muutamat muut asiakkaat istuivat sohvilla omissa oloissaan kuunnellen musiikkia tai lehteä lukien.*

*Odotellessani asiakaspalvelijan kollegan saapumista, otin kupillisen kahvia ja aloin täyttää saamaani paperilappua, jossa kysyttiin yhteystiedoistani sekä treenimieltymyksistäni. Ehdin täyttää noin neljänneksen paperin kohdista, kun asiakaspalvelija - tai minun silmiini myyntineuvottelija - tuli luokseni ja otti minuun kiinteän katsekontaktin. Samalla hän ojensi kätensä kättelemisen merkiksi. Kättelyn ja esittäytymisen jälkeen myyjä istahti kanssani pöydän äärelle. Myyjällä oli kollegansa tapaan yritys Y:n paita päällään, kaulassaan hänellä oli henkilökortti, joka oli varustettu hänen kuvallaan ja nimellään. Myyjällä oli mukanaan taulutietokone. Istuttuaan alas myyjä ryhtyi oitis kyselemään minulta kuntoilutaustastani ja liikuntaan liittyvistä mieltymyksistäni. Myyjä halusi kuulla myös toiveistani sekä tavoitteistani koskien liikuntaa. Myyjän kiivas keskustelun aloitus teki vaikeaksi täyttää saamaani asiakastietolomaketta loppuun samanaikaisesti.*

*Pyysin hetken rauhan, jotta saan lomakkeen huolella täytettyä, jolloin myyjä hiljeni hetkeksi. Tuntui mukavalta täyttää lomaketta itsekseni, kun ei tarvinnut kertoa yhteystietoja ääneen kenellekään. Kun lopulta annoin täytetyn lomakkeen myyjälle, hän ehdotti, että voisimme lähteä katselemaan tarkemmin yrityksen tiloja. Huomasin, että kahvikupissani on*

vielä kahvia jäljellä, ja ilmoitin asiasta jo pöydän äärestä nousseelle myyjälle, jolloin hän ilmeisestä kiirehtimishalusta huolimatta pysähtyi ja antoi tilaisuuden juoda kahvini loppuun. Hörpin kuuman kahvin nopeasti ja nousin pöydästä valmiina esittelykierrokselle.

Kahviosta saatava näkymä teki vaikutelman tarjonnan monipuolisuudesta. Lasiseinän viereisen oven kautta menimme myyjän kanssa katsomaan pukuhuonetiloja. Muutama asiakas oli pukuhuoneessa vähissä vaatteissa, mikä teki tilanteesta hieman kiusallisen. Pukuhuoneessa myyjä kertoi, että keskuksen aulasta saa lukon lainaan, mikäli itsellä ei satu olemaan omaa lukkoa mukana. Ennen poistumistamme pukuhuoneesta myyjä viittoili käsillään huoneen perälle, josta kuulemma löytyisi suihkut ja saunatilat. Pukuhuoneesta poistuimme rivakalla tahdilla kohti kuntosalia ja sen takaosaa, mistä löytyi siisti ja vastikään uusittu ryhmäliikuntastudio. Myyjä osoitti kiinnostustaan minuun asiakkaana kysymällä, voisinko kuvitella itseni treenaamaan kyseiseen studioon. Katseltuamme hetken studion puitteita, kuljimme kuntosalin puolelle.

Myyjä esitti lisää tarvekartoitukseen liittyviä kysymyksiä koskien aiempia kuntosalitottumuksiani sekä -mieltymyksiäni. Samalla myyjä kertoi lämmittelyn tärkeydestä, perustellen sillä heidän laajan lämmittelylaitevalikoimansa etuja. Kierroksen loppupuolella myyjä kehotti minua lähtemään hänen mukaansa ”katsomaan, keitä talossa työskentelee”. Vaikka en ollut antanut ymmärtää, että olisin kiinnostunut treeneistä personal trainerin kanssa, päädyimme neuvottelunurkkaukseen, jonka seinälle oli ripustettu yritys Y:n personal trainereiden profiilitaulut. Myyjä ryhtyi esittelemään tauluissa olevia profiileja minulle, ja tullessaan salitreenerien aloittelijoille sopivan personal trainerin kohdalle, myyjä kertoi suositteluvansa häntä minulle ohjaajaksi. Jostakin syystä myyjä siis ajatteli minun olevan aloittelija kuntosalitreenaamisessa. Suosittelun jälkeen myyjä ohjasi minut samaisen pöydän ääreen, jonka luota olimme esittelykierrokselle lähteneet.

Myyjällä oli mukanaan nippu papereita, joiden joukossa oli ryhmäliikuntalukujärjestyksen sisältävä esite, jota tarkastelimme yhdessä myyjän kanssa, hänen kysyessään treenimieltymyksistäni. Kaikista printeistä tuli jokseenkin vanhanaikainen vaikutelma yrityksen toiminnasta, mutta myyjällä mukana ollut taulutietokone tasapainotti vaikutelmaa. Yksi kaikista papereista oli jäsenyysvaihtoehtoja esittelevä A4 -kokoinen esite. Keskustelussa selvisi, että tässä yrityksessä jäsenyyksiä kutsutaan kanta-asiakkuuksiksi, mikä aiheutti hieman hämmennystä keskustellessani myyjän kanssa jäsenyysvaihtoehtoista. Luulin, että hän on myymässä minulle jäsenyyttä, mutta silti muista asiakkaista osa on kanta-asiakkaita. Myyjä asetti kanta-asiakkuusesitteen pöydälle eteeni ja ryhtyi esittelemään jokaisen vaihtoehdon kerrallaan. Vaihtoehtoja tuntui olevan todella monta, minkä lisäksi minun oli vaikea pysyä mukana myyjän selittäessä kunkin kanta-asiakkuuden erityisominaisuuksista. Myyjä teki kuulakärkikynällä ympyröitä esitteessä olevien tärkeiden sanojen ympärille. Kun jokainen vaihtoehto oli seli-

*tetty, myyjä kysyi, mikä vaihtoehtoista tuntuisi minulle sopivimmalta. Pyysin myyjää kertamaan vaihtoehdot ja niiden sisällön minulle, koska olin niin pyörällä päästäni ensimmäisen esittelyn jälkeen.*

*Keskustelu myyjän kanssa päättyi siihen, että hän kysyi, haluanko liittyä kanta-asiakkaaksi. Kysymyksenasettelu oli kuitenkin hyvin erikoinen: hän kysyi minulta ”Haluatko tällaisen?”. En heti ymmärtänyt, että hän yritti kyseisellä lauseella saada myyntitilanteen päättymään liittymiseeni. Vastasin myyjälle, etten ole vielä tekemässä päätöstä jäsenyydestä, sillä aion käydä katsomassa vielä kilpailijayritys Z:n tarjonnan. Myyjä naurahti, otti taulutietokoneensa esille, ja ryhtyi etsimään internetistä tietoa kyseisen kilpailija tarjonnasta. Nähdessään internetissä olevat kilpailijayrityksen aukioloajat, myyjä naurahti uudelleen, ja kysyi minulta, olenko tosissani halukas aloittamaan urheilun siellä niin kapeilla aukioloajoilla. Vastasin päättäväisesti, että kyllä aion harkita kyseistä vaihtoehtoa. Tällöin myyjä vakavoitui ja kertoi lähettävänsä sähköpostia minulle käyntini jälkeen, jotta voin sähköpostissa olevan linkin kautta tehdä jäsenyyden vielä jälkikäteen, kun olen ottanut aikani harkinnalle.*

*Aloin pukea takkia päälle ja kiitin myyjää hänen ajastaan - olinhan kuluttanut sitä noin kolmekymmentä minuuttia, ja vieläpä ilman ajanvarausta. Myyjä vastasi nopealla kiitoksella ja lähti taulutietokone ja paperit kainalossaan asiakaspalvelutiskille. Myyjä ja aiemmin tapamani asiakaspalvelija vaihtoivat keskenään pikaisen katseen. Tervehdin lähtiessäni vielä asiakaspalvelijaa ja suuntasin kohti ulko-ovea.*

*Haamuasiointitutkimuksista järjestyksessään viimeinen kohdistettiin yritys Z:aan. Tutkimus kesti ajallisesti noin kymmenen minuuttia, joka on merkittävästi lyhyempi aika, kuin aiemmissa palveluntarjoajayrityksissä vietetyt puoli tuntia sekä kaksikymmentä minuuttia. Niin ikään yritys Z:ssa toteutetusta haamuasiointista kirjoitettiin narratiivinen tarina havainnollistamaan asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista muodostumista yrityksen asiakaspalvelussa.*

*Asiakaspalvelun saaminen on tehty melko vaivattomaksi yritys Z:ssa; jo rakennuksen ulkopuolelle kadulle kuuluva kovaääninen zumbamusiikki vahvisti, että olen oikeassa paikassa. Hie-man piilossa oleva sivuovi toimi yrityksen pääovena. Astuin ovesta sisään ja heti muutaman metrin päässä ulko-ovesta sijaitsi asiakaspalvelutiski, joka oli asetettu kohtisuoraa vastapäätä ulko-ovea. Asiakaspalvelutiskin äärellä istui nuori nainen, asiakaspalvelija, jolla oli rinnassaan nimilappu, jossa luki yrityksen nimi ja hänen oma nimensä. Asiakaspalvelija tervehti minua heti astuessani sisään studiolle, vaikkakin tervehtiminen tapahtui vähäeleisesti. Asiakaspalvelija pysytteli istuallaan tiskin takana luodessani ensimmäiset silmäykset astumaani tilaan. Aula oli erittäin siisti ja valoisa huone, ja letkeä musiikki sai minut rentoutumaan. Moikkasin asiakaspalvelijalle takaisin ja lähestyin asiakaspalvelutiskiä.*

*Aikeenani oli keskustella asiakaspalvelijan kanssa ja kysellä häneltä yrityksen toiminnasta ja tarjonnasta. Menin asiakaspalvelijan lähelle puhe-etäisyydelle, mutta tuntui hassulta seistä*

*hänen istuessaan minua paljon matalammalla. Tiskin alla näin olevan muutamia istumaraheja, ja pohdin, olisiko minun hyvä istua alas asiakaspalvelijan tapaan, vai pitäisikö minun mieluummin keskustella seisten. Päätin seistä, sillä en tiennyt, voinko vetää rahin esille tiskin alta. Pian ymmärsin, että istuminen olisi ollut parempi vaihtoehto, sillä jo kadulle kuulunut zumbamusiikki soi salista yrityksen Z:n aulaan ja samalla asiakaspalvelualueelle niin kovaa, etten meinannut kuulla asiakaspalvelijan puhetta. Jouduin itse huutamaan asiakaspalvelijalle omat sanani, että sain ääneni kuuluviin.*

*Asiakaspalvelija kysyi minulta, millaisella asialla olen liikkeellä. Kerroin olevani kiinnostunut yrityksen tarjoamista palveluista ja lisäksi kerroin etsiväni sopivaa paikkaa liikunnalle, minkä vuoksi päätin tulla pistäytymään paikan päälle. Asiakaspalvelija kiirehti sanomaan väliin, ettei yritys tarjoa jäsenyyksiä, eikä heiltä löydy kuntosalia - tarjolla on ainoastaan ryhmäliikuntatunteja. Asiakaspalvelija osoitti kädellään vieressään olevalle seinälle ja selitti sieltä löytyvän heidän palveluhinnastonsa. Tiskillä hänellä oli näytillä esite, johon oli painettu ryhmäliikuntalukujärjestys. Asiakaspalvelija kertoi lukujärjestyksen vaihtuvan kahdesti vuodessa, minkä lisäksi kesäisin saattaa tulla poikkeuksia lukujärjestykseen ohjaajien kesälomien vuoksi.*

*Kun asiakaspalvelija oli osoittanut minut tutkimaan hinnastoa ja ryhmäliikunnan lukujärjestystä, hän mainitsi, että voin halutessani katsoa ympärilleni ja tutustua rauhassa heidän tiloihinsa. Tarjouduin suomalaisena ottamaan kengät pois jalasta, ja asiakaspalvelija kiireesti lisäsi, että se tosiaan on tarpeellista. Riisuttuani kengät jäin hetkeksi tarkkailemaan zumbatunnin kulkua, minkä jälkeen menin katselemaan tarkemmin pukuhuone- ja suihkutiloja. Asiakaspalvelija jäi edelleen istumaan tiskin taakse. Tilat olivat hyvin kodikkaat; tuntui aivan kuin olisin ollut jonkun olohuoneessa. Pienet seinille ripustetut peilit, vapaaseen käyttöön jätetyt hiustenkuivaajat ja raikas seinien vihreä väri tekivät oloni kotoiseksi.*

*Kierroksen jälkeen puin kengät takaisin ja päätin mennä juttelemaan vielä lisää tiiviisti tiskin takana istuvan asiakaspalvelijan kanssa. Hän ei kysynyt minulta mitään vaan antoi käteeni esitteen, ja kertoi, että siitä löydän tarvitsemäni tiedot koskien koko yritystä. Hän jatkoi, että jos minulla on jotakin kysyttävää, voisin laittaa sähköpostia esitteessä lukevaan osoitteeseen tai vaihtoehtoisesti soittaa siinä olevaan puhelinnumeroon. Katselin esitettä hetken ja lopulta kysyin asiakaspalvelijalta, olisiko mahdollista päästä mukaan jollekin tulevasta ryhmäliikuntatunneista. Asiakaspalvelija tokaisi, ettei heillä ole ensimmäiseen tutustumiskäyntiin erillistä hintaa, vaan jokainen käynti maksaa saman verran, viisitoista euroa. Vilkaisin vielä tarkemmin saamaani esitettä ja huomasin, että siinä luvataan tutustumiskäynnin hinnaksi viisi euroa. Näytin asiakaspalvelijalle mainosta ja luvattua alennushintaa, mutta samassa asiakaspalvelija kertoi, että alennus ei enää ole voimassa - kyseinen alennus oli koskenut tutustumisia vain tammikuussa. Samassa tajusin, että yritys Z:lla on jaossa kolme kuka kautta vanhat esitteet.*

*Kerroin kuitenkin kiinnostuksestani osallistua jollekin heidän pitämistään ryhmäliikuntatunneista, jolloin asiakaspalvelija kysyi, millaisesta liikunnasta olen kiinnostunut. Kerroin olevani kiinnostunut tunneista, joissa ei tarvitse olla hyvä koreografioiden kanssa, joten asiakaspalvelija suositteli minulle yogaa. Olin tyytyväinen saamaani suositukseen, joten päätin varata kyseisen tunnin. Asiakaspalvelija siis kysyi minulta mieltymyksistäni koskien ryhmäliikuntaa, mutta muu syvempi tarvekartoitus jäi tekemättä.*

*Vielä jutellessani asiakaspalvelijan kanssa viereeni astui toinen asiakas. Vilkaisin häntä ja huomasin hänen kasvojen ilmeensä olevan hyvin kireä, ja hän vaikutti turhautuneelta. Käänsin katseeni asiakaspalvelijaan, ja samalla huomasin hänen puolestaan katsovan viereeni tulla asiakasta. Asiakaspalvelija istui kyyryssä ja näytti kasvoistaan anteeksipyytävästä ilmeestä siitä syystä, että olen viivästyttämässä muilta asiakkailta asiakaspalvelun saamista. Asiakaspalvelija pysyi viereeni tulleelta asiakkaalta anteeksi, ja kertoi vievän vielä hetken ennen kuin hän pääsee juttelemaan asiakkaan kanssa. Asiakaspalvelija kertoi minulle vielä varaamani tunnin ajankohdan ja sanoi perään tervehdykset merkiksi siitä, että keskustelu on päättynyt ja, että hän aikoo seuraavaksi ottaa toisen asiakkaan palveltavakseen. Tervehdin lopuksi lähtiessäni pois yritys Z:sta.*

Esitellyt haamuasiointitutkimusten pohjalta syntyneet narratiiviset tarinat avasivat käsitystä kilpailijayritysten palvelustrategioista. Saatu tieto tulee olemaan asiakaskokemukseen liittyvän kehittämistyön kannalta tärkeää, jotta kilpailijoita on mahdollisuus ammentaa toimivia käytänteitä asiakaskokemuksen kehittämistyöhön ELIXIA Sellossa. Haamuasiointeista saatu tieto tulee kertomaan myös siitä, millaisia asioita asiakaspalvelussa tulisi välttää parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen takaamiseksi.

#### 4.1.3 Teemahaastattelu

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 41) toteavat, että haastattelu kuuluu suosituimpien tiedonkeruumenetelmien joukkoon. Haastattelu soveltuu tutkimusmenetelmänä ennen kaikkea yksityiskohtaisuutta vaalivaan tutkimukseen, jossa vahvana tekijänä on subjektiivisuus ja subjektiivinen toiminta. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Haastattelututkimuksesta on useita variaatioita, joista tarkoituksena on valita sopivin menetelmä juuri tiettyyn tutkimukseen. Valintaan vaikuttaa luonnollisesti myös se, millaista tutkimusaineistoa tutkimuksella on tarkoitus kerätä. Haastattelun alalajeja ovat teemahaastattelu, syvähaastattelu sekä ryhmähaastattelu. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Teemahaastattelu nimensä mukaisesti rakentuu tietyn teeman ympärille. Haastateltavan rooli haastattelutilanteessa saattaa olla hyvinkin aktiivinen, sillä tarkoituksena on rohkaista haastateltavaa kertomaan avoimesti aiheeseen liittyvät kokemuksensa. Vaikka haastateltava on ti-

lanteessa hyvin aktiivinen osapuoli, myös haastattelijan rooli keskustelun ohjaajana on tärkeä; haastatteliija noudattaa teemahaastattelutilanteessa teemalistan kulkua, jotta tutkimuksen kannalta oleelliset seikat tulee käsiteltyä. Haastatteliija saattaa esittää myös lisäkysymyksiä, jotta teemoihin päästään syventymään tutkimuksen onnistumisen vaatimalla tavalla. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

#### 4.1.3.1 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastatteluiden kautta oli tarkoitus kasvattaa toimeksiantajan asiakasymmärrystä, jotta voidaan löytää keinot asiakaskokemuksen kääntämiseen kilpailueduksi. Haastattelututkimukselta toivottiin siis ennen kaikkea tietoa asiakkaiden subjektiivisesta olemuksesta ja sen vaikutuksesta asiakkaiden ajatuksiin ja toimintaan. Subjektiivisuus ja asioihin syväluotaavasti perehtyminen olivatkin tärkeimmät syyt haastattelujen toteuttamiselle tässä tutkimusprojektissa. Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, sillä haastattelujen onnistumiseksi ja hyödyllisen tutkimusaineiston keräämiseksi haastatteluissa tuli päästä syvälliselle tasolle: esimerkiksi haastateltavan arvot, toiveet ja tarpeet sekä niiden heijastaminen saatuihin asiakaskokemuksiin olivat tärkeässä roolissa tutkimuksen aikana.

Ennen teemahaastatteluiden aloittamista ELIXIA Sellon NPS eli net promoter score -asiakaspalautejärjestelmästä poimittiin asiakkaita, jotka olivat jättäneet vuoden 2018 aikana joko positiivista tai negatiivista palautetta ELIXIA Sellon asiakaspalvelusta. Haastateltavien etsimiseen hyödynnettiin NPS -järjestelmää tutkimuksen tehostamiseksi; samalla haluttiin varmistaa, että tutkimukseen löytyisi henkilöitä, joilla olisi varmasti tyytymättömyyttä tai tyytyväisyyttä luovaa kokemuspohjaa ja mielipiteitä ELIXIA Sellon asiakaspalvelusta. Kyseiset henkilöt kontaktoidiin ja pyydettiin mukaan tarkempiin haastatteluihin. Teemahaastattelututkimukseen oli tarkoitus löytää viidestä kymmeneen tutkimukseen soveltuvaa haastateltavaa henkilöä laajan ja kattavan aineiston keräämiseksi.

#### 4.1.3.2 Teemahaastattelun tulokset

Tutkimuksen teemahaastatteluihin saatiin osallistumaan kaikkiaan kuusi vapaaehtoista ELIXIA Sellon jäsentä. Haastateltavien ikähaarukka oli varsin laaja, vaikka otanta oli sattumanvarainen kriteerinään vain jäsenen palautevalmius. Haastateltavista nuorin oli 17-vuotias, kun taas vanhin 73-vuotias. Kunkin haastateltavan ELIXIA-jäsenyys oli kestänyt haastatteluihin mennessä kahdesta yhdeksään vuotta.

Kukin haastatteluun osallistuneista jäsenistä haastateltiin suunnitteluvaiheessa laaditun teemahaastattelurungon avulla. Teemahaastattelut taltioitiin äänitallentimella aineiston käsittelyn helpottamiseksi, sekä kattavan analyysin mahdollistamiseksi. Alla esitettyssä asiakaskokemuksen nykytilaa kuvaavassa nykytila-analyysissä (kuva 4) on kuvattu teemoittain toteutetuista haastatteluista esiin nousseet asiakaspalvelulliset tekijät, jotka jäsenet kokevat avaintekijöiksi joko positiivisen tai negatiivisen asiakaskokemuksen muodostumisessa.



Kuva 4: Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi ELIXIA Sellossa



Teemahaastattelun ensimmäinen teema, kohtaaminen, johdatti keskustelun kussakin haastattelussa ELIXIA Sellon pääsisäänkäynnin läpi kulkemiseen sekä asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamiseen keskuksen vastaanotossa ja asiakaspalvelualueella. Asiakaspalvelijan tervehdys tunnustettiin tärkeäksi asiakaskokemuksen rakentajaksi viidessä kuudesta haastatteluista. Innokas ja samalla aito tervehdys koettiin tärkeäksi, jotta kohtaaminen ei tuntuisi väkinäiseltä ja kiusalliselta. Kohtaamisessa haastateltavat kokivat, että ovat usein joutuneet itse tekemään aloitteen keskustelulle asiakaspalvelijan kanssa, ja satunnaiset asiakaspalvelijan aloitteet ovat rakentaneet positiivista asiakaskokemusta kohtaamisissa. Asiakaspalvelijan energisyys asiakkaan huomioinnissa ja kohtaamistilanteissa paransivat asiakaskokemusta ja kahdessa kuudesta haastatteluissa sen koettiin vaikuttavan asiakkaan treenimotivaatioon positiivisesti.

Haastatteluissa nousi esiin asiakaskokemukseen negatiivisesti vaikuttaneita tekijöitä koskien kohtaamisen asiakaspalvelullista dimensiota. Haastateltavat kokivat, että asiakaspalvelijat eivät osaa lukea asiakkaan mielentilaa ja odotuksia tervehdyksen suhteen. Asiakaspalvelijan tervehdyksen laatu ei siis ole vastannut asiakkaan laadullisia toiveita, minkä lisäksi asiakkaat ovat ajoittain joutuneet pettymään jäädessään kokonaan tervehdyksestä paitsi. Tervehdyksestä paitsi jääminen koetaan haastateltavien keskuudessa johtuvan asiakaspalvelijan huomion kiinnittymisestä puhelimeen tai tiettyjen asiakaspalvelijoiden tapaan jättää tervehtimästä asiakas. Joissakin tapauksissa asiakaspalvelija ei ole ollut paikalla asiakaspalvelualueella, kun asiakas on astunut sisään toimitiloihin. Nämä tilanteen koetaan asiakaspalvelun ja kohtaamisen saatavuuden ongelmana.

Palveluympäristö on laaja käsite, ja tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan vastaanottotiskiä ympäröivää tilaa, joka antaa ensivaikutelman yrityksestä ja sen toimintaperiaatteista. Palveluympäristön asiakaspalvelullinen dimensio herätti haastateltavien keskuudessa merkittävästi enemmän ajatuksia edelliseen kohtaamisen teemaan verrattuna. Positiivisesti asiakaskokemuksiin tunnustettiin vaikuttavan tilan monipuolisuus ja asiakaspalvelijoiden verrattain moitteettomasti toimivat, hyväkuntoiset työvälineet. Kiitosta saivat niin ikään seinille ja lasiseen pääoveen kiinnitetyt informaatioesitteet, joiden hyödyllisyyden usea haastateltava tunnusti kiistattomasti.

Kehittämiskohteiksi koskien palveluympäristöä ja siellä tapahtuvaa toimintaa nousivat alueen siistiyteen, viihtyisyyteen, kulkuporttien toimivuuteen sekä asiakaspalvelun ja asiakaspalvelijoiden näkyvyyteen vaikuttavia tekijöitä. Asiakaspalvelua edeltävän rappukäytävän likaisuus, pölyisyys ja roskaisuus koettiin vaikuttavan negatiivisesti yrityksen itsestään antamaan vaikutelmaan, sekä vaikutelmaan siitä, kuinka tärkeänä ELIXIA Sello asiakkaitaan pitää. Keskuksen rauhattomuus musiikin volyymitason ja suuren asiakasmäärän vuoksi koettiin kynnyskysymykseksi sille, voisiko asiakaspalvelualueen kahvioon istahtaa alas aamiaiselle, välipalaketkelle tai esimerkiksi lukemaan jäsenten vapaaseen käyttöön tarkoitettuja sanoma- ja aikakauslehtiä. Asiakaspalvelualueen ruuhkaisuus koettiin johtuvan liian suuresta asiakasmäärästä

sekä kulkuporttien huonosta toimivuudesta. Porttien ajoittainen epäkuntoisuus vaikuttaa asiakaskokemukseen negatiivisesti paitsi asioinnin hitauden vuoksi, myös siksi, että porttien huolto koetaan asiakkaiden keskuudessa hitaaksi ja epätehokkaaksi.

Henkilökunta -teemalla viitataan eritoten asiakaspalveluhenkilökuntaan, vaikkakin rajauksessa oli haastattelujen aikana haasteensa, sillä asiakas ei välttämättä erota asiakaspalvelijoita ja muiden osastojen henkilökunnan jäseniä toisistaan. Haastatteluissa selvisi, että asiakkaiden positiivista asiakaskokemusta ovat rakentaneet asiakaspalvelijoiden jämäptiys ja itsevarmuus, koska se välittää vaikutelmaa oikeista menettelytavoista ja esimerkiksi ongelmien tehokkaasta ratkaisemisesta. Henkilökunnan koetaan olevan ystävällistä sekä asiakkaita, että kollegoja kohtaan. Hyvät kollegasuhteet näkyvät asiakkaille työiihtyvyytenä ja miellyttävänä työilmapiirinä. Rakentava ja miellyttävä työilmapiiri näkyy haastattelujen mukaan myös siinä, että kollegat tarjoavat herkästi apua toisilleen tilanteen niin vaatiessa.

Haastatteluista selvinneistä asiakaskokemukseen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä suuri osa liittyi henkilökunta -teemaan. Osa tekijöistä perustui puutteisiin asiakaspalvelijan osaamisessa, osa tiedonkulun ja tiedon saatavuuden ongelmiin. Haastateltavat kokivat, että asiakaspalvelijoiden osaamisessa on ollut puutteita koskien yrityssojimus- ja laskutusasioita, lisäksi asiakaspalvelijoilta toivotaan entistä parempaa osaamista motivoida asiakkaita liikuntaan ja terveelliseen elämäntapaan. Haastateltavat kokivat, että ongelmatilanteissa asiakaspalvelijat ovat antaneet herkästi apua toisilleen, mutta osa näistä tilanteista on haastateltavien silmiin näkynyt osaavan asiakaspalvelijan häiritsevänä ”päämärointinä”, eikä tilanteita olla yritetty ratkaista asiakaspalvelijoiden kesken yhteisvoimin. Tiedon saatavuudessa ongelmat ovat puolestaan koskeneet jäsenyyksiä ja jäsenyyksien päivitysmahdollisuuksia. Lisäksi haastateltavat olivat jossain määrin epätietoisia siitä, miten asiakaspalveluun jätettyjä asiakaspalautteita käsitellään, ja kenelle palautteet ohjataan. Haastateltavat toivoivat siis parempaa tiedonantoa koskien keskuksen vastuu- ja päätöksentekohenkilöitä sekä asiakaspalauttejärjestelmää.

Asiakaspalvelijan osaamisen puutteista huolimatta jokainen haastateltava koki saaneensa asiansa sekä mahdolliset ongelmansa lähes poikkeuksetta ratkaistua ELIXIA Sellon asiakaspalvelussa. Haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen, että puutteet osaamisessa tai tiedoissa on onnistuttu asiakaspalvelussa paikkaamaan sillä, että asiakaspalvelija on ongelman sattuessa kontaktoinut välittömästi sellaisen henkilön tai tahon, jolta vastaus on lopulta onnistuttu saamaan. Palveluallttius ja ongelmien ratkaisukyky ovat viestittäneet haastateltaville asiakaspalvelijoiden omistautunutta asennetta asiakkaiden tyytyväisyyden takaamiseen sekä asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen. Se, että asiat ovat sujuneet juuri niin kuin asiakas toivoo ja, että asiakas on saanut asiasta vielä vahvistuspuhelun tai -sähköpostin, on osaltaan synnyttänyt positiivisia asiakaskokemuksia ja jopa palveluelämyksiä ELIXIA Sellossa.

Haastateltavat tunnistivat useita kehityskohtia, joihin puuttumalla asiakaspalvelussa tapahtuvat vuorovaikutustilanteet edesauttaisivat entistä tehokkaammin positiivisten asiakaskokemusten syntyä. Vuorovaikutustilanteissa osa haastateltavista on halunnut saada tietoa keskuksen ryhmäliikuntatarjonnasta, mutta asiakaspalvelija on ohjannut asiakkaat tarkastelemaan valikoimaa ELIXIAN verkkosivuille tai applikaatioon, mikä on tuntunut asiakkaista vaikealta tai vaivalloiselta. Haastateltavilla oli negatiivisia kokemuksia myös siitä, että asiakaspalvelija on sivuuttanut asiakkaan ongelman kehottamalla tätä olemaan yhteydessä puhelimitse tavoitettavaan asiakaspalveluun. Haastateltavat ovat kokeneet asiointiin asiakaspalvelutiskillä olevan toisinaan vaivalloista; asiakaspalvelijoilta peräänkuulutetaan aktiivisuutta lähestyä asiakkaita myös muuten, kuin asiakaspalvelutiskin takaa.

Taustamuuttajat -teeman käsittelyssä selvisi, että asiakaspalvelu ja sen laatu ELIXIA Sellossa on todistetusti ollut syynä jäsenten tutuilleen tekemille suosituksille liittyä jäseneksi ELIXIA Selloon. Muiden muassa juuri eräs haastateltavista oli liittynyt ELIXIAN jäseneksi asiakaspalvelua koskevan positiivisen ”word of mouth” -puheen vuoksi. Taustamuuttujista osa koettiin puolestaan negatiivista asiakaskokemusta rakentaviksi tekijöiksi. Eritoten haastateltavien keskuudessa koettiin häiritseväksi mahdollisuus luulla personal traineria asiakaspalvelijaksi, mikä on toisinaan asiakaspalvelualueella synnyttänyt väärinkäsityksiä. Taustamuuttujista myös muut asiakkaat koettiin vaikuttavan negatiivisesti omaan asiakaskokemukseen asiakaspalvelun saatavuuden heikentymisen sekä keskuksen ruuhkaisuuden vuoksi.

#### 4.2 Ennakoi ja ideoi

Luovuus on lähtökohta kaikelle kehittämislle, joten se on tärkeä osa myös palvelumuotoilua ja siihen liittyvää luovaa ongelmanratkaisua. Ennakoi ja ideoi -vaiheen ideoinnissa peräänkuulutetaan luovuutta, ja samalla vältetään kriittistä ajattelua luovan ja inspiroivan ilmapiirin takaamiseksi. Ideoinnin toteuttamiseksi on tyypillistä järjestää ideointityöpaja tai useita sellaisia erilaisten näkökulmien hyödyntämiseksi ja mahdollisimman rikkaan ideointiaineiston luomiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 158.)

Ideointityöpajan ilmapiiri määrittelee pitkälti ideoinnin onnistumisen; avoimuus, kiireettömyys sekä positiivisuus ovat lähtökohtia onnistuneelle ideointityöpajalle. Ryhmän vetäjältä puolestaan odotetaan taitoja ohjata ryhmää ja sen toimintaa, minkä lisäksi on tärkeää, että vetäjä tuntee luovan ongelmanratkaisun menetelmät ja periaatteet. (Ojasalo ym. 2014, 159.)

Koska ideointimenetelmiä on useita erilaisia, on menetelmä valittava tapauskohtaisesti. Tämän tutkimukseen valittu menetelmä - brainwriting - on ideointimenetelmä, joka toteutetaan ryhmässä hiljaisuuden vallitessa ideoinnin aikana. Brainwriting -työpajassa jokainen ryhmän jäsen ideoi rajatun ajan annettuun aiheeseen tai ongelmaan ideoita. Työpajaa jatketaan pe-

rinteisesti siten, että ensimmäisen ideointikierroksen jälkeisillä kierroksilla ryhmän toiset jäsenet jatkojalostavat ryhmätoveriensä ideoita eteenpäin kohti toteutuskelpoisuutta. (Ojasalo ym. 2014, 161.)

Kun luovan, avoimen ja inspiroivan ilmapiirin siivittämä ideointi on toteutettu ilman välitöntä ideoiden kriittistä tarkastelua, on aika käynnistää ideointityöpajan seuraava vaihe: ideoiden arviointi. Kyseisessä vaiheessa on tarkoitus arvioida syntyneitä ideoita kriittisesti ja löytää ideoiden joukosta toteuttamiskelpoiset ideat. Syntyneitä ideoita voidaan jatkojalostaa vielä uusien ideointimenetelmien kautta, tai vaihtoehtoisesti uudessa ideointityöpajassa. (Ojasalo ym. 2014, 159 - 161.)

#### 4.2.1 Ideointityöpajan toteutus

Tämän opinnäytetyöprojektin ennakoi ja ideoi -vaiheessa järjestettiin ELIXIA Sellon noin kymmenhenkiselle asiakaspalveluhenkilökunnalle ideointityöpaja haastatteluissa ja haamuasioinnissa kerätyn aineiston hyödyntämiseksi palvelumuotoilun keinoin. Asiakaspalvelutiimin osallistaminen ideointiin vastasi osaltaan yhteen opinnäytetyölle asetetuista tavoitteista: asiakaspalvelijoiden sitouttamiseen tarjota entistä parempaa asiakaspalvelua ja täten vaikuttaa asiakaskokemuksen kehittymiseen kilpailueduksi ELIXIA Sellossa. Ideointityöpajan tarkoituksena oli puolestaan ideoiden luominen asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Ideointityöpaja eteni kolmen vaiheen kautta (kuva 5) teemahaastattelututkimuksessa havaittuihin kehitystarpeisiin vastaavien ideoiden syntyyn.



Kuva 5: Asiakaspalvelijoille järjestetyn brainwriting -ideointityöpajan eteneminen

Ideointimenetelmänä hyödynnettiin brainwriting -metodia, jossa haastatteluissa esiin nousseille kehitystarpeille kehitettiin ratkaisuun mahdollisesti johtavia ideoita aikapaineen alla. Asetetun aikapaineen tarkoituksena oli vähentää syntyviin ideoihin kohdistuvaa kritiikkiä, kun aika ei riittänyt idean välittömään kriittiseen tarkasteluun. ELIXIA Sellon asiakaskokemuksesta tehty nykytila-analyysi toimi pohjana ideoitavien kohteiden valitsemiselle. Kukin asiakaspal-

velija syventyi itsekseen kunkin paperin kohdalle ideoimaan jokaista kehitystarvetta kerrallaan, kutakin alle minuutin ajan. Syntyneet ideat tuli välittömästi kirjata samaiselle paperille, johon kehitystarve oli kirjoitettu ylös.

Ensimmäisen ideointikierroksen jälkeen asiakaspalvelijat saivat luettavakseen yhden haamuasiointitutkimuksen pohjalta kirjoitetun narratiivisen tarinan. Tarinoiden lukemisen kautta ideoijat pääsivät tarkastelemaan kehitystarpeita uudesta näkökulmasta, mikä olikin ihanteellista ideoinnin syvenemiselle. Toisella ideointikierroksella inspiraation lähteenä hyödynnettiin paitsi luettuja haamuasiointitarinoita myös kollegojen ylös kirjoittamia ideoita.

#### 4.2.2 Ideointityöpajan tulokset

Ideointityöpaja synnytti tuloksia jokaisen asiakaspalvelullisen teeman osalta; tulokset on sittemmin konkretisoitu seuraavassa luvussa esiteltävässä asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelmassa. Ensimmäinen teema - kohtaaminen - sisälsi haastattelujen perusteella muutamia asiakaspalvelullisia ongelmia tai haasteita. Ideoinnin pohjalta kohtaamisten laadun kehittämiseen tunnistettiin ratkaisuja, jotka vaikuttavat asiakaspalvelun saatavuuteen sekä asiakaspalvelijan ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen kohtaamistilanteessa.

Ideointityöpajasta kumpusi ajatus siitä, että jokaisen asiakaspalvelijan tulee ottaa asiakas vastaan omalle persoonalleen soveltuvalla tavalla väkinäisten kohtaamisten välttämiseksi, lisäksi tervehdyksen tahdistaminen asiakkaalle mieluisaksi lukemalla asiakkaan kehonkieltä olisi suositeltavaa. Kohtaamisen ydin on kuitenkin siinä, että asiakas tuntee tullessa huomatuksi. Asiakaspalvelijan osoittaman huomion ja kiinnostuksen asiakasta kohtaan tulee kuitenkin olla aitoa: avoin kehonkieli ja rintamasuunnan muuttaminen kohti asiakasta ovat hyvä alku. Katsekontakti, hymy, nyökkäys, sanallinen tervehdys ja vilkutus ovat niitä toimintoja, joista asiakaspalvelijan pitäisi saada itse valita sopivin oman persoonallisuuden ja kunkin tilanteen mukaan. Kehonkielellä tehtävät tervehdyseleet tunnistettiin ideointityöpajassa ensiarvoisen tärkeiksi tilanteissa, joissa asiakaspalvelija puhuu puhelimesta tai toisen läsnäolevan asiakkaan kanssa. Mikäli asiakaspalvelijan ja asiakkaan välistä kohtaamista ei tapahdu, olisi tärkeää sitouttaa myös muut henkilöstöryhmän asiakkaiden huomiointiin ja tervehtimiseen.

Palveluympäristön kehittämiseen syntyneet ideointityöpajan ideat koskivat tilan viihtyisyyttä sekä asiakaspalvelualueen strategista toimivuutta. Kulunvalvontaan tarkoitettujen kulkuporttien ja niiden ajoittainen epäkunto koettiin ideointityöpajassa erityisen tärkeäksi kehitystä vaativaksi aiheeksi, sillä porttien aiheuttamat ongelmat vaikuttavat paitsi asiakkaiden kokemukseen, myös asiakaspalvelijoiden työviihtyvyyteen. Portteihin liittyvän tilanteen selventämiseksi niiden kunnossapidosta tulee jatkossa pitää huoltokirjaa, jotta tieto ongelmatilanteista ja huoltopyynnöistä olisi jokaisen asiakaspalvelijan saatavilla. Ongelman pitkittyessä asiakaspalvelijoiden on määrä ottaa puhelimitse yhteys toimittajaan tai huoltoon ongelman ratkaisun jouduttamiseksi.

Kulkuportteihin liittyvissä ongelmatilanteissa on tärkeää, että jokainen asiakaspalvelija ottaa jokaiseen tiloihin saapuvaan asiakkaaseen katsekontaktin, jolla hän viestittää huomiota asiakkaalle. Pelkkä huomion osoittaminen saattaa neutralisoida merkittävästi ongelmien negatiivia vaikutuksia asiakaskokemukseen. Huolellisesti asiakkaille annetun huomion lisäksi asiakkaiden kulkua porttien läpi voi nopeuttaa avaamalla asiakaspalvelusta asiakkaille iso kulkuportti ja asettamalla portin yhteyteen ylimääräinen jäsenkorttilukija asiakkaiden sisäänkirjautumista varten.

Asiakaspalvelualueen yhtenä ongelmatekijänä pidettiin asiakaspalvelun saatavuuden kärsimistä ruuhkan vuoksi. Ruuhka vaikuttaa paitsi asiakaskokemukseen, asiakkaiden asioiden hoitamiseen sekä tuotteiden myynnin laskuun. Ideointityöpajassa päädyttiin siihen, että kirjallisen palautteenannon mahdollistaminen joko luottamusta herättävällä lomakkeella tai sähköisesti palautteenantoon tarkoitetulla laitteella purkaisi jonoa ruuhkatilanteen helpottamiseksi. Lisäksi asiakkaille tulisi mahdollistaa kiireettömissä asioissa yhteydenottopyynnön jättäminen, jolloin kiireettömät asiat voitaisiin hoitaa ruuhka-ajan ulkopuolella. Ruuhkan ennaltaehkäisemiseksi kiireettömänä aikana tulisi valmistella asiakaspalvelu kiirettä varten laitteiden akkujen lataamisella, tarvittavien lomakkeiden tulostamisella, tulostimen täydentämisellä sekä tilan siistimisellä työskentelyn helpottamiseksi.

Viihtyisyyttä laskevana tekijänä pidettiin erityisesti kahvion rauhattomuutta; lisäksi asiakkaat eivät pidä kahviota miellyttävänä ajanviettotilana tai välipalan syömiselle soveltuvana paikkana. Kahvion rauhattomuuteen tulisi puuttua erottamalla kahvio entistä selkeämmin kuntosalista, jotta kuntosalin puolella urheilevat asiakkaat eivät häiritsisi kahviossa istuvia asiakkaita. Kahvion viihtyisyyttä tulisi lisätä tilaa avartavilla kompakteilla sekä hyväkuntoisilla huonekaluilla sekä kodikasta tunnelmaa luovilla huonekasveilla. Lisäksi tilan käyttötarkoitusta tulisi korostaa kahvioille tyypillisillä elementeillä, kuten päivitettyä aikakauslehtivalikoimalla ja kahvilahinnastolla.

Henkilökuntaan liittyvät asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelman toimenpiteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: asiakaspalvelijoiden tietoon, taitoon sekä asiakkaiden mielikuvaan ja kokemukseen koskien henkilökuntaa. Asiakaspalvelijoiden tietoisuutta tulee lisätä koskien laskutusasioita sekä yrityssovimuksia. Tiedon puutteiden tilanteisiin tulee laatia tiedonhaun ohjeistus, joka kertoo, mistä kutakin tietoa kannattaa hakea. Asiakaspalvelijoiden sitouttaminen oman oppimisen ja tiedonkeruun suunnitteluun henkilökohtaisten oppimistavoitteiden säännöllisellä asettamisella nähdään kokonaisvaltaisena ratkaisuna tietoon liittyviin ongelmiin. Niin ikään esimiesasemassa olevat henkilöt tulee sitouttaa aktiiviseen tiedonantoon sekä reagointiin tiedon tarjoamiseksi asiakaspalvelijoille. Esimiesten tulisi kartoittaa asiakaspalvelijoiden osaamista ja tietoisuutta palvelutilanteiden harjoittelun ja osaamista kartoittavien kyselylomakkeiden kautta.

Henkilökunnan taidolliset puutteet kattavat ongelmia stressin ja paineensietokyvyn kanssa, asiakkaiden motivoinnissa, palautteiden vastaanottamisessa ja niiden eteenpäin viennissä sekä viimeisenä kollegojen auttamisessa. Ideointityöpajan mukaan asiakaspalvelijoille tulisi painottaa rauhallisen ja selkeän kehonkielen ja puheen käytön korostamista vähentämään kiireen tuntua. Stressiä tulisi purkaa rakentavasti, jotta vältettäisiin sen purkautuminen asiakaksiin: kuntosalin siistimiskerroksen hyödyntäminen taukona ja muutaman minuutin taukojen mahdollistaminen lyhyissäkin työvuoroissa toimivat stressinpurkuun tilanteessa, jossa stressi on jo ehtinyt syntyä.

Asiakaspalvelijan työviihtyvyys ja energisyys heijastuvat vuorovaikutuksen kautta myös asiakkaaseen, joten asiakaspalvelijoiden työviihtyvyyden ja ryhmähengen tärkeyttä ei voi ylikorostaa. Virkistystoiminta ja yhteisöllisyys niin töissä kuin vapaa-ajalla tulee ideointityöpajan perusteella ottaa kehittämisen alle tapahtumien järjestämisen kautta. Virkistynyttä ja energistä mielentilaa tulisi hyödyntää asiakaspalvelussa asiakkaan kohtaamiseen ja keskustelun rakentamiseen. Ryhmähengen kehittämiseksi arveltiin ideointityöpajassa toteutetun ideoinnin perusteella olevan positiivisia vaikutuksia myös asiakaspalvelun ongelmatilanteisiin: ryhmähengen korostuisi myös tilanteissa, joissa kokeneempi asiakaspalvelija neuvoo apua tarvitsevaa kollegaansa. Auttamistilanne näyttäisi asiakkaan silmiin ”yhteen hiileen puhaltamiselta”, ja asiakaspalvelijat oppisivat tiimityöhön ilman kollegan ”jyräämistä”.

Viimeinen henkilökuntaan liittyvä asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alue liittyy henkilökunnan antamaan kuvaan itsestään asiakkaalle. Asiakaspalvelualueen selkeyttämiseksi ja henkilöstön tunnistamiseen liittyvien väärinkäsityksien välttämiseksi asiakaspalvelualue tulee rauhoittaa muista henkilöstöryhmistä. Personal trainereiden ja ryhmäliikuntaohjaajien tulee jatkoksa asioida asiakkaiden tapaan asiakaspalvelussa tiskin toiselta puolelta. Personal trainereiden työskentelymateriaalin siirto heidän työpisteelleen ja ryhmäliikuntaohjaajien työvälineiden siirto heille tarkoitettuun tilaan ovat tärkeitä asiakaskokemuksen kehittämistoimenpiteitä. Henkilökunnan eri osastojen edustajien erottamista asiakkaan näkökulmasta tulisi helpottaa lisäämällä henkilökunnan paitaan kiinnitettäviin nimikyltteihin työnimike mieluiten suomenkielellä. Asiakkaiden tietoisuutta keskuksen vastuuhenkilökunnasta tulisi kasvattaa asiakaskokemuksen kehittämisen nimessä lisäämällä henkilökunnan jäsenistä profiilit keskuksen seinälle personal trainer -profiilien tapaan.

Vuorovaikutustilanteet, joissa asiakaspalvelija ja asiakas ovat keskustelleet keskuksen tarjoamasta ryhmäliikunnasta ja ryhmäliikunnan lukujärjestyksestä, ovat vaikuttaneet asiakaskokemukseen jokseenkin negatiivisesti. Asiakkailta on ollut ongelmia saada asiakaspalvelusta haluamansa tieto koskien ryhmäliikuntaa, koska asiakaspalvelijoilta puuttuu tietoa ryhmäliikunnasta eikä heillä ole käytössään ryhmäliikuntaa havainnollistavaa materiaalia vuorovaikutuksen tueksi. Asiakaspalvelijat tulee sitouttaa ryhmäliikuntaa koskevan tiedon keruuseen vaati- malla heitä osallistumaan ryhmäliikuntatunneille säännöllisesti. Ryhmäliikuntavastaavalla

puolestaan on vastuu välittää uutta tietoa ryhmäliikunnasta asiakaspalvelijoille. Tulostettavan sekä sähköisen ryhmäliikuntalukujärjestyksen suunnittelu asiakaspalvelijoiden käyttöön olisi ihanteellista asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

Vuorovaikutukseen liittyen verrattain vähän asiakaspalvelun kanssa yhteydessä olleet asiakkaat pitävät asiakaspalvelua ja vastaanottoa jokseenkin vaikeasti lähestyttävänä, minkä lisäksi vastaanottotiskille sijoitetut näkyvyyttä haittaavat esineet vaikeuttavat asiakaspalvelijan kontaktin ottoa asiakkaaseen. Ympäristöön tehtävien muutosten lisäksi asiakaspalvelijoiden on tehtävä osansa asiakaspalvelun lähestyttävyyden parantamiseksi. Avoin kehonkieli, asiakkaan lähestyminen nousemalla tuoilta, ja keskustelutilanteiden mahdollistaminen niin, ettei asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä ole ”muurilta” tuntuja huonekaluja tai esineitä, ovat lähtökohtia vuorovaikutuksen aloittamisen onnistumiselle. Asiakkaiden kanssa tulisi keskustella esimerkiksi kahvion puolella; näissä tilanteissa voidaan käyttää taulutietokonetta työskentelyvälineenä.

Asiakaskokemusten muodostumiseen vaikuttaneet taustamuuttajat sulautettiin muihin asiakaspalvelun dimensioihin, kun niiden teemat tarkentuivat ideoinnin ja kehittämissuunnitelman laadinnan yhteydessä. Tämän vuoksi ideointityöpajan tulokset sekä tulosten pohjalta syntynyt asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma rakentuu neljän teeman pohjalle. Varsinainen asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma tarjoaa konkreettisia kehittämissuunnitelmia neljässä dimensiossa, joita lopulta ovat kohtaaminen, palveluympäristö, henkilökunta sekä vuorovaikutus.

#### 4.3 Mallinna ja arvioi

Mallinna ja arvioi -vaiheessa keskitytään saatujen tutkimustulosten mallintamiseen; visuaalisuus ja havainnollisuus ovat suuressa roolissa vaiheen aikana. Vaiheen arviointiosuudessa puolestaan tarkoituksena on mallintaa tuotoksen kannattavuus palveluntarjoajalle. Myös asiakkaan tarpeiden ja toiveiden täyttäminen sekä arvonluontiprosessi ovat palvelun näkökulmia, jotka tulee ottaa huomioon arviointivaiheessa. (Ojasalo ym. 2014, 76.)

Mallintamisessa hyödynnettiin teemoitettua taulukointia ideoista syntyneiden kehitysehdotusten havainnollistamiseksi. Tutkimuksen pohjalta syntyneet kehitysehdotukset on koottu yhteen neliosaiseen asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelmaan (kuva 6).

Asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelman kehitysehdotukset muodostuivat jo teoriapohjan kartoittamisessa sekä tutkimuksellisessa osuudessa hyödynnettyjen teemojen ympärille. Kustakin teemasta löydettiin teemahaastatteluihin perustuvan nykytila-analyysin kautta kehittämistä vaativia kohteita, joiden ratkaisua ideoitiin asiakaspalvelutiimille järjestetyssä kolmi-vaiheisessa ideointityöpajassa. Ideoinnin, ideoiden jalostuksen ja lopullisten kehitysehdotusten määrittämisen kautta palvelumuotoiluprosessin lopussa määrittyi 37 kehitysehdotusta,



jotka yhdessä muodostavan asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelman toimeksiantajayritys ELIXIA Sellolle.

Kehittämissuunnitelman sisältämät 37 kehitysehdotusta perustuvat paitsi asiakkaiden kokemuksiin ELIXIA Sellon asiakaspalvelusta myös kilpailijoiden palvelustrategioihin ja niistä ideointityöpajassa ammennettuihin ideoihin. Kilpailijoista saatu tieto perustui haamuasioijan kokemusperäiseen, mutta tieteeseen peilattuun arvioon kilpailijoiden palveluiden onnistumisesta sekä asiakkaalle syntyneestä asiakaskokemuksesta. Kyseisen subjektiivisen tekijän tukeminen vahvalla työn teoreettisella viitekehyksellä sekä toimeksiantajan asiakkailta saadulla tiedolla mahdollisti teorian tietoon nojaavien kilpailukykyä potentiaalisesti kasvattavien kehitysehdotusten laatimisen.

Muodostuneen asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelman sisältämät kehitysehdotukset tarjoavat konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Kohtaamisen teemakokonaisuus ohjeistaa ELIXIA Sellon asiakaspalveluosastoa asiakaslähtöisyyteen eritoten tervehdyksissä; asiakkaan yksilöllinen huomiointi ja tervehdyksen aitous nousivat kehittämissuunnitelman keskiöön ensimmäisen teeman osalta. Suunnitelman palveluympäristöön linkittyvät kehitysehdotukset puolestaan pe-  
räänkuuluttavat asiakaspalvelullisia toimenpiteitä kulkuporttien ja ruuhka-ajan osalta; lisäksi asiakaslähtöisyys kahvion käytön kehittämisessä tarjoaa mahdollisuuden kilpailukykyisemmille asiakaskokemuksille. Henkilökunta -teemaan sisältyvät kehitysehdotukset tähtäävät kokonaisuudessaan henkilökunnan tiedon ja taidon kasvuun sekä kehitykseen. Samanaikaisesti olisi suositeltavaa vaikuttaa asiakkaalle välittyvään mielikuvaan ELIXIA Sellon asiakaspalvelusta kehittämissuunnitelman tarjoamin toimenpitein. Kehittämissuunnitelman toimenpide-ehdotukset 31-37 on suunniteltu puolestaan asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisen vuorovaikutuksen kehittämiseen ja syventämiseen.

Toimeksiantajan saama hyöty tästä tutkimuksesta perustuu muun muassa tietoisuuden kasvuun: tieto kilpailijoista on jo sinällään arvokasta tietoa toimeksiantajan toimimiselle samoilla markkinoilla kilpailijoidensa kanssa. Niin ikään saatu asiakasymmärrys auttaa toimeksiantajaa peilaamaan omaa toimintaansa asiakkaan näkökulmasta ja löytämään keinoja asiakaslähtöisyydelle. Asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelmaan on summattu teorian tieto, saatu asiakasymmärrys sekä tieto kilpailijoista ja vaihtoehtoisista palvelustrategioista, joten se on vahva ja monipuolisista lähteistä koostettu suunnitelma asiakaskokemuksen kehittämiseksi vahvaksi kilpailueduksi liikunta- ja hyvinvointialan markkinoilla.

<b>Kohtaaminen</b>		
Kehitettävä aihealue	Kehityskohteen määritelmä	Kehittämissuunnitelman toimenpide
Kontakti	Kontaktin ottaminen vaikeutuu puhelun tai toisen asiakkaan vuoksi	1. Jokainen asiakas tulisi huomioida vähintään nonverbaaleilla tervehdystavoilla
	Kontakti ja tervehdys jäävät hutaistuiksi	2. Asiakaspalvelijan on tärkeää tervehdyksensä jälkeen jäädä odottamaan asiakkaan vastausta tervehdykseen
	Kontakti jää kokonaan puuttumaan asiakaspalvelijan ja asiakkaan väliltä	3. Jokaisen henkilöstöryhmän sitouttaminen asiakkaiden tervehtimiseen
Tahdistaminen	Asiakaspalvelija ei tahdistakaan kellekään asiakkaalle mieluisaksi	4. Jokaisen asiakkaan huomiointi yksilöllisesti ja rauhallisesti helpottaa tahdistamista 5. Asiakkaisiin tutustuminen helpottaa tahdistamista ja tarjoaa asiakkaalle yksilöllisen asiakaskokemuksen
Persoonallisuus	Asiakaspalvelija tervehtii teennäisesti, eikä hyödynnä persoonallisuuttaan kohtaamisissa.	6. Asiakaspalvelijalle vapaus valita tapa tervehtiä asiakkaita 7. Keskusteluja asiakkaiden kanssa voi käydä esimerkiksi kahvion puolella, jotta kohtaaminen syvenee ja persoonallisuus tulee paremmin esiin

<b>Palveluympäristö</b>		
Kulkuportit	Kulkuportit ovat usein epäkunnossa, mikä aiheuttaa asiakkaiden asiointin hidastumista ja tyytymättömyyttä	8. Huoltopyynnöt tulee kirjata jokaisen asiakaspalvelijan tarkasteltavaksi tietokoneelle. Välitön lisäyhteydenotto valmistajaan ongelman jatkuessa 9. Katsekontaktin hakeminen portilla odottaviin asiakkaisiin, jotta he kokevat tullessaan huomatuiksi 10. Asiakaspalvelun välitön tarjoaminen tiskiltä asiakkaan sisään kirjaamiseen
	Kulkuporttien alueen ruuhkautuminen porttien ollessa epäkunnossa	11. Varasuunnitelmana ruuhkatilanteessa tulisi hyödyntää asiakaspalvelutiskillä olevia kahta korttisensoria asiakkaiden kirjaamiseen. Sensorit tulisi nostaa asiakkaiden ulottuville, kirjautumista varten
Ruuhka asiakaspalvelualueella	Asiakaspalvelun saatavuus kärsii ruuhkasta	12. Kirjallisen palautteenannon ja kiireettömissä asioissa yhteydenottopyynnön jättämisen mahdollistaminen ruuhkan purkamiseksi 13. Kiireettömänä aikana tulee valmistella asiakaspalvelu kiirettä varten laitteiden akkujen lataamisella, tarvittavien lomakkeiden tulostamisella, tulostimen täydentämisellä (paperi ja musteet) ja tilan siistimisellä työskentelyn helpottamiseksi
Kahvio	Rauhattomuus estää asiakkaita viihtymistä kahviossa	14. Kahvion rauhoittaminen erottamalla se kuntosalista seinämän avulla.
	Tila ei sovi sen alkuperäiseen käyttötarkoitukseen	15. Kahvion käyttötarkoitusta tulisi korostaa esimerkiksi kahvionhinnastolla ja lehtitelineen päivittämisellä 16. Tilan viihtyisyyden lisääminen huonekasveilla
	Huonekalut ovat huonokuntoisia, mikä vähentää kahvion käyttöastetta	17. Uusien hyväkuntoisten ja kompaktimpien huonekalujen hankkiminen kahvioon

<b>Henkilökunta</b>		
Kehitettävä aihealue	Kehityskohteen määritelmä	Kehittämissuunnitelman toimenpide
Tieto	Asiakaspalvelijoiden tiedon puute koskien laskutusasioita	18. Koulutusmateriaalin ja mahdollisen koulutustilaisuuden suunnittelu tietoisuuden parantamiseksi 19. Asiakaspalvelijoiden ohjeistaminen olemaan kollegoihin tai esimieheen yhteydessä tiedon puutteen tilanteissa oppimisen takaamiseksi
	Asiakaspalvelijoiden tiedon puute koskien yrityssovimuksia	
Taito	Stressi ja kiire vaikuttavat negatiivisesti asiakaspalvelijoiden työskentelyyn	20. Rauhallisen ja selkeän kehonkielen ja puheen käyttö vähentämään kiireen tuntua 21. Kuntosalin siistimiskerroksen hyödyntäminen asiakaspalvelijan taukona asiakaskohtaamisista 22. Muutaman minuutin taukojen mahdollistaminen, vaikka työvuoro olisi lyhyt
	Asiakkaista tuntuu, etteivät asiakaspalvelijat kannusta ja motivoi asiakkaita liikuntaan	23. Asiakkaan kohtaaminen ja keskustelun rakentaminen lausahduksilla: ”Kivaa treeniä” ja ”Miten treeni sujui?” 24. Työviihtyvyyden ja asiakaspalvelijoiden ryhmähengen kasvattaminen virkistystoiminnalla
	Asiakaspalvelijat eivät välitä kuvaa asiakaspalautteen tärkeydestä, joten asiakkaalle jää epäselväksi palautteen todellinen kulkeminen eteenpäin	25. Luottamusta herättävän lomakkeen suunnittelu asiakaspalautteen keräämiseen. Lomakkeeseen tieto palautteen käsittelystä ja vastuuhenkilöstä
	Kokeneemman asiakaspalvelijan apu sitä tarvitsevalle kollegalle näyttättyy asiakaspalvelijan yksilöllisenä tarpeena ”loistaa” kollegoiden kustannuksella	26. Avun antaja tulisi ohjeistaa antamaan apunsa nöyrästi, jotta apua tarvinnut asiakaspalvelija saa pitää ohjat käsissään tilanteessa; tarkoitus on antaa apua ja opettaa, jotta apua tarvinnut osaa myöhemmin toimia itsenäisesti vastaavassa tilanteessa
Asiakkaalle välittyvä mielikuva	Asiakkaat sekoittavat personal trainerit ja ryhmäliikuntaohjaajat asiakaspalvelijoihin	27. Asiakaspalvelualueen rauhoittaminen muista henkilöstöryhmistä. Personal trainereiden ja ryhmäliikuntaohjaajien tulee jatkossa asioida asiakkaiden tapaan asiakaspalvelussa tiskin toiselta puolelta 28. Eri osastojen työskentelymateriaalin siirto osastojen omille työpisteelle
	Asiakkaita häiritsee tiedon puute koskien keskuksen vastuuhenkilökuntaa	29. Vastuuhenkilökunnasta tulee lisätä profiilit keskuksen seinälle personal trainer -profiilien tapaan 30. Nimikyltteihin tulee lisätä suomenkielellä henkilön työskentelyrooli
<b>Vuorovaikutus</b>		
Vuorovaikutus koskien ryhmäliikuntaa	Asiakkailla on vaikeuksia saada asiakaspalvelusta tietoa ryhmäliikunnasta	31. Ryhmäliikuntavastaavan sitouttaminen ryhmäliikuntaa koskevaan tiedonantoon asiakaspalvelijoille 32. Asiakaspalvelijoiden sitouttaminen ja kannustaminen kokeilemaan itse ryhmäliikuntatunteja
	Ryhmäliikuntavalikoimaa on hankala havainnollistaa asiakkaille	33. Asiakkaille tulostettavan ryhmäliikuntalukujärjestyksen suunnittelu 34. Taulutietokoneen hyödyntäminen ryhmäliikuntatuntien havainnollistamisessa asiakkaille
Vastaanotto	Asiakkaat kokevat vastaanoton vaikeasti lähestyttäväksi, minkä lisäksi näkyvyys asiakaspalveluun on huono kulkuporttien puolelta	35. Näkyvyyttä haittaavien esineiden uudelleensijoittelu pois asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä. 36. Nonverbaalien toimintojen, kuten avoimen kehonkielen ja toiminnan tahdistamisen hyödyntäminen asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisen ”kuilun” madaltamiseksi 37. Kahvion käyttö vuorovaikutuspaikkana kontaktin ja vuorovaikutuksen syventämiseksi

Kuva 6: Asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma teemoittain

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia palvelumuotoiluprosessin kautta kehittämissuunnitelma ELIXIA Sellon asiakaspalvelun tarjoamalle asiakaskokemukselle. Työn tavoitteessa - asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelman laatimisessa - keskityttiin työn selkeyttämiseksi vain yhteen toimeksiantajayrityksen toiminnalliseen osastoon: asiakaspalveluun. Rajaaminen mahdollisti perusteellisen ja tarkasti rajatun tutkimuksen, mikä oli omiaan todellisen kilpailuedun tunnistamiseksi toimeksiantajan käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteen mukainen tuotos määrittyi lopulta 37 kehitysehdotusta käsittäväksi asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelmaksi.

Kun toimintoja kehitetään kilpailueduksi, lähtee työ Gerdtin ja Korhikosken (2016, 41) sanoin asiakasyymmärryksen keräämisestä, kilpailijoiden tuntemisesta sekä yrityksen oman sisäisen potentiaalin tunnistamisesta (Gerdt & Korhikoski 2016, 41). Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajalle tehtiin analyysi asiakaskokemuksen nykytilasta, jotta kehitetyn asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelman yhdistäminen nykytila-analyysiin johtaisi kehittämissuunnitelman toteutusvaiheessa kilpailukyvyyn kasvuun tarjotun asiakaskokemuksen osalta.

Useimmista syntyneen asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelman sisältämistä kehitysehdotuksista heijastuu erityisesti Hämmäläisen (2016, 24) ajatukset palveluntarjoajan palveluympäristön sekä työvälineiden kilpailukyvyyn tärkeydestä. Hämmäläisen niin ikään korostama asiakaspalveluhenkilökunnan kyky kohdata asiakas johtaen tilanne tämän odotusten täyttämiseen ja palveluelämysten synnyttämiseen oli niin ikään tämän kehittämistyön sisintä ydintä asiakaskokemusta todella kehittävän suunnitelman laatimiseksi.

Kilpailukyvyyn kasvuun tähtäävän asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelman ohella työn toisena tavoitteena oli toimeksiantajayritys ELIXIA Sellon asiakaspalveluhenkilökunnan sitouttaminen asiakaskokemuksen kehittämiseen jo palvelumuotoiluprosessin ennakoi ja ideoi -vaiheessa. Kaikki asiakaspalvelijat eivät päässeet ottamaan osaa ideointityöpajaan, joten sitouttamisen onnistuminen ei täysin vastannut suunniteltua tavoitetta. Kehittämissuunnitelman kehitysehdotukset ovat kuitenkin lähtöisin asiakaspalvelijoiden luovasta ongelmanratkaisusta, minkä uskotaan tehostavan kehittämissuunnitelman toimeenpanoa merkittävästi.

Opinnäytetyön tarkoitus oli mahdollistaa ELIXIA Sellon kilpailullisen aseman vahvistaminen liikunta- ja hyvinvointipalveluiden markkinoilla positiivisen asiakaskokemuksen näkökulmasta. Palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe - konseptoi ja vaikuta - jäi tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, joten kehittämissuunnitelman tarjoamaa hyötyä toimeksiantajan liiketoiminnalle ei voida kokonaisuudessaan vielä esitellä. Kehitysehdotusten mahdollinen toimeenpano tulee antamaan palvelumuotoillisen kosketuksen jokaiseen asiakaskokemuksen dimensioon; vaikutukset tulevat teorian valossa kasvattamaan ELIXIA Sellon tarjoamaa asiakaskokemusta vahvaksi kilpailueduksi.

## Lähteet

### Painetut lähteet

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

Fisher, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: Bookwell.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2017 Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hurme, S. & Österberg-Hurme, J. 2017. Kunnon liiketoimintaa: hyvinvoinnista bisnestä. Lahti: Fitra.

Hämäläinen, J. 2016. Myynti, palvelu ja onnistumisen ilo: sinustakin voi tulla huippumyyjä ja upea asiakaspalvelija - luonnollisesti. Tampere: Mediapinta.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin: arjen taktiikkaa myyntiin. Helsinki: Talentum.

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

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOY.

Shaw, C. & Hamilton, R. 2016. The intuitive customer: 7 imperatives for moving your customer experience to the next level. London: Palgrave Macmillan.

Singh, S. 2012. New mega trends: implications for our future lives. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Karisto.

### Sähköiset lähteet

ELIXIA BASE. 2018. Viitattu 6.3.2018. <https://www.elixia.fi/liity-jaseneksi/elixia-base/>

Katajisto, A. 2018. ELIXIA muuntautuu uusin voimin. K&F Pro. Viitattu 25.3.2018. [https://ejulkaisu.grano.fi/Fram/KF\\_Pro\\_2\\_2018#p=9](https://ejulkaisu.grano.fi/Fram/KF_Pro_2_2018#p=9)

Manninen, O. 2014. Liikunta-alan syke nousee. Ekonomilehti. Viitattu 3.3.2018. <https://www.ekonomilehti.fi/liikunta-alan-syke-nousee/>

Rodriques, M. 2017. Who Is Responsible for Delivering Stellar Customer Service at Your Health Club? IHRSA. Viitattu 24.3.2018. <https://www.ihrsa.org/improve-your-club/who-is-responsible-for-delivering-stellar-customer-service-at-your-health-club>

SATS Finland Oy. 2016. Viitattu 25.2.2018. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/sats+finland+oy/04598855>

Tämä on SATSELIXIA. 2015. Viitattu 3.3.2018. <https://www.elixia.fi/sats-elixia/>

## Kuvat

Kuva 1: ELIXIA Sello osana organisaatorakennetta .....	9
Kuva 2: ELIXIA Sellon vastaanottoalue (suuntaa antava, ei mittakaavassa) .....	11
Kuva 3: Asiakaskokemuksen suunnitelmallinen kehittäminen Gerdt'ia ja Korkeakoskea (2016) mukailten .....	18
Kuva 4: Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi ELIXIA Sellossa .....	32
Kuva 5: Asiakaspalvelijoille järjestetyn brainwriting -ideointityöpajan eteneminen .....	36
Kuva 6: Asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma teemoittain .....	43

## Taulukot

Taulukko 1: ELIXIA Sellon ja kilpailijoiden palvelutarjoamat ja hintatasot .....	21
--	----

## Liitteet

Liite 1: Haamuasioinnin alustava havainnointirunko .....	49
Liite 2: Testauksen pohjalta suunniteltu haamuasioinnin havainnointirunko .....	50



## Liite 1: Haamuasioinnin alustava havainnointirunko

<i>Haamuasioinnin alustava havainnointirunko</i>	
<i>Kohtaaminen</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mikä on asiakaspalvelun saavutettavuus?</li> <li>2. Millä tavalla asiakaspalvelija ottaa asiakkaan vastaan?</li> <li>3. Millaista on ottaa yhteys organisaation asiakaspalveluun?</li> <li>4. Millaisen kuvan asiakaspalvelija välittää edustamastaan yrityksestä?</li> </ol>
<i>Palveluympäristö</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mitä yrityksen yleisilme viestittää asiakkaalle?</li> <li>2. Miten ympäristö ja työvälineet tukevat/hankaloittavat asiakaspalvelijan työskentelyä?</li> <li>3. Miten organisaation strategia näkyy asiakaspalvelijoiden toiminnassa?</li> <li>4. Miten mahdollinen automatisointi/kylmeneminen, vaikuttaa asiakaskokemukseen?</li> <li>5. Onko yrityksen sisäinen palvelu nähtävissä asiakkaalle, ja jos on niin, miten?</li> </ol>
<i>Henkilökunta</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miten asiakaspalvelijan kehonkieli, ilmeet, eleet, sanavalinnat ja äänenpainot vaikuttavat tilanteeseen?</li> <li>2. Millaisia ominaisuuksia asiakaspalvelijan olemus viestittää asiakkaalle?</li> <li>3. Miten asiantuntemus välittyy/ei välity asiakaspalvelijasta?</li> <li>4. Miten asiakaspalveluhenkilön luonne ja henkilökohtainen elämä vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun ja asiakaskokemuksen syntyyn?</li> <li>5. Miten asiakaspalvelija välittää kiinnostustaan asiakasta kohtaan?</li> </ol>
<i>Vuorovaikutus</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Millaisen ilmapiirin asiakaspalvelija luo tilanteeseen ja miten?</li> <li>2. Miten asiakaspalvelija hankkii asiakasymmärrystä ja tietoa asiakkaan odotuksista, toiveista ja tarpeista?</li> <li>3. Pyrkiikö asiakaspalvelija tahdistamaan toimintaansa vastaamaan asiakkaan tapaa olla ja toimia?</li> <li>4. Millaista on asiakaspalvelijan verbaalinen ilmaisu?</li> <li>5. Millainen on organisaation palveluja koskevan tiedon saavutettavuus asiakaspalvelijoiden kautta?</li> </ol>
<i>Taustamuuttujat</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miten muut asiakkaat vaikuttavat asiakaskokemuksen syntyyn?</li> <li>2. Mitkä muut tilannetekijät saattoivat vaikuttaa asiakaskokemukseen?</li> </ol>

## Liite 2: Testauksen pohjalta suunniteltu haamuasioinnin havainnointirunko

<i>Haamuasioinnin havainnointirunko</i>	
<i>Kohtaaminen</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mitä toimia asiakaspalvelun saaminen edellyttää asiakkaalta?</li> <li>2. Miten asiakaspalvelija toimii, kun asiakas saapuu toimitiloihin?</li> <li>3. Mitä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisen kohtaamistilanteen vuorovaikutus sisältää?</li> </ol>
<i>Palveluympäristö</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mitä yrityksen yleisilme viestittää asiakkaalle?</li> <li>2. Millaisia työvälineitä asiakaspalvelijalla on käytössään? Miten ne vaikuttavat asiakaspalvelijan työskentelyyn?</li> <li>3. Mitä asiakaspalvelijoiden toiminta viestittää organisaation strategiasta?</li> <li>4. Miten kilpailija mahdollisesti hyödyntää automatisointia?</li> <li>5. Onko yrityksen sisäinen palvelu nähtävissä asiakkaalle, ja jos on niin, miten?</li> </ol>
<i>Henkilökunta</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miten asiakaspalvelijan kehonkieli, ilmeet, eleet, sanavalinnat ja äänenpainot vaikuttavat vuorovaikutukseen?</li> <li>2. Millaisia ominaisuuksia asiakaspalvelijan olemus viestittää asiakkaalle?</li> <li>3. Miten asiantuntemus välittyy/ei välity asiakaspalvelijasta?</li> <li>4. Miten asiakaspalvelija välittää kiinnostustaan asiakasta kohtaan?</li> </ol>
<i>Vuorovaikutus</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Millaisen ilmapiirin asiakaspalvelija luo tilanteeseen ja miten?</li> <li>2. Miten asiakaspalvelija hankkii asiakasymmärrystä ja tietoa asiakkaan odotuksista, toiveista ja tarpeista?</li> <li>3. Miten tarvekartoitus toteutuu?</li> <li>4. Pyrkiikö asiakaspalvelija tahdistamaan toimintaansa vastaamaan asiakkaan tapaa olla ja toimia? Jos kyllä, niin miten?</li> <li>5. Millaista on asiakaspalvelijan verbaalinen ilmaisu?</li> <li>6. Millainen on organisaation palveluja koskevan tiedon saavutettavuus asiakaspalvelijoiden kautta?</li> </ol>
<i>Taustamuuttajat</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miten muut asiakkaat vaikuttavat asiakaskokemuksen syntyyn?</li> <li>2. Mitkä muut tilannetekijät saattoivat vaikuttaa asiakaskokemukseen?</li> </ol>