

Katja Välimaa

# ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN ERIKOISLIIKKEESSÄ

Opinnäytetyö  
Muotoilija (YAMK), palvelumuotoilu

2019



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Katja Välimaa	Muotoilija (YAMK)	Marraskuu 2019
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Asiakaskokemuksen kehittäminen erikoisliikkeessä		89 sivua 1 liitesivu
<b>Toimeksiantaja</b>		
Yritys X		
<b>Ohjaaja</b>		
Sanna Haapanen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Vähittäiskaupassa kilpailun paine tuottaa asetelman, jossa on pystyttävä erottautumaan muista. Tämä johtaa siihen, että on etsittävä keinoja, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida. Yhtenä mahdollisena ratkaisuna on keskittyä tuottamaan asiakaskokemusta, jolloin asiakas solmii tunnesiteen yritykseen ja sitoutuu yritykseen. Kohdeyrityksenä oli pieni, ketjuuntuman erikoisliike. Isojen ketjuliikkeiden kanssa kilpaillessa heidän valtiukseen oli muodostunut henkilökohtainen asiakaspalvelu. Yrityksen asiakkaista suurin osa on luokiteltavissa kanta-asiakkaiksi.</p>		
<p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista ja toiminnallista tutkimusotetta. Teoreettista pohjaa tutkimukselle antoivat asiakaspalveluun liittyvät käsitykset asiakastyytyvyydestä, -lähtöisyydestä, -uskollisuudesta ja -kokemuksesta. Keskeisin malli oli palvelumuotoilun kehittämisprosessia kuvaava tuplatimanttimalli. Tutkimuksen rakenne noudatti tuplatimanttimallin vaiheita. Tutkimuskysymyksenä oli, kuinka palvelumuotoilun menetelmin voidaan kehittää asiakaskokemusta? Tutkimuskysymyksen alakohtina olivat, mitä uusia keinoja kanta-asiakaiden palkitsemiseen voitiin ottaa käyttöön, ja miten voitiin vahvistaa asiakaspalvelun laatua?</p>		
<p>Tutkimus toteutettiin palvelumuotoilun kehittämisprosessina siihen kuuluvine työkaluineen. Asiakasymmärryksen hankkimiseksi tehtiin haastatteluita sekä benchmarkingia, haamuos-toksia ja varjostamista. Palvelupolkua ja suunnitteluvetureita käytettiin tiivistämään kysy-myksenasettelu. Käyttäjäpersooniin päättynyt asiakasymmärryksen kerääminen tuotti tie-toa, jolla määriteltiin ydinongelma. Yhteiskehittämisen työpaja ja asiantuntija-aivoriihi järjes-tettiin ideointia varten. Ideoiden testaamiseksi järjestettiin palvelun lavastus ja etujen neli-kenttä -arviointi.</p>		
<p>Kehittämisprosessin tuloksena tuotettiin ideoita asiakaskokemuksen kehittämisen pohjaksi. Ideoista parhaimmat olivat yhteistyöverkostojen luominen, henkilöstön kannustaminen oman persoonan käyttöön asiakaspalvelutilanteissa ja sosiaalisen median viestinnän vahvistaminen, jos kriteereinä ovat toteutuksen helppous sekä suurin koettava hyöty. Kohdeyrityksen henkilökunnalla on vankkaa ammattitaitoa ja henkilökohtaisia vahvuuksia myyntityössä, joita kannattaisi hyödyntää jatkossa vielä syvemmin. Kehittämisprosessissa tuli ilmi, että kehitettyyn asiakaskokemukseen vaikutetaan parhaiten palvelumuotoilun kei-noin.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
<p>palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen, asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, asiakasuskolli-suus</p>		

Author	Degree	Time
Katja Välimaa	Master of Culture and Arts	November 2019
<b>Thesis title</b>		
Enhancing customer experience in a specialized shop		89 pages 1 page of appendice
<b>Commissioned by</b>		
Retailer X		
<b>Supervisor</b>		
Sanna Haapanen		
<b>Abstract</b>		
<p>Retail business is highly competitive. One option for gaining competitive advantage is to focus on customer experience. This allows the customer to connect emotionally with the service provider and creates loyal customers. The objective of this thesis was to examine how service design can be a tool for better customer experience. The studied retailer was a small independent company whose competitive advantage is personal selling. Most customers can be termed loyal customers.</p>		
<p>The methods of the study were qualitative and processual. The theoretical background was based on customer service concepts of co-creation, customer experience, customer-centered design and customer loyalty. The Double Diamond design model was the principal framework used in this study. The aim of this study was to improve customer experience with a service design concept. The research question was further defined by two questions: (1) What new ways can be adopted in rewarding customer loyalty and (2) how to enhance the quality of customer service.</p>		
<p>The study was conducted with a design thinking aspect using service design methods. To obtain customer insights customers were interviewed and benchmarking was used as well as mystery shopping and observation. The information obtained was summarised using a customer journey map and design drivers. A co-creative work shop and an expert brainstorming session were used for creating ideas which were tested through role play and a benefits map.</p>		
<p>The process resulted in ideas for enhancing customer experience. The ideas were evaluated using two criteria: benefit and implementability. The most feasible ideas were to create collaborative networks, to encourage personnel to use their personality more in the customer service situations, and to strengthen the usage of social media. The personnel of the studied retailer have solid professional skills and personal strengths in selling which could be utilised further. It was found that the best way to achieve better customer experience is to use service design methods.</p>		
<b>Keywords</b>		
service design, co-creation, customer experience, customer-centered design, customer loyalty		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2	Kohdeyrityksen esittely.....	8
1.3	Tutkimuksen perustelut ja eteneminen.....	8
2	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA RAJAAMINEN.....	9
2.1	Tutkimuksen viitekehys.....	9
2.1.1	Palvelumuotoilu.....	10
2.1.2	Yhteiskehittäminen.....	12
2.1.3	Asiakastyytyväisyys.....	13
2.1.4	Asiakasuskollisuus.....	16
2.1.5	Asiakaskokemus.....	19
2.2	Tutkimuksen rajaus.....	21
3	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	22
4	TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT MENETELMÄT.....	23
4.1	Tutki.....	25
4.1.1	Haastattelut.....	25
4.1.2	Benchmarking.....	26
4.1.3	Haamuostaminen.....	26
4.1.4	Havainnointi.....	27
4.1.5	Luotaimet.....	27
4.2	Määritä.....	28
4.2.1	Palvelupolku.....	28
4.2.2	Suunnitteluveturit.....	28
4.2.3	Empatiakartta.....	29
4.2.4	Käyttäjäprofiilit ja -persoonat.....	29
4.3	Kehitä.....	30
4.3.1	Skenaariot.....	30

4.3.2	Service blueprint .....	30
4.3.3	Tarinallistaminen.....	31
4.3.4	Aivoriihi .....	31
4.4	Toimita.....	31
4.4.1	Palvelun lavastus.....	32
4.4.2	Etujen nelikenttä .....	32
5	ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISPROSESSI .....	33
5.1	Tiedonhankinta ja asiakasymmärrys.....	34
5.1.1	Haastattelut.....	34
5.1.2	Muut menetelmät.....	37
5.2	Asiakasymmärryksen kiteytys ja kehittämisprosessin ongelman määrittäminen .....	41
5.2.1	Palvelupolku .....	41
5.2.2	Suunnitteluveturien muodostaminen.....	43
5.2.3	Käyttäjien segmentointi.....	44
5.2.4	Käyttäjäprofiilit .....	44
5.2.5	Käyttäjäpersoonat.....	47
5.3	Ideoiden luominen .....	53
5.3.1	Yhteiskehittämisen työpaja .....	53
5.3.2	Suunnitteluveturien tarkentaminen .....	59
5.3.3	Skenaariot.....	60
5.3.4	Aivoriihi .....	65
5.4	Ideoiden testaaminen .....	66
5.4.1	Palvelun lavastus.....	66
5.4.2	Etujen nelikenttä .....	68
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	75
6.1	Kehittämisprosessin yhteenveto .....	76
6.2	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja prosessin arviointi .....	77
6.3	Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset .....	81

LÄHTEET.....	85
--------------	----

## LIITTEET

Liite 1. Kuva- ja taulukkoluetelo

Liite 2. Servqual-lomake

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Palvelujen rooli on jo kansantaloudellisesti merkittävä: Suomessa enää kolmasosa bruttokansantuotteesta tulee teollisuudesta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019). Muusta maailmasta Suomi on tällä hetkellä palveluiden osuudessa bruttokansantuotteessa jäljessä. Todennäköisimmin suuntaus Suomessakin on palvelujen osuuden suhteen kasvava. Digitalisaation kehittyessä palvelujen osuuden bruttokansantuotteesta, mutta myös ulkomaankaupasta sekä työntekijöistä, ennustetaan kasvavan edelleen. (Buckley ym. 2019.)

Kaupan liiton julkaisema katsaus (Kurjenoja 2019) vähittäiskaupan tulevaisuudesta ennustaa 10 prosentin verkko-ostamisen kasvua vuosittain Suomessa. Tämä aiheuttaa kivijalkakaupoille kiristyvän kilpailutilanteen, varsinkin kun suuret toimijat, esimerkiksi Amazon, eivät vielä ole rantautuneet Suomen mittaavassa valtavine valikoimineen. Kaupan liitto ennustaakin, että käyttövaroiden myynti kasvaa vain digitaalisissa kanavissa. Suomalainen verkko-kauppa on toki kehittymässä. Mallia näyttää esimerkiksi Finnish Design Shop, joka tekee kauppaa ainoastaan verkossa (Turunen 2019, A24–A25).

Muutokset kuluttajien toiminnassa tuottavat vähittäiskauppaan vaatimusten kasvua, koska innovaatioiden osuus markkinoille tulevista tuotteista on vähäistä, eivätkä vähittäiskaupan toimijat pysty tätä kautta luomaan kilpailuetua. Lisäksi kilpailu tuotteilla on haastavaa tuotteiden samankaltaisuuksien ja korvaavien tuotteiden vuoksi. Näin ollen vähittäiskaupassa kilpailu siirtyy palveluihin, mutta myös paremman palvelun tuottamiseen. (Mitronen, 2019; Lehto 2016, 9.) Paremman palvelun vaatimus nousee myös asiakkaista: asiakkaat ovat valveutuneempia kuin aikaisemmin ja heidän odotuksensa paremmasta kokemuksesta ovat kasvaneet (Reason ym. 2016, 3). Muoti- ja urheilukauppa TMA ry (2019) toteaa tiedotteessaan, että toukokuussa 2019 suomalaisten hankinnat verkosta ovat urheilukaupan tuotteiden osalta kasvaneet 19 prosenttia. Samaan aikaan kuitenkin todetaan, että palveluiden merkitys kilpailussa on kasvava tendenssi, eritoten asiakaskeskeinen palvelupakettien tuottaminen aiempien tuotevetoisten kilpailustrategioiden sijaan (Tuote- ja palvelukaupan yhdistys ETU 2019).

## 1.2 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyö tehdään pienelle, kotkalaiselle erikoisliikkeelle, jonka toimialana on urheiluvälineiden ja -tuotteiden vähittäismyynti yksityisille kuluttajille ja urheiluseuroille. Yritys on toiminut vuodesta 1971 perheyriksenä. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen perustajapariskunnan tyttäret hoitavat yrityksen toimintaa. Henkilökuntaa on 4,5 henkeä. Tyttäristä toinen toimii myymäläpäällikkömaisessä roolissa. Toinen tytär tekee vain satunnaisia työvuoroja ja on irtautumassa muihin töihin päivittäisestä asiakaspalvelutyöstä. Yritys ei kuulu mihinkään ketjuun. Paikkakunnan kaksi muuta kilpailijaa sekä naapurikunnan kilpailija ovat ketjuyrityksiä. Fyysisten yritysten lisäksi kilpailu urheiluvälineiden ja -vaatteiden myynnissä on kovaa myös verkkokauppojen vuoksi.

Yrityksen vahva kilpailuvaltti on asiakaspalvelun laatu. Vähittäiskaupan kilpailussa merkitykselliseksi haasteeksi on kuitenkin muodostunut yrityksen sijainti sivussa kauppakeskittymistä ja -keskuksista. Kiinteistö on yrityksen omistama, joten siitä luopuminen ei ole varteenotettava vaihtoehto. Yrityksen tulevaisuutta suunniteltaessa voidaan käyttää erilaisia strategiapohjia (esim. Ansoffin matriisi), jotka tarjoavat vaihtoehtoja diversifioimiseen tuote- tai asiakaspohjan supistamisen tai laajentamisen myötä. Pelkkä uusasiakashankinta ei tuota erottautumista muista alueen kilpailijoista eikä tuota kilpailuetua. Kannattavuuden kannalta uusasiakashankinta vaatii taloudellisia panostuksia enemmän kuin jo sitoutuneisiin asiakkaisiin keskittyminen. Panostus kanta-asiakkaisiin eli olemassa oleviin, sitoutuneisiin asiakkaisiin, on panostusta yrityksen imagoon. Tällä puolestaan on välillinen vaikutus uusasiakashankintaan. (Bergström & Leppänen 2015, 424–425.) Yrittäjän omat painotukset yritystoiminnan kehittämisessä eivät kuitenkaan ole kasvuun tähtääviä. Kotkassa yrityksellä on maine hyvän asiakaspalvelun tarjoajana. Tästä syystä oli mielenkiintoista selvittää, miten palvelumuotoilun keinoin asiakaspalvelua voitaisiin kehittää.

## 1.3 Tutkimuksen perustelut ja eteneminen

Palvelumuotoilun hyödyntäminen on yksi kiinnostavimpia ja uusimpia virtauksia asiakaspalvelun laadun parantamisessa. Koulutan asiakaspalvelun ammattilaisia toisen asteen oppilaitoksessa ja myös aiemmat työtehtäväni ovat liittyneet asiakaspalveluun. Työni puolesta minulla onkin ollut aitiopaikka



tarkastella palvelun tasoa monenlaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Aiemalta koulutukseltani olen kauppatieteiden maisteri. Tämän opinnäytetyöni aiheen olen valinnut pitkään kokemukseeni ja osaamiseeni perustuen. Asiakaspalvelun kehittäminen on jatkuva mielenkiintoni kohde. Kohdeyrityksen valitsin asiakaspalvelun laadun maineen vuoksi. Minua kiinnosti tietää, mihin heidän toteuttamansa asiakaspalvelu perustuu ja halusin analysoida sitä.

Opinnäytetyössä esitellään ensin viitekehys ja rajaukset, joiden puitteissa tutkimusta tehdään (luku 2). Viitekehyyksen kuvauksen yhteydessä selvitetään tutkimuksen tärkeimmät käsitteet, jotka ohjaavat tutkimuksen kysymyksenasettelua ja siten menetelmävalintoja. Kolmas luku määrittää tutkimukselle asetetut tavoitteet sekä rajaukset. Neljännessä luvussa kuvataan tässä työssä käytössä olleita työkaluja. Itse kehittämisprosessi kuvataan vaihe vaiheelta luvussa viisi. Lopuksi (luku 6) tehdään yhteenveto sekä pohditaan kehittämisprosessin tuloksia jatkotoimenpide-ehdotuksineen.

## **2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA RAJAAMINEN**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen viitekehys. Lisäksi esitellään tutkimuksessa tehdyt rajaukset.

### **2.1 Tutkimuksen viitekehys**

Opinnäytetyön viitekehyyksen pohjan muodostaa palvelumuotoilu, jonka menetelmiä hyödynnetään läpi koko tutkimuksen. Opinnäytetyötä ohjaavat palvelumuotoilun periaatteet, joille tutkimuksessa käytettävät näkökulmat ja tarkastelutavat perustuvat. Yksi palvelumuotoilun kantavia ajatuksia on käyttäjälähtöisyys ja tutkimuksessa käyttäjät osallistetaan kehittämistyöhön. Tässä organisaatiossa muodostelmassa on tutkimuksen ensisijainen tavoite – asiakaskokemus – nivoutuneena toissijaisiin, yrityksen toiminnan kannalta tärkeisiin tavoitteisiin, asiakastyytyväisyyteen ja asiakassitoutumiseen. Asiakaskokemus toimii hyvänä kasvualustana sekä asiakastyytyväisyyden että asiakassitoutumisen kehittämiseksi. Toisaalta tutkimuksessa lähdetään siitä, että asiakkaiden tyytyväisyys ja sitoutuminen ovat hyvällä tasolla, joten ne vaikuttavat myös asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kuvassa 1 on esitelty tutkimuksen viitekehys.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys (Välimaa 2019)

Seuraavaksi kuvataan opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet: palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen ja asiakaskokemus. Tutkimuksen viitekehys koostuu näistä. Koska opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kannattavuuden kasvua yritykselle, kuvattaviin käsitteisiin on lisätty myös liiketalouden termit asiakaslähtöisyys ja asiakasuskollisuus.

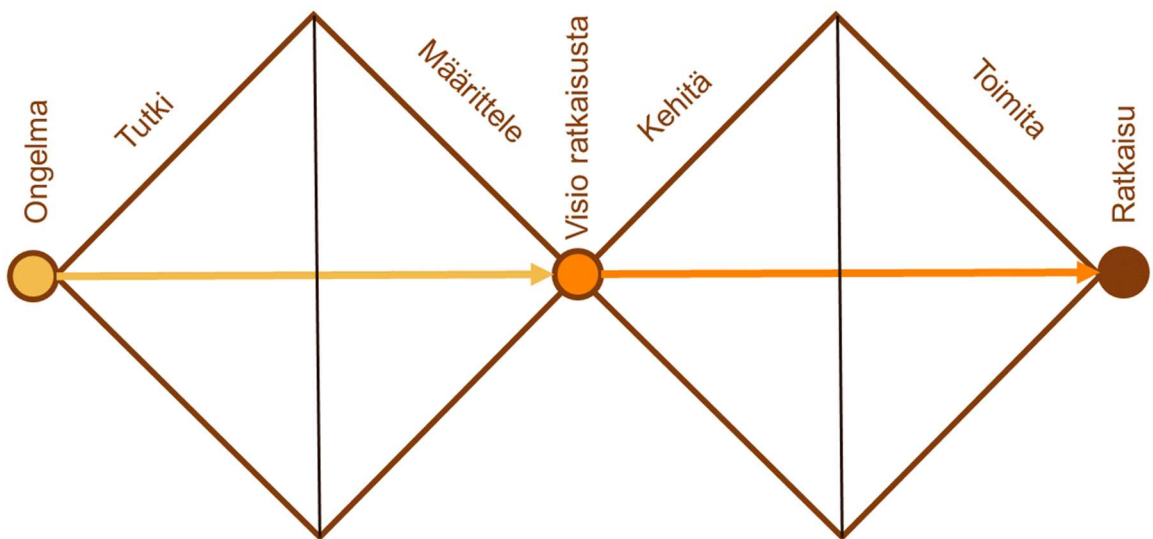
### 2.1.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu tarkoittaa monien eri alojen työkaluja ja metodeja käyttävää, vaiheittain etenevää suunnitteluprosessia. Tätä prosessia usein kuvaa sykli-syys, näkökulmien tarkistukset ja erityisesti käyttäjälähtöisyys. Käyttäjälähtöisyydellä haetaan prosessiin näkökulmaa, joka pohjautuu palveluiden käyttäjien niin sanottuihin hiljaisiin tarpeisiin eli tarpeisiin, joita käyttäjien on hankala tai jopa mahdoton pukea sanoiksi. Palvelumuotoilun prosessilla tähdätään parempaan ja käyttäjiä tyydyttävämpään lopputulokseen kuin mihin perinteisillä tuotekehitys- tai palvelujen kehittämisprosesseilla on pystytty.

Stickdorn (ym. 2017, 21–22) kuvaavat palvelumuotoilua viiden eri näkökannan avulla. (1) Palvelumuotoilua voidaan pitää ajattelutapana, jolloin organisaatiossa kautta linjan ”ajatellaan” asiat palvelumuotoilun näkökulmasta. Toisaalta

palvelumuotoilu on (2) prosessi, jolloin toinen toistaan seuraavat vaiheet ja toisaalta taaksepäin palaavatkin askeleet toistuvat perättäin alkaakseen taas uudestaan alusta. Palvelumuotoilua voidaan myös pitää (3) kokoelmana työkaluja. Tällöin palvelumuotoilun prosessissa painottuvat palvelumuotoiluun olennaisena osana kuuluvat erilaiset tekniikat ja tavat toimia, työkalut. (4) Palvelumuotoilua voidaan myös katsoa poikkitieteellisenä kielenä, joka sallii empaattisen ja yhteisen näkökulman. Kuten monissa liiketalouden ajatusmalleissa, palvelumuotoilu voidaan myös käsittää (5) johdon lähestymistavaksi eli jopa johtamismenetelmäksi.

Palvelumuotoilun prosessia on visualisoitu usealla eri tavalla. On jopa sanottu, että jokaisen itseään kunnioittavan palvelumuotoilijan on syytä tehdä oma esityksensä palvelumuotoilun prosessista. Tässä opinnäytetyössä on käytetty niin sanottua Double Diamond- eli tuplatimanttimallia. Malli on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Palvelumuotoiluprosessin tuplatimantti (Välimaa 2019, Design Council 2015 mukaan)

Tämä malli jaottelee palvelumuotoiluprosessin neljään eri osaan; tutki, määrittele, kehitä ja toimita. Kaksi ensimmäistä tähtäävät ongelman määrittelyyn ja kaksi jälkimmäistä ratkaisun tuottamiseen. Mallin visuaalinen muoto on olennainen. Tutki- ja kehitä-vaiheiden nouseva kuvaaja esittää, että näissä vai-

heissa pyritään suureen määrään tietoa ja ideoita. Tätä suurta määrää tiivistetään seuraavissa määrittele- ja toimita-vaiheissa, jota laskeva kuvaaja kuvaa. Ensin siis tuotetaan paljon tietoa asiakasymmärryksestä, jota sitten tiivistetään kehittämishaasteen kiteyttämiseksi. Sitten tuotetaan mittava määrä ratkaisuvaihtoehtoja, joita testataan ja tähdätään ratkaisun tuottamiseen. Palvelumuotoiluun olennaisesti liittyviä menetelmiä esitellään tarkemmin luvussa 4.

Stickdorn (ym. 2017, 88–89) ottavat esille, miten erilaisia mutta kuitenkin samanlaisia prosessit ovat, ja miten samaa asiaa on kuvattu monella eri tapaa erilaisissa prosessikuvauksissa. Myös Miettinen (2016, 32–35) esittelee useita erilaisia palvelumuotoilun prosessin malleja, joiden sisältö on kuitenkin hyvin samankaltainen. Design Councilin malli on valittu tähän opinnäytetyöhön prosessin kuvaukseksi vakiintuneisuutensa ja selkeytensä vuoksi.

### **2.1.2 Yhteiskehittäminen**

Asiakaslähtöisyys on ollut vähintään ajatuksen tasolla moderni tapa toimia. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että kaiken yrityksen toiminnan suunnittelun ja kehittämisen pohjalla on asiakas. Miettinen (2016, 23) toteaa, että palvelumuotoilun periaatteet ja toimintatavat asettavat yritykset uusien haasteiden eteen ja tuovat mukaan yhteissuunnittelun ajatuksen. Enää ei siis tuoteta valmiita ratkaisuja asiakkaille heidän ajateltuihin haasteisiinsa, vaan asiakkaat ja palvelun tuottajat kehittävät uusia ratkaisuja yhdessä. Näin ollen voidaan kyseenalaistaa asiakaslähtöisyyden käsite, joka lienee paremmin korvattavissa käyttäjälähtöisyydellä ja siihen liittyvällä yhteiskehittämisellä. Yhteiskehittäminen voidaan määritellä palvelua tarjoavien yritysten pyrkimykseksi kehittää palveluprosessia tai palvelutuotetta yhdessä asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa (Oertzen ym. 2018, 641.)

Mattelmäki (2006, 27–35) määrittää käyttäjäkeskeistä suunnittelua kiristyvän kilpailun ja kapean näkökulman tuotekehityksen kautta. Käyttäjäkeskeisyys on luontainen askel suuntaan, jossa tuotekehitys ei enää ole yritysten vastuulla. Käyttäjäkeskeinen suunnittelu, termi jota Mattelmäki (2006; vrt. Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 94) käyttää, on synonyymi yhteiskehittämiselle. Molemmat käsitteet pitävät sisällään täysin saman ajatuksen siitä, että kehittämiseen

osallistetaan paitsi lopullisen tuotteen käyttäjät myös tuotteen tuottajat. Toisaalta voidaan sanoa, että palvelumuotoilu pitää sisällään ajatuksen yhteiskehittämisestä, varsinkin jos peilataan näiden kahden ajatusmallin työkaluja keskenään. Monet työkaluista ovat osallistavia ja yhteistoiminnallisia, ja niillä pyritään yhdessä tehtyyn kehitysohjelmaan.

Yhteiskehittäminen voidaan käsittää pilkkoa pienempiin osiin. Oertzen (ym. 2018, 667–668) esittää, että vaiheittainen katsantokanta yhteiskehittämiseen tuo laajemman näkökulman. Jotta kaikkia osapuolia hyödyttävää yhteiskehittämistä saadaan aikaan, on sekä asiakkaiden että palvelua tuottavien oltava osallistuttava prosessiin yhtä rakentavasti ja aktiivisesti. Kehittämisprosessi voidaan jakaa regeneratiiviseen ja operatiiviseen osaan. Yhteisideointi, yhteisarviointi, yhteissuunnittelu, yhteistestaus ja yhteislanseeraus ovat regeneratiivisen osan yhteiskehittämistä, jotka pyrkivät innovoimaan palvelua. Operatiiviseen osaan kuuluvat yhteistuotanto ja yhteiskulutus, jotka johtavat asteittain etenevään ja pidemmän aikavälin uudistumiseen. Tällä hetkellä yhteiskehittämistä tapahtuu valtaosin ideoinnin, arvioinnin, suunnittelun ja testauksen saralla, mutta oletettavissa on, että palvelumuotoilun ajatteluntavan yleistymisen myötä myös yhteiskehittämisen käytettävät keinot ja menetelmät lisääntyvät.

### **2.1.3 Asiakastyytyväisyys**

Asiakastyytyväisyys perustuu siihen, miten tyytyväinen asiakas on tuotteen tai palvelun laatuun. Laatu taas on monitahoinen ja erittäin subjektiivinen käsite. Grönroos (2009, 100) sanookin, että ”laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan”. Lyhyesti voidaan sanoa, että palvelun laatu koostuu odotuksista ja toteutumisesta, siihen vaikuttavat tekninen (mitä asiakas saa?) ja toiminnallinen (miten asiakas saa haluamansa?) laatu, ja tätä kaikkea värittää käsitys, joka asiakkaalla on yrityksestä (yrityksen imago) (Grönroos 2009, 100–110.) Tähän erittäin yksinkertaistettuun malliin voidaan esittää vastaväitteitä, koska esimerkiksi totuuden hetket (tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa) sekä tunteet ja mieliala vaikuttavat koettuun laatuun (Grönroos 2009, 111–112). Grönroos esittää myös, ettei tutkijakunta ole yksimielinen siitä, millainen yhteys palvelun laadulla ja asiakastyytyväisyydellä on, ja jos on, kumpi tuli ensin. Palvelusta puhuttaessa on kuitenkin

loogista, että laatu koetaan ensin, ja kokemuksen pohjalta muodostuu joko tyytyväisyys tai tyytymättömyys. (Grönroos 2009, 120–121.) Kotler ja Keller (2012, 32, 150) myös määrittelevät asiakastyytyväisyyden laadun kautta: asiakkaan käsitys laadusta muodostuu tuotteen toiminta- tai suorituskyvyn odotusten ja kokemusten summana. Eli jos tuote ei vastaa odotuksia, asiakas pettyy, ja jos tuote vastaa odotuksia, asiakas on tyytyväinen. Kun koettu palvelu on parempaa kuin mitä odotukset olivat, asiakas kokee suurempaa tyytyväisyyttä ja positiivista yllätystä, joka jättää muistijäljen.

Asiakkaan käsittämä laatu vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen. Kuvassa 3 on kuvattu tekijöitä, jotka vaikuttavat koettuun laatuun. (Grönroos 2009, 121–123.) Asiakastyytyväisyyttä voidaan kuvata näillä samoilla kriteereillä: kun nämä kriteerit täyttyvät, palvelu on laadukasta ja asiakastyytyväisyys kasvaa.



Kuva 3. Laadukkaaksi koetun palvelun osatekijät (Välimaa 2019, Grönroos 2009, 121–123 mukaan)

Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa ammattimaisuus. Ammattimaisuus näkyy yrityksen käyttämissä järjestelmissä ja resursseissa välillisesti asiakkaalle. Nämä taas puolestaan vaikuttavat siihen, että henkilökunta kykenee palvelemaan asiakkaita ammattitaitoisesti. Henkilökunnan asenne ja käyttäytyminen tuottavat asiakkaille tunteen, että heidät huomioidaan ja heidän tarpeensa täyttäminen on ystävällistä ja spontaania. Lähestyttävyys ja joustavuus kaikessa yrityksen toiminnassa (yrityksen sijainti ja muut käytännön asiat sekä

työntekijät) luovat asiakkaille kuvan, että yritys pyrkii tarjoamaan palvelun asiakkaalle mahdollisimman sujuvasti. Kun asiakas kokee yrityksen luotettavaksi, hän myös kokee palvelun laadun hyväksi. Palvelun normalisoinnilla tarkoitetaan, että yrityksen pyrkimys on tuottaa tasalaatuisia palvelua ja yritys on valmis tekemään muutoksia, jos näin ei olisi. Palvelumaisema vaikuttaa asiakkaan käsitykseen laadusta, kun ympäristö tukee kokemuksellisuutta. Maine ja uskottavuus saavat asiakkaan uskomaan yritykseen, sen toimintatapoihin ja arvoihin, että asiakkaan käsitys palvelun laadusta on korkea. (Grönroos 2009, 121–123.)

Asiakastytyväisyyden mittaamiseen on lukemattomia tapoja. Tyytyväisyyden mittaaminen on tärkeää asiakastytyväisyyden parantamiseksi, mutta täysin ongelmaton se ei ole. Tähän on erilaisia syitä, esimerkiksi tutkimusteknisiä (kyselyiden pituus, muotoilu) tai vastaamisen haastavuuteen liittyviä (asiakkaan antamien vastausten todenperäisyys). Grönroos (2009, 114–118) esittelee Servqual-menetelmän, jolla voidaan mitata palvelun laatua. Servqual-menetelmä jakaa palvelun laadun viiteen osa-alueeseen: konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Näitä osa-alueita on avattu muutamalla tarkentavalla kommentilla. Asiakas arvioi ensin odotuksensa kyseessä oleviin kommentteihin ja asioituaan tekee arvioinnin kokemuksensa perusteella. Näiden odotusten ja kokemusten välinen kuilu kuvaa kokonaislaatua. (Ks. myös liite 1.) Yksinkertaisimmillaan asiakastytyväisyyttä voidaan selvittää Net Promoter Score –tutkimuksella. Tämä on asiakastytyväisyyteen liittyvä suositteluun halukkaiden asiakkaiden mittari. Tästä tutkimuksesta saaduilla tiedoilla ihannepalvelua arvioidaan mitattavilla suureilla. Asiakkaalta kysytään, kuinka valmis hän on suosittamaan yritystä. Vastaus annetaan asteikolla 0–10. Asiakastytyväisyyden kannalta mielenkiintoisimpia ovat vastaukset, jotka sijoittuvat asteikolle 0–6. Nämä ovat asiakkaita, jotka eivät olisi valmiita suosittamaan yritystä ja näiden suhdeluku neutraaleihin (arvot 7 tai 8) sekä suosittelijoiden (arvot 9 tai 10) viittaa asiakastytyväisyyden tasoon. (Kotler & Keller 2012, 150–152; Löytänä & Korteso 2015, 202–204.)

#### 2.1.4 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus käsitteenä liittyy markkinoinnin ajattelutapojen kehityskaareen. Viimeisimpien ajattelutapojen mukaan yrityksen kannattaa keskittyä luomaan kiinteitä suhteita asiakkaisiin, koska sitoutuneet asiakkaat tuovat yritykselle kannattavuutta (Kotler & Keller, 2012, 164–165). Tästä markkinoinnin ajattelutavasta käytetään nimitystä suhdemarkkinointi. Suhdestrategia koostuu seuraavista elementeistä:

- palvelukilpailussa toimiminen tuotteiden tarjoamisen sijaan,
- prosessien eli palveluiden johtamisen näkökulma tuotteiden jakelunäkökulman sijaan,
- kumppanuuksien ja verkostojen rakentaminen palveluprosessin hoitamiseksi.

Näihin strategisiin linjauksiin liittyvät taktiset valinnat. Asiakas on tunnettava, ja asiakkaasta tunnetut tiedot on kirjattava järjestelmiin. Asiakasuskollisuuden pohjalla on ajatus, että asiakassuhteessa asiakkaan on koettava vastavuoroisuutta, jolloin tilanne hyödyntää sekä asiakasta että yritystä. Kun asiakas kokee luottavansa yritykseen, kokee saavansa sosiaalista hyötyä hyvästä asiakaspalvelusta sekä jonkintasoista erikoiskohtelua esimerkiksi jollain ylimääräisellä palvelulla, hinnalla tai erityisasemalla, asiakas pitää suhdetta tavoittelamisen arvoisena. Tätä kautta luottamus, sitoutuminen ja houkuttelevuus ovat merkityksellisiä käsitteitä asiakasuskollisuuden muodostumisessa. (Grönroos 2009, 54–69.)

Grönroos (2009, 30) tuo esille uskollisuuden ja sitoutumisen yhteyden: kun asiakas kokee, että hän saa käynnillään yrityksessä jotain itselleen arvokasta, hän kokee suurempaa sitoutumista yritykseen. Sitoutumisen suhteen asiakkaita voidaan ryhmitellä eri tavoin. Kuitenkin parhaiten sitoutuneet asiakkaat kuuluvat niin sanottujen kanta-asiakkaiden ryhmään.

Perinteisesti kanta-asiakkaita on palkittu muun muassa ostojen pohjalta kertyvistä etuuksista (niin kutsutut bonukset tai pisteet). Näitä ovat esimerkiksi vain kanta-asiakkaille suunnatut tarjoukset ja alennukset, erilaiset leimakortit (asiakas saa ostoistaan leimoja ja tietty leimamäärä tuottaa alennuksen) ja muut vastaavat taloudellista etua tuovat palkitsemistavat. Nämä palkitsemistavat



ovat kuitenkin yleisesti ottaen heikosti sitouttavia. Saadessaan paremmat rahoedut toisesta yrityksestä asiakas on valmis vaihtamaan yritystä. (Kotler & Keller, 2012, 164–165.)

Taulukossa 1 esitellään nykyään yleisesti käytössä olevien kanta-asiakasetujen ominaisuuksia. Yritysten käyttämistä eduista valtaosa perustuu rahallisiin palkkioihin. Suhdetoimintaedut ovat rahaetuja sitouttavampia. Myös niiden statusta tuova merkitys on tärkeämpi: asiakas kokee olevansa yritykselle ensiarvoinen. Mielikuvaan perustuvat edut ovat parhaiten sitouttavia, mutta niiden määrittely ja jopa ideointi on haastavampaa. Mielikuvaetujen olisi oltava ainutlaatuisia, hankalia kopioida, asiakkaan arvostamia, monipuolisia ja kiinnostavia. Tällaisten etujen suunnittelussa onnistuessaan yrityksellä on selvä etulyöntiasema asiakkaiden palkitsemisessa. Yrityksen kannalta etujen suunnittelua ohjaa ajatus, että etujen on tuotettava enemmän kuin mitä ne aiheuttavat kustannuksia. (Bergström & Leppänen 2015, 437–440.)

Taulukko 1. Kanta-asiakasetujen ominaisuuksia (Bergström &amp; Leppänen 2015)

Ominaisuus	Kuvaus
Rahaetu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alennukset tai ostohyvitykset (esim. aikaväliin sidottuna)</li> <li>• alennuksiin oikeuttavat etupisteet tai -kupongit</li> <li>• omat erikoistarjoukset</li> <li>• sitouttaminen heikkoa</li> </ul>
Suhdetoimintaetu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• muihin asiakkaisiin verrattuna parempi palvelu (esim. jonon ohitus, oma yhteyshenkilö)</li> <li>• tilaisuudet ja tapahtumat</li> <li>• oma yhteisö, johon liittyy oma tiedotus (esim. some-kanavissa, sähköpostitse)</li> <li>• sitouttaa paremmin asiakasta, voi olla vaikeaa luopua</li> <li>• luovat asetelman paremmuudesta muihin asiakkaisiin verrattuna</li> </ul>
Mielikuvaan perustuva etu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• etujen porrastus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ostamalla enemmän saa enemmän etuja</li> <li>○ kannustaa lisäostoihin ja suositteluihin muille asiakkaille</li> </ul> </li> <li>• kiinnostavuus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ omia etuja eri kohderyhmille kohderyhmän tarpeiden mukaan</li> </ul> </li> <li>• arvokkuus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ etua pidetään hyödyllisenä ja tärkeänä</li> </ul> </li> <li>• vaihtuvuus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ yllätyksellisyys ja kiinnostavuus</li> </ul> </li> <li>• omaleimaisuus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ muiden yritysten haastava jäljitellä</li> </ul> </li> <li>• monipuolisuus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ yhteistyöverkoston hyväksikäyttö</li> <li>○ valintamahdollisuus eri etujen välillä</li> <li>○ tavaroita, palveluita, mielihyvätuja, jne.</li> </ul> </li> <li>• oikeudenmukaisuus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ vertailukelpoisuus ja tasapuolisuus</li> </ul> </li> <li>• sopivuus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ koetaan yrityksen imagoon sopivaksi</li> </ul> </li> </ul>

Valtaosa yritysten käyttämistä asiakkaiden kannustusjärjestelmistä perustuu taloudellisiin palkitsemistapoihin. Löytänä ja Korteso (2015, 93) ottavat esille sen, etteivät nykyään käytettävät kanta-asiakasjärjestelmät luo todellista arvoa asiakkaille. Siten järjestelmät eivät tosiasiasa sitouta asiakkaita. Nastasoju ja Vandebosch (2019, 209) määrittelevät tehokkaiksi, asiakkaita sitouttaviksi ohjelmiksi sellaiset, joiden edut ovat moniselitteisiä, ainutlaatuisia ja räätälöi-

tyjä. Lisäksi he suosittelivat, että tarjottuja etuja voisi henkilökohtaistaa asiakaskohtaisesti. Näitä taustoja vasten voidaan summata, että nykyiset kanta-asiakasjärjestelmät eivät sitouta asiakkaita. Parempaan asiakaskokemukseen pyrkivät yritykset, jotka tähtäävät kanta-asiakkaiden palkitsemiseen, vahvistavat kanta-asiakkaiden sitoutumista.

### **2.1.5 Asiakaskokemus**

Asiakaskokemus määritellään asiakkaan muodostamaksi summaksi yrityksen toiminnasta. Asiakas summaa yhteen kohtaamisensa, luomansa mielikuvat ja kokemansa tunteet. (Löytänä & Kortesus 2015, 11; Korkiakoski & Gerdt 2016, 71.) Asiakaskokemus on kokenut evoluution jo aiemmin kehitetyistä malleista, esimerkiksi laatujohtamisesta ja asiakassuhteiden johtamisesta. Asiakaskokemusajattelu kuitenkin pyrkii kokonaisvaltaisempaan ja samalla henkilökohtaisempaan palvelutapahtumaan, jonka kukin asiakas tavallaan luo itse. Tällä ei tarkoiteta, että palvelun tuottajalla olisi pelkkä sivustakatsojan rooli. Päinvastoin, asiakaskokemuksen luominen on palvelun tuottajan käsissä sen ymmärryksen kautta, että jotakuinkin kaikki vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Huomionarvoista on se, että erinomaisen asiakaskokemuksen taustalla on tosiasiassa, että asiakaspalvelun perusteiden (resurssit, toimintatavat, asiakaspalvelun tyyli, ja niin edelleen) on oltava kunnossa. (Reason ym. 2016, 54–59.)

Löytänä ja Kortesus (2015, 43–50) avaavat asiakaskokemusta neljän psykologisen selityksen kautta. Paras asiakaskokemus saa asiakkaan tuntemaan itsensä hyväksi. Se tuottaa asiakkaalle tunteen, että hänen identiteettinsä vahvistuu. Tämä on helppo ymmärtää, jos ajatellaan huonoa asiakaskokemusta. Tällöin asiakas kokee olevansa nöyryytetty tai loukattu. Toiseksi elämys syntyy yllätyksestä. Tasapaksu ja arkinen palvelu ei tuota tunteita, ja ilman tunteita ei synny asiakaskokemusta. Kolmas asiakaskokemuksen selitys pohjaa edelliseen; tunteita tuottava asiakaskokemus tuottaa asiakkaalle muistijäljen. Asiakkaan mieleen jää vaikka vain pieni yksityiskohta palvelutuokiossa, ja näin on syntynyt asiakaskokemus. Neljäs selitys on kaikkien kolmen edellisen seuraus: asiakas haluaa tulla yritykseen uudestaan, kun hän on tuntenut itsensä arvokkaaksi, hänellä on positiivinen tunnelataus ja hän muistaa yrityksen.

Korkiakoski ja Gerdt (2016, 82–84) esittävät, mitkä ovat asiakaskokemuksen rakennuspalikat yrityksen brändiin sidottuna. Heidän mielestään luotettavuus luo asiakkaalle uskottavuuden lähtökohdan. Lisäksi ainutlaatuisuus tuottaa kilpailijoista erottumisen. Asiakaskokemuksen on oltava myös tunnistettava; asiakas muistaa asiointinsa ja se on aiheuttanut asiakkaalle tunnetilan (vrt. Löytänä ja Korteso). Lisäksi asiakaskokemuksen on oltava asiakkaan käsityksen mukaan korvaamaton, koska tällöin asiakas ei ole valmis vaihtamaan kilpailijaan, eikä luota muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin. Korkiakoski ja Gerdt (2016, 82–84) painottavat, että brändin rakennuksen on kuljettava yhtä matkaa asiakaskokemuksen rakentamisen ja tuottamisen kanssa.

Sekä Löytänä ja Korteso (2011, 50–54) että Tuulaniemi (2016, 74–75) jakavat asiakaskokemuksen tasot kolmeen osaan. Tasot on tiivistetty kuvaan 4.



Kuva 4. Asiakaskokemuksen tasot (Välimaa 2019, Löytänen ja Korteson (2011) ja Tuulaniemen (2016) mukaan)

Löytänä ja Korteso tekevät jaon sen mukaan, kuinka johdettuja asiakaskokemukset ovat, Tuulaniemi arvonmuodostuksen mukaan. Yhteistä näille kahdelle jaolle on ylin taso. Molemmat esittävät, että arvonmuodostus tapahtuu ylimmällä tasolla. Löytänä ja Korteso määrittelevät ylimmän tason johdetuksi kokemukseksi. Tällä tasolla asiakaskokemus on yrityksen ennalta suunnittelema, erottuva, eikä riipu siitä, milloin tai missä kokemus tapahtuu. Tuulaniemi

kutsuu ylintä tasoa merkitystasoksi, jolla asiakaskokemus luo ja lunastaa asiakkaan toiveita, identiteettiä ja mielikuvia. Toinen taso on Tuulaniemen mukaan tunnetaso, jolla asiakas kokee välittömiä tunteita miellyttävyydestä. Löytänän ja Kortesuon jaottelun toinen taso on nimetty ennalta odotettavaksi kokemukseksi, eli asiakas on kokenut tiettyä palvelun tasoa, ja odottaa sen toistuvan. Alin taso on Löytänän ja Kortesuon mukaan satunnainen kokemus. Tällä viitataan siihen, että palvelua tuottava henkilö on avainasemassa. Samassa yrityksessä voi siis olla hyvin eritasoista palvelua riippuen siitä, kuka asiakasta palvelee. Tuulaniemen mukaan alin, toiminnan taso vastaa vain asiakkaan minimivaatimuksiin. Tällöin vastataan vain asiakkaan perimmäiseen ja perustavaa laatua oleviin tarpeisiin saada palvelua.

## **2.2 Tutkimuksen rajaus**

Tutkimuksessa keskityttiin kohdeyritykseen ja sen tapaan toimia. Yhtymäkohdista muihin alan yrityksiin käytettiin hyväksi, mutta rajauksena oli se, että keskityttiin paikkakunnalla oleviin toimijoihin. Suuremman mittakaavan tarkastelu ei tuottaisi suurempaa hyötyä, koska paikallisuuden korostaminen oli olennaista yrityksen toiminnassa.

Painotus oli kanta-asiakkaissa, koska heihin panostaminen on hyödyllisin valinta. Kanta-asiakkaisiin panostaminen tuottaa sitoutumista yritykseen. Sitoutuneiden kanta-asiakkaiden kautta yrityksen kannattavuus saadaan nousemaan myynnin lisäyksen avulla. Lisäksi kanta-asiakkaisiin panostaminen luo positiivista mielikuvaa yrityksestä. Tätä kautta muiden asiakkaiden odotukset asiakaspalvelun laadusta kasvavat ja yritykseen saadaan houkuteltua uusia asiakkaita. Tutkimuksessa oli siis rajattu pois muut asiakkaat.

Lisäksi käytännön syistä tutkimuksen rajauksena olivat taloudelliset näkökulmat. Kehittämisprosessin myötä pyrittiin löytämään tapoja palkita kanta-asiakkaita, mutta lähtökohta oli kustannusten minimoiminen. Tarkoitus oli tuottaa palkitsemistapoja, joiden toteuttaminen olisi edullista.

### 3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa yrityksen asiakkaille parempaa, kehitettyä asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä, ja yhteiskehittämisen keinoin pyrittiin löytämään yritykselle uusia keinoja tuottaa asiakkaille parempi asiakaskokemus.

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää valitun yrityksen asiakaspalvelua. Tätä voi tehdä hyvinkin laajalla otteella. Tässä tutkimuksessa rajauksena oli, että etsittiin asioita, joiden toteuttaminen oli mahdollista pienellä tai olemattomalla rahallisella panostuksella. Tutkimuksessa esiin tullessiin kehityskohteisiin otettiin kantaa suosittelemalla jatkotoimenpiteitä. Käytännön asiat rajoittivat aikataulullisesti varsinaista testaus- ja tuotteistamisvaihetta. Kohdeyritykseen liittyen rajaukset koskevat myös suosituksia jatkotoimenpiteisiin, koska tavoitteena on tuottaa kohdeyritykselle asiakaskokemuksen kehittämisen tapa, jota he voivat jatkossa toteuttaa yrityksessä omin voimin.

Koska opinnäytetyön kohteena oli liiketoimintaa harjoittava yritys, pyrittiin opinnäytetyössä myös yrityksen kannattavuuden parantamiseen. Kehittämisen prosessin aikana ei päästy tarkastelemaan kannattavuuden kehittymistä riittävän kuvaavilla mittareilla. Hertto ym. (2010, 36–37) esittävät, että suunnittelu- prosessin onnistumista on liiketalouden periaatteilla toimivissa yrityksissä mitattava selkeillä mittareilla. Kannattavuuden ja palvelumuotoilun symbioosi siis muokkaa asiakkaiden tarpeet mitattaviksi palvelutavoitteiksi. Nämä toteutetaan tuottamalla suunnitellen ja testaten iteratiivisesti ihannetason palvelua, esimerkiksi Net Promoter Score -mittaristolla (Kotler & Keller 2012, 150–152; Löytänä & Korteso 2015, 202–204). Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yritykselle käyttökelpoinen toimintamalli, jolla kehitetään asiakaskokemusta jatkuvasti.

Kehittämisen prosessin laadun vaarantuminen oli myös huomioitava mahdollisena riskinä. Koska tutkimuksen kohteena oli toimiva ja asiakkaiden tarpeita palveleva asiakaspalvelukulttuuri, oli tiedostettava riski, ettei uusia, aiemmin yrityksen toiminnassa käyttämättä olleita keinoja parantaa asiakaskokemusta

löytyisi. Toisekseen riskiksi laadun puolesta voitiin pitää tilannetta, jossa asiakasyhteiskehittämisen tuottamat ratkaisut olisivat olleet taloudellisesti kestävämpiä yrityksen kannalta toteuttaa.

Tutkimuksen tavoite voidaan kiteyttää tutkimuskysymykseksi. Tämä tutkimuskysymys on: kuinka palvelumuotoilun keinoin voidaan kehittää asiakaskokemusta yrityksessä? Ensimmäisenä alakysymyksenä on: mitä uusia keinoja kanta-asiakkaiden palkitsemiseen voidaan ottaa käyttöön? Toinen alakysymys on: miten voidaan vahvistaa asiakaspalvelun laatua?

Palvelumuotoilun työkalut tuovat laajan menetelmävalikoiman asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Palvelumuotoilun keinoin voidaan selvittää, miten asiakkaat kokevat tämänhetkisen palvelun. Toisaalta tältä pohjalta voidaan myös määritellä uusia keinoja asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Alakysymykset tarkentavat ja tuovat lisätietoa asiakaskokemuksesta. Kun ensin pääkysymyksen puitteissa selvitetään, miten asiakaskokemusta voidaan kehittää, luontainen jatkokysymys etsii tältä nykytilan pohjalta mahdollisia uusia keinoja palkita kanta-asiakkaita. Asiakaspalvelun laatuun vaikutetaan asiakaskokemusta parantamalla. Siten toinen apukysymys juontaa alkuperäisestä pääkysymyksestä ja tuottaa positiivisen kehän kohdeyrityksen asiakaspalvelun kehittämiseksi.

#### **4 TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT MENETELMÄT**

Tässä opinnäytetyössä oli laadullinen tutkimusote, jossa käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Laadullisista menetelmistä pääosassa olivat teema-haastattelut ja syvähaastattelut. Toiminnalliset menetelmät perustuivat palvelumuotoilussa käytettyihin menetelmiin. Näitä kutsutaan yleisesti palvelumuotoilun työkaluiksi.

Laadullinen tutkimusote sopii erityisesti ilmiöiden kuvaamiseen, tässä tapauksessa asiakaskokemuksen kuvaamiseen. Laadullisen tutkimuksen pyrkimys on kokonaisvaltainen kohteen ymmärrys ja tiedonkeruun kohteena on ihminen. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tiedonhankintaan metodeja, jotka sallivat tutkittavien näkökulmien ja ajatusten tarkastelun. (Hirsjärvi ym. 2013, 160–163; Vilka 2007, 50.) Laadullisen tutkimuksen menetelmistä hyvin monia

käytetään myös palvelumuotoilussa, esimerkiksi haastattelut ja havainnointi. Tuulaniemi (2016, 144) esittää, että laadullisten menetelmien käyttö soveltuu parhaiten palvelumuotoilun kehittämisprosessiin. Asiakasymmärryksen kerääminen on luontevampaa laadullisin menetelmin, koska nämä menetelmät ohjaavat suunnittelua paremmin kuin määrälliset menetelmät.

Toiminnallinen tutkimus pyrkii tuottamaan esimerkiksi ohjeen, oppaan tai järkeistämään jotain toimintaa (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9, 51). Opinnäyte-työssä oli kehittävä ote ja siinä pyrittiin tuottamaan ratkaisuja kohdeyrityksen kanta-asiakkaiden palkitsemiseksi. Kun kyse oli asiakkaiden näkemyksistä heitä palkitsevista asioista, jouduttiin työssä tekemään tulkintoja. Tällöin oli syytä käyttää lähestymistapaa, jolla saatiin esille kehittämisprosessin käytännön toimien toteutukset ja tulokset. (Anttila 2007, 109–113; Vilkkä & Airaksinen 2003, 63).

Kuten jo viitekehyksestä (ks. kuva 1) on nähtävissä, työ perustui palvelumuotoilun periaatteisiin. Palvelumuotoilun ajatusmaailmaa määrittää muotoiluajattelu. Muotoiluajattelulla tarkoitetaan muotoilijan kykyä olla empaattinen ja tuoda nähtäväksi asioita, joita voidaan käyttää uusien ratkaisujen luomiseen (Miettinen 2016, 27).

Palvelumuotoiluprosessi koostui toisiaan seuraavista vaiheista (ks. 2.1.1). Tässä käytetään brittiläisen Design Councilin tuplatimanttimallia (2015; ks. kuva 2), joka jakaa prosessin vaiheisiin (1) tutki, (2) määrittele, (3) kehitä ja (4) toimita. Tutki-vaiheessa palvelumuotoiluprosessi alkaa asiakasymmärryksen keräämisellä. Määrittely-vaiheessa pyritään löytämään kerätystä asiakastiedosta raamit tulevalle muotoiluprosessille. Kehitä-vaiheessa pyritään kehittämään ja testaamaan ratkaisuja edellisessä vaiheessa määriteltäviin ongelmiin. Viimeinen, toimita-vaihe, pyrkii tuottamaan testattujen ratkaisujen viimeistellyjä vastauksia, jotka lanseerataan käyttöön.

Seuraavassa esitellään tutkimuksessa käytettäviä palvelumuotoilun menetelmiä. Aluksi kuvataan tiedonhankinnan ja asiakasymmärryksen menetelmiä. Tämän jälkeen kuvataan luomiseen, kehittämiseen ja karsimiseen liittyviä menetelmiä. Lopuksi esitellään menetelmiä, joiden avulla ideoita voidaan testata ja tuotteistaa. Tuplatimanttimallin (ks. kuva 2) mukaisesti käytetyt menetelmät



esitellään prosessin kuvaamassa järjestyksessä: tutki, määritä, kehitä ja toimita.

## **4.1 Tutki**

Asiakasymmärryksen hankkiminen on palvelumuotoiluprosessin aloittava ja tärkein vaihe. Ymmärryksen hankkiminen on prosessin kannalta ehdottoman tärkeää, sillä silloin hankitaan tietämystä siitä, mitä asiakas tarvitsee. Asiakas on toki kykeneväinen kertomaan omista tarpeistaan, mutta jos halutaan tuottaa yliverstaista asiakaskokemusta, on päästävä selville asiakkaan piilevistä ja tiedostamattomista tarpeista. (Moritz 2005, 124–125.)

### **4.1.1 Haastattelut**

Haastattelut sopivat tutkimusmenetelmäksi niiden vuorovaikutuksellisuuden vuoksi. Tällöin on mahdollista tarkastaa heti lisäkysymyksiin asian oikea ymmärrys. Hankittaessa tietoja, jotka liittyvät haastateltavan arvoihin ja syvempiin käsityksiin, haastattelut sopivat erinomaisesti tutkimusmenetelmäksi. Haastattelut voivat olla kyselylomakkeeseen perustuvia (niin sanottu lomakehaastattelu), strukturoimattomia tai teemahaastatteluja. Kun tutkittavaa aihetta on jonnekin haastattelua rajattu, on luontevaa valita teemahaastattelu. Teemahaastattelussa on etukäteen valitut teemat eli kysymykset, mutta vastaamiseen ei tarjota vaihtoehtoisia vastauksia vaan haastateltava kertoo omista ajatuksistaan. Teemahaastattelu sallii kuitenkin vapaamman haastattelun etenemisen kuin lomakehaastattelu, vaikkei ole niin täysin vapaa muodosta ja järjestyksestä kuin strukturoimaton haastattelu. Haastateltavien valintaan on kiinnitettävä huomiota, kun halutaan tietoa kokemuksista. Tällöin haastateltavalla on oltava omakohtaisia havaintoja haastattelun teemoista. Haastattelut sopivat palvelumuotoilun menetelmin toteutettavan tutkimuksen menetelmäksi erittäin hyvin, koska haastattelut tarjoavat hyvän tilaisuuden haastateltavan mielipiteiden, odotusten ja kokemusten selvittämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–36, 42–48; Vilka 2007, 114; Moritz 2005, 193.)

Haastattelujen haasteita on useampia. Vaikka teemat ovat huolellisesti valittuja, haastateltavat eivät välttämättä osaa kuvailla tunteitaan, arvojaan ja ajatuksiaan. Haastatteluihin on syytä valmistautua huolellisesti, ja hyvästä ennakkotyöstä huolimatta haastattelut voivat silti tuottaa vähän informaatiota. Lisäksi

informaatio voi olla harhaanjohtavaa tulkinnasta johtuvista syistä. (Curedale 2016, 166.)

#### **4.1.2 Benchmarking**

Benchmarking juontaa juurensa yritysmaailmaan, jossa sitä on käytetty parhaiden käytäntöjen etsimiseen. Benchmarking soveltuu kuitenkin muihinkin kohteisiin, kun halutaan selvittää, miten muissa organisaatioissa tai yrityksissä hoidetaan yksittäisiä toimintoja tai suurempaa toimintakokonaisuutta.

Benchmarking soveltuu asiakaspalvelun tutkimusmenetelmäksi erinomaisesti, koska se tarjoaa peilin oman yrityksen asiakaspalvelun vertaamiseksi. Parhaiten benchmarking toimii, jos tarkasteltavat asiat on määritelty etukäteen.

Benchmarkingin yhteydessä voidaan käyttää erilaisia asiakaspalvelun laadun arviointiin käytettäviä kysymyspatteristoja, kuten Servqual-mittaristoa (ks. liite 1). (Curedale 2016, 149; Lyytikäinen 2013; Grönroos 2009, 114.)

Benchmarking voi tuottaa haastavia tilanteita tutkimusmenetelmänä, jos valmistautuminen ei ole ollut riittävää. Myös kohdeyrityksen valinta on tehtävä huolella, jotta vastakkainasettelua on tarpeeksi. Vastakkainasettelun tarkoituksena on tuoda esille hyviä käytäntöjä. (Moritz 2005, 186.) Esimerkiksi benchmarkingiin ei välttämättä tarvitse valita saman alan yritystä. Joskus parhaat käytännöt saadaan esille, kun benchmarkingiin valittu yritys edustaa täysin muuta toimialaa kuin oma yritys.

#### **4.1.3 Haamuostaminen**

Haamuostoksia tehdessä asioidaan asiakkaana. Kohteena oleva yritys ei tiedä haamuasiointista. Asiakas käyttää yrityksen palveluja ja arvioi jälkikäteen saamaansa palvelua. Menetelmä soveltuu yrityksen asiakaspalvelun laadun arviointiin. Haamuasiointiin voidaan yhdistää palvelun arviointi mittariston avulla, esimerkiksi Servqual. (Moritz 2005, 194.)

Löytänä ja Korteso (2015, 7.1) kritisoivat haamuostamista menetelmänä, koska se ei pysty kertomaan asiakkaiden kokemuksista riittävästi. Toisaalta Moritz (2005, 196) esittää, että haamuostajilla on mahdollisuus paljastaa to-

dellisiä käsityksiä palvelusta. Haamuostos menetelmänä vaatii hyvää valmistumista ja haamuostajan, joka on valmis ohjailemaan asiakaspalvelutilannetta siten, että tarvittavia tietoja saadaan esille.

#### **4.1.4 Havainnointi**

Havainnointi soveltuu asiakkaan toiminnan seuraamiseen varsinaisessa myymäläympäristössä. Havainnointi mahdollistaa oletusten tarkistusten, mutta myös luo uusia ideoita tai ratkaisuja kehittämiseen. Havainnointia voidaan kutsua varjostamiseksi silloin, kun seurataan ihmistä eikä varsinaisesti havainnoida paikkaa. Havainnoidessa tai varjostaessa ei puututa asiakkaan asiointiin, ja tällöin saadaan esille erot sen välillä, mitä asiakkaat sanovat ja todellisessa tilanteessa tekevät. Palvelumuotoiluprosessissa varjostaminen on hyvä mahdollisuus tarkkailla asiakkaiden palvelunkäyttöä. (Hyysalo 2009, 106, 112, Stickdorn ym. 2017, 123; Moritz 2005, 197.)

Havainnoinnin haasteena ovat tulkintaan liittyvät seikat. Havainnointi ei tuota tietoa, miksi asiakas käyttäytyy, kuten hän käyttäytyy. Näin ollen käyttäytymisen tulkinta on erinomaisen tärkeää. Tällöin herää kysymys, ovatko tulkinnat oikeita vai värittyvätkö ne havainnointia tekevät tutkijan omien tavoitteiden kautta. Haasteeksi voivat myös nousta eettiset kysymykset, kun havainnoinnin yhteydessä saatetaan joutua tilanteeseen, jossa asiakas kertoo omista, henkilökohtaisista asioistaan. (Curedale 2016, 190–191.)

#### **4.1.5 Luotaimet**

Luotaimilla tarkoitetaan käyttäjän itsensä keräämää ja dokumentoimaa tietoa. Luotaimilla on pyrkimys saada esille sekä hiljaista tietoa käyttäjältä, että käyttäjän arvomaailmaa, kun käyttäjä raportoi luotaimen avulla näkemyksiään ja kokemuksiaan tarkasteltavasta asiasta. Luotaimet voivat olla monin eri tavoin toteutettuja, mutta niitä usein yhdistää päiväkirjamaisuus. (Hämäläinen ym. 2011, 64–65, 73; Mattelmäki 2006, 45–48.)

Luotainten käytössä on tutkimuksellisia haasteita, jotka liittyvät aineiston ja tulkinnan luotettavuuteen. Ongelmat voivat johtua luotaimen käyttäjistä ja heidän kyvystään sekä halustaan kertoa asioista. Toisaalta tutkijan kyky saada ai-

neistoa riittävän hyvin talteen voi tuottaa ongelmia. Tutkijan kyky käyttää luotaimia tiedonhankkimisen välineenä onkin erittäin tärkeä onnistumisen ehto. (Mattelmäki 2006, 108, 123–126.)

## **4.2 Määritä**

Määritä-vaiheessa analysoidaan asiakasinformaatiota, jota on kerätty tutki-vaiheessa. Määrittämisen on tarkoitus määritellä ongelma kerätyn datan pohjalta. Tähän ongelmaan palvelumuotoiluprosessilla halutaan ratkaisu. Määritä-vaiheen tavoite on myös valita prosessille suunta. (Moritz 2005, 128–129.)

### **4.2.1 Palvelupolku**

Palvelupolku kuvaa visuaalisesti asiakkaan asiointia. Palvelupolku voidaan jakaa kolmeen osaan: ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen tapahtuviin osiin. Tapahtumien lisäksi palvelupolku kuvaa usein sitä, miten asiakas kokee palvelun ja mitä tunteita palvelu hänessä herättää. Palvelupolku muodostuu toisiaan kronologisesti seuraavista palvelutuokioista. Palvelutuokioiden sisällä on kosketuspisteitä, joiden avulla muodostuu asiakaskokemus. Nämä kosketuspisteet voivat olla palvelun tuottamisessa esiintyviin ihmisiin, laitteisiin, tiloihin tai toimintatapoihin liittyviä. (Koivisto 2016, 49–53, 55–56; Moritz 2005, 208.)

Haasteena palvelupolun luomisessa ovat kosketuspisteet. Ne on määriteltävä huolella, jotta saataisiin mahdollisimman selvä, johdonmukainen ja yleistetty kuva asiakkaan kokemuksesta. (Moritz 2005, 208.) Kokonaisuuden kannalta palvelupolun luomisessa on haasteena, että saadaan kuvattua palvelupolussa syntyvät kuilut. Näin palvelupolku antaa prosessissa tietoa kehittämiskoh-teista. (Stickdorn ym. 2017, 43.)

### **4.2.2 Suunnitteluveturit**

Vaajakallio ja Mattelmäki (Niemi 2016, 82, 97) määrittelevät suunnitteluveturit (myös design drivers tai suunnitteluohjurit) päämääriksi, jotka ohjaavat suunnittelua. Suunnitteluveturit muodostuvat käyttäjätutkimuksella saaduista tiedoista, jotka ovat palvelumuotoiluprosessin kannalta kiinnostavia. Suunnit-

teluveturien tarkoitus on hahmottaa asiakkaiden tarpeita ja määrittellä palvelumuotoiluprosessin tavoitetta. Tuulaniemi (2016, 156–157) mainitsee myös, että kun suunnitteluveturit on valittu hyvin ja arvioitu, saadaan kehitettyä konsepti asiakastavoitteiden täyttämiseksi.

Suunnitteluvetureiden tarkoitus on muodostaa kuva keskeisistä tiedoista. Tutkimusteknisesti on oltava tarkka, milloin dataa on riittävästi suunnitteluvetureiden muodostamiseksi. (Stickdorn ym. 2017, 131.) Kuten muissakin palvelumuotoiluun liittyvissä ratkaisuissa on muistettava, että suunnitteluvetureita on oltava valmis muokkaamaan uuden tiedon tullessa esille prosessin edetessä.

### **4.2.3 Empatiakartta**

Empatiakartta pyrkii luomaan käsityksen siitä, mitä asiakkaan käsitys palvelusta on. Empatiakartassa on neljä osiota: mitä asiakas sanoo, ajattelee, tekee ja tuntee. Empatiakartalla pyritään saamaan lisää asiakasymmärrystä ja kehittämään asiakaskokemusta asettumalla asiakkaan asemaan. Tiedon pitää pohjata hankittuun asiakasymmärrykseen ja kartta tehdään vähintään alustavan segmentoinnin pohjalta jokaiselle asiakkaalle erikseen. (Curedale 2016, 244–245.)

### **4.2.4 Käyttäjäprofiilit ja -persoonat**

Käyttäjäprofiilien tarkoitus on luoda asiakkaista niin sanottuja arkkityyppejä, jotka tiivistävät ja kiteyttävät asiakkaiden tietoja hankitun asiakastiedon pohjalta. Tiivistäminen antaa mahdollisuuden luoda asiakkailla erilaisia rooleja, ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja tavoitteet sekä käyttäytymisen palvelun yhteydessä. (Tuulaniemi 2016, 154; Koivisto 2016, 59.)

Persoonat eroavat profiileista siten, että profiili kuvaa asiakasta yleisellä tasolla ja persoona henkilöi asiakkaan. Käyttäjäpersoonaa siis kuvaa asiakasta sisältäpäin. Voidaan sanoa, että persoonaa luodessa astutaan asiakkaan saappaisiin. Vaikka persoonat eivät kuvaa oikeita ihmisiä, niiden piirteet ja ominaisuudet on todellisten ihmisten tietojen pohjalta luotu. Persoonilla saadaan palvelumuotoiluprosessiin empatiaa, kun voidaan peilata persoonan kautta asiakkaan ajatuksia muotoiluprosessiin liittyvissä seikoissa. (Curedale 2016, 200–201, Stickdorn ym. 2017, 41–42, 128; Moritz 2005, 220.)

### **4.3 Kehitä**

Kehitä-vaiheessa aiemmin määritelty, asiakastiedon pohjalta kiteytetty ongelma saa ratkaisuehdotuksia. Kehittämisessä etsitään merkityksellisiä ja innovatiivisia ideoita, joilla ongelma voitaisiin ratkaista. Ideoita testataan ja parhaimmat ideat jalostetaan jatkokäyttöön. (Moritz 2005, 132–133, 136–137.)

#### **4.3.1 Skenaariot**

Skenaariot ovat yksi mahdollinen tapa esittää kahden ensimmäisen palvelumuotoiluprosessin vaiheiden (tutki ja määritä) tuloksia. Skenaariot voivat olla hyvinkin erilaisia, mutta yhteisenä nimittäjänä niillä on tarinallisuus. Mahdollisia tapoja tehdä skenaario on kuvata palvelua tarinalla, kuvakäsikirjoituksella tai videolla. Tarkoituksena on luoda kuvaus tilanteesta, jossa persoona käyttää hahmoteltua palvelua. Skenaario sallii erilaisten vaihtoehtojen peilaamisen persoonan käyttäytymiseen. (Kalliomäki & Ruuska 2016, 120; Moritz 2005, 231; Curedale 2016, 289.) Kun kehitetään abstrakteja asioita, kuten asiakaskokemus, ovat skenaariot edellä kuvatun kaltaisia. Konkreettisempien kehitysprojektien yhteydessä on syytä harkita myös skenaarioiden työkaluiksi konkreettisempia vaihtoehtoja. Näitä vaihtoehtoja ei käsitellä eikä käytetä tässä tutkimuksessa.

#### **4.3.2 Service blueprint**

Service blueprint on palvelukuvaus, jolla kuvataan asiakkaan asiointia valitussa tilanteessa. Palvelumuotoilussa paljon käytetty palvelupolku viedään service blueprintissä pidemmälle määrittelemällä asiakkaan kulkeman polun lisäksi tukiprosessit ja fyysiset elementit. Service blueprintissä jaetaan kuvaus osiin, jotka ovat asiakkaalle näkyviä ja näkymättömiä. Näillä kerroksilla pyritään saamaan syvyyttä käsitykseen palvelupolusta. Lisäksi kuvaamalla asioita, jotka tapahtuvat tukipalveluina, saadaan paremmin esille riippuvuussuhteet. Nämä riippuvuussuhteet vaikuttavat omalta osaltaan asiakkaan käsitykseen palvelusta ja sen toimivuudesta. (Stickdorn ym. 2017, 54–56; Moritz 2005, 234.)

Service blueprint muodostetaan viidestä päällekkäisestä niin kutsutusta uimaradasta. Ylimmäisenä ovat fyysiset elementit, jotka vaikuttavat palvelun tuottamiseen. Näitä ovat esimerkiksi tilat ja laitteet. Toisena on asiakkaan polku, jossa kuvataan asiakkaan toimet palvelun käyttämisen aikana lähtien esimerkiksi palveluun saapumisesta. Kolmas uimarata kuvaa niitä henkilöstön toimia, jotka näkyvät asiakkaalle, kuten esimerkiksi tervehtiminen. Neljäntenä ovat asiakkaalle näkymättömät henkilökunnan tehtävät, esimerkiksi tuotteiden tilaus. Viidentenä uimaratana ovat tukitoimet. Näitä ovat toimet, jotka ovat palvelun tuottamiseksi tarpeellisia, mutta eivät näy asiakkaalle. Tällaisia voivat olla esimerkiksi yrityksen tuotteiden tilausprosessit. (Stickdorn ym. 2017, 54–56; Koivisto 2016, 58.)

### **4.3.3 Tarinallistaminen**

Kalliomäki ja Ruuska (2016, 108, 120) käyttävät termiä use case eli käyttökuvaus kertomuksesta palvelun käyttötilanteesta. Termi on varsin kuvaava, koska tarinan kertomisessa on ytimessä käyttäjän kuvaus palvelun käyttämisestä. Käyttökuvaus voi olla tarinan muotoon tehty, mutta se voi myös olla visualisoitu. Tarina mahdollistaa käyttökuvauksen kertomisen empatian ja elämyksellisyyden kautta. Juonellinen tarina käyttökuvauksessa luo mahdollisuuden testata suunniteltuja palveluja sanallisesti. Työkaluvaihtoehtoja tarinallistamiseen on paljon, esimerkiksi käyttäjän tarina tai sarjakuva.

### **4.3.4 Aivoriihi**

Aivoriihellä tarkoitetaan hyvin laajaa työtapa-alikoimaa, joilla pyritään tuottamaan ideoita. Ideointia tapahtuu toki palvelumuotoiluprosessin jokaisessa vaiheessa. Aivoriihi pyrkii luomaan määrällisesti paljon ideoita, joita voidaan jatkojalostaa. Siten aivoriihi soveltuu kehittämisvaiheeseen, jossa luodaan ratkaisuideoita prototyyppien varten. Aivoriiheen voi osallistua kuka tahansa palvelun käyttäjistä ja toisaalta voidaan hyötyä myös asiantuntijoiden osallistumisesta ideointiin. (Stickdorn ym. 2017, 158, 162; Moritz 2005, 210.)

## **4.4 Toimita**

Toimita-vaiheessa testattuja ideoita parannellaan saadun palautteen pohjalta. Toimita-vaihe tähtää siihen, että lanseerataan uusi, ratkaisumallinen sisältävä

toimintatapa. (Moritz 2005, 140–141, 144–145.) Ennen varsinaisen ratkaisumallin löytymistä on syytä testata suunniteltuja ratkaisuja. Prototyyppien tekeminen auttaa testausvaiheessa, koska näin voidaan kokeilla tuotettuja ideoita käytännön tasolla, oikeissa tilanteissa oikeiden ihmisten kanssa. Prototyypit tarjoavat mahdollisuuden ratkaisujen systemaattisempaan arviointiin. Testaukseen käytettäviä keinoja on kehityskohteesta riippuen paljon. Itse kohde määrittää sen, mikä on toimivin menetelmä parhaimman mahdollisen tiedon saamiseksi. (Stickdorn ym. 2017, 210.)

#### **4.4.1 Palvelun lavastus**

Palvelu voidaan lavastaa testattavaksi oikeassa ympäristössään. Tällöin palvelua testaa roolipelin omaisesti asiakas tai häntä esittävä, ja asiakasta palvelee asiakaspalvelija tai häntä esittävä. Tarkoitus on kulkea konkreettisesti palvelun polkua läpi palvelun fyysisessä ympäristössä. Näin päästään testaamaan prototyyppisiä uudistetuista tai täysin uudesta palvelusta niin lähellä todellista tilannetta kuin mahdollista. Esimerkiksi kun kehittämisprosessin tavoitteena on abstrakteja asioita, kuten asiakaskokemuksen kehittäminen, on konkreettisten mallien tai fyysisten elementtien testaaminen mahdotonta. Palvelun lavastus sallii testaamisen mielikuvituksen avulla. (Curedale 2016, 349; Moritz 2005, 225, 229; Stickdorn ym. 2017, 232.)

Palvelun lavastus menetelmänä vaatii heittäytyvämpää asiakasta. Haasteeksi menetelmän käytössä saattaa muodostua se, että kaikille ei ole luontaista luoda uutta mielikuvitusta apuna käyttäen tai kyetä toimimaan innovatiivisesti ryhmässä. (Curedale 2016, 349.)

#### **4.4.2 Etujen nelikenttä**

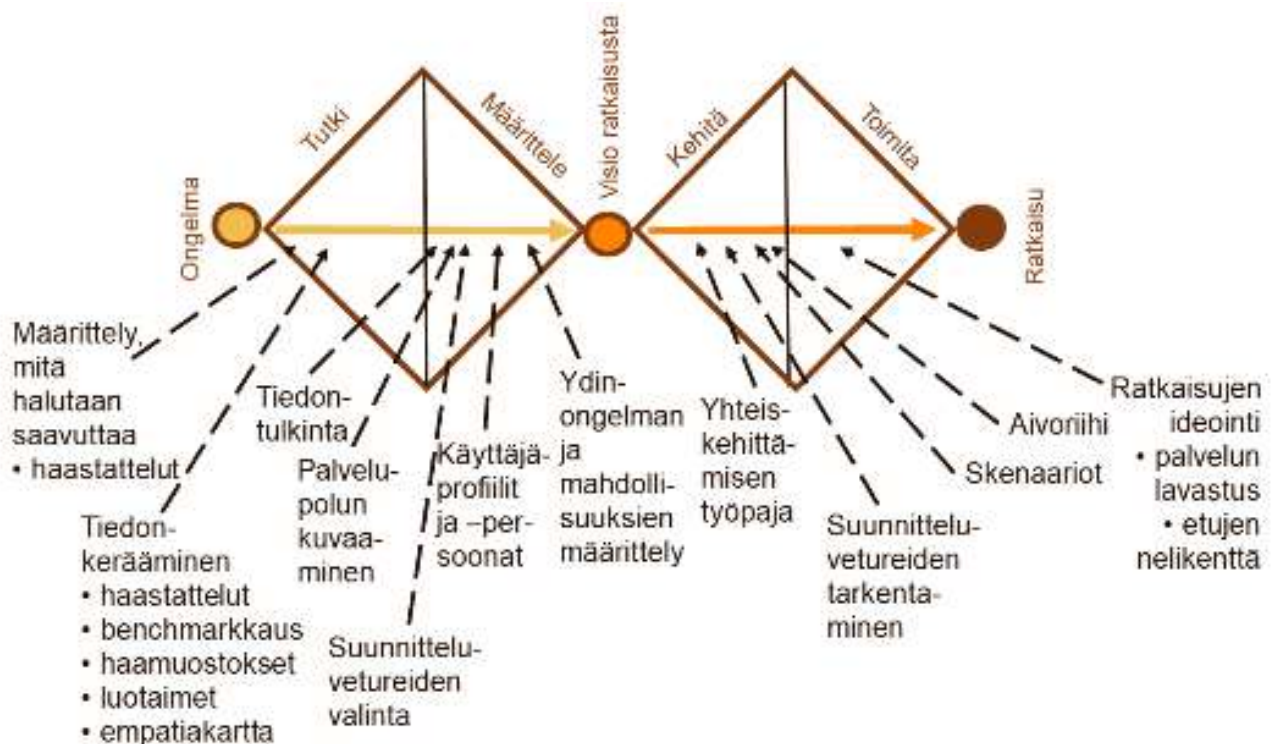
Etujen nelikenttä mahdollistaa ideoiden arvioinnin helposti lähestyttävällä tavalla. Kokonaisuus muodostuu pysty- ja vaaka-akseleista eli muodostaa nelikenttäkuvaajan. Pystyakselilla mitattavana suureena on hyöty, vaaka-akselilla toteutettavuus. Ideat arvioidaan yksi kerrallaan ja ne asettuvat johonkin nelikentän neliöistä kertoen kuinka yksinkertaista idea on toteuttaa ja kuinka suuri hyöty ideasta odotetaan saatavan. (Curedale 2016, 232–233.)



Nelikentän eduksi voidaan lukea, että sen avulla voidaan pikaisesti selvittää, mikä idea tuottaa suurimman hyödyn suhteessa helppoon toteutettavuuteen. Jos halutaan ottaa kustannusten arviointi mukaan, on mietittävä, kumman akselin mitattavan suureen haluaa vaihtaa. Hyöty – toteutettavuus -akseleilla saadaan eri näkökulmaa ideoiden arvottamiseen. Tämä pohdinta voi olla tärkeämpää ensin, vasta sitten otetaan taloudelliset näkökulmat huomioon.

## 5 ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISPROSESSI

Kuvassa 4 esitellään kehittämisprosessi. Kehittämisprosessi pohjaa tuplatimanttimalliin, joka on esitelty luvussa 2.1.1.



Kuva 5. Opinnäytetyön kehittämisprosessi tutkimusmenetelmineen (Välilmaa 2019)

Opinnäytetyön kehittämisprosessi alkoi maaliskuussa 2019 asiakasymmärryksen keräämisellä. Asiakasymmärryksen kerääminen jatkui koko prosessin ajan, mutta aktiivisin vaihe oli kesäkuulle saakka. Kesä-heinäkuun kehittämisprosessi oli lomien vuoksi tauolla. Elo-syyskuussa kerättiin vielä asiakasymmärrystä, mutta kuvan 5 mukaisten määrittele-, kehittä- ja toimita-vaiheiden työskentely keskittyi elo-syyskuulle.

Prosessi aloitettiin alustavilla haastatteluilla, joilla tähdättiin kehityskohteen määrittämiseen. Ensin keskusteltiin yrittäjän kanssa, jotta yhteinen visio kehittämisprojektin suunnasta saatiin kirkastettua. Sen jälkeen haastateltiin muutamilla eri tavoilla ihmisiä, jotka eivät asioi yrityksessä, sekä kanta-asiakkaita. Asiakasymmärryksen hankkimiseksi käytettiin myös benchmarkingia sekä haamuostamista varjostuksen kanssa. Työntekijöille oli suunniteltu luotaimet asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Kun pohjatietoa oli kerätty riittävästi, kuvattiin palvelupolku ja muotoiltiin suunnitteluveturit. Suunnitteluvetureiden pohjalta yrityksen asiakkaat segmentoitiin. Segmentointitiedosta luotiin käyttäjäprofiilit ja -persoonat. Kehittämisprosessin ratkaisumallia tarkennettiin yhteissuunnittelun työpajassa. Ideoiden luomiseksi tehtiin tarkennuksia suunnitteluvetureihin sekä luotiin skenaariot eri persoonien palvelutapahtumille. Kun kehittämisprosessiin liittyviä seikkoja oli ideoitu asiakkaiden näkökulmasta, käytettiin hyväksi myös asiantuntijanäkökulmaa aivoriihen muodossa. Edellisissä vaiheissa saatuja ideoita testattiin palvelun lavastuksessa. Lopuksi arvioitiin tuotettuja ideoita etujen nelikentällä. Kehittämisprosessi saatiin päätökseen lokakuussa 2019.

Seuraavaksi esitellään prosessi vaiheittain ja kuvaten tehtyjä toimenpiteitä. Kuvaus noudattaa tuplatimanttimalia (ks. kuva 2 luvussa 2.1.1 ja kuva 4).

## **5.1 Tiedonhankinta ja asiakasymmärrys**

Tiedonhankinta keskittyi eritoten asiakasymmärryksen hankkimiseen. Kehittämisprosessi alkoi yrittäjän teemahaastattelulla, jolla selvitettiin lähtötilannetta ja mahdollista kehittämisprosessin suuntaa. Yrittäjän kanssa käydyn keskustelun pohjalta valittiin etenemislinjaksi urheiluvälineitä ja -vaatteita myyvän erikoisliikkeen asiakaspalvelun tyylin ja laadun tuottama asiakaskokemus.

### **5.1.1 Haastattelut**

Asiakasymmärrystä haettiin avoimilla teemahaastatteluilla kahdella eri toteutustavalla. Haastatteluilla haettiin tietoa siitä, mitä asiakkaat arvostavat, kun he asioivat urheiluvaatteita ja -välineitä myyvissä yrityksissä. Ensin haastateltiin viittä eri paikkakunnilla asuvaa henkilöä lyhyehköillä, noin 20 minuutin haastatteluilla. Toiset neljä haastattelua tehtiin paikkakuntalaisten kanssa henkilökohtaisesti.

Viiden ensimmäisen, alustavan haastattelun pohjalta muodostettiin käsitystä siitä, mikä asiakkaille on tärkeää urheiluvälineitä ja -vaatteita ostaessa. Haastateltavat oli valittu satunnaisesti, eikä heillä ollut asiakassuhdetta kohdeyritykseen. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelujen teemat olivat seuraavat:

- lajit, joita harrastaa
- varusteet, joita lajeihin tarvitsee
- varusteiden ostopaikat
- paras ostokokemus varusteista.

Näistä haastatteluista kävi ilmi, että verkkokaupoista hankittiin eniten käytössä kuluvia sekä harrastuksiin liittyviä erikoistuotteita. Tällöin asiakas tiesi tarkalleen, mitä oli hakemassa. Kivijalkakauppojen suosiminen oli kuitenkin kaikille haastatelluille selkeästi tärkeää. Tässä syynä olivat ensisijaisesti kokeilu- ja sovitushmahdollisuudet. Tärkeänä pidettiin myös henkilökohtaisen asiakaspalvelun asiantuntevuutta ja tuotetuntemusta. Kaikki haastateltavat myös ilmaisivat halunsa asioida mieluummin kivijalkakaupassa kuin verkkokaupassa ostokokemuksen vuoksi.

Seuraavat neljä teemahaastattelua toteutettiin käyttäen apuna kuvia. Kuvat olivat kaupallisen yrittäjän tuottamia valokuvia, joita ei tekijänoikeuksiin liittyvistä rajoitteista esitellä tässä. Haastateltavat oli valittu satunnaisesti. Haastateltavia pyydettiin valitsemaan teemoihin liittyviä kuvia ja kertomaan kuvien avulla ajatuksiaan haastattelun teemoista. Näiden haastatteluiden pyrkimys oli saada käsitystä Kotkassa asioivien ajatuksista urheiluvaatteita ja -välineitä ostettaessa. Teemahaastattelun otsikot olivat seuraavat:

- tarve, johon hankkii varusteita
- tunne, joka on myymälään mennessä
- tunne, jonka haluaisi myymälään mennessä
- tunne, kun haluttu tunne toteutuisi/toteutuu
- paras ostokokemus varusteista
- mielikuva paikkakunnan urheiluvälineitä ja -välineitä myyvistä kaupoista.

Kaikki haastateltavat olivat asioineet verkkokaupoissa, joten vastakkainasettelu kivijalka- ja verkkokauppojen kanssa oli mahdollista. Osoittautui, että joi-tain tuotteita haastateltavat eivät juurikaan osta verkkokaupoista. Tähän vaikutti sovitushmahdollisuus kivijalkakaupoissa sekä asiakaspalvelijan tuotetuntemus. Erityisesti juoksuun tarkoitettut kengät olivat sellaisia, joita haastateltavat

ostavat ainoastaan kivijalkakaupoista. Esille tuli myös asiakkaiden uskollisuuteen liittyvät seikat. Uskollisuuteen vaikuttivat kivijalkakaupan valikoima ja tuotteiden tilausmahdollisuudet, mutta tärkeimmäksi nousi jokaisessa haastattelussa kaupan ilmapiiri. Ilmapiiriin liittyviä asioita ilmaistiin monella tapaa, ne liittyivät asiakaspalvelijoiden käyttäytymiseen, asiakkaiden viihtyvyyteen kaupassa ja totuttuun tapaan käydä tutussa kaupassa.

Tässä vaiheessa haastatteluista (5 taustoittavaa ja 4 syväluotaavampaa) saatujen tietojen pohjalta saattoi hieman nostaa asiakkaille tärkeitä asiakaspalveluun liittyviä asioita. Asiantuntemus ja tuotetuntemus olivat asiakaspalvelijoiden arvostettuja ominaisuuksia. Tunnelmaan ja asiakaskokemukseen liittyvät asiat alkoivat selkeästi nousta esille.

Seuraavat neljä haastattelua toteutettiin yrityksen kanta-asiakkaille. Yrityksen kanta-asiakkaista valittiin satunnaisesti Facebook-kommenttien avulla neljä henkilöä. Nämä neljä henkilöä pyrittiin valitsemaan siten, että he edustaisivat erilaisia asiakastyyppejä. Yhdellä haastateltavista oli oman asioinnin lisäksi asiakassuhde yritykseen myös urheiluseuran kautta; haastateltava oli kilpaharrastaja ja hänellä oli sponsorisopimus kohdeyrityksen kanssa. Toinen haastateltavista oli aktiivinen kuntourheilija, joka käytti harrastukseensa noin 15 tuntia viikossa. Kolmannen haastateltavan koko perhe harrasti aktiivisesti liikkumista, ja varsinkin kasvuiässä olevien lasten tarpeet vaativat vaatteiden ja välineiden uusimista usein. Neljäs oli aktiiviliikkuja, joka kävi päivittäin kävelylenkillä ja liikkui luonnossa. Haastateltavat asioivat pääasiassa tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä, mutta yksi heistä kertoi käyvänsä yhtä paljon muissakin Kotkan urheiluvaatteita ja -välineitä myyvissä liikkeissä. Tärkeimmäksi syyksi käydä yrityksessä mainittiin yrityksen ilmapiiri, jota kuvailtiin kotoiseksi. Kotoisuus tarkoitti tässä sekä yrityksen fyysistä myymälätilaa että yrityksen henkilökunnan tapaa toimia ja palvella asiakkaita. Yrityksen ketjuuntumattomuutta pidettiin isona vaikuttimena valita yritys kilpailevien ketjuyritysten sijaan. Yrityksen asiakaspalvelua kuvailtiin joustavaksi ja avuliaaksi; tuotteita osataan tarjota, ja vaihtoehtoisia tuotteita oli mahdollista tilata hyvin matalalla kynnyksellä. Henkilökunta sai useita mainintoja nimellä, ja asiantuntemuutta korostettiin kaikissa haastatteluissa. Henkilökunta mainittiin syyksi asioida juuri tässä yrityksessä.

Viides haastattelu muutettiin havainnoinniksi, sillä jo tehtyjen haastattelujen tulokset olivat yhdenmukaisia eikä enää ollut tarvetta jatkaa aineistonkeruuta haastatteluin. Havainnointi sovittiin tämän tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen. Havainnoinnin kohteena oleva asiakas asioi liikkeessä ja tutkimuksen tekijä seurasi tilannetta puuttumatta siihen mitenkään. Asiakkaalle ei ollut annettu mitään erityisiä asiointiin liittyviä ohjeita, vaan asiakasta kannustettiin toimimaan kuten hän tavallisella käynnillään yrityksessä toimisi. Havainnoinnissa selvisi, että vain pieni osa asiointia oli niin sanottua ostoprosessia. Suurin osa asioinnista oli keskustelua asiakaspalvelijan kanssa. Keskustelut koskivat tuotteiden ominaisuuksia ja käyttökokemuksia sekä tulossa olevia uutuustuotteita ja niiden eroja aiempiin malleihin. Lisäksi iso osa asioinnista oli keskustelua harrastuksesta, kuten joukkueen asioista, joukkueen muodostamisesta, harjoituskalenterista ja pelien analysointia. Keskustelun sävy oli hyvin tuttavallinen ja siitä saattoi päätellä, että asiakkaalla ja asiakaspalvelijalla oli yhteistä historiaa ja side toisiinsa. Lisäksi elekieli viesti rentoutta ja viihtymistä.

Neljän kanta-asiakkaan haastattelun ja yhden kanta-asiakkaan havainnoinnin jälkeen voitiin yhteenvedona sanoa, että asiakkaat arvostivat yrityksen omaleimaista asiakaspalvelua. Lisäksi myymälän ilmapiiri koettiin harrastusta tukeväksi ja kannustavaksi. Myymälän henkilökunta vaikutti olevan enemmän kuin vain asiakaspalvelijoita, he olivat osa harrastajien tiimiä. Asiakaspalvelu ja sen laatu henkilöityivät useita kertoja kaikissa haastatteluissa. Työntekijöitä mainittiin nimeltä ja heidän ammattitaitoisuuttaan korostettiin.

### **5.1.2 Muut menetelmät**

Seuraavaksi käyttäjätiedon hankkimiseen käytettiin benchmarkingia ja haamuostamista. Lisäksi haastateltiin työntekijöitä, näin pyrittiin selvittämään henkilökunnan käsitystä asioista.

Benchmarkingia teki nuorempi henkilökunnan jäsen, koska häntä ei vielä tunneta pienessä kaupungissa kohdeyrityksen työntekijänä. Benchmarkingissa käytettiin Servqual-kysymyspohjaa (ks. liite 1). Benchmarkingin jälkeen toteutettiin haastattelu ko. lomakkeen pohjalta. Benchmarkingin kohde oli saman kaupungin suurempi alan ketjuyritys. Benchmarkingissa tuli esille palvelukult-

tuurin erilaisuus. Kun asiakas ketjuyrityksessä kieltäytyi henkilökunnan tarjoamasta avusta, joutui hän sen jälkeen kulkemaan myymälässä ilman, että häntä enää lähestyttiin. Edes suoriin katsekontakteihin ei vastattu uudestaan apua tarjoten. Benchmarkingia tehneen henkilön ennako-odotukset olivat jonkun verran muokanneet asiakaspalvelulle asetettuja odotuksia alemmaksi, joten muutamissa kohdin (kohteliaisuus, ratkaisuvalmius) odotukset ylittyivät ja arvio oli positiivinen. Yleisvaikutelma benchmarkingin kohteena olleen yrityksen asiakaspalvelusta jäi persoonattomaksi ja kiireiseksi. Myymäläympäristö oli selkeästi modernimpi ja esimerkiksi valaistukseltaan tehokkaampi kuin kohdeyrityksessä. Nämä loivat houkuttelevamman asetelman asiointiin.

Haamuostaminen toteutettiin soveltaen yhdistettyä haamuostamisen ja varjostamisen tekniikkaa. Haamuostajan mukana oli tutkimuksen tekijä varjostamassa tilannetta. Haamuostoksia tehtiin paikkakunnan toisessa ketjuliikkeessä. Haamuostajalla oli tietty ostos mielessä, ja hän kierteli myymälässä itse. Asiakaspalvelija otti kontaktia vasta siinä vaiheessa, kun haamuostaja oli valinnut tuotteen ja oli menossa sovituskoppiin. Kun tuote ei ollut sopivan mallinen, haamuostajalle ei tarjottu muuta yrityksen tuotetta tai ohjattu toiseen yritykseen. Haamuostaja itse kuvaili asiakaspalvelua latteaksi, minkä voidaan tulkita tarkoittavan sitä, että asiakaspalvelijalla oli vähäinen kiinnostus haamuasiakasta tai hänen tarpeitaan kohtaan. Viestintää haamuasiakas arvosti, koska hänen mielestään tyrkyttäminen ei olisi tuntunut mukavalta. Haamuasiakas luokitteli asiointinsa normaaliksi. Varjostajan näkökulmasta asiointitahtuma oli jopa epäystävällinen kaikessa minimaalisuudessaan. Haamuostajaan ei otettu juurikaan kontaktia, eivätkä hänen tarpeensa tuntuneet kiinnostavan asiakaspalvelijaa. Haamuostoksen ja varjostamisen jälkeen käytiin haamuostajan haastattelussa vielä läpi ostotapahtumaa käyttäen Servqual-lomakkeen apukysymyksiä (ks. liite 1). Yritys tai sen asiakaspalvelu ei aiheuttanut juurikaan tunteita, ainoastaan asiakaspalvelijan halu auttaa asiakasta oli haamuostajan mielestä huono.

Asiakasymmärryksen laajentamiseksi tietoa kerättiin myös työntekijöiltä. Luotaimet tehtiin neljälle pitkäaikaiselle työntekijälle (mukaan lukien yrittäjä), jotta tietoa asiakkaan kokemuksista saataisiin heidän kauttaan järjestelmällisesti. Luotaimet olivat pieniä, A6-kokoisia ruutuvihkoja, joihin oli käsin kirjoitettu ohjeet ja kysymykset. Luotaimien täytöstä oli ohjeistettu, että niitä täytettäisiin

joka päivä kahden viikon ajan. Saatesanoissa oli korostettu, että tiedot tulevat vain kehitysprojektin käyttöön ja että tietoja käsitellään siten, ettei niiden antaja ole tunnistettavissa. Kysymysten kerrottiin kohdistuvan työhön ja yrityksen asiakaspalveluun. Luotaimen kysymykset olivat seuraavat:

- Mikä ilahdutti tänään?
- Mikä harmitti tänään?
- Minkä ongelman ratkaisin?
- Mitä ajattelin työkaverista/työkavereista tänään?
- Mitä jäin miettimään tänään?
- Mitä toivoisin, että asiakkaat tietäisivät?

Luotaimet saatiin takaisin ajanjakson päätyttyä tyhjinä. Työntekijät eivät osanneet sanoa, miksi eivät olleet täyttäneet luotaimia. Voidaan siis vain arvailla, oliko menetelmä heille liian outo, ohjeistus tai kannustus luotaimen käyttöön riittämätön, koettiin kysymykset hankalina vai miksi luotaimet jäivät täysin tyhjiksi.

Luotaimien epäonnistuttua vaihdettiin tutkimusmenetelmää ja työntekijöitä haastateltiin. Haastateltavia työntekijöitä oli kolme. Heistä kaksi oli työskennellyt yrityksessä pitkään ja yhdellä oli noin vuoden kokemus yrityksessä. Työntekijöiden haastattelujen tavoite oli kirkastaa kuvaa asiakkaista ja tarkistaa raja- ja kanta-asiakkaiden suhteen. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemoja ei ollut määritelty tarkasti, mutta haastattelukysymykset mukailivat Innokylän esittämiä empatiakartan kysymyksiä (Jäppinen & Nieminen 2015). Työntekijöitä pyydettiin kuvailemaan tyypillisiä asiakkaita, sekä näiden tyypillistä käyttäytymistä ja viestintää. Työntekijöitä pyydettiin myös asettumaan asiakkaiden asemaan ja kertomaan asiakkaiden ajatuksista ja tunteista asiointiyhteydessä.

Kanta-asiakkaiden merkitys haastatteluissa nousi useassa kohtaa esille.

Työntekijöiden haastatteluissa tuotiin myös henkilökunnan puolesta henkilökohtaisen asiakaspalvelun merkitys.

”Veikkaan että meidän kanta-asiakkaille tärkeintä on viihtyvyys.

Ne tuntee myyjän ja sitä kautta luottamus, että myyjä osaa myydä sulle oikeaa tuotetta. Me tiedetään, mikä sillä asiakkaalla on aikaisemmin ollut, suksi tai kenkä. Me tunnetaan paremmin asiakkaita.”

Kanta-asiakkaiden asioinnista puhuttaessa yksi työntekijä mainitsi, että kanta-asiakkaat saattavat käydä paikan päällä vain kuulumisia vaihtamassa. Tämä kertoi yrityksen kanta-asiakkaiden suhtautumisesta yrityksen henkilökuntaan ja vahvasti kanta-asiakkaiden haastatteluissa antamaa kuvaa yrityksen asiakaspalvelusta. Kanta-asiakkaita arvioitiin olevan 75–95 prosentin välillä.

Kaikissa kolmessa työntekijän haastattelussa tuotiin esille viihtyvyyden merkitys asiakkaiden kannalta. Viihtyvyyttä kuvattiin myymäläympäristön ulkoisilla tekijöillä (tilojen pienuus, tuotteiden esillepanot lajeittain ja esillepanojen siisteys). Viihtyvyys kuitenkin vaikutti olevan termi, jolla kuvattiin asiakaskokemusta. Vaikka puutteita tiloissa tai tuotteissa kerrottiin, todettiin jokaisessa haastattelussa, ettei niillä ole suurta merkitystä kanta-asiakkaiden asiointin kannalta.

Haastatteluissa yksi työntekijä kertoi, että yrityksen kanta-asiakkaat eivät ole hintasensitiivisiä. Kanta-asiakkaat siis tulevat yritykseen, koska arvostavat yrityksen toimintatapoja ja ovat sitoutuneita yritykseen.

”Meidän asiakkaat ei ole sellaisia, että ”mä vähän katselen”. Vaan ”mä tarviin nyt lenkkarit ja hyvät mulle”. Et maksaa, mitä maksaa.”

Kampanjoiden merkitys yritykseen houkuttelemisen keinona tiedostettiin.

Vaikka kanta-asiakkaat ostavat enimmäkseen tarpeeseen ja riippumatta kampanjoista, voidaan kampanjoilla saada kanta-asiakkaitakin liikkeelle.

Haastatellut työntekijät ottivat esille asiantuntemuksen: heidän mukaansa yrityksen houkuttelevuus perustui tuotepainotuksiin (tietyt lajit) ja siihen liittyvään asiakaspalvelun tuotetuntemukseen ja ammattitaitoisuuteen. Eritoten mainittiin erään pidempään talossa olleen työntekijän asiantuntemus ja kyky toimia asiakkaiden kanssa.

”Ne vakiasiakkaat tulee varsinkin talvella, ne kysyy: ”onko X täällä?”. Kun ne tietää, et X:ltä saa palvelua ja se osaa.”

Myös yrityksen hyvä työilmapiiri mainittiin haastatteluissa. Käsitukset kanta-asiakkaista ja heidän tyypeistään sekä tarpeistaan vahvistuivat haastatteluissa.

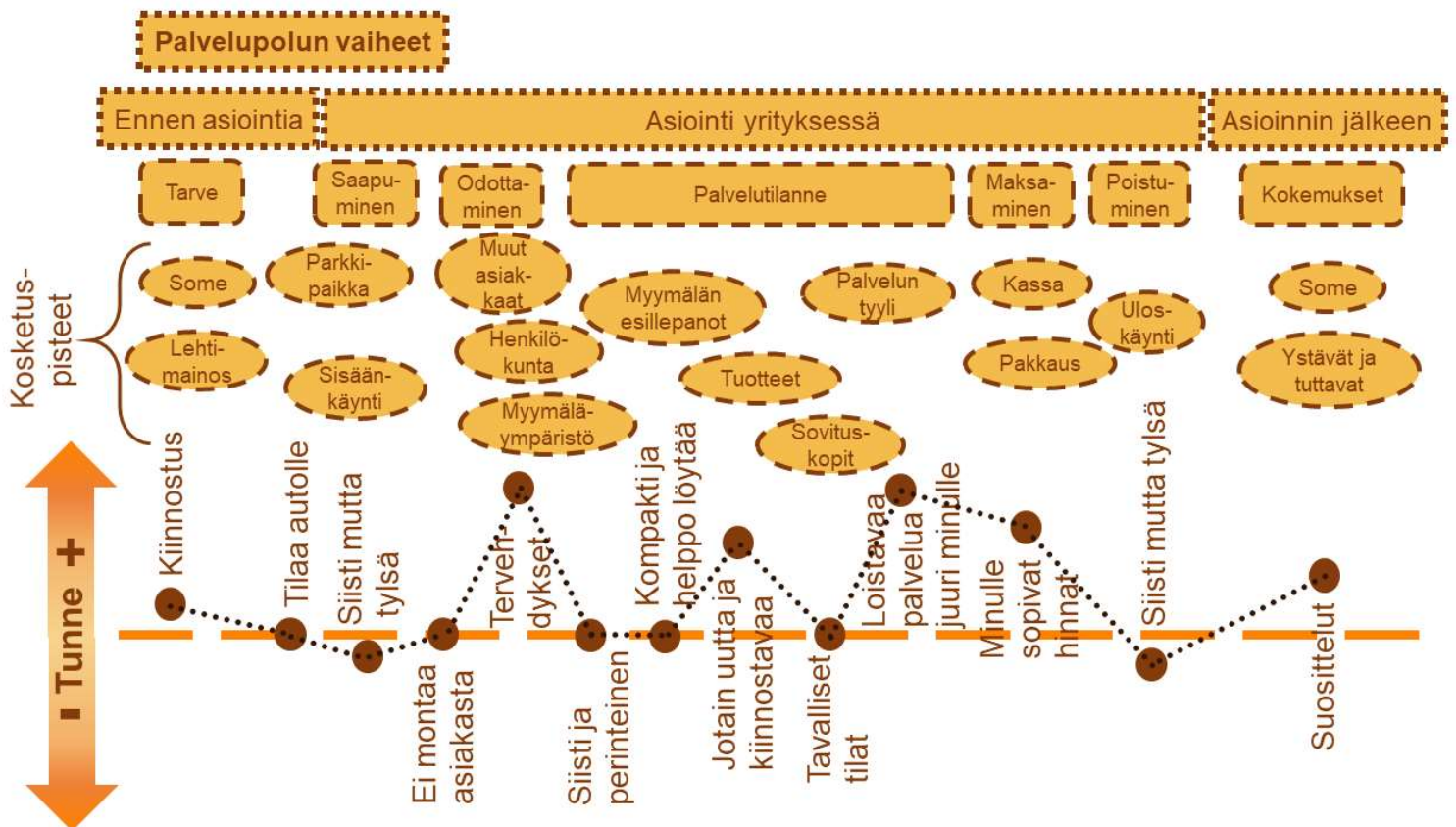


## 5.2 Asiakasymmärryksen kiteytys ja kehittämisprosessin ongelman määrittäminen

Kehittämisprosessin tässä vaiheessa oli hankittu asiakasymmärrystä ja muodostettu käsitystä, mihin kehittämisprosessissa kannattaisi keskittyä. Seuraavaksi kuvataan, miten asiakasymmärrystä jalostettiin eteenpäin ja pyrittiin kohti kehittämisprosessin ongelman määrittäystä.

### 5.2.1 Palvelupolku

Asiakasymmärryksen hankkimisen yhteenvedona tehtiin palvelupolku. Palvelupolku on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 6. Palvelupolku kohdeyrityksessä kuvattuna haastatteluiden jälkeen (Välimaa 2019)

Tässä kehittämisprosessissa palvelupolkua käytettiin summaamaan haastateluista saatu asiakasymmärrys. Palvelupolkuun on kerätty kanta-asiakkaiden haastatteluista saadut tiedot.

Ennen asiointia asiakkaalle syntyy tarve. Tässä tarpeella ei tarkoiteta pelkäämistään tarvetta jollekin tuotteelle. Tarve saattaa olla esimerkiksi sosiaalisen median julkaisun tai lehtimainoksen herättämä. Tarve tarkoittaa myös kiinnostusta käydä yrityksessä katsomassa, mitä mielenkiintoista siellä on.

Yrityksen sijainnin vuoksi parkkipaikat olivat tärkeä kosketuspiste. Yritys sijaitsee julkisen liikenteen kulkureittien varrella ja bussipysäkki on noin sadan metrin päässä. Miltei kaikki yrityksen asiakkaat saapuivat yritykseen kuitenkin autolla. Parkkipaikkoihin liittyviä ongelmia ei mainittu haastatteluissa. Yritykseen saavuttaessa toinen kosketuspiste oli sisäänkäynti. Se tuli haastatteluissa esille sivumennen: sisäänkäyntiä kuvailtiin tylsäksi.

Itse palvelutilannetta odottaessa muiden paikalla olevien asiakkaiden vaikutus on merkittävä. Kohdeyrityksen imago on palveluun keskittyvä erikoisliike. Näin ollen asiakkailla oli odotukset, että he saavat palvelua nopeasti, eivätkä he olleet varautuneita odottamaan. Henkilökunnan iloiset tervehdykset ja kuumien vaihtojen vaihto mainittiin jokaisessa haastattelussa. Mahdollisen odotuksen yhteydessä oli sujuvaa silmäillä ympärilleen. Yleisvaikutelmaa pidettiin siistinä.

Myymlätilaa kuvailtiin perinteiseksi. Tämä voidaan ymmärtää niin, ettei myymäläympäristö ole elämyksellinen. Lisäksi myymäläympäristöstä mainittiin kompaktius, mutta toisaalta myös tuotteiden suuri määrä. Haastatteluissa pidettiin hyvänä, että myymäläympäristö oli helposti haltuun otettavissa, ja saapumisen yhteydessä tuotteet näkee nopeahkolla katsomisella. Toisaalta muistettiin sitä, että tilaan nähden tuotteita oli paljon ja se aiheutti ahtauden tunteen. Sovituskopit saivat hyvin neutraaleja kommentteja. Niiden valaistuksen heikkoudesta mainitsi yksi haastateltava. Sama haastateltava toivoi koko myymälään parempaa valaistusta.

Palvelun tyyliä pidettiin kaikkien haastateltavien mielestä loistavana. Haastatteluissa tuli ilmi, että henkilökunta myös vaihtoi tyyliään eri asiakkaita palvellessaan. Palvelua pidettiin asiantuntevana ja joustavana. Henkilökohtaisuus palvelussa oli monen arvostama asia.

Kohdeyrityksessä on pienehkön erikoisliikkeen hinnoittelu. Hinnan merkitystä pidettiin pienenä tai olemattomana ostopäätöstä tehtäessä. Hinnoista puhuttaessa haastatteluissa mainittiin aina palvelu ja sen korkea taso. Kassalla asiointia pidettiin jouhevana.

Asioinnin jälkeen haastateltavat olivat kaikki valmiita suosittelemaan yritystä. Kaksi heistä kertoi myös tehneensä niin useasti. He olivat laittaneet kommentteja yrityksestä sosiaaliseen mediaan, tosin omille, yksityisille kanavilleen.

### **5.2.2 Suunnitteluveturien muodostaminen**

Tiedonhankinnan ja asiakasymmärryksen yhteenvedon menetelmänä käytettiin suunnitteluvetureita. Tässä vaiheessa kehitysprojektia haastatteluista ja muista asiakastiedon menetelmistä (havainnointi, benchmarking, haamuasiointi sekä varjostus) saadut tiedot analysoitiin. Tähän oli suunnitelmissa käyttää samankaltaisuuskaaviota. Tällä oli tarkoitus selkeyttää kehittämistehtävän kysymyksenasettelua sekä määrittää kehittämisprojektin suuntaa. Asiakasymmärryksestä kerätty tieto kuitenkin toi selkeästi esille samoja, toistuvia asioita, jotka nousivat tiedoista hyvin määräävästi esille. Näin ollen samankaltaisuuskaaviota ei tehty, vaan määriteltiin ja kiteytettiin tässä kohtaa suunnitteluveturit saadun asiakasymmärryksen pohjalta. Suunnitteluveturit muotoutuivat seuraaviksi:

- kodinomaisuus, viihtyvyys
- persoonallinen, henkilökohtainen palvelu.

Kodinomaisuus ja viihtyvyys viittaavat yrityksessä vallitsevaan tunnelmaan. Asiakas huomioidaan aina saapumisen yhteydessä lämpimästi. Asiakas saa saapuessaan tunteen, että hän on tervetullut. Viihtyvyys liittyy myös asiointiin: myyntitapahtuman aikana kanta-asiakkaat yleensä keskustelevat kuulumisistaan henkilökunnan kanssa. Tämä luo ilmapiirin, joka on hieman epätavanomaisempi asiakaspalvelussa.

Toinen suunnitteluveturi liittyi palvelun tyyliin. Vaikka jo edellinen suunnitteluveturi sivusi palvelua, oli syytä ottaa suunnitteluveturiksi erikseen asiakaspalvelu. Palvelua pidettiin persoonallisena, ja jokainen kanta-asiakas tunsivat olivansa yritykselle tärkeitä. He kokivat, että yrityksessä ajateltiin ensisijaisesti

asiakkaan tarpeita ja etua. Palvelu tuntui tähtäävän tyytyväiseen asiakkaaseen, ei ostotapahtumaan. Tämänkaltainen palvelu luo asiakkaalle arvostetun tunteen.

### 5.2.3 Käyttäjien segmentointi

Käyttäjätiedon hankkimisen jälkeen yrityksen asiakkaat oli luontevaa jakaa segmentteihin. Asiakkaiden ja työntekijöiden haastattelujen (yhteensä 16 haastattelua) pohjalta käsitys segmenteistä muotoutui perinteisen malliseen jakoon:

1. satunnaiset asiakkaat
2. kanta-asiakkaat

Tätä yksinkertaista jakoa voidaan kyseenalaistaa. Jako olisi ollut tehtävissä myös toisin perustein, esimerkiksi harrastettujen lajien pohjalta, mutta käyttäjätietoa hankkiessa korostui kanta-asiakkaiden merkitys. Tämän tutkimuksen kannalta ei ollut olennaista segmentoida useampiin asiakasryhmiin.

Käyttäjätietoa hankittaessa selkeytyi myös kuva yrityksen asiakaskunnasta yleisesti. Kaikki haastateltavat toivat esille, että yrityksen asiakkaat ovat sitoutuneita yritykseen, eli heidät voidaan luokitella kanta-asiakkiksi. Kanta-asiakkaiden osuus vielä korostui työntekijöiden haastatteluissa: kanta-asiakkaita kerrottiin olevan 75–95 prosentin välillä asiakaskunnasta. On siis perusteltua, että tutkimuksessa keskityttiin kanta-asiakkaisiin. Näkökulmaa tuki myös yrityksen omistajan näkemys, että hän keskittyy kilpailemaan muiden paikkakunnan alan yritysten kanssa panostamalla omiin asiakkaisiin. Tämä voidaan sanoa myös toisin: yritys pyrkii keskittymään jo hankittuihin asiakkaisiin, jotka ovat sitoutuneita yritykseen eli ovat kanta-asiakkaita.

### 5.2.4 Käyttäjäprofiilit

Jotta päästäisiin syvemmälle asiakkaiden tarpeisiin, luotiin käyttäjäprofiilit. Käyttäjäprofiilien luomisessa käytettiin apuna haastatteluista saatuja tietoja. Haastattelujen perusteella oli selkeä, tiedonhankinnallisesti saturoitunut kuva siitä, että kanta-asiakkaat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ulkoilijoihin, harrastajiin ja kilpailijoihin. Lajikohtainen jaotteluperuste ei ole kanta-asiakkaiden suhteen oleellinen, koska monesta lajista löytyy harrastajia laidasta laitaan.

Esimerkiksi jalkapalloon hankitaan varusteita hyvin monelta eri tasolta niin sanotusta pihafutiksesta tavoitteelliseen harrastamiseen.

Käyttäjäprofiilien lähtökohta oli empatiakartta, jossa asetetaan käyttäjän asemaan ja pohditaan, mitä käyttäjä sanoo, ajattelee, tekee ja tuntee, ja mitkä ovat käyttäjän tavoitteet. Seuraavassa esitellään ulkoilijan, harrastajan ja kilpailijan käyttäjäprofiilien empatiakartat.



Kuva 7. Ulkoilijan käyttäjäprofiilin empatiakartta (Välimaa 2019)

Ulkoilija arvostaa sitä, että hän saa yrityksessä henkilökohtaista asiakaspalvelua. Lisäksi ulkoilijalle on tärkeää, että yritys ei kuulu mihinkään ketjuun vaan on yksityisomisteinen. Ulkoilijalla on yleensä takanaan pitkä asiakassuhde yritykseen ja asioidessaan yrityksessä hän kokee tiettyä kodinomaisuutta.



Kuva 8. Harrastajan käyttäjäprofiilin empatiakartta (Välimaa 2019)

Harrastaja arvostaa sitä, että hän saa tuotteita, jotka hän kokee harrastuksensa kannalta itselleen tärkeiksi. Tilausmahdollisuus on harrastajalle tärkeää. Yrityksen työntekijät kuuluvat harrastajan mielestä hänen laajennettuun harrastuspiiriinsä tietynlaisena sidosryhmänä.



Kuva 9. Kilpailijan käyttäjäprofiilin empatiakartta (Välimaa 2019)

Kilpailijalla on monesti sponsorisopimus, jota kautta hän asioi yrityksessä. Yleensä asiakassuhde on kestänyt vuosia ja hän pitää yrityksen työntekijöitä osana omaa kilpailutiimiään.

### 5.2.5 Käyttäjäpersoonat

Jotta yritys saisi käyttöönsä mahdollisuuden tuottaa parempaa asiakaskokemusta asiakkailleen, käyttäjäprofiilit muokattiin käyttäjäpersooniksi. Käyttäjäprofiilista muokataan käyttäjäpersoonaa luomalla erotellumpia piirteitä ja ominaisuuksia. Voidaan sanoa, että käyttäjäpersoonaa on kuvaus henkilöstä, käyttäjäprofiili taas yleiskatsaus tyyppiin.

Syy käyttäjäpersoonien luomiseen on myös saada palvelumuotoilun suunnittelussa tarvittavaa empatiaa. Empatiaa tarvitaan asiakaskokemuksen parantamiseksi varten. Kun pystytään asettumaan asiakkaan asemaan ja voidaan katsoa asiakkaan tarpeita ja odotuksia eritellymmin henkilöidyn persoonan kautta, saadaan asiakaskokemukseen uusia ulottuvuuksia.

Käyttäjäpersoonien luominen auttaa lisäksi myös ideoimaan uusia asiakaskokemuksia. Ideoiden testaus saattaa käytännössä olla vaikeaa tai mahdotonta, mutta persoonan avulla voidaan katsoa ideaa tämän persoonan silmin.

Profiilien pohjalta persooniksi muodostuivat Sini Lenkki, Lilli Latula ja Kari Kismies. Ne esitellään seuraavaksi.

### Sini Lenkki – ulkoilija

#### Sini Lenkki

*"Ei tästä enää nuorene."*



#### Kuka?

- Sini on eläkkeellä
- Sinillä on kaksi lasta, joiden lapsia hän hoitaa viikoittain.
- Omasta mielestään Sini ei harrasta mitään, mutta elää aktiivista elämää.

#### Miten?

- Spontaani ostaja.
- Seuraa lehti-mainontaa ja sosiaalista mediaa.
- Ostaa suosittelujen pohjalta.
- Sosiaalisuus tärkeää.

#### Miksi?

- Kuntoa on pidettävä yllä.
- Kunnan varusteissa on kiva käydä lenkillä.
- Tahtoo näyttää hyvälle, mutta tärkeää myös mukavuus.



Sini Lenkki on eläkeläisrouva, joka elää aktiivista elämää. Sinin elämään kuuluu olennaisena osana kunnosta huolehtiminen, sillä hän haluaa viettää mahdollisimman paljon aikaa lastenlastensa kanssa. Sini ei kuitenkaan miellä itseään kuntoilijaksi, eikä koe harrastavansa urheilua. Sinin huomio on herkästi heräteltävissä ja hän kuuntelee mielellään suosituksia. Tämä vaikuttaa Sinin ostokäyttäytymiseen siten, ettei hän ole erityisen suunnitelmallinen ostoksissaan vaan saattaa helposti tehdä heräteostoksia. Sini arvostaa tuotteiden käyttöominaisuuksia, eikä pidä ulkonäköseikkoja tärkeänä. Kuitenkin käytännössä vaatteiden pukevuus on Sinille erittäin tärkeä asia. Asiakaskokemuksessa Sini arvostaa henkilökohtaista asiakaspalvelua ja sitä, että hänen toiveensa ja tarpeensa osataan ottaa huomioon.

## Lilli Latula – harrastaja

**Lilli Latula**  
*”Ruuhkavuosista selviää kunnolla.”*

### Kuka?

- Lilli on 38-vuotias
- Lilli työskentelee sairaanhoitajana.
- Lillillä on puoliso ja kaksi lasta.
- Lilli ja koko perhe harrastavat talvella hiihtoa, lisäksi Lilli juoksee noin 5 km lenkkejä 2 krt/vko



### Miten?

- Kovan kulutuksen vuoksi päivittää koko perheen varusteita 2 krt/kk.
- Seuraa sosiaalista mediaa aktiivisesti.
- Ostaa tuttuja merkkejä ja malleja.
- Arvostaa sitä, että hänen tarpeet tunnetaan.

### Miksi?

- Hiihtäminen ja juokseminen ovat elämäntapa.
- Tuotteiden käyttöominaisuudet erittäin tärkeitä.
- Trendit sivuseikka, mutta eivät vältettäviä.

Lilli Latula elää ruuhkavuosia puolison ja kouluikäisten lasten kanssa. Lilli on harrastanut urheilua koko elämänsä, nuorempana jopa kilpaillut hiihdossa. Lillin elämään kuuluu olennaisena osana liikkuminen. Liikkumiselle löytyy aina aikaa, vaikka elämä onkin kiireistä työn, perheen ja harrastusten ristipaineissa. Lilli kuitenkin uskoo, että itsestään huolehtimalla jaksaa paremmin kiireistä ja rasittavaa elämänrytmiä. Hankittavien tuotteiden määrä on nelihenkisessä perheessä suurehko. Lilli pitää itseään järkevänä kuluttajana ja käyttää kampanjat sekä tarjoukset hyväkseen vaikkei niissä tarjolla olevien tuotteiden tarve olisikaan akuutti. Heräteostoksia Lilli tekee harvoin, tosin lapsille hän saattaa hankkia jotain pientä silloin tällöin. Vuosien varrella Lillille on kerääntynyt kokemusta eri merkeistä ja tuotteista. Hän on jossain tapauksissa hyvin uskollinen hyväksi toteamilleen merkeille ja tuotteille. Suosituksia Lilli kuuntelee, mutta perustaa ostopäätöksen omiin aiempiin kokemuksiinsa. Uusien tuotteiden kohdalla Lillille on merkityksellistä, mitä hän on saanut selville sosiaalisesta mediasta.

## Kari Kisamies – kilpailija

### Kari Kisamies

*"Riittää kun tekee parhaansa ja uuden ennätyksen."*



#### Kuka?

- Kari on 42-vuotias.
- Kari työskentelee insinöörinä.
- Kari on eronnut, pojan yhteishuoltaja.
- Kari kilpailee kestävyysjuoksussa, pääalaji puolimaraton.

#### Miten?

- Ostaa harkitusti ja tarpeeseen.
- Ostaa pojalle jääkiekko- ja jalkapallovarusteet seurojen sopimusten mukaisesti.
- Arvostaa, että hänen kilpaharrastuksensa tunnetaan ja osataan suositella.

#### Miksi?

- Haluaa kilpailun tuomaa itsensä voittamisen tunnetta.
- Varusteiden laatu ja käyttöominaisuudet tärkeitä, niihin panostaa.

Kuva 12. Kari Kisamies - käyttäjäpersoonaa (Välimaa 2019)

Kari on aktiiviliikkuja ja treenaa seuraavaa kilpailua varten. Kilpailuihin Kari osallistuu satunnaisesti, mutta silti usean kerran vuodessa. Karin ostokäyttäytymiseen vaikuttaa hänen poikansa, joka pelaa sekä jääkiekkoa että jalkapalloa ikäryhmänsä edustusjoukkueessa. Edustusjoukkueet ovat tehneet sopimuksen yrityksen kanssa. Lajista ja tuotteesta riippuen ostokset keskitetään

yrittäjään. Tämä on Karin mielestä paras tapa toimia. Hän ei jaksaisi etsiä tuotteita kaupoista, eikä myöskään ole hintasensitiivinen. Kari on sitä mieltä, että pidemmän päälle tarjoustensa etsiminen ei kannata, loppusumma on aina sama. Tästä samasta syystä Kari on keskittänyt ostoksensa yritykseen. Lisäksi Kari arvostaa sitä, että kauppakäynnin yhteydessä hän voi vaihtaa kuumilumiset. Työntekijöistä on tullut Karille osa treeniporukkaa, jonka kanssa käydään läpi kaikki treeniohjelmit ainoastaan kisatapahtumiin saakka. Kari kuluttaa urheiluun liittyviin varusteisiin ja vaatteisiin keskimääräistä enemmän rahaa, mutta kokee yrityksessä saavansa täyden vastineen rahoilleen. Itse asiassa Kari ei juurikaan asioi vaatekaupoissa, vaan ostaa yrityksestä myös vapaaajan vaatteensa.

### **5.3 Ideoiden luominen**

Asiakasymmärryksen kiteytyksen ja kehittämisprosessin ongelman määrittämiseen saatiin vastauksia ensiksi palvelupolun ja suunnitteluveturien muodossa. Suunnitteluvetureiksi oli tiivistetty yrityksen ilmapiiriin ja tunnelmaan liittyen kodinomaisuus ja viihtyvyys sekä asiakaspalvelun laatuun liittyvät persoonallisuus ja henkilökohtaisuus palvelussa. Asiakkaiden segmentoinnin, profiilien ja persoonien luominen loivat kuvaa kohdeyrityksen asiakkaista. Seuraavassa esitellään edellisten vaiheiden tietojen pohjalta ideointia kehittämisprosessin ongelmaan.

#### **5.3.1 Yhteiskehittämisen työpaja**

Yrityksen asiakaskokemuksen kehittämiseen tarkoitettujen ideoiden luomiseksi järjestettiin työpaja. Työpajaa suunniteltaessa käyttäjätiedon hankinnassa oli saavutettu saturaatiopiste kehittämisen kohteen suhteen. Yrityksen asiakkaat selvästi olivat sitoutuneita, ja siten kanta-asiakkaisiin keskittyminen valikoitui työpajan pääotsikoksi. Koska tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa parempaa asiakaskokemusta, kanta-asiakkaisiin kohdistuvat toimenpiteet oli luontaista rajata kanta-asiakkaiden saamiin etuihin. Työpajan tavoite oli määrittellä etuja, jotka olisivat ainutlaatuisia ja huonosti kopioitavissa toiseen yritykseen. Lisäksi tavoitteena oli ideoida kanta-asiakkaille suunnattavia etuja, joita arvostetaan ja jotka koetaan haluttaviksi. Ensin esitellään työpajan suunnitelma ja sen jälkeen toteutus.

Koska tarkoitus oli saada uusia, tuoreita ideoita kanta-asiakkaiden palkitsemiseen, työpajaan kutsuttiin ihmisiä löyhin kriteerein. Kriteerit olivat halukkuus osallistua työpajatyöskentelyyn sekä urheiluun liittyvien varusteiden ja välineiden hankkiminen. Tällä pyrittiin varmistamaan, etteivät ideat uraudu tiettyyn suuntaan vaan olisivat niin tuoreita kuin mahdollista. Osallistujat kutsuttiin puhelimitse, ja heille kerrottiin työpajan tarkoituksesta ja tavoitteesta.

Menetelmien suunnittelussa lähtökohta oli vahvasti ideoinnin ja luovuuden mahdollistaminen. Luovuus saa tulta alleen hyvän fasilitaattorin ja suotuisten olosuhteiden myötä. Menetelmien valinnassa käytettiin poissulkutekniikkaa. Valinnassa mietittiin tulevia osallistujia ja heidän mahdollisuuksiaan toimia uuden luomiseen pyrkivässä työpajassa.

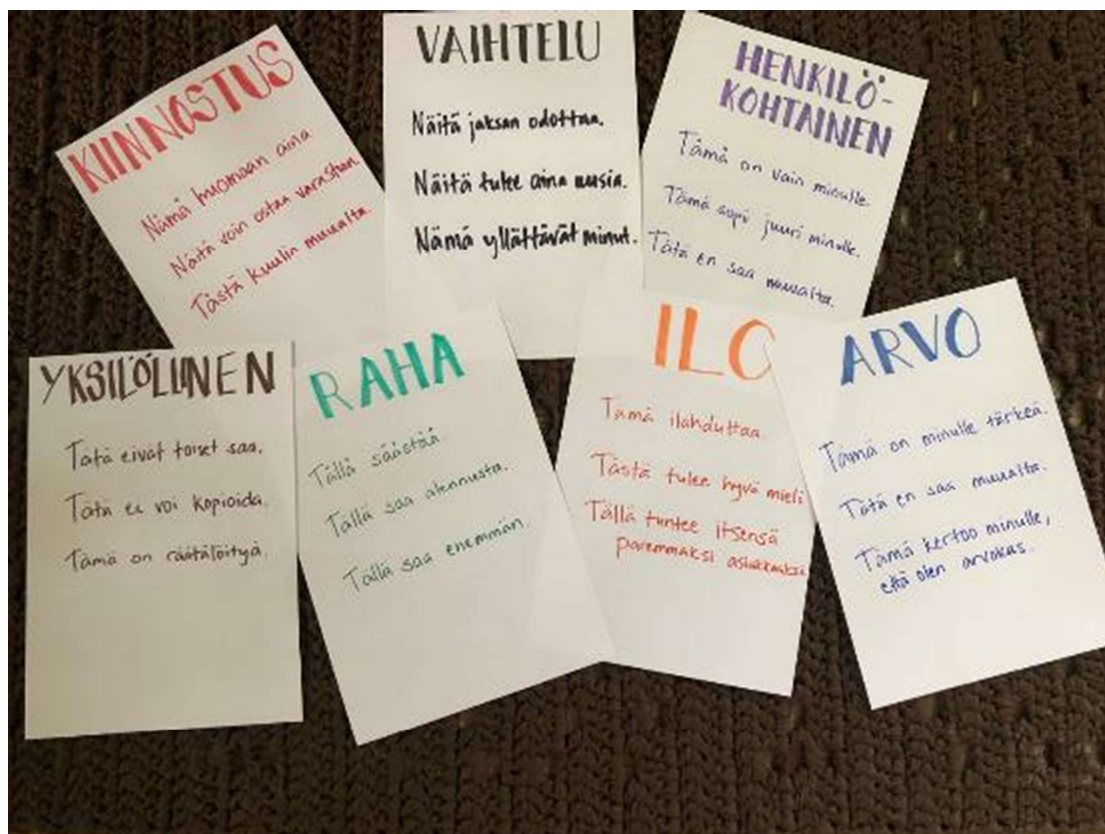
Lisäksi resurssit asettivat rajoituksia menetelmävalintoihin. Määrittävimpiä rajaavia resursseja työpajaa suunniteltaessa olivat aika ja osallistujien määrä. Fyysisten puitteiden rajoitukset oli otettava huomioon. Kun kyseessä oli tutkimus, jonka budjetti oli likipitään nolla, oli tila valittava rajoitteet huomioiden. Kuitenkin tilasta pyrittiin tekemään mahdollisimman luovuutta ruokkiva tuomalla tarjolle hedelmiä sekä soittamalla musiikkia.

Suunnitelma oli tehty yksityiskohtaiseksi ja se piti sisällään jopa niin sanotut repliikit. Lisäksi suunnitelmaan oli kirjattu tarkasti toimenpiteet, jotka oli syytä missäkin vaiheessa tehdä. Jokainen vaihe oli aikataulutettu, jotta työpaja pysyi napakkana ja etenisi sulavasti.

Tervetuloivotuksen jälkeen oli tarkoitus esitellä työpajan teema ja tavoite: tarkoitus oli luoda kanta-asiakkaille kohdistettuja palkitsemistapoja. Suunnitelmaan sisältyi lyhyt esittäytymiskierros, mutta seuraavan vaiheen tarkoitus oli sekä tutustua hieman että luoda virittäytyminen työpajan teemaan.

Varsinainen työpajatyöskentely aloitettaisiin muistelemalla omia, saatuja kanta-asiakasetuja. Tämän tarkoitus oli ensinnäkin luoda lista jo olemassa olevista keinoista palkita kanta-asiakkaita. Toisaalta tällä pyrittiin siihen, että edut luetteloimalla voitaisiin saada tilaa uusien keinojen luomiselle. (Kantojärvi 2012, 128, 138.)

Kun tunnetut edut olisi listattu, ne esiteltäisiin seuraavaa vaihetta varten. Seuraavassa vaiheessa osallistujat istuisivat yhteen pöytään inspiroivien väitteiden ääreen. (Kantojärvi 2012, 147–149.) Väitteet ovat seuraavassa kuvassa.



Kuva 13. Työpajassa käytetyt, inspiroinnin herättämiseen tarkoitetut väitteet (Välimaa 2019)

Väitteet oli valittu hieman provosoiviksi ja ajatuksia herättäviksi kanta-asiakasetujen pohjalta (ks. 2.1.4, taulukko 1). Otsikkoina olivat kiinnostus, yksilöllinen, vaihtelu, raha, henkilökohtainen, ilo ja arvo. Näiden alla olivat väitteet liittyen otsikkoon.

Väitteiden pohjalta oli tavoitteena, että jokainen osallistuja kirjoittaa yhteen liimalappuun yhden idean. Liimalappuja voisi kirjoittaa niin monta kuin ideoita tulee mieleen. Ohjeistuksena oli, että esille laitettuja, aiemmin listattuja ideoita ei saa käyttää suoraan, ja että ideoiden ei tarvitse olla toteutuskelpoisia. Kun vaiheeseen käytetty aika olisi käytetty, laput kerätään ja liimataan sattumanvaraisesti kolmeen eri pöytään.

Tässä osallistujat oli tarkoitus jakaa kolmeen pienryhmään pöytiin, joihin on liimattu edellisen ideoinnin laput. Nyt osallistujien tavoitteena oli jalostaa edelli-

sen vaiheen ideoita eteenpäin. Ohjeistuksena oli, että ideoille saisi tehdä aivan mitä vain: parantaa, jalostaa, yhdistää, tuottaa uusia, ja niin edelleen. Myös ensimmäisessä vaiheessa listatut, tunnetut keinot palkita kanta-asiakkaita olisivat käytettävissä jalostamisessa. Nämä uudet ideat kirjataan liimalappuille yksi kullekin lapulle. Osallistujat vaihtaisivat tietyin aikaväleihin paikkoja, jotta jokainen työskentelisi eri ryhmässä eri henkilöiden kanssa.

Jalostusvaiheessa tuotetut uudet ideat oli tarkoitus asettaa vaiheen loputtua esille. Taululle piirrettäisiin kriteerikenttä eli pysty- ja vaaka-akselit ja pyydetäisiin osallistujat nimeämään kaksi kaikkein tärkeintä asiaa, joita kanta-asiakkaat arvostavat asiakassuhteessaan. Kentän oli tarkoitus saada ideat arvotettua jatkoa varten. (Kantojärvi 2012, 193.) Uusien ideoiden lisääminen olisi tässäkin vaiheessa mahdollista.

Lopuksi tehtäisiin yhteenveto työpajasta ja siinä aikaansaaduista ajatuksista ja ideoista. Lisäksi pyydetäisiin palautetta työpajasta.

Seuraavassa yhteenvetona taulukko työpajasta, jossa esitellään jokaisen vaiheen, tarkoitus ja tavoitteet. Lisäksi taulukossa on vaiheiden nimitykset ja aikataulu.



Taulukko 2. Työpajan vaiheiden nimitykset, tarkoitukset, tavoitteet ja aikataulu

	<b>Tarkoitus</b>	<b>Tavoite</b>	<b>Kesto</b>
<b>Aloitus</b>	Luoda suotuisa ilmapiiri työpajalle.	Avoin ja luova työskentelyilmapiiri.	10 min.
<b>Muistintyhjennys</b>	Saada luovat ajatukset liikkeelle poistamalla ajatuksesta vanhat palkitsemistavat.	Listata olemassa olevat tavat kanta-asiakkaiden palkitsemiseen	5 min.
<b>Kiertävät ideat</b>	Luoda uusia palkitsemistapoja kritiikittä ja miettimättä toteutusmahdollisuuksia.	Ideoida uusia tapoja palkita kanta-asiakkaita.	10 min.
<b>Jalostaminen</b>	Jatkaa edellisen vaiheen (kiertävät ideat) pohjalta yhdistellen ja jalostaen ideointia.	Tuottaa edelleen kehitettyjä ideoita palkitsemistavoiksi edellisen vaiheen (kiertävät ideat) pohjalta.	30 min.
<b>Kriteerikenttä</b>	Arvottaa ideoita sen mukaan, miten tärkeinä, olennaisina, palkitsevina, tms. asiakas niitä pitää.	Tuottaa asiakkaiden mielipiteiden mukainen tärkeysjärjestys uusille, luoduille palkitsemisideoille.	20 min.
<b>Yhteenveto</b>	Korostaa osallistujille heidän panoksensa tärkeyttä ja kiittää osallistumisesta.	Kerätä työpajassa aikaansaadut ideat yhteen.	5 min.

Työpajan suunnitelma eli viimeiseen hetkeen saakka osallistujien perumisten vuoksi. Alun perin oli suunniteltu kaksi samansisältöistä työpajaa, joihin osallistujat olisi jaettu ryhmiin tasapainoisesti heidän oletettuja osallistumisvalmiuksia silmällä pitäen. Tämä jako kuitenkin poistui ja selvästi vaikutti työpajan toteutumiseen, joita toteutettiin vain yksi. Muutaman peruutuksen jälkeen paikalle saapui seitsemän osallistujaa.

Miellyttävän aloituksen luomiseksi pyrittiin viestinnällisesti rentouteen. Aloitus oli epämuodollinen, mutta siinä otettiin esille tärkeimmät asiat työpajan tavoitteiden selkeyttämiseksi. Tarkoitus ei ollut syvälliseen tutustumiseen, ainoastaan nimillä oli merkitystä. Tutustumisvaiheen keveyden oli tarkoitus jättää henkilökohtaiset tiedot taustalle, etteivät ne turhaan vaikuttaisi ideoinnin etenemiseen ja sujuvuuteen.

Muistintyhjennyksessä päästiin hyvin liikkeelle ja tapoja palkita kanta-asiakkaita saatiin listattua runsaasti. Tässä etuna oli selkeästi osallistujien erilaiset

taustat ja asiakassuhteet. Ryhmä osoittautui tässä vaiheessa riittävän koiseksi, ja keskustelu sujui tasa-arvoisesti.

Joillekin osallistujille kiertävät ideat -toteutukseen heittäytyminen oli haastavaa. Vaikutti siltä, että osa ei ollut valmis heittäytymään ja käyttämään mielikuvitusta. Tähän oli suunniteltu inspiroivat kysymykset (ks. kuva 12), mutta ne olivat heikosti muotoillut ja aiheuttivat joillekin osallistujille enemmänkin hämmennystä. Kaksi osallistujaa, joilla oli kokemusta tämänkaltaisesta työskentelystä, tuntui kuitenkin saavan tästä ideointivaiheesta paljon irti.

Ideoita jalostettaessa edellä mainitut kaksi osallistujaa, joille työskentelytapa oli tuttu, olivat muita aktiivisempia ja ottivat ryhmässä vetäjän roolin. Muilla osallistujilla sen sijaan oli edelleen hankaluuksia vapauttaa mielikuvitustaan ja heidän panoksensa jäi vaisuksi. Fasilitaattorin kannustuksesta ja esimerkeistä huolimatta työskentely oli tahmeaa. Uusien, kehitettyjen ideoiden määrä oli pieni (3 ideaa), joten seuraavaan vaiheeseen otettiin suunnitelmasta poiketen myös kiertävät ideat -vaiheessa tuotettuja ideoita.

Kriteerikenttä-vaiheessa osallistujat valitsivat yksimielisesti akseleiden nimikkeet. Pystyakselin nimikkeeksi tuli palvelu eli asiakkaan kokemaa palvelullinen merkitys ja vaaka-akselin nimikkeeksi hinta eli taloudelliset seikat.

Yhteenvetovaiheessa ilmapiiri hieman vapautui ja osallistujat antoivat spontaaneja kommentteja työpajasta. Kommentit koskivat voittopuolisesti sitä, että suurin osa osallistujista oli kokenut työskentelytavan haastavaksi. Tästä huolimatta he kertoivat nauttineensa työskentelystä.

Työpajan tarkoitus ei ollut tuottaa suoraan toteutuskelpoisia ideoita kanta-asiakkaiden palkitsemiseksi. Ajatuksena oli, että ideat viedään yritykseen ja niitä muokataan ja kehitetään yrityksen tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaan. Tässä suhteessa työpajan tulosten voidaan katsoa olleen tavoitteen mukaisia. Työpaja tuotti muutaman varsin kehityskelpoisen idean yritykselle esiteltäväksi. Työpajan tuottamat ideat eivät kuitenkaan olleet erityisen tuoreita tai ennennäkemättömiä. Luovien ja innovatiivisten ideoiden tuottaminen on haastavaa, eikä työpajan fasilitointia tässä suhteessa voi sanoa täysin onnistuneeksi.

Yritykselle esitettäviä ideoita kanta-asiakkaiden palkitsemiseksi:

- laajempi vaihto- ja palautusoikeus
- asiakkaan aiempien hankintojen kerääminen tietokantaan, mikä mahdollistaisi muun muassa tuotteiden yhteensopivuuden kartoittamisen tehokkaammin uusia tuotteita ostettaessa
- ennakkotieto tulevista kampanjoista, tarjouksista ja alennuksista
- erilaiset etusetelit yhteistyöyrityksiin
- kuukausimaksullinen jäsenyys, joka oikeuttaa uusien tuotteiden hankkimiseen
- osamaksumahdollisuus
- henkilökohtaiset viestit, muistutukset, onnittelut, tai muut vastaavat
- vain kanta-asiakkaille suunnatut tuotteet
- huoltopalvelu, esimerkiksi jalkineiden puhdistus, pohjallisten uusiminen.

Näiden ideoiden pohjalta muokattiin suunnitteluvetureita, jotta ne palvelisivat kehittämisprojektin tavoitetta paremmin (ks. 5.3.2).

### 5.3.2 Suunnitteluveturien tarkentaminen

Asiakasymmärryksen hankkimisen jälkeen yhteenvedon menetelmänä (ks. 5.2.2) käytettiin suunnitteluvetureita. Nämä olivat (1) kodinomaisuus ja viihtyvyys sekä (2) persoonallinen, henkilökohtainen palvelu. Yhteiskehittämisen työpajassa esille tulleet tavat palkita kanta-asiakkaita voitiin yhdistää aiemmin muotoiltuihin suunnitteluvetureihin. Muokattujen suunnitteluveturien avulla kiitetään työpajassa muotoutuneita ideoita ja niiden tarkoitus on viedä suunnittelua eteenpäin tuottamalla tarkemman kuvan asiakaskokemukseen vaikuttamisesta.

Yhteiskehittämisen työpajasta saatujen tietojen avulla suunnitteluvetureita siis tarkennettiin ja täsmätettiin. Seuraavassa listataan nämä hiotut suunnitteluveturit. Suunnitteluvetureiden alla alakohtina on esimerkkejä, millaisin keinoin kanta-asiakkaiden asiakaskokemusta voidaan kehittää.

- Huomiointi henkilökohtaisilla muistamisilla
  - henkilökohtaiset viestit, kuten onnittelut, tuoteilmoitukset
  - kahvin tai muun vastaavan tarjoaminen yrityksessä
- Kanta-asiakastietojärjestelmän luominen
  - henkilökohtaiset ilmoitukset kampanjoista, tarjouksista, alennuksista sekä uusista tuotteista
- Viestintäsuunnitelma, jonka avulla saadaan sosiaalinen media tehokkaampaan käyttöön
- Henkilöstön kannustaminen oman persoonan käyttöön asiakaspalvelutilanteissa ja kouluttaminen asiakaskokemuksen luomiseen
- Myymälätilan päivittäminen elämyksellisemmäksi

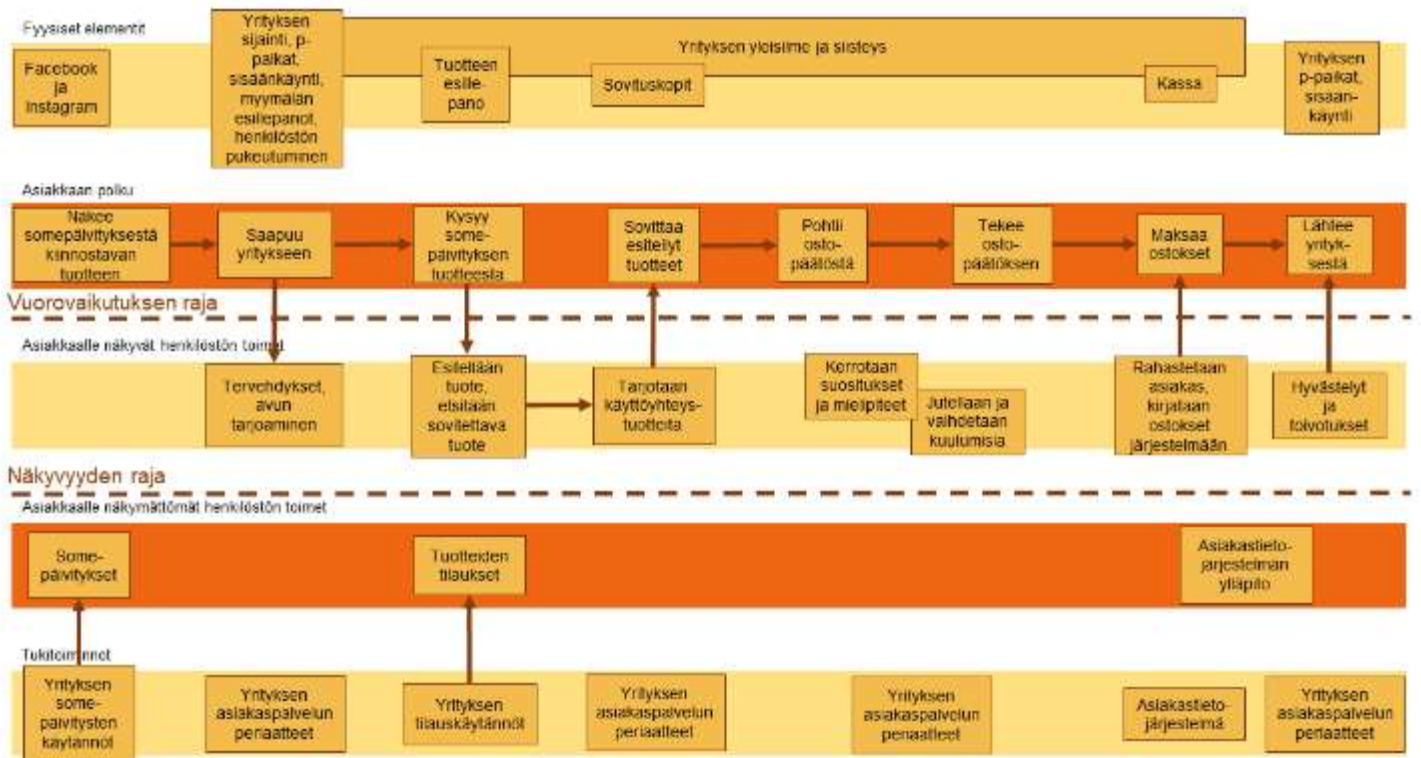
- o esimerkiksi juoksumatto

Henkilökohtainen huomiointi tuottaa asiakkaalle hyvän mielen, joka puolestaan vaikuttaa asiakaskokemukseen parantavasti. Huomioinnin keinojen on oltava persoonallisia ja yllättäviä saadakseen toivotun kokemuksen asiakkaassa. Kanta-asiakastietojärjestelmä sallii asiakkaiden tietojen käyttämisen myöhemmin. Esimerkiksi uusien jalkapallovarusteiden saapumisesta tiedottaminen voidaan kohdentaa järjestelmän kautta jalkapallosta kiinnostuneille asiakkaille. Kohdeyritys käyttää tällä hetkellä sosiaalista mediaa (Facebook, Instagram) tehokkaasti. Tyyli käyttää somekanavia on pidetty persoonallisuuden ja omaleimaisuuden vuoksi. Tätä yrityksen kannattaisi vahvistaa, koska someviestinnällä erottuminen valtavirrasta tuo yrityksen imagoon piirteitä, jotka korostavat arvostettua ketjuuntumattomuutta ja pienyrittäjyyttä. Asiakaspalvelijoiden tyyli toimia asiakaspalvelussa on positiivisessa mielessä omanlaista. Tämä on selkeä valtti muista yrityksistä erottautumisessa ja asiakaspalvelun laatu on selkeästi korkeampi muihin yrityksiin verrattuna. Henkilökohtaista asiakaspalvelua kannattaisi vahvistaa ja kehittää vielä muista yrityksistä erottuvampaan suuntaan. Myymäläympäristö on tällä hetkellä hyvässä kunnossa, mutta se ei erotu muista vastaavista yrityksistä. Uusia keinoja saada yrityksen myymälätilasta elämyksellisempi tuottaisi parempaa asiakaskokemusta.

### **5.3.3 Skenaariot**

Seuraavassa esitellään kolmelle persoonalle luodut asiakaskokemuksen parantamiseen liittyvät skenaariot. Skenaariot perustuvat asiakastiedon hankkimisen jälkeen muotoiltuihin suunnitteluvetureihin, joita tarkennettiin yhteiskehittämisen työpajan jälkeen. Persoonat ovat ulkoilija Sini Lenkki, harrastaja Lilli Latula ja kilpailija Kari Kisamies.

Sini Lenkin asiakaskokemusskenaario on kuvattu Service Blueprintinä. Service Blueprintissä kuvataan vaiheittain Sinin asiointia yrityksessä.



Kuva 14. Skenaario Sini Lenkin asiakaskokemuksesta (Välimaa 2019)

Lilli Latulan skenaario kuvataan tarinana. Lilli kertoo tarinassa yrityksessä käymisestä ja kuvaa kokemusta.

*Hyi, mikä haju! Laitoin pesukonetta pyörimään, kun meinasin pyörtyä. Joonan sukat haisivat aivan järkyttävälle! Nokkelana tyttönä päätin lisätä huuhteluinnekoteloon ihan puhdasta etikkaa muuten käyttämäni pyykkietikan sijasta. Ajattelin, että kyllä kunnon Rajamäen väkiviinaetikka pojan sukkién haisut selvittää. Joonalla taitaa olla murrosikä oven takana. Niin nopeasti aika menee, huomasin fiilisteleväni.*

*Lämpimät, äidilliset tunteet karisivat, kun avasin loppuun myllyttäneen pesukoneen. Koko koneellinen puhdasta pyykkiä haisi sekä sille epämääräiselle sukamehulle että etikalle. Se on käytävä tänään ostamassa uusia, ei auta. Toisaalta samassa koneessa pyörineet juoksutrikooni näyttävät siltä, kuin joku olisi venyttänyt ne. Että on se aika ostaa uudet trikootkin. Muistelin nähneeni yrityksen face-päivityksen, että kompressiotrikoita oli tullut. Mutta mukavaahan yritykseen on aina mennä, saisin vaihtaa viimeisimmät kuulumiset.*

*Töiden jälkeen meinasin unohtaa, että piti käydä yrityksessä. Hetken pohdin, jaksanko edes mennä, mutta muistin hetki sitten näkemäni face-päivityksen, jossa yrityksen Anne pyöritti vannetta. Näköjään lapsuuden hulavanne on tehnyt paluun jonain kuntoiluversiona. Soitin kotiin ja ohjeistin mieheni Petterin laittamaan ruoat tulille. Petteri nauroi, että minulla kuitenkin menisi hetki, että kannattaisiko minun ajaa Mäkkärin kautta, ettei nälkäkiukku yllätä. Muistutin Petteriä, että yrityksessä oli nykyään smoothieta tarjolla, kyllä sillä pärjäisin kotiin saakka.*

*Oli jotenkin huvittavaa, kun saavuin yritykseen, kun törmäsin heti ovella Anneen, joka ihan kuin edelleen pyöritti sitä hulavannetta. Anne sanoi jääneensä koukkuun! Usutti minutkin kokeilemaan. Liike tuntui hämmentävän hyvälle, lonkkia on viime aikoina vähän juilunut. Saattaa olla, että lenkkikengät vetelevät viimeisiään. Mainitsin tästä Annelle, joka sanoi, että Jaska on muuten töissä. Eli tarkoitti sitä, että jos lenkkareita pitäisi katsoa, lempimyyjäni Jaska olisi saatavilla. No, mikä ettei, ajattelin. Jaskalla näkyi olevan asiakas, joten päätin hoitaa muut ostokset ensin. Kun kävin läpi esilläolevia kompressiotrikoita, muistin nälän. Oikoessani smoothiekaapille Tomi huikkasi, että pitää syödä, että jaksaa. Nauroimme molemmat, Tomi kun on niin tiukalla dieetillä, että syö pelkkää vettä.*

*Joonan sukat, Jennan t-paidat ja omat trikoot sylissä Jaska jo näyttikin vapautuneen edellisen asiakkaan palvelusta. Jaska vapautti minut ostoskasastani ja sanoi, että lenkkarit, joita olin odottanut, olivat saapuneet. Olinkin tämänkin jo huomannut facesta, johon Jaska, että eikö olekin hyvä tämä uusi päivityssysteemi. Juoksukenkien luokse saavuttuani huomasin juoksumaton nurkassa. Senkin tulon olin tietenkin facesta huomannut, mutta olin unohtanut koko asian. Sanoin Jaskalle, etten edes sovita kenkiä, koska minulla on ollut samanlaiset vuosikausia. Jaska kuitenkin usutti kokeilemaan niitä matolla. Olipa hyvä päästä kokeilemaan kenkiä matolla, loistoidea yritykseltä!*

*Muut ostokset oli jo pakattu pinoon kassalla, kun Jaskan ja kenkien kanssa sinne menimme. Juuri kun olin ojentamassa korttia Jaskan näpyteltyä loppusumman kortinlukijaan, muistin smoothien. Äh, anna olla, sanoi Jaska, eikö hän tässä jo yhdet smoothiet ole kulutettu. Kiitin Jaskaa, ja sanoin, että olipa taas mukava käydä: viidessätoista minuutissa kaikki tarpeellinen smoothieta*

*myöten. Ajattelin, että tähän ei moni urheilukauppa pysty. Tällä fiiliksellä on kiva lähteä lenkille. Pitäisikö vetäistä tänään lenkin lisäksi rappustreeni, ajattelin.*

Kari Kisamiehen skenaario asiakaskokemuksen parantamisesta esitetään sarjakuvana. Sarjakuva kertoo Karin tavallisesta asioinnista yrityksessä.



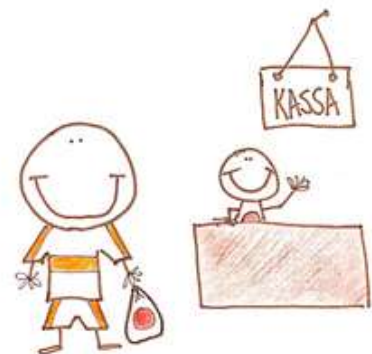
KARI KISAMIES SAA TEKSTIVIESTIN:  
"TERVE, KARI! JALKAPALLO-  
TUOTTEET OVAT SAAPUNEET.  
NÄHDÄÄNI T.TÖMI YRITYKSESTÄ"



ENSIN KARI  
VAIHTAA  
KUULUMISET



KUULUMISET VAHDETTUAAN  
JA KAHVI JUOTUAAN  
KARI MUISTAA  
MIKSI TULI YRITYKSEEN



KARI LÄHTEE  
LOISTOTUULELLA  
KOTIINPÄIN

Kuva 15. Skenaario Kari Kisamiehen asiakaskokemuksesta (Välimaa 2019)

Näitä kolmea skenaariota käytettiin myöhemmässä vaiheessa (ks. 5.4.1), jotta ideoita voitiin testata.



### 5.3.4 Aivoriihi

Seuraavaksi ideoinnissa käytettiin aivoriihtä. Aivoriiehen osallistui kehitystyön tekijän lisäksi toinen asiakaspalvelun asiantuntija. Aivoriihen tavoite oli kirkastaa yhteiskehittämisen työpajan lopputuloksia ja kehittää uusia ideoita suunnitteluvetureiden pohjalta.

Työskentely aloitettiin palvelupolun (ks. kuva 3) tarkastelulla. Tämän jälkeen esiteltiin suunnitteluveturit lyhyesti ja pintapuolisesti. Pintapuolisen esittelyn tarkoituksena oli välttää liiallista ajatusten ohjaamista mihinkään suuntaan. Suunnitteluvetureiden oli tarkoitus antaa summittainen suunta aivoriihelle, mutta jättää ideoinnille riittävästi tilaa.

Virittäytymisen jälkeen ideoinnin ensimmäisellä kierroksella tuotettiin ajatuksia kohdeyrityksen ilmapiiriin liittyen. Ideoinnin otsikkona käytettiin asiakastiedon hankinnan pohjalta tullutta kuvausta ”kodinomainen”. Ideoinnissa pyrittiin vapaaseen assosiaatioon eli ohjeistuksena oli ”kerro miten kodinomaisuus voisi näkyä kohdeyrityksessä”. Ideoinnissa käytettiin liimalappuja, joihin aina yhteen kirjoitettiin yksi idea. Ideoita tuli runsaasti, ja ne veivät myymäläympäristön yleisen viihtyvyyden suuntaan. Ideoinnin tulokset vahvistavat yhteissuunnittelun työpajassa tulleita tuloksia. Tämän vaiheen tiivistetyt ideat olivat:

- sosiaalisen median linjan vahvistaminen
- sisäänkäynnin kohentaminen
- sovituskoppien remontti
- selkeyden vahvistaminen lenkkikenkien esillepanoihin.

Ideoinnin toisessa vaiheessa lämmiteltiin sana-assosiaatiolla. Tässä aiheen rajauksena oli ”mitä on henkilökohtainen myyntityö kehitettynä”. Viiden minuutin aikarajan puitteissa käytiin pallottelua sanoilla. Ensin toinen sanoi sanan myyntityöstä, johon toinen vastasi sanalla, joka hänellä tuli mieleen toisen sanomasta sanasta. Sana-assosiaation polku oli mielenkiintoinen ja kiersi samaa asiaa. Heti assosioinnin loputtua katsottiin, saiko sanalistasta tiivistettyä ydinajatuksia. Ydinajatuksset muokattiin seuraavasti:

- henkilökohtaisen palvelun laadun vahvistaminen
- lisää uskallusta suositteluun
- vahvuutta näkemysten esilletuomiseen.

Ydinajatuksset testattiin palvelun lavastamisessa (ks. 5.4.1).

## 5.4 Ideoiden testaaminen

Varsinainen palvelumuotoiluprosessi päättyisi tilanteeseen, jossa kehitetty tuote tuotteistettaisiin ja otettaisiin käyttöön. Tässä kehittämissprosessissa ei päästy siihen tilanteeseen. Tuotettuja ideoita oli silti mahdollista testata lavastamalla palvelu. Lisäksi kehittämissprosessissa luotuja ideoita testattiin.

### 5.4.1 Palvelun lavastus

Palvelun lavastus järjestettiin ideoitujen muutosehdotusten testaamiseksi. Lavastus järjestettiin kohdeyrityksessä, jossa asiakaspalvelijana toimi henkilökuntaan kuuluva henkilö ja asiakkaana lavastukseen pyydetty tavallinen asiakas. Palvelun lavastukseen kuului myös varjostaminen. Asiakaspalvelutilannetta seurasi opinnäytetyön tekijä.

Asiakas oli ohjeistettu hankkimaan juoksukengät. Asiakkaalla on jalkojen kanssa pieniä ongelmia, jotka asettavat erityisiä vaatimuksia juoksukengille. Toiseksi tuotteeksi oli valittu tekninen paita, joita ohjeistettiin valitsemaan kaksi vertailtavaksi. Mitään ennakkotietoa prosessin myötä kehitetyistä, nyt testattavista muutoksista ei annettu. Asiakasta pyydettiin etukäteen menemään tilanteen mukaan, vaikka tilanne olisi epätavallinen.

Asiakaspalvelija ohjeistettiin toimimaan oman tyyliinsä mukaisesti asiakastilanteessa. Häntä kannustettiin pyrkimään palvelemaan vielä paremmin ja ennakkoimaan asiakkaan ajatuksia, tunteita ja tarpeita. Tällä pyrittiin tuottamaan parasta mahdollista asiakaskokemusta. Itse kenkien sovittamiseen oli ohjeistettu, että asiakasta kehoitettaisiin testaamaan kengät juoksumatolla. Juoksumattoa ei yrityksessä tällä hetkellä ole. Lisäksi asiakaspalvelijaa kannustettiin jutustelemaan tavanomaista enemmän myyntitilanteen aikana esimerkiksi juoksuharastuksesta. Paidan sovittamiseen oli ohjeistettu, että asiakaspalvelija kertoisi oman mielipiteensä kannustaen ostopäätökseen. Jos asiakas palvelun lavastuksessa päätyisi tekemään ostokset, kannustettiin asiakaspalvelijaa tekemään lisämyyntiä ostokseen sopivilla tuotteilla. Ostokset kirjattaisiin asiakasrekisteriä varten. Yrityksessä ei tällä hetkellä ole asiakasrekisteriä. Asiakaspalvelijaa ohjeistettiin pyytämään omaan tyyliinsä sopivalla tavalla palautetta ostetusta tuotteesta.

Palvelun lavastus lähti liikkeelle vauhdikkaasti, kun asiakas kertoi jo tervehdysten yhteydessä tarvitsevansa kengät. Jalkaterän ongelmien ja rajatun käyttötarkoituksen vuoksi siirryttiin asiakaspalvelijan ehdottamien kenkien kokeiluun. Asiakaspalvelija jutteli vilkkaasti asiakkaan kanssa ja keskustelussa käytettiin reilusti huumoria. Tämä antoi kuvan leppoisasta ja rennosta asiointista. Asiakkaan sovittaessa kenkiä asiakaspalvelija kertoi teknisiä yksityiskohtia kengistä antaen näin asiakkaalle tukea oikean kengän valintaan. Kun asiakas epäröi tietyn kenkämallin nauhojen toimivuutta (pysyisivätkö ne kiinni), asiakaspalvelija näytti kädestä pitäen keinon, jota käyttäen nauhat saadaan pysymään kiinni. Asiakastilanteessa myös opastettiin kengän koon oikeaan valintaan. Lisäksi asiakastilanteessa puhuttiin kenkien kestävydestä ja käytöstä, joiden suhteen asiakaspalvelija antoi myös vinkkejä. Asiakas sai neuvoja, joita hän jatkossakin voi käyttää kenkiä ostaessaan ja käyttäessään. Juoksumattoa tarjottiin kokeiluun, mutta koska sitä ei todellisuudessa ollut, asiakas testasi kenkiä juoksemalla myymälässä.

Sopivaa teknistä paitaa ei löytynyt, mutta asiakkaalla oli tarve sateen- ja tuulenpitäville housuille. Asiakkaan toivomasta hintaluokasta oli tarjolla kaksi vaihtoehtoa. Asiakas sovitti molempia housuja ja kokoa tarkennettiin. Asiakaspalvelija vertaili kahta tuotetta antaen asiakkaalle lisätietoja valinnan perusteeksi. Asiakaspalvelija myös suositti asiakkaan käyttötarkoitukseen soveltuvampia housuja. Lisäksi asiakaspalvelija kannusti ostopäätökseen antamalla palautetta housujen istuvuudesta.

Kassalla tuli ilmi, että asiakas on lounastauolla ja tähän asiakaspalvelija reagoi tarjoamalla energiapatukan, että energiataso säilyisi siitä huolimatta, että ruoan sijasta hän oli shoppailemassa. Lopuksi asiakaspalvelija kertoi kirjautuvansa ylös ostokset, jotta seuraavalla asiointikerralla olisi helpompi jatkaa asiointia. Asiakaspalvelija myös pyysi kertomaan palautetta kengistä käytännössä. Kuitteja antaessaan hän informoi takuuseen liittyvistä asioista.

Asiakastilanteen jälkeen haastateltiin asiakasta ja asiakaspalvelijaa. Asiakaskokemus oli positiivinen. Mitään erityistä asiakas ei palvelussa huomannut, mutta määritteli palvelun hyväksi. Erikseen kysyttäessä asiakas mainitsi pitäneensä asiakaspalvelijan hyvästä asiantuntemuksesta ja tuotetuntemuksesta.

Asiakaspalvelijan antamat suositukset juoksukengistä olivat ohjanneet asiakasta ostopäätökseen, varsinkin koska tuotemerkki oli aiemmin tuntematon. Tuote ei myöskään ulkonäöllisesti vastannut asiakkaan ennako-odotuksia, mutta asiakaspalvelijan esittely vakuutti asiakkaan.

Asiakaspalvelijan palvelun tyylistä asiakas piti. Hän mainitsi, ettei pidä tyrkyttämisestä eikä nyt kokenut sellaista palvelun tyyliä. Asiakas piti myös siitä, että hänen esittämänsä tarpeet ja toiveet kengille otettiin huomioon. Tämä näkyi asiakkaan mielestä siinä, että hänelle ei tarjottu kuin kahden tuotemerkin kenkiä ja niistäkin vain kahta paria, neljää kenkäparia yhteensä. Kysyttäessä juoksumaton käytöstä, asiakas totesi, ettei hän haluaisi sellaista kokeilla. Energiapatukan tarjoaminen ei asiakkaan mielestä ollut tarpeellista eikä hän pitänyt sitä kokemusta parantavana. Teknisten paitojen valikoima ei miellyttänyt asiakasta. Myymäläympäristöstä hän mainitsi tuolin, jolle hän istui. Tuoli ei tuntunut tukevalta.

Asiakaspalvelija arvioi palvelun lavastuksen normaaliksi asiakastilanteeksi. Hän ei kokenut joutuneensa tarjoamaan mitään sellaista palvelua, mikä ei olisi ollut hänelle luontaista. Toisaalta asiakaspalvelijan mielestä kaikki testatut asiat eivät toimisi yrityksessä. Juoksumaton tarpeellisuudesta hän oli sitä mieltä, että se ei toisi lisäarvoa. Asiakaspalvelija epäili, että suurin osa asiakkaista ei ole koskaan juossut matolla ja siksi ei kokeilisi juoksukenkiä matolla. Lisämyyntiä yrityksessä tehdään pienesti eli tarjotaan tuotteita, mutta kevyesti. Asiakkaalle ei haluta tunnetta tyrkyttämisestä. Palvelun lavastamisen asiakastilanteen asiakaspalvelija summasi yrityksen linjaa noudattavaksi.

#### **5.4.2 Etujen nelikenttä**

Kehittämisprosessin päätteeksi haluttiin arvioida saavutettuja tuloksia. Arviointi haluttiin toteuttaa mahdollisimman yksinkertaisesti ja helposti, joten apuna käytettiin etujen nelikenttää.

Arviointia varten suunnitteluveturit, jotka olivat aiemmin nousseet esille tutkimuksessa, pilkottiin pienemmiksi kohdiksi. Pienempien arvioitavien kohteiden arviointi oli yksinkertaisempaa. Suunnitteluvetureita ei muokattu, vaan ne otettiin arvioitavaksi sellaisina, miksi ne olivat tutkimuksessa muotoutuneet. Tämä

tuotti päällekkäisyyksiä arvioitavissa kohdissa, mutta toisaalta näkökulmat saatiin laajennettua ja arviointi toteutui monipuolisesti. Seuraavassa taulukossa esitellään suunnitteluveturit ja niistä muokatut etujen nelikentää varten arvioitavat kohdat. Arviointiin lisättiin myös yhteissuunnittelun työpajassa esille tulleita ehdotuksia kanta-asiakkaiden palkitsemiseksi. Nämä lisäykset sisältyvät jo luotuihin suunnitteluvetureihin, mutta oli tarpeellista nostaa ne vielä arvioinnissa omiksi kohdiksi. Taulukossa niillä ei ole omaa suunnitteluveturiaan.

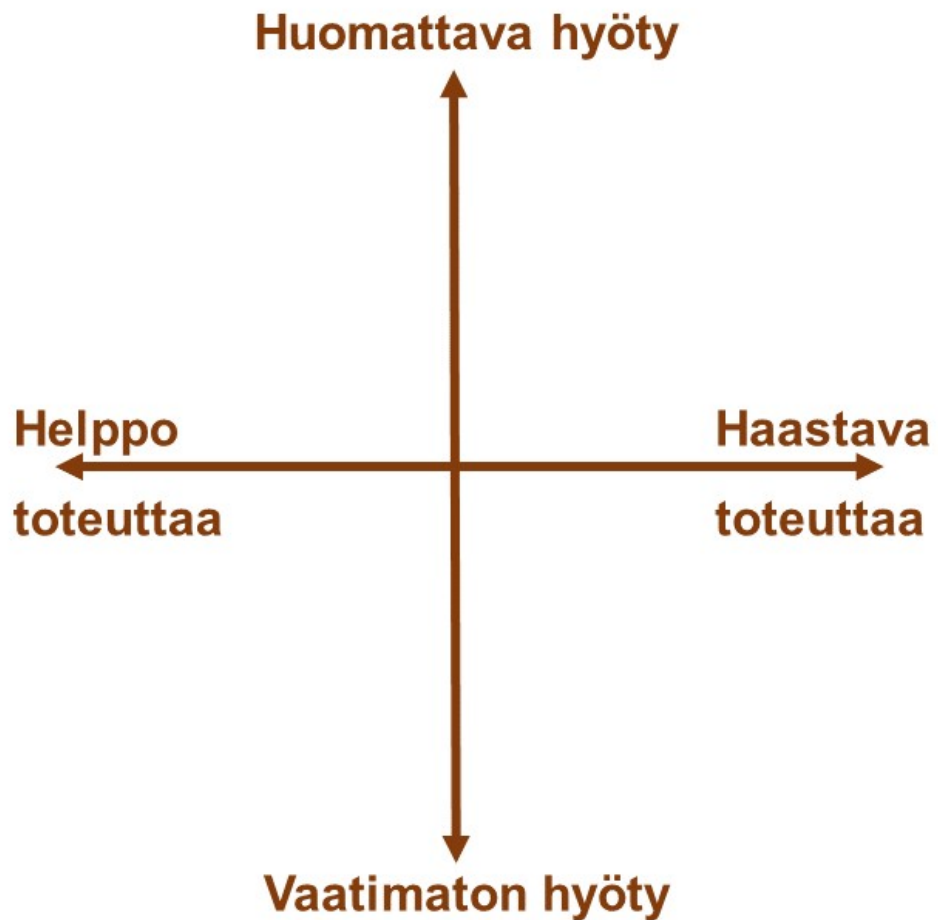
Taulukko 3. Suunnitteluveturit ja niitä vastaavat etujen nelikentän arvioinnin kohteet

<b>Suunnitteluveturi</b>	<b>Etujen nelikentän arvioitava kohde</b>
Henkilökohtainen huomiointi	1. Huomiointi henkilökohtaisilla muistamisilla tai viesteillä
	2. Onnittelut
	3. Tuoteilmoitukset
	4. Kahvin tms. tarjoaminen
Kanta-asiakastietojärjestelmän luominen	5. Kanta-asiakastietojärjestelmä
	6A. Kanta-asiakkaille tieto etukäteen alennuksista ja tarjouksista
	6B. Kanta-asiakkaille tieto etukäteen kampanjoista
Viestintäsuunnitelma	7. Kanta-asiakkaille tieto etukäteen uusista tuotteista
	8. Viestintäsuunnitelma
Henkilökohtainen asiakaspalvelu	9. Someviestinnän vahvistaminen
	10. Henkilöstön kannustaminen oman persoonan käyttöön asiakaspalvelutilanteissa
Elämyksellisyys myymälässä	11. Henkilöstön kouluttaminen asiakaskokemuksen luomiseen
	12. Myymälätila elämyksellisemmäksi
	13. Juoksumatto
	14. Sisäänkäynnin kohentaminen
	15. Sovituskoppien remontti
	16. Selkeys juoksukenkien esillepanoihin
	17. Yhteistyöverkostojen luominen (esim. suutarit, kuntosalit)
	18. Juoksuclubi
	19. Laajempi vaihto- ja palautusoikeus

	20. Vain kanta-asiakkaille suunnatut tuotteet
	21. Asiakasraati, kokeilusta raportointi

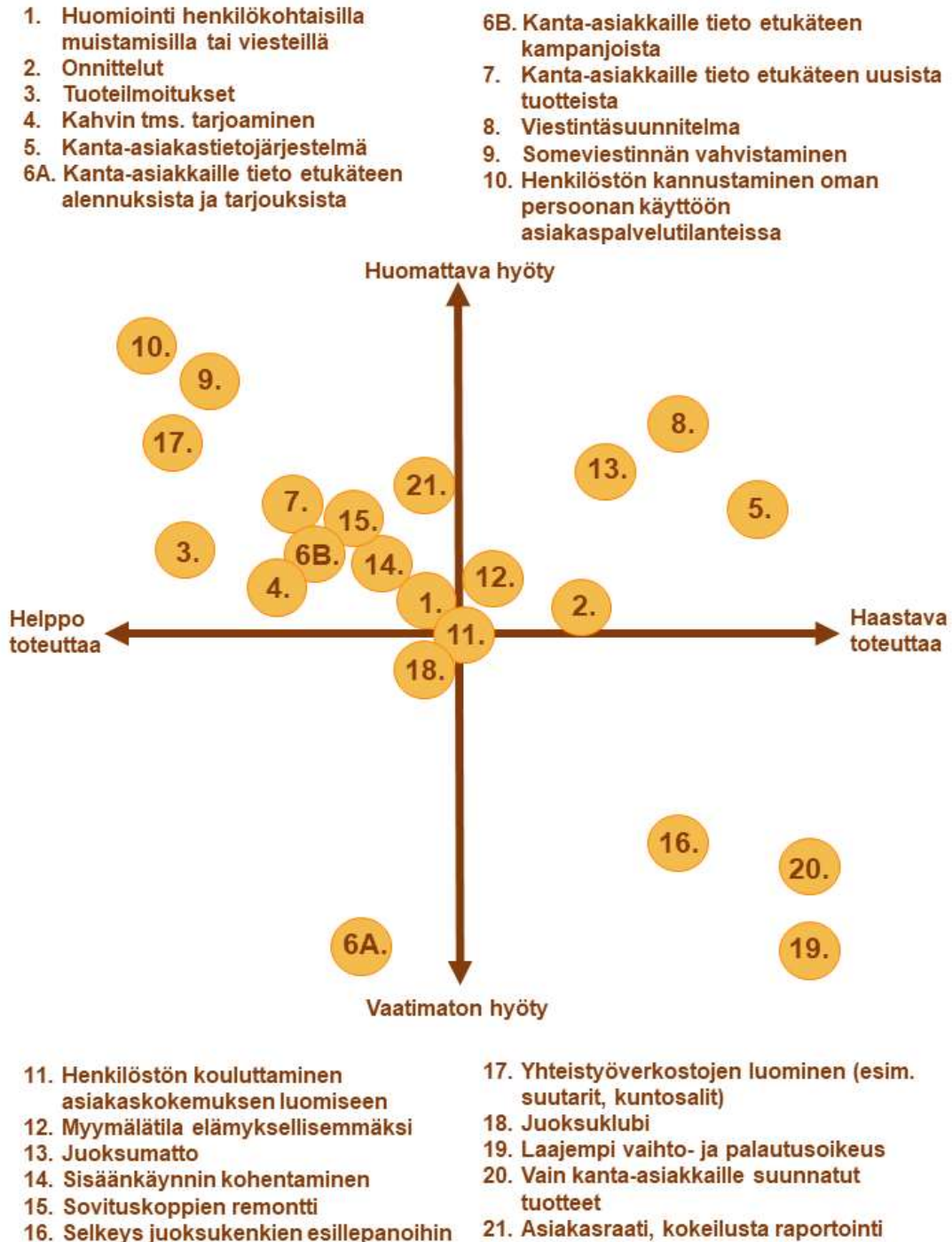
Taulukossa 3 vasemmanpuoleisessa sarakkeessa ovat suunnitteluveturit, jotka on esitelty luvussa 5.3.2. Suunnitteluvetureista johdetut, pienemmiksi pilkotut arvioinnin kohteet ovat taulukon 3 oikeanpuoleisessa sarakkeessa. Arvioinnin kohteiksi otettiin otsikkotason asioita, kuten esimerkiksi kanta-asiakastietojärjestelmä, siitä syystä, että arvioinnissa saataisiin yleiskuva siitä, miten olennaisena järjestelmä modernissa asiakaspalvelussa näyttäytyy (vrt. luku 2.1.4 Asiakasuskollisuus, jossa perustellaan kanta-asiakkaiden palkitsemisen merkitys), mutta myös siksi, että voitaisiin yleisellä tasolla arvioida järjestelmän tarpeellisuutta kohdeyrityksessä. Etujen nelikentän käytännön toteuttamisen ja kirjaamisen helpottamiseksi arvioinnin kohteet oli numeroitu. Nämä numerot ovat taulukon oikeassa sarakkeessa ennen jokaista arvioinnin kohdetta. Etujen nelikenttä -arviointia tehdessä oli olennaista jakaa kohta 6 kahteen osaan: tiedottaminen kanta-asiakkaille 6A. alennuksista ja tarjouksista sekä 6B. kampanjoista. Arvioitavia kohteita oli yhteensä 22.

Arviointia varten oli piirretty nelikenttäkuvaaja (ks. kuva 16). Pystyakselille sijoittui annetun arvioitavan kohteen sisältämä hyöty, joka arvioitiin välillä vaatimaton–huomattava. Vaaka-akselilla oli arvioitavan kohteen toteuttamisen helppous, ääripäinä helppo toteuttaa–haastava toteuttaa.



Kuva 16. Etujen nelikentän kuvaaja (Välimaa 2019)

Arviointi järjestettiin kohdeyrityksen omistajan kanssa. Häntä pyydettiin arvioimaan oman käsityksensä pohjalta kehittämisprosessissa tulleen ideat. Arvioinnissa pyydettiin punnitsemaan, miten idea sopisi yrittäjän käsityksen mukaan kohdeyrityksen toimintatapoihin ja miten tarpeelliselta idean jatkokehitys tai käyttöönotto tuntuisi. Arvioinnissa ei ollut tarkoitus päättää minkään idean käyttöönotosta. Ideoita ja suunnitteluvetureita on tarkennettava ennen käyttöönottoa, ennen kaikkea ne vaativat asiakasnäkemyksiä. Edellä mainitut 22 kohtaa arvioitiin yksi kerrallaan. Tulos merkittiin nelikenttäkuvaajaan sitä vastaavalla numerolla (ks. taulukko 3). Seuraavassa kuvassa 17 arvioidut edut on merkittynä etujen nelikenttä -kuvaajaan.



Kuva 17. Etujen nelikenttä -kuvaaja arvioinnin jälkeen (Välimaa 2019)

Yleisesti voidaan sanoa, että ideoiden käyttökelpoisuus tai jatkojalostuskelpoisuus kohdeyrityksen kannalta oli vaihtelevaa. Kuvasta 17 nähdään, että ideoita sijoittui jokaiseen nelikenttäkuvaajan kenttään. Suurin osa ideoista sijoittui vasempaan yläkenttään (helppo toteuttaa–huomattava hyöty). Seuraavaksi esitellään arviointi ryhmiteltynä. Ryhmittely muodostettiin nelikenttäkuvaajan mukaan: (1) ideat, joiden hyöty on vaatimaton ja ne on haastava toteuttaa, (2) ideat, joiden hyöty on vaatimaton ja ne on helppo toteuttaa, (3) ideat, joiden



hyöty on huomattava ja ne on haastava toteuttaa sekä (4) ideat, joiden hyöty on huomattava ja ne on helppo toteuttaa. Ideoiden perässä on sulkeissa numero, joka viittaa taulukkoon 3 merkittyihin numeroihin.

Hyöty-toteutussuhteessa vaikeimmiksi osoittautuivat ideat, jotka liittyivät juoksukenkien esillepanoon (16), laajempi vaihto- ja palautusoikeus kanta-asiakkailla sekä vain kanta-asiakkailla suunnatut tuotteet. Juoksukenkien esillepanon selkeyttämisessä oli se ajatus, että asiakkaan näkökulmasta seinä, jossa mallikappaleet ovat, jää vähemmälle huomiolle, kun kenkien sovituskappaleet ovat samassa tilassa mallikappaleiden kanssa. Tämän muutoksen haastavuus kiteytyy yrityksen myymälätilaan: pinta-alaa on vain tietyn verran sekä pohjaratkaisu ei salli useita vaihtoehtoja, jolloin suuria muutoksia ei ole kovin helppo tehdä. Yrityksen toimintatapa on tällä hetkellä joustava vaihto- ja palautusoikeuden (19) suhteen, joten sen muuttaminen ei olisi järkevää. ”Kun meillä on se palvelu. Me autamme asiakasta valitsemaan oikean tuotteen. Jos asiakas haluaa vaihtaa tuotteen, jossa ei ole mitään vikaa, asiakas voi tuoda tuotteen takaisin ja ostaa sillä rahalla jotakin muuta”, yrittäjä kertoi toiminnan periaatteista. Erityisesti kanta-asiakkailla suunnattuja tuotteita (20) yrittäjä ei halua harkita. Hän kommentoi tätä ehdotusta seuraavasti: ”Jos saan yritykseen joltain hyviä tuotteita myytäväksi, miksen tarjoaisi niitä kaikille ostettavaksi.” Toteutuakseen tämäkin ehdotus vaatisi kanta-asiakasjärjestelmän.

Ehdotus siitä, että kanta-asiakkailla viestittäisiin alennuksista ja tarjouksista etukäteen ennen muita asiakkaita (6A), oli yrittäjän mielestä helpohko toteuttaa, mutta idean hyötyä yrittäjä ei nähnyt. Hinnan porrastus keinona palkita kanta-asiakkaita ei välttämättä ollut yrittäjän mielestä yrityksen imagon kannalta hyvä idea. Juoksuklubi-idea (18) tarkoittaa eksklusiivista kanta-asiakasryhmää, johon yritys valikoisi asiakkaitaan. Tarkempaa toteutusta ei tähän tutkimukseen pohdittu. Tähän ideaan yrittäjä ei osannut ottaa kantaa, hän olisi kaivannut tarkempaa kuvausta toteutuksesta. Siksi juoksuklubi arvioitiin neutraaliksi hyödyllään, mutta vähän helpommaksi toteuttaa. Yrittäjä kuitenkin kommentoi: ”Aktiiviharrastajat käyvät omissa treeneissään, eivät kaipaa tällaista.”

Viestintäsuunnitelman (8) yrittäjä näki hyödyllisenä, mutta haastavana toteuttaa. Haastavuus tuli alan sesonkeihin liittyvistä piirteistä: urheiluvälineiden ja -

vaatteiden myynti riippuu pitkälti epäsäännöllisistä kysynnän vaihteluista, jotka taas johtuvat säätilojen vaihteluista. Tätä yrittäjä kommentoi: ”On hankala päättää etukäteen, milloin viestitään saapuneista suksista, kun ei yhtään tiedä tuleeko lumi marras- vai tammikuussa.” Jonkin verran hyödyllisenä, mutta haastavana toteuttaa yrittäjä piti kanta-asiakastietojärjestelmän luomista (5). Yrittäjä oli sitä mieltä, että pienen kanta-asiakaskunnan tiedot pysyvät henkilökunnalla mielessä, eikä järjestelmällisemmälle rekisterille ole tarvetta. Järjestelmän käytännön toteuttaminen herätti kysymyksiä muun muassa ylläpitoon liittyen. Juoksumatto (13) elämyksellisenä elementtinä oli yrittäjän mielestä ajatuksen arvoinen. Pieni myymäläpinta-ala kuitenkin asettaa haasteita. Juoksumatto veisi tilaa myytäviltä tuotteilta, joten sen hyötyaspekti ei ollut aivan selvä. Yrittäjä koki haasteelliseksi myymälätilan elämyksellisyyden kehittämisen (12), se vaatisi jatkoideointia saadakseen konkretiaa. Yrittäjä kommentoi ”En tiedä, tulisivatko asiakkaat meille sen takia, että meillä olisi tietyn väriset seinät tai tavarat aseteltu tietyllä tavalla. Meidän asiakkaat tulevat palvelun takia.” Henkilökohtaisten onnitteluiden (2) toivottaminen kanta-asiakkaille on jo käytössä. Yrityksen tukemia urheilijoita pyritään muistamaan menestyksen vuoksi. Syntymäpäivien muistaminen oli yrittäjän mielestä haastavaa tietojen saamisen kannalta.

Määrällisesti suurin osa ideoista sijoittui etujen nelikentässä osioon helppo toteuttaa ja huomattava hyöty -osioon. Äärimmäiseksi tässä kategoriassa yrittäjä arvioi ehdotuksen henkilökunnan kannustamisesta oman persoonan laajempaan käyttöön asiakaspalvelutilanteissa (10). Yrityksen toimintatavat henkilökohtaisessa asiakaspalvelussa perustuvat pitkälti juuri tällaiseen toimintaan. Toisaalta henkilökunnan kouluttaminen asiakaskokemuksen luomiseen (11) herätti yrittäjässä niin paljon kysymyksiä, että sen arviointi tässä tilanteessa oli mahdotonta. Asiakkaiden huomiointi henkilökohtaisesti (1) ei herättänyt innostusta, sen yrittäjä koki lähemmäksi neutraalia. Yrityksessä oli satunnaisesti annettu arvoltaan pieniä kaupankylkiäisiä, jos asiakas oli ostanut suurempia määriä. Yrittäjän mielestä olisi mielenkiintoista tietää, miten satunnainen muistaminen oli vaikuttanut asiakkaisiin. Kanta-asiakkaiden etukäteisinformointi kampanjoista (6B) ja uusista tuotteista (7) olivat samanvahvuisia toteutuksen helppoudessa ja hyödyn tuottamisessa. Niiden toteuttaminen vaatisi toimiakseen kanta-asiakasjärjestelmän, johon olisi kirjattu asiakkaiden mielenkiinnon kohteet. Järjestelmän puuttumisen vuoksi etukäteistiedottaminen

kampanjoista ja tuotteista herätti vain lievää kiinnostusta. Joistakin tuotteista (esimerkiksi suksista) ilmoitetaan nykyään tietyille yhteistyötahoille (esimerkiksi hiihtoseuroille). Remontteja vaativat ideat sisäänkäynnin (14) ja sovituskoppien (15) ulkoasun kohentamisesta vaativat yrittäjän mielestä tarkempaa suunnittelua ennen kuin niitä voisi harkita. Kahvin tarjoaminen (4) oli ideoissa esimerkkinä satunnaisesta kanta-asiakkaiden palkitsemisesta. Kahvin tarjoaminen ei vaikuttanut hyvältä ehdotukselta yrittäjän mielestä, mutta ajatus satunnaisten palkkioiden antamisesta kiinnosti. Elämyksellisyyden korostaminen tuntui mielenkiintoiselta ajatukselta ylipäänsä. Henkilökohtaiset ilmoitukset saapuneista tuotteista (3) ovat jo yrityksessä käytössä, joten käytännön jatkaminen tuntui helpolta. Huomattavaa hyötyä yrittäjä ei tästä kokenut. Yrittäjä kertoi, että kanta-asiakkaille joiden mieltymykset ovat tiedossa, ilmoitetaan ajoittain saapuneista tuotteista. Yrityksessä ei ole tähän kuitenkaan mitään päätettyä toimintatapaa. Yrityksellä on yhteistyötä muutaman alan toimijan (esimerkiksi kuntosalin, fysioterapeutin) kanssa (17), ja yhteistyön laajentaminen esimerkiksi sopimusompelimon kanssa tuntui sekä helpolta toteuttaa että hyödylliseltä. Sosiaalisen median viestinnän vahvistaminen (9) aiheutti arvioinnin yhteydessä vilkasta keskustelua. Verrattuna muihin alueen saman alan yrityksiin sekä verkkokaupan toimijoihin kohdeyrityksen someviestintä on virkistävän erilaista ja omaleimaista. Tämän vahvistaminen olisi hyvä erottautumiskeino kilpailijoihin nähden, ja yrittäjä piti ehdotusta sekä hyödyllisenä että toteutuskelpoisena. Asiakasraadilla (21) tarkoitettiin tässä ideaa, jossa yritys yhteistyössä maahantuojan kanssa tarjoaa esimerkiksi kilpailun kautta asiakkaalle mahdollisuuden testata jotain uutta markkinoille tulevaa tuotetta. Asiakkaalta odotetaan kokemusten raportointia tuotteen käytöstä. Todennäköisimmin tämän ehdotuksen kokeilusta tai käyttöönotosta olisi hyötyä. Yrittäjä on pienemmässä mittakaavassa jo tarjonnut tuotekokeilumahdollisuutta asiakkaille, joten hän piti ideaa toteutuskelpoisena.

## **6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa kootaan yhteen kehittämisprosessi ja sen tulokset. Tulosten lisäksi analysoidaan prosessia verrattuna tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin ja arvioidaan tutkimuskysymyksiin vastaamista. Lisäksi tehdään johtopäätökset kehittämisprosessista toimenpide-ehdotuksineen.

## 6.1 Kehittämisprosessin yhteenveto

Kehittämisprosessi alkoi kiinnostuksesta kohdeyrityksen asiakaspalvelua kohtaan. Lähtökohtana oli yrittäjän haastattelu, jonka perusteella etenemissuunnaksi valikoitui kanta-asiakkaiden palkitseminen. Tiedonkerääminen vei kehittämisprosessin kokonaisuudesta ajallisesti eniten. Tämä kuvaa hyvin palvelumuotoiluprosessin luonnetta: on oltava kattava määrä asiakasymmärrystä ennen kuin päästään ideoimaan uusia ratkaisuja. Asiakasymmärryksen keräämisessä käytettiin menetelminä haastatteluita, benchmarkingia, haamuostoksia ja varjostamista. Palvelupolon kuvaaminen kirkasti käsitystä siitä, millaisen asiakaskokemuksen asiakas yrityksessä saa. Suunnitteluvetureilla tiivistettiin kehittämisprosessin kysymyksenasettelu. Käyttäjäpersooniin päättynyt asiakasymmärryksen kerääminen tuotti tietoa, jolla määriteltiin ydinongelma. Ideoiden visualisoimiseksi luotiin persoonille skenaariot palvelun käytöstä.

Yhteiskehittämisen työpaja järjestettiin ideointia varten. Työpajan pohjalta voitiin tarkentaa suunnitteluvetureita, jolloin ratkaisuvaihtoehtojen ideointia voitiin viedä eteenpäin asiantuntija-aivoriihellä. Näiden ideointikierrosten tulosten pohjalta järjestettiin palvelun lavastus, jolla testattiin saatuja ideoita mahdollisimman todenmukaisessa asiakaspalvelutilanteessa. Saatuja ideoita testattiin myös etujen nelikenttä -menetelmällä yrittäjän kanssa. Tässä menetelmässä ideat arvioidaan niiden hyödyn ja toteuttamisen helppouden suhteen.

Prosessissa kehitetyt ideat on esitelty luvussa 5.4.2 ja ne on kerätty yhteenvetona taulukkoon 3. Ideat perustuivat kehittämisprosessissa muotoiltuihin suunnitteluvetureihin, joiden yläotsikot olivat kodinomaisuus ja viihtyvyys sekä persoonallinen henkilökohtainen palvelu. Ideat arvioitiin yrittäjän kanssa etujen nelikenttä -menetelmällä. Jos kriteereiksi asetetaan idean toteutuksen helppous sekä suurin koettava hyöty, ideoista parhaimmat olivat yhteistyöverkostojen luominen, henkilöstön kannustaminen oman persoonan käyttöön asiakaspalvelutilanteissa ja sosiaalisen median viestinnän vahvistaminen. Jos toteutuksen haastavuus ei olisi kynnyskysymys, viestintäsuunnitelma olisi hyötyä tuova idea. Arvioinnissa moni ideoista sai yrittäjältä kannatusta ja kiinnostusta. Moni ideoista kaipaisi jatkojalostusta ja testaamista. Näin ollen ei voida yksiselitteisesti todeta, että yllä mainitut ideat olisivat ainoat toteutuskelpoiset.

Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta kaikki kehittämissuunnitelmassa luotuja ideoita pitäisi muokata palvelumuotoilun menetelmin sekä asiakkaiden että henkilökunnan kanssa yhteistyössä. Tässä mielessä ei voida sanoa, mitkä ideat olisivat voineet osoittautua hyviksi kohdeyrityksen asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta. Jatkotoimenpiteitä esitellään luvussa 6.3.

Kehittämissuunnitelman tuloksena tuotettiin mahdollisia ideoita asiakaskokemuksen jatkokehittämisen pohjaksi. On tärkeä tiedostaa, että suunnitelman aikana yritys sai palvelumuotoilun keinoin yhteiskehittämällä tietoa omasta asiakaspalvelun suunnitelman toimivuudesta. Kehittämissuunnitelman sivutuotoksena yritykselle muotoutui käsitys siitä, millä tavalla yrityksenä sitä asiakkaiden silmin pidetään, mitä asioita asiakkaat asiakaspalvelussa arvostavat ja kuinka arvostettu yrityksen henkilökunta on asiakkaiden silmissä.

## **6.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja suunnitelman arviointi**

Opinnäytetyön tutkimuskysymys oli: kuinka palvelumuotoilun keinoin voidaan kehittää asiakaskokemusta yrityksessä? Tutkimuskysymyksen alakysymykset olivat: (1) mitä uusia keinoja kanta-asiakkaiden palkitsemiseen voidaan ottaa käyttöön ja (2) miten voidaan vahvistaa asiakaspalvelun laatua? Näihin tutkimuskysymyksiin vastataan tässä luvussa. Ensimmäinen pohditaan pääkysymyksen tuloksia, sen jälkeen tarkastellaan alakysymyksiä.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin on erittäin suositeltavaa missä tahansa yrityksessä. Palvelumuotoilun perusidea on yhteiskehittäminen. Kun asiakkaat osallistetaan kehittämiseen, he kokevat olevansa tärkeitä yritykselle. Kun asiakkaalle tulee tunnekokemus (esimerkiksi hän kokee olevansa tärkeä) yrityksen kanssa toimimisesta, hän kokee suurempaa tyytyväisyyttä ja sitoutuu yritykseen tiiviimmin.

Asiakaskokemuksen kehittämiseen palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat hyvin. Asiakasymmärryksen hankkimiseksi käytetty haastattelumenetelmä on perinteinen, mutta vakiintunut tutkimusmaailmassa, kun halutaan tietoa asiakkaiden ajatuksista ja arvoista. Tämä oli nähtävissä tässäkin kehittämissuunnitelma-

tissa. Kuten yllä jo mainittiin, ideoiden kehittäminen osallistaa asiakkaita. Lisäksi asiakkaiden ottaminen ideointiin mukaan tuottaa näkökulmia, jotka ovat tuoreita yrityksille. Lähtökohta nykyajan kilpaillussa vähittäiskaupan maailmassa on erottautuminen. Palvelumuotoilullisin menetelmin voidaan laajemmin ideoida ja tuottaa palveluita, joita ei muilla yrityksillä ole tarjota. Palvelumuotoilun ote kannustaa kokeileviin ja lyhyehköihin testauskierroksiin. Tämä rikkoo perinteistä toimintatapaa, jossa asiakkaille tuodaan käyttöön valmiita palveluita. Valmiiden palveluiden tuottamisen riskinä on, että jos ne ovat lähöisin yrityksen sisäisestä kehitystoiminnasta, voi hyvin olla, ettei tuoteta sellaisia palveluita, joita asiakas tarvitsee tai arvostaa. Palvelumuotoilun keinot ovat myös hyvä tapa sellaisten palveluiden kehittämisessä, jotka ovat abstrakteja. Koska palvelumuotoilu tarjoaa monipuolisia, syväluotaavia ideointi- ja testausmenetelmiä, saadaan abstrakteihin asioihin konkreettinen tulokulma. Palvelun lavastus oli tässä tutkimuksessa hyvä esimerkki palvelumuotoilun menetelmin toteutetusta testauksesta, jossa saatiin selville, miltä tuleva, kehitetty palvelu voisi näyttää tai tuntua.

Opinnäytetyön alakysymyksinä olivat 1) mitä uusia keinoja kanta-asiakkaiden palkitsemiseen voidaan ottaa käyttöön ja 2) miten voidaan vahvistaa asiakaspalvelun laatua. Näihin kysymyksiin tutkimus ei tarjoa yksiselitteistä vastausta. Toisaalta tapoja palkita kanta-asiakkaita saatiin ideoitua. Olisi vielä syytä selvittää yhteiskehittämisen keinoin, mitkä niistä olisivat kanta-asiakkaiden kannalta houkuttelevimpia ja palkitsevimpiä. Kehittämisprojektilla saatiin selville seikkoja, joilla oli vaikutusta asiakaspalvelun laatuun. Jatkotoimenpiteillä ja yhteiskehittämisen keinoin saataisiin linjakkaampi vastaus siihen, miten asiakaspalvelun laatua voitaisiin vahvistaa (ks. luku 6.3).

Ensimmäiseen tutkimuksen alakysymykseen ei tutkimuksessa saatu lanseerausvaiheeseen saakka kehitettyjä ideoita. Kehittämisprosessissa saatiin kuitenkin runsaasti ideoita kanta-asiakkaiden palkitsemiseen kohdeyrityksessä. Ideat tuotettiin palvelumuotoilun kehittämisprosessissa yhteiskehittämisen keinoin. Tämän tutkimuksen puitteissa ei ideoita saatu testausastetta pidemmälle. Tuotetuissa ideoissa on pohjaa, joista on mahdollista jatkokehittämällä saada käyttökelpoisia, konkreettisia ja yritykselle uusia kanta-asiakkaiden palkitsemiskeinoja.

Toinen alatutkimuskysymys koski palvelun laatua ja sen vahvistamista. Tutkimuksessa saatiin tuotua näkyväksi kohdeyrityksen asiakaspalvelun laadun vahvuuksia. Jo se, että yrityksen henkilökunta tuntee omat hyvät puolensa henkilökohtaisessa asiakaspalvelussa, auttaa tehostamaan vahvuuksien käyttöä. Kohdeyrityksen henkilökunnalla on vankkaa ammattitaitoa ja henkilökohtaisia vahvuuksia myyntityössä, joita kannattaisi hyödyntää jatkossa vielä syvemmin. Näiden vahvuuksien käyttö tuottaisi suurimman hyödyn kilpaillulla markkinalla ja yritys tuottaisi muista erottuvaa palvelua, jolloin asiakaskokemusta parannettaisiin entisestään.

Kehittämisen prosessi osoittautui polveilevaksi, kuten palvelumuotoiluprosesseilla on tapana. Prosessi keskittyi alussa vahvasti aineiston eli asiakasymmärryksen hankintaan. Asiakasymmärryksen tarkennuksiin palattiin aivan loppumetreille saakka. Muut palvelumuotoiluprosessin vaiheet, eli määrittele, kehitä ja toimita, jäivät sekä ajallisesti että määrällisesti pienempään rooliin. Koska kyseessä oli opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus ja sille asetettu aikataulu, oli otettava huomioon käytettävissä olleen ajan vähäisyys. Jos aikaa olisi ollut enemmän, muiden kehittämisen prosessin vaiheiden toteutuksiin olisi käytetty enemmän palvelumuotoilun menetelmiä. Näihin menetelmiin otetaan kantaa luvussa 6.3. Kehittämisen prosessin alussa oli tavoitteena tuottaa palvelumuotoiluprosessin mukaisesti käyttöönotettava palvelu kohdeyritykseen. Tämä suunnitelma kariutui kehittämisen prosessin loppupuolella ajan puutteeseen. Kun arvioidaan kehittämisen prosessin onnistumista, on huomioitava, ettei koko prosessia siis viety päätökseen. Toisaalta kohdeyritys sai käyttöönsä ideoita, joita jatkajalostamalla voidaan kehittää asiakaskokemusta.

Kehittämisen prosessissa käytettyihin menetelmävalintoihin vaikutti tekijän tausta ja prosessissa käytettiin liiketalouden ja palvelumuotoilun kokemusta sekä koulutusta hyväksi. Menetelmävalinnat tehtiin pääasiassa tutkijan kiinnostuksen sekä kohteen tutkimisen soveltuvuuteen liittyvänä yhdistelmänä. Menetelmät osoittautuivat pääosin toimiviksi, tosin luotaimet eivät olleet sopiva kohdeyritykselle. Luotaimien epäonnistumista on haastava määrittellä tarkasti, mutta todennäköisimmin niiden toteutus olisi pitänyt suunnitella huolellisemmin. Haastattelujen valinta menetelmäksi oli luontainen sekä palvelumuotoiluprosessin että tutkijan oman kokemuksen kannalta. Haastattelut soveltuvat erinomaisesti asiakasymmärryksen hankkimiseen ja tutkijalla on kokemusta

haastatteluista. Haastattelut olivat myös vahvin asiakasymmärrystä tuottanut menetelmä, jolloin voidaan todeta haastattelujen soveltuneen hyvin kehittämisprosessiin. Yhteenvetona menetelmävalinnoista voidaan todeta, että ne oli mietitty kohderyhmän mukaan ja tuottivat varsin käypää tietoa tai ideoita.

Menetelmien niukkuus herättää kuitenkin kysymyksen tutkimuksen luotettavuudesta. Anttila (2007, 143) toteaa tutkimusten luotettavuudesta, että tulosten luotettavuusaste kasvaa, kun useampia menetelmiä käyttämällä päästään samaan lopputulokseen. Tämän tutkimuksen luotettavuusastetta kuitenkin nostaa se, että tutkimusmenetelmät oli valittu tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin perustuen. Tutkimusmenetelmillä haettiin ihmisten arvoja ja tuntemuksia. Tutkimus oli myös tarkasti rajattu: tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan kanta-asiakkaisiin ja heidän arvoihinsa ja tuntemuksiinsa, kohdeyrityksen kanta-asiakkaiden palkitsemistapojen löytämiseen sekä asiakaspalvelun kehittämiseen. Samaten Anttila (2007, 146) sanoo, että tutkimusotteen olisi noudatettava kehittämishankkeen tavoitteita ja vastattava myös tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin. Tämän tutkimuksen tutkimusotteen voidaan katsoa vievän tutkimusta kohti tavoitteisiin pääsemistä. Toiminnallinen tutkimus pyrkii tuottamaan jonkun lopputuloksen käytännön ammatilliseen kysymykseen (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Tässä tutkimuksessa tuotettiin kehittämisideoita kohdeyritykselle. Voidaan kritisoida, löydettiinkö tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin vastaukset. Tämä kritiikki luotettavuuden suhteen kiteytyy tutkimuskysymyksiin vastattaessa. Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, voidaanko löytää kohdeyritykselle tapoja palkita kanta-asiakkaita. Tällaisia konkreettisia tapoja ei tutkimuksessa löydetty. Tutkimuksen käsitteet oli pyritty rajaamaan ja kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Näin ollen tutkimuksen luotettavuus on siltä osin hyvällä tasolla. Kehittämisprosessi on kuvattu vaihe vaiheelta ja mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksessa tuotettujen kehitysideoiden voidaan olettaa olevan siirrettävissä vastaavankaltaisiin kohdeyrityksiin, mutta ideoiden yleistettävyyden ei ole korkealla tasolla. Tutkimuksen luotettavuus voidaan luokitella kokonaisuuden kannalta hyväksi, mutta yksittäisten kohtien suhteen luotettavuus herättää kysymyksiä esimerkiksi yleistettävyyden suhteen.



### 6.3 Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksset

Asiakaskokemukseen vaikuttavat jotakuinkin kaikki tekijät myymäläympäristöstä henkilökohtaiseen asiakaspalveluun tai tuotevalikoimasta hinnanasetantaan. Ydinkysymyksenä on, miten asiakas havaitsee, tulkitsee ja arvottaa kokemansa palvelun. (Löytänä & Korteso 2015.) Tällöin voidaan sanoa, että kaikki toimenpiteet, joilla tähdätään parempaan asiakaskokemukseen, tuottavat parempaa asiakaskokemusta. Tämä ei tarkoita sitä, että mikä tahansa kehittäisi asiakaskokemusta. Kehittämisprosessin myötä muotoutui käsitys, että asiakaskokemukseen vaikutetaan parhaiten palvelumuotoilun keinoin. Tämä käsitys perustuu siihen, että kun asiakkaat pääsevät osallistumaan yrityksen toiminnan kehittämiseen, he sitoutuvat yritykseen kiinteämmin, kokevat suurempia tunteita yritystä kohtaan, jolloin muodostuu parempaa asiakaskokemusta.

Pienen, ketjuuntumattoman erikoisliikkeen asiakaskokemuksen kehittäminen oli hedelmällistä. Asiakkaisiin oli helppo saada kontakti ja heidän asenteensa yritykseen oli positiivinen, jolloin heidän osallistamisensa oli vaivatonta. Jatkoa ajatellen sitoutunutta asiakaskuntaa kannattaa käyttää toiminnan kehittämisessä.

Koska kohdeyrityksen asiakaspalvelua pidettiin lähtökohtaisesti korkeatasoisena, tutkimuskysymyksen asettelu osoittautui vieläkin mielenkiintoisemmaksi. Jos lähtökohtana on luoda uutta tai parantaa kehnosti toimivaa prosessia, kehittämisprosessi kulkee eri tavalla. Kehittämisprosessin aikana heräsi kysymys, miten parantaa korkeatasoista palvelua keinoilla, joita aiemmin ei olisi käytetty.

Vaikkei kohdeyrityksessä käytetty palvelumuotoilun menetelmiä, toiminnan kehittäminen oli luontainen osa yrityksen toimintaa. On todettava, että monissa pienissä yrityksissä kehittäminen nivoutuu päivittäiseen toimintaan. Kehittämistä tehtiin kohdeyrityksessä pienin, jopa huomaamattomin askelin. Palvelumuotoilun menetelmin kehittämiseen saatiin määrätietoisempi ote. Palvelumuotoilun keinoin kehittämiseen on matala kynnyks. Koska perusideana on ”quick and dirty” (vapaasti suomennettuna ”sinnepäin nopeasti”), voi yritys jättää käyttöönsä palvelumuotoilun menetelmiä ja toteuttaa niitä jatkossa oman

harkintansa mukaan. Tällainen kehittäminen ei välttämättä tarvitse asiantuntijaa tai konsulttia, vaan se onnistuu omin voimin.

Viimeisessä kehittämisprojektin vaiheessa ideat arvioitiin yrittäjän kanssa. Tarkempaa tarkastelua olisi syytä myös kohdistaa ideoihin, jotka etujen nelikenttä-kuvaajassa arvioitiin hankaliksi toteuttaa. Tälle sektorille sijoittuneet ideat on otettava tarkasteluun ja pohdittava niiden todellisia käyttöönoton haasteita. Todennäköistä on, että ideoiden muokkaaminen tuo konkretiaa, joka puolestaan madaltaa kynnyksiä ideoiden jatkojalostukseen ja testaukseen. Lisäksi suurin osa ideoista on vielä raakileasteella. Tarkempi tarkastelu ja testaukset tuottaisivat kaikille prosessissa luoduille ideoille paremmat lähtökohdat.

Konkreettisten kehitysehdotusten ideoinniksi olisi järjestettävä uusi yhteiskehittämisen työpaja. Työpajaan kannattaisi pyytää yrityksen kanta-asiakkaita. Ideoinnin kohteena olisi myymälätilan elämyksellisyyden lisääminen sekä henkilökohtaisten muistamisten suunnittelu. Yhteiskehittämisen keinoin saataisiin esille todelliset, asiakkaille hyötyä tuottavat muutokset. Tällainen toimintatapa liittyy olennaisesti palvelumuotoiluun. Palvelumuotoilun keinoin tehtävä kehitystoiminta on erittäin suositeltavaa.

Suomalainen asiakaspalvelukulttuuri on pienieleistä siinä suhteessa, että reippaampi ote henkilökohtaisessa myyntityössä esimerkiksi suosittelujen suhteen on asiakkaiden mielestä tyrkyttämistä ja päällekkäyvä. Tähän negatiiviseen suhtautumiseen on perustellut syyt. Monet aggressiivisempaa asiakaspalvelun kulttuuria toteuttavat yritykset toimivat yhteisellä, konseptoidulla toimintatavalla. Tästä ääriesimerkkinä voidaan mainita puhelinmyynti, jossa käytetään etukäteen tehtyä käsikirjoitusta, joka on pyritty rakentamaan psykologisen vetoavasti. Tällöin tehdään ratkaiseva virhe: asiakaspalvelijoille annetaan puitteet, joissa heidän täytyy toimia yhteisellä tyyllillä. Ihmisten välisessä kanssakäymisessä valmiiksi kirjoitetut vuorosanat ovat harvoin toimivia. Kun henkilökohtaisessa myyntityössä paino siirretään jokaisen yksittäisen asiakaspalvelijan kykyihin ja vahvuuksiin, luodaan luontainen tapa toimia. Tällöin asiakaspalvelijat tekevät työtä omalla persoonallaan, jolloin he tekevät itsenäisiä päätöksiä asiakkaita palvellessaan.

Henkilökohtainen asiakaspalvelu on kohdeyrityksen selkeä valtti. Asiakaspalvelun tyylin kehittäminen ja vahvistaminen omaleimaisempaan suuntaan on erittäin suositeltavaa. Asiantuntijoiden aivoriihen pohjalta muotoutui jatkotoimenpiteitä varten konkreettinen ehdotus. Kun lähtökohtaisesti kohdeyrityksessä henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu ovat laadukasta ja pidettyä, kannattaa henkilökunnan vahvuuksia painottaa. Tämä voitaisiin toteuttaa lyhyillä, henkilökohtaisilla sparrauksilla. Tätä ajatusta tukevat myös Gerdt ja Korkiakoski (2016, 98–100). He kertovat erinomaisista tuloksista, jotka on saatu aikaan käyttämällä koulutuksessa todellisia asiakaspalvelutilanteita. Varteenotettava idea olisi toteuttaa koulutus draamapedagogiikkaa käyttämällä. Näin voitaisiin luotua mahdollisimman todenmukaisia tilanteita, joissa saataisiin vahvistettua henkilökohtaiseen myyntityöhön vaikuttavaa asiakaspalvelua.

Tutkimuksessa on tietoisesti käytetty termiä asiakasymmärrys ja fokus oli kanta-asiakkaissa. Valinta tehtiin, koska kehittämisprojektin tavoitteeksi oli valikoitunut kanta-asiakkaisiin liittyvä asiakaskokemuksen kehittäminen. Termi ja näkökulmavalintaa voidaan kritisoida, koska palvelumuotoilun periaatteisiin kuuluu kaikkien palvelun tuottamiseen osallistuvien huomioiminen. Tämä tarkoittaa, että myös henkilökunnan huomioiminen kehitettäessä on ensiarvoisen tärkeää. Tällöin saadaan aikaiseksi palveluita, jotka sopivat henkilökunnan tyyliin ja yrityksen tapaan toimia. Huomionarvoista on myös se, että henkilökunnan osallistaminen kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun tuottaa hyvinvointia työhön. Kohdeyrityksen kaltaisessa pienessä työyhteisössä kehittäminen yhdessä olisi toimiva etenemistapa. Jatkoa ajatellen kohdeyritykseen kannattaisi luoda kevyt, mutta jäntevä järjestelmä, jonka avulla iteratiivinen kehitystoiminta tulisi vielä selkeämmin osaksi yrityksen toimintaa.

Palvelumuotoilun kehittämisprosessi esitetään lankasyherönä, josta ajan myötä löytyy langanpää. Tämä paljon käytetty vertaus kuvaa hyvin myös tätä opinnäytetyötä ja kehittämisprosessia. Suoraviivaisen kehittämisprosessin olemassaolo voidaan kyseenalaistaa. Toisaalta suoraviivainen suunnitteluprosessi on niin harvinainen, ettei se voi olla edes todellinen. Palvelumuotoilu ajattelutapana, prosessina, työkalupakkina, empatian mahdollistajana tai johtamisenetelmänä (Stickdorn ym. 2017, 21–22) luo asiakaskokemuksen tai

muun kohteen kehittämiseksi pohjan, jolla niin sanottu yritys ja erehdys -menetelmä saa uuden, positiivisen merkityksen.

## LÄHTEET

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Buckley, P. & Majumdar, R. 2019. The services powerhouse: Increasingly vital to world economic growth. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www2.de-loitte.com/insights/us/en/economy/issues-by-the-numbers/trade-in-services-economy-growth.html> [viitattu 20.3.2019].

Curedale, R. 2016. Design Thinking. Process & Methods. Topanga: Design Community College Inc.

Design Council. 2015. What is the Double Diamond? Www-sivu. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> [viitattu 20.8.2019].

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum Pro.

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

Hertto, P., Jäppinen, M., Ketola, T. & Rönholm, R. 2010. Delivering return on service design investments. Touchpoint. *The Journal of Service Design*, Vsk. 2 (2). Saatavissa: [https://issuu.com/touchpoint\\_journal/docs/touchpoint\\_2-2](https://issuu.com/touchpoint_journal/docs/touchpoint_2-2) [viitattu 25.4.2019].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hämäläinen, K., Vilka, H. & Miettinen, S. 2016. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 60–75.

Jäppinen, T. & Nieminen, V. Empatiakartta. WWW-dokumentti. 10.2.2015. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli1237774> [viitattu 22.8.2019].

Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2016. Palvelun konseptointi. Teoksessa Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Miettinen, S. (toim.) Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 108–121.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Koivisto, M. 2016. Palvelumuotoilun perusteet. Teoksessa Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Miettinen, S. (toim.) Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 42–59.
- Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing Management. 14. painos. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kurjenoja, J. 2019. Kaupan näkymät 2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/vaehittaeiskauppa\\_nyt\\_suhdannehuipussa\\_tulevaisuuden\\_uhkana\\_yrityskato\\_27039](https://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/vaehittaeiskauppa_nyt_suhdannehuipussa_tulevaisuuden_uhkana_yrityskato_27039) [viitattu 13.8.2019].
- Lehto, P. 2016. Alkusanat. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 9–11.
- Lyytikäinen, M. Parastaminen (Benchmarking). WWW-dokumentti. 29.5.2013. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli257974> [viitattu 15.8.2019].
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2015. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Mattelmäki, T. 2006. Muotoiluluotaimet. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Miettinen, S. 2016. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 18–41.
- Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an evolving field. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign/4](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4) [viitattu 25.4.2019].
- Mitronen, L. 2019. Palvelut kirittävät kaupankäyntiä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.etu.fi/arkisto/palvelut-kirittavat-kaupankayntia.html> [viitattu 13.8.2019].
- Muoti- ja urheilukauppa TMA ry. 2019. Muoti- ja urheilukaupan kokonaisyhteistyö laskussa – kotimainen verkkokauppa kasvaa kohisten. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.textile.fi/2019/06/25/muoti-ja-urheilukaupan-kokonaisyhteistyo-laskussa-kotimainen-verkkokauppa-kasvaa-kohisten/> [viitattu 13.8.2019].
- Nastasoiu, A & Vandenbosch, M. 2019. Competing with loyalty: How to design successful customer loyalty reward programs. *Business Horizons* 62, 207–214.
- Oertzen, A-S., Odekerken-Schröder, G, Brax, S. A. & Mager, B. 2018. Co-creating services - conceptual clarification, forms and outcomes. *Journal of Service Management* Vsk. 29 (4), 641–679.
- Perustietoja Suomen taloudesta, Tuotanto ja investoinnit. 2019. Elinkeinoelämän keskusliitto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/> [viitattu 20.3.2019].

Reason, B., Lovlie, L. & Brand Flu, M. 2016. Service Design for Business. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2017. This is service design doing. Sebastopol: O'Reilly Media Inc.

Turunen, J. 2019. Menestyjä löysi asiakkaansa kokeilemalla. *Helsingin Sanomat* 13.8.2019, A24–A25.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2016. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 76–97.

Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. 1.–2. painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## KUALUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys (Välimaa 2019) .....	10
Kuva 2. Palvelumuotoiluprosessin tuplatimantti (Välimaa 2019, Design Council 2015 mukaan) .....	11
Kuva 3. Laadukkaaksi koetun palvelun osatekijät (Välimaa 2019, Grönroos 2009, 121–123 mukaan).....	14
Kuva 4. Asiakaskokemuksen tasot (Välimaa 2019, Löytänen ja Kortesuon (2011) ja Tuulaniemen (2016) mukaan).....	20
Kuva 5. Opinnäytetyön kehittämisprosessi tutkimusmenetelmiseen (Välimaa 2019)	33
Kuva 6. Palvelupolku kohdeyrityksessä kuvattuna haastatteluiden jälkeen (Välimaa 2019) .....	41
Kuva 7. Ulkoilijan käyttäjäprofiilin empatiakartta (Välimaa 2019).....	45
Kuva 8. Harrastajan käyttäjäprofiilin empatiakartta (Välimaa 2019).....	46
Kuva 9. Kilpailijan käyttäjäprofiilin empatiakartta (Välimaa 2019).....	47
Kuva 10. Sini Lenkki - käyttäjäpersoonaa (Välimaa 2019).....	48
Kuva 11. Lilli Latula - käyttäjäpersoonaa (Välimaa 2019).....	50
Kuva 12. Kari Kisamies - käyttäjäpersoonaa (Välimaa 2019).....	52
Kuva 13. Työpajassa käytetyt, inspiroinnin herättämiseen tarkoitetut väitteet (Välimaa 2019) .....	55
Kuva 14. Skenaario Sini Lenkin asiakaskokemuksesta (Välimaa 2019).....	61
Kuva 15. Skenaario Kari Kisamiehen asiakaskokemuksesta (Välimaa 2019)	64
Kuva 16. Etujen nelikentän kuvaaja (Välimaa 2019).....	71
Kuva 17. Etujen nelikenttä -kuvaaja arvioinnin jälkeen (Välimaa 2019).....	72

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Kanta-asiakasetujen ominaisuuksia (Bergström & Leppänen 2015)	18
Taulukko 2. Työpajan vaiheiden nimitykset, tarkoitukset, tavoitteet ja aikataulu	57
Taulukko 3. Suunnitteluveturit ja niitä vastaavat etujen nelikentän arvioinnin kohteet	69



Urheilukauppojen benchmarking

Nimi:

Kaupan nimi:

## Ohjeet

- Täytä lomake jokaisesta kaupasta, jossa käyt
- Päätä etukäteen tuote, jota olet hankkimassa. Tuotteen on hyvä olla "monimutkaisempi", jonka ostossa tarvitsit palvelua.
- Arviointiasteikko 1-7, eli
  - 1 = erittäin huono
  - 7 = erittäin hyvä
  - vältä 4:ä, käytä sitä ainoastaan, kun olet sitä mieltä, ettei arvioitava kohde ole hyvä eikä huono
- Ennen kuin menet kauppaan, täytä ensimmäinen sarake (odotukset)
- Täytä toinen sarake (toteutunut) vasta poistuttuasi kaupasta. Älä täytä lomaketta kaupassa.
- Tämän lomakkeen kääntöpuolelle voit kirjoittaa huomioita.
- Varaudu keskustelemaan tämän lomakkeen ja kokemuksesi pohjalta.

		Odotukset	Toteutunut
<b>Konkreettinen ympäristö</b>	Modernit työvälineet		
	Silmää miellyttävät tilat		
	Siististi ja ammattimaisesti pukeutuneet työntekijät		
	Siistit ja asianmukaiset materiaalit ja kalusteet		
<b>Luotettavuus</b>	Palvelu toteutetaan lupausten mukaisesti		
	Halu käsitellä asiakkaan ongelmat asiakaspalvelussa vakuuttavasti		
	Toteuttaa asiakaspalvelun oikein heti ensimmäisellä kerralla		
	Virheettömät tulokset		
<b>Reagoitavuus</b>	Asiakas pidetään jatkuvasti informoituna palvelun kulusta		
	Ripeä asiakaspalvelu		
	Halu auttaa asiakkaita		
	Valmius vastata asiakkaan pyyntöihin ja kysymyksiin		
<b>Vakuuttavuus</b>	Työntekijät herättävät luottamuksen asiakkaassa		
	Asiakkaalla on turvallinen olo asioidessaan		
	Työntekijät ovat kohteliaita		
	Työntekijä osaa vastata asiakkaan kysymyksiin ja osaa työnsä		
<b>Empatia</b>	Työntekijät viestivät asiakkaastaan välittämistä		
	Mukavat aukioloajat		
	Yksilöllinen huomio asiakkaalle		
	Ottaa huomioon asiakkaan parhaan kaikkessa toiminnassaan		