



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Juho Maunu

# Asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen IT-palveluliiketoiminnassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

3.6.2020

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Juho Maunu Asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen IT-palveluliiketoiminnassa  61 sivua 3.6.2020
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine	Kansainvälinen ICT-liiketoiminta
Ohjaajat	Lehtori Nina Hellman Lehtori Jussi Alhorinne
<p>Insinöörityön tavoitteena oli kehittää työn tilaajan asiakaskokemusta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Insinöörityössä laadittiin asiakaskokemuksen strategisia kehitysehdotuksia. Lisäksi insinöörityön eri osa-alueita sovellettiin käytäntöön insinöörityön ohessa toteutetun erillisen asiakasviestinnän kehitysprojektin suunnittelussa ja läpiviennissä. Insinöörityön teettämisen tarkoituksena oli tuottaa viitekehys IT-palvelukokonaisuuden ja eri yksittäisten osa-alueiden asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakaskokemuksen strateginen näkökulma valikoitui pitkän tähtäimen kehitystoimenpiteisiin, mutta se oli välittömästi sovellettavissa yksittäiseen projektiin pienessä mittakaavassa.</p> <p>Insinöörityön teoreettisessa viitekehyksessä yhdistettiin asiakaskokemusteoria IT-palvelunhallinnan parhaisiin käytäntöihin. Teoriapohja muodosti perustan asiakaskokemuksen nykytilatutkimukselle. Asiakaskokemuksen nykytilan määrittämisen menetelminä käytettiin yrityksen asiakasvastaavien haastatteluita, asiakastietojen analysointia asiakaskokemuksen tunnusluvun laskemiseksi ja asiakaskohtaamisten dokumentaation tekstianalyysiä asiakastarpeiden tunnistamiseksi ja priorisoimiseksi. Näin ollen asiakaskokemuksen nykytilatutkimus mahdollisti mittaamisen ja tulevaisuudessa jatkuvan seuraamisen, sisäisen näkökulman kehityskohteiden tunnistamisen ja asiakastarpeiden entistä paremman täyttämisen. Yhdistämällä teoria ja nykytilatutkimuksen tuotokset edettiin insinöörityön strategiaan asiakaskokemuksen kehittämis ehdotuksiin.</p> <p>Insinöörityössä syntyneet strategiset kehitysehdotukset antavat näkökulman asiakaskokemuksen pitkäjänteiseen kehitystyöhön liiketoiminnassa niin teknologian kuin yrityskulttuurin saralla. Lisäksi asiakaskokemusta kyettiin kehittämään lyhyellä tähtämellä soveltamalla insinöörityön aikana kerättyä asiakaskokemustietoa samaan aikaan käynnissä olleen erillisen kehittämisprojektin suunnitteluun ja läpivientiin. Projektin tuotoksena syntyi insinöörityössä tunnistettujen yleisimpien asiakaspolkujen mallinnukset ja niitä varten asiakaskokemukseltaan optimoituja viestipohjia. Viestipohjat näkyvät jokaisessa kohtaamisessa asiakkaan ja yrityksen välillä.</p>	
Avainsanat	asiakaskokemus, asiakastyytyvyisyys, asiakaspalvelu

Author Title	Juho Maunu Strategic Development of Customer Experience in IT Service Business
Number of Pages Date	66 pages 5 May 2020
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Engineering & Management
Professional Major	International ICT Business
Instructors	Nina Hellman, Head of Industrial Management, Senior Lecturer Jussi Alhorinne, Senior Lecturer
<p>The objective of this thesis was to develop customer experience for the company. The objective was pursued by creating a strategic development model, which was validated by applying it to other separate development project of the company aiming to build new solutions to enhance customer experience. Thus, thesis aimed to create value for company's service offering and its customer experience in the short and long term. The strategic aspect of the thesis was accordingly aligned to achieve the purpose.</p> <p>The current state of customer experience was researched as a part of the thesis, which subsequently allowed adequate proposal for the company regarding its customer experience. Firstly, research methods included CRM data analysis that was conducted to measure the level of customer experience and to establish a key performance indicator to follow in the future. Secondly, interviews of company management concerning current customer experience were utilized to include company's internal view in the thesis. Therefore, the thesis includes a SWOT analysis derived from the interviews. Thirdly, customers' needs were studied via text analysis of IT ticketing system data.</p> <p>The proposal created at the result included a strategic development model for customer experience, which was validated by applying it to separate short development project during the thesis. The model can be used long-term and comprehensively. Therefore, both short-term and long-term objectives of improving customer experience were addressed on the thesis. The development model combined conducted current state analysis of the company, literature study of customer experience and IT service management best practices. The variables and qualities of best possible customer experience were defined in the development model created in the thesis, including methods to achieve improvement on those. In the validation phase, a separate project group used the built development model and designed solutions aiming to create best possible customer experience in the recognized most frequent customer journeys.</p> <p>As a conclusion, results of the thesis benefitted customer experience in the company comprehensively. The development model can be utilized in operations and to support future strategic management practices.</p>	
Keywords	Customer experience, customer satisfaction, customer service

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Insinööriyön tarkoitus ja tavoite	1
1.2	Työn tilaaja ja liiketoimintakonteksti	3
1.3	Insinööriyön rakenne	3
2	Asiakaskokemuksen kirjallinen tausta	8
2.1	Miten asiakaskokemus määritellään?	8
2.2	Mistä asiakaskokemus muodostuu?	9
2.2.1	Yrityksen prosessi	10
2.2.2	Asiakkaan prosessi	11
2.2.3	Kohtaamisprosessi	12
2.3	Miten asiakaskokemusta mitataan?	14
2.4	Miten asiakaskokemusta kehitetään?	15
2.4.1	Asiakaspolut	16
2.4.2	Palvelumuotoilu	17
2.4.3	Digitalisaatio	18
2.5	IT-palvelunhallinnan parhaat käytännöt – ITIL	20
2.6	Case-esimerkki: asiakaskokemuksen strateginen johtaminen – Kone Oyj	23
2.7	Kirjallisuustutkimuksen yhteenveto	25
3	Asiakaskokemuksen nykytilatutkimus	27
3.1	Uudelleenostoprosentti – asiakaskokemuksen mitattava tunnusluku	29
3.2	Nelikenttäänalyysi asiakasvastaavien haastattelujen pohjalta	30
3.3	Tekstianalyysi asiakaspolkujen tunnistamiseksi	33
3.4	Nykytila-analyysin yhteenveto	36
4	Asiakaskokemuksen strateginen kehittämissuositus	37
4.1	Kokonaisvaltainen malli asiakaskokemuksen strategiseksi kehittämiseksi liiketoiminnassa	37
4.2	Asiakaskokemuksen nykytilan kehittämissuositus	40
4.3	Asiakaskokemuksen muodostavien muuttujien kehittäminen IT-palvelussa	48

5	Asiakaskokemuksen kehitysmallin implementointi	52
6	Insinööriyön yhteenveto	55
6.1	Johtopäätökset	55
6.2	Oman työn arviointi	56
	Lähteet	58
	Liitteet (vain työn tilaajan käyttöön)	

# 1 Johdanto

## 1.1 Insinööriyön tarkoitus ja tavoite

Insinööriyön tavoitteena on kehittää asiakaskokemusta IT-palveluliiketoiminnan toimialan yrityksessä laatimalla strategisia kehitysehdotuksia, joita sovelletaan käytäntöön sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Asiakaskokemuksen merkitys on korostunut jatkuvasti kaikessa liiketoiminnassa. Kestävään kilpailuetuun päästäkseen jokainen yrityksen strateginen päätös tulisi Bernoffin (2011) mukaan kohdistaa asiakaskokemukseen ja asiakkuuksien säilyttämiseen. Insinööriyö toteutettiin suomalaiselle IT-palveluita tarjoavalle yritykselle, jonka liiketoiminta rakentuu jatkuviin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Näin ollen asiakaskokemuksella ja sen jatkuvalla kehittämisellä on merkittävä vaikutus asiakkuuksien pysyvyyteen ja yrityksen liiketoiminnan menestykseen.

Insinööriyön tarkoituksena on tukea työn tilaajaa konkreettisilla asiakaskokemuksen strategisilla kehitysehdotuksilla. Insinööriyön tavoitetta lähestytään vertaamalla tutkittua asiakaskokemuksen nykytilaa kokonaisvaltaiseen teoreettiseen pohjaan. Insinööriyössä sovelletaan Dickinsonin (2015) luomaa yleistä mallia asiakaskokemuksen muotoutumisesta, jonka perimmäinen, vahvasti yksinkertaistettu idea tiivistyy ajatukseen, että hyvä asiakaskokemus johtaa palvelun ostamiseen uudelleen. Dickinson ehdottaa itse julkaisussaan malliaan hyödynnettäväksi yrityksen asiakaskokemuksen kokonaisuuden tutkimisessa, koska asiakaskokemusta täytyy kehittää aina yksilöllisesti kussakin liiketoimintaympäristössä. Insinööriyössä IT-palvelunhallinnan liiketoimintaympäristöä tarkastellaan alan parhaiden käytäntöjen kautta. Asiakaskokemusteorian ja IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen yhdistelmänä tuotettua teoreettista viitekehystä käytetään pohjana työn tilaajan asiakaskokemuksen nykytila-analyysissa.

Dickinsonin (2015) mukaan ymmärrys asiakaskokemuksen muotoutumiseen vaikuttavista tekijöistä auttaa tekemään parempia strategisia päätöksiä liiketoiminnan johtamisessa. Insinööriyön nykytila-analyysissa lasketaan teoreettisen viitekehysten pohjalta asiakaskokemuksen mitattava tunnusluku, jota voidaan hyödyntää mittarina asiakaskokemuksen nykytason ja kehittymisen jatkuvassa seurannassa. Nykytila-analyysissa py-

ritään määrittämään asiakaskohtaamisista tikettijärjestelmään kirjatusta dokumentaatiosta tekstianalyysin keinoin toteutuneet asiakastarpeet ja priorisoimaan ne toistuvuuden perusteella. Insinööriyön nykytila-analyysin tietoa on mahdollista hyödyntää IT-palvelusisällön kehitystyön suuntaamisessa vastaamaan asiakastarpeita.

Koska tavoitteena on kehittää työn tilaajan asiakaskokemusta myös lyhyellä aikavälillä, sovelletaan insinööriyön tuotoksia samanaikaisesti erilliseen työn tilaajan asiakasviestinnän kehitysprojektiin. Projektia kuvataan osana insinööriyötä validoidessa sen tuotoksia. Projektin kautta saavutettiin nopeita hyötyjä soveltamalla insinööriyön tuotoksia käytäntöön. Kehitysprojektin sisältöä kohdistettiin käsittelemään tunnistettuja yleisimpiä asiakastarpeita. Lisäksi insinööriyön teoreettista viitekehystä asiakaskokemuksen muodostumisesta hyödynnettiin projektissa suunniteltujen ratkaisujen tuottaman asiakaskokemuksen arvioinnissa. Asiakasviestinnän projekti tuotti työn tilaajalle konkreettisia ja valmiiksi suunniteltuja ratkaisuja asiakaskokemuksen kehittämiseen, joista sisällytetään käytännön esimerkkejä myös insinööriyöhön. Asiakasviestintäprojektin työryhmä oli insinööriyöstä erillinen, mutta insinööriyön tekijä suunnitteli ja ohjasi projektin etenemistä. Sisällyttämällä asiakasviestintäprojektin tuotoksia insinööriyöhön havainnollistetaan insinööriyön lyhyen tähtäimen välillisiä vaikutuksia työn tilaajan asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Insinööriyössä termillä asiakas viitataan IT-palveluhallinnan parhaiden käytäntöjen kirjaston eli ITILin mukaisesti toimijaan, joka ostaa IT-palvelua eli yritysasiakkaaseen, ja termillä käyttäjä henkilöön, joka kuluttaa asiakkaan ostamaa palvelua. Roolit tulee huomioida asiakaskokemuksen havainnoitsijaa pohdittaessa ja siten asiakaskokemusta kehitettäessä. Asiakaskokemuksen tarkastelussa pyrkimyksenä on tutkia asiakaskokemusta isossa kuvassa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen lisäksi muun muassa IT-palveluiden toimialan tilanne sekä asiakkaiden ulkoistamisen motiivit, joiden tarkempi tutkiminen rajataan insinööriyöstä pois. Tavoitteena on keskittyä yrityksen itse tuottaman asiakaskokemuksen kehittämiseen, johon yritys voi itse vaikuttaa.

## 1.2 Työn tilaaja ja liiketoimintakonteksti

Insinööriyön tilaajana on IT-palvelutalo Vetonaula Oy. Vetonaula on asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa jatkuvia IT-ylläpito- ja kehityspalveluita pienille ja keskisuurille yrityksille. Työn tilaajan liiketoimintamallin tiivistää ilmaus ”oma IT-osasto kuukausitulauksena”, joka viittaa IT:n kokonaisulkoistukseen ja tuotettuihin IT-infrastruktuuripalveluihin. Vetonaulan liikevaihto oli vuonna 2019 2,5 miljoonaa euroa ja yrityksen tavoitteena on tasainen, rauhallinen kasvu. Henkilöstömäärä on 17 työntekijää. (Vetonaula Oy.)

Vetonaulan IT-palvelunhallinta noudattaa ITILin elinkaarta, joka on IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen viitekehys. Asiakaspalvelu toimii yhden yhteyspisteen mallilla, jossa eri kanavista saapuneet yhteydenotot ja niiden käsittelyn eri toimenpiteet kirjataan tiketöintijärjestelmään, jonka kautta saatavilla on suuri määrä dataa asiakkaiden yhteydenotoista, jotka saapuvat pääasiassa sähköpostitse ja puhelimitse. Vetonaulalla on käytössään IT-palveluportaali, jota kehitetään jatkuvasti eteenpäin kiinteäksi osaksi palvelukokonaisuutta. Tällä hetkellä palveluportaali sisältää automatisoidun laiterekisterin, raportointinäkömän laitteiston ja palvelupyyntöjen tilanteesta sekä verkkokaupan. Palveluportaaliin on pääsy vain asiakkaan määrittelemillä yhteyshenkilöillä.

## 1.3 Insinööriyön rakenne

Insinööriyö koostuu neljästä osasta, joista ensimmäinen osa on asiakaskokemuksen kirjallinen tausta, toinen osa on työn tilaajan asiakaskokemuksen nykytilatutkimus, kolmas osa on asiakaskokemuksen strateginen kehittämissuositus ja neljäs osa insinööriyön tuotosten soveltaminen käytäntöön osana erillistä asiakasviestinnän asiakaskokemuksen kehittämisprojektia.

Kirjallisen taustan osassa pohdin asiakaskokemuksen määritelmää, muodostumista ja kehittämistapoja kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten pohjalta. Osion tavoitteena on ymmärtää, miten asiakaskokemus toimii IT-palvelunhallinnan toimialalla, jotta asiakaskokemuksen nykytilaa kyetään myöhemmin insinööriyössä tutkimaan ja kehittämään. Insinööriyön kirjallisen taustan osassa käsittelen neljää tutkimuskysymystä tavoitteeseen pyrkiessäni. Ne ovat: miten asiakaskokemus määritellään, mistä se koostuu, miten



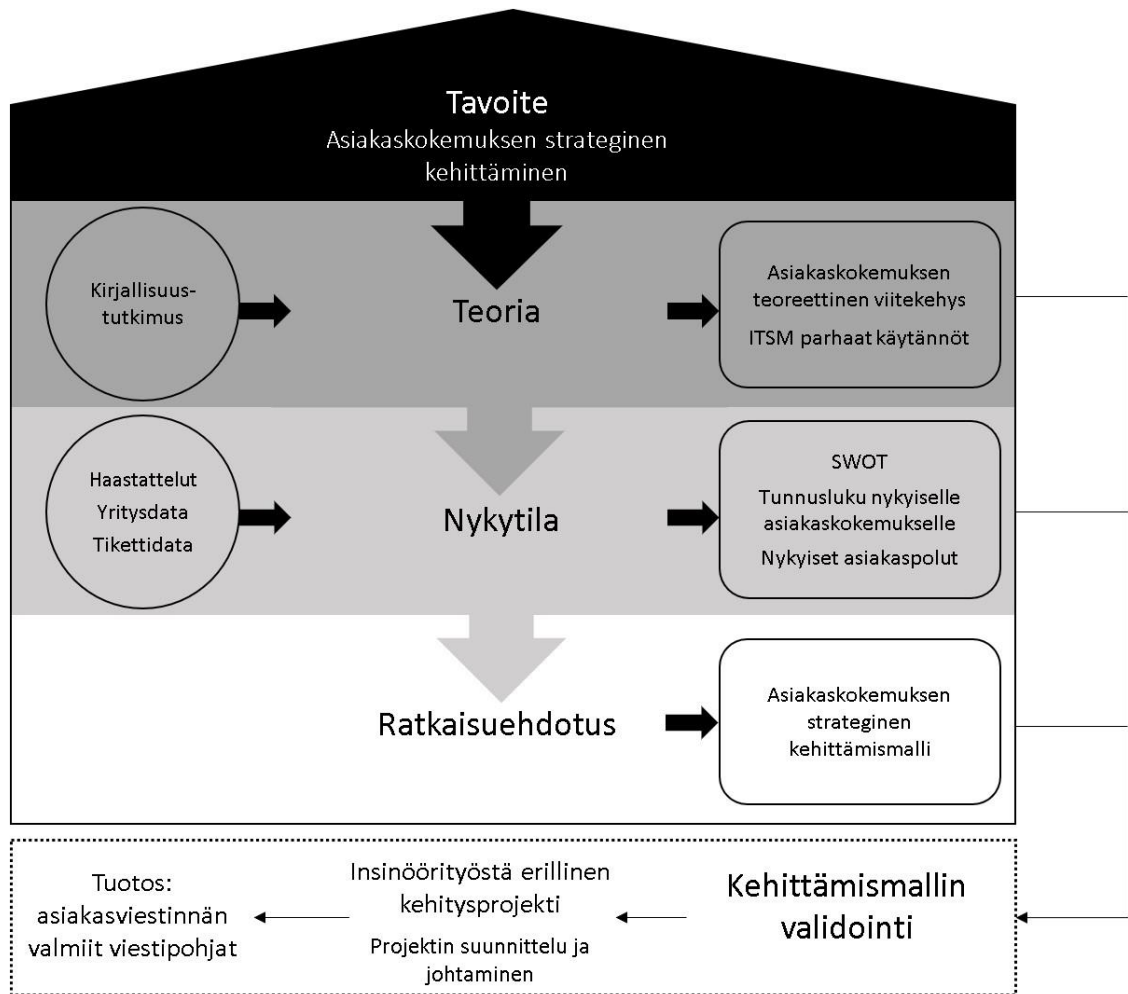
sitä mitataan ja miten asiakaskokemusta kehitetään. Lisäksi tarkastelen IT-palvelunhallinnan parhaita käytäntöjä asiakaskokemuksen kannalta, jotta asiakaskokemuksen konteksti on työn tilaajan toimialan kannalta relevantti. IT-palvelunhallinnan parhaat käytännöt mukailevat ohjeistusta eli sitä, miten IT-palveluita tulisi tuottaa. Näin ollen parhaisiin käytäntöihin perehtyminen voi auttaa nykyisten IT-palveluiden kehittämisessä, mikä voi johtaa parempaan asiakaskokemukseen. Alalukujen otsikot mukailevat tutkittavan kysymyksen tavoitetta. Kirjallisen taustan lopuksi kasasin yhteenvedon, joka auttaa hahmottamaan insinööriyön osan muodostamaa kokonaisuutta ennen varsinaisiin tutkimusaiheisiin etenemistä.

Asiakaskokemuksen nykytilatutkimuksen osassa tutkitaan työn tilaajan asiakaskokemuksen nykytasoa. Nykytason määrittäminen toimii perustana jatkuvalla asiakaskokemuksen kehittämiselle ja strategisten muutosten kiireellisyyden määrittämiselle. Tarkasteluni pohjautuu aiemmassa insinööriyön kirjallisessa taustassa tunnistettuihin näkökulmiin asiakaskokemuksen mittaamiseen ja kehittämistyön lähtökohtiin ja tapoihin. Nykytilatutkimus on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäiseksi tutkitaan asiakaskokemuksen kokonaisuutta ennen sen muodostumisen yksityiskohtiin perehtymistä laskemalla työn tilaajan asiakaskokemuksen mitattava tunnusluku eli asiakkuuksien pysyvyysprosentti. Tunnusluku lasketaan sekä vuositasolla edellisille viidelle vuodelle vuosittaisen vaihtelun tutkimiseksi että kumulatiiviseksi tunnusluvuksi kuvaamaan koko edellisen viiden vuoden ajanjakson asiakaskokemusta. Mitattava kokonaisasiakaskokemuksen arvo mahdollistaa kehitystoimenpiteiden kiireellisyyden arvioinnin. Jos mittarin käyttöä tulevaisuudessa jatketaan, mahdollistaa se asiakaskokemuksen kehitystoimenpiteiden vaikutusten jatkuvan seuraamisen ja reagoinnin tarpeen mukaan. Toisessa nykytilatutkimuksen osassa haastattelen työn tilaajan asiakasvastaavia heidän näkemyksistään yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen nykytilasta. Haastatteluissa kysymysasettelu pohjautuu SWOT-analyysiin, joka on strategisen kehittämisen työkalu. Nykytilatutkimuksen viimeisessä osassa tutkin työn tilaajan nykyisiä asiakaspolkuja tähän saakka toteutuneiden asiakas kohtaamisten ja niistä kerätyn datan kautta. Näin ollen nykytilatutkimuksessa tavoittelen mahdollisimman moniulotteista kokonaisuuden tutkimista yhdistämällä asiakaskokemuksen teoriataustaa, alan parhaita käytäntöjä, yrityksen omaa näkökulmaa ja kertynyttä asiakastietoa.

Asiakaskokemuksen strategisessa kehittämissuunnitelmassa rakennan mallin, jolla insinööriyön tavoitteen mukaiseen asiakaskokemuksen kehittämiseen on tekemäni nykytilatutkimuksen ja kirjallisen taustan perusteella mahdollista päästä. Kehittämissuunnitelma rakentuu kolmesta osasta. Ensimmäiseksi tarkastelen asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista kehittämistä yleisellä tasolla ja pitkällä aikavälillä. Tarkasteluni perustana on kirjallisessa taustassa yhdistämäni asiakaskokemusteoria ja IT-palvelunhallinnan parhaat käytännöt. Kun pohdin niiden hyödyntämistä työn tilaajan liiketoimintaympäristössä, täydennän mallia lyhyesti havainnoilla nykytilasta. Toiseksi analysoin työn tilaajan asiakasvastaavien haastatteluissa ilmenneitä seikkoja, joihin pyrin tarjoamaan konkreettisia kehittämissuunnitelmia strategisen asiakaskokemuksen näkökulmasta. Lopuksi analysoin nykytilatutkimuksessa löydettyjä asiakaspolkuja, joita täydennän näkökulmilla kirjallisen taustan asiakaskokemuskäytännöillä.

Insinööriyön aihealueen ja siinä käsiteltyjen tuotoksien nähtiin tuottavan arvoa työn tilaajalle välittömästi lyhyellä tähtämellä. Asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen teoreettista mallia ja nykytila-analyysin tuloksia sovellettiin ohessa käynnissä olleeseen yrityksen asiakasviestinnän asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelmaan insinööriyön aikana. Projektin tuotoksina syntyneet viestipohjat toteutti erillinen projektiryhmä. Koska projektia ohjasi insinööriyön periaatteet asiakaskokemuksen kehittämisestä, sisällytetään siitä insinööriyöhön lyhyt osuus lopputulosten validointina ja nopean hyödyn saavuttamisen välineenä. Tätä koskevassa insinööriyön neljännessä osassa tarkastelen projektin suunnittelua, johtamista ja tuotoksia niiden taustalla vaikuttaneen insinööriyön tulosten kannalta. Konkreettinen esimerkki luodusta asiakasviestinnän ratkaisusta analysoituna on sijoitettu insinööriyön liitteeksi, joka salataan julkiselta tarkastelulta.

Insinööriyön rakenteen kokonaisuus eli tutkimussuunnitelma on esiteltynä kuvassa 1. Osioissa käytetty data on kuvassa vasemmalla. Keskellä on vesiputousmallin mukaisesti kunkin insinööriyön luvun aihe, jotka prosessinomaisesti seuraavat ja tukevat toisiaan insinööriyössä esitetyssä järjestyksessä. Tähän myös viittaavat kuvan tasojen välillä olevat nuolet. Oikealla on havainnollistettuna kussakin vaiheessa syntyvä lopputulos, jotka toimivat seuraavien vaiheiden perustana ja joihin siten kussakin insinööriyön osassa myöhemmin viitataan. Pohjalla olevassa kehitysmallin validoinnissa insinööriyön tuotoksia hyödynnettiin projektissa, joka tavoitteli parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen tavoittelua asiakasviestinnän käytännön ratkaisuisissa.



Kuva 1. Insinööriyön tutkimussuunnitelma

Polkua insinööriyön tavoitteeseen pääsemiseksi kuvaan myös toisesta näkökulmasta. Kuvan 2 mukaisesti insinööriyön varsinaisen tuotoksen eli asiakaskokemuksen strategisen kehittämissallin perustana toimivat sekä teoreettinen kirjallinen tausta että yrityskohtainen tieto asiakaskokemuksen nykytilasta. Molemmissa kehitysehdotusta edeltävissä insinööriyön osissa asetin tutkimuskysymyksiä, joihin osiossa pohdin ratkaisuja kulloinkin käsiteltävän aiheen ymmärtämiseksi. Tutkimuskysymyksiin vastauksina syntyvät aiemmin kuvassa 2 esitetyt osiokohtaiset lopputulokset. Kuvassa 2 on esitettyä insinööriyön ratkaisuehdotuksen vaiheet toisesta näkökulmasta eli osiokohtaisten tutkimuskysymysten kautta.



Kuva 2. Ratkaisuehdotuksen muodostamisen vaiheet

Seuraavaksi aloitan ratkaisuehdotuksen perustan rakentamisen asiakaskokemuksen kirjallisen taustan myötä.

## 2 Asiakaskokemuksen kirjallinen tausta

Asiakaskokemusta on mahdollista pohtia eri näkökulmista. Asiakaskokemus mielletään usein holistiseksi kokonaisuudeksi, mikä tarkoittaa, että asiakaskokemuksen taso on enemmän kuin sen osien summa (Toivakainen 2018). Holismin vastakohtana eli reduktiivistisen ajattelun mukaan kokonaisuus voidaan palauttaa pienempiin osiin ja takaisin kokonaisuudeksi. Tämän ajatusmallin mukaisesti asiakaskokemuksen taso olisi yhtä kuin asiakaskokemuksen muodostavien osien tason summa. Kehittämällä asiakaskokemuksen osia kokonaisasiakaskokemuksen taso nousisi. (Szostek 2018.) Asiakaskokemuksen filosofiseen näkökulmaan ei tarkemmin oteta insinööriyössä kantaa. Molemmille filosofisille näkökulmille on kuitenkin yhteistä, että asiakaskokemuksen osia ja niiden sisältämiä muuttujia on olemassa.

Insinööriyössä pyritään tunnistamaan näitä osia ja muuttujia olemassa olevan aiemman asiakaskokemuskirjallisuuden ja -tutkimuksen kautta, jotta yrityksen asiakaskokemusta on myöhemmin mahdollista tutkia ja kehittää. Kirjallisuustutkimuksessa pyritään soveltamaan samaa filosofiaa osatekijöistä ja muuttujista toimialaan eli IT-palvelunhallintaan. Alan parhaiden käytäntöjen kirjasto ITIL sisältää kuvauksen IT-palvelun osa-alueista, toiminnoista ja prosesseista. Yhdistämällä asiakaskokemusteoria IT-palvelunhallinnan parhaisiin käytäntöihin tavoitellaan kokonaisvaltaisen teoreettisen viitekehyksen muodostamista.

### 2.1 Miten asiakaskokemus määritellään?

Jotta asiakaskokemusta kyetään tarkastelemaan ja kehittämään, täytyy sen määritelmä olla selkeä. Gerdtin & Korhikosken (2016) mukaan asiakaskokemus on subjektiivinen käsitys yrityksen ja asiakkaan välisistä suorista ja epäsuorista kohtaamisista sekä niihin liittyvistä tunteista ja mielikuvista. Se on kokonaisuus, joka muokkautuu jatkuvasti ajan kuluessa tuotteiden ja palveluiden kuluttamisen summana. Asiakaskokemus voi olla suunniteltua, johdettua tai sattumanvaraista. Vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu eri kosketuspisteissä, jollaisia voivat esimerkiksi olla henkilöt, paikat tai digitaaliset ratkaisut.

Asiakaskokemuksessa on tärkeää kyetä tarjoamaan oikea tuote tai palvelu oikeaan hintaan oikeassa ajassa ja paikassa siten, että tuotteen tai palvelun suorituskyky vastaa asiakkaan odotuksia (Mendoza, Marius, Perez & Griman 2007). Asiakaskokemuksen kriittisiksi menestystekijöiksi Duschessi (2004) luettelee asiakkaalle arvoa luovien tekijöiden ymmärtämisen ja yrityksen arvolupauksen sekä arvontoimittamisen optimoinnin. Ahvenaisen (2017) mukaan palvelusisällön, hinnan, laadun ja muiden muuttujien ollessa yritysten välillä samat asiakaskokemus ratkaisee, näin se tuottaa yritykselle kilpailuetua.

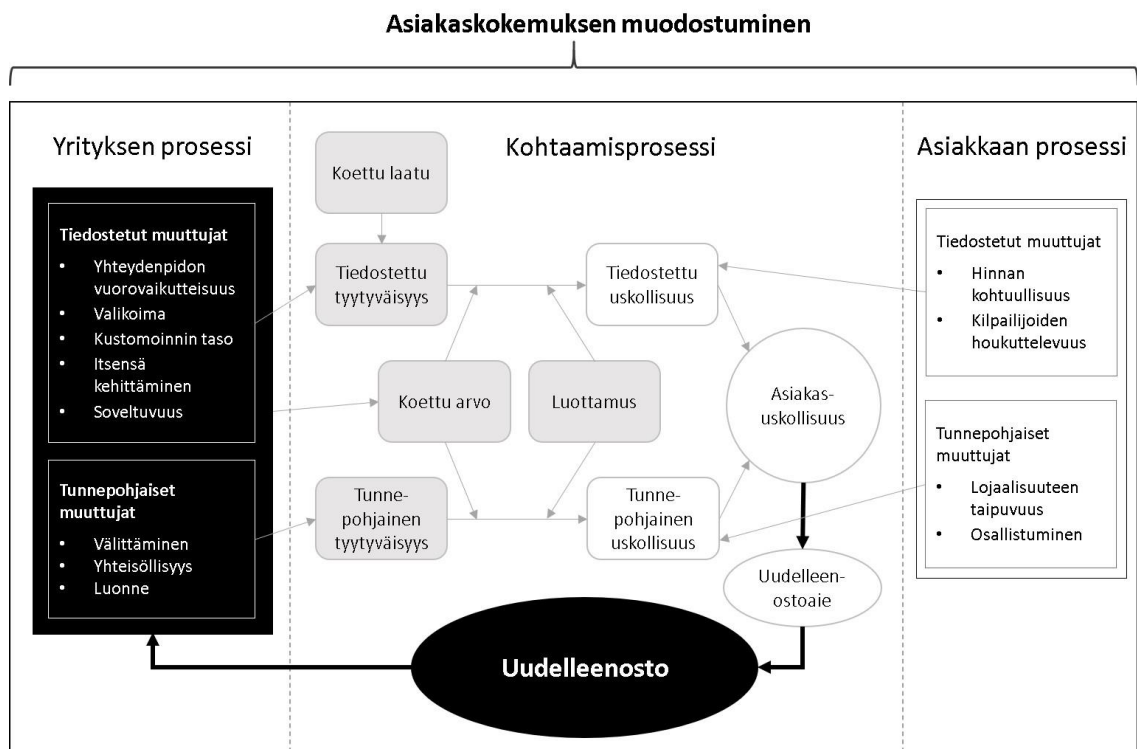
Asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen erona voidaan nähdä asiakkaan rooli. Asiakaspalvelussa asiakas on yleensä passiivinen vastaanottaja, kun taas asiakaskokemuksessa yritys pyrkii tuottamaan vuorovaikutuksen kautta yhdessä asiakkaan kanssa mielikuvia. (Toivakainen 2018.) Morganin (2018) näkemyksen mukaan asiakaspalvelun tavoitteena on asiakastyytyväisyys, joka saavutetaan vastaamalla asiakkaan kysymyksiin, selvittämällä asiakkaiden ongelmia tai neuvomalla tuotteen käytössä. Asiakaspalvelun Morgan sijoittaa tapahtumaan ajallisesti yleensä oston jälkeisenä aikana, mutta mainitsee sitä tapahtuvan myös esimerkiksi neuvonnassa tarpeisiin sopivan tuotteen valitsemisessa. Morgan korostaa, että asiakaskokemus eroaa sekä asiakaspalvelun että asiakastyytyväisyyden käsitteistä. Hän määrittelee asiakaskokemuksen asiakkaan kokonaisvuorovaikutukseksi yrityksen kanssa asiakaspolkunsa aikana.

## 2.2 Mistä asiakaskokemus muodostuu?

Tässä luvussa asiakaskokemus jaetaan pienempiin, helpommin käsiteltäviin osiin, jotta asiakaskokemuksen kokonaisuutta kyetään yksinkertaistamaan ja tarkastelemaan osa kerrallaan.

Asiakaskokemuksen kokonaisuutta voidaan lähestyä näkökulmasta, jossa tarkastellaan kolmea pääkomponenttia: asiakkaan prosessia, yrityksen prosessia ja niiden välistä kohtaamisprosessia eli vuorovaikutusta. Yrityksen prosessi kattaa resurssit, palvelusisällön, prosessit ja käytännöt, joita se käyttää liiketoimintansa hallinnointiin. Asiakkaan prosessi sisältää tavat, joilla hän pyrkii saavuttamaan tavoitteensa ja tyydyttämään tarpeensa parhaaksi näkemällään tavalla. Mallissa on korostettuna mustalla tässä insinööriyössä kehitettävät osiot. Kuvassa 3 harmaalla korostetut alueet ovat yrityksen tuottaman

asiakaskokemuksen kannalta erittäin oleellisia, joita pyritään mittaamaan asiakaskokemuksen osatekijöinä. (Dickinson 2015.)



Kuva 3. Asiakaskokemuksen muodostumisen kokonaisvaltainen malli. (Dickinson 2015)

Dickinsonin (2015) mukaan kyseistä mallia hyödyntäen voidaan tarkastella yksittäisen asiakaspolun, palvelun, vuorovaikutuspisteen, asiakaspalvelijan tai koko yrityksen asiakaskokemusta. Painoarvoja eri muuttujien välisen merkityksen määrittämiseksi osana yksilön asiakaskokemusta ei ole pystytty tunnistamaan ja niiden oletetaan olevan yksilö- ja tapauskohtaisia.

### 2.2.1 Yrityksen prosessi

Kuvassa 3 havainnollistettu Dickinsonin (2015) mallin yrityksen prosessi kattaa yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen tarjonnan, joka voidaan jakaa tiedostettuihin ja tunnepohjaisiin muuttujiin. Tiedostettuja muuttujia ovat yhteydenpidon vuorovaikutteisuus, valikoima, kustomointi, itsensä kehittäminen ja soveltuvuus. Tunnepohjaisia muuttujia ovat välittäminen, yhteisöllisyys ja luonne. Asiakaskokemuksen muodostumisen muuttujia

voidaan hyödyntää pohdittaessa minkä tahansa yrityksen tuotoksen, esimerkiksi asiakaspalvelun, tuotteen tai palvelun aikaansaamaa asiakaskokemusta. Muuttujat ilmenevät kaikessa yrityksen toiminnassa, jonka kanssa asiakas on suoraan tai välillisesti vuorovaikutuksessa. Vain näihin asiakaskokemuksen muodostumisprosessin muuttujiin yritys voi itse vaikuttaa.

Yhteydenpidon vuorovaikutteisuuteen sisältyy esimerkiksi vastavuoroinen keskustelun käynnistäminen ja kuluva aika vastausten välillä. Kustomointi tarkoittaa tarjottavan tuotteen tai palvelun personointia tai omatoimisia personointimahdollisuuksia yksilökohtaiseksi. Valikoima tarkoittaa tuote- ja palveluvalikoiman esittämistä avoimesti tai esilaisien ratkaisuvaihtoehtojen esilläoloa. Itsensä kehittäminen sisältää jatkuvan osaamisen, suorituskyvyn tai muun yrityksen tuottaman palveluelementin ominaisuuden kehittämisen. Yhteisöllinen muuttuja kattaa kulttuurin ja sosiaalisen kontekstin niin yrityksen ja asiakkaan kuin toisten asiakkaiden välillä. (Dickinson 2015.) Soveltuvuuden muuttuja sisältää käytettävyyden, saatavuuden ja hyödynnettävyyden suhteessa asiakkaan tarpeeseen (Dickinson 2015; Toivakainen 2014).

Kaikkia asiakaskokemuksen muodostumisen muuttujia tulee arvioida asiakkaan näkökulmasta, koska loppujen lopuksi asiakas on asiakaskokemuksen asiantuntija. Patnaikin ja Mortensenin (2009) mukaan empatia eli kyky asettua toisen henkilön asemaan on asiakaslähtöisen lähestymistavan kannalta kriittinen ominaisuus.

### 2.2.2 Asiakkaan prosessi

Kuvassa 3 havainnollistettu asiakkaan prosessi tarkoittaa asiakaskokemuksen kysyntää, joka sisältää asiakkaiden yksilölliset eroavaisuudet hinnan kohtuullisuuden, kilpailijoiden houkuttelevuuden, uskollisuuteen taipuvaisuuden ja osallistumisen osa-alueilla. Asiakaskokemuksen kysyntää rajaavia, ehdollistavia muuttujia ovat toimiala, yrityksen liikevaihdollinen koko, maantieteellinen sijainti ja asiakkuustyyppi. Koska hinta nähdään osana asiakaskokemuksen muodostumista, vaikuttavat hinnanmuutokset asiakaskokemukseen. Dickinsonin mallin mukaan asiakas vertaa asiakaskokemustaan alan muiden kilpailijoiden palveluihin, joten yrityksen tulee pysyä tietoisena oman liiketoiminnan ulkopuolella tapahtuvasta kehityksestä. Dickinsonin mallissa tarvetta ei ole mainittu asiakaskokemuksen asiakkaan prosessissa. Tarpeen voidaan kuitenkin nähdä sisältyvän sekä



yrittäjien prosessin soveltavuuden muuttuun että kohtaamisprosessin koetun arvon muuttuun. (Dickinson 2015.)

Toivakainen (2018) esittää, että asiakaskokemuksen voidaan nähdä alkavan jo tarpeen tunnistamisesta ja siitä seuraavasta tiedon etsimisestä ja jatkuvan aina jo tapahtuneen kohtaamisen jälkipalveluun asti. Tässä tapauksessa asiakkaan prosessi sisältäisi vuorovaikutusta yrityksen kanssa jo ennen tuotteen tai palvelun ostoa.

### 2.2.3 Kohtaamisprosessi

Kuvassa 3 havainnollistettu asiakaskokemuksen yrityksen prosessin ja uudelleenoston välinen tapahtumaketju eli kohtaamisprosessi on oleellista määrittellä tarkemmin. Kehittäessä asiakaskokemusta, tavoitteena on asiakaskokemuksen kohtaamisprosessin muuttujien kehittyminen. Näin ollen tähän asiakaskokemuksen osa-alueeseen kuuluvien muuttujien mittaaminen on oleellista osana asiakaskokemuksen muodostamaa kokonaisuutta.

Dickinson sijoittaa kohtaamisprosessiin usein muussa kirjallisuudessa asiakaskokemusta itsessään havainnollistavia ja mittaavia muuttujia, kuten esimerkiksi asiakastytyväisyyden, arvon ja laadun. Kohtaamisprosessin muuttujiin vaikuttavat suoraan yrityksen prosessissa tunnistetut asiakaskokemusmuuttujat ja näin ollen yrityksen kehittäessä tarjoamaansa asiakaskokemusmuuttujien osalta, kehittyvät asiakkaan kokema laatu, tyytyväisyys ja arvo. Asiakaskokemuksen arvioinnin muuttujat jaetaan kahteen toisistaan riippumattomaan polkuun, tiedostettuun ja tunnepohjaiseen, joiden niiden summa muodostaa asiakasuskollisuuden. Tiedostettu eli kognitiivinen komponentti kattaa esimerkiksi oppimisen ja ongelmanratkaisun. (Dickinson 2015.)

Kun Dickinsonin mallin muuttujia tarkastellaan yksitellen lähemmin, vaikuttaa koettu arvo sekä tiedostettuun että tunnepohjaiseen asiakaskokemuksen polkuun. Toivakainen (2014) erottelee arvon utilitäärisiin ja hedonistisiin lähteisiin. Utilitääriset arvot toimivat välineinä jonkin muun päämäärän saavuttamiseksi, eivätkä itse tuota arvoa. Utilitääriset arvot ovat rationaalisia ja mitattavia kokemuksia, kuten esimerkiksi toimitusaika tai hinta. Hedonistiset lähteet ovat irrationaalisia tunteita tai aisteja herättäviä kokemuksia, joissa

arvo muodostuu esimerkiksi tyytyväisyyden ja helppouden tunteena. Toisessa arvon tarkastelun näkökulmassa Merisavo (2008) jakaa asiakkaan kokeman arvon käytännölliseen, taloudelliseen, tunnepohjaiseen, yhteisölliseen tai itseilmaisulliseen, epistemologiseen eli tiedostettuun onnistumiseen ja ehdolliseen eli hyötyyn, joka saavutettiin vain tietyssä tilanteessa, johon päädyttiin jonkin toisen tilanteen tai päätöksen seurauksena. Kun palvelusisältöä kehitetään luomaan asiakkaalle arvoa, voidaan tuotettavia asiakaskokemusratkaisuja pohtia näistä näkökulmista.

Koettu laatu vaikuttaa Dickinsonin (2015) mallin mukaan tiedostettuun tyytyväisyyteen. Sijoittamalla laatu kohtaamisprosessiin yrityksen prosessin sijaan, korostetaan asiakasnäkökulmaa, sillä laatu on aina suhteellista. Laadun käsite on moninainen ja absoluuttista käsitteellistä laatua ei ole olemassa. Laadun määrittämiseksi on oltava jokin vertailukohta, joka voi esimerkiksi olla asiakkaan aiempi kokemus toimitusnopeudesta, kilpailijan tarjoama laatutaso tai sopimukseen kirjattu palvelutaso (Toivakainen 2014; Gerdt & Korkiakoski 2016). Laatuongelma voi tarkoittaa palvelun eroamista tuotemäärittelystä tai asiakaskokemuksen eroamista ennako-odotuksesta. Laatu voidaan myös ymmärtää erinomaisuuden asteena, vaatimusten täyttämisenä, tarvetta tyydyttävien ominaisuuksien kokonaisuutena, sopivuutena käyttöön, sopivuutena tarkoitukseen ja virheettömyytenä. Luotettavuus syntyy palvelun laatunormien ja palvelulupauksien täytymisestä, jolloin laatutason voidaan sanoa muodostavan vastaavan tason luotettavuuden. (Gerdt & Korkiakoski 2016; Sondalini 2015.) Tarjottavan IT-palvelun osalta laatu, sen mittarit ja vaadittava laatutaso on oleellista määritellä osana asiakaskokemuksen optimointia.

Dickinsonin (2015) mukaan uskollisuus ilmenee myös suositteluna, positiivisen kokemuksen suullisena tai kirjallisena ilmaisuna, resistanssina kilpailijoille ja vähentyneenä tiedonhakuna kilpailevista vaihtoehdoista. Asiakasuskollisuus koostuu kognitiivisesta eli informaation prosessointia painottavasta ja affektiivisesta eli tunnepohjaisesta lähestymistavasta. Zeithamlin, Berryn & Parasuramanin (1996) mukaan kognitiivisesti uskollisilla asiakkailla on korkeampi ostoaikeus, heidän hintaherkkyytensä on matalampi, he antavat rakentavaa asiakaspalautetta ja kuluttavat enemmän säännöllisten keskitettyjen hankintojen kautta. Affektiivinen uskollisuus sisältää asiakkaan preferenssin eli ensivaivannan ja sitoutumisen tiettyä yritystä kohtaan (Jacoby, Chestnut & Fisher 1978). Informaatiota prosessoiva uskollisuus luo itseohjautuvasti tunnereaktion, joka johtaa toimintaan, kun taas tunnepohjaiseen uskollisuuteen sisältyy annettu motivaatio ja siitä johtuva

toiminta. Tämä tarkoittaa, että toisille asiakkaille tulee tarjota tietoa heidän itsensä käsiteltäväksi ja toisille yksiselitteinen syy, että miksi täytyy toimia. Asiakaskokemuksen suunnitteluprosessissa asia voidaan huomioida. (Oliver 1999.) Dickinsonin (2015) mukaan kognitiivisesti uskolliselle asiakaskunnalle tulisi valita uskollisuusstrategia, joka pohjaa asiakaskokemuksen tiedostettuihin muuttujiin, sillä heille tunnepohjaisiin muuttujiin perustuvat uskollisuusstrategiat ovat todennäköisesti tehottomia. Näin ollen asiakas-tuntemus on avainasemassa asiakassuhteen pitkäaikaisuuteen pyrittäessä, jotta strategiset valinnat kyetään tekemään oikein. Asgarpourin, Hamidin, Mousavin & Jamshidin (2013) tutkimukseen viitaten asiakas voi kuitenkin valita tuotteen muistakin syistä kuin uskollisuudesta. Esimerkiksi saatavuusongelmat, esillä olevan valikoiman puutteet tai muun vaihtoehdon etsimisen koettu kannattamattomuus luovat vain näennäistä uskollisuutta, joka ei ole aitoa sitoutumista. Tämä korostaa esimerkiksi palveluluettelon esilläolon ja ajantasaisuuden tärkeyttä.

### 2.3 Miten asiakaskokemusta mitataan?

Dickinsonin (2015) mukaan paras mittari asiakaskokemuksen arviointiin on toteutuneen ostokäyttäytymisen analysointi. Uudelleenostossa asiakaskokemuksen voidaan todeta olleen kokonaisuutena hyvä, kun asiakas osoittaa uskollisuutta yritykselle, palvelulle tai tuotteelle ja haluaa saman palvelun tai tuotteen uudelleen. Jatkuvaan tilaukseen perustuvissa liiketoimintamalleissa uudelleenosto tarkoittaa tilauksen jatkamista. Kyseessä on kokonaisvaltainen mittari, joka yhdistää asiakaskokemuksen muodostumisen mallin mukaisesti kaikki asiakaskokemuksen osa-alueet yhdeksi tunnusluvuksi.

Vaihtoehtoisia tapoja mitata asiakaskokemusta ovat suhtautumiseen tai käyttäytymisaikaisiin perustuvat mittarit, joista esimerkkeinä toimivat erilaiset kyselyt muun muassa tyytyväisyyteen, suositteluun, mielipiteeseen ja uudelleenostoaikaiseen liittyen (Asgarpour ym. 2013). Dickinsonin (2015) mallin mukaisesti asiakaskokemuksen muodostavat muuttujat sisältävät laadun ja asiakastyytyväisyyden, jotka auttavat havainnoimaan tulevaa ennen uudelleenostojen katkeamista (Gerdt & Korhonen 2016). Myös vastaanotettu palaute ja konkretisoituneet suosittelut voidaan nähdä viitteellisenä asiakaskokemusmittarina (Asgarpour ym. 2013).

Alahuhta (2016) korostaa asiakaskokemuksen kehityksen varhaisten indikaattorien seuraamisessa asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstötyytyväisyyttä, koska asiakaskokemuksen muodostumisen pääroolissa ovat hänen mukaansa asiakkaat ja henkilöstö. Hän myös painottaa yksinkertaisuuden, selkeyden ja johdonmukaisuuden merkitystä kaikessa yritystoiminnassa, jonka voi soveltaa koskemaan myös mittaamista. Alahuhdan mukaan mittareille tulee asettaa selkeät vuositavoitteet, joihin pääsemistä täytyy seurata aktiivisesti koko organisaation tasolla.

#### 2.4 Miten asiakaskokemusta kehitetään?

Asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen tähtää Kraaijenbrinkin (2019) yleistä strategian määritelmää mukailien organisaation ainutlaatuisen kestävän arvonluonnin toteuttamistavan muodostamiseen. Duncanin, Fanderin, Freundtin, Maechlerin ja Neherin (2017) mukaan tehokkaassa asiakaskokemusstrategiassa oleellista on pyrkiä kaikessa työskentelyssä asiakkaan perspektiiviin, nostaa asiakaspolut keskeiseen rooliin eri yksittäisten kosketuspisteiden asiakaskokemuksen sijaan ja luoda sekä jalkauttaa visio, jolla pienentää kuiluja eri organisaatiotasojen ja asiakkaan välillä. Työkaluja toteutukseen heidän mukaansa ovat palvelumuotoilu ja digitaaliset ratkaisut. Toivakainen (2014) mainitsee tunnistetuiksi menestystekijöiksi asiakaskokemuksen kehittämisessä johdon sitoutumisen, asiakasymmärryksen, koko asiakkaan elinkaaren huomioon, pitkäjänteisen työn ja yhteiset tavoitteet. Asiakaskokemuksen nykytilaa tulee Duncanin ym. (2017) perusteella analysoida operatiivisesta toiminnasta kerätyn datan pohjalta, jotta toimintamallit pysyvät jatkuvasti ajantasaisina. Laadittavien toimintamallien tulee olla mahdollisimman käytännöllisiä, jotta ne saadaan jalkautettua käyttöön tehokkaasti.

Boyarsky, Enger ja Rittler (2016) luettelevat asiakaskokemusstrategian tärkeimmiksi kysymyksiksi yrityksen motivaation ja tarpeen muutokseen, asiakkaan tarpeiden ja toiveiden välisen eron, todellisen asiakaskokemuksen nykytason tiedostamisen, asiakaskokemuksen strategisen kilpailuedun saavuttamisen mahdollisuuden suhteessa kilpailijoihin ja henkilöstön kyvykkyyden tuottaa strategian mukaista asiakaskokemusta. Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari (2006) esittävät, että strategia sisältää sekä valinnan että määrittelyn liiketoiminnalle, visiolle ja taktiikalle. Lisäksi heidän

näkemyksessään strategiaan sisältyvät osa-alueet osaamisen määrittelylle ja kehittämiseksi, resurssien hallinnalle ja kehittämiseksi sekä suorituskyvyn kehittämiseksi ja mittaamiselle.

Asiakaskokemuksen johtaminen on muutosjohtamista, joka perustuu asiakaskokemuksen muuttujiin, joita yritys voi itse hallita. Asiakaskokemuksen johtaminen on henkilöstöä inspiroivaa, asiakaskeskeisen kulttuurin luomista ja ylläpitämistä, empatiakykyä, henkilöstytyvyydestä huolehtimista ja brändin ilmentämistä läpi organisaation. Johtamisessa tärkeää on nykytilan tiedostaminen, ymmärtäminen ja mittaaminen, jotta kehitys ei tuhoa jo olemassa olevaa arvoa. (Toivakainen 2014.) Siksi tämän insinööriyön nykytila-analyysissä toteutettiin nelikenttäanalyysi asiakasvastaavien haastatteluiden pohjalta, jossa yrityksen työntekijät arvioivat yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Nelikenttä- eli SWOT-analyysi on strategisessa suunnittelussa käytetty työkalu, joka auttaa määrittämään, yritys tekee oikein ja millaisia muutoksia on tarpeellista tehdä (White 2018).

Koska Dickinsonin (2015) asiakaskokemuksen muodostumisen malli kattaa yrityksen lisäksi myös asiakkaan muuttujia, tulee asiakkaan IT-ulkoistamisen motiiveja huomioida. Hietalahden & Kuoppalan (2009) mukaan motiiveja on taloudellisia ja strategisia, joista esimerkkejä ovat kustannusten vähentäminen, lisäresurssit, riskinhallinta ja sisäisten resurssien tehokkaampi hyödyntäminen. Asiakas vertaa saamaansa palvelua alan muihin toimijoihin, joten myös alan tilanne vaikuttaa asiakaskokemuksen muotoutumiseen. Lacityn, Khanin & Willcocksin (2009) mukaan kriittiset menestystekijät IT-ulkoistuspalveluiden toimialalla ovat asiakkaan tunteminen, strategia, toimivat prosessit, selkeä sopimus ja asiakassuhteen hallinta.

#### 2.4.1 Asiakaspolut

Asiakaspolku tarkoittaa asiakkaan vuorovaikutuksen sarjaa yrityksen kanssa tarpeen ja sen täyttymisen välillä sekä kaiken tätä aikaväliä edeltävän ja jälkeisen vuorovaikutuksen. Asiakaspolku voi ajallisesti kestää esimerkiksi viikkoja, se voi sisältää yhteydenottoja eri kanavissa, asiakas voi viestiä useiden eri yrityksen osastojen ja työntekijöiden kanssa. (Maechler, Neher & Park 2016.) Duncanin ym. (2017) mukaan yrityksen asia-

kaskokemusta pitäisi tarkastella asiakaspolkujen kautta, koska nykyään yritykset erotautuvat toisistaan monikanavaisella, mutta ennen kaikkea saumattomalla (*omnichannel*) asiakaskokemuksella.

Asiakaskokemuksen kehittämisprosessi alkaa asiakkaan näkökulman ja asiakastarpeiden tutkimisesta osana asiakaspolkuja (Duncan ym. 2017). Alahuhta (2016) lisää kehittämislähtökohdiksi myös oman toiminnan, markkinakentän, kilpailijoiden, asiakasryhmien ja kehittämistoimenpiteiden kohderyhmän tuntemisen sekä selkeän määrittelyn. Boyarskyn ym. (2016) mukaan asiakaspolkujen tuottaman asiakaskokemuksen kehittämistyössä tulee kyetä ensin tunnistamaan asiakaspolun arvo ja toiseksi priorisoimaan kehitettävät asiakaspolut järjestykseen tuotetun asiakaskokemuksen perusteella. Edellävät näkökulmat toimivat myöhemmin insinööriyössä asiakaspolkujen nykytila-analyysin ytimenä. Seuraavassa asiakaskokemuksen kehittämisen vaiheeksi Duncan ym. (2017) esittävät, että yrityksen tulisi tarkastella vuorovaikutusta, digitalisaation mahdollisuuksia, prosesseja, yrityskulttuuria ja toimialan vallitsevaa rakennemuutosta.

Koska hyvän asiakaskokemuksen tulisi psykologisella tasolla tukea asiakkaan minäkuvaan tuottamalla hänelle onnistumisen tai osaamisen tunnetta, yllättää positiivisesti tai luoda elämyksiä ja saada asiakas haluamaan lisää tuotetta tai palvelua, tulisi yritysten analysoida asiakaspolkujaan ja kosketuspisteitään, joissa positiivisia muistijälkiä on erityisesti mahdollista tuottaa. Tavallisuus, yllätyksettömyys tai keskinkertaisuus eivät jää mieleen, mutta esimerkiksi muihin alan toimijoihin verrattava poikkeavan helppokäyttöinen palvelukokemus luo muistijälkiä. (Toivakainen 2014.)

#### 2.4.2 Palvelumuotoilu

Alahuhta (2016) toteaa, ettei yritys ole koskaan valmis. Kaiken voi hänen mukaansa tehdä aina paremmin ja toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Hänen mukaansa koko organisaation katsoessa yritystä, sen tuotteita ja palveluita asiakkaan silmin löytyy parannettavaa koko ajan.

Asiakaskokemuksen kehittämisessä käytetään palvelumuotoilun periaatteita. Palvelumuotoilussa asiakasyymmärrystä havainnoidaan ja olemassa olevia käsityksiä sekä tot-

tumuksia arvioidaan kriittisesti uudelleen ja uudelleen. Eteen tulevat ongelmat tulisi ymmärtää kehitysmahdollisuuksina. Huonojen kokemusten poisto erottaa negatiivisen ja tavallisen asiakaskokemuksen toisistaan, kun taas yksilölliset ja yllättävät palvelulisät luovat positiivisia muistijälkiä ja siten asiakaskokemuksia. (Kaivola 2017.) Palvelumuotoilun sykli on epälineaarinen jatkuvan kehittämisen periaatteiden mukaisesti. Suunnittelua voidaan toteuttaa asiakkaan kanssa yhdessä, jolloin kehittäminen ei perustu hypoteeseihin eli ennakko-oletuksiin. Tietoa ja kehitysmahdollisuuksia asiakaskokemuksen työstämiseen löytyy koko organisaation laajuudelta, joten koko resurssipääoman hyödyntäminen asiakaskokemuksen tuottamisessa on tärkeää. (Soledad 2018.)

Boyarskyn ym. (2016) mukaan asiakkaalla on emotionaalisia mielentiloja tarpeiden, halujen, stereotyyppien ja tunteiden muodossa, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen tunnepohjaiseen tasoon. Kaikkien mielentilojen tiedostaminen, niistä viestiminen ja niiden kehittämiseen pyrkiminen voi olla haastavaa sekä asiakkaalle itselleen että yritykselle, joten asiakaskyselyt eivät aina tuota haluttua lopputulosta. Asiakaspolun aikana syntyvien emotionaalisten mielentilojen tutkiminen mahdollistaa palvelumuotoilun, toivottujen mielentilojen tukemisen tai luomisen ja asiakaskokemusta heikentävien mielentilojen vähentämisen tai poistamisen. Gates (1999) esittää, että kaikista tyytymättömiltä asiakailta voi oppia kaikista eniten. Näin ollen asiakasymmärrykseen ja asiakaskokemuksen jatkuvaan kehittämiseen voi pyrkiä myös esimerkiksi virheen tapahtumisen tai asiakkuuden elinkaaren päättymisen jälkeen, kun prosessi, mittarit ja toimintamallit sitä varten ovat olemassa. Esimerkiksi juurisyyanalyysi auttaa toiminnan kehittämisessä siten, että virheeseen johtaneet yksityiskohdat tulevat selvitettyksi ja huomioiduksi kehitystyössä.

### 2.4.3 Digitalisaatio

Duncanin ym. (2017) mukaan yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa arvon muodostamiseen asiakaskeskeisistä strategioista, ovat digitaaliset mahdollisuudet. Digitalisaatiolla on potentiaalia sumentaa toimialojen, asiakaskuntien, tuotteiden, palveluiden ja fyysisten elementtien välistä rajaa. Digitalisaation kautta on mahdollista muuntaa nykyisiä asiakaskokemusratkaisuja entistä kehittyneemmiksi, luoda uusia kokemuksia tai tyydyttää kokonaan uusia tarpeita. Digitalisaatio mahdollistaa arvon muodostamisen esimerkiksi automaatioiden, analytiikan, viestintäratkaisuiden ja sovelluskehityksen kautta, joiden kehitystyössä asiakaskokemus on tulevaisuudessakin oleellisessa asemassa.

Merisavo (2008) toteaa, että digitaalisella viestinnällä on tutkimuksissa havaittu olevan positiivinen vaikutus asiakasuskollisuuteen ja asiakkuuksien ajalliseen kestoan. Asiakasuskollisuutta voidaan vahvistaa tuomalla brändi lähemmäs asiakkaan arkea. Digitaalisella aikakaudella asiakasviestintä on tiheämpää, interaktiivisempaa ja sen teema on muuttunut myynnillisestä taivuttelusta kerronnallisemmaksi vastavuoroiseksi kommunikaatioksi. Digitaalisella viestinnällä voidaan esittää informaatiota asiakkaan prosessoitavaksi tai antaa motiivi toiminnalle. Asiakkaan rooli on ajansaatossa muuttunut ja tänä päivänä asiakas luo entistä enemmän itse arvoa tuotteelle tai palvelulle etsien tietoa, tekemällä aloitteita ja pyytämällä asiantuntevaa konsultointia tarpeisiinsa liittyen. Digitaalinen ympäristö, vastavuoroinen kommunikaatio ja interaktiivinen sisältö mahdollistavat uusia tapoja saada asiakas kuluttamaan aikaansa brändin parissa, osallistumaan arvon luontiin ja siten syventämään asiakassuhdettaan yritykseen. Esimerkiksi käyttämänsä palvelun personointi ja itsenäinen saatavilla oleviin tuotteisiin tai palveluihin perehtyminen luovat digitaalista vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välille. Yrityksestä oppimisen ja positiivisten kokemusten on havaittu kohottavan uskollisuutta. Digitaalista viestintää tutkimalla on havaittu, että viestintä kannattaa kohdistaa nykyisten asiakkuuksien säilyttämiseen mieluummin kuin uusien houkuttelemiseen.

Digitalisaatiossa itsepalveluratkaisuista joskus unohtuu asiakaskokemuksen muodostumisprosessin keskeinen määritelmä yhteydenpidon vastavuoroisuudesta, jolloin ratkaisuissa palataan tuotekeskeiseen ajattelutapaan asiakaskeskeisyyden sijaan. Tuotekeskeisessä ajattelutavassa yritys päättää itse tuotteen, määrittelee sisäisestä omasta näkökulmastaan asiakkaan tarpeen ja kehittää asiakaskokemuksen omien sisäisten prosessiensa ja mielikuviansa pohjalta. Tuotekeskeisessä lähestymistavassa asiakkaalle jää vain passiivisen toimijan rooli. Asiakaskeskeisessä lähestymistavassa asiakkaat osallistuvat tuotteen tai palvelun elinkaareen suunnittelusta toteutukseen ja jatkokehitykseen toimien tasavertaisena arvonluojana. Niin pitkään kuin yrityksen prosessit on rakennettu yritys- ja tuotekeskeisen ideologian ympärille, ei aitoa asiakaskeskeistä toimintaa saavuteta. (Toivakainen 2014.)

Kajin, Khanin & Devanin (2018) mukaan digitaalisissa palveluissa yleistyneissä XaaS-liiketoimintamalleissa, joihin työn tilaajan liiketoimintamallikin lukeutuu, tulisi viestinnän olla asiakkaita puoleensa vetävää, myynnin keskittyä asiakkaan hyötyihin, operaatioiden olla automatisoituja liiketoiminnan tehostamiseksi sekä skaalaamiseksi, asiakaspalvelun

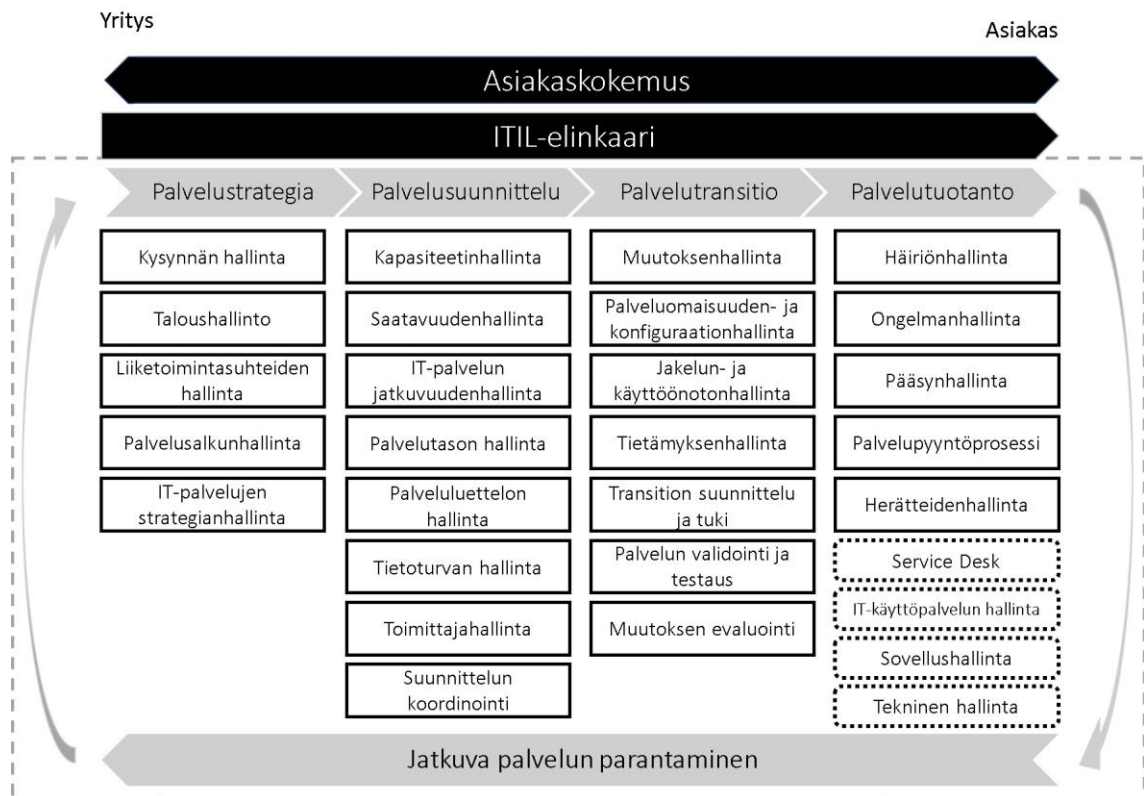


painottavan tulevia tarpeita ja kokonaisuudessaan kaikkien liiketoimintafunktioiden pitäisi sitouttaa asiakkaita jatkuvasti yritykseen.

## 2.5 IT-palvelunhallinnan parhaat käytännöt – ITIL

Insinööriyön tavoitteena on asiakaskokemuksen kehittäminen toimeksi antavassa organisaatiossa, joka tuottaa IT-palveluita. IT-palvelunhallinnan organisointiin on laadittu parhaiden käytäntöjen kokoelma ITIL, joka soveltaa samaa reduktionistista ajatusmallia pilkkoessaan IT-palvelukokonaisuuden osa-alueisiin, prosesseihin, toimintoihin ja rooleihin. Työn tilaaja on insinööriyön lähtökohtana mukailnut ITILiä organisoidessaan nykyiset sisäiset toimintonsa ja prosessinsa. Yritys pystyy kirjallisuustutkimuksen Dickinsonin (2015) mallin perusteella vaikuttamaan vain asiakaskokemuksen muodostumisen yritysprosessiin, joten IT-palvelunhallinnan organisoinnin tuottaman asiakaskokemuksen tarkastelu on erittäin oleellista.

ITIL on kansainvälinen, 80-luvulta saakka kehitetty prosessikirjasto IT-palvelunhallinnan standardiksi, jonka tarkoituksena on tukea alan kehitystä. ITILin näkökulma on perinteisesti ollut IT-johtamisen sisäinen ja pitkälti tehokkuuteen, riskienhallintaan sekä kustannussäästöihin nojaava, jotka ennen asiakkaan aikakautta olivat vallitsevia liiketoiminnan arvoja. Asiakkaan aikakaudella IT-palvelunhallinnan arvo syntyy asiakaskokemuksesta. Jokaisen ITIL-elinkaaren vaiheen voidaan nähdä tuottavan arvoa asiakkaalle ja siten kirjallisuustutkimuksen mukaan myös asiakaskokemusta. (Bernoff 2011; Jaara 2020.) Kuvassa 4 on eritelty ITIL-versioon 3 sisältyvät IT-palvelunhallinnan elinkaaren vaiheet, lueteltu tarkemmin niihin sisältyvät prosessit sekä havainnollistettu asiakaskokemuksen erillisyyttä ITIL-elinkaaren yrityksen sisäisestä näkökulmasta.

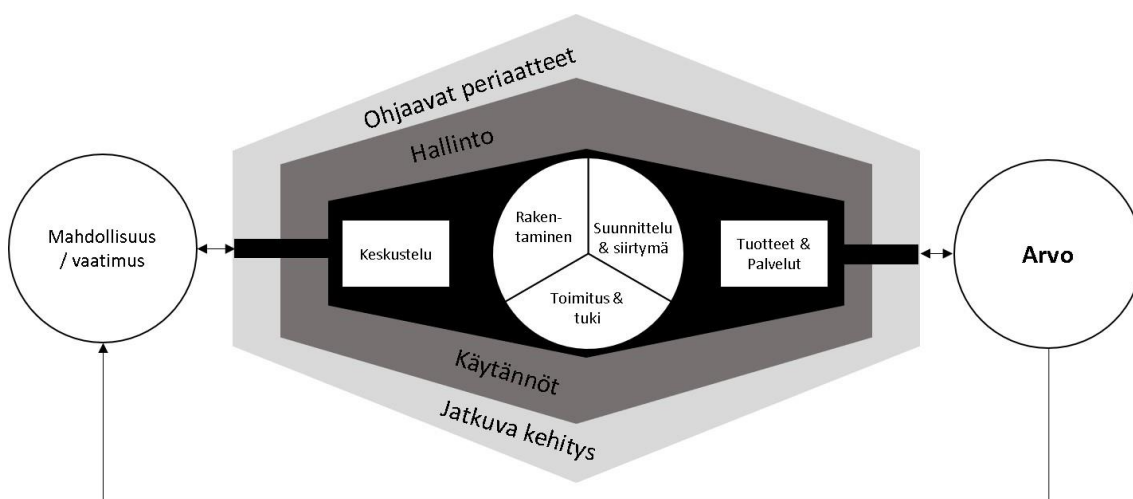


Kuva 4. ITIL-elinkaaren prosessit ja suhde asiakaskokemukseen (Kempter & Kempter 2016).

Kempter & Kempterin (2016) mukaan ITIL parhaiden käytäntöjen kolmannessa versiossa, joka kuvastaa aiemmassa asiakaskokemusteoriassa käsitellyä prosessiajattelua, on määriteltyä 5 pääprosessia, 25 aliproessia 47 erilaista roolia. Prosesseja tai rooleja ei tässä insinööriyössä tarkemmin yksittäin määritellä, mutta todetaan, että IT-palvelunhallinnan parhaita käytäntöjä seuraamalla on valmiina viitekehys, jonka varaan omia prosesseja ja rooleja voidaan rakentaa. Kirjallisuustutkimuksen aiempaan asiakaskokemusteoriaan verraten ITIL v3 tutkii asiakastyytyvyyttä jokaisen eri prosessin suorituskyvyn, laadun ja saatavuuden kautta. ITIL v3:n palvelupyynnöprosessissa on määritelty mitareita toiminnan tehokkuuden, käyttäjätyytyvyyden ja laadun mittaamiselle. ITIL v3:n mukaan laatu on ”tuotteen, palvelun tai prosessin kyvykkyys tuottaa tarkoitettua arvoa”. Arvon ITIL v3 taas määrittelee muodostuvan hyödystä ja takuusta. Hyöty on tiettyä tarvetta vastaava tuotteen tai palvelun toiminnallisuus, jonka avulla voidaan arvioida palvelun kyvykkyyttä saavuttaa vaaditut tuotokset tai käyttötarkoitukseen sopivuutta. Takuu tarkoittaa ITIL v3:n mukaan palvelun kykyä olla tarvittaessa saatavilla, toimittaa riittävää kapasiteettia ja luotettavuutta jatkuvuuden ja tietoturvan kannalta. ITIL v3:n mukaan ar-

voa voi ilmentää esimerkiksi palvelutasosopimuksissa määriteltyjen raja-arvojen saavuttamisena, IT:n mittareiden esittämisenä liiketaloudellisina hyötyinä ja käyttäjän tai asiakkaan tyytyväisyyden mittaamisena. (itSMF Finland 2011.)

Vuonna 2019 julkaistu ITILin neljäs versio poisti palvelun elinkaaren ja siihen kuuluvat prosessit nimeten ne palvelun arvojärjestelmän toimintamalleiksi. Samalla toimintamallien määrä kasvoi edelleen verrattuna ITILin kolmannen version prosessien lukumäärään. IT-palvelun arvojärjestelmä on esiteltynä kuvassa 5. Arvojärjestelmä alkaa asiakkaan tai käyttäjän vaatimuksesta tai mahdollisuudesta siirtyen IT-palvelunhallinnan vastualueelle arvoketjuun, joka tuottaa arvoa. Näkökulma on yhteistyötä asiakkaan ja käyttäjän kanssa painottava. (Joe the IT Guy 2019.) Arvojärjestelmää tukevat ohjaavat periaatteet, hallinto, käytännöt ja jatkuva kehitys ovat insinööriyön IT-palvelunhallinnan strategisen näkökulman myötä kehityksen kohteena, mutta arvojärjestelmän käytännön ratkaisuja ei myöskään voida täysin sivuuttaa kokonaisvaltaiseen asiakaskokemuksen strategiaan kehittämiseen pyrittäessä.



Kuva 5. ITIL v4:n arvojärjestelmä IT-palvelunhallinnan parhaille käytännöille. Arvoketju korostettuna mustalla värillä. (Joe the IT Guy 2019)

Kirjallisuustutkimuksen aiemman asiakaskokemusteorian kannalta ITIL ei sisäistä näkökulmaa tarkemmin määritä, miten asiakaspolkuja käsitellään. Siksi asiakaspolut ovat muotoiltavissa vapaasti, jotta asiakaskokemuksen ja sen eri muuttujien tasot olisivat mahdollisimman korkeita. ITILissä on määriteltyinä joitakin samoja käsitteitä kuin asiakaskokemusteoriassa, mutta näkökulma on siihen verrattuna yrityksen sisäinen. ITIL v4

mukaisen arvojärjestelmän perusteella voidaan päätellä, että osatekijöiden eli asiakasymmärryksen, keskustelun, sisäisten toimintamallien tai ITIL v3:n mukaisten prosessien, tuotteiden ja palveluiden, ohjaavien periaatteiden, hallinnon, käytäntöjen ja jatkuvan kehityksen parantaminen johtaisi arvon kehittymiseen. ITIL v4:n korostama arvo todettiin aiemmin asiakaskokemusteorian puolella luvussa 2.2 yhdeksi asiakaskokemuksen muodostumisen muuttujaksi. Luvussa 2.4 toimivat prosessit todettiin yhdeksi IT-ulkoistuspalvelun kriittiseksi menestystekijäksi, joihin ITIL tarjoaa viitekehyksen IT-palvelun tuottamisen tueksi. Toimivan prosessin voidaan pohtia tarkoittavan esimerkiksi prosessin määrittelyä, mallintamista, suorituskyvyn mittaamista ja valvomista sekä jatkuvaa kehittämistä.

ITIL v4:n perusteella huomionarvoinen seikka on myös keskustelu asiakkaan kanssa, joka myöhemmin johtaa arvoa muodostavan tuotteen ja palvelun toimittamiseen asiakkaalle. Asiakaskokemusteoria tukee keskustelun toimintamallien, käytäntöjen ja teknisten ratkaisuiden suunnittelemista ja rakentamista, kun huomioidaan muuttujat, joista asiakaskokemus syntyy. Yhteydenpidon tulisi siis olla mahdollisimman vuorovaikutteista, tarjolla olevat palvelu- ja tuotevalikoimat esillä, keskustelun soveltua asiakkaan tarpeisiin, keskustelun kehittyä jatkuvasti, viestiä välittämisestä asiakkaan IT:n kehitykseen liittyen ja luoda yhteisöllisyyttä yritysten välille. Luvussa 2.4 mainittuja IT-ulkoistuspalveluiden kriittisiä menestystekijöitä olivat lisäksi asiakkaan tunteminen, asiakassuhteen hallinta ja strategia. Asiakaskokemusstrategiassa on siis perusteltua ottaa kantaa myös asiakkuuksienhallinnan prosesseihin. Strategian muodostamisen osuutta käsitellään esimerkin kautta seuraavassa kappaleessa.

## 2.6 Case-esimerkki: asiakaskokemuksen strateginen johtaminen – Kone Oyj

Jotta insinööriyön tavoitteeseen eli työn tilaajan asiakaskokemuksen strategiseen kehittämiseen päästään, tarkastellaan esimerkkitapauksena Kone Oyj:n käyttämää parhaaseen asiakaskokemukseen tähdännyttä mallia. Siihen sisältyviä elementtejä voidaan soveltaa IT-palvelunhallinnan kuvassa 5 esitellyn ITIL v4 mukaisen arvojärjestelmän tuottaman asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Alahuhta (2016) kertoo johtaneensa Kone Oyj:n globaaleihin maakohtaisiin liiketoimintayksiköihin perustunutta liiketoimintaa tavoitellen alan parhaan asiakas- ja käyttäjäkokemuksen luomista. Tärkeimmät johtamistekijät tiivistyvät ymmärrykseen yrityksen, toimialan, käyttäjien ja asiakkaiden tilanteesta, valittavien kehitysohjelmien priorisointiin, avainhenkilöiden määrittämiseen, organisaation laajuisen yhtenäisen johtamismallin luomiseen, prosessiarkkitehtuurin määrittelyyn ja yrityksen arvojen valitsemiseen. Alahuhta mainitsee asiakas- ja käyttäjäkokemuksen tärkeimmiksi tekijöiksi ihmiset ja liiketoimintaprosessit, joiden onnistumista mitataan henkilöstö- ja asiakastyytyväisyysmittareilla.

Strategiassa tulee Alahuhdan (2016) näkemyksen perusteella määritellä tärkeimmät prosessit, mittarit ja vastuulliset henkilöt. Tavoitteena oleva muutos on hahmotettava terävästi ja strategia eli tapa, jolla visioon ja tavoitteisiin käytännössä pyritään, on määriteltävä kirkkaasti. Valittavat kehitysohjelmat on priorisoitava ja käynnistettävä huolellisesti arvioiden kriittisesti kaikki keskeiset osa-alueet, kuten esimerkiksi organisaatorakenne ja yrityskulttuuri. Selkeä ja yksiselitteinen strategia edistää sen käyttöönottoa ja jalkauttamista koko yrityksen laajuudelle. Alahuhta ei näe ongelmallisena strategian samankaltaisuutta kilpailijoiden kanssa, koska siinä tapauksessa merkitsevintä on kilpailu strategian jalkauttamisen nopeudessa ja laadussa, jotka johtavat saavutettuun strategiseen kilpailuetuun. Loppujen lopuksi Alahuhta mainitsee kaikessa liiketoiminnassa merkityksellisintä olevan yksinkertaisuuden, selkeyden ja johdonmukaisuuden, joita arvoja strategian tulisi sekä ilmentää että edistää koko yrityksen tasolla.

Alahuhdan mukaan prosessiarkkitehtuuri mahdollistaa yhtenäisen toiminnallisen erinomaisuuden, joka johtaa yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen kehittymiseen kokonaisvaltaisesti. Koneella yritystoiminta kiteytettiin viiteen prosessiin, jotka olivat asiakasprosessi, toimitusprosessi, huoltoprosessi, ratkaisujen kehittämisprosessi sekä johtamis- ja tukiprosessi. Asiakasprosessi määritteli yrityksen toiminnan myynnistä tilauksiin. Toimitusprosessi kuvasi toimitusketjun ostosta tuotantoon ja asennukseen. Huoltoprosessi määriteltiin vastaamaan tuotteiden ja palveluiden ylläpidosta ja tuesta. Ratkaisujen kehittämisprosessi vastasi uusien tuotteiden ja palveluiden luomisesta asiakastarpeita, liiketoimintaympäristön muutoksia tai sisäisiä innovaatioita hyödyntämällä. Jokaisella prosessilla oli nimetty omistaja, joka vastasi kyseisen prosessin jatkuvasta kehittämisestä, prosessin tarkemmasta määrittelystä ja prosessin yhtenäisyydestä yli maantieteellisten rajojen. Maakohtaisilla liiketoimintayksiköillä oli Koneen tapauksessa lisäksi aluejohtaja,

joten kokonaisuutena organisaatorakenne muodosti matriisin. Ratkaisu varmisti Alahuhdan mukaan selkeyden ja yhtenäisyyden koko yrityksen tasolla, mutta huomioi samalla paikallisten kulttuurien ja asiakastarpeiden luomat vaatimukset asiakaskokemukselle. Näin ollen prosessiarkkitehtuurissa määriteltiin myös päätöksen teon prosessi. Digitaalisilla ratkaisuilla varmistettiin, että eri prosessit, osastot ja henkilöt kykenivät toimimaan jouhevasti yhteistyössä, jotta hukkaa esimerkiksi ylimääräisestä työstä tai tiedon siiloutumisesta ei syntyisi.

Yrityksen arvot ovat Alahuhdan mukaan tärkeä määritellä osana strategiaa. Ne voivat olla sekä vallitsevia vahvuuksia että kehityskohteita. Koneen strategiassa hän mainitsee arvoina olleen asiakkaan ilahduttamisen, innon uudistua, innon saada aikaan ja yhdessä onnistumisen. Näitä arvoja oli tarkoitus strategian mukaisesti ilmentää kaikkialla yritystoiminnassa. Jotta strategia pystytään tekemään näkyväksi jokaiselle työntekijälle omassa työtehtävässään, tarvitaan aktiivista viestintää, toistoa, esimiehen ja alaisen välisiä kahdenkeskisiä palavereja sekä visualisointia.

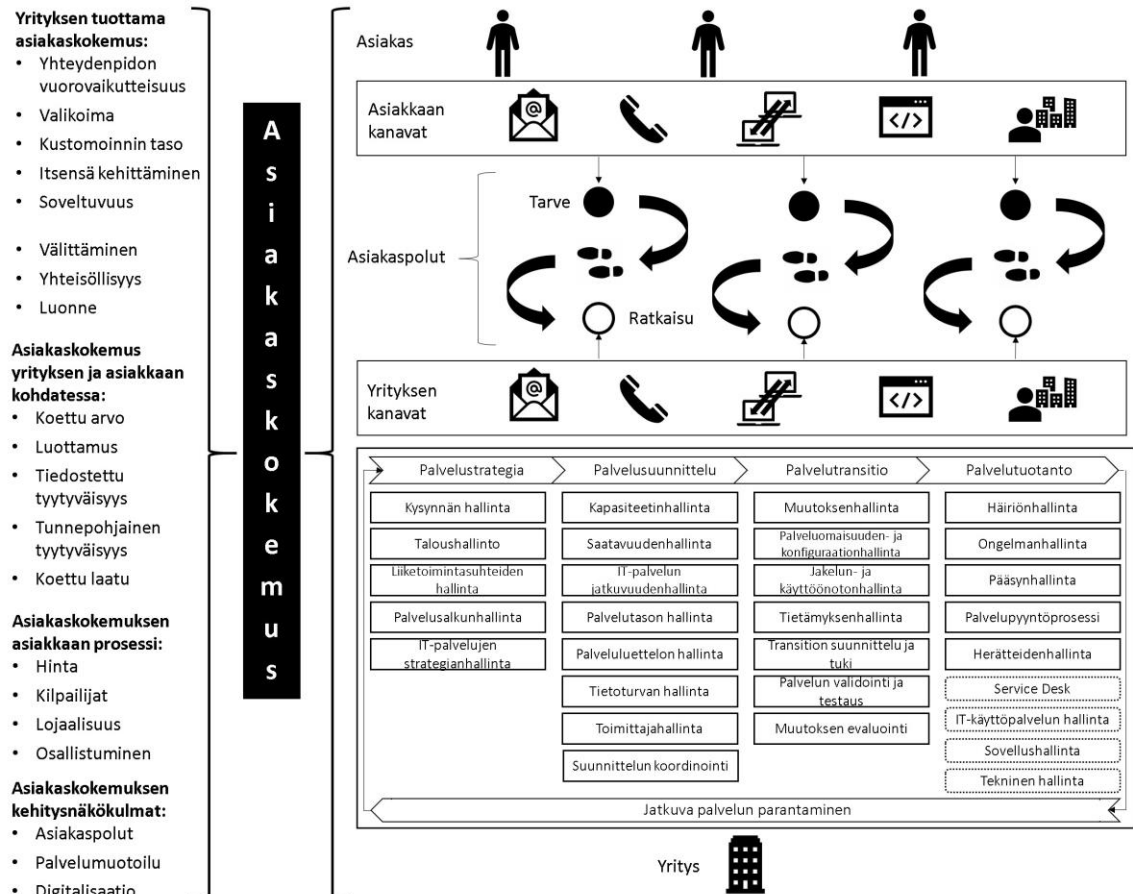
Edellä esiteltyä mallia on mahdollista soveltaa pienessä mittakaavassa IT-palvelunhallinnan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Alueelliset liiketoimintayksiköt korvautuvat silloin osastoilla ja prosessikohtaisen strategian tehtävänä on varmistaa yritystoiminnan yhtenäisyys selkeiden prosessien, roolien ja tavoitteiden kautta. IT-palvelunhallinnan toimialalla on tätä varten olemassa parhaiden käytäntöjen kokoelma ITIL, joka ottaa kantaa näihin yksityiskohtiin ja jota käsitellään seuraavassa luvussa.

## 2.7 Kirjallisuustutkimuksen yhteenveto

Kirjallisuustutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa teoriapohja, jota soveltaa insinöörityössä käytäntöön asiakaskokemuksen strategisesta kehittämisestä varten työn tilaajan IT-palveluliiketoiminnassa.

Jakamalla asiakaskokemuksen kokonaisuus osiin kuvan 6 mukaisesti, kyetään yrityksen asiakaskokemuksen abstraktiutta konkretisoimaan osana toimialaa. Konkretisoinnin tavoitteena on yksinkertaistaa loogista päättelyä ja kehitystyön kohdistamista. Kehittämällä yritystoiminnan osia kaikki asiakaskokemuksen muodostavat osatekijät ja niiden muut-

tujat huomioiden, vaikuttaisi osien asiakaskokemuksen kehittyminen positiivisesti kokonaisasiakaskokemukseen. Jotta kehystoimenpiteiden vaikutus pystytään määrittämään, täytyy asiakaskokemuksen mittarit olla olemassa. Jotta asiakaskokemuksesta kyetään kehittämään, tulee erilaiset kehitysnäkökulmat tiedostaa.



Kuva 6. Yhteenveto kirjallisuustutkimuksen osa-alueiden muodostamasta kokonaisuudesta

Tällä teoreettisella viitekehyksellä tarkastellaan IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen mukaisia sisäisiä rakenteita tunnistettujen asiakaskokemuksen osatekijöiden ja eri muuttujien kautta. Asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen lähtökohtina toimivat teoreettiseen viitekehykseen nojaten asiakaspolut, palvelumuotoilu ja digitalisaatio. Teoreettista viitekehystä hyödynnetään insinööriyön nykytila-analyyseissä ja kehittämissuunnitelmassa.

### 3 Asiakaskokemuksen nykytilatutkimus

Asiakaskokemuksen nykytilan määrittäminen perustuu kirjallisuustutkimuksessa todettuihin seikkoihin, jotka vaaditaan insinööriyön tavoitetta kohti pyrkiessä. Nykytilatutkimuksen osa-alueet ovat toisistaan erillisiä ja kullakin on oma näkökulmansa kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen nykytilan määrittämiseksi. Taulukossa 1 on selvennettyä kirjallisuustutkimuksen luvut, jotka ovat oleellisia nykytilatutkimuksessa käsiteltävien aiheiden kannalta.

Taulukko 1. Viittaukset insinööriyön aiempiin lukuihin, joiden pohjalle nykytila-analyysi rakentuu

Luku	Miten hyödynnetään?
2.3 Miten asiakaskokemusta mitataan?	Asiakaskokemuksen paras mittari on uudelleenosto. Asiakkuuksien pysyvyyssprosentti voidaan nähdä jatkuvan tilauksen sovellettuna uudelleenostoprosenttina <ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakaskokemuksen nykytason laskeminen</li> </ul>
2.4 Miten asiakaskokemusta kehitetään?	Asiakaskokemuksen kehittämisessä tärkeää on nykytilan ymmärtäminen, mittaaminen ja analysoiminen. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nelikenttäanalyysi, SWOT</li> <li>– Asiakaspolkujen tunnistaminen, tekstianalyysi</li> </ul>

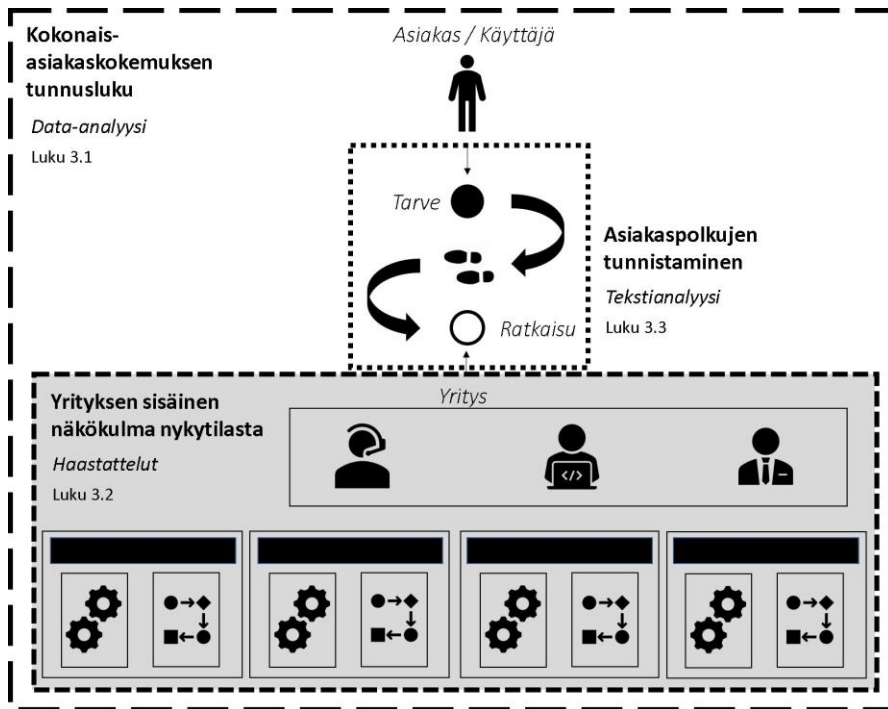
Ensimmäiseksi asiakaskokemuksen nykytilaa selvitettiin hyödyntämällä työn tilaajalta saatua dataa asiakkuuksiin liittyen. Kirjallisuustutkimuksen asiakaskokemusteoriaa hyödyntäen insinööriyössä laskettiin asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen tunnusluku eli uudelleenostoprosentti. Työn tilaajan liiketoimintamallissa se tarkoittaa asiakkuuksien pysyvyyssprosenttia eli sitä, että asiakas ei irtisano jatkuvaa tilausta. Ajattelutapa nojaa olettamukseen, että asiakas vertaa kokemaansa arvoa ja tiedostettua sekä tiedostamattomaa tyytyväisyyttä muun muassa hintaan ja kilpailijoiden tarjoamiin. (Dickinson 2015.) Näin ollen asiakaskokemuksen mitattava nykytaso kyetään laskemaan eri ajanjaksoille ja seuraamaan asiakaskokemuksen tason kehittymistä ajan kuluessa. Mittari ei vaadi uuden datan keräämistä, vaan olemassa olevan asiakkuus- ja myyntidatan analysointia sekä hyödyntämistä.



Toisessa vaiheessa haastattelin työn tilaajan asiakasvastaavia nykyistä asiakaskokemuksista koskevan lisätiedon keräämiseksi. Haastatteluissa tiedusteltiin kirjallisuustutkimuksen asiakaskokemusteoriassa käsiteltyyn nelikenttäanalyysiin liittyviä asiakaskokemuksen nykyisiä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (White 2018). Haastatteluilla avarrettiin yrityksen sisäistä käsitystä tuottamansa asiakaskokemuksen nykytilasta, jota kyetään myöhemmin insinöörityössä hyödyntämään laadittavassa asiakaskokemuksen strategisessa kehitysehdotuksessa.

Kolmannessa vaiheessa analysoitiin työn tilaajalla valmiiksi kerättynä ollutta IT-palvelunhallintaa ohjaavan tikettijärjestelmän dataa asiakaskohtaamisiin liittyen. Tekstianalyysiä käyttämällä hahmotetaan nykyisten asiakaspolkujen sisältöä ja niiden keskinäistä volyyymiä. Nykytila-analyysin asiakaspolkujen osuus perustuu Duncanin ym. (2017) ja Boyarskyn ym. (2016) näkökulmaan, jossa asiakaskokemuksen kehittämisprosessi alkaa asiakkaan näkökulman ja asiakastarpeiden tutkimisesta osana asiakaspolkuja sekä asiakaspolkujen tuottaman arvon tarkastelusta ja keskinäisestä priorisoinnista arvon perusteella.

Nykytila-analyysin kokonaisuuden rakentumista havainnollistetaan kuvassa 7, jossa hyödynnetään kirjallisuustutkimuksen yhteenvedona luotua kuvaa 6.



Kuva 7. Kolme asiakaskokemuksen osa-aluetta, joiden nykytilaa tutkitaan.

Nykytila-analyysin osat on jaoteltu omien alaotsikoidensa alle. Osa-alueet ovat toisiinsa verrattuna itsenäisiä kokonaisuuksia, joten erillistä yhteenvetoa ei niistä muodosteta. Jokaisista lukua hyödynnetään aikanaan asiakaskokemuksen strategisessa kehitysehdotuksessa.

### 3.1 Uudelleenostoprosentti – asiakaskokemuksen mitattava tunnusluku

Uudelleenostoprosentin laskin sekä vuositasolla että viimeisen viiden vuoden kumulatiivisena tunnuslukuna asiakkuuksien pysyvyydestä. Data on peräisin työn tilaajan CRM-järjestelmästä. Uudelleenostoprosentti on laskettu tilauksia jatkaneiden asiakkaiden suhteena kaikkiin tarkasteltavan ajanjakson aikana jatkuvaa IT-palvelua ostaneisiin asiakkaisiin. Tarkempia yksityiskohtia datasta ei julkaista.

Vuosi	Uudelleenostoprosentti
2015	97 %
2016	97 %
2017	95 %
2018	97 %
2019	98 %

Kumulatiivinen, viim. 5 vuoden aikana	88 %
---------------------------------------	------

Viimeisen viiden vuoden ajanjakson kumulatiivisen uudelleenostoprosentin perusteella yrityksen tuottaman kokonaisasiakaskokemuksen voidaan todeta olevan erittäin hyvä. Vuosittaisesta uudelleenostoprosentista päätellen työn tilaajan tuottama asiakaskokemuksen taso on myös erittäin tasainen.

Nykytila-analyysin perusteella asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteeksi tulee valita asiakaskokemuksen säilyttäminen korkeatasoisena strategisena kilpailutekijänä pitkällä aikavälillä. Insinööriyön strategisen näkökulman tulee kehitysehdotuksessa mukailla Kraaijenbrinkin (2019) kestävä arvonluonnin toteuttamistavan muodostamisen periaatetta. Hyödyllisenä näkökulmana kehitysehdotuksessa olisi uudelleenoston lopettaneiden asiakkaiden syyt päätöksen taustalla, mutta tätä tietoa ei insinööriyössä ole käytettävissä. Uudelleenostoprosenttia voi hyödyntää jatkuvassa asiakaskokemuksen tason ja kehityssuunnan seurannassa.

### 3.2 Nelikenttäanalyysi asiakasvastaavien haastattelujen pohjalta

Asiakaskokemuksen nykytila-analyysin toisessa osassa haastattelin työn tilaajan asiakasvastaavuuksia henkilöitä, IT-managereita, maaliskuun viimeisellä viikolla. Haastattelu toteutettiin digitaalisesti, mikä mahdollisti haastateltaville aiheen pohdinnan ja vastauksien muotoilemisen insinööriyötä varten. Työn tilaajalla oli asiakasvastaavuuksia henkilöitä kolme kappaletta, joihin insinööriyön tekijä lukeutui, mutta joka rajasi henkilökohtaiset mielipiteensä tutkimuksen ulkopuolelle. Olemassa ollut aiempi työkokemuksen kautta kerätty tietous ohjasi haastatteluiden kulkua jossain määrin, kun aiheesta keskusteltiin osana haastattelua.

Haastattelukysymykset rakentuivat nelikenttäanalyysin kenttien mukaisesti haastateltavan henkilön omaan käsitykseen nykyisen tuotetun asiakaskokemuksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista. Kuten aiemmin asiakaskokemuksen kirjallisuudessa taustassa todettiin, on nelikenttä- eli SWOT-analyysi strategisen kehittämisen työkalu, joka siten soveltuu insinööriyön aiheen käsittelyyn hyvin. Haastatteluista saadut vastaukset kokosin yhteen ja tiivistin alla olevaan nelikenttäanalyysiin. Koska haastattelukysymykset perustuivat valmiiksi nelikenttäanalyysin osa-alueisiin, vastausten tulkinta

oli suoraviivaista. Nykytila-analyysin tavoitteena olikin selvittää asiakaskokemuksen nykytilasta tekijöitä, jotka toimivat pohjana asiakaskokemuksen strategiselle kehittämiselle insinööriyön tavoitteen mukaisesti.

Vahvuudet	Heikkoudet
Rajattu, tarkasti tiedossa oleva asiakaskunta/-määrä	Manuaalisesti suoritettava työ syö resursseja ja vaatii siten priorisointia, töiden kasautuminen
Data ja tieto asiakkuuksien IT-ympäristöistä	Resurssit ovat rajalliset (henkilömäärä, osaaminen, sen jakautuminen)
Pitkät asiakassuhteet, jatkuvuus	Brändiviestintä loppukäyttäjille ja potentiaalisille asiakkaille
Henkilöstön vähäinen vaihtuvuus	Alueellinen paikallisuus, jos asiakkaalla useita sijainteja tai liikkuvuutta
Joustavuus, kustomointi	
Kokemus ja jatkuva koulutus avainkumppanuuksien tuotteissa	
Mahdollisuudet	Uhat
Prosessinomaisten asiakaspalvelupolkujen kehittäminen	Motivointihaasteet, henkilöstön rooli kokemuksen tuottamisessa
Automaatio asiakaspalvelupolkujen sisällä, olemassa olevan rinnalle	Digitalisoinnin mahdollinen negatiivinen vaikutus asiakaskokemuksen nykytasoon, liian nopea ja iso muutos
Asiakaspalvelutyön tukeminen digitaalisilla työkaluilla (mm. palveluportaali, palvelunhallinta, laitehallinta)	Asiakaskokemusta tukevien resurssi-, laitteisto- ja ohjelmistoinvestointien hinta
Henkilöstön kehitys ja koulutus	Alan yleinen kilpailu. Alhaiset vaihtokustannukset, hinnoittelu, osaaminen
Arvon tehokkaampi ilmentäminen	
Innovaatio, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ketteryys	

Kuva 8. Asiakasvastaavien haastatteluiden perusteella muodostettu nelikenttäanalyysi asiakaskokemuksen nykytilasta.

Nykytila-analyysissa selvitettyihin asiakaskokemuksen mahdollisuuksiin, heikkouksiin ja uhkiiin keskitytään erityisesti myöhemmässä insinööriyön ratkaisuehdotuksessa. Asiakaskokemuksen vahvuuksien tukeminen osana kehittämistä on myös mahdollista, sillä asiakaskokemuksen määritelmän mukaan odotukset ylittävä ja kilpailijoista poikkeava muistijälki jää mieleen. Nykytila-analyysissa esiin nousseet seikat vastaavat kirjallisuustutkimuksen asiakaskokemusteoriassa käsiteltyjä asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmia eli asiakaspolkua, palvelumuotoilua ja digitalisaatiota.

Aiemmassa asiakaskokemuksen nykytilatutkimuksen vaiheessa lasketun asiakaskokemuksen tunnusluvun voidaan nähdä tukevan työn tilaajan sisäistä käsitystä asiakkuuk-

sien pitkäkestoisuudesta. Haastatteluissa mainituissa asiakaskokemuksen vahvuuksissa näkyy elementtejä, jotka ilmenivät myös insinööriyön asiakaskokemuksen kirjallisen taustan osassa. Näistä esimerkkeinä toimivat vahvuuksina mainitut tiedolla johtaminen, henkilöstön rooli asiakaskokemuksen tuottamisessa, asiakaskohtaisesti kustomoitava palvelu ja osaaminen sekä sen jatkuva kehittäminen asiantuntijuuden ylläpitämisessä. Asiakaskokemuksen strategisia kehitysehdotuksia pohdittaessa mainittuja vahvuuksia on tähän tietoon perustuen syytä ylläpitää ja tukea, jotta kehitys ei tuhoa olemassa olevia strategisia kilpailutekijöitä.

Tarkastelemalla asiakaskokemuksen strategista kehittämistä heikkouksien kautta tulisi työn tilaajan jatkossa panostaa työn tuottavuuden parantamiseen asiakaskokemuksen näkökulmasta. Näin ollen esimerkiksi asiakaskokemukseltaan merkittävien työtehtävien ja palveluiden priorisointi ja vähän asiakaskokemusta luovien toimenpiteiden automatisointi kehittäisivät työn tilaajan tuottamaa asiakaskokemusta eteenpäin. Jotta asiakkaalle arvoa ja tyytyväisyyttä luovat palvelunosa-alueet kyetään määrittämään, tulee asiakastuntemuksen olla ajan tasalla. Seuraavassa nykytilatutkimuksen osassa asiakastarpeita analysoidaan olemassa olevan asiakaskohtaamisista kerätyn datan perusteella suorittamalla tekstianalyysi aiheista, joihin liittyen asiakkaat ovat ottaneet IT-ulkoistuspalveluunsa yhteyttä viime vuosien aikana. Toinen elementti asiakastuntemuksesta on asiakassuhteen hallinta, joka kuuluu haastateltujen henkilöiden vastuualueeseen. Sekä asiakkaan tunteminen että asiakassuhteen hallinta olivat asiakaskokemuksen kirjallisessa taustassa IT-ulkoistuspalvelun kriittisiä menestystekijöitä (Lacity, Khan & Willcocks 2009).

Nelikenttäänalyysin asiakaskokemuksen kehittämisen mahdollisuuksissa asiakaspolut olivat korostuneessa roolissa. Ne olivat myös teoreettisen viitekehyksen yksi tärkeimmistä elementeistä. Siksi asiakaskokemuksen nykytilatutkimus painottuu viimeisessä osassaan näiden asiakaspolkujen tunnistamiseen. Mahdollisuuksina nähtiin myös digitalisaation mukanaan tuomat mahdollisuudet asiakaskokemuksen kehittämisessä, joka myötäilee teoreettisen viitekehyksen löydöksiä asiakaskokemuksen kehittämisen perusteista.

Brändi- ja asiakasviestintään sekä arvon tehokkaampaan ilmentämiseen keskitytään insinööriyön ohessa käynnistetyssä projektissa, jonka suunnitteluun ja johtamiseen insinööriyön tuotoksia sovelletaan. Asiaa käsitellään insinööriyössä tarkemmin asiakaskokemuksen kehitysmallin validoinnin luvussa 5. Asiakasviestintä löytyy nelikenttäanalyysin heikkouksista ja mahdollisuuksista, joten kyseessä on merkittävä kehityskohta, jonka tärkeys ymmärretään myös yrityksen sisällä, siksi sen kehittämiseen halutaan panostaa. Projektissa asiakasviestinnässä suurena näkökulmana on digitalisaatio, jotka olivat nelikenttäanalyysissa ilmenneet tunnistetuksi asiakaskokemuksen kehittämisen mahdollisuudeksi automaation ja digitaalisten työkalujen hyödyntämisen osalta.

Nelikenttäanalyysissa ilmenneet asiakaskokemuksen uhat voidaan kiteyttää liittyneen henkilöstöön, kehityksen seurantaan ja resursseihin. Strategisessa kehitysehdotuksessa tullaan näin ollen ottamaan kantaa keinoista, joilla niitä voisi ehkäistä. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti yrityskulttuuri, yhteiset tavoitteet, mittaaminen ja tarpeiden sekä vaatimusten määrittely strategiatasolla ovat olennaisessa osassa nelikenttäanalyysissa tunnistettujen asiakaskokemuksen uhkien hallitsemisessa. Tarkemmin strategiisiin kehitysehdotuksiin otetaan kantaa insinööriyön kehitysehdotuksille varatussa luvussa 4.

### 3.3 Tekstianalyysi asiakaspolkujen tunnistamiseksi

Tekstianalyysissa analysoin työn tilaajan IT-palvelunhallintaa ohjaavan tikettijärjestelmän valmiiksi kerättyä dataa noin kolmen vuoden ajalta. Jotta asiakaskokemuksen kehittämisen lähtötavoitteeseen eli asiakkaan näkökulman ja asiakastarpeiden tutkimiseen osana asiakaspolkuja päästiin, täytyi ennako-oletuksia suorittaa analyysin toteuttamiseksi. Ensimmäinen niistä on, että asiakaskohtaamisesta järjestelmään kirjattu tiketti kuvaa asiakaspolkua. Toinen oletus on, että tiketin otsikko kuvaa asiakaspolun sisältöä. Kolmas oletus on, että otsikoissa toistuvien sanojen määrällä voidaan arvioida asiakkaiden asiakaspolun yleisyyttä ja toistuvuutta. Analyysiin sisältyi 18 919 asiakaskohtaamisen kulusta ja ratkaisusta kirjattua tikettiä. Otsikkokentissä sanoja oli yhteensä 79 237 kappaletta.

Analyysissa tarkasteltiin vain tikettijärjestelmän ServiceDesk 1st line -jonon tikettejä, koska muissa yksittäisissä jonoissa tikettien määrä ei ollut riittävä otsikkokentän tekstianalyysille. ServiceDesk 1st line -jono kattaa 88 % menneiden vuosien aikana järjestelmään kirjatusta tiketeistä. Kaikki analyysissa tarkastellut tiketit olivat työn tilaajan IT-asiiantuntijoiden johonkin asiakkuuteen kuuluviksi luokittelemia. Näin poissuljettiin muiden kuin asiakkaiden näkökulmaan perustuvia tikettejä, kuten esimerkiksi työn tilaajan sisäisiä kehitysasioita. Tarkempaan analyysiin sisällytettiin kaikki ne uniikit sanat, jotka esiintyivät vähintään 10 kertaa. Tekstianalyysi toteutettiin sanojen esiintyvyyden automaattisesti laskevalla ohjelmistotyökalulla. Työkalun antamasta tuloksesta luokiteltiin IT-palveluiden kannalta merkitykselliset sanat kategorioihin, jotka muodostuivat analyysin aikana otsikkokenttien datan sisällön perusteella. Kategoriat kuvaavat asiakaspolun aiheita yleisellä tasolla ja niitä avataan myöhemmin. Kategoriat ovat asiakaslähtöisesti muodostettuja perustuessaan käyttäjien antamiin kuvauksiin IT-palvelun tarpeestaan. Lopputuloksena tekstianalyysissa kategorisoitiin 18 677 sanaa eli 24 % tikettien otsikkokenttien kaikista, myös IT:seen liittymättömistä, sanoista. Taulukossa 2 on nähtävillä tekstianalyysin lopputulos.

Taulukko 2. Tekstianalyysin perusteella tunnistetut asiakaspolut ja niiden toistuvuus

Kategoria	Luokiteltujen sanojen esiintymismäärä	% osuus luokitelluista sanoista
Käyttäjähallinta	3936	20 %
Sähköposti	2229	11 %
Tietokone	2224	10 %
Tiedonkäsittely / tallentaminen	2065	8 %
Verkkoyhteydet	1434	7 %
Muu kuin Microsoft-sovellus	1403	7 %
Microsoft hyötysovellus / -pilvipalvelu	1273	6 %
Kommunikaatio, pl. sähköposti	1244	6 %
Asiakkuuksienhallinta	992	4 %
Tulostus	881	4 %
Tietoturva	673	3 %
Varmuuskopiointi	669	3 %
Puhelimet	341	2 %
Oheislaitteet	293	1 %

Seuraavaksi käsitellään kunkin kategorian sisältöä yksityiskohtaisemmin. Käyttäjähallinta kattaa sanat liittyen salasanoihin, käyttäjätunnuksiin, oikeuksiin, kirjautumisiin ja

työntekijöihin suomen sekä englannin kielellä. Sähköposti sisältää sanat liittyen Microsoft Outlookiin ja sähköpostiin sekä eri sijamuotoihin näistä. Tiedonkäsittelyn ja tallentamisen kategoriaan on laskettu Microsoftin Sharepointin ja Onedrivein maininnat sekä tiedoston, kansion, verkkolevyn mainitsemisen suomeksi tai englanniksi. Verkkoyhteyksiin on luokiteltu mainitut sanat verkosta, verkkoyhteyksistä, VPN:stä, domaineista ja WLANista. Muu kuin Microsoft-sovellus -kategoria sisältää ohjelmistojen nimiä, esimerkiksi Box, Adobe, Solidworks ja L7. Microsoft -hyötysovellus tai pilvipalvelukategoria kattaa Office 365 -sovelluksista Wordin, Powerpointin, Excelin sekä Azureen ja Intuneen viittaavat sanat. Kommunikaatio kattaa Microsoft Teams- ja Skype -sovelluksen mainitsevat viestit. Asiakkuuksienhallintaan kategorisoitiin sanat, kuten esimerkiksi laskutus, yhteystiedot, raportti, hinnoittelu, hallinnointimuutos, laiterekisteriote, portaali ja käyttöönotto. Tulostus sisältää tulostuslaitteet ja tulostustoiminnan maininnat sekä turvatulostuksen käsitteet. Tietoturvan kategoria kattaa sekä tietoturvaan liittyviä tuotenimiä Microsoftilta ja F-Securelta että yksittäisiä termejä suomeksi tai englanniksi, kuten huijausviesti, virus, lokitieto, turvallisuusilmoitus ja tietoturva. Varmuuskopiointiin kuuluvat Nexetic-varmuuskopiointipalvelun maininnat sekä sanat, kuten varmuuskopio, palautus, palauttaminen ja varmistuspalvelu. Puhelinkategoriaan kuuluvat matkapuhelimen tai sen käyttöjärjestelmän mainitsevien sanojen osumat. Oheislaitteisiin luokiteltiin sanat, jotka mainitsevat esimerkiksi telakan, hiiren, näppäimistön tai näytön.

Jos tekstianalyysin ennakko-oletukset pätevät, kuvaa aikaansaatu lopputulos käyttäjien asiakaspolkuja yleisellä tasolla ja IT-palvelun tarpeita asiakasnäkökulmasta. Insinööri-työn teoreettisen viitekehyksen mukaisesti asiakaskokemusta tulisi tarkastella asiakaspoluittain ja niissä esiintyvää vuorovaikutusta, digitalisaation mahdollisuuksia, prosesseja, yrityskulttuuria ja toimialan vallitsevaa rakennemuutosta (Duncan ym. 2017). Analysoidusta tiketeistä 56 % on kirjattu saapuneeksi sähköpostitse ja 33 % puhelimen välityksellä. 53 % tiketeistä on luokiteltu ITIL-prosessien mukaisesti palvelupyyntöprosessiin, 14 % häiriönhallintaan ja 2 % herätteidenhallintaan.

Tunnistettujen asiakaspolkujen tuottaman asiakaskokemuksen kehittämistä käsitellään seuraavassa osiossa asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisen kehittämismallin luomisessa.



### 3.4 Nykytila-analyysin yhteenveto

Asiakaskokemuksen nykytila on erittäin hyvä. Asiakastiedoista laskettu asiakkuuksien pysyvyysprosentti viimeisen viiden vuoden ajalta on 88 %. Näin ollen akuuteille muutoksille ei isossa kuvassa ole tarvetta. Asiakaskokemuksen kehittäminen on kuitenkin pitkäjänteistä, joten painopisteeksi valitaan pitkän aikavälin strateginen kehitystyö.

Strategista asiakaskokemuksen kehittämistyötä lähestytään insinööriyön kehitysehdotuksissa nelikenttäanalyysin tuloksiin perustuen, jotka yritys on itse tunnistanut vahvuuksikseen, heikkouksikseen, mahdollisuuksikseen ja uhikseen tuottamassaan asiakaskokemuksessa. Luvun 3.2 nelikenttäanalyysissä mainitut asiakaskokemuksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat voidaan kategorisoida koskemaan alla mainittuja osa-alueita. Ne mukailevat pääpiirteissään kirjallisuustutkimuksessa käsiteltyjä asiakaskokemuksen ja IT-palvelunhallinnan parhaita käytäntöjä.

- asiakastarpeet ja asiakassuhteet
- asiakaspolut ja niiden palvelumuotoilu
- sisäiset prosessit, roolit ja vastuut
- henkilöstö, osaaminen ja yrityskulttuuri
- digitalisaatio ja työkalut
- jatkuva kehittäminen, tiedolla johtaminen
- asiakasviestintä.

Yleisimmät asiakaspolut liittyvät asiakaskohtaamisista kerätyn datan tekstianalyysin perusteella käyttäjänhallintaan, sähköpostiin ja tietokoneeseen. Suurin osa asiakkaiden yhteydenotoista saapuu sähköpostilla, joka toimii siis pääasiallisena kanavana asiakaspolulla. Konkreettista asiakaskokemuksen kehittämistä tulee teoreettisen viitekehysten perusteella lähestyä asiakaspolkujen kautta.

## 4 Asiakaskokemuksen strateginen kehittämisehdotus

Insinöörityön tavoitteen eli asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen ratkaisuehdotus rakentuu aiemmissa luvuissa eli teoreettisen viitekehyksen ja nykytilatutkimuksen havainnoille.

Asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen tähtää Kraaijenbrinkin (2019) yleistä strategian määritelmää mukaillen organisaation ainutlaatuisen kestävä arvonluonnin toteuttamistavan muodostamiseen. Jos asiakaskokemus sisältää insinöörityön kirjallisuustutkimuksessa Dickinsonin (2015) mallissa havainnoituja osa-alueita ja näitä osa-alueita onnistutaan kehittämään, voidaan deduktiivista päättelyä käyttäen olettaa, että asiakaskokemus kehittyy kokonaisuutena. Kun asiakaskokemusta oletetaan Morganin (2018) periaatteen mukaisesti muodostuvan kaikessa yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, voidaan asiakaskokemusta tarkastella sekä liiketoimintaympäristön kokonaisuutena että liiketoimintaympäristön yksittäisen osatekijän tuottamana osuutena kokonaisasiakaskokemukseen. Tätä havainnollistettiin kirjallisuustutkimuksenyhteenvetdon luvun 2.7 kuvassa 6. Insinöörityössä tarkasteltavat liiketoimintaympäristön asiakaskokemuksen kehittämisen strategiset osatekijät tunnistettiin nykytilatutkimuksen luvussa 3.4. Siten seuraavat strategiset kehitysehdotukset rakentuvat insinöörityön aiempien lukujen varaan.

### 4.1 Kokonaisvaltainen malli asiakaskokemuksen strategiseksi kehittämiseksi liiketoiminnassa

Ensimmäisessä osassa insinöörityön kehittämisehdotusta havainnollistetaan teoreettisen viitekehyksen muodostamaa asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen toimenpiteiden listaa. Siihen verraten esitetään sekä annettavat jatkokehitysehdotukset että kerrataan lyhyesti, miten insinöörityön tuotokset sijoittuvat teoreettiseen viitekehykseen asiakaskokemuksen strategisessa kehittämisessä. Taulukossa 3 on havainnollistettu lyhyesti insinöörityön kirjallisen taustan lukuja, joihin yleisessä strategisessa kehitysmallissa viitataan.

Taulukko 3. Viittaukset insinööriyön aiempiin lukuihin, joiden pohjalle asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen kokonaisvaltainen malli rakentuu

2.4 Miten asiakaskokemuksista kehitetään?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakaskokemuksen kehittämisen kriittiset menestystekijät</li> <li>– Asiakaskokemusstrategia</li> </ul>
2.5 IT-palvelunhallinnan parhaat käytännöt	<p>IT-palvelunhallinnan toimialakohtaiset parhaat käytännöt asiakaskokemuksen kehittämiseen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ITIL v3 -prosessiarkkitehtuuri, roolit ja vastuut</li> <li>– ITIL v4 -arvojärjestelmä</li> </ul>
2.6 Case-esimerkki: asiakaskokemuksen strateginen johtaminen – Kone Oyj	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakaskokemuksen strategisen johtamisen elementit (Alahuhta 2016)</li> </ul>
2.2 Mistä asiakaskokemus muodostuu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Muuttujat, joita kehittämällä asiakaskokemus kehittyy.</li> </ul>

Yllä esitellyt osa-alueet kokoava asiakaskokemuksen strategisen kehittämissuosituksen vaiheiden tarkistuslista on kuvattuna taulukossa 4. Ensimmäinen taso alkaa yrityksen korkeimmasta johdosta, neljäs taso päättyy asiakaskokemuksen käytännönläheisempään tasoon. Insinööriyön aiheena oli asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen, joten näkökulma oli kokonaisvaltainen. Sen tarkoituksena on luoda näkemys IT-palvelun asiakaskokemuksen kehittämiseen, joka mukailee IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen ITIL v4 -arvojärjestelmää, jota esiteltiin luvussa 2.5. Tämä insinööriyössä luotu kokonaisvaltainen malli ottaa kantaa edellä mainitun arvojärjestelmän ohjaaviin periaatteisiin, hallintoon, käytäntöihin ja jatkuvaan kehitykseen. Samassa taulukossa on havainnollistettuna sekä kohdat, joita insinööriyössä esitetään jatkokehittäväksi, että insinööriyön tuotokset, joita nykytilatutkimus pyrki kehittämään osana yrityksen kokonaisasiakaskokemuksen kehittämistä pitkäjänteisesti. Taulukkoon on sisällytetty myös insinööriyön luvussa 5 esiteltävä projekti, johon insinööriyön periaatteita sovellettiin käytännössä ja lyhyellä tähtäimellä.

Taulukko 4. Asiakaskokemuksen strategisen johtamisen tarkistuslista (Alahuhta 2016; Duncan ym. 2017; Dickinson 2015) ja nykytilatutkimuksen perusteella annettavat kehitysehdotukset. Mukana ovat myös osa-alueet, joihin insinööriyössä pyrittiin tuottamaan sisältöä asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen tukemiseksi.

Strategiset kehitystoimenpiteet teorian perusteella	Kehitysehdotus nykytilatutkimuksen perusteella	Miten kehitetään jatkossa?	Aloitettu insinööriyössä
<b>1. taso: strategian luominen (Alahuhta 2016).</b>			
Liiketoiminnan määrittely, strategiset tavoitteet ja niiden mittarit			Mittari asiakaskokemukselle, tunnusluvun laskeminen
Yhteisön arvot			
Megatrendit, kehitysohjelmat, kehityksen painopisteet	X	Kehitysohjelmien valikointi, määrittely, vastuut, tavoitteet.	
Taktiikka, visio, tarvittava osaaminen ja resurssit			
<b>2. taso: muutosjohtaminen (Alahuhta 2016).</b>			
Prosessiarkkitehtuuri, roolit ja vastuut	X	ITIL v3 – prosessit, prosessien omistajaroolit	
Strategian jalkauttaminen koko henkilöstölle	X	Kahdenkeskiset kehityskeskustelut tasolla, yrityskulttuurin luominen, yhteiset tavoitteet ja niiden seuranta	
Markkina- ja teknologiamurrosten hyödyntäminen			
<b>3. taso: palvelun asiakaskokemuksen suunnittelu (Duncan ym. 2017).</b>			
Asiakaspolkujen ymmärtäminen			Tikettien tekstianalyysi
Palvelumuotoilu			Insinööriyön oheinen asiakasviestinnän kehitysprojekti
Digitalisaation mahdollisuudet			
<b>4. taso: tuotteen ja palvelun jatkuva kehitys (Dickinson 2015).</b>			
Asiakaskokemuksen muodostumisen osa-alueet ja muuttujat			Määritelty insinööriyössä, sovellettavissa yleisesti eri asiakaspolun tekijöihin
Mittareiden seuranta			Mittari löydettiin osana insinööriyötä, ei aiempaa mittaria. Seurataan jatkossa

Kuten taulukosta 4 havaitaan, keskittyi insinööriyö nykytilatutkimuksessa luomaan pohjaa strategiselle asiakaskokemuksen kehitystyölle, josta annetaan insinööriyössä myös kehitysehdotuksia. Näin operatiivisen toiminnan tutkimisen ja seurannan voidaan todeta vaikuttavan strategian määrittelyyn, muotoiluun ja kehittämiseen. Esitelty kehitysmalli

on yleinen, joten sitä voidaan hyödyntää jatkuvassa kehityksessä, kun mallin muodostavien osa-alueiden tasoa arvioidaan uudelleen. Näitä taulukossa 4 mainittuja kehitysehdotuksia avataan lisää seuraavassa luvussa.

#### 4.2 Asiakaskokemuksen nykytilan kehittämisehdotus

Asiakaskokemuksen nykytilan kehittämisehdotuksen ensimmäinen osa käsittelee nykytilatutkimuksen työn tilaajan asiakasvastaavien haastatteluissa ilmenneitä asiakaskokemuksen kehityskohtia. Kehittämisehdotus on rakennettu luvussa 3.2 tunnistettujen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia yhdistäneiden kategorioiden mukaan, koska elementit ovat havaittavissa myös insinööriyön kirjallisuustutkimuksesta, jonka kokonaisuutta havainnollistava kuva löytyy luvusta 2.7. Käsiteltävät asiakaskokemuksen nykytilan kehityskohtien kategoriat ovat:

- asiakastarpeet ja asiakassuhteen hallinta
- asiakaspolut ja niiden palvelumuotoilu
- sisäiset prosessit, roolit ja vastuut
- henkilöstö, osaaminen ja yrityskulttuuri
- digitalisaatio ja työkalut
- jatkuva kehittäminen, tiedolla johtaminen.

Taulukko 5. Viittaukset insinööriyön aiempiin lukuihin, joiden pohjalle asiakaskokemuksen strateginen kehittämisehdotus rakentuu

Luku	Alaluku	Miten hyödynnetään?
3 Asiakaskokemuksen nykytilatutkimus	3.2 Nelikenttäanalyysi asiakasvastaavien haastatteluista	Työn tilaajan tunnistamat asiakaskokemuksen kehityskohdat, joiden varaan kehitysehdotus rakentuu
	3.1 Uudelleenostoprosentti – asiakaskokemuksen mittaava tunnusluku	Kertoo asiakaskokemuksen nykytilan. Mittarin perusteella määritetään tarvittavien muutosten kiireellisyys.
2 Asiakaskokemuksen kirjallinen tausta	2.4 Miten asiakaskokemusta kehitetään?	Näkökulmat, joista asiakaskokemusta kehitetään <ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakaspolut</li> <li>– Palvelumuotoilu</li> <li>– Digitalisaatio</li> </ul>

	2.5 IT-palvelunhallinnan parhaat käytännöt	IT-palvelunhallinnan toimialakohtaiset parhaat käytännöt asiakaskokemuksen kehittämiseen <ul style="list-style-type: none"> <li>– ITIL v3 -prosessiarkkitehtuuri, roolit ja vastuut</li> <li>– ITIL v4 -arvojärjestelmä</li> </ul>
	2.2 Mistä asiakaskokemus muodostuu?	Muuttujat, joita kehittämällä asiakaskokemus kehittyy.
	2.7 Kirjallisuustutkimuksen yhteenveto	Havainnollistava kuva, joka auttaa hahmottamaan käsiteltävänä olevaa aihetta asiakaskokemuksen ja asiakkaan sekä yrityksen välisen vuorovaikutuksen kokonaisuudesta.

Asiakaskokemuksen nykytila on lasketun uudelleenostoprosentin mukaan erittäin hyvä. Näin ollen lyhyen tähtäimen nopeita korjausliikkeitä asiakaskokemukseen ei ole tarpeellista tehdä, vaan strategisen kehitystyön tulisi kohdistua pidemmälle tähtäimelle tulevaisuuteen.

Asiakastarpeiden ja asiakassuhteen hallinnan kehittämisessä hyödynnetään sekä insinööriyden teoriaa että nykytilatutkimusta. ITIL v4:n perusteella keskustelu asiakkaan kanssa johtaa myöhemmin arvoketjussa arvoa muodostavan tuotteen ja palvelun toimitamiseen. Tämän arvoketjun optimoimiseen kaiken asiakastiedon tulisi olla eri työvaiheita suorittavien henkilöiden käytössä mahdollisimman laajasti, helposti ja tehokkaasti. Asiakaskokemusteoria tukee keskustelun toimintamallien, käytäntöjen ja teknisten ratkaisuiden, kuten CRM-järjestelmien, suunnittelemista ja rakentamista, kun huomioidaan muuttujat, joista asiakaskokemus syntyy. Yhteydenpidon tulisi siis olla mahdollisimman vuorovaikutteista, tarjolla olevat palvelu- ja tuotevalikoimat esillä ja määriteltynä, keskustelun soveltua asiakkaan tarpeisiin eli myös tarpeet tunnistettuina, keskustelun kehityä jatkuvasti, viestiä välittämisestä asiakkaan IT:n kehitykseen liittyen ja luoda yhteisöllisyyttä yritysten välille esimerkiksi palvelun kustomoinnin kautta. Luvussa 2.4 mainittuja IT-ulkoistuspalveluiden kriittisiä menestystekijöitä olivat lisäksi asiakkaan tunteminen, asiakassuhteen hallinta ja strategia. Asiakaskokemusstrategiassa on siis perusteltua ottaa kantaa myös asiakkuuksienhallinnan prosesseihin. Asiakastarpeet ja asiakasviestintä tulee huomioida koko yrityksen henkilöstön ja teknisten ratkaisuiden laajuudella ja se voidaan laajentaa koskemaan myös käyttäjiä asiakasyritysten lisäksi. Näin ollen insinööriyden ehdotuksen mukaan asiakaskokemus kehittyy, kun asiakas nostetaan kaiken toiminnan keskiöön, jalkautetaan määritellyn strategian mukaiset arvot operatiivisessa työssä esimerkiksi kahdenkeskisten kehityskeskusteluiden ja yhteisten palaverien kautta

sekä rakennetaan tekniset ratkaisut tukemaan asiakastiedon keräämistä, keskittämistä ja käyttöä koko yrityksen ja sen henkilöstön laajuudella. Tällä hetkellä tieto on hajallaan eri työkaluissa ja osastoittain, eikä tietoa hyödynnetä jatkuvasti joko vaikeakäyttöisyydestä tai koulutuksen ja toimintamallien puutteesta johtuen.

Asiakaskokemusta muodostuu kaikessa asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa luvussa 2.7 esitetyn kuvan mukaisesti, jossa on myös tiivistettynä asiakaskokemukseen vaikuttavia muuttujia. Kun kehitetään nykytilatutkimuksen asiakaskokemuksen mahdollisuutena korostettuja prosessinomaisia asiakaspolkua, on insinööriyden asiakaspolkujen tunnistamisen ja priorisoinnin jälkeen kehitysehdotuksena tarkempi valittavien asiakaspolkujen määrittäminen ja yksityiskohtainen mallinnus. Esimerkkinä toimii insinööriyden luvussa 5 esiteltävä asiakasviestinnän kehitysprojekti. Seuraavaksi eritellään hie-man tapoja, joilla kaikkia asiakaspolkua on kollektiivisesti mahdollista kehittää. Koska asiakaspolku voi ajallisesti kestää esimerkiksi viikkoja, se voi sisältää yhteydenottoja eri kanavissa ja asiakas voi viestiä useiden eri yrityksen osastojen ja työntekijöiden kanssa, luovat ne haasteita IT-palvelun tarjoamiselle parhaalla mahdollisella asiakaskokemuksella. Digitaalisten työkalujen kehittämisellä sekä sisäisessä IT-palvelunhallinnassa että asiakasrajapinnassa läpi organisaation eri tasojen on mahdollista tavoitella mahdollisimman saumatonta asiakaskokemusta. Työkalut voivat esimerkiksi helpottaa asiakastiedon löytymistä CRM-järjestelmänä, estää erityyppisten ja eri osastojen luoman tiedon siiloutumista, hyödyntää analytiikkaa datan jalostamiseksi tiedoksi tai automatisoida sisäisiä työtehtäviä esimerkiksi hälytyksinä. Työkaluja voidaan kehittää kaikkien prosessien tueksi, joiden määrittämiseen löytyy teoreettisena viitekehyksenä ITIL v3. Asiakkaalle näkyviä digitaalisia työkaluja ovat erilaiset palvelukanavat, joissa asiakas joko vastaanottaa tietoa tai luo sitä itse. Asiakaskokemuksen kannalta työkaluissa tulee tähdätä eri kanavien väliseen saumattomuuteen osana asiakaspolkua. Teknisesti eri kanavia ei välttämättä kykene saumattomasti yhdistämään, mutta esimerkiksi asiakkaan nimeä käyttämällä asiointia saa tehtyä lähes saumatonta eri kanavien välillä, jos vertailukohtana ovat esimerkiksi asiakas- ja työpyyntönumerot. Kun asiakas nostetaan näin konkreettisesti toiminnan keskiöön, voidaan empatian nähdä kehittyvän yrityskulttuurissa. Koko henkilöstön tulisi tarkastella asiakaspolkua ja omaa toimintaansa niiden eri vaiheissa asiakkaan näkökulmasta, jotta kehitys on mahdollista. Asiakaspolulla asiakkaan ei tulisi joutua pohtimaan yrityksen sisäisiä toimintamalleja tai prosessien toimintaa, jotta asiointi on mahdollisimman helppoa ja jouhevaa, joka tuottaa asiakaskokemusta.

Asiakaspolkujen tunnistaminen ja priorisoiminen volyymin perusteella aloitettiin insinööriyössä, joka auttaa tavoitteen mukaisessa asiakaskokemuksen strategisessa kehittämisessä. Tarkemmin asiakaspolkuja ei insinööriyön strategisen näkökulman ja laajuuden rajallisuuden vuoksi mallinneta tai automatisoida. Asiakaspolkujen volyymin tunnistaminen on kuitenkin hyvä ohjaava tekijä kehitystyön kohdistamiselle, jota implementoitiin insinööriyön ohessa toteutetussa asiakasviestinnän kehitysprojektissa. Siinä tuotettiin ratkaisuita sähköpostiviestinnän ja monikanavaisuuden tarpeisiin muutamille asiakaspoluille. Projektia tarkastellaan lisää myöhemmin insinööriyön kehitysehdotusten implementoinnin luvussa 5.

Liiketoiminnan rakenteellinen sisältö, kuten esimerkiksi valikoimaan kuuluvat IT-palvelun sisällöt, käytännön prosessit, roolit ja vastuut, ovat oleellinen asiakaskokemuksen strategisen kehityksen kohde, johon yritys voi itse vaikuttaa. Osa-alueet ovat yrityskohtaisia, mutta IT-palvelunhallinnan parhaista käytännöistä löytyy aihetta käsittelevää sisältöä, jota voidaan soveltaa yrityksen IT-palvelunhallintaan sellaisenaan tai muokattuna. Näin ollen asiakkaan näkökulmasta IT-palvelun ulkoistaminen vertautuisi kokonaan tai osittain IT-palvelunhallinnan elinkaaren ulkoistamiseen. Silloin ITILin mukaisia elinkaaren osa-alueita, niiden prosesseja, rooleja ja vastuita voidaan lisätä yrityksen tuottamaan IT-palveluun, joka oletettavasti lisäisi asiakkaan kokemaa arvoa tai tyytyväisyyttä, toisin sanoen insinööriyön luvussa 2.2 eriteltyjä asiakaskokemuksen muodostumisen muuttujia. Asiakaskokemuksen kehittämisen menestystekijöitä ovat kirjallisuustutkimuksen perusteella pitkäjänteinen työ, yhteiset tavoitteet, inspiroiva johtaminen, asiakaskeskeinen kulttuuri, empatiakyky, työtyytyväisyys ja brändin ilmentyminen läpi organisaation. Jotta yritys kykenee tuottamaan asiakaspoluille jatkuvasti edellä mainittuja menestystekijöitä vahvistavia asiakaskokemusratkaisuja prosessien, roolien ja vastuiden kautta, tulee käytännön operatiivisen toiminnan ilmentää johdon muodostamaa asiakaskokemusstrategiaa, jonka tarkoituksena on ohjata liiketoiminnan kokonaisuutta. Näin ollen asiakaskokemusstrategia tulee olla määriteltynä, jonka jälkeen sen jalkauttamisesta muutosjohtamisen keinoin henkilöstölle tulee huolehtia. Alahuhdan (2016) mukaan yritysten strategiat voivat olla samoja, jolloin jalkauttamisen onnistuminen on merkitsevää. Strategian ja sen jalkauttamisen jatkuvaan kehittämiseen pyrittäessä operatiivisen toiminnan tulee jatkuvasti lähettää impulsseja strategiselle kehitystyölle esimerkiksi mittareiden, palautteen tai muun analytiikan hyödyntämisen kautta. Insinööriyön kehitysehdotuksena on mitata toiminnan laatua tikettidatan kautta esimerkiksi vastaus- ja ratkaisunopeuden



kautta, lisätä tikettikohtainen asiakastyytyväisyysmittari ja kanavia sekä käytäntöjä laadullisen asiakaspalautteen keräämiselle. Insinööriyössä laskettu asiakkuuksien pysyvyysprosentti on asiakaskokemuksen kokonaisuutta kuvaava mittari, jonka seuraamista ehdotetaan jatkettavaksi. Kun tikettikohtaisen asiakastyytyväisyysmittarin tuottamaa dataa on olemassa, ehdotetaan Dickinsonin (2015) asiakaskokemuksen muodostumisen mallin mukaisesti korrelaatioanalyysia eri laadullisten mittareiden ja asiakastyytyväisyyden välillä suoritettavaksi. Näin kyetään potentiaalisesti määrittämään tärkeimmät laadulliset seikat, joita tulevaisuudessa painottaa asiakaskokemuksen maksimointiin tähdittäessä. Käytännössä siis tutkitaan, onko laadullisista mittareista asiakastyytyväisyyden kannalta oleellisempi mittari esimerkiksi ensimmäisen vastauksen nopeus vai tiketin kokonaisratkaisunopeus. Tämän tiedon jälkeen kehitystyötä voidaan kohdistaa tiedolla johtamisen periaattein kyseisen palveluominaisuuden kehittämiseen. Kun kehitystoimenpiteiden vaikutuksen suuntaa ja tehokkuutta asiakaskokemukseen pystytään mittaamaan, voidaan varmistaa kehityksen olevan positiivista, jolloin nykytilatutkimuksessa asiakaskokemuksen uhkana mainittu digitaalisen muutoksen negatiiviset vaikutukset asiakaskokemukseen eivät toteudu.

Henkilöstö on tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen tuottamisessa, se näkyy myös asiakaskokemuksen nykytilatutkimuksen nelikenttäanalyysin kaikissa osa-alueissa. Teorian perusteella strategisen asiakaskokemuksen kehittämisen lähtökohtana henkilöstön osalta on, että asiakaskokemusstrategia on määritelty koko organisaation laajuusalueelta, jotta henkilöstö kykenee sitä toteuttamaan (Boyarsky ym. 2016). Esimerkiksi yhteiset mitattavat asiakaskokemustavoitteet, tavoitteiden saavuttamisen seuranta sekä vaadittavan osaamisen määrittely ja siinä tukeminen kuuluvat asiakaskokemusstrategiaan. Siksi insinööriyön strategisissa kehitysehdotuksissa ehdotetaan määriteltäviksi kehitysohjelmat ja kehityksen painopisteet sekä yrityksen prosessiarkkitehtuuri ja sen vastuut, jotta nämä ovat selkeitä ja johdonmukaisia operatiivista toimintaa strategisen vaiheen jälkeen kehitettäessä. Ehdotettu keskitetty ja koko yrityksen laajuinen asiakastiedonhallintajärjestelmä toteuttaa Duncanin ym. (2017) huomiota asiakaskokemuksen parantumisesta, kun kuilut eri organisaatiotasojen ja asiakkaan välillä pienenevät. Tämä tarkoittaa, että jokainen työntekijä roolista riippumatta kommunikoi asiakkaiden kanssa, näkee asiakkuuden historian, nykytilan ja kehityssuunnan, jolloin asiakasymmärrys on jatkuvasti ajankohtaista. Asiakaskokemuksen kehittämisen kriittiset menestystekijät pit-

käjänteinen työ ja johdon sitoutuminen ovat oleellisia tekijöitä, kun strategiset kehitysehdotukset koskevat esimerkiksi toiminnan organisointia, järjestelmäkehitystä ja yrityskulttuuria. Asiakaskokemusstrategian jalkauttamisessa asiakaspalveluun voidaan hyödyntää asiakaskokemusteorian mukaisia ominaisuuksia, jonka yritystä koskevia asiakaskokemusmuuttujia ovat vuorovaikutteisuus, palvelun kustomointi asiakaskohtaiseksi, vaihtoehtoivalikoiman esiintuominen asiakkaalle, itsensä kehittäminen eli jatkuva osaamisen ja koulutuksen kehittäminen, tarjotun palvelun soveltuvuus tarpeeseen, asiakkaan tilanteesta välittäminen, oman kommunikaation luonne sekä yhteisöllisyudentunne. Näiden arvojen toteutumista on mahdollista tarkastella missä tahansa kohdassa asiakaspolkua.

Digitalisaatio pystyy vaikuttamaan useisiin nelikenttäanalyysin havaintoihin niin asiakaskokemuksen nykyisissä heikkouksissa, mahdollisuuksissa kuin uhissakin. Digitaalisessa asiakaskokemuksessa tavoitteena tulee pitää teoreettisen viitekehyksen kohtaamisprosessin osa-alueita eli asiakkaan kokeman arvon, tiedostetun ja tunnepohjaisen tyytyväisyyden, laadun ja luottamuksen kehittämistä. Siihen voidaan pyrkiä sekä yrityksen sisäisiä työkaluja että asiakkaan itsepalveluratkaisuja rakentamalla. Kun digitalisaatio on osana asiakaskokemusstrategiaa, tulee huolehtia henkilöstön ja tarvittaessa asiakkaiden kyvykkyydestä tuottaa strategian mukaista asiakaskokemusta rakennetuilla työkaluilla. Toisin sanoen digitaalisten työkalujen asiakaskokemusta syntyy vain, jos niitä käytetään oikein, johon ohjeilla sekä koulutuksella pyritään. Digitalisaation kautta on mahdollista muuntaa nykyisiä asiakaskokemusratkaisuja entistä kehittyneemmiksi, luoda uusia kokemuksia kattaen esimerkiksi koko palvelutarjoaman ja työntekijöiden roolit tai tyydyttää kokonaan uusia tarpeita nykyisen palvelusisällön ulkopuolelta. Digitalisaatiossa tärkeä tekijä on relevantin datan kerääminen, mittaaminen, analytiikka ja tiedolla johtaminen. Asiakaskokemuksessa mittareita ovat asiakaskokemusteorian kohtaamisprosessin muuttujat eli asiakastyytyväisyys, laatu ja uudelleenostoprosentti esimerkiksi eri asiakaspoluissa tai kokonaisuuden tasolla. Jotta digitalisaation kehitys ei heikentäisi olemassa olevaa asiakaskokemusta, tulee myös asiakaspalautteelle tarjota omat kanavansa.

Asiakastiedon tulisi olla avointa mahdollisimman organisaatiotasoinnain sekä toiminnoittain esimerkiksi myynnistä loppukäyttäjätukeen saakka, jolloin asiakaspolkua on mahdollista tarkastella ja kehittää kokonaisuutena pidemmälläkin aikavälillä. Näin kokonaiskuva asiakkuuden elinkaaren vaiheista on tiedossa, joka parantaa lähtökohtia tarjota

parhaiten tarpeisiin soveltuvaa palvelua. Tiedon hyödyntämiseen yrityksen sisällä tulee kouluttaa, ohjata ja se tulee tehdä mahdollisimman helpoksi esimerkiksi keskittämällä se yhteen järjestelmään ohjeistuksineen. Lisäksi asiakkaasta oppiminen luo hyvän lähtökohdan asiakaslähtöiselle ajattelutavalle ja yrityskulttuurille, jolloin empatia voi kehittyä. Tiedolla johtamisen mahdollistamiseksi asiakaspolkuun tai asiakaskokemukseen vaikuttavaa tietoa pitää myös olla kerättyinä manuaalisesti tai automaattisesti läpi yrityksen toimintojen ja yksittäisten työntekijöiden. Asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuva prosessi, johon koko organisaation tulee sitoutua osana arkea. Vaatimuksena kehittämiselle on pyrkiä kaikessa työskentelyssä asiakkaan perspektiiviin, pysähtyä miettimään mitä elementtejä tarjotun palvelun pitäisi tai voisi sisältää ja miten palvelun asiakaskokemustavoitteet saavutetaan. Näiden voidaan todeta prosessin seuraavan palvelumuotoilun periaatteita, joita sovelletaan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Huomioida täytyy asiakaskunta ja alan kilpailu. Myös asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen prosessia tulee jatkuvasti arvioida ja kehittää operatiivisten prosessien tueksi, jotta se kykenee saavuttamaan tavoitteensa. Nopeus on oleellinen muuttuja asiakaskokemuksen kehittämisen prosessissa, kun yritysten suorituskykyä verrataan keskenään.

Brändiviestintä mainittiin heikkoutena nykyisessä asiakaskokemuksessa. Kirjallisuustutkimuksessa todettiin, että asiakaskokemuksessa yrityksen on tärkeää kyetä tarjoamaan oikea palvelu oikeaan hintaan oikeassa ajassa ja paikassa siten, että tuotteen tai palvelun suorituskyky vastaa asiakkaan odotuksia (Mendoza ym. 2007). Jotta asiakaskokemuksen vaatimukset kyetään viestinnässä saavuttamaan, tulee brändiviestinnän pyrkiä reaktiivisesta proaktiiviseen ja kerronnalliseen vuorovaikutukseen asiakastarpeiden täyttämiseksi. Näin asiakasviestintä mukailee asiakaskokemusteorian muuttujien, muun muassa yhteydenpidon vuorovaikutteisuuden ja valikoiman esittämisen, toteuttamista käytännössä ja luo pohjan, johon IT-palvelunhallinta pyrkii vastaamaan. Digitalisaatio on suuressa roolissa viestinnässä ja proaktiivista viestintää voi luoda sopimaan osaksi tunnistettuja asiakaspolkuja. Tuomalla brändi lähemmäs asiakkaan arkea, tarjoaa se mahdollisuuden kehitystoimintaan yhteistyössä ja siten aitoon kumppanuuteen, joka heijastaa asiakaskokemusteorian yrityksen prosessissa yhteisöllisyyden ja asiakkaan prosessissa osallistumisen muuttujia. Viestinnässä annettavien palvelulupausten ja -odotusten tulee vastata tuotettavan palvelun asiakaskokemuksen tasoon.

Yhteenvetona nykytilatutkimukseen perustuvat insinööriyön strategiset kehitysehdotukset asiakaskokemuksen parantamiseksi ovat:

- Asiakaskokemuksen kehitysohjelmien valikoiminen, määrittelemine ja tavoitteiden asettaminen ylimmällä strategisella tasolla.
- Tavoitteisiin pyrkiminen kehittämällä alempien johdon tasoilla ratkaisuja, jotka vaikuttavat kunkin asiakaspolun tuottamaan asiakaskokemukseen. Yrityksen prosessiarkkitehtuurin, roolien ja vastuiden määrittelemine mukaillen ITIL v3 parhaiden käytäntöjen esimerkkiä. Kun prosessit ovat määriteltyinä vastuuhenkilöille, vastaavat henkilöt prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä ylemmän johdon valitsemien kehitysohjelmien ja niiden tavoitteiden mukaisesti. Näin saavutetaan kokonaisvaltainen johdonmukaisuus asiakaskokemuksen kehittämisessä.
- Asiakaskokemusstrategian jalkauttaminen yrityskulttuuriin ja päivittäiseen toimintaan aktiivisella sisäisellä viestinnällä, yhteisten tavoitteiden seuraamisella mittareiden kautta ja kahdenkeskinen kehityskeskusteluin. Kehityskeskusteluissa panostetaan roolin selkeyteen, henkilöstöpalautteen saamiseen ja toiminnan kehittämiseen tämän pohjalta.
- Keskitetyn asiakastiedon järjestelmä, jonka käyttö koko yrityksen laajuudelta. Tukee asiakaspolun yhtenäisyyttä eri henkilöiden, ajankohtien ja palvelukanavien välillä. Koulutus tiedon hyödyntämiseen arjessa ja järjestelmän käyttöön.
- Asiakaskokemusmittarin säännöllinen seuranta. Asiakastyytyväisyysmittarin rakentaminen, laadunvalvontaprosessi asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi ja palautteeseen reagoimiseksi ja laadullisten asiakaspalauttekanavien rakentaminen. Asiakkaan tarpeiden kuunteleminen ja palvelun kustomointi sekä kehittäminen tarpeiden mukaan.

### 4.3 Asiakaskokemuksen muodostavien muuttujien kehittäminen IT-palvelussa

Tässä luvussa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta tunnistettuja asiakaskokemuksen muodostavia muuttujia, joiden kehittäminen on insinööriyön tavoitteena. Nykytila-analysissa havaittuja asiakaskokemuksen ominaisuuksia hyödynnetään osana annettavia kehitysehdotuksia.

Taulukko 6. Viittaukset insinööriyön aiempiin lukuihin, joiden pohjalle kehitysehdotus rakentuu

Luku	Alaluku	Miten hyödynnetään?
2 Asiakaskokemuksen kirjallinen tausta	2.2 Mistä asiakaskokemus muodostuu?	Muuttujat, joita kehittämällä asiakaskokemus kehittyy Dickinsonin (2015) malli
	2.1 Miten asiakaskokemus määritellään?	Asiakaskokemuksen määrittely: asiakkaan kokonaisvuorovaikutus yrityksen kanssa asiakaspolkunsa aikana (Morgan 2018)
	2.5 IT-palvelunhallinnan parhaat käytännöt – ITIL	IT-palvelun elinkaarimallin vaiheet, joista IT-palvelu parhaiden käytäntöjen mukaan rakentuu
3 Asiakaskokemuksen nykytilatutkimus	3.3 Tekstianalyysi asiakaspolkujen tunnistamiseksi	Jotta asiakaskokemusta voi kehittää asiakaspolkujen kautta, täytyy ole-massa olevat asiakaspolut tuntea. Asiakastarpeet, niiden priorisointi

Asiakaspolkujen asiakaskokemusta kehitettäessä oleellista on pyrkiä kaikessa työskentelyssä asiakkaan perspektiiviin. Aiemmin luvussa 4.1 esitellyn asiakaskokemuksen kehitysmallin mukaisesti asiakaskokemuksen muodostumista pohditaan sen eri osa-alueiden ja muuttujien kautta. Insinööriyössä analysoitiin asiakaspolkujen volyyymia, vaikka volyyymi ei ole yhteydessä yksittäisen asiakaspolun asiakaskokemuksen tasoon. Volyyymilla on kuitenkin merkityksensä toistojen kautta samalla tai useilla eri asiakkailla, jos pienet tiedostetun tai tunnepohjaisen asiakaskokemuksen muuttujat tuottavat jatkuvasti kitkaa asiointissa. Asiakaspolun tuottaman asiakaskokemuksen suunnittelussa tulee huomioida asiakaskokemuksen määritelmä, jossa positiivisesti aiemmista vertailukohdista tiedostetulla tai tunnepohjaisella tasolla poikkeava kokemus jättää muistijäljen. Näin ollen asiakas vertaa asiakaskokemustaan esimerkiksi yrityksen kilpailijoihin, joten omien asiakaskokemusratkaisuiden vertaaminen kilpailijoihin toimii erinomaisena työkaluna kehitystyössä.

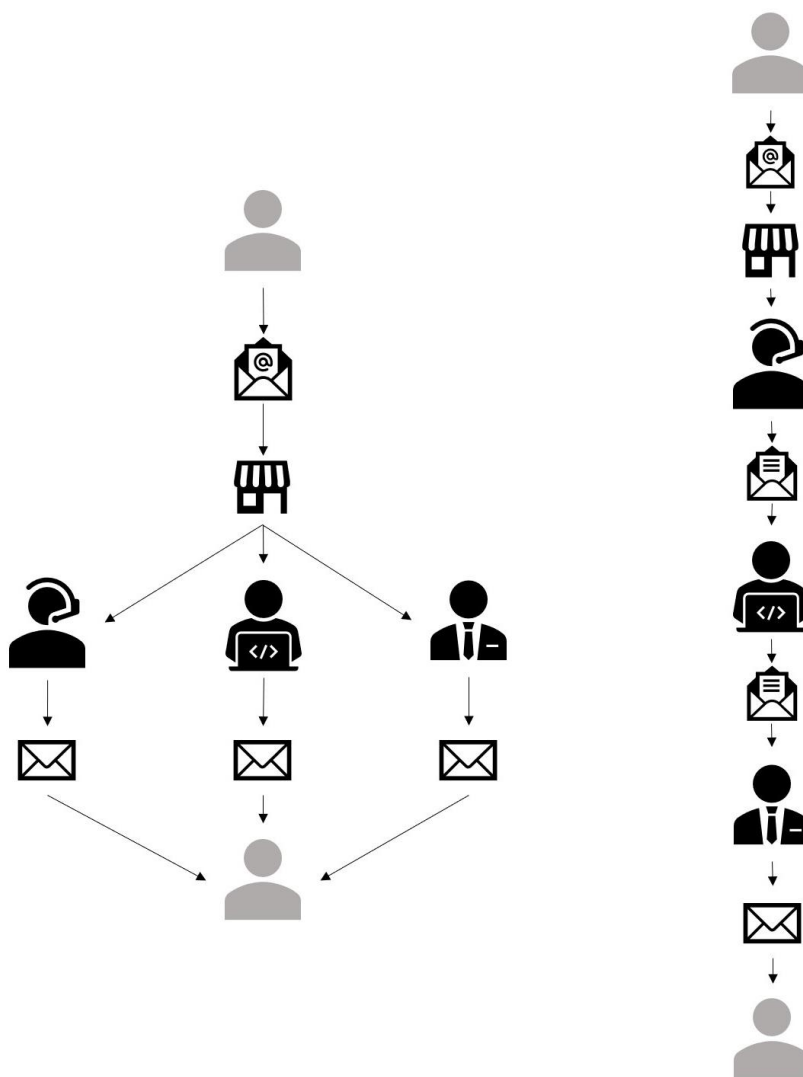
Asiakaskokemuksen, liiketoimintaympäristön ja asiakaspolkujen välistä suhdetta havainnollistettiin kirjallisen taustan luvussa 2.7. Asiakaspolulla asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat yhteydenpidon kanava, asiakkaan tarve ja yrityksen tuottama ratkaisu. Yrityksen tuottama ratkaisu muodostuu IT-palvelunhallinnan kuvaamista osa-alueista, prosesseista, toiminnoista ja rooleista. Jokaista vuorovaikutuksen osatekijää analysoidaan asiakaskokemusteoriaa hyödyntämällä, kuten luvun 4.1 kokonaisvaltaisessa kehitysmallissa kuvattiin. Seuraamalla luvun 2.1 asiakaskokemuksen määrittelyä, jonka mukaan asiakaskokemus muodostuu kaikesta yrityksen ja asiakkaan välisestä viestinnästä asiakaspolun aikana, täytyy kokonaiskuva huomioida laajasti.

Nykytilatutkimuksen perusteella työn tilaajan asiakaspolut kulkevat tällä hetkellä aina samojen kanavien kautta, joista yleisimmät ovat sähköposti ja puhelin. Digitalisaatio tuo uusia tapoja yhteydenpitoon, palvelun kustomointiin, saatavuuteen ja valikoiman esittämiseen osana asiakaspolkuja esimerkiksi asiakaspalveluportaalin, automaatioiden ja asiakaspalveluchatin kautta. Sähköpostiin verrattuna esimerkiksi chat olisi vuorovaikutteisempi ja nopeampi, eikä välttämättä söisi enempää resursseja kuin puhelimen päivyttäminen ja siihen vastaaminen. Työn tilaajan sisäisissä toiminnoissa, eli esimerkiksi helpdeskissä ja IT-käyttöpalvelun hallinnassa, samainen portaali toisi toimia työkaluna asiakasympäristön laitteiden, kustomoitujen prosessien ja käytäntöjen, käytössä olevien IT-ratkaisuiden havainnoimisessa sekä automaatioiden myötä erilaisten volyymitaan useasti toistuvien toimenpiteiden toteuttamisessa. Ratkaisulla olisi potentiaalia parantaa palvelun laatua, mahdollistaa yrityksestä ja sen palveluista oppiminen sekä nostaa luottamusta läpinäkyvyyden kautta. Kehityksen ei tarvitsisi suuntautua asiakkaan tekemään itsepalveluun, vaan toimintoja keskittäväksi sisäiseksi työkaluksi, joka olisi halutessaan auki myös asiakkaalle myös palveluaikojen ulkopuolella.

Koska nykyinen IT-palvelunhallinnan liiketoiminnan malli on rakennettu ITILin parhaiden käytäntöjen varaan, tulisi samaa viitekehystä seurata edelleenkin sisäisten toimintojen, palvelun osa-alueiden ja niihin kuuluvien prosessien kehityksessä. Jos asiakkaan näkökulmaa havainnoimalla ulkoistettu IT-palvelu voitaisiin rinnastaa ITIL-elinkaaren ulkoistamiseen, löytyy digitalisoitavia ja näin ollen asiakaskokemuksen osalta kehitettäviä prosesseja useita. Näin ollen prosessien asiakaskokemuksen analysoinnissa voidaan käyttää asiakaskokemuksen teoreettisen viitekehysten yrityksen prosessia ja kohtaamispro-

sessia. Jos ITIL-prosesseja hyödynnetään asiakaspolkujen asiakaskokemuksen kehittämisessä, tulee huomioida, että ITIL on tarkoitettu IT-palvelunhallinnan sisäiseen organisaatioon. ITIL-elinkaareen kuuluvat prosessit eivät tarkoita asiakaspolkua, vaan ITIL määrittelee, millaisia sisäisiä ominaisuuksia IT-palvelusta parhaiden käytäntöjen mukaan löytyisi. Asiakkaan ei tulisi joutua pohtimaan yrityksen eri toimintoja, prosesseja tai käytäntöjä ollessaan yhteydessä yritykseen osana asiakaspolkuaan.

Esimerkkinä ITIL-prosessin ja asiakaspolun eroavaisuudesta toimii nykytila-analyysin asiakaspoluista tunnistettu tilanne, jossa asiakkaalla aloittaa uusi työntekijä. Asiakas ottaa yhteyttä ja ilmaisee tarpeen käyttäjätunnukseksi ja laitehankinnoille. ITIL-prosesseina ja -toimintoina ajateltuna tämä pyyntö jakautuu palvelupyynnö- ja pääsynhallintaprosesseiksi, jotka yrityksen helpdeskin ja IT-käyttöpalvelunhallinnan toiminnot suorittavat. Jotta parhaita käytäntöjä seurataan, jaetaan asiakkaan käynnistämä asiakaspolku useaan osaan sisäisten käytäntöjen mukaisesti, joita ovat käyttäjätunnuksen luominen, laitetilaukset ja laiteasennus sekä -toimitus. Jokaista asiakaspolun haaraa saattaa käsitellä eri henkilö. Uuden työntekijän asiakaspolussa haarautuneet polut palaavat yhteen, kun varastolta asennukseen saapuneen tietokoneen valmistelussa tarvitaan luotuja käyttäjätunnuksia. Erilliset polunhaarat johtavat helposti tiedon siiloutumiseen, joka saattaa aiheuttaa sisäisiä kommunikaatiokatkoksia eri osastojen ja henkilöiden välillä. Tiedostetun ja tunnepohjaisen asiakaskokemuksen osoittamat muuttujat aiheuttavat helposti asiakaskokemuksen kärsimisen. Samalla sisäisen ja ulkoisen viestinnän selkeys voi kärsiä, kun auki on useita viestiketjuja eli tikettejä. Jokaisesta yksittäisestä tikestä kertyy dataa, jonka varaan on mahdollista rakentaa esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittareita, jotka lopulta asiakaspolkujen sijaan mittaisivatkin sisäisten osaprosessien ja toimintojen tasoa. Kuva 9 havainnollistaa nykytilan ja ehdotetun ratkaisun eroa. Ratkaisussa sisäistä tiedonliikkumista kehitetään digitaalisin työkaluin, jolloin asiakkaan alkuperäinen yhteydenotto säilyy koko asiakaspolun ajan yhtenä viestiketjuna eli tikettinä, jota liikutetaan sisäisten prosessien ja osastojen välillä, kunnes yhteydenotto on kokonaan käsitelty. Viestiketjuun pystyy lisäämään viestejä kuka tahansa työn tilaajan työntekijä asiakkaalle tai sisäisesti. Kaikki tapauksen käsittelyä koskeva tieto on jatkuvasti yhdessä paikassa. Viestinnässä tulisi erottaa yrityksen sisäinen viestintä, kuten ohjeistaminen ja suunnittelu, asiakasviestinnästä, jota varten tekniset ratkaisut ovat tarpeen.



Kuva 9. Havainnollistava kuva asiakaspolkujen nykytilasta ja teoreettisesta tavoitetilasta. Vasemmalla nykytilan malli ja oikealla ratkaisuehdotus.

Jos tiketit tulevaisuudessa vastaavat nykyistä paremmin kutakin yksittäistä asiakaspolkua, kyetään tikettidataa hyödyntämään asiakaskokemuksen analysoimisessa tehokkaammin. Lisäämällä mittausjärjestelmään tikettikohtainen asiakastytyväisyysmittari, saadaan tyytyväisyyden tunnuslukuja tarkasteltua esimerkiksi asiakaspoluittain ja palvelukanavittain. Työn tilaajan tikettidata sisältää jo nyt laadullisia mittareita, kuten esimerkiksi ensivastausajan ja ratkaisuaajan. Koska Dickinsonin (2015) luvussa 2.2 kuvatus asiakaskokemuksen muodostumismallin mukaisesti koettu laatu vaikuttaa tiedostettuun tyytyväisyyteen, voitaisiin asiakaskokemuksen analysointiin ja kehittämiseen soveltaa eri laadullisten mittareiden ja asiakastytyväisyyden mittarin välistä korrelaatioanalyysiä.



Korrelaatioanalyysin kautta olisi mahdollista tutkia laadullisia muuttujia, jotka eniten parantavat asiakastytyväisyyttä. Jos korrelaatiota esimerkiksi ratkaisuaian ja asiakastytyväisyyden välillä löytyisi tietyillä asiakaspoluilla, olisi automaatioiden ja muiden prosessien läpimenoaika parantavien toimenpiteiden kehittämisellä mitattuun dataan pohjautuva peruste. Koska asiakastytyväisyys on yksi asiakaskokemuksen muuttuja, kehittäisi asiakastytyväisyyden parantuminen samalla myös asiakaskokemusta.

Luvun 3.3 tekstianalyysissä lueteltuja asiakaspolkuja tulee mallintaa yksityiskohtaisemmin, jotta paikat, joissa asiakaskokemus voi ylittää odotukset löydetään. Esimerkiksi fyysisesti läsnä ollessa on helpompi havainnoida tunnepohjaisia asiakaskokemuksen elementtejä kuin sähköpostitse. Tarkempaa yksittäisiin asiakaspolkujen mallintamista ei insinööriyön strategisen näkökulman takia suoriteta. Asiakaskokemusta asiakaspoluissa kyetään kehittämään paremmalla asiakaspalvelulla. Hyvän asiakaspalvelun määrittelyä sisällyttäminen asiakaskokemusstrategiaan auttaa toimintamallien luomisessa ja jalkauttamisessa konkreettisesti operatiiviseen toimintaan henkilöstön käytettäväksi.

## 5 Asiakaskokemuksen kehitysmallin implementointi

Insinööriyön työstämisen aikana olen suunnitellut ja johtanut Metropolia Ammattikorkeakoulun tuotantotalouden insinööriopiskelijaryhmän projektia, jonka tavoitteena on ollut kehittää Vetonaula Oy:n tuottamaa asiakaskokemusta konkreettisin ratkaisuin. Projektissa muotoiltiin uudestaan IT-palvelun erilaisten asiakaspolkujen toiminnallisuuksia ja niihin liittyvää asiakasviestintää neljän kuukauden ajan. Näin ollen insinööriyön tuotokset ovat päätyneet ammatilliseen soveltamiseen IT-palvelunhallinnan asiakaskokemuksen kehittämisessä. Insinööriyöstä erillisen asiakaskokemuksen kehittämisprojektin johtamisen näkökulma mielestäni ohjasi tietyin osin insinööriyöraporttiin ja -projektiin sisällyttämiäni aihealueita, jotka itse koin oleellisiksi ja kriittisiksi päivätyössäni asiakaskokemuksen kehittämistä pohtiessani. Tässä luvussa erittelen, miten siirsin insinööriyössä aiemmin mainittujen teoriapohjan, nykytilatutkimuksen ja kehitysehdotuksien tuotokset käytäntöön yksittäisen asiakaskokemusprojektin kohdalla.

Asiakasviestintä vaikuttaa oleellisena osana yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen kaikissa asiakaspolun vaiheissa. Asiakaskokemuksen muodostumisen teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta asiakasviestinnän kautta on mahdollista luoda asiakkaalle arvoa, tuottaa tiedostettua sekä tunnepohjaista tyytyväisyyttä ja rakentaa luottamusta yrityksen tarjoamia palveluita kohtaan esimerkiksi raportoimalla laadusta. Insinööriyön nykytilatutkimuksen haastatteluissa viestinnälliset seikat nousivat esiin asiakaskokemuksen heikkoutena ja kehittämismahdollisuutena. Digitaalisten työkalujen kehittäminen on ollut työn tilaajan johdon suuria prioriteetteja. Näin ollen digitaalinen asiakaskokemus oli aiheena erittäin ajankohtainen, tärkeä ja siten sitouttava. Projektia varten valmisteltiin visio, millainen asiakaskokemus digitaalisesti on yleisesti ottaen tarkoituksena luoda ja millaisia arvoja se sisältää. Sen jälkeen pohdittiin strategia, miten vision saavuttamiseen projektin aikana käytännössä pyritään. Mielestäni tavoitteen ja toimintamallien selkeä hahmottaminen on kaikesta oleellisinta, jotta suunta on selkeä, johdonmukainen ja toiminta kulloisessakin hetkellisessä tilanteessa vaikuttaa yksinkertaiselta ja loogiselta. Tämän jälkeen mainittujen seikkojen jatkuva viestiminen projektiryhmälle projektin edetessä on mahdollista, jonka tavoitteena on vastaavan vision, strategian ja arvojen jalkauttaminen osaksi työskentelyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Projektissa asiakaskokemuksen kehittämistä lähestyttiin asiakaspolkujen, niiden palvelumuotoilun ja digitalisaation luomien mahdollisuuksien kautta, kuten insinööriyön luvussa 2.4 esitin. Kehitettävät asiakaspolut valitsin insinööriyön luvun 3.3 asiakaskoh- taamisten data-analyysin perusteella painottaen polkujen toistuvuuden yleisyyttä ja soveltuvuutta yrityksen ulkopuolelta tulevan työryhmän työstettäväksi. Yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen nykytilan ulkopuolisella näkökulmalla pyrittiin asiakkaan perspektiiviin, eikä ratkaisuehdotuksille määritetty mitään teknisiä rajoitteita, kun tavoitteena oli luoda paras mahdollinen asiakaskokemus, jonka tekniseen toteutukseen palattaisiin vasta projektin jälkeen. Insinööriyön lukujen 2.2 ja 2.4 mukaisesti työkaluna toimi muiden alan toimijoiden ja yleisesti ottaen kaikkien digitaalisten ratkaisuiden tuottajien toteutusten analysointi ja vertailu (*benchmarking*). Näin tavoiteltiin tietoisuutta oman liiketoiminnan ulkopuolella tapahtuvasta kehityksestä.

Asiakaskokemuksen kannalta projektissa muotoiltuja asiakaspolkuja olivat verkkokaup- paan liittyvä asiakkaalle näkyvä tilaus-toimitusketju, laaja-alaisesti sovellettavissa oleva erilaisten IT-tukeen saapuvien käyttäjäpyyntöjen hyväksyttämisen prosessi päätösvaltaisilla

tahoilla, IT-etätuen ajankohdan ennakkovaraaminen omaan kalenteriin sopivaksi ja varauksen hallinnointi sekä yrityksen tikettijärjestelmän yleisen viestinnän vaiheiden ja sisällön suunnittelu. Projektin aikana asiakaspolut mallinnettiin kokonaisuuksina alusta loppuun ja optimoitiin asiakaskokemuksen näkökulmasta, erilaiset kohderyhmät segmentoitiin ja asiakaspolun kulloisessakin vaiheessa oleellinen viestisisältö kohdennettiin segmenteittain. Erilaiset asiakastyypit otettiin huomioon hahmottelemalla eri palvelukanavien monimuotoisuutta ja keskinäistä saumattomuutta. Samalla innovoitiin uusia toiminnallisuuksia asiakaspolun tuottaman asiakas- ja käyttäjäkokemuksen tueksi. Myös asiakaskokemukseen vaikuttavien osa-alueiden mittaaminen ja palautekanavat huomioitiin, jotta jatkokehitykselle saadaan tulevaisuudessa suuntaa asiakastietoon perustuen. Keskeisenä pitkän tähtäimen visiona on yrityksen sisäisten prosessien automaatiot, joiden rakentamisessa pyritään parantamaan asiakaskokemusta. Näin ollen asiakaskokemuksen suunnittelu on olennainen lähtöpiste strategisessa mielessä. Yrityksen sisäiset prosessit, manuaaliset ja automaattiset, tukevat asiakkaan etenemistä asiakaspolulla luoden parasta mahdollista asiakaskokemusta. Automaation myötä henkilöstön aika kyetään kohdistamaan tehokkaammin vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa asiakaspolujen kohdissa, joissa sillä on eniten arvoa tai mahdollisuuksia tyytyväisyyden tuottamiseen.

Projektiryhmän työn etenemistä ja laadittujen tuotosten kokonaisuutta sekä yksittäisiä elementtejä arvioin insinööriyöni luvun 2.1 asiakaskokemuksen muodostumisen osa-alueita sekä muuttujia hyödyntäen. Projektin tuotosten tarkoituksena oli siis maksimoida asiakkaan asiakaspolulla kokema arvo, tiedostettu tyytyväisyys, tunnepohjainen tyytyväisyys, laatu ja luottamus yritystä sekä sen tarjoamaa tuotetta ja palvelua kohtaan. Tähän pyrittiin panostamalla tiedostettuihin ja tunnepohjaisiin asiakaskokemusmuuttujiin kaikissa asiakaspolun yrityksen ja asiakkaan väliseen kommunikaatioon vaikuttavissa osatekijöissä. Tunnepohjaiseen asiakaskokemukseen pyrittiin vaikuttamaan hyödyntämällä visuaalisia elementtejä osana viestintää, kuten värejä, kuvia ja emojiä, soveltuvissa käyttötarkoituksissa. Teksti muotoiltiin viestimään välittämistä, yhteisöllisyyttä ja Vetonaulan arvojen mukaista luonnetta auttamisesta IT:n hyödyntämisessä osana arkea. Esimerkiksi laitetilauksiin liittyen asiakaspolun tietystä vaiheesta taloushallinnolle ja laitteen käyttäjälle eriteltiin omat viestinsä, joissa kohderyhmään kuuluvan tarpeita ja toiveita pyrittiin ymmärtämään ainoastaan tietystä hetkestä relevantin sisällön kerto-

miseksi. Monikanavaisuutta hyödynnettiin osana viestejä, suunnitellen samalla myös kanavakohtaista asiakaskokemusta kyseiseen asiakaspolkuun liittyen. Viestit pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeinä ja yksinkertaisina, mutta hyödyntämällä eri kanavia oleellinen sisältö tuotiin helposti saataville lisätietoa kaipaavalle ja informaatiota mielellään prosessoivalle asiakastyypille.

Asiakaskokemuksen kehitysprojektiin valitut kehityskohteet vaikuttavat laajasti koko yrityksen kaikkiin asiakaskohtaamisiin. Jokaisesta asiakaskohtaamisesta kirjataan tiketti, jokaisen asiakaspolun aikana vaihdetaan sähköviestejä tai kirjataan muista kanavista saapuneita lisätietoja ylös muistiin, joista päätyy kirjallinen merkintä myös asiakkaalle. Näin ollen voidaan hahmotella, että insinööriyön oppien pohjalta johtamani asiakaskokemusprojektin tuotokset vaikuttavat vähintään noin 700 asiakaspolkuun kuukausittain, kun suunnittelutyön tulokset saadaan vietyä toteutukseen. Määrä on laskettu edellisten vuosien kokonaistikettimäärän kuukausittaisesta keskiarvosta, jossa yleistä tikettipohjaa hyödynnetään. Insinööriyön tuotosten voidaan siis nähdä edistäneen työn tilaajan tuottamaa asiakaskokemusta. Mikäli asiakaskokemus tosin määritellään Morganin (2018) mukaisesti asiakkaan kokonaisvuorovaikutukseksi yrityksen kanssa asiakaspolkunsa aikana, tulee asiakaskokemukseen panostaa jatkuvasti kaikessa yritystoiminnassa, jolla on suora tai välillinen vaikutus asiakkaaseen.

Konkreettiset esimerkit kehittämisprojektin tuotoksista sijoitetaan insinööriyön liitteisiin, jotka salataan julkiselta tarkastelulta.

## **6 Insinööriyön yhteenveto**

### **6.1 Johtopäätökset**

Johtopäätöksenä insinööriyö toimii työn tilaajan asiakaskokemuksen jatkuvan kehittämisen tukena. Insinööriyön strategisen näkökulman mukaisesti tulosten käytettävyyttä arvioidaan pitkällä tähtäimellä ja osana työn tilaajan olemassa olevaa uniikkia asiakaskokemusstrategiaa. Lyhyellä tähtäimellä insinööriyön tuloksia voi hyödyntää nykyisen asiakaskokemustrategian jalkauttamisen onnistumisen arviointiin, asiakaskokemuksen

mitattavan tason kehittymisen jatkuvaan seuraamiseen sekä olemassa olevien kehittämisuunnitelmien kestävän arvonluonnin muodostumistavan pohtimiseen.

Työn tilaajan tuottama nykyinen asiakaskokemus on erittäin hyvällä tasolla. Akuuteille muutoksille ei siis lyhyellä tähtämellä ole tarvetta. Asiakaskokemuksen tason ylläpitäminen täytyy kuitenkin olla yritystoiminnan keskiössä, koska se johtaa uskollisuuteen ja pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen, joihin liiketoimintamalli perustuu.

Digitalisaatio muovaa kaikkea liiketoimintaa, joka tulee huomioida myös IT-palvelualan yrityksen sisäisessä kehittämistyössä. Teknologinen ja kulttuurinen muutos kulkevat eri tahdissa, kun tuotettavan IT-palvelun kanssa pyritään pysymään nopeassa kehityksessä mukana. Insinööriyön johtopäätöksenä yrityskulttuurin kehittämisen tärkeyttä korostetaan erityisesti, jossa asiakaskokemusstrategian kehittäminen toimii merkittävässä roolissa asiakaslähtöisen ajattelun ja toimintamallien menestyksekkäässä jalkauttamisessa käytännön tasolle osaksi jokaisen työntekijän arkea.

## 6.2 Oman työn arviointi

Insinööriyössä tutkittiin työn tilaajan asiakaskokemuksen nykytilaa ja laskettiin sille tunnusluku, jonka taustalla olevaa mittaria työn tilaaja voi hyödyntää sellaisenaan pitkällä tähtämellä asiakaskokemuksen suorituskyvyn seurannassa. Selvitetyt asiakaskokemuksen nykytilan pohjalta laadittiin ratkaisuehdotus asiakaskokemuksen strategiselle kehittämiselle insinööriyön tavoitteen mukaisesti. Ratkaisuehdotuksen validointi tapahtuu vasta tulevaisuudessa. Oma arvioni työstä on, että se onnistuu erittelemään näkökulmia asiakaskokemuksen strategiseksi kehittämiseksi, mutta samalla tarjoamaan työkaluja työn tilaajan arkipäiväisen toiminnan kehittämiseen.

Työn aiheena ollut asiakaskokemus on laaja ja abstrakti, kun sitä pyritään käsittelemään kokonaisvaltaisesti liiketoiminnassa. Insinööriyössä todennäköisesti näkyy pitempiaikainen työskentely työn tilaajalla, joka on auttanut tarkasteltavien näkökulmien valinnassa. Alkuperäisenä visiona opinnäytetyölle oli asiakaskokemus ja sen kehittäminen, joka ajan mittaan kasvaneen asiakaskokemusymmärryksen kautta laajeni insinöö-

rityön lopputuloksessa esitettyihin mittoihin. Aihe on kuitenkin erittäin tärkeä osa yritystoiminnan ja sen johtamisen jatkuvaa kehittämistä, joka on osa päivittäistä työntekoa. Näin sen kaikesta huolimatta sopivana toteutetulle insinööriyölle.

Koska kyseessä on tuotantotalouden koulutusohjelman insinööriyö, aihetta pyrittiin hahmottamaan prosessinomaisena korkean tason modulaarisena kokonaisuutena, joka yksinkertaistettuna käsitti työn tilaajan, asiakkaan ja asiakaskokemuksen tarkastelun. Tähän voidaan myös kiteyttää ehdottamani asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen kehitysmalli. ICT-liiketoiminnan ollessa pääaineena kiinnitettiin insinööriyössä huomiota esimerkiksi analytiikkaan nykytilatutkimuksessa ja digitalisaatioon ratkaisuehdotuksessa.

## Lähteet

Alahuhta, M. 2016. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo. Äänikirja.

Asgarpour, Hamid, Mousavi & Jamshidi. 2013. A Review on Customer Loyalty as a Main Goal of Customer Relationship Management. Jurnal Teknologi. Verkkosivusto. <https://jurnalteknologi.utm.my/index.php/jurnalteknologi/article/view/2279/1822>. Luettu 31.5.2020.

ASQ. Cost of Quality (COQ). Verkkosivusto. <http://asq.org/learn-about-quality/cost-of-quality/overview/overview.html>. Luettu 22.4.2020.

Bernoff, Josh. 2011. Competitive Strategy In The Age Of The Customer. Forrester. Verkkosivusto. [https://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester\\_Age\\_of\\_Customer\\_Report.pdf](https://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester_Age_of_Customer_Report.pdf). Luettu 17.5.2020.

Boyarsky, Enger & Ritter. 2016. Developing a customer-experience vision. McKinsey & Company. Verkkosivusto. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/developing-a-customer-experience-vision>. Luettu 17.5.2020.

Buthmann, Arne. Artikkel. iSixSigma. Cost of Quality: Not Only Failure Costs. Verkkosivusto. <https://www.isixsigma.com/implementation/financial-analysis/cost-quality-not-only-failure-costs/>. Luettu 19.3.2020.

Dickinson, J.B. 2015. Customer loyalty: A multi-attribute approach. AABRI Business and Economics Journal. Verkkosivusto. <https://www.aabri.com/manuscripts/131680.pdf>. Luettu 22.3.2020.

Duncan, Fanderi, Freundt, Maechler & Neher. 2017. Customer experience: New capabilities, new audiences, new opportunities. McKinsey & Company. Verkkosivusto. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/customer%20experience/cx%20compendium%202017/customer-experience-compendium-july-2017.ashx>. Luettu 17.5.2020.

Gates, B. 1999. Bill Gates' New Rules. Time Magazine. Verkkosivusto. <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,2053895,00.html>. Luettu 17.5.2020.

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

Golder, Peter. 2012. What is Quality? A New Paper by Three Top Academics Answers this Elusive Question. American Marketing Association. Verkkosivusto. <https://www.ama.org/publications/JournalOfMarketing/Pages/pr-jm.09.0416.aspx>. Luettu 22.4.2020.

Hietalahti, J. & Kuoppala, S. 2009. Outsourcing decision – motives, risks and decision factors. Lappeenranta University of Technology. Verkkoaineisto. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/45313/nbnfi-fe200905251542.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Luettu 18.3.2020.

itSMF Finland. 2011. ITIL-sanasto ja lyhenteet – suomenkielinen. Verkkoaineisto. [https://www.itsmf.fi/site/assets/files/1931/itil\\_2011\\_finnish\\_glossary\\_v1\\_01.pdf](https://www.itsmf.fi/site/assets/files/1931/itil_2011_finnish_glossary_v1_01.pdf). Luettu 23.3.2020.

Jaara, Pekka. 2020. IT-palvelunhallinta ja ITIL. Ambientia. Verkkoaineisto. <https://www.ambientia.fi/palvelut/it-palvelunhallinta-ja-itil/>. Luettu 22.4.2020.

Jacoby, Chestnut & Fisher. 1978. A Behavioral Process Approach to Information Acquisition in Nondurable Purchasing. Journal of Marketing Research. Verkkoaineisto. <https://www.jstor.org/stable/3150623?seq=1>. Luettu 17.5.2020.

Javetski, B. 2016. Customer experience: Creating value through transforming customer journeys. McKinsey & Company. Verkkoaineisto. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Customer%20Experience/Creating%20value%20through%20transforming%20customer%20journeys.ashx>. Luettu 8.3.2020.

Joe the IT Guy. 2019. 10 Key Changes in ITIL 4 (and My Take on Them). Joe the IT Guy -blogi. Verkkoaineisto. <https://www.joetheitguy.com/10-key-changes-in-itil-4-and-my-take-on-them/>. Luettu 28.4.2020.

Järvinen, L. 2015. Brändi-identiteetti ja brändi-imago yrityksen ja asiakkaiden välisessä suhteessa. Tampereen Yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98228/GRADU-1449485374.pdf?sequence=1>. Luettu 17.5.2020.

Kaivola, Mari. 2017. Asiakkaan kokemus osana yrityksen palvelumuotoilua. Tampereen yliopisto. Verkkoaineisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100518/GRADU-1485505041.pdf?sequence=1>. Luettu 31.5.2020.

Kaji, Khan & Devan. 2018. The shift to flexible consumption: how to make an “as a service” business model work. Deloitte Insights. Verkkoaineisto. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/my/Documents/risk/my-risk-sdg12-the-shift-to-flexible-consumption.pdf>. Luettu 8.3.2020.

Kempton & Kempton. 2016. Index of ITIL Roles. IT Process Maps GbR. Verkkoaineisto. [https://wiki.en.it-processmaps.com/index.php/ITIL\\_Roles](https://wiki.en.it-processmaps.com/index.php/ITIL_Roles). Luettu 17.5.2020.

Kraaijenbrink, J. 2019. What Does Strategy Really Mean? Forbes. Verkkoaineisto. <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/06/04/what-does-strategy-really-mean/>. Luettu 20.4.2020.



- Lacity M, Khan S, Willcocks L. 2009. A Review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. Journal of Strategic Information Systems. Verkkoaineisto. <http://users.jyu.fi/~mieijala/luama/materiaali/2/A%20review%20of%20the%20IT%20outsourcing%20literature%20Insights%20for%20practice%20The%20Journal%20of%20Strategic%20Information%20Systems.pdf>. Luettu 18.3.2020.
- Lane, Jill. 2019. 7 Steps to Continuous Improvement of IT Services. Master of Project Academy. Verkkoaineisto. <https://blog.masterofproject.com/continuous-improvement-itil-services/>. Luettu 23.3.2020.
- Maechler, Neher & Park. 2016. From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do. McKinsey & Company. Verkkoaineisto. [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/From%20touchpoints%20to%20journeys%20Seeing%20the%20world%20as%20customers%20do/From\\_touchpoints\\_to\\_journeys\\_Seeing\\_the\\_world\\_as\\_customers\\_do.aspx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/From%20touchpoints%20to%20journeys%20Seeing%20the%20world%20as%20customers%20do/From_touchpoints_to_journeys_Seeing_the_world_as_customers_do.aspx). Luettu 6.4.2020.
- Mendoza, Marius, Perez & Griman. 2007. Critical success factors for a customer relationship management. DBLP. Verkkoaineisto. [https://www.researchgate.net/publication/222573144\\_Critical\\_success\\_factors\\_for\\_a\\_customer\\_relationship\\_management\\_strategy](https://www.researchgate.net/publication/222573144_Critical_success_factors_for_a_customer_relationship_management_strategy). Luettu 21.4.2020.
- Merisavo, M. 2008. The interaction between digital marketing communication and customer loyalty. Helsinki School of Economics. Verkkoaineisto. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/12359/isbn9789524882668.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 17.5.2020.
- Morgan, B. 2018. Customer Experience Vs. Customer Service Vs. Customer Care. Forbes. Verkkoaineisto. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2018/03/05/customer-experience-vs-customer-service-vs-customer-care/>. Luettu 29.3.2020.
- Oliver, R. 1999. Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing. Verkkoaineisto. <https://www.jstor.org/stable/1252099?seq=1>. Luettu 27.4.2020.
- Patnaik, D. & Mortensen, P. 2009. Wired to Care: How Companies Prosper when They Create Widespread Empathy. FT Press. Verkkoaineisto. <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137142347/samplepages/9780137142347.pdf>. Luettu 27.4.2020.
- Räsänen, H. 2016. Asiakaskokemuksen vahvistaminen konsulttivetoisessa ryhmäkennusprosessissa. Laurea Ammattikorkeakoulu. Verkkoaineisto. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129827/Heini\\_Rasanen\\_ont.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129827/Heini_Rasanen_ont.pdf?sequence=1). Luettu 17.5.2020.

Sondalini, Mike. 2015. What is Quality? What does Quality Mean? How do You Know When You Have Quality?. Lifetime Reliability Solutions. Verkkoaineisto. <http://www.lifetime-reliability.com/cms/free-articles/work-quality-assurance/what-is-quality/>. Luettu 22.3.2020.

Szostek, A. 2018. Are you a reductionist or a holist in your design approach? Medium. Verkkoaineisto. <https://medium.com/nyc-design/are-you-a-reductionist-or-a-holist-in-your-design-approach-d0d829967e38>. Luettu 20.4.2020.

Toivakainen, S. 2014. Asiakaskokemuksen johtaminen säännellyssä palveluliiketoiminnassa. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Verkkoaineisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/22733/Toivakainen.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Luettu 17.5.2020.

Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT. Verkkoaineisto. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2006/T2348.pdf>. Luettu 20.4.2020.

Vetonaula Oy. Verkkoaineisto. <https://www.vetonaula.fi/it-palvelutalo/>. Luettu 18.3.2020

White, S. 2018. What is SWOT analysis? A strategic tool for achieving objectives. CIO. Verkkoaineisto. <https://www.cio.com/article/3328853/swot-analysis-defined.html>. Luettu 21.4.2020.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., and Parasuraman, A. 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality. The Journal of Marketing. Verkkoaineisto. <https://www.jstor.org/stable/1251929?origin=crossref&seq=1>. Luettu 17.5.2020.

Zineldin, M. 2006. The Royalty of Loyalty: CRM, Quality and Retention. Journal of Consumer Marketing. Verkkoaineisto. <https://pdfs.semanticscholar.org/2606/733f553655f3db8ebf9fceb3862bfcf967ee.pdf>. Luettu 17.5.2020.

## Liitteet

Vain työn tilaajan käyttöön