



# Asiakaskeskeisyys liiketoiminnan kehittämisessä - Käytännön keinoja etsimässä apuvälineasiantuntijan asiakaskokemuksen kehittämiseen

Henna Lehtonen

2021 Laurea





**Laurea-ammattikorkeakoulu**

**Asiakaskeskeisyys liiketoiminnan kehittämisessä - Käytännön keinoja etsimässä apuväline-  
asiantuntijan asiakaskokemuksen kehittämiseen**

Henna Lehtonen  
Palvelumuotoilu YAMK  
Opinnäytetyö  
14.1.2021

Henna Lehtonen

**Asiakaskeisyys liiketoiminnan kehittämisessä - Käytännön keinoja etsimässä apuväline-asiiantuntijan asiakaskokemuksen kehittämiseen**

Vuosi 2021 Sivumäärä 100

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli syventää ymmärrystä arvon muodostumisesta apuvälineasiiantuntijalle apuvälineen hankintaprosessin aikana. Lisäksi tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä toimeksiantajaorganisaation mahdollisuuksista osallistua asiakkaan toimintaan ja kehittää syntyneen ymmärryksen pohjalta toimintatapoja asiakkaan arvon muodostusta tukevaan suuntaan. Kehittämistyössä asiakkaan arvonmuodostumista tarkasteltiin asiakaskeisistä näkökulmasta. Kehittämistyön tavoitteena oli tuoda esiin, miten asiakaskeisisen logiikan omaksuminen liiketoimintalogiikaksi muuttaa asiakaskokemuksen kehittämistä. Lisäksi tavoitteena oli kehittää toimeksiantajaorganisaation toimintatapoihin muutosehdotuksia, jotka pohjautuvat asiakaskeisisen näkökulman esiin tuomiin huomioihin.

Tämän työn toimeksiantaja on yksityinen yritys, joka tarjoaa apuvälinepalveluita julkisen ja yksityisen sektorin asiakasorganisaatioille, sekä suoraan kuluttaja-asiakkaille. Työssä keskityttiin toimeksiantajan B2B-liiketoimintaan ja sen keskeisen asiakasryhmän, julkisen terveydenhuollon apuvälinekeskuksissa työskentelevien apuvälineasiiantuntijoiden, asiakaskokemuksen kehittämiseen. Toimeksiantajan lisäksi tästä työstä voivat hyötyä muut yritysten välistä liiketoimintaa harjoittavat organisaatiot, jotka pyrkivät löytämään kilpailuetua asiakaskeisisen logiikan omaksumisesta ja asiakaskokemuksen vahvistamisesta.

Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu palvelun määrittelemisestä, asiakasarvon syntyprosessin sekä yrityksen ja asiakkaan roolien tarkastelusta palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan, palvelulogiikan ja asiakaskeisisen liiketoimintalogiikan näkökulmista. Lisäksi tietoperustassa käsitellään asiakaskokemuksen muodostumista sekä sen johtamista ja mittaamista.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja se eteni palvelumuotoilun lähestymistavan mukaisesti. Kehittämisen prosessimallina käytettiin British Design Councilin Tuplatimantti -prosessimallia. Asiakasymmärrystä sekä ymmärrystä asiakkaan ja myyntiedustajan välisestä yhteistyöstä kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Aineistosta nousseille havainnoille haettiin vahvistusta kahdessa yhteiskehittämisen työpajassa, joissa käytyjen keskustelujen pohjalta päästiin kiteyttämään keskeiset kehittämis ehdotukset.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena toimeksiantajayritykselle muodostettiin neljä kehitysehdotusta, joihin paneutumalla voidaan kehittää apuvälineasiiantuntijan asiakaskokemusta. Kehitysehdotukset olivat yritykseen liitetyn vastuullisuusmielikuvan kehittäminen positiivisemmaksi, asiakaskokemuksen mittaamistapojen päivittäminen, läsnäolon mahdollistaminen ja myyntiedustajan yksilöllinen osaamispolku. Näiden kehitysehdotuksien lisäksi työn tuloksena syntyi ymmärrys siitä, että yrityksen liiketoiminnan sisältäessä monia eri tyyppisiä asiakkuussuhteita, tulisi asiakaskokemuksen tarkastelu kyetä suuntaamaan kehittämisen kannalta relevantteihin asiakkuuksiin, sekä näiden sisällä keskeisiin toimijoihin. Esimerkiksi asiakkuuksien johtaminen jaotteleamalla asiakkuudet vaihdantaa painottaviin asiakassuhteisiin ja suhteiden merkitystä painottaviin asiakassuhteisiin voisi luoda raamit asiakaskokemuksen kehittämistyön kohdentumiselle liiketoiminnan kannalta keskeisiin asioihin.

Asiasanat: Asiakaskeisinen liiketoimintalogiikka, asiakaskokemus, palvelumuotoilu

Service Design

Master of Hospitality Management

Henna Lehtonen

**Customer Dominance in Business Development - Seeking Practical Means to Improve the Customer Experience of an Assistive Technology Expert**

Year 2021

Pages

100

---

The purpose of this thesis was to gain deeper understanding of how value emerges for an assistive technology expert during the procurement process of assistive technology services. The aim was also to gain understanding on how the target organization could be involved in a customer's business and, based on the gained understanding, how to improve the company's operating methods to support the customer's value creation. Customer dominant approach for value creation was applied in this thesis and the aim was to emphasize what effects applying customer dominant logic has on the development of customer experience.

The focus company in this thesis is a private company providing assistive technology services for public and private customers, as well as for consumers in Finland. This work had a focus on areal assistive technology centers which represent the company's public B2B clients. Through this work the company wanted to focus on the customer experience of the assistive technology expert, because of his/her central role as a decision-maker in everyday business. The results might deepen the understanding of the versatile nature of customer dominant logic and the need of transformation of thinking when applying it. The results of this work could be utilized for business development, not only by the target company, but also by other companies or organizations working in the B2B field that are trying to find competitive advantages by applying customer dominant logic and focusing on customer experience management.

The theoretical framework of this work consists of defining the service, the value creation process and the roles of provider and the customer from three points of view: service dominant logic, service logic and customer dominant logic. Theoretical views on formation of customer experience and managing and measuring customer experience are presented also.

The thesis was conducted as a research and development work and a service design approach was applied by using British Design Council's Double Diamond process model. Customer insight and deeper understanding of co-operation between specialist and sales representative was collected by semi-structured interviews of assistive technology experts and sales representatives. The collected data was analyzed using data-based analysis. Two workshops were organized to ensure the relevancy of the findings and based on the discussions during workshops key improvement proposals were formulated.

As a result of this thesis four improvement proposals, which can lead to positive effects on customer experience of an assistive technology expert, were made for the focus company. The improvement proposals were: Improve customer's image of corporate responsibility, update procedure of customer experience measuring and methods, enable presence and create individual learning path for sales representatives. In addition to these improvement proposals, an important notion was made regarding different customer relations of the company. Based on the type of the relationship, whether it is based on transactional exchanges or relational exchanges, customer experiences should have a different importance and scope. Relationship based differentiation could create a guiding framework for allocating resources and improvement actions to customers and actors among customers who are relevant to the company's competitive advantage.

Keywords: Customer Dominant Logic, Customer Experience, Service Design

## Sisällys

1	Johdanto.....	8
2	Näkökulmia asiakasarvon ja -kokemuksen muodostumisen ymmärtämiseen .....	10
2.1	Palvelut ovat resurssien käyttöä toisen toimijan hyväksi .....	11
2.2	Arvo - luodaanko arvoa vai muodostuuko arvo? .....	12
2.2.1	Palvelukeskeinen logiikka .....	13
2.2.2	Palvelulogiikka .....	14
2.2.3	Asiakaskeskeinen logiikka laajentaa arvokäsitystä .....	19
2.3	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	24
2.3.1	Asiakaskokemus on moniulotteinen rakenne ja yksilöllinen kokemus.....	24
2.3.2	Asiakaskokemuksen johtaminen käsittää koko organisaation toiminnan ...	25
2.3.3	Asiakaskokemuksen johtamishaasteet B2B-kontekstissa .....	27
2.3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	30
2.4	Asiakaskeskeinen logiikka luo laajan kehyksen asiakaskokemukselle.....	31
3	Kehittämisasetelma .....	35
3.1	Apuvälinepalvelut tarkastelun kohteena.....	35
3.1.1	Kehittämistyön taustalla tavoite vahvistaa asiakaskokemusta .....	36
3.1.2	Tarkastelun alla apuvälineasiantuntijan ja myyntiedustajan välinen yhteistyö.....	38
3.2	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	39
3.2.1	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus.....	39
3.2.2	Lähestymistavan valinta .....	40
3.2.3	Palvelumuotoilu kehittämistyön lähestymistapana .....	40
3.3	Tuplatimantti kehittämistyön prosessimallina .....	42
3.3.1	Tutkiminen .....	43
3.3.2	Määrittely.....	45
3.3.3	Kehittäminen.....	47
3.3.4	Käyttöönotto .....	49
4	Kehittämistyön tulokset .....	50
4.1	Ymmärrys asiakaspalautteiden vähäisen määrän taustoista .....	50
4.2	Ymmärrys asiakkaan toimintaympäristöstä ja arvoista .....	51
4.2.1	Moninaisuus kuvaa apuvälineasiantuntijan työnteon arkea ja toimintaympäristöä .....	51
4.2.2	Apuvälineala apuvälineasiantuntijan silmin .....	54
4.3	Myyntiedustajat perillä asiakkaiden maailmasta ja omasta roolistaan.....	55
4.4	Yhteistyö yhdessä kehittämistä, pitkäjänteistä ja vahvasti henkilöitynyttä.....	58

4.4.1	Yhteistyö tarkoittaa apuvälineratkaisun tarvitsijan asiakaspolkuun osallistumista .....	60
4.4.2	Palveluntuottajan valitsemiseen vaikuttavat tekijät .....	61
4.5	Havaintojen esittäminen johdolle syvensi löydösten merkityksellisyyttä .....	65
4.6	Haastateltujen kokemukset havainnoista .....	69
4.7	Kiteytetyt kehitysehdotukset .....	71
5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	75
5.1	Johtopäätökset .....	76
5.2	Keskeiset jatkokehittämisen teemat .....	81
5.3	Kehittämisasetelman arviointi .....	82
5.4	Pohdinta .....	84
	Lähteet .....	87
	Kuviot .....	91
	Taulukot .....	92
	Liitteet .....	93

## 1 Johdanto

Asiakasarvon luominen ja siitä kommunikointi on liiketoiminnan perusta. Kiihtyvä globaali kilpailu ajaa yrityksiä etsimään jatkuvasti keinoja kilpailukyyn saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Yritysten tarve löytää mahdollisuuksia kilpailijoista erottautumiseen on johtanut kasvavaan tarpeeseen syventää ymmärrystä siitä, kuinka yritys voi luoda arvoa asiakkailleen. (Eggert, Ulaga, Frow & Payne 2018, 80.) Tässä opinnäytetyössä pyritään haastamaan näkemys siitä, että yritys loisi arvoa asiakkailleen, asiakkaiden ollessa passiivisia arvon vastaanottajia. Työssä sovelletaan sen sijaan asiakaskeskeisen logiikan mukaista arvokäsitystä, jonka mukaan arvo ei ole aina tarkoituksellisesti luotua, vaan sen nähdään muodostuvan kehittyvässä prosessissa. Asiakaskeskeinen logiikka korostaa siis, että arvoa ei luoda vaan arvoa muodostuu. (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 105, 107-109.)

Asiakaskeskeisen logiikan omaksuminen herättää kysymyksen mitä sellaista yritys voi tarjota asiakkaille, jonka asiakas haluaa ostaa ja josta hän on valmis maksamaan. Vastatakseen tähän kysymykseen yrityksille on keskeistä ymmärtää asiakkaitaan ja näiden yksilöllisiä logiikoita. Luodessaan liiketoimintamalleja ja tarjoomia, jotka sopivat asiakkaan logiikkaan yritys voi varmistaa saavansa käyttöarvoa itselleen ja mahdollistaa ylivoimaisen käyttöarvon muodostumisen asiakkaille. Yrityksen tarjooma itsessään ei luo arvoa asiakkaalle, vaan asiakkaan toimintaan ja logiikkaan istuva tarjooma on palveluntarjoajan keino päästä tukemaan asiakkaan käyttöarvon muodostumista. Asiakaskeskeisestä näkökulmasta tarkasteltuna yritys voi ylläpitää kilpailukykyä tai saavuttaa uudenlaista kilpailukykyä tunnistamalla asiakkaan logiikan ja asettamalla asiakkaan logiikan keskiöön liiketoimintamallien, tarjoomien, toimintojen ja prosessien kehittämisessä. (Heinonen ym. 2015, 473, 476-477.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on syventää asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta ymmärrystä asiakasarvon muodostumisesta ja asiakaskokemuksen syntymisestä B2B -liiketoiminnassa. Arvon muodostumiseen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet voivat olla erilaisia eri aloilla - tässä työssä niitä tarkastellaan apuvälinealan kontekstissa. Apuvälinealalla tuotetaan palveluita henkilöille, joiden toimintakyky on rajoittunut vamman, sairauden, ikääntymisen tai kehitysviivästymän vuoksi. Apuvälinepalveluilla pyritään tukemaan ja helpottamaan henkilön itsenäisyyttä ja osallistumista elämän eri osa-alueilla, ja siten parantamaan hyvinvointia. (Terveyskylä, kuntoutumistalo 2018A.) Suomessa apuvälinepalveluita järjestetään monen eri toimijan yhteistyönä, palvelukokonaisuuden muodostuessa julkisen, yksityisen sekä kolmannen sektorin palveluista. Apuvälinepalvelut perustuvat lakeihin ja asetuksiin, sekä muihin valtakunnallisiin perusteisiin ja ohjeistuksiin. Monilla alueilla sairaanhoitopiirit ovat perustaneet yhdessä kuntien tai kuntayhtymän kanssa alueellisen apuvälinekeskuksen, joka vastaa sekä



perusterveydenhuollon että erikoissairaanhoidon apuvälinepalveluista (Terveyskylä, kuntoutumistalo 2018B).

Apuvälinekeskusten apuvälinehankinnat perustuvat julkisten hankintojen hankintalain mukaiseen kilpailutukseen, joiden perusteella eri apuvälineryhmille valitaan sopimustoimittajat. Aina kuitenkin asiakkaan tarpeisiin vastaavaa ratkaisua ei löydy sopimustuotteiden joukosta, jolloin sen hankkiminen muiden markkinoilla olevien lääkinnällisen kuntoutuksen apuvälineiden joukosta on perusteltua. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 42.) Valtakunnallisten saavutusperusteiden ja julkisten hankintojen kilpailutusten ohjauksessa pitkälti alan toimintaa painottuu sopimustoimittajien valinnassa hintatekijät. Sopimukset ovat tyypillisesti puitesopimuksia, jotka eivät sido tilaajaosapuolta ostomääriin, ja näin sopimukset jättävät hankkivalle yksikölle oikeuden tarvepohjaiseen hankintaan. Tämä hankintasopimusten luonne sekä yksilölliseen tarpeeseen perustuvat hankinnat tuovat yrityksille mahdollisuuksia etsiä muitakin kuin hintaperusteisia erottautumismahdollisuuksia kilpailukyvyyn saavuttamiseksi.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on apuvälineratkaisuja tuottava yksityinen yritys ja työ liittyy yrityksen strategiseen tavoitteeseen saavuttaa kestävä kilpailuetua vahvasta asiakaskokemuksesta. Yritys on jo tehnyt erilaisia toimia asiakaskokemuksen vahvistamiseksi. Yrityksessä esimerkiksi mitataan asiakaskokemusta säännöllisesti eri asiakaspoluissa. Asiakaskokemuksen kehittäminen on yrityksessä jatkuvaa toimintaa ja strategiset tavoitteet ohjaavat kehitystyön painopisteitä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään alueellisten apuvälinekeskusten apuvälineasiantuntijoihin toimeksiantajan kohdeasiakkaina, eli kohteeksi on rajattu alueellisen apuvälinekeskuksen asiakkuudesta vain yksi toimijataso. Toimeksiantajaorganisaatiosta tämän toimijatason kanssa pääasiallista yhteistyötä tekevät yrityksen myyntiedustajat. Yhteistyöllä tähdätään apuvälineratkaisun tuottamiseen apuvälineen käyttäjäasiakkaalle. Apuvälineasiantuntijoilla on merkittävä rooli asiakkaan ja yrityksen välisessä jokapäiväisessä yhteistyössä ja siksi tämän toimijatason asiakaskokemuksen kehittäminen on yrityksen kilpailukyvyyn kannalta tärkeää.

Opinnäytetyössä selvitetään, miten arvoa muodostuu apuvälineasiantuntijalle apuvälineen hankintaprosessin aikana sekä miten myyntiedustaja ja yritys voivat päästä osalliseksi asiakkaan toimintoihin ja siten tukea arvon ilmenemistä. Kerätyn ymmärryksen pohjalta tarkastellaan, miten myyntiorganisaation toimintaa tulisi kehittää, jotta apuvälineasiantuntijan asiakaskokemus vahvistuisi. Toimintatapojen kehittäminen voi tarkoittaa sekä asiakkaan kanssa yhdessä tehtävien toimintojen kehittämistä että organisaation sisäisten toimintatapojen kehittämistä.

Opinnäytetyön toisessa luvussa pureudutaan työn keskeisiin teemoihin: asiakkaan arvon muodostumiseen, asiakkaan ja palveluntuottajan rooleihin arvontuotannossa sekä asiakkaan asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen ja mittaamiseen. Teemoja tarkastellaan palvelukeskeisen

logiikan, palvelulogiikan ja asiakaskeskeisen logiikan näkökulmista, jotta voidaan ymmärtää, mitä vaikutuksia valitulla asiakaskeskeisellä näkökulmalla on liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. Tietoperustassa tuodaan esiin myös B2B-liiketoiminnan monimuotoisuuden tuomat haasteet asiakaskokemuksen johtamiselle.

Tietoperustan jälkeen esitellään kehittämisasetelma, kehittämistyön eteneminen ja käytetyt menetelmät. Työn toteuttaminen palvelumuotoilun lähestymistavan mukaisesti ohjaa aloittamaan prosessin syventämällä ymmärrystä asiakkaista ja kehittämisen kohteena olevasta ilmiöstä. Asiakasymmärrykseen pohjautuen pyritään muodostamaan käsitys keskeisistä haasteista tai ongelmista, joihin lähdetään etsimään ratkaisukeinoja. Ratkaistavan haasteen määrittelymiseen osallistetaan sekä toimeksiantajayrityksen henkilöstöä että asiakkaan näkökulmaa edustavia asiakkaita. Työn neljäs luku koostuu asiakasymmärryksen tutkimisen tuloksista, kiitetyistä löydöksistä sekä varsinaisten kehittämiskohteiden määrittelystä.

Työ päättyy johtopäätökset ja pohdinta -lukuun, jossa käydään vuoropuhelua tietoperustan keskeisten teemojen ja saatujen tulosten välillä, arvioidaan työn tuloksia ja valittuja menetelmiä sekä niiden luotettavuutta ja eettisyyttä. Johtopäätöksissä tuodaan esiin myös pohdintaa jatkokehittämisaiheista. Tästä työstä voivat hyötyä toimeksiantajaorganisaation sekä asiakkaiden lisäksi organisaatiot, jotka pyrkivät löytämään uusia kilpailukyvyyn lähteitä asiakaskokemuksen vahvistamisesta. Työn avulla on mahdollista ymmärtää, mitä asiakaskeskeisyys merkitsee kehittämiselle ja liiketoiminnalle.

## 2 Näkökulmia asiakasarvon ja -kokemuksen muodostumisen ymmärtämiseen

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyössä tarkasteltavan ilmiön keskeiset käsitteet ja muodostetaan tietoperustasta synteesi eli yhteenvedo. Tietoperusta on koostettu perehtymällä myynnin ja markkinoinnin vertaisarvioituihin kansainvälisiin tieteellisiin tutkimuksiin sekä myynnin ja markkinoinnin ammattikirjallisuuteen.

Tietoperustassa keskitytään palvelun määrittelymiseen sekä pohditaan asiakasarvon syntyprosessia ja yrityksen ja asiakkaan rooleja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan, palvelulogiikan ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmista. Erilaisilla logiikoilla tarkoitetaan ajattelumalleja, jotka ohjaavat johtajia, tutkijoita ja kehittäjiä tarkastelunäkökulmien valinnassa ja päätöksenteossa. Liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää valitun tai hallitsevan logiikan vaikutukset käytännön toimintaan. Tässä kehittämistyössä asiakaskokemuksen kehittämistä lähestytään asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta, ja tietoperustassa pyritään tuomaan esiin, miten asiakaskeskeisen logiikan painopisteet ja tarkastelukulmat eroavat palvelukeskeisestä logiikasta ja palvelulogiikasta.

Tietoperustassa käsitellään myös asiakaskokemuksen muodostumista, johtamista ja mittamista. B2B-liiketoiminnan kontekstissa asiakaskokemus nähdään usein hyvin moniulotteisena (Zolkiewski, Story, Burton, Chan, Gomes, Hunter-Jones, O'Malley, Peters, Raddats & Robinson 2017, 175; Witell, Kowalkowski, Perks, Raddats, Schwabe, Benedettini & Burton 2020, 421), ja tämän vuoksi tietoperustassa keskitytään erityisesti asiakaskokemuksen johtamisen keskeisiin haasteisiin juuri yritysten välisessä liiketoiminnassa.

## 2.1 Palvelut ovat resurssien käyttöä toisen toimijan hyväksi

Palveluliiketoiminnan saama huomio on edistänyt erilaisten palvelunäkökulmien syntyä 1970-luvulta lähtien, jolloin palvelututkimus ja keskustelu keskittyi pitkälti tuotteiden ja palveluiden vastakkainasetteluun (Heinonen & Strandvik 2015, 474). Monet palvelualan tutkijoista ovat palvelua määritellessään nostaneet esiin palveluiden tuotteista erottavia ominaisuuksia. Esimerkiksi Lovelock (1958) löysi seitsemän tuotetta ja palveluita erottavaa piirrettä. Näistä neljä yleisintä tutkimuksissa esiin nousutta palveluiden ominaisuutta ovat aineettomuus, heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus ja varastoinnin mahdollisuuden puuttuminen. (Vargo & Morgan, 2019, 33.) Nykyisin kaikenlaisia palveluita ei enää voida määritellä näiden ominaisuuksien avulla, sillä ihmisten panoksen korvaaminen automaatiolla ja laadunhallintamenetelmien soveltaminen ovat vähentäneet palveluiden heterogeenisyyttä monilla palvelualoilla. Myös esimerkiksi digitalisaatio on vaikuttanut siihen, että palveluiden tuotanto ja kulutus eivät enää välttämättä tapahdu samanaikaisesti tai samassa fyysisessä tilassa. (Foglieni, Maffei & Villari 2018, 7.)

Palvelun määrittelyssä käännekohtana voidaan pitää Vargon ja Luschin 2004 julkaisemaa artikkelia *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, jonka ydinsanoma oli, että palvelu tulisi nähdä arvonluonnin näkökulmana. Perinteinen palvelujohtaminen näki palvelut tuotteiden aineettomina lisäosina tai erityisinä aineettomina tuotteina. (Foglieni ym. 2018, 10-12.) Vargon ja Luschin artikkelissa esittelemä palvelukeskeinen logiikka muutti palveluiden roolia liiketoiminnassa ja asetti palvelut vaihdannan ja siten liiketoiminnan keskiöön. Palvelukeskeisen logiikan mukaan liiketoiminta on aina palveluliiketoimintaa ja tuotteet toimivat osana palveluita, niiden välittäjinä. (Lusch & Vargo, 2019, 4.)

Palvelututkimuksen kehittyessä huomio alkoi siirtymään palveluun prosessina, johon asiakas osallistuu vuorovaikutuksen ja yhteisluonnin prosessien välityksellä. Painopiste on siirtynyt yksittäisistä palveluntarjoajan ja asiakkaan välisistä kohtaamisista siihen, miten arvoa luodaan palveluvaihdannan systeemissä, palvelujärjestelmissä. Asiakaskeskeisyys syntyi vaihtoehdoksi aiemmille näkökulmille, asettaen palveluntuottajan näkökulman sijasta asiakkaan näkökulman keskiöön. (Heinonen ym. 2015, 474.)

## 2.2 Arvo - luodaanko arvoa vai muodostuuko arvoa?

Yrityksen toiminnan perusta on kannattava liiketoiminta. Yrityksen elinvoiman edellytys on sellaisten palveluiden ja hyödykkeiden tuottaminen, jotka vastaavat ihmisten tarpeisiin ja haluihin, sekä näiden tuottaminen kannattavasti. (Työterveyslaitos.) Palvelunäkökulmasta tarkasteltuna yritykset tukevat tarjoomallaan asiakkaidensa jokapäiväisiä toimintoja ja prosesseja, mikä mahdollistaa asiakkaille elämän tai liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen arvoa tuottavalla tavalla (Grönroos 2017, 126).

Arvo on määritelty vuosien saatossa useilla eri tavoilla, kuten panos-hyöty -suhteena, hyöty-riski -suhteena tai kulutetun tuotteen tai palvelun tuottaman mielihyvän määränä. Kaiken kaikkiaan arvo nähdään usein vaikeasti ymmärrettävänä käsitteenä. (Grönroos 2017, 126.) Mitä arvo on, miten ja kenelle se ilmenee, kuka arvon määrittelee ja miten arvonmuodostumiseen voidaan vaikuttaa, ovat kysymyksiä, joita voidaan tarkastella eri näkökulmista. Heinonen ym. (2015, 473) kuvaavat jonkin vallitsevan logiikan omaksumisen auttavan liiketoiminnan johtoa ja tutkijoita suodattamaan tietoa ja löytämään keskeiset asiat.

Yleiset markkinointijohtamisen kirjallisuudessa esiintyvät logiikat ovat *tuotokeskeinen logiikka, palvelukeskeinen logiikka, palvelulogiikka ja asiakaskeinen logiikka*. Kaikilla logiikoilla on omat perusolettamuksensa ja ne eroavat toisistaan sen suhteen, mitkä asiat nousevat tarkastelun keskiöön ja mitkä jätetään vähemmälle huomiolle. Liiketoiminnan johtajat eivät ole aina tietoisia strategiaansa ja päätöksiinsä vaikuttavista oletuksista. Myös asiakkaat soveltavat omia sisäisiä toimintamallejaan tehdessään valintoja eri tarjoomien välillä. Joskus palveluntarjoaja ja asiakas omaavat erilaiset näkökulmat, ja tämä voi johtaa ristiriitoihin sen suhteen, mikä on liiketoiminnan kannalta tärkeää. (Heinonen ym. 2015, 473.) Liiketoimintaympäristön dynaamisuuden vuoksi Heinonen ym. (2015, 473) kannustavat yrityksiä tarkastamaan säännöllisesti onko vallitseva näkökulma säilynyt kilpailukykyisenä. Liiketoimintaympäristön muutosten tunnistamiseksi sekä väärin tulkintojen ja päätösten välttämiseksi Heinonen ym. (2015, 474) korostavatkin vallitsevan logiikan tunnistamisen ja analysoinnin tärkeyttä.

Tuotokeskeinen logiikka asettaa asiakkaan passiiviseen rooliin, sillä logiikan mukaan yrityksen nähdään määrittelevän tuotteiden ja palveluiden sisältämä arvo ja arvon nähdään siirtyvän asiakkaalle vaihdannan yhteydessä. Tuotokeskeisen logiikan mukaan puhutaan vaihtoarvosta. Asiakkaan rooli nähdään arvontuontiprosessissa arvon käyttäjänä tai tuhoajana (Mele, Colurcio & Russo-Spena 2014, 615). Asiakkaan passiivisen roolin vuoksi jätän tässä työssä tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan tarkemman tarkastelun ulkopuolelle ja keskityn seuraavissa kappaleissa palvelukeskeisen logiikan, palvelulogiikan ja asiakaskeisen logiikan käsityksiin arvon muodostumisesta.

### 2.2.1 Palvelukeskeinen logiikka

Palveluliiketoiminnan yleistyminen ja palveluiden asettaminen vaihdannan keskiöön tuotteiden sijasta ovat johtaneet tarpeeseen päivittää liiketoiminta- ja markkinointilogiikkaa. Vargon ja Luschin mukaan vaihdantaa tapahtuu, jotta ihmiset saavat erityisosaamisen tuomia hyötyjä tai palveluita. Hyötyä voivat olla tietämys tai osaaminen, jotka nähdään aineettomina resursseina. Tuotteiden tehtävänä on toimia näiden aineettomien resurssien välittäjiä. Asiakkaat käyttävät näitä resursseja arvonluontiprosessissaan. (Vargo & Lusch 2004, 1, 7.)

Palvelukeskeisen logiikan mukaan asiakkaan rooli on osallistua palvelun tuottamiseen aktiivisesti. Asiakas nähdään pääosin aineettomana resurssina eli aktiivisena osallistujana, asiakas toimii vain satunnaisesti aineellisena resurssina, eli toiminnan kohteena. Asiakas kokee ja määrittelee arvon perustuen käyttöarvoon. Arvoa syntyy aineettomien resurssien hyötyä tuottavan käytön myötä, jota joskus välitetään aineellisten resurssien, eli tuotteiden kautta. Yritys voi ainoastaan antaa arvolupauksia. Asiakas kuitenkin määrittelee arvon ja osallistuu arvon yhteisluomiseen. (Vargo ym. 7, 11.) Vargo ja Lusch täsmensivät 2008 ajatuksiaan palvelukeskeisestä logiikasta ja etenkin yrityksen roolista arvonluontiprosessissa. Tarkennuksessaan he korostavat muun muassa, että yritys voi tarjota asiakkaan arvonluontiin soveltuvia resursseja, ja asiakkaan hyväksyessä resurssien käytön yritys voi luoda arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. (Vargo & Lusch 2008, 7.)

Palvelukeskeinen näkökulma asettaa liiketoiminnan tavoitteeksi tarjooman räätälöinnin ja tuottamisen yhdessä asiakkaan kanssa. Yrityksen tulisi aina pyrkiä maksimoimaan asiakkaan osallisuus tarjooman kustomointiin, jotta se vastaisi paremmin hänen tarpeitaan. Palvelukeskeisen näkökulman mukaan yrityksen aineettomat resurssit, erityisesti erikoisosaaminen, on avainroolissa kilpailuedun saavuttamisessa. Jotta asiakkaalle voidaan tarjota asiakkaan kaipaamia hyötyjä, tulee resursseja koordinoita hyvin ja kehittää jatkuvasti. (Vargo ym. 7, 12-13.)

Kuvio 1 kokoaa yhteen palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan peruslähtökohdat (engl. foundational premises = FP).



Kuvio 1: Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan peruslähtökohdat (mukailen Vargo & Lusch 2008, 7)

### 2.2.2 Palvelulogiikka

Grönroos (2011) on analysoinut Vargon ja Luschin kymmenestä peruslähtökohdasta kuutta selaista, jotka keskittyvät arvon luontiin ja arvon yhteisluontiin sekä niiden soveltamiseen markkinoinnissa: palvelu on kaiken liiketoiminnan perusta, tuotteet ovat palveluiden jakelumekanismeja, asiakas on aina arvon yhteisluoja, yritys ei voi tuottaa arvoa, ainoastaan tarjota arvolupauksia, kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssien yhdistelijöitä ja arvo on aina hyödynsaajan yksilöllisesti ja ilmiösidonnaisesti määrittelemää (Taulukko 1). Grönroos tarkastelee arvon syntymistä ja yrityksen ja asiakkaan rooleja näitä palvelukeskeisen logiikan kuutta lähtökohtaa täsmentämällä ja nimeää tämän tarkastelunäkökulman palvelulogiikaksi. (Grönroos 2011, 280-281.)

Taulukko 1: Palvelukeskeisen logiikan lähtökohtien täsmennykset (mukailten Grönroos 2011, 280-281)

Palvelukeskeisen logiikan peruslähtökohdat	Analyttinen johtopäätös	Tarkennettu peruslähtökohta
<b>FP1</b> Palvelu on vaihdannan perusta	Palvelu on vain arvoa välittävässä roolissa arvonluontiprosessissa, joka tähtää arvon tuottamiseen kaikille osapuolille	Vastavuoroinen arvonluonti on kaiken liiketoiminnan perusta, palvelu on arvoa välittävässä roolissa
<b>FP3</b> Tuotteet ovat palveluiden jakelumekanismeja	Tavarat ja muut resurssit välittävät palveluita. Arvoa ei ole upotettuna näihin resursseihin, vaan syntyy, kun niitä käytetään	Kaikki resurssit ja prosessit ovat palveluiden jakelumekanismeja, mutta ne eivät sisällä itessään arvoa
<b>FP6</b> Asiakas on aina arvon yhteisluoja	Väite on oikea viitatessaan asiakkaan olevan aina osallisena arvon luonnissa, mutta se ei mahdollista teoreettisia ja käytännön huomioita ja kehittämistä	Pohjimmiltaan asiakas on aina arvon luoja
<b>FP7</b> Yritys ei voi tuottaa arvoa, sillä yritys voi tarjota ainoastaan arvolupauksia	Väite on vain osittain oikeassa, sillä tietyissä suoran vuorovaikutuksen olosuhteissa yritys voi saada mahdollisuuden arvon yhteisluontiin. Yritys ei voi kuitenkaan tuottaa arvoa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pohjimmiltaan yritys on arvon fasilitoija</li> <li>2) Edellyttäen, että yritys voi suoran vuorovaikutuksen kautta osallistua asiakkaan arvonluontiprosessiin, sillä voi olla mahdollisuus arvon yhteisluontiin asiakkaan kanssa.</li> </ol> <p>Yrityksellä ei ole ainoastaan mahdollisuuksia antaa arvolupauksia, se voi suoraan ja aktiivisesti vaikuttaa asiakkaidensa arvonluontiin.</p>
<b>FP9</b> Kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssien yhdistelijöitä		Kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssien yhdistelijöitä
<b>FP10</b> Arvo on aina ainutlaatuista ja ilmiösidonnaisesti edunsaajansa (= asiakkaan) määrittelemää	Väite on oikea, mutta vaatii täydennystä - arvo on myös kokemuksellisesti kerääntyvää, riippuen asiakkaiden globaaleista kokemuksista. Asiakas ei ole ainoastaan arvon määrittelijä, vaan myös kokija.	<p>Arvoa kerääntyä läpi koko asiakkaan arvonluontiprosessin</p> <p>Arvo on aina ainutlaatuista, asiakkaan kokemuksellisesti ja asiayhteyteen sidonnaisesti kokemaa ja määrittelemää.</p>

Palvelukeskeisen logiikan mukaisesti palvelu on usein määritelty erityisosaamisen soveltamisena resursseina jonkun hyödyksi. Grönroos (2011) peräänkuuluttaa tarkempaa erittelyä siitä,

mitä hyötyä saavutetaan ja miten. Hän käyttääkin palvelusta täsmennettyä määritelmää: palvelu on toisen osapuolen tukemista arvoa tuottavalla tavalla. Tukemisella tarkoitetaan jotakin sellaista, joka voi vapauttaa asiakkaan jonkin tehtävän suorittamisesta tai mahdollistaa asiakkaalle jonkin asian tekemisen, joka muuten olisi mahdotonta suorittaa, tai asiakas ei pystyisi suoriutumaan siitä yhtä tehokkaasti. Asiakkaan tukeminen mahdollistaa palveluntuottajalle mahdollisuuden saada taloudellista arvoa vastineeksi, palvelun toimiessa tässä prosessissa välittäjänä. Tätä Grönroos kutsuu arvonluonnin vastavuoroisuudeksi, jonka hän näkee perustana kaikelle liiketoiminnalle, täsmentäen näin Vargon ym. palvelukeskeisen logiikan ensimmäistä peruslähtökohtaa (FP1, Taulukko 1). (Grönroos 2011, 285-286.)

Palvelulogiikka tuo esiin myös asiakkaan näkökulman palveluista korostaessaan asiakkaiden käyttävän kaikkia palveluntuottajalta hankkimia resursseja ja prosesseja itsepalveluprosesseissaan. Asiakkaat yhdistelevät hankkimiaan resursseja muihin tarpeellisiin käytettävissä oleviin resursseihin ja soveltavat taitojaan, luodakseen arvoa itselleen omissa käytännöissään. (Grönroos 2011, 285-286.) Grönroos (2017) määrittelee arvon olevan jotakin sellaista, joka tekee toimijan, esimerkiksi asiakkaan, paremmaksi. Hänen mukaansa palvelu voi olla toimijalle myös negatiivinen kokemus, jolloin se tekee toimijasta huonomman, joko tilapäisesti tai pysyvästi. (Grönroos 2017, 126.)

Grönroos jakaa siis Luschin ja Vargon (2004) näkemyksen käyttöarvosta. Asiakas määrittelee arvon, mutta myös luo arvoa yhdistelemällä ja käyttämällä resursseja omassa prosessissaan. (Grönroos 2017, 128.) Grönroos kuitenkin täsmentää arvonluonnin olevan asiakkaan kokemuksellinen käsitys käyttöarvosta, joka syntyy resurssien käytöstä ja hallinnasta, tai jopa mielen-tilasta, ja täsmentää näin yhtä palvelukeskeisen logiikan peruslähtökohtaa (FP10, Taulukko 1). Grönroosin palvelulogiikka siirtää tarkastelun painopisteen asiakkaaseen ja kannustaa tarkastelemaan arvonluontiprosessia yksilötasolta. (Grönroos 2011, 282.) Arvon syntymisen näkeminen osana asiakkaan elämää tuo esiin asiakkaan yksilölliset ja sosiaaliset kerrostuneet kokemukset resursseista, prosesseista ja konteksteista, jotka muodostavat arvon syntymisen ytimen. Käyttöarvon muodostumiseen eivät vaikuta ainoastaan asiakkaan aiemmat ja nykyiset, vaan myös tulevat kokemukset. Asiakas yhdistelee yrityksen resursseja ja prosesseja toisten toimijoiden tai yritysten resurssien ja prosessien kanssa, riippuen hänen tavoitteistaan. Arvoa muodostuu fyysisen tai mentaalisen resurssien käytön kautta, joten käyttämisprosessi on arvon muodostumisen kannalta merkittävää. Konteksti - joko ajallinen, fyysinen, tilaan liittyvä tai sosiaalinen - määrittelee käyttöarvon kokemuksen asiakkaalle. (Grönroos & Voima 2013, 137, 149-150.)

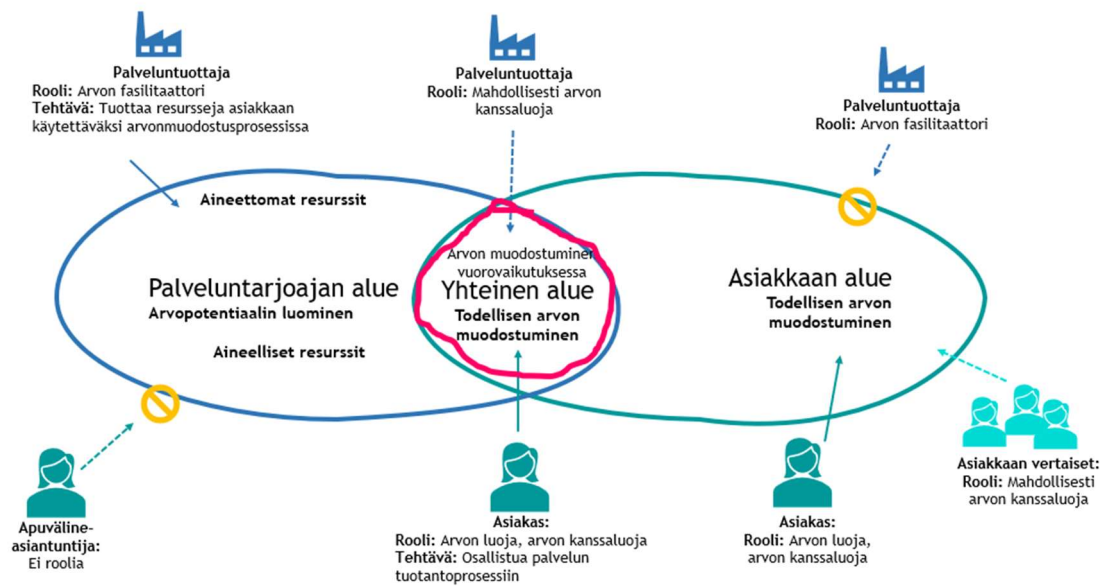
Grönroos toteaa Vargon ja Luschin olevan oikeassa *asiakas on aina arvon yhteisluoja* -näkemysellään, mutta pitää sitä liian yksinkertaisena, jotta se ohjaisi käytännön päätöksentekoa. Grönroos kritisoi palvelukeskeisen logiikan näkemysten jättävän asiakkaan ja yrityksen roolit arvonluontiprosessissa epäselviksi ja herättää kysymyksiä, kuten mitkä toiminnot kaikista



yrittäjien toiminnoista toimivat osana arvonluontiprosessiksi nimettyä prosessia. Entä mitkä palveluntuottajan toiminnot jäävät arvonluontiprosessin ulkopuolelle. Hän esittää myös asiakasarvon ilmenemisen ajankohdallisesti hankalasti määriteltäväksi, sillä kukin asiakas kokee arvon ilmenemisen yksilöllisesti. (Grönroos 2011, 280; 282; 287.)

Palvelua ja sen sisältämiä keskeisiä arvon muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella eri suunnista. Jos arvonluontiprosessissa mukana olevien toimijoiden verkostoa tarkastellaan ylhäältä käsin, makrotasolta, voidaan esimerkiksi havaita tahoja, jotka ohjaavat tai rajoittavat arvonluontia. Lisäksi ylhäältä katsottuna voidaan havaita koko joukko toimijoita, kuten toimitusketjun eri vaiheissa toimivia yrityksiä, jotka osallistuvat arvon syntymiseen. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa tätä eri toimijoiden osallistumista arvon syntymiseen kutsutaan arvon yhteisluomiseksi (engl. *co-creation of value*). Tämän tason tarkastelu ei kuitenkaan tuo esiin sitä, millä tavoin arvoa muodostuu asiakkaalle. Tämän saamiseksi esiin on palvelua tarkasteltava alhaalta käsin, yksilöiden näkökulmasta, jolloin saadaan esiin arvoprosessissa mukana olevien toimijoiden roolit ja tavoitteet, sekä arvon ilmeneminen käyttöarvona. (Grönroos 2017, 127-128.)

Grönroosin ja Voiman arvomalli (2013) helpottaa ymmärtämään toimijoiden rooleja ja tavoitteita arvoprosessin eri vaiheissa (kuviot 2), sekä selventää Grönroosin tekemiä täsmennyksiä palvelukeskeisen logiikan peruslähtökohtiin FP6 ja FP7 (Taulukko 1). Mallissa arvoprosessi on jaettu kolmeen arvoalueeseen: palveluntuottajan alueeseen, yhteiseen alueeseen ja asiakkaan alueeseen. Jokaisella alueella asiakkaan ja palveluntuottajan roolit ja tavoitteet ovat erilaiset. Nimensä mukaisesti vain yhteiselle alueelle on pääsy sekä palveluntuottajalla että asiakkaalla, palveluntuottajan alue on asiakkaalta suljettu, samoin kuin asiakkaan alue on palveluntuottajalta suljettu. (Grönroos 2017, 128.)



Kuvio 2: Grönroos-Voima arvomalli (mukaan Grönroos 2017, 129)

Arvomallin palveluntarjoajan tilassa yritys suorittaa valmistelevia toimia, jotka mahdollistavat asiakkaan arvon luonnin, mutta koska arvo käyttöarvona on asiakkaan luomaa, todellista arvoa ei synny tässä tilassa. Yhdistelemällä resursseja ja kehittämällä prosesseja yritys kehittää tarjooman, jolla on potentiaalia muuttua todelliseksi arvoksi, ei hankinnan yhteydessä, vaan käyttöarvoksi asiakkaan palvelun käytön ja arvonluontiprosessin aikana. Palvelulogiikan mukaan yrityksen rooli tällä alueella on fasilitoija eli asiakkaan arvon luonnin mahdollistaja. Tavoitteena on luoda tarjooma, jolla helpotetaan asiakkaan kahdella muulla alueella tapahtuvaa arvonluontia. (Grönroos 2017, 130.) Oikeanlainen tarjooma koostuu tarvittavista aineellisista ja aineettomista resursseista. Aineellisia resursseja ovat esimerkiksi tuotteet ja aineettomia resursseja esimerkiksi osaaminen ja prosessit, kuten toimitukset, huolto, digitaaliset palvelut ja palautteiden käsittely. (Grönroos 2017, 136.)

Christensen ym. selittävät *Jobs to be done* -lähestymistavan avulla, kuinka yritysten on mahdollista luoda tarjooma, joka todella tuottaa asiakkaalle aineksia arvonluontiprosessiin. Lähestymistavan mukaan ennen kuin palveluntuottaja pystyy luomaan asiakasta tukevaa palvelua, eli auttamaan asiakasta luomaan itselleen arvoa, tulee tunnistaa, mitkä ovat asiakkaan *Jobs to be done*, eli tehtäviä, jotka tämän tulee saada tehtyä prosessin eri vaiheissa. Kun yritys kohdentaa palvelunsa näihin tehtäviin, tulee yritys tuottaneeksi palvelua, josta asiakas on valmis maksamaan. *Jobs to be done*, eli tehtävät, ovat moniulotteisia ja usein monimutkaisia ja siksi ne tulee määrittellä tarkasti. Määrittelyssä yrityksen tulisi huomioida, että tehtävä tarkoittaa sitä, mitä ihminen tai organisaatio todella haluaa saavuttaa tietyssä tilanteessa. Myös olosuhteilla on suuri, usein asiakkaan tai tuotteen ominaisuuksia, uusia tekniikoita ja trendejä

suurempi, rooli. Asiakkaan tehtävät eivät ainoastaan käsitä toimintaa, vaan sisältävät myös sosiaalisen ja tunteellisen ulottuvuuden. (Christensen, Hall, Dillon & Duncan 2016).

Grönroosin ja Voiman arvomallin (2013) asiakkaan alueella asiakas luo arvoa itsenäisesti, riippumatta palveluntuottajasta. Palveluntarjoaja ei voi suoraan vaikuttaa asiakkaan arvoprosessin etenemiseen. Vaikka arvoprosessi on palveluntuottajasta riippumaton, se ei ole välttämättä täysin itsenäinen. Asiakas voi olla vuorovaikutuksessa kaltaistensa kanssa sosiaalisessa mediassa tai kasvotusten ja tämä vertaisviestintä voi vaikuttaa arvoprosessiin. (Grönroos 2017, 130.)

Arvomallin yhteisellä alueella asiakkaan arvonluonti on erilaista. Tässä osassa arvoprosessia kaksi toimijaa kohtaa ja vuorovaikuttavat toistensa kanssa. On mahdollista, että suorassa vuorovaikutuksessa palveluntuottajan ja asiakkaan prosessit - yrityksen palveluprosessi ja asiakkaan palvelun käyttö- ja arvonluontiprosessit - sulautuvat yhdeksi vuorovaikutteiseksi, yhteistyötä sisältäväksi ja keskustelevalle prosessiksi. Kahden prosessin yhdistyessä yhdeksi syntyy mahdollisuus arvon yhteisluomiselle. Tällaisia suoria vuorovaikutuksia voivat olla kasvokkain tapahtuvat ja teknologian välityksellä tapahtuvat vuorovaikutukset. Jos molemmat toimijat ovat halukkaita ja tietävät, miten arvonluontia voi toteuttaa, palveluntuottaja voi osallistua asiakkaan arvonluontiprosessiin ja luoda arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. Jos he eivät halua, tai eivät tiedä, kuinka toteuttaa arvonluontia, arvon yhteisluontia ei tapahdu, yhteiskehittämisen mahdollisuudesta huolimatta. Tällaisessa tapauksessa palveluntuottajan rooli on rajoittunut arvon fasilitaattorin rooliin. (Grönroos 2017, 130-131.)

Palvelulogiikan näkökulma korostaa vuorovaikutuksen merkitystä arvon yhteisluonnille. Grönroos määrittelee vuorovaikutuksen olevan yhteinen tai jaettu toiminto, jossa kahdella tai useammalla osapuolella on vaikutus toisiinsa. Liiketoimintaympäristössä palveluntuottaja-asiakas-vuorovaikutus tarkoittaa, että vähintään kaksi osapuolta on yhteydessä toistensa kanssa liiketoiminnallisista syistä ja näissä yhteyksissä heillä on mahdollisuus vaikuttaa toistensa prosesseihin. Grönroos esittääkin suorien vuorovaikutuspisteiden lisäämistä asiakkaan kanssa yhdeksi keinoksi yritykselle siirtyä tuotokeskeisyydestä kohti palvelulogiikan lähestymistapaa. Esimerkiksi vuorovaikutteisten tapojen lisääminen tilausten ottoon, asiakaspalvelukeskuksen toiminnan lisääminen tai muut asiakkaan tuotteen käyttöä tukevat palvelupisteet voivat lisätä suoria vuorovaikutustilanteita asiakkaan kanssa ja mahdollistaa yritykselle asiakkaan käytäntöihin osallistumisen. (Grönroos 2011, 289.)

### 2.2.3 Asiakaskeskeinen logiikka laajentaa arvokäsitystä

Asiakaskeskeinen logiikka on pohjimmiltaan markkinoinnin näkökulma. Markkinoinnin rooli voidaan ymmärtää eri tavoin - yksittäisenä liiketoiminnan funktiona tai koko liiketoiminnan strategisena perustana, jolloin myös asiakaskeskeinen logiikka voidaan nähdä Heinosen ja Strandvikin (2015, 477) mukaan liiketoimintalogiikkana. Termi ”keskeinen” viittaa siihen, että

asiakkaalla on keskeinen rooli yrityksessä. Asiakas asettuu kaiken keskiöön itse palvelun, palveluntuottajan, vuorovaikutuksen tai prosessien sijasta. Asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta palveluyrityksen ensisijaisena tehtävänä on ymmärtää asiakkaan elämää ja toimintoja tai asiakasyrityksen liiketoimintaa ja toimintatapoja, joihin yrityksen tarjooma liittyy. (Heinonen ym. 2010, 534.) Asiakaskeskeisen logiikan omaksuminen herättää kysymyksen, mitä sellaista yritys voi tarjota asiakkaille, jonka asiakas haluaa ostaa ja josta hän haluaa maksaa. Vastatakseen tähän kysymykseen yritysten tulee ymmärtää asiakkaitaan ja näiden yksilöllisiä logiikoita. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan yritys voi varmistaa liikevaihdon lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä sekä kilpailukyvyyn säilyttämisen tunnistamalla asiakkaan logiikan. Yritys voi varmistaa ylivoimaisen käyttöarvon muodostumisen asiakkaalle ja käyttöarvon syntymisen yritykselle itselleen, mikäli se onnistuu luomaan tunnistettuun asiakkaan logiikkaan sopivia liiketoimintamalleja ja tarjoomia. Myös asiakkaan toimintoihin osallistuminen ja prosessien jatkuva arviointi ja mukauttaminen on tärkeää. (Heinonen ym. 2015, 476-477.)

Asiakaskeskeisessä logiikassa *tuottajalla* tarkoitetaan tahoja, joka tuottaa tarjooman asiakkaalle. Tuottaja voi olla myyjä, toimittaja, yritys, organisaatio tai yksilö, joka tuottaa tarjoomaa asiakkaalle. Asiakaskeskeisessä logiikassa *tarjoomalla* viitataan kaikkeen siihen, mitä tuottaja aikoo myydä asiakkaalle: tuotteet, palvelut, ratkaisut ja arvolupaukset. Tarjooma on palveluntarjoajan keino päästä mukaan asiakkaan käyttöarvon muodostumiseen. Vaikka tarjooman avulla yritys pyrkii asiakaskeskeisestä näkökulmasta tarkasteltuna tukemaan asiakkaan arvonluontia, on kullekin asiakkaalle räätälöidyn tarjooman tarjoaminen käytännössä mahdotonta. Palveluntuottajan tulee tehdä valintoja sen suhteen mitä se pystyy tarjoamaan, perustuen kilpailutilanteeseen, kyvykkyyksiin ja strategiaan. (Heinonen ym. 2015, 473.)

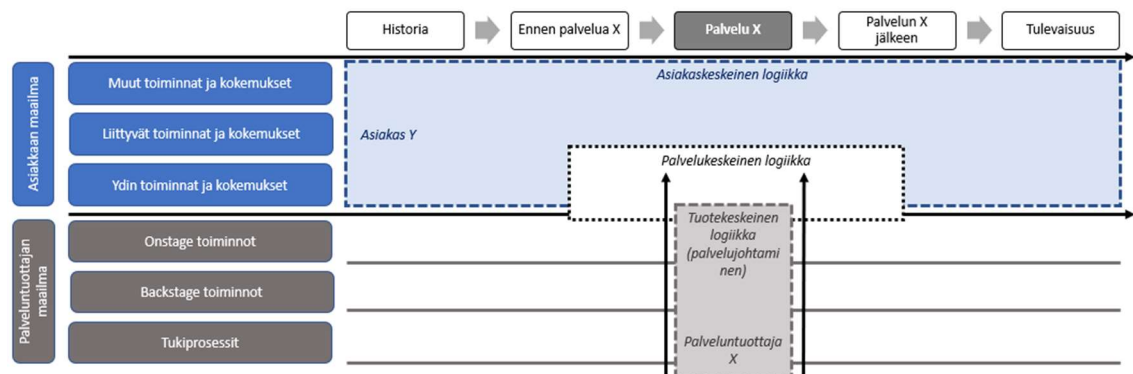
Asiakaskeskeisessä näkökulmassa *asiakkaan* määritelmä on hyvin laaja, kattaen toimijan, ostajan, kuluttajan tai käyttäjän, joka ostaa ja kuluttaa tarjoomaa. Asiakas voi olla kuluttaja tai yritys. *Asiakkaan logiikka* on nimensäkin mukaisesti tämän näkökulman keskeinen käsite. Asiakkaan logiikka kokoaa yhteen asiakkaan tiedostamat ja tiedostamattomat toiminnot, kokemukset ja tavoitteet. Se kertoo asiakkaan yksilöllisestä tavasta elää elämäänsä tai toteuttaa liiketoimintaansa sekä käyttää aikaa, rahaa ja energiaa. Se on asiakkaan tapa tehdä päätöksiä ja perustella niitä. Asiakkaan logiikka voi muuttua ja siihen voidaan vaikuttaa, mutta se voi olla hankalaa johtuen kiinnittymisestä kaikkeen asiakkaan toimintaan. (Heinonen ym. 2015, 473; 477.)

Asiakaskeskeinen logiikka syventää palvelukeskeisen logiikan arvokäsitystä. Arvoa ei tulisi asiakaskeskeisestä näkökulmasta tarkasteltuna pitää aina tarkoituksellisesti ja molemminpuolisesti luotuna. Arvoa tulisi sen sijaan nähdä muodostuvan kehittyvässä prosessissa. Arvoa muodostuu asiakkaan kumuloituneessa todellisuudessa, asiakkaan omassa ekosysteemissä. Asiakkaan ekosysteemillä tarkoitetaan toimijoiden verkostoa ja toiminta-alueita, joissa asiakas

on osallisena. Asiakaskeskeistä näkökulmaa sovellettaessa on tärkeää ymmärtää asiakkaan todellisuuden rakentuvan jatkuvasti uudelleen ja olevan aina sidoksissa muiden ihmisten todellisuuksiin. Näin ollen arvo on sosiaalisesti tulkittua ja arvoa koetaan kokemuksiin ja ilmiöihin sidonnaisella tavalla. Arvo on siten aina jollain tasolla kollektiivista ja jaettua. Arvon syntyminen ei siten aina tapahdu yrityksen kontrolloimalla alueella, eikä yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen aikana. Asiakaskeskeinen logiikka korostaa siis, että arvoa ei luoda vaan arvoa muodostuu. (Heinonen ym. 2013, 105, 107-109.)

Heinosen ym. mukaan (2010, 537) asiakas ei koskaan käytä palvelua tyhjiössä, arvoa nähdään syntyvän, kun palveluyrityksen tarjoama ja asiakkaan käyttämä palvelu sulautuvat asiakkaan kontekstiin, toimintoihin, käytäntöihin ja kokemuksiin yhdessä palveluyrityksen toiminnan kanssa. Tämä arvo voi sisältää sekä palvelun X että kaikki sitä helpottavat ja tukevat palvelut, ennen palvelua ja sen jälkeen, samoin kuin muut siihen vähäisestikin liittyvät palvelut. Tämän ymmärtäminen tuo arvon yhteisluontiprosessille uuden merkityksen, muuttaa palvelukokemuksen määritelmää, sekä ymmärrystä miten arvo syntyy ja toteutuu asiakkaalle. Heinonen ym. (2013, 110) käyttävät asiakaskeskeiselle logiikalle ominaisen laajemman aikaperspektiivin ja monikontekstisuuden myötä arvokäsitettä kokemusarvo (*engl. value-in-experience*).

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka eroaa tuote- ja palvelukeskeisestä logiikasta tarkasteltavien painopisteiden ja aikakehyksen osalta (kuvio 3). Tuotekeskeinen logiikka keskittyy tarkastelemaan vain tiettyä tuotetta tai palvelua, keskittyen palvelumallien suunnitteluun, palvelutilanteiden tunnistamiseen ja kehittämiseen, sekä koetun palvelun laadun ja arvon mittaamiseen. Asiakaskokemukseen ja asiakasarvon syntymiseen vaikuttavat palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta suoraan palvelun käyttöön liittyvät toiminnot ja kokemukset ennen palvelua, palvelun aikana ja sen jälkeen. Asiakaskeskeisen logiikan aikakehyksessä laajenee tuote- ja palvelukeskeistä näkökulmaa laajemmalle, ottaen huomioon myös asiakkaan historian, eli aiemmat kokemukset, sekä suoraan palveluun liittyvien kokemusten ja toimintojen lisäksi asiakkaan toiminnan tai asiakasorganisaation liiketoiminnan muut toiminnot ja kokemukset. (Heinonen ym. 2010, 534-535.)



Kuvio 3: Eri logiikoiden arvon syntymisen aikakehykset ja asiakasarvon ja -kokemuksen tarkastelun painopisteet (mukailen Heinonen ym. 2010, 535)

Asiakaskeskeisen logiikan omaksuminen liiketoiminnan vallitsevaksi näkökulmaksi edellyttää uutta ajattelua ja käytäntöjen muuttamista. Heinosen ym. (2015, 481-482) esiintuomat tarpeelliset muutokset uuden näkökulman omaksumiseksi on kiteytetty kuviossa 4. Yrityksen tulisi pyrkiä osalliseksi asiakkaan elämään tai liiketoimintaan, minkä saavuttaminen edellyttää asiakkaan logiikan tunnistamista. Heinonen ym. kuvaavat asiakkaan logiikan olevan ikään kuin näkymätön käsi, joka ohjaa asiakkaan toimintaa. Liiketoimintamielessä sillä tarkoitetaan asiakas kohtaista mallia, jonka mukaan asiakas elää tai toteuttaa liiketoimintaansa, tekee päätöksiä ja perustelee niitä sekä allokoii aikaa, rahaa, tunteita, toimintojaan ja osallistumistaan suhteessa markkinoiden tarjontaan. Asiakkaan toimintamalleja ohjaavat ajatukset ja tunteet, jotka liittyvät menneisiin ja nykyisiin kokemuksiin, sekä tulevaisuuden tavoitteisiin. Kunkin asiakkaan logiikka on yksilöllinen ja sen tunnistaminen on tärkeää, jotta yritys voi löytää mahdollisuuksia päästä osalliseksi asiakkaan elämään tai liiketoimintaan.



Kuvio 4: Asiakaskeksisen logiikan omaksuminen edellyttää muutoksia liiketoimintakäytäntöihin

Asiakkaan nykyisten toimittajien ja yhteistyökumppaneiden verkosto on näkymätön muodostelma toisiinsa liittyviä toimintoja, tunteita ja näkemyksiä. Tämän verkoston perustana on asiakkaan logiikan vaikutuksesta, ajan saatossa asiakkaalle kertyneet kokemukset ja hänen tekemänsä toisiaan seuranneet päätökset. Markkinoinnin näkökulmasta yrityksen on tärkeää sisäistää ajatus siitä, että potentiaaliset asiakkaat ovat jo jonkun muun asiakkaita ja nykyiset asiakkaat ovat muiden potentiaalisia asiakkaita. Näin ollen onkin tärkeää tunnistaa miksi ja kuinka vahvasti asiakkaat ovat sidoksissa nykyiseen palveluntuottajaverkostoonsa ja miten he kokevat kilpailijoiden toiminnan. Tätä tietoa tulisi hyödyntää esimerkiksi liiketoimintamallien ja tarjoaman kehittämässä. Dynaamisuus on yritykselle keskeinen ominaisuus - sen tulee pystyä tarttumaan alati muuttuvan liiketoimintaympäristön luomiin mahdollisuuksiin. (Heinonen ym. 2015, 482.)

Asiakaskeksisen logiikan omaksuminen edellyttää myös asiakaskokemuksen keräämiseksi käytettävien metodien tarkastelua. Omaksutulla näkökulmalla tulee olla vaikutuksia siihen, millaisia työkaluja yritys käyttää asiakaskokemustiedon keräämiseen ja miten kerättyä tietoa tulkitaan. Jos tietoa kerätään vain palveluntuottajalle näkyvillä olevista suorista vuorovaikutustilanteista, jää yritykseltä huomiotta yritykseltä piilossa olevien vuorovaikutusten vaikutus asiakkaan kokemukseen, ja siten asiakkaan yksilöllisestä logiikasta osa jää pimentoon. Yrityksen olisi tärkeää selvittää millainen osa sillä on asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, milloin, missä ja miten yritys voisi olla läsnä sekä millaisia ongelmia nykyisessä läsnäolossa piilee. Asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa mukana olemisen laajuuden selvittäminen lisää ymmärrystä myös siitä, kuinka vahva suhde asiakkaalla on palveluntuottajaan tai tämän brändiin. (Heinonen ym. 2015, 475; 481.)

Tiivistettynä asiakaskeskeisen logiikan omaksumisen lähtökohtana on ymmärrys palveluntuottajan toissijaisesta roolista asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa. Palveluntuottajan tulisi pyrkiä pääsemään osalliseksi asiakkaan elämään tai liiketoimintaa - asiakkaan ekosysteemiä, toimintoja, kokemuksia ja käytäntöjä. Käytännössä asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan omaksuminen tarkoittaa, että asiakkaan asiat ohjaavat päätöksentekoa palveluntuottajan kaikilla tasoilla, kokoushuoneista jokapäiväisiin vuorovaikutustilanteisiin asiakkaan kanssa. (Heinonen ym. 2015, 482.)

### 2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Yritykset keskittyvät enenevässä määrin asiakaskokemuksen kehittämiseen ja pyrkivät löytämään asiakaskokemuksen johtamisesta kilpailukyvyyn lähteitä. Asiakaskokemuksen kehittämisen valinta strategiseksi painopisteeksi on tyypillistä etenkin aloilla, joilla kilpailijoiden tuotteet ovat ominaisuuksiltaan pitkälti samankaltaisia ja asiakkaat ovat hyvin hintatietoisia. Jos tuotejohtajuudesta tai operatiivisen toiminnan erinomaisuudesta ei pystytä enää puristamaan etua tiukassa kilpailutilanteessa, nousee asiakaskokemus kehittämisen keskiöön. (Witell ym. 2020, 420.)

#### 2.3.1 Asiakaskokemus on moniulotteinen rakenne ja yksilöllinen kokemus

Lemon ja Verhoefen (2016, 71) määrittelevät asiakaskokemuksen moniulotteiseksi rakenteeksi, joka koostuu yrityksen tarjoamaan kohdistuvista asiakkaan kognitiivisista, emotionaalista, aisteihin liittyvistä ja sosiaalisista kokemuksista sekä käyttäytymismalleista asiakaspolun aikana. Kortesus ja Löytänä (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen muodostuvan asiakkaan ja yrityksen välisten kohtaamisten, asiakkaan yrityksestä muodostavien mielikuvien ja asiakkaan tunteiden summana. Kortesus ym. korostavat, että asiakaskokemus on kokemus, ei niinkään rationaalinen päätös (Kortesus & Löytänä, 2011). Eri toimijat voivat luoda tai jakaa kokemuksia yhdessä, mutta silti niiden kokeminen on yksilöllistä (Zolkiewski ym. 2017, 175).

Asiakaskeskeisen näkökulman mukaan asiakkaat nähdään aktiivisina toimijoina markkinoilla. Asiakkaat itse valitsevat millaisia kokemuksia he etsivät ja hakeutuvat näin itse mahdollisten hankintojen, käytäntöjen ja toimintojen pariin. Asiakkaan oma mieliala ja tulkinnat vaikuttavat kokemukseen palvelutilanteesta. Eli asiakkaat itse johtavat kokemuksiaan ja kokemukset syntyvät heidän omassa toiminnassaan. Yrityksen suunnittelema asiakaskokemus ei aina vastaa asiakkaan todellista kokemusta ja asiakaskokemuksen lopullinen muotoutuminen on vain osittain yrityksen kontrollissa. Asiakaskokemuksen muodostumiseen eivät ainoastaan vaikuta suorat vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja yrityksen välillä, vaan lisäksi vuorovaikutusten välillä koetut yrityksen toimintaan liittyvät ja sen ulkopuoliset kokemukset (Heinonen ym. 2010, 541.) Yrityksen näkökulmasta asiakaskokemusten luominen käynnistyy asettamalla asiakas toiminnan keskiöön ja järjestämällä omat toiminnot asiakkaan ympärille (Kortesus ym. 2011).



### 2.3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen käsittää koko organisaation toiminnan

Asiakaskokemuksen kehittämisessä ei ole ainoastaan kyse pehmeistä arvoista. Asiakaskokemuksen kehittämisen taustalla on yleensä laskelmia asiakaskokemukseen panostamisen tuomista vaikutuksista asiakkaan palveluiden käyttö- ja maksuhalukkuuteen, sekä mahdollisuuksista vähentää toisen palveluntuottajan palveluiden pariin vaihtavien asiakkaiden määrää. Uusien asiakkaiden hankinta aiheuttaa yleensä enemmän kustannuksia kuin olemassa olevien ylläpitäminen. (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 134). Asiakaskokemuksen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa. Yksittäisillä asiakaskokemuksen parantamiseen tähtäävillä hankkeillakin saadaan jostain aikaan, mutta Korkiakoski ja Gerdt (2016) nostavat yrityksen vahvan asiakaspalvelukulttuurin tehokkaimmaksi tavaksi tuottaa asiakkaille erinomaisia asiakaskokemuksia. Asiakaskokemuksen päätöksenteko arjen ongelmien edessä edellyttää asiakaspalvelukulttuurin juurtumista koko organisaatioon. (Korkiakoski & Gerdt, 2016.)

Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää kokonaisvaltaista ajattelutapaa, jossa huomio kiinnitetään kaikkiin yrityksen toimintoihin. Kaikki yrityksen osa-alueet ovat kosketuksissa asiakkaan kanssa, joko suoraan tai välillisesti. Myynnillä ja asiakaspalvelulla on usein merkittävä määrä suoria kohtaamisia asiakkaiden kanssa, mutta yrityksen muut toiminnot yleensä vaikuttavat suuresti siihen, millaisia kokemuksia myynti ja asiakaspalvelu pystyvät näissä suorissa kohtaamisissa asiakkaille tarjoamaan. (Kortesuo ym. 2011.) Korkiakosken ym. (2016) mukaan asiakaskokemuksen rakentamisen tulisi aina lähteä liikkeelle johdon toiminnasta - asiakaskokemuksen tulisi ohjata valintaa, kun pohditaan mitä ydinprosesseja ja toiminnan alueita tulisi kehittää pitkän tähtäimen taloudellisen menestyksen saavuttamiseksi.

Asiakaskokemuksen johtamisajattelun syntyminen taustalla on ajatus laatujohtamisesta ja sen käsite *total quality management* (TQM). Asiakaskokemuksen johtaminen, samoin kuin laatujohtaminenkin, koskee kaikkia yrityksen toimintoja, eivät ainoastaan asiakasrajapintaa tai tuotantoa. Erilaiset laatuauditoinnit ovat näkyviä merkkejä laatujohtamisesta. Laatujohtamisessa toiminnan kehittäminen pohjautuu aina yrityksen näkökulmaan, eikä se tuo mahdollisuuksia kehittää asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia. Toinen asiakaskokemuksen johtamisajattelun syntyyn vaikuttanut lähestymistapa on asiakassuhteiden johtaminen, (engl. *customer relationship management, CRM*), joka tähtää systemaattiseen asiakassuhteiden tietojen keräämiseen ja analysointiin, ja tiedon hyödyntämiseen asiakassuhteiden arvon ja yrityksen tuoton kasvattamiseksi. CRM-ajattelun toteuttamiseksi on luotu erilaisia tietojärjestelmiä ja monelle CRM tarkoittaakin nykyisin arkikielessä asiakassuhteen hallinnan tietojärjestelmää. (Kortesuo ym. 2011.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on kuitenkin edeltäviä johtamisajatteluja laajempi malli, joka lähtee liikkeelle siitä, että jokaisessa yrityksen ja asiakkaan välisessä kohtaamisessa luodaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja pyritään maksimoimaan asiakkaalle syntyvä arvo.

Asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttaa kaikki, mitä yritys on ja mitä yritys tekee. Asiakaskokemuksen johtaminen pitää sisällään erilaisia asiakastyytyväisyyden mittareita ja palautteiden hallinnan järjestelmiä, mutta ennen kaikkea se on strateginen ajattelutapa, joka luo mahdollisuuksia uusille kilpailueduille. (Korteso ym. 2011.) Vahvan asiakaskokemuksen luominen nähdäänkin nykyisin tärkeänä liiketoiminnan johtamistavoitteena (Lemon ym. 2016, 69).

Kapeasta näkökulmasta katsottuna asiakaskokemus nähdään yrityksen rakentamana ja luotamana. Tämä johtaa asiakaskokemuksen mittaamiseen tietyssä palvelupisteessä ja oletukseen, että yritys voi enemmän tai vähemmän kontrolloida asiakaskokemusta. Laajemmasta näkökulmasta tarkasteltuna asiakaskokemukseen voidaan nähdä sisältyvän suhteiden näkökulma, jolloin asiakkaan oletetaan arvoivan yrityksen suorituskykyä suhteessa aikaan - asiakaskokemuksen nähdään muodostuvan kaikkien asiakkaan ja yrityksen välisten kontaktipisteiden kokemusten yhdistelmänä. Tässäkin näkökulmassa yrityksen nähdään kontrolloivan asiakaskokemusta ja yrityksen toiminnan ulkopuoliset asiayhteydet ja toiminnot jäävät huomioimatta asiakaskokemukseen vaikuttavina tekijöinä. (Heinonen ym. 2010, 540-541.)

Asiakaskokemus tulisi nähdä jatkuvasti kehittyvänä prosessina, joka tekee arvonluonnista ajan edetessä muodostuvan prosessin. Prosessi syntyy menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden kokemusten kautta. (Heinonen ym. 2010, 542; Grönroos ym. 2013, 144.) Lemon ja Verhoef (2016, 74) esittävät asiakaskokemuksen muodostumisen tällaisena dynaamisena prosessina, ja kannustavat hyödyntämään asiakaspolku- ja kosketuspisteajattelua asiakaskokemuksen johtamisessa ja mittaamisessa. He jakavat asiakaspolun kolmeen vaiheeseen; ennen ostoa, ostohetki, oston jälkeen. Näihin sisältyvät kosketuspisteet he jakavat edelleen neljään kategoriaan sen mukaan, kuka kosketuspistettä kontrolloi: brändin omistamiin, kumppaneiden omistamiin, asiakkaiden omistamiin ja ulkoisiin kosketuspisteisiin. Tämän näkökulman mukaan yritys ei siis kontrolloi ja johda kaikkia palveluun liittyviä kosketuspisteitä, jolloin asiakaskokemukseen vaikuttavina osatekijöinä tulisi huomioida myös yrityksen toiminnan ja kontrollin ulkopuoliset tekijät.

Asiakas voi olla jokaisessa palvelupolun kosketuspisteessä vuorovaikutuksessa eri kosketuspistekategorioiden kanssa. Brändin omistamilla kosketuspisteillä Lemon ym. (2016) tarkoittavat yrityksen kontrolloimia ja johtamia vuorovaikutustilanteita asiakkaan kanssa, kuten yrityksen www-sivut, mainonta, tuotteet, palvelut, hinta sekä myyntihenkilöstön toiminta. Kumppaneiden omistamilla kosketuspisteillä he tarkoittavat vuorovaikutustilanteita, jotka toteutuvat yhden tai useamman kumppanin toimesta, ja joita nämä johtavat ja kontrolloivat. Tällaisia ovat esimerkiksi ulkoistetut palveluosat. Asiakkaan omistamilla kosketuspisteillä tarkoitetaan asiakkaan toimintoja, jotka ovat osa asiakkaan kokonaiskokemusta, mutta niitä eivät kontrolloi yritys tai sen kumppanit. Näiden kolmen kategorian lisäksi Lemon ym. (2016) tunnistavat sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet, joilla on vaikutusta kokonaisasiakaskokemukseen, mutta jotka eivät ole yrityksen, sen kumppaneiden tai asiakkaan kontrolloimia. Asiakaspolun aikana

asiakasta ympäröi muut asiakkaat, vertaisvaikuttajat, ympäristöt ja muut erilliset tiedon lähteet, jotka osaltaan vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Lemon ym. 2016, 76-77.)

Riippuen palvelusta tai asiakkaan omasta palvelupolusta, eri kategorioilla voi olla erilainen merkitys eri kosketuspisteissä. Aluksi olisi tärkeää tunnistaa kunkin palvelun vaiheen eri asiakkailla kriittisimmät kosketuspisteet, sekä mitkä näistä ovat sellaisia, joihin yritys pystyy vaikuttamaan. Vasta tämän jälkeen voidaan pyrkiä vaikuttamaan näihin kosketuspisteisiin. (Lemon ym. 2016, 76; 78.)

### 2.3.3 Asiakaskokemuksen johtamishaasteet B2B-kontekstissa

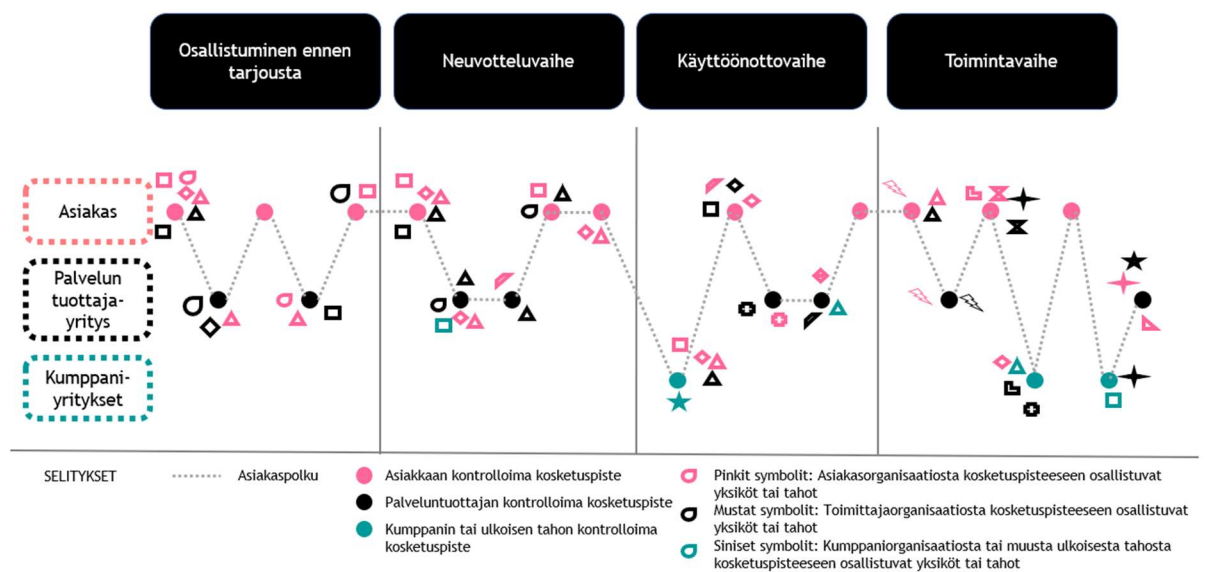
Zolkiewski ym. (2017, 175) luonnehtivat asiakaskokemuksen määrittelemisen B2B-kontekstissa monimutkaiseksi, nähdessään kokemusten syntyyn vaikuttavan kaikkien suorien ja epäsuorien vuorovaikutusten palveluntuottajien, asiakkaiden ja loppukäyttäjien välillä, samoin kuin muiden asiakkaan kanssa tekemisissä olevien toimijoiden välillä. Näin ollen asiakaskokemuksen tuloksena ei synny vain yksilöllisiä käsityksiä, vaan pikemminkin palvelukokonaisuuteen sisältyvien kosketuspisteiden tuotoksia. (Zolkiewski ym. 2017, 175.) Myös Witell ym. (2020, 421) korostavat asiakaskokemuksen määrittelyn ja johtamisen yritysten välisessä liiketoiminnassa olevan moniulotteisempaa kuin B2C-liiketoiminnassa. Yritysten välisessä liiketoiminnassa tarjoamat ovat yleensä monimutkaisempia, kuten ovat myös toimijoiden väliset vuorovaikutukset. B2B-kontekstissa asiakas on ihmisten muodostama organisaatio, jossa jokaisella toimijalla on erilainen rooli. Rooli voi olla esimerkiksi ostaja, päätöksen tekijä tai käyttäjä ja jokainen rooli on vuorovaikutuksessa eri tavoin ja eri vaiheessa palvelupolkua palveluntuottajan kanssa. Witell ym. (2020, 421-422) kyseenalaistavatkin yleisesti kuluttajakaupassa asiakaskokemuksen johtamiseen käytettyjen konseptien istuvuutta B2B-kontekstiin ja tuovat esiin B2B-liiketoiminnan asiakaskokemuksen johtamisen kannalta kaksi keskeistä osa-aluetta: asiakassuhdetyyppien johtaminen sekä asiakaspolun kosketuspisteiden kontrollointi ja johtaminen toimijoiden verkostossa.

Asiakassuhdetyyppien johtamisella Witell ym. (2020, 422) tarkoittavat, että yrityksen tulisi kyetä luomaan asiakassuhteistaan sellainen portfolio, joka tukee kunkin asiakassuhdetyypin tuoton kasvua. Ostaja-myyjä -suhteen tyypillä, ollessaan piirteiltään transaktioita painottava tai suhteita painottava, on suuri vaikutus asiakaskokemukseen. Transaktionaaliset suhteet sisältävät yksittäisiä, lyhytkestoisia kaupantekotilanteita, joilla on selkeä alku ja loppu. Ne ovat usein riippuvaisia markkinoiden valvonnasta ja automatisoidusta ostamisesta, ja suhde päättyy, kun asiakas on saanut tuotteen ja maksanut siitä. Sitä vastoin suhteita painottavat asiakassuhteet sisältävät toisiinsa ajan kuluessa linkittyviä tapahtumia ja edustavat jatkuvaa, aiempiin vuorovaikutukseen perustavaa vaihdantaa. Nämä pitkäkestoisemmat asiakassuhteet nojaavat transaktionaalisia suhteita enemmän hallinnolliseen ja byrokraattiseen valvontaan, sekä toimittajan ja asiakkaan, tai toimittajan ja kumppanin, väliseen yhteistyöhön.

Liiketoimintasuhteissa ilmenee erilaisia yhteistyömuotoja, joiden avulla molemmat osapuolet koordinoivat omaa toimintaansa tuottaakseen tulosta toisilleen. (Witell ym. 2020, 422.)

B2B-liiketoiminnassa asiakaspolun kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia sanallisia ja sanattomia toimittajayritykseen liittyviä tapahtumia, jotka yritysasiakas kokee tietoisesti tai tiedostamatta. Siten kosketuspisteet sisältävät vuorovaikutuksen eri muotoja ja osallistavat eri toimijoita. Toimijat voivat olla toimittajayrityksen tai asiakasyrityksen toimijoita, kumppaniyritysten toimijoita, tai ne voivat kuulua laajempaan palvelun ekosysteemiin. Kosketuspisteet osallistavat jokaisesta yrityksestä erilaisia toiminnallisia ja organisatorisia yksiköitä, kuten myös yksilöitä hierarkian eri tasoilta. Esimerkiksi toimittajayrityksen ylempi johto voi käydä sopimusneuvotteluja asiakasorganisaation hankintayksikön kanssa. (Witell, ym. 2020, 422.)

Kun eri toimijat osallistuvat eri kosketuspisteisiin asiakaspolun eri vaiheissa, yksi ja sama henkilö ei välttämättä ole osallisena koko asiakaspolussa alusta loppuun. Asiakaspolkumallit ovat tyypillisesti tuote- tai brändikeskeisiä ja koostuvat selkeistä vaiheista, kuten ennen hankintaa, hankinnan aikana ja hankinnan jälkeen. Asiakaspolut voivat olla myös palvelukeskeisiä, koostuen vaiheista kuten *ennen ydinpalvelua*, *ydinpalvelu* ja *ydinpalvelun jälkeen*. Sen sijaan B2B-asiakaspolku voidaan käsittää sarjana suhdeprosesseja, jotka tähtäävät asiakkaan liiketoimintatarpeiden täyttämiseen: osallistuminen ennen tarjousta, neuvotteluvaihe, käyttöönotto- vaihe ja toimintavaihe. Jokainen vaihe tuo mukanaan erityyppisiä kosketuspisteitä, joihin osallistuvat palveluntarjoaja, asiakas, kumppaniyritykset ja muut laajemman ekosysteemin toimijat. Kuvio 5 pyrkii muodostamaan kuvan B2B-asiakaspolun monimuotoisuudesta. Kuvio korostaa asiakaspolun koostumista eri toimijoiden kontrolloimista kosketuspisteistä, sekä toimijoiden eri yksiköiden ja henkilöiden osallistumisesta kosketuspisteisiin polun eri vaiheissa.



Kuvio 5: B2B-asiakaspolun monimuotoisuus

Yritystenvälisen liiketoiminnan asiakaskokemuksen johtamisessa ilmenee Witellin ym. (2020, 423, 425) mukaan haasteita, joiden taustoja olisi tärkeää ymmärtää asiakaskokemuksen kehittämisessä. Haasteita ilmenee esimerkiksi silloin, kun toimittajan ja asiakkaan näkemykset liikesuhteen tyypistä tai erinomaisen asiakaskokemuksen muodostavista tekijöistä poikkeavat toisistaan. Näitä ristiriitaisuuksia voi syntyä, mikäli yritys epäonnistuu erottamaan toisistaan eri asiakkaiden erilaiset arvotarpeet ja suhteet, eli yritys epäonnistuu erottelemaan eri asiakassegmentit toisistaan. Toimittaja voi esimerkiksi pyrkiä kannattamattomamman asiakkaan kanssa tehokkuuteen ja standardoituihin palveluihin, kun asiakas taas saattaa odottaa toimittajalta suhteita painottavan asiakassuhteen mukaista toimintaa. Tämä ristiriita voi johtaa asiakkaan liiallisiin odotuksiin asiakaskokemusta kohtaan. Witell ym. (2020, 425) korostavatkin asiakasodotusten johtamisen tärkeyttä ja kannustavat yrityksiä olemaan asiakkailleen avoimempia esimerkiksi eri asiakassuhdetyyppien kustannuksista, jolloin on todennäköisempää, että molemmat osapuolet jakavat yhteisen käsityksen siitä, millaista asiakaskokemusta suhteelta voidaan odottaa.

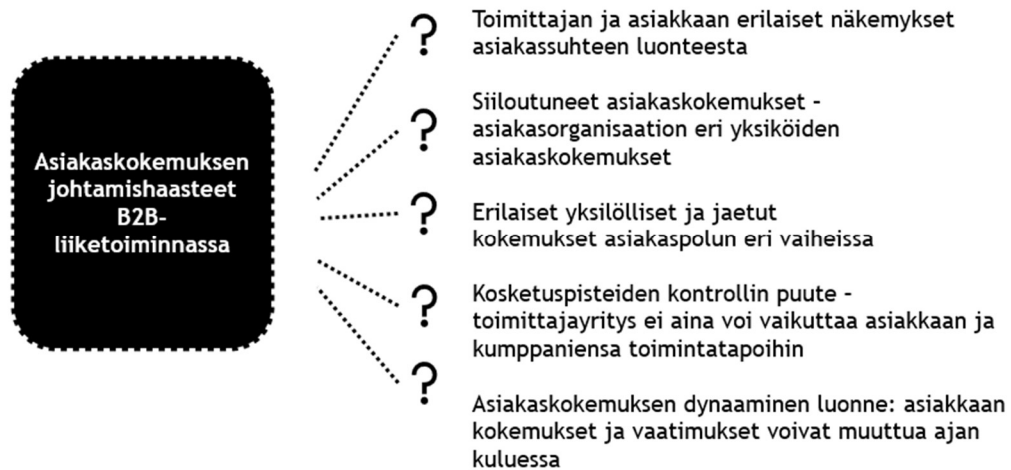
B2B-asiakaskokemus pitää sisällään myös asiakasorganisaation eri yksiköiden ja yksilöiden erilaisiin odotuksiin ja käsityksiin liittyviä haasteita, sekä kulutuksen siiloutuneeseen luonteesseen sisältyviä haasteita. Asiakasorganisaation eri yksiköillä ja yksilöillä voi olla erilaisia näkemyksiä tarjooman arvosta, riippuen heidän toimenkuvastaan ja toimintayksiköstään - tarjooma voi kohentaa toisen asiakasorganisaation toimijatason asiakaskokemusta ja heikentää toisen. Kokemukset ja näkemykset voivat olla myös erilaisia asiakaspolun eri vaiheissa. Witellin ym. (2020, 425) mukaan toimittajayrityksen tulisi pyrkiä auttamaan asiakasta johtamaan tarvittavaa muutosta organisaatiossa, tuomalla esiin miten kehittynyt organisaation kokemus voi parantaa myös yksilöiden kokemusta. Lisäksi jo tarjousvaiheessa tulisi tunnistaa asiakaspolun eri vaiheissa yhteistyöhön osallistuvat toimijat asiakkaan organisaatiosta ja huomioida näiden eri toimijoiden näkemyksiä laaja-alaisesti.

Toimittajan on tärkeää ymmärtää asiakaskokemuksen dynaaminen luonne - asiakkaiden odotukset ja vaatimukset muuttuvat ajan myötä. Uudet odotukset ja vaatimukset muuttavat asiakkaan odotuksia asiakaskokemuksesta, jolla voi olla vaikutuksia myös asiakassuhteen luonteesseen, asiakaspolun kulkuun ja siihen, mikä taho kontrolloi eri kosketuspisteitä. Asiakaskokemuksen kehittymiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi resurssipula, muutokset markkinoilla tai prosessien kehittyminen. Muutokset voivat johtaa asiakaskokemuksen vahvistumiseen tai heikentymiseen. Yritysten tulisi huomioida palveluiden kehittämisen vaikutus asiakaskokemukseen. (Witell, ym. 2020, 425.)

Witell ym. (2020, 425) nostavat yhtenä B2B-asiakaskokemuksen johtamishaasteena esiin myös sen, että toimittajalla on rajalliset mahdollisuudet varmistaa asiakkaiden ja kumppaneiden toimiminen hyvää asiakaskokemusta edistävällä tavalla. Osa kosketuspisteistä on toimittajan kontrollin ulkopuolella, jolloin se ei pysty päättämään tai vaikuttamaan siihen, miten asiakas

tai kumppani toimii. Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttääkin monialaista lähestymistapaa. Yrityksen eri yksiköiden ja verkostokumppanien on tehtävä yhteistyötä asiakaskokemuksen johtamiseksi. B2B-liiketoiminnassa kriittinen asiakaskokemuksen johtamisen osa-alue on palvelun eri kosketuspisteiden hallinta ja johtaminen toimijoiden verkostossa. Yrityksen tulisi huomioida kaikki sen toimintaan sisältyvät sekä sen toiminnan ulkopuolelle jäävät kosketuspisteet asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavina tekijöinä. Lisäksi yrityksen kumppaneiden tulisi ymmärtää, miten ne myötävaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen. Asiakaskokemuksen johtamisen menestystekijät pohjaavat yrityksen kykyyn hoitaa liiketoimintasuhteitaan, sekä partnereiden että asiakkaiden kanssa. (Witell, ym. 2020, 422)

Witellin esiin nostamien B2B-asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvät haasteet on kiteytetty kuvioon 6.



Kuvio 6: B2B-liiketoiminnalle tyypilliset asiakaskokemuksen johtamishaasteet

#### 2.3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakasarvon mittaaminen nähdään yhtenä liiketoiminnan johtamisen haasteena. Keräsen ja Jalkalan (2014) mukaan yleisesti käytössä olevat asiakaskokemuksen mittarit tarjoavat suhteellisen heikosti ymmärrystä asiakkaan kokemasta käyttöarvosta pitkällä aikavälillä. Erilaiset asiakastyytyväisyyskyselyt ja tärkeysluokitukset ovat perinteisiä asiakasarvon mittaamiseen käytettyjä metodeja. Näillä metodeilla saadaan arvioita tuotetarjooman laadusta ja toiminnallisuudesta ja näin ne sopivat fyysisten tuotteiden arviointiin, mutta eivät niinkään monimutkaisempien tarjoomien arviointiin. Tällaisia tutkimuksia tehdään yleensä vain palvelupolun tietyssä vaiheessa, joko arvopotentiaalnin arviointiin ennen myyntitapahtumaa, tai asiakkaan kokeman arvon todentamiseksi toimituksen jälkeen. (Keränen & Jalkala 2014, 80.) Hei nonen ym. (2010) korostavat mittaamisen ajoittamisen palvelukohtamisen loppuun viittaavan vahvaan palveluntuottajan näkökulmaan.

Löytänä ym. (2011) jakavat asiakaskokemuksen mittaamistavat passiivisiin ja aktiivisiin tapoihin. Passiivisilla mittaamistavoilla he viittaavat asiakkaiden spontaanisti antamiin palautteisiin yrityksen eri palautekanavissa. Passiivisten palautteiden kerääminenkin on tärkeää ja asiakkaita tulisikin kannustaa palautteen antamiseen, tekemällä sen antaminen helpoksi. Passiivinen palaute tulisi kerätä yhteen ja tunnistaa palautteiden joukosta kehittämisen ja johtamisen kannalta keskeiset asiat. Passiivisille palautteille tunnusomaista on se, että niissä ääripäät korostuvat - spontaania palautetta annetaan yleensä joko erittäin huonoista tai erittäin hyvistä kokemuksista, keskinkertaisten kokemusten jakamisen jäädessä vähemmälle huomiolle. (Löytänä, ym. 2011, 104.)

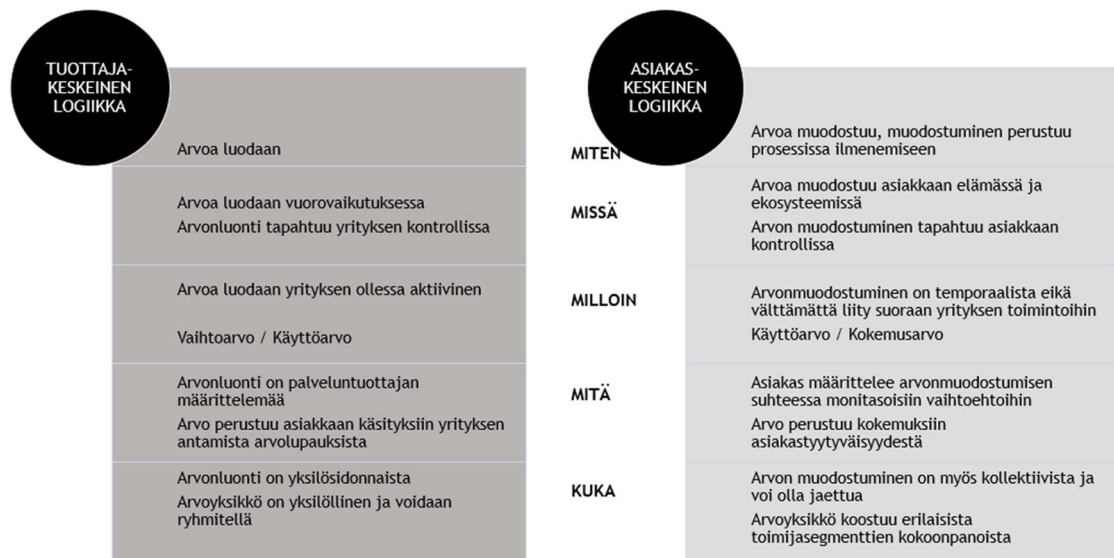
Passiivisten palautekanavien ohella yritysten tulisi mitata asiakkaiden kokemuksia aktiivisesti palvelun eri kosketuspisteissä. Löytänen ym. (2011, 108) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisesta tulisi tehdä aktiivista, systemaattista ja jatkuvaa toimintaa. Monien eri tekijöiden vaikuttaessa asiakaskokemukseen, myös mittaamista tulisi tapahtua eri kosketuspisteissä palvelun aikana, jotta voidaan ymmärtää mitä onnistumistekijöitä ja kompastuskiviä eri pisteet sisältävät. Systemaattisuuden ja jatkuvan mittaamisen tuomia etuja ovat kertyvän tiedon reaaliaikaisuus ja mahdollisuus reagoida poikkeamiin välittömästi sekä vuorovaikutuksen luominen ja ylläpitäminen asiakkaan kanssa. Lisäksi mittaamisen systemaattisuus tuo mahdollisuuden hyödyntää mittauksen tuloksia tulos- ja kannustepalkkioiden perusteina.

Zolkiewski ym. (2017, 177) kannustavat yrityksiä siirtymään panos-tuotos -mittareista kohti tulosperusteisia mittareita. Eli sen sijaan, että mittareita käytettäisiin lisäämään ymmärrystä asiakkaan palvelukokemuksesta, mittareilla syvennettäisiin ymmärrystä, millaisen muutoksen palvelu sai aikaan asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa. He näkevät tulosperusteisten suorituskykymittarien mahdollistavan yhteisluonnin voiman hyödyntämisen arvonnun fasiliteitoinnissa, edistävän organisaation oppimiskykyä, mahdollistavan suorituskyvyn arvioinnin yli organisaation rajojen, sekä parantavan tietojen hyödynnettävyyttä.

Asiakaskokemuksen mittaamiskäytäntöjen suunnittelun tulisi tähdätä tehokkaisuuteen ja laadukkuuteen käytäntöihin, jotka eivät itsessään turhauta asiakasta ja siten heikennä asiakaskokemusta. Mittaamiskäytäntöjä suunnitellessa tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, miten kerättyä tietoa aiotaan hyödyntää. (Zolkiewski ym. 2017, 176.)

#### 2.4 Asiakaskeskeinen logiikka luo laajan kehyksen asiakaskokemukselle

Tietoperustassa on esitelty erilaisia näkemyksiä arvon ilmenemisestä ja arvon muodostumisen ymmärtämisen merkityksestä liiketoiminnalle. Käsitellyt arvonäkökulmat voidaan jakaa palveluntuottajakaskeisiin ja asiakaskaskeisiin näkökulmiin. Näkökulmien eroja voidaan nostaa esiin vastaamalla kuviossa 7 esitettyihin kysymyksiin: miten, missä, milloin, mitä ja kuka (Kuvio 7).



Kuvio 7: Tuottaja- ja asiakaskeskeisten logiikoiden arvokäsitys (mukailien Heinonen ym. 2013, 111)

Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaation strateginen päätös keskittyä asiakaskokemuksen vahvistamiseen on merkki pyrkimyksestä ottaa asiakkaan näkökulma vahvemmin huomioon toiminnan kehittämisessä. Tutkin tämän työn kehittämissiossa arvon muodostumista asiakas-keskeisen logiikan näkökulmasta, eli asetan asiakkaan kehittämisen keskiöön. Tarkastelen yrityksen pyrkimyksiä päästä osalliseksi asiakkaan toimintoihin ja pyrin huomioimaan myös yritykselle näkymättömät asiakkaan toiminnot ja tuntemukset käyttöarvon syntyyn vaikuttavina tekijöinä. Arvonluonnissa näen asiakkaan kontrolloivassa roolissa.

Heinonen ym. (2010, 544) ovat kiteyttäneet asiakaskeskeisen logiikan soveltamisen tuomat teoreettiset ja johtamisen kysymykset viiden teeman alle: arvon yhteisluonnin osallisuus ja kontrolli, käyttöarvon näkyvyys sekä asiakaskokemuksen luonne ja laajuus (Taulukko 2). Pyrin tämän opinnäytetyön avulla syventämään ymmärrystä siitä, millaisia mahdollisuuksia toimeksiantajaorganisaatiolla on päästä osalliseksi asiakkaan toimintaa. Lisäksi pyrin ymmärtämään mitkä tahot osallistuvat arvonluontiin, ja kuka sitä johtaa arvonluonnin eri vaiheissa. Syvälistä ymmärrystä tarvitaan sääntöjen ja tapojen roolista arvonluonnissa. Kerään ymmärrystä siitä, mikä yhteistyöstä tekee sujuvaa ja mikä toisaalta hankaloittaa sitä, sekä mitkä ovat asiakaskokemuksen ulottuvuudet. Taulukossa 2 esitettyihin kysymyksiin vastaaminen voisi auttaa yritystä hahmottamaan, miten asiakkaan toimintaa ja kokemusten rakentamista voidaan tukea (Heinonen ym. 2010, 543).



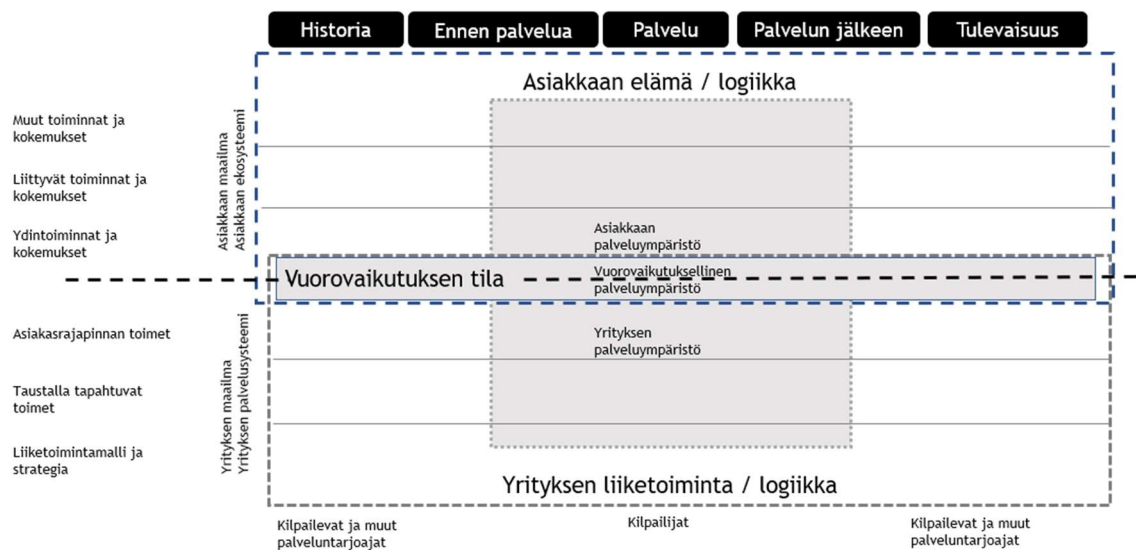
Taulukko 2: Asiakaskeskeisyyden tuomat teoreettiset ja johtamisen kysymykset (mukailten Heinonen ym. 2010, 544)

Teema	Teoreettinen haaste	Johtamisen haaste
<b>Arvon yhteisluonti</b> <i>Osallisuus</i>	Mitkä toimijat osallistuvat palvelun lopputuloksen luomiseen?  Minkä verran palveluntuottaja ja asiakas osallistuvat ja vaikuttavat yhteisluomisen prosessin eri vaiheissa?  Mitä samanaikaisia tai peräkkäisiä toimintoja ja vuorovaikutuksia tapahtuu?	Sen sijaan, että keskitytään asiakkaiden osallistamiseen yhteisluontiin, keskityttäisiin pääsemään osalliseksi asiakkaan elämään tai liiketoimintaan
<b>Arvon yhteisluonti</b> <i>Kontrolli</i>	Milloin ja minkä perusteella yhteiskeskittäminen arvioidaan harmoniseksi?  Milloin ja miksi asiakas kontrolloi yhteisluonnin prosessia ja milloin taas palveluntuottaja kontrolloi prosessia?  Milloin ja miksi osapuolten välille voi muodostua hankaluuksia?  Millainen rooli säännöillä, arvoilla, tavoilla ja sosiaalisilla voimilla on?	Mitä vaikutuksia sillä on yrityksen palvelustrategiaan, palveluiden muotoiluun ja palvelutoimintaan, jos arvonluonti ei ole yritysjohtoista, vaan asiakasjohtoista?
<b>Käyttöarvo</b> <i>Näkyvyys</i>	Minkälaisissa toiminnoissa asiakkaat ovat osallisina ja miksi?  Kuinka käyttöarvoa voidaan nimenomaisesti ilmaista?  Mitkä ovat tällaisen toiminnan rajat?  Missä toiminnoissa arvoa muodostuu asiakkaille?  Mitkä tekijät eri konteksteissa ovat kriittisiä suotuisalle ja epäsuotuisalle käyttöarvolle?  Miten, milloin ja missä käyttöarvoa voidaan mitata?	Tulisiko fokuksen siirtyä yritykselle näkyvistä vuorovaikutuksista yritykselle näkymättömiin ja mentaalisiin toimintoihin ja kokemuksiin, jotka johtavat arvon muodostumiseen?
<b>Asiakaskokemus</b> <i>Luonne</i>	Mitkä ovat asiakaskokemukseen vaikuttavat ulottuvuudet?	Jos asiakaskokemuksen muodostuminen ei rajoitu perinteisiin palvelutilanteisiin tai -suhteisiin, miten yrityksen tulisi tukea asiakaskokemusta, jota muodostuu jatkuvasti asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa?
<b>Asiakaskokemus</b> <i>Laajuus</i>	Mikä on asiakaskokemuksen aikakuna ja ajan yksiköt?  Missä ja milloin kokemus alkaa ja päättyy?	Kuinka tukea kaikenkattavampia asiakaskokemuksia, joista osa on poikkeuksellisia, mutta useimmat rutiininomaisia, jokapäiväiseen toimintaan liittyviä?

Kappaleessa 2.2.2 esitetyn Grönroosin ja Voiman arvomallin (2013) avulla pyrin jäsentämään yrityksen ja asiakkaan rooleja arvonmuodostumisen eri vaiheissa. Selvitän millaisia ovat yrityksen omalla alueellaan luomat resurssit, joita asiakas voi hyödyntää arvonluontiprosessissa,

mitä vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen yhteisellä alueella tarkoittaa ja mitkä tekijät vaikuttavat arvon ilmenemiseen asiakkaan omalla alueella.

Asiakkaan arvonmuodostumista ja asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä tutkiessa pyrin huomioimaan arvoon ja asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät mahdollisimman laajassa aikakehyksessä, sekä tunnistamaan myös muiden kuin palvelun keskeisten ydintoimintojen ja niihin liittyvien kokemusten vaikutukset asiakaskokemukseen. Heinosen ja Strandvikin (2015) luomaa kuviota mukailien luotu kehys muistuttaa asiakaskokemukseen vaikuttavista toimintojen ja kokemusten tasoista, sekä laajasta aikakäsityksestä (kuvio 8).



Kuvio 8: Asiakaskeskeinen logiikka luo kehyksen asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden laajuudelle (mukailien Heinonen & Strandvik 2015, 476)

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltava asiakas, apuvälineasiantuntija, on asiakasorganisaation yksittäinen toimijataso. Samoin työssä toimeksiantajan osalta keskitytään vain yhden toimijatasoon, myyntiedustajan, toimintaan. Silti työn edetessä on tärkeää huomioida tarkasteltavien toimijoiden olevan osa suurempaa kokonaisuutta, yrityksen ja asiakasorganisaation välistä liiketoimintaa. Kun yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakassuhde nähdään suhteita painottavana yhteistyösuhteena, voidaan apuvälineasiantuntijan ja myyntiedustajan välinen yhteistyökin nähdä vain osana asiakaspolun kokonaisuutta. Näin ollen on tärkeää huomioida toimeksiantajaorganisaation ja asiakasorganisaation muiden yksiköiden ja yksilöiden toiminnan vaikutukset apuvälineasiantuntijan asiakaskokemuksen muodostumiselle.

### 3 Kehittämisasetelma

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön asetelma. Aluksi esitellään palvelukokonaisuus, johon kehittämistyö liittyy, sekä tuodaan esiin kehittämistyön taustaa, rajauksia ja kehittämistyön tarkoitus. Tämän jälkeen esitellään ja perustellaan valittu lähestymistapa, sekä esitellään kehittämistyönprosessi käytettyine menetelmineen.

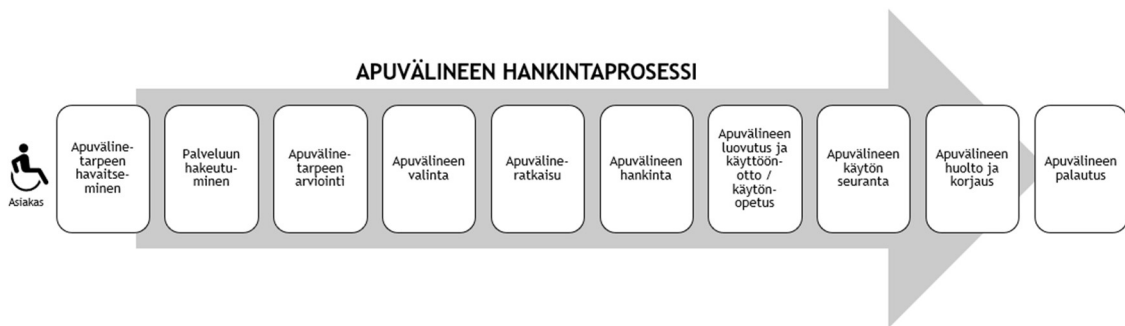
#### 3.1 Apuvälinepalvelut tarkastelun kohteena

Tämä työ liittyy keskeisesti apuvälinepalveluihin, joiden järjestämiseen Suomessa osallistuu usea eri toimija, esimerkiksi perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido, sosiaalitoimi, opetus-toimi, Kela, työvoimahallinto sekä Valtiokonttori (Terveyskylä, kuntoutumistalo 2018B). Apuvälinepalvelut perustuvat Terveystalain, 29 § Sosiaali- ja terveysministeriön asetukseen lääkinnällisen kuntoutuksen apuvälineiden luovutuksesta (1363/2011), yhtenäisiin kiireettömän hoidon perusteisiin 2010 ja muihin apuvälinepalveluita ohjaaviin suosituksiin, kuten Apuvälinepalveluiden laatusuositus 2003 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 30).

Apuvälinepalveluita tarvitsevat henkilöt, joilla toimintakykyä rajoittaa vamma tai sairaus, tai toimintakyky on rajoittunut ikääntymisen tai kehitysviivästymän vuoksi. Apuvälineillä pyritään tukemaan, ylläpitämään tai parantamaan henkilön toimintakykyä, tai ehkäisemään sen heikentymistä. Apuvälineillä voidaan tukea ja helpottaa henkilön itsenäisyyttä ja osallistumista elämän eri alueilla, ja siten parantaa hyvinvointia. (Terveyskylä, kuntoutumistalo 2018A.)

Kunnilla ja kuntayhtymillä on päävastuu apuvälinepalveluiden järjestämisestä (Terveyskylä, kuntoutumistalo 2018A). Monilla alueilla sairaanhoitopiirit ovat perustaneet alueellisen apuvälinekeskuksen yhdessä kuntien tai kuntayhtymän kanssa, jotka vastaavat sekä perusterveydenhuollon että erikoissairaanhoidon apuvälinepalveluista (Terveyskylä, kuntoutumistalo 2018B). Apuvälinekeskusten apuvälinehankinnat perustuvat julkisten hankintojen hankintalain mukaiseen kilpailutukseen, joiden perusteella eri apuvälineyhmille valitaan sopimustoimittajat. Asiakkaan käyttöön luovutettavat apuvälineratkaisut ovat pääosin voimassaolevien hankintasopimusten mukaisia tuotteita. Aina kuitenkin asiakkaan tarpeisiin vastaavaa ratkaisua ei löydy sopimustuotteiden joukosta, jolloin sen hankkiminen muiden markkinoilla olevien lääkinnällisen kuntoutuksen apuvälineiden joukosta on perusteltua. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 42.)

Apuvälineen hankintaprosessia on kuvattu erikoissairaanhoidon Terveyskylä.fi -verkkopalvelussa apuvälineen tarvitsijan näkökulmasta (kuvio 9). Apuvälineprosessi kuvataan monita-hoiseksi ja monen eri toimijan yhteistyötä vaativaksi. Prosessin kesto riippuu asiakkaan tarpeista, käyttöympäristöstä ja ratkaisun vaativuudesta. Prosessin nähdään alkavan apuvälineen tarpeen havaitsemisesta ja päättyvän apuvälineen palauttamiseen. (Terveyskylä, Kuntoutumistalo, 2018C.)



Kuvio 9: Apuvälineen hankintaprosessi käyttäjäasiakkaan näkökulmasta. (mukaillen Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2020, 38)

Palveluprosessin eteneminen edellyttää tiettyjen toimintojen suorittamista vuorovaikutuksessa apuvälinekeskuksen ja asiakkaan sekä tämän sidosryhmien kesken, apuvälinekeskuksen sisäisen organisaation kesken, sekä apuvälinekeskuksen ja palveluntuottajan kesken. Apuvälinekeskusten tehtävänä on siis tuottaa apuvälinepalveluita, joten kuvion 9 prosessikuvaus kuvastaa hyvin sitä palvelua, jota apuvälinekeskus tuottaa asiakkailleen. Apuvälineasiantuntija valitsee palveluntuottajan, jonka kanssa lähtee hoitamaan kunkin käyttäjäasiakkaan apuvälineprosessia. Ohjeistuksen mukaan apuvälineasiantuntijan tulisi ensisijaisesti valita käyttäjäasiakkaalle hankintasopimuksen mukainen ratkaisu, mutta mikäli kilpailutettu sopimusratkaisu ei vastaa käyttäjäasiakkaan tarvetta, tekee hän palveluntuottajien kanssa yhteistyötä ratkaisun löytymiseksi, yksilölliseen tarveharkintaan perustuen.

### 3.1.1 Kehittämistyön taustalla tavoite vahvistaa asiakaskokemusta

Tämän työn toimeksiantajaorganisaatio on apuvälinealalla toimiva yritys, joka tarjoaa palveluitaan julkisen ja yksityisen terveydenhuollon eri yksiköille sekä kuluttaja-asiakkaille, harjoittaen näin sekä B2B, eli yrityksen ja toisen yrityksen tai organisaation välistä, että B2C, eli yrityksen ja kuluttajan välistä, liiketoimintaa. Yrityksen toiminnan tarkoituksena on olla aktiivinen osa kuntoutuksen hoitoketjua tarjoamalla käyttäjäasiakkaiden tarpeisiin sopivia apuvälineratkaisuja, toimien näin tiiviissä yhteistyössä apuvälinekeskusten ammattilaisten kanssa. Asiakasrajapinnassa toimivat yrityksen työntekijät ovat terveydenhuollon ammattilaisia ja heidän ammattitaitoaan on ihmisen toimintakyvyn arvioiminen ja tarpeisiin sopivan apuvälineratkaisun tarjoaminen. Yritys tarjoaa myös terveydenhuollon ammattilaisten käyttöön tarkoitettuja apuvälineitä, jotka helpottavat esimerkiksi hoitotyön suorittamista tehokkaammin ja turvallisemmin.

Apuvälinealalla, kuten toimialoilla yleensäkin, vallitsee vahvoja asenteita ja uskomuksia, jotka osaltaan määrittelevät yritysten toimintaa ja joiden näkökulmasta yritykset näkevät toimintaympäristönsä. Uskomukset voivat liittyä esimerkiksi siihen, kuinka hyvin yrityksen palvelut vastaavat asiakastarpeisiin, tai kuinka hyvin yritys tuntee asiakkaansa ja kilpailijansa.

(Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 21.) Yksi apuvälinealalla ja toimeksiantajaorganisaatiossa vallitseva uskomus on kilpailutusten tulosten suuri painoarvo asiakassuhteelle. Uskomuksen mukaan palveluntuottajan on mahdollista päästä tarjoamaan yksilölliseen tarveharkintaan perustuvia ratkaisuja, ellei tämä ole tullut valituksi kilpailutettujen tuotteiden osalta sopimus-toimittajaksi. Toimeksiantajaorganisaation noin 32 miljoonan euron liikevaihdosta arviolta 80 prosenttia koostuu julkisen terveydenhuollon hankinnoista. Organisaatiolla ei ole tarkkoja lukuja käytettävissään siitä, kuinka suuri osa tuosta liikevaihdosta koostuu kilpailutetuista ratkaisuksista, ja paljonko liikevaihtoa syntyy kilpailutuksen ulkopuolisista, yksilölliseen tarveharkintaan perustuvista ratkaisuksista, johtuen toiminnanohjausjärjestelmän heikosta kyvystä erottaa sopimusmyynti kokonaisuunnistista. Näin ollen tässä kehittämistyössä nähdään tärkeänä selvittää asiakkaan näkemyksiä siitä, millä perusteella yhteistyökumppani kunkin käyttäjäasiakkaan tapauksessa valikoituu. Eli mitkä ovat yhteistyösuhteeseen pääsemiseksi tärkeitä kilpailutekijöitä kilpailutuksissa pärjäämisen lisäksi.

Vahvistettuja ja ajankohtaisia tietoja apuvälinemarkkinoiden vuotuisesta koosta Suomessa ei ole saatavilla. Vuonna 2012 markkinoiden kooksi arvioitiin n. 100 miljoonaa euroa, josta valtaosa muodostui lääkinällisen kuntoutuksen apuvälineistä (Talouselämä 2012). Kiristynyt taloudellinen tilanne luo oletuksen markkinoiden koon säilyneen 2012 tasolla. Apuvälineala on keskittynyt yhä suurempiin toimijoihin johtuen alalla toimivien yritysten välisestä kiristyneestä kilpailusta ja taloudellisten resurssien vähentymisestä. Yrityskauppojen seurauksena alalla toimivia yksityisiä yrityksiä on entistä vähemmän ja jäljellä olevat isot toimijat pyrkivät tarjoamaan apuvälinepalveluiden laajaa kirjoa. Tulevien sote-uudistusten vaikutukset apuvälinemarkkinoihin mietityttävät alan toimijoita, ja etenkin valinnan vapauden laajuus ja palvelusetelien käyttöön liittyvät asiat aiheuttavat epävarmuutta. Käyttäjäasiakkaan valinnan vapaus ja palvelusetelit voivat tuoda alan kilpailuasetelmaan uusia ulottuvuuksia tulevina vuosina ja korostavat entisestään asiakaskokemuksen merkitystä. (Leskelä, 2017.) Julkaistuja tutkimuksia apuvälinealan kilpailutekijöistä ei ole julkaistu.

Erinomainen asiakaskokemus nähdään toimeksiantajaorganisaatiossa keskeisenä kilpailutekijänä ja yritys on asettanut yhdeksi strategisista tavoitteistaan asiakaskokemuksen vahvistamisen. Asiakaskokemuksen strateginen painoarvo näkyy jo nyt tehdyissä organisaatiouudistuksissa, sekä asiakaskokemuksen tilan selvittämiseksi ja sen kohentamiseksi tehdyissä toimenpiteissä. Yhtenä esimerkkinä tehdyistä toimenpiteistä on esimerkiksi syksyllä 2020 perustettu valtakunnallinen asiakaskokemustiimi, jonka tehtävänä on tunnistaa ongelmakohtia klinikoiden asiakaspoluilla ja kehittää toimintatapoja organisaatiossa alhaalta ylöspäin.

Asiakaskokemusta on mitattu toimeksiantajan toimesta systemaattisesti vuodesta 2017 lähtien. Tällä hetkellä organisaatiossa mitataan asiakaskokemusta NPS (Net Promoter Score) -mittarin avulla kuudella eri asiakaspolulla. Näiden lisäksi kuluttaja-asiakkaiden kokemuksia apuvälineratkaisun sopivuudesta ja käytöstä selvitetään QUEST (Quebec User Evaluation of

Satisfaction with Assistive Technology) -mittariston avulla sekä palvelun sujuvuutta chat-toiminnoissa CES (Customer Effort Score) -mittaria hyödyntäen. Tämän työn tutkimuksen kohteena olevat apuvälineasiantuntijat kuuluvat asiakasryhmään, joiden kokemuksia selvitetään NPS-mittarin avulla.

### 3.1.2 Tarkastelun alla apuvälineasiantuntijan ja myyntiedustajan välinen yhteistyö

Tässä työssä tarkastelun kohteena on apuvälinekeskuksen asiantuntijan sekä toimeksiantajayrityksen myyntiedustajan välinen yhteistyö, joka voidaan nähdä yrityksen tarjoamana asiantuntijapalveluna. Palvelun tavoitteena on apuvälineratkaisun tuottaminen käyttäjäasiakaan käyttöön. Vaikka käyttäjä, apuvälineen tarvitsija, on prosessissa keskeinen henkilö, ei tässä työssä kuitenkaan keskitytä suoriin, yrityksen ja käyttäjäasiakkaan kahdenvälisiin toimintoihin. Todennäköisesti käyttäjäasiakas kuitenkin hyötyy toiminnan kehittämisestä, vaikka tarkastelussa onkin apuvälineasiantuntijan ja myyntiedustajan välinen yhteistyö, sillä yhteistyön tavoitteena on tuottaa apuvälinepalveluiden käyttäjäasiakkaalle mahdollisimman hyvää palvelua.

Huolimatta siitä, löytyykö lopullinen ratkaisua käyttäjäasiakkaalle kilpailutettujen ratkaisujen joukosta vai yksilölliseen tarveharkintaan perustuen, on palveluntuottajalle tärkeää päästä tilanteeseen, jossa apuvälineasiantuntija lähtee kartoittamaan ratkaisua juuri kyseisen palveluntuottajan kanssa. Tämän vuoksi kehittämistyössä asiakasymmärrystä syvennetään juuri apuvälinekeskusten apuvälineasiantuntijoita kuunnellen. Palveluntuottajan ja asiakasorganisaation välistä yhteistyötä tapahtuu monella organisaation tasolla ja esimerkiksi asiakkaan sopimustoimittajaksi pääseminen edellyttää toimenpiteitä organisaation eri yksiköiltä. Muiden toimijatasojen kuin myyntiedustajan ja apuvälineasiantuntijan välisen toiminnan tarkastelu rajautuu kuitenkin lähtökohtaisesti tämän työn tarkastelun ulkopuolelle. Tosin tiedonkeruuvaiheessa saattaa nousta tarve perehtyä yhteistyöhön laajemmin.

Apuvälineasiantuntijoiden valitseminen tutkimuksen kohteeksi nousee myös toimeksiantajaorganisaation strategiaan kirjatusta asiakaskokemuksen vahvistamisesta. Viimeaikoina toimeksiantajaorganisaatio ei ole saanut keskitettyjen apuvälinekeskusten apuvälineasiantuntijoilta vastauksia kyselyihin, vaikka yhteistyö heidän kanssaan on useimpien apuvälinekeskusten osalta tiivistä ja siten heidän asiakaskokemuksensa toimeksiantajaorganisaation liiketoiminnan kannalta merkittävää. Tämä tuo esiin tarpeen selvittää juuri apuvälineasiantuntijoiden asiakaskokemuksen tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Apuvälinekeskuksen apuvälineasiantuntijoiden kanssa yhteistyössä toimivalle myyntiedustajalle on oletettavasti syntynyt jonkinlainen käsitys apuvälineasiantuntijoiden arvoista, palvelukokemuksista ja yritykseen sekä yhteistyöhön liittyvistä mielikuvista. On kuitenkin epäselvää, kuinka hyvä ymmärrys toimeksiantajaorganisaation eri osilla on asiakkaan näkemyksistä ja kokemuksista.

Toimeksiantajaorganisaation asiakasjohtajat valitsivat tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kohdeorganisaatiot seuraavien kriteereiden perusteella:

- apuvälinekeskuksen ja toimeksiantajaorganisaation välillä on tiivistä yhteistyötä
- asiakassuhteen tila on yhteiskehittämislle otollinen.

### 3.2 Tutkimuksellinen kehittäminen

Toteutan opinnäytetyön tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tutkimuksellinen kehittäminen pyrkii käytännöstä nousevien ongelmien ratkaisemiseen. Se voi myös tähdätä käytäntöjen uudistamiseen, sekä uuden tiedon luomiseen työelämän toimintatavoista. Tutkimukselliselle kehittämistyölle on tunnusomaista kerätä tietoa teoriasta ja käytännöstä, sekä arvioida tietoa kriittisesti. Kehittämistyön pohjaaminen tutkimukseen helpottaa kehittämistyön tulosten perustelua. Tutkimuksellisuuden avulla voidaan huomioida myös kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät kattavasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 19-21.)

Tutkimiseen ja kehittämiseen käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja aktiivinen vuorovaikutus kehittämisessä mukana olevien tahojen kanssa on tärkeää. Havaintojen ja ideoiden esittäminen eri kohderyhmille prosessin edetessä vie omalta osaltaan kehittämistyötä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 18, 21.)

#### 3.2.1 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Kehittämistyön tarkoituksena on ymmärtää arvon ilmenemistä apuvälineasiantuntijalle apuvälineen hankintaprosessin aikana. Lisäksi tarkoituksena on lisätä ymmärrystä toimeksiantajaorganisaation mahdollisuuksista osallistua asiakkaan toimintaan ja kehittää syntyneen ymmärryksen pohjalta toimintatapoja asiakkaan arvon muodostusta tukevaan suuntaan. Kehittämisessä asiakkaan arvonmuodostumista tarkastellaan asiakaskeskeisestä näkökulmasta. Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset ovat

- Millaisia vaikutuksia asiakaskeskeisen logiikan omaksumisella on asiakaskokemuksen kehittämiseen?
- Miten arvoa muodostuu apuvälineasiantuntijalle ja mitkä tekijät vaikuttavat arvon ilmenemiseen?
- Mikä ohjaa apuvälineasiantuntijan valintoja?
- Mitkä ovat apuvälineasiantuntijan asiakaskokemukseen vaikuttavat ulottuvuudet?
- Mitkä toimet voisivat kehittää apuvälineasiantuntijan asiakaskokemusta?

Kehittämistyön tavoitteena on tuoda esiin, miten asiakaskeskeinen logiikan omaksuminen liiketoimintalogiikaksi muuttaa asiakaskokemuksen kehittämistä. Lisäksi tavoitteena on kehittää toimeksiantajaorganisaation toimintatapoihin muutosehdotuksia, jotka pohjautuvat asiakaskeskeisen näkökulman esiin tuomiin huomioihin.

### 3.2.2 Lähestymistavan valinta

Tässä opinnäytetyössä asiakkaan palvelua ja sen kehittämistä tarkastellaan asiakaskeskeisestä näkökulmasta. Palvelumuotoilun lähestymistavassa kehittäminen pohjautuu aina asiakkaan ja ilmiön ymmärtämiseen (Moritz 2005, 43). Tämä tukee asiakaskeskeisen näkökulman tapaa asettaa asiakas kaiken keskiöön, ja sen vuoksi palvelumuotoilu valittiin tämän työn lähestymistavaksi. Ojasalon ym. mukaan (2014) palvelumuotoilu tarjoaa konkreettisia keinoja organisaatioiden prosessien, fyysisten ja virtuaalisten palveluympäristöjen ja asiakaskontaktien kehittämiseen (Ojasalo ym. 2014, 73). Palvelumuotoilun nähdään tähtäävän asiakkaille hyödyllisten ja haluttavien palveluiden kehittämiseen, jotka ovat myös palveluntarjoajan näkökulmasta taloudellisesti kannattavia, kilpailuetua tuovia tai muuten toiminnan vaikuttavuutta kehittäviä (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 34). Näin ollen sillä on kehittämisen lähestymistapana potentiaalia tukea toimeksiantajaorganisaation tavoitetta vahvistaa asiakaskokemusta ja siten yrityksen kilpailukykyä.

Toisaalta tästä työstä voi löytää myös tapaustutkimuksen lähestymistavalle ominaisia piirteitä. Ojasalon ym. (2014, 52) mukaan tapaustutkimukselle on luonteenomaista tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta, joka voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, tuote, palvelu, prosessi tai toiminta. Tässä opinnäytetyössä tutkimus kohdentuu apuvälinekeskusten apuvälineasiantuntijan toimintaan ja toisaalta yrityksen juuri tälle asiakkaalle tarjoamaan palveluun. Tapaustutkimuksella pyritään löytämään vastauksia kysymyksiin *miten* ja *miksi*, eli se keskittyy selvittämään kuinka jokin asia tapahtuu, sen sijaan, että pyrkisi selvittämään ilmiön yleisyyttä. Lähestymistapa tähtää kehittämisideoiden tuottamiseen, mutta ei niinkään konkreettisten kehitystoimien läpiviemiseen. (Ojasalo ym. 2014, 37; 52-53.) Vaikka tämän työn toimeksiannossa on tapaustutkimukselle tunnusomaisia piirteitä, päädyttiin kehittämistyötä kuitenkin viemään eteenpäin palvelumuotoilun lähestymistavan mukaisesti sen vahvan asiakaskeskeisen näkökulman vuoksi.

### 3.2.3 Palvelumuotoilu kehittämistyön lähestymistapana

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan ihmiskeskeistä lähestymistapaa asioihin. Se pohjautuu useisiin tieteenaloihin, kuten muotoiluun, insinööri-, johtamis- ja yhteiskuntatieteisiin. Palvelumuotoilussa yhdistyvät loppukäyttäjakeskeisyys, monialainen yhteistyö ja iteratiivisuus innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden luomiseksi. (Meinel, Leifer & Plattner 2011, xiv.) Palvelumuotoilu tarjoaa tehokkaan työkalupakin mihin tahansa innovointiprosessiin, yhdistäen luovaa ja analyttistä ajattelua, perinteisiä liiketoiminta-ajattelua ja rationaalista ongelmanratkaisua. (Tschimmel 2012, 1-2.) Stickdorn ym. (2018) ovat kiteyttäneet palvelumuotoilulle ominaiset piirteet kuuteen pääperiaatteeseen: ihmiskeskeisyys, yhteistyö, iteratiivisuus, jaksollisuus, todellisuus ja holistisuus. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 27.)



Ihmiskeskeisyys huomioi kaikkien prosessiin liittyvien osapuolten kokemukset - niin asiakkaiden ja henkilökunnan, kuin muidenkin prosessiin liittyvien sidosryhmien. Ihmiskeskeisyys ilmenee yhteiskehittämisenä, joka osallistaa eri sidosryhmiä kehittämään olemassa olevia palveluita tai luomaan uusia palveluita vuorovaikutuksessa. Palvelumuotoilun lähestymistapa eroaa kuitenkin muista kehittämisen tavoista siinä, että muotoilijat eivät ainoastaan kehitä innovatiivisia ratkaisuja ammattilaisten, kuten suunnittelijoiden, arkkitehtien, insinöörien, markkinoinnin ja tutkijoiden kesken, vaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Osallistavassa lähestymistavassa asiakas tai loppukäyttäjä nähdään palveluiden asiantuntijoina ja he toimivat partnerina koko luovan prosessin ajan - niin tiedonhankkimisvaiheessa, prototypoinnissa kuin ratkaisujen suunnittelussakin.

Yhteiskehittäminen antaa asiakkaille mahdollisuuden lisätä palvelulle arvoa kehitysprosessin varhaisessa vaiheessa. Mitä enemmän asiakas on osallisena kehitysprosessissa, sitä sitoutuneempi asiakas on ratkaisuun. Asiakkaan osallisuus tuottaa ratkaisuja, jotka ovat luonnostaan haluttavia ja täyttävät esiinnousseita, mutta myös tiedostamattomia tarpeita. Myös lojaalius palveluntuottajaa kohtaan lisääntyy. Palvelumuotoiluprosessi tähtää ihmisten tarpeiden ja toiveiden muuntamiseen asiakkaan kokemaksi arvoksi ja kannattavaksi liiketoimintastrategiaksi. (Stickdorn & Schneider 2011, 26, 31; Stickdorn ym. 2018, 25; Tschimmel 2012, 4; Brown 2008, 86-87.)

Yhteistyö taas merkitsee eri taustoista ja toiminnoista vastaavien sidostyhmien aktiivista osallistumista palvelun kehittämisprosessiin (Stickdorn ym. 2018, 27). Yhteinen asiakasymmärrys mahdollistaa yhteiskehittämisen ja luo yhteisen kielen eri sidosryhmien välille, vähentäen väärinymmärryksiä. Autenttisen, mahdollisimman kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kerääminen sisältää erilaisten menetelmien ja työkalujen soveltamista, jotka mahdollistavat asiakkaan yksilöllisen palvelukokemuksen ymmärtämisen laajemmassa kontekstissa. (Stickdorn ym. 2011, 29.)

Muotoiluajattelulle on tyypillistä, että palvelu visualisoidaan ja organisoidaan toisiinsa liittyvien toimintojen sarjana. Jaksollisuus kuvastaa tätä tyypillistä toimintatapaa. (Stickdorn ym. 2018, 27). Kuvien kautta havainnollistamisella on erityinen rooli muotoiluajattelussa. Luonnokset, piirrookset ja materiaalimallit auttavat tutkimaan sekä ongelmaa että ratkaisua. (Tschimmel 2012, 2.) Palvelumuotoilun lähestymistavassa visualisointia käytetään sekä suunnittelu- että kommunikaatiovälineenä. Yhteistä ymmärrystä vahvistetaan visualisoimalla löydöksiä, jolloin muotoilutiimille ja eri sidosryhmille muodostuu yhteinen käsitys aineettomista, kompleksisistäkin prosesseista. (Stickdorn ym. 2018, 120-121.)

Palvelumuotoilun holistisuus, eli kokonaisvaltaisuus, kuvaa sitä, että palvelulla pyritään vastaamaan kaikkien sidosryhmien tarpeisiin (Stickdorn ym. 2018, 27). Lähestymistavassa pyritään tunnistamaan palvelukokonaisuuteen liittyvät suhteet ja vuorovaikutukset (Foglieni ym.

2018, 13). Palvelumuotoilu pohjautuu todellisten asiakkaiden todellisiin tarpeisiin, ideat testataan todellisessa ympäristössä ja aineettomille arvoille haetaan todisteita fyysisestä tai digitaalisesta ympäristöstä (Stickdorn ym. 2018, 27).

Palvelumuotoilun lähestymistavalle tunnusomaista on nähdä suunnitteluprosessi ennalta määrättyjen, lineaarisesti etenevien vaiheiden sijaan eri suunnittelutilojen systeeminä, iteratiivisena prosessina (Brown 2008, 88). Eri asiantuntijat ja yhteisöt ovat kehittäneet erilaisia tapoja kuvata palvelumuotoiluprosessia. Prosessimalleissa on eri määrä vaiheita, yleisimmin kolmesta seitsemään, mutta kaikille malleille tunnusomaista on prosessin kuvaaminen iteratiivisena, eli vaiheita toistetaan ratkaisua kehitettäessä. Prosessivaiheita toistamalla lähenytään lopullista ratkaisua. Palvelumuotoilun suunnitteluprosessia onkin hankala kuvata visuaalisesti sen mukautuvuuden ja iteratiivisuuden vuoksi. (Stickdorn ym. 2018, 27, 88-90.) Esimerkiksi Brown nimeää kolme tilaa, inspiraatio, ideointi ja implementointi, joiden läpikäynti on välttämätöntä prosessin edetessä, mutta joiden välillä liikutaan useampaan kertaan edes takaisin (Brown 2008, 88-89).

Palvelumuotoiluprosesseille on tyypillistä divergenttien ja konvergenttien vaiheiden vuorottelu. Divergenttivaiheessa pyritään etsimään tai luomaan mahdollisimman paljon mahdollisuuksia, jonka jälkeen konvergenttivaiheessa pyritään tekemään päätöksiä. Divergentti ja konvergentti ajattelu vaatii erilaista mielentilaa ja erilaisia taitoja. Palvelumuotoiluprosessia johtaessa on tärkeää tunnistaa kumpaa ajattelua käynnissä oleva prosessin vaihe edellyttää ja peilata valittujen tiedonhankkimis- ja ideointimetodien soveltuvuutta vaaditun ajattelun tukemiseen. (Stickdorn ym. 2018, 85-86.)

### 3.3 Tuplatimantti kehittämistyön prosessimallina

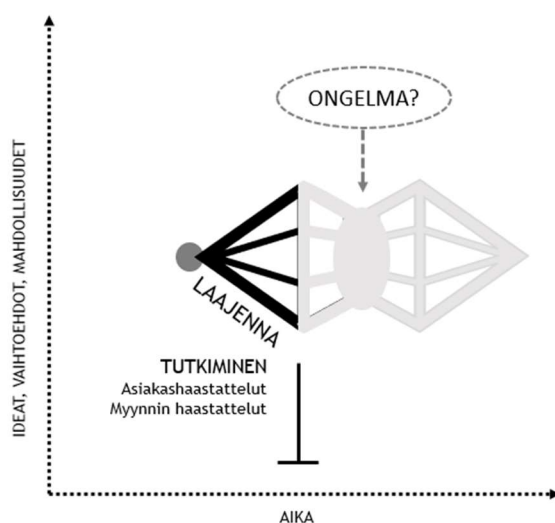
Käytän kehittämistyössäni British Design Councilin 2004 julkaisemaa tuplatimantti -prosessimallia (*engl. Double Diamond*), joka erottelee ongelman ja ratkaisun määrittämisen omiin tiloihinsa, timantteihin. Timantti muodostuu divergentistä ja konvergentista ajattelusta, joita toistetaan. Ensimmäinen timantti pitää sisällään ongelman ymmärtämisen (*discover* - tutkiminen); ensin avoimen suhtautumisen ja tiedonkeruun avulla laajennetaan ymmärrystä. Tämän jälkeen konvergenttivaiheessa (*define* - määrittely) tietoa analysoidaan ja arvioidaan ja valitaan paras kiteytys ja näkökulma. Näin varmistutaan, että prosessi tähtää varmasti oikean ongelman ratkaisuun. Ratkaisutimantissa pyritään ensin luomaan mahdollisimman monta ratkaisuvaihtoehtoa (*develop* - kehittäminen), kehittelemään niitä ja toistuvan prototypoinnin ja testaamisen avulla löytämään ideoiden joukosta paras ratkaisu ongelmaan. Lopuksi (*deliver* - toteuttaminen) valittu ratkaisu täsmennetään, sitä testataan ja se otetaan käyttöön. (Design Council 2020; Stickdorn ym. 2011, 118; Tschimmel 2012, 9-10; Meinel, ym. 2011, 5.)

### 3.3.1 Tutkiminen

Tuplatimantti -prosessimalli, kuten palvelumuotoiluprosessimallit yleensäkin, alkaa varmistamalla, että oikea ongelma on tunnistettu. Eli ongelma määritellään ensin, ennen kuin siihen lähdetään ideoimaan ratkaisua. Tuplatimantin tutkimisvaiheen tarkoitus onkin ymmärryksen syventäminen ilmiöstä, ihmisistä ja heidän motivaatiotekijöistään. Aiheeseen syventyminen on tärkeää, jotta päästään aihetta koskevia oletuksia syvemmälle. Ymmärryksen hankkimiseksi tutkimisvaiheessa voidaan käyttää sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan usein vastauksia kysymyksiin ”mitä” ja ”miten”, kun taas kvalitatiiviset menetelmät vastaavat kysymykseen ”miksi”. (Stickdorn ym. 2018, 86, 97-98.) Palvelumuotoilulle on tyypillistä kääntää katse suurista joukoista yksilöön. Vähälukuisempi joukko voi tuottaa lukuisia palveluiden muotoilussa hyödynnettäviä näkemyksiä, tämän vuoksi kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ovatkin palvelumuotoilussa hyvin käytettyjä. (Polaine, Løvlie, & Reason 2013, 38-39.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimisvaihe aloitetaan työpöytä tutkimuksella, joka tarkoittaa aiheesta jo kerättyyn tietoon perehtymistä (Stickdorn ym. 2018, 119). Työpöytä tutkimisvaiheessa tutustutaan toimeksiantajan käyttämiin asiakaskokemusmittareihin ja niiden tuottamaan tietoon.

Tutkimisvaiheessa käytetään kvalitatiivisista menetelmistä haastattelua, asiakasymmärryksen sekä organisaatiossa myyntityötä tekevien työn ymmärryksen syventämiseksi (kuviot 10). Syvempää ymmärrystä tarvitaan erityisesti asiakkaan työnteon arkea koskien, sekä asiakkaiden kokemuksista yhteistyöstä apuvälinealan palveluntuottajien kanssa. Kokonaisuuden hahmottamiseksi huomioidaan myös organisaation asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden kokemukset ja näkemykset samoista teemoista.



Kuvio 10: Tuplatimantin tutkimisvaihe

Tutkimusvaiheessa haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Asiakasymmärryksen syventämiseksi haastatellaan seitsemää eri apuvälinekeskuksissa työskentelevää apuvälineasiantuntijaa. Ojasalon ym. (2014, 41) käytettäessä teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmänä, voidaan myöhempiä haastatteluja muokata edellisissä haastatteluissa esiinnousseiden mielenkiintoisten asioiden pohjalta. Asiakashaastatteluissa käytetään puolistrukturoitua haastattelu-rakennetta, mikä tarkoittaa, että haastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset on laadittu etukäteen, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun etenemisen mukaisesti, jättää keskustelun kannalta epäoleellisia kysymyksiä kysymättä, sekä lisätä tarvittaessa mieleen nousevia kysymyksiä (Ojasalo ym. 2014, 108; Tuomi & Sarajärvi 2018). Ojasalon ym. (2014) mukaan puolistrukturoitu haastattelu sopii esimerkiksi tämän kehittämistyön kaltaiseen tutkimustilanteeseen, jossa tutkimuksen tarkoituksena on selvittää jonkin ilmiön merkitystä haastateltavalle (Ojasalo ym. 2014, 109). Tässä kehittämistyössä puolistrukturoiduilla haastatteluilla on tarkoitus selvittää

- Millaisista tehtävistä asiakkaan työnteon arki koostuu ja mitä eri sidosryhmiä asiakkaan arkeen sisältyy
- Mikä hankaloittaa asiakkaan työnteoa
- Mikä työssä saa aikaan onnistumisen tunteita ja mikä työssä on tärkeää
- Millaisena yhteistyökumppanina asiakkaat kokevat apuvälinealan palveluntuottajayritykset
- Millaisia kokemuksia asiakkaalla on yhteistyöstä toimeksiantajan kanssa
- Mikä asiakkaalle on tärkeää yhteistyössä

Haastattelurunko on tämän työn liitteenä (liite 1). Asiakashaastatteluissa käytetään tukena kahta ennalta valmisteltua kuvakollaasia (liitteet 1 ja 2). Ensimmäinen kuvakollaasi sisältää maisemakuvia, joista asiakasta pyydetään valitsemaan kaksi kuvaa - toinen kuvastamaan hänen näkemystään onnistuneesta yhteistyöstä ja toinen kuvastamaan hänen kokemustaan yhteistyön nykytilanteesta toimeksiantajaorganisaation kanssa. Kuvien avulla pyritään vapauttamaan haastateltavan ajattelua ja orientoimaan hänet käsiteltävään aiheeseen. Toista kuvakollaasia käytetään haastattelun päätteeksi. Kooste sisältää löyhästi käsiteltäviin teemoihin liittyviä kuvia. Haastateltavaa pyydetään lopuksi nostamaan esiin aihealueeseen liittyviä huomioita, jotka hän kokee tärkeäksi tai joita hän ei ole aiemmin haastattelun aikana huomannut tuoda esiin.

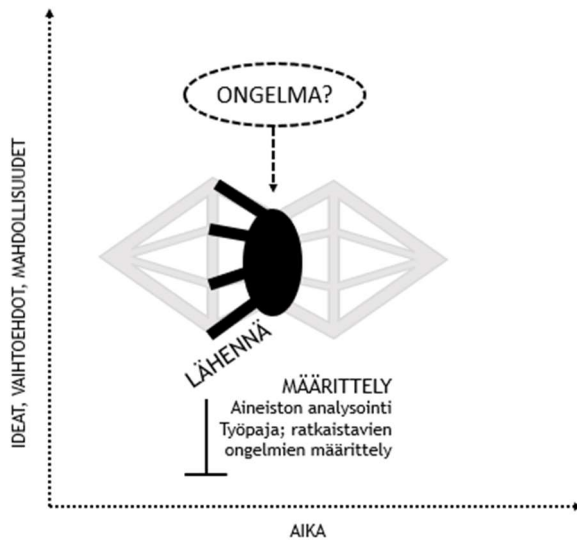
Asiakashaastattelujen jälkeen haastatellaan seitsemää toimeksiantajaorganisaation myyntiedustajaa. Haastatteluilla pyritään selvittämään, sisältävätkö organisaation työntekijöiden ja asiakkaiden kokemukset ja näkemykset yhtäläisyyksiä tai ristiriitoja. Myös myyntiedustajien haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Haastattelurunko muokalee pitkälti asiakashaastattelujen sisältöä ja löytyy liitteestä 4. Myyntiedustajien haastattelujen avulla pyritään selvittämään

- Millaisista tehtävistä myyntiedustajan työnteon arki koostuu ja millaisten sidosryhmien kanssa työssään toimii
- Mikä hankaloittaa myyntiedustajan työnteoa
- Mikä työssä saa aikaan onnistumisen tunteita ja mikä työssä on tärkeää
- Millaisena yhteistyökumppanina myyntiedustajat kokevat apuvälinealan asiantuntijat
- Millaisia kokemuksia myyntiedustajalla on yhteistyöstä apuvälineasiantuntijoiden kanssa
- Mikä myyntiedustajalle on tärkeää yhteistyössä

Kaikki haastattelut toteutetaan virtuaalisesti Teams -kokousalustaa käyttäen. Alusta mahdollistaa videoyhteyden käytön haastattelun aikana, näytön jakamisen, sekä haastattelun nauhoittamisen. Haastattelujen nauhoittaminen ja jälkikäteen litterointi mahdollistavat keskittymisen itse haastatteluun muistiinpanojen teon sijasta. Haastateltavilta pyydetään lupa nauhoittamiseen. Haastattelutiedostot litteroidaan ja ne hävitetään litteroinnin jälkeen. Aineistonkeruussa ei ole oleellista kuka huomion tekee tai kertoo, joten aineistoa käsitellään siten, että tiedon lähteen anonymiteetti säilyy. Aineistoon ei ole opinnäytetyön tekijän lisäksi muilla henkilöillä pääsyä ja aineisto tuhoetaan kehittämistyön kannalta oleellisten tietojen poimimisen jälkeen.

### 3.3.2 Määrittely

Määrittelyvaiheessa tutkimisvaiheessa kertynyttä tietoa analysoidaan, yhdistellään ja visualisoidaan ratkaistavan ongelman määrittelemiseksi (kuvio 11). Palvelumuotoilulle tyypillisiä menetelmiä tiedon analysointiin ja visualisointiin ovat esimerkiksi palvelusysteemin ja asiakaspolun kuvaaminen, asiakaspersoonien luominen, käyttäjätarinoiden kirjoittaminen ja ”jobs to be done” -asiakastehtävien luominen. (Stickdorn ym. 2018, 127; Polaine ym. 2013, 90-93.)



Kuvio 11: Tuplatimanttin määrittelyvaihe

Haastatteluaineistot analysoidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Sisällönanalyysi on menetelmä kirjalliseen muotoon saatetun materiaalin systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin. Aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon siten, että aineiston sisältämä informaatio säilyy. (Tuomi ym. 2018).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi koostuu kolmesta vaiheesta; aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Pelkistämällä tarkoitetaan näkökulmien tunnistamista ja rajaamista laajasta aineistosta. Aineiston pelkistämiseksi se luetaan useaan kertaan läpi ja samalla poimitaan löydöksiä elektroniselle Miro -valkotaululle. Löydöksiä järjestellään ryhmiin etsimällä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, ja ryhmät järjestetään teemoittain. Aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kuuluu myös abstrahointi, eli tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon erottaminen ja teoreettisen käsitteistön muodostaminen. (Ojasalo ym. 2014, 139-140; Tuomi ym. 2018) Tässä työssä kerättyä tietoa peilataan kehittämistyötä ohjaavia kysymyksiä vasten ja samalla arvioidaan tiedon määrän ja laadun riittävyttä.

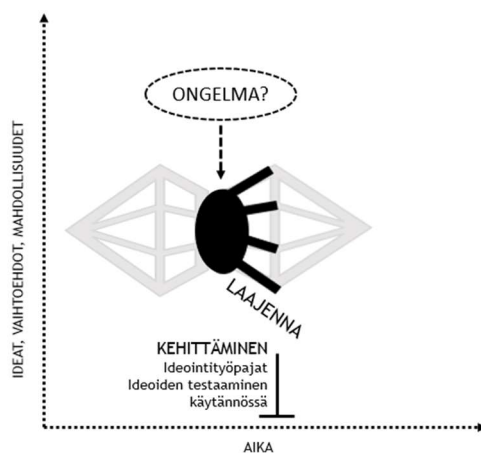
Määrittelyvaiheessa tiedonkeruuvaiheen tulokset käydään toimeksiantajan operatiivisen johtoryhmän kanssa läpi ja löydösten esittelyn pohjalta syntyvän keskustelun avulla syvennetään ymmärrystä kertyneen tiedon merkityksestä organisaatiolle (kuvio 11). Tulokset pyritään esittämään selkeästi, visualisuutta hyödyntäen. Löydösten esittelemiseksi käytetään palvelumuotoilulle tyypillisiä visualisointityökaluja, kuten persoonia tai palvelupolkua. Persoonalla tarkoitetaan tutkimustulosten perusteella luotua profiilia, joka edustaa tiettyä ihmisryhmää, kuten tiettyä työntekijäjoukkoa, tiettyä asiakassegmenttiä tai sidosryhmää, joka jakaa samat tarpeet tai käyttäytymismallit. Persoonan avulla ihmisryhmästä tarpeineen tehdään helpommin ymmärrettävä ja niitä käytetään esimerkiksi tutkimusvaiheen tulosten havainnollistamisessa ja kommunikoinnissa. (Stickdorn ym. 2018, 41.)

Asiakkaan palvelupolun kuvaaminen on palvelumuotoilulle tyypillinen keino tehdä asiakaskokemukseen vaikuttavat palvelun vaiheet näkyviksi. Sen avulla voidaan tunnistaa palvelun ongelmakohtia asiakaskokemuksen näkökulmasta ja kehittää niihin ratkaisuja. Asiakaspolku koostuu tietyssä järjestyksessä esiintyvistä vaiheista, jotka voivat olla esimerkiksi vuorovaikutuksia, kokemuksia, tapahtumia, hetkiä tai toimintoja. Palvelupolku on hyvin skaalautuva työkalu ja tarkasteltavan palvelun tai sen osan aikaikkunan määrittäminen on tärkeää, jotta tiedon esittäminen toteutuu oikealla yksityiskohtien tasolla. Palvelupolku keskittyy yleensä yhden päätoimijan kokemuksiin, esimerkiksi persoonan kautta havainnollistetun ihmisryhmän kokemuksiin, mutta sen avulla voidaan esittää myös eri ryhmien kokemuksia, esimerkiksi verrattaessa asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksia. (Stickdorn ym. 2018, 44-46.)

Tiedonkeruun tuloksia esitellään myös etätapaamisessa, johon kutsutaan yhden apuvälinekeskuksen haastatteluihin osallistuneet apuvälineasiantuntijat, sekä heidän kanssaan yhteistyötä tekevät toimeksiantajaorganisaation myyntiedustajat. Tämän tapaamisen merkitys on vahvistaa käsitystä löydösten merkityksellisyydestä asiakkaan ja organisaation väliselle yhteistyölle, sekä jättää tilaa löydösten herättämälle keskustelulle. Kokonaisuudessaan määrittelyvaiheen tavoitteena on saada aikaan selkeä kuva avainlöydöksistä, joihin paneutuminen voi johtaa apuvälineasiantuntijan asiakaskokemuksen vahvistumiseen.

### 3.3.3 Kehittäminen

Tuplatimantin kehittämisympäristössä ideoidaan ratkaisuja määriteltyyn tai määriteltyihin ongelmiin (kuvio 12). Ideointivaiheen alussa pyritään kehittämään mahdollisimman paljon erilaisia ideoita ongelman ratkaisemiseksi. Joissain tapauksissa ideointia helpottaa ongelman pilkkominen pienempiin osiin. Prosessin edetessä syntyneitä ideoita yhdistellään, luokitellaan ja priorisoidaan. (Stickdorn ym. 2018, 158.)



Kuvio 12: Tuplatimantin kehittämisympäristö

Stickdorn ym. (2018, 164-166) ovat jakaneet kehittämisvaiheen ideointiprosessin neljään vaiheeseen: suunnitteluun, ideoiden luomiseen, ideoiden valintaan ja dokumentointiin. Ideoiden luomiseen, valintaan ja dokumentointiin voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Ideoiden luomisen ja kokeilemisen työkalut ovat sellaisia, jotka aktivoivat luomaan paljon ideoita lyhyessä ajassa. Tarkoitus ei ole ajatella ideoita valmiiksi, vaan toimia intuitiivisesti ja keskittyä enemminkin tunteisiin kuin rationaaliseen ajatteluun. (Tschimmel 2012, 14.) Esimerkkejä määrällisesti suuren joukon ideoita tuottavista menetelmistä ovat perinteinen aivoriihi (engl. brainstorming) tai aivoriihi kirjoittaen (engl. brainwriting). Ideoiden valintaan voidaan käyttää esimerkiksi vaikuttavuus-toteutettavuus -matriisia. Menetelmien valinnan lisäksi ideoiden dokumentointi on hyvä suunnitella etukäteen. (Stickdorn ym. 2018, 180; 184.)

Palvelunmuotoilun lähestymistavalle on luonteenomaista ideoiden kokeileminen käytännössä, eli prototyyppien tekeminen ratkaisuehdotuksista, jo hyvin varhaisessa vaiheessa kehittämisprosessia. Prototyyppejä tehdään nopeasti ja ilman suurempia kustannuksia. (Stickdorn ym. 2018, 14.) Myös palvelukokemuksia voidaan mallintaa ideointivaiheessa. Taloudellisessa mielessä palvelun mallintaminen ja testaaminen todellisilla asiakkailla mahdollisimman todellisessa ympäristössä jo varhaisessa vaiheessa on järkevää, jotta palvelun toteuttamiseksi tarvittavia resursseja ei tuhlata ennen kuin ollaan varmoja palvelun vastaavuudesta asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Parannellut prototyyppit voivat kehittyä lopulta piloteiksi, jotka eivät ole enää palveluiden esittämistä, vaan palvelun toteuttamista valikoidulle asiakasjoukolle. Pilotoinnin tavoitteena on oppia, mikä toimii todellisten asiakkaiden kanssa, mitä pitää vielä muuttaa sekä millaisia resursseja ja missä määrin palvelun toteuttaminen edellyttää. (Polaine ym. 2013, 139, 143.)

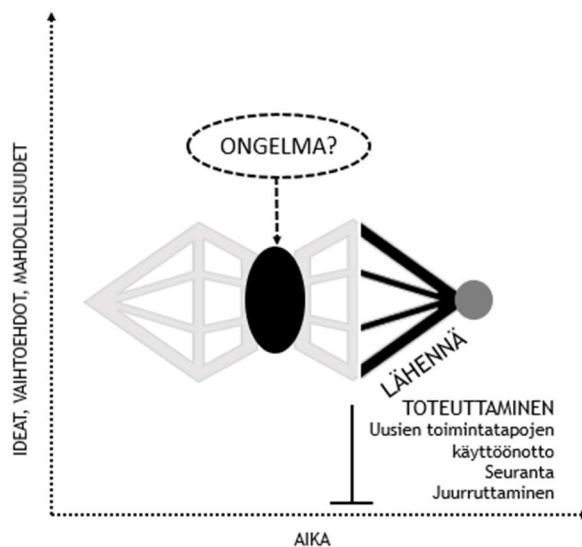
Tässä työssä kehittämisvaiheen toteutustapa ja ideointimenetelmät määritellään sen mukaan, millaiseksi ratkaistava ongelma määräytyy prosessin edellisessä vaiheessa. Tarvittaessa voidaan järjestää esimerkiksi virtuaalinen ideointityöpaja, johon kutsutaan osallistujiksi eri sidosryhmien edustajia.

Opinnäytetyön tekijän rooli mahdollisessa ideointityöpajassa on toimia fasilitoijana. Kantojärvi (2017, 36) korostaa fasilitaattorin roolin tärkeänä tehtävänä työpajan prosessista huolehtimisen. Fasilitaattorin tulisikin pysyä sivussa ideoiden tuottamisesta, eikä rooliin kuulu kritisointi tai asioista päättäminen. Fasilitaattorin rooliin on astuttava tietoisesti - etenkin tilanteissa, joissa fasilitoijana toimii henkilö organisaation sisältä, jolle käsiteltävä aihepiiri on hyvin tuttu, voi olla hankalaa pidättäytyä sisällön tuottamiseen osallistumiselta. Kantojärvi antaa tällaiseen tilanteeseen ohjeeksi tietoisesti päättää oman roolin olevan puhtaasti kysyjä, kertojan sijasta. Onnistunut fasilitointi luo työpajaan innostuneen ilmapiirin ja osallistujille tunteen vaikuttamisen mahdollisuuksista. (Kantojärvi, 2017, 36.)



### 3.3.4 Käyttöönotto

Tuplatimantti -prosessimallin viimeinen vaihe on kehitetyn ratkaisun tai palvelun käyttöönotto (kuvio 13). Kehitysprosessin tavoitteena on aina saada jokin muutos aikaan, joka vaikuttaa joko asiakkaisiin, prosesseihin, työntekijöihin tai esimerkiksi liiketoimintamalliin. Sen vuoksi muutoksen implementointi on muotoiluprosessin tärkeä vaihe. Muutoksen laajuus, tyyppi ja sisältö vaihtelee kontekstin mukaan ja se voi edellyttää organisaation prosessien ja toimintatapojen muuttamista, uusien tuotantomenetelmien tai ohjelmistojen luomista, uusien palveluympäristöjen luomista tai muutos voi tarkoittaa ihmisten työskentelytapojen muuttamista. Koskee muutos mitä tahansa, se tulisi suunnitella huolellisesti. (Stickdorn ym. 2018, 272-274.)



Kuvio 13: Tuplatimantin käyttöönottovaihe

Prosessin käyttöönotto edellyttää muutosjohtajuutta, jotta uudet toimintatavat tai palvelukonseptit saadaan juurrutettua käyttöön. Palvelumuotoilun näkökulmasta muutosjohtamisessa keskeinen kysymys on kuinka ihmiset - asiakkaat ja työntekijät - saadaan muuttamaan käyttäytymistään asiakaskokemuksen kannalta hyödylliseen suuntaan. Esimerkiksi Jürgen Tanghen (2018) mukaan todennäköisyys sille, että ihminen muuttaa toimintaansa, riippuu kolmesta tekijästä: 1. kuinka hyvin hän ymmärtää, että hänen on muututtava, 2. kuinka paljon hän haluaa muuttua 3. kuinka hyvin hän osaa muuttua. (Stickdorn ym. 2018, 275-276.)

Tämä opinnäytetyö ei kata uusien toimintatapojen tai kehitettyjen yhteistyömuotojen käyttöönottovaihetta. Ratkaisujen suunnitteluvaiheessa tulisi kuitenkin jo pohtia niiden käyttöönottoa ja osallistaa toimijat, joita muutos koskee, jo varhaisessa vaiheessa suunnitteluun mukaan.

#### 4 Kehittämistyön tulokset

Tämän luvun alussa esitellään tutkimisvaiheessa kertynyttä tietoa, jota voidaan hyödyntää seuraaviin kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin vastaamiseksi:

- Miten arvoa muodostuu apuvälineasiantuntijalle ja mitkä tekijät vaikuttavat arvon ilmenemiseen?
- Mikä ohjaa apuvälineasiantuntijan valintoja?
- Mitkä ovat apuvälineasiantuntijan asiakaskokemukseen vaikuttavat ulottuvuudet?

Luvun lopussa esitellään aineiston pohjalta määrittelyvaiheessa syntyneet kiteytetyt kehitysehdotukset, jotka tiivistävät aineiston löydökset ja vastaavat tutkimusta ohjaavaan kysymykseen toimista, jotka voisivat kehittää apuvälineasiantuntijan asiakaskokemusta. Kehitysteemoista muodostui niin laajoja, että niitä ei lähdetty työstämään eteenpäin tämän työn puitteissa, vaan niiden eteenpäin viemiseksi toimeksiantajaorganisaatiosta tunnistettiin vastuuyksiköt ja -henkilöt.

##### 4.1 Ymmärrys asiakaspalautteiden vähäisen määrän taustoista

Tämän työn kohdeasiakkaiden NPS-lukuun ja mittarilla saatuihin avoimiin palautteisiin perehdyttiin ennen haastattelujen toteuttamista. Myyntiedustajien kohtaamien asiakkaiden NPS-luku edellisen kahdeksan kuukauden mittausajanjaksolla oli 63.2. Vastajien lukumäärä tuolla ajanjaksolla oli vain 19 henkilöä, eli keskimäärin 2,4 asiakasta per kuukausi. Vastausprosentti oli 27,3 %, mikä kertoo siitä, että jos kysely lähtee myyjän käynnin pohjalta, järjestelmästä löytyi 12 myyntiedustajalle kirjattuja käyntejä vain reilut 80 kappaletta, eli noin 10 kappaletta kuukaudessa.

Vähäisten kysely- ja vastausmäärien syyt pohjautuvat mittaamiseen liittyviin toimintatapoihin. NPS-kyselyn asiakkaalle lähtemisen ehtona on se, että myyntiedustaja on kirjannut käynnin valmiiksi CRM-järjestelmässä. Järjestelmästä haetaan lista valmiiksi merkityistä asiakaskäynneistä. Kysely ei lähdä asiakkaalle, jos hänelle on lähtenyt kysely kuluneen 180 päivän aikana. Näissä asiakaskäyntien perusteella lähteneissä kyselyissä pyydetään asiakasta arvioimaan seuraavia asioita:

- yhteydenpidon ja tilauksen hoituminen sovitusti
- tuotteiden hinta
- edustajalta sadun ratkaisun vastaaminen tarpeisiin
- riittävä tiedon saanti tuotteista ja palveluista.

Lisäksi kyselyn yhteydessä kerättyjä avoimia palautteita tutkittaessa voitiin huomata niiden jakautuminen seuraavien teemojen alle: ongelmat tuotetietojen saamisessa, ongelmat lähetteisissä ja laskuissa, toimituksen sujuvuus, asiantuntijuus ja yhteydenpito. Toimeksiantajan

nettisivut koettiin palautteissa hankalakäyttöisiksi, etenkin tuote- ja hintatietojen löytäminen nettisivuilta koettiin vaikeaksi. Toimitusten perille löytäminen ja laskujen käsittely edellyttävät asiakasorganisaatioiden yksilöllisten toiveiden mukaisia merkintöjä laskuille ja läheteille. Näissä koettiin olleen puutteita. Yksi iso palautekokonaisuus koski häilyviä ja usein pitkiäkin toimitusaikoja, sekä erityisesti puutteellista tiedottamista toimitusviivästyksistä. Tämän opinnäytetyön aiheen kannalta merkittävä huomio oli asiakkaiden vaihtelevat kokemukset myyntiedustajien asiantuntemuksesta, motivaatiosta ja etenkin tavoitettavuudesta. Osa palautteen antajista koki saavansa erittäin hyvää ja asiantuntevaa palvelua, ja he kokivat yhteydenpidon helpoksi. Negatiivista palautetta annettiin kuitenkin enemmän, etenkin tavoitettavuuden osalta.

Tutkittaessa missä organisaatioissa palautteiden antajat työskentelevät, havaittiin suurien alueellisten apuvälinekeskusten apuvälineasiantuntijoiden puuttuvan vastaajien joukosta lähes kokonaan. Vähäinen lähetettyjen kyselyiden ja niihin vastanneiden määrä herättää kysymyksen siitä, onko nykyinen toimintatapa paras mahdollinen mittaamaan apuvälineasiantuntijoiden asiakaskokemusta. Vain murto-osa asiakaskäynneistä kirjataan CRM-järjestelmässä valmiiksi, jonka seurauksena vain pieni osa yhteistyötä tekevistä asiakkaista saa kyselyn. CRM-järjestelmään pohjautuva kyselyn lähettäminen on järkevää toiminnan automatisoinnin kannalta, mutta kirjaamiskäytäntöjen tehostaminen ja yhdenmukaistaminen olisi toimintatavan tuloksellisuuden kannalta tärkeää. Edellä kuvattu toimintatapa viittaa myös vahvasti mittauksen palveluntuottajalähtöiseen näkökulmaan ja mittaukseen palvelun tietyssä, palveluntuottajan määrittelemässä pisteessä (Heinonen ym. 2010, 542).

NPS-kyselyiden avoimiin palautteisiin tutustuminen muodosti ennakkomielikuvan aiheista, jotka saattaisivat nousta apuvälineasiantuntijoiden haastatteluissa esiin. Toisaalta oli mielenkiintoista tutkia, nousevatko samat aihealueet myös tarkastelun keskiössä olevien apuvälineasiantuntijoiden palautteista esiin, sillä yhdestäkään apuvälinekeskuksesta, joiden asiantuntija osallistui haastatteluun, ei ollut osallistuttu kyselyihin tarkastelujakson aikana.

## 4.2 Ymmärrys asiakkaan toimintaympäristöstä ja arvoista

Syvensin asiakasymmärrystä haastatteleamalla seitsemää apuvälineasiantuntijaa viidestä alueellisesta apuvälinekeskuksesta. Tämän lisäksi halusin selvittää, miten apuvälineasiantuntijoiden kanssa yhteistyötä tekevät myyntiedustajat kokevat yhteistyön apuvälineasiantuntijoiden kanssa, jonka vuoksi haastattelin kuutta toimeksiantajan myyntiedustajaa.

### 4.2.1 Moninaisuus kuvaa apuvälineasiantuntijan työnteon arkea ja toimintaympäristöä

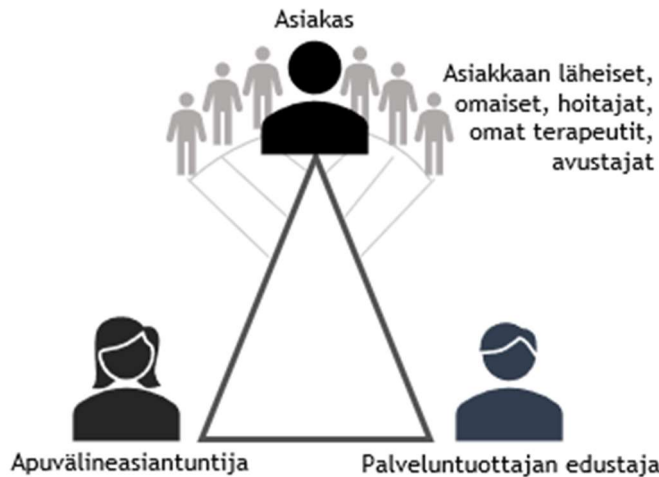
Haastatteluihin osallistuneet apuvälineasiantuntijat jakoivat yhteisen näkemyksen siitä, että apuvälineasiantuntijan työn sisältö on hyvin moninainen - apuvälinekeskuksen maantieteellisestä sijainnista ja työntekijän kokemusvuosista riippumatta. Työtä organisoidaan eri

apuvälinekeskuksissa eri tavoin, riippuen keskuksen toimintalaajuudesta ja resursseista. Osa apuvälinekeskuksista vastaa vain erikoissairaanhoidon apuvälinepalveluiden tuottamisesta, mutta toimialalla yleistynyt perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon apuvälinepalveluiden keskittäminen yhden alueellisen yksikön toimintavastuulle kuvasti useampien apuvälinekeskusten toiminnan laajuutta.

Haastatellut apuvälineasiantuntijat ovat koulutukseltaan fysioterapeutteja. He kokivat kuntoutuksellisen osaamisen tärkeäksi osaksi ammatti-identiteettiään. Työn perimmäisenä tarkoituksena nähtiin käyttäjäasiakkaan toimintakykyä edistävän tai ylläpitävän apuvälineratkaisun aikaansaaminen ja tästä käytettiin haastatteluissa toistuvasti ilmaisua *oikea työ*. Apuvälineasiantuntijoiden työtehtäviin kuuluu *oikean työn* ja siihen keskeisesti liittyvien tehtävien lisäksi muitakin tehtäviä, joiden suorittamisen ei koettu edellyttävän kuntoutusalan ammattilaisen asiantuntijuutta, tai jotka haastateltavien mielestä voisi tehdä joku muukin. Tällaisia tehtäviä olivat esimerkiksi apuvälinekeskukseen palautuvien ja hankittavien apuvälineiden puhdistamiseen ja kokoamiseen liittyvät tehtävät, tilastointiin liittyvät tehtävät sekä logististen tehtävien hoitaminen, kuten apuvälineiden toimittaminen maakunnan muihin yksiköihin.

Haastatellut apuvälineasiantuntijat toimivat työtä tehdessään laajassa sosiaalisessa verkostossa. Yksittäisen apuvälinetarvitsijan tarpeenarviointi- ja hankintaprosessin hoitaminen edellyttää usein monien eri sidosryhmien välistä yhteistyötä, sekä apuvälinekeskuksessa toimivien henkilöiden kesken, että apuvälinekeskuksen ulkopuolisten tahojen kanssa. Haastateltavien työnteon arjen kuvauksista oli poimittavissa monipuolinen joukko toimijoita, joiden kanssa apuvälineasiantuntija toimii yhteistyössä. Tarkasteltaessa yksittäisen asiakkaan apuvälineprosessin hoitamista apuvälineasiantuntijan näkökulmasta, nousi haastatteluista esiin vahvasti kolmikantainen vuorovaikutus apuvälineasiantuntijan, potilaan ja palveluntuottajan edustajan välillä (kuvio 14). Asiakkaan iästä, toimintakyvystä ja -ympäristöstä riippuen vuorovaikutukseen asiakkaan lisäksi osallistuvat tämän läheiset, omaiset, hoitajat, avustajat, sekä kuntoutukseen osallistuvat terapeutit. Näin ollen toimivan ratkaisun kartoittaminen asiakkaalle edellyttää asiakkaan omien tarpeiden ja toiveiden huomioimisen lisäksi myös hänen

toimintakykynsä kannalta tärkeän toimijaverkoston tarpeiden huomioimisen. Vuorovaikutustilanteissa asiakas saattaa yhden henkilön sijasta olla monesta eri henkilöstä koostuva joukko ihmisiä.



Kuvio 14: Apuvälineen hankintaprosessin aikaisen vuorovaikutuksen keskeiset toimijat

Asiakkaan ratkaisua kartoitettaessa laajan toimijajoukon näkemysten huomioiminen lisää varmuutta siitä, että lopullinen ratkaisu varmasti palvelee asiakasta tämän toimintaympäristössä. Laaja-alainen toimijoiden verkosto kuitenkin tuo myös haasteita apuvälineasiantuntijan työhön. Monet apuvälineratkaisut edellyttävät fyysistä mitoittamista ja sovittamista. Riippuen asiakkaan tarpeista ja apuvälinekeskuksen toimintatavoista, mitoittaminen ja sovittaminen toteutetaan yleensä joko asiakkaan asuinympäristössä tai apuvälinekeskuksen tiloissa. Mitänotto- ja sovitustilanteeseen koko toimijajoukon saaminen paikan päälle on usein tärkeää ja tämä edellyttää monien eri tahojen aikataulujen yhteensovittamista. Apuvälineasiantuntijat nostivatkin haastatteluissa esiin yhdeksi työnsä haasteeksi omien aikataulujen hallinnan. Esimerkkinä mainittiin muun muassa se, että silloin kun itse on varannut aikaa jonkin tietyn asian edistämiseksi, ei välttämättä tavoitakaan asian eteenpäin saamiseksi olennaisia tahoja, ja asian hoitaminen siirtyy eteenpäin.

Muut haastatteluissa esiin nousseet apuvälineasiantuntijan työtä hankaloittavat tekijät liittyivät työn ja tehtävien resurssointiin, apuvälinekeskuksen tilojen toimivuuteen, apuvälinekeskuksen oman organisaation toimintatapoihin ja kilpailutuksiin. Valtakunnalliset saatavuusperusteet ja kilpailutukset ohjaavat vahvasti apuvälineasiantuntijoiden työtä. Tilanteessa, jossa asiakkaan tarvitsema ratkaisu löytyy kilpailutettujen ratkaisujen joukossa, kilpailutettu hinta ja toimitusehdot helpottavat apuvälineasiantuntijan hankintaprosessin hoitamista. Toisaalta riippuen kunkin organisaation toimintatavoista, kilpailutusten ulkopuolisiin ratkaisuihin päätyminen on monessa paikassa monimutkaisempien työvaiheiden päässä. Haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi toimintamalli, jossa apuvälineasiantuntijan on ensin sovittava asiakkaalle

kilpailutettua sopimustuotetta, vaikka hän asian- ja asiakastuntemuksensa perusteella tietäisi ilman sovittamistakin, että kilpailutettu ratkaisu ei ole käyttäjälle sopiva. Vasta käytännön sovittamisen tai kokeilun jälkeen voidaan päätyä hankkimaan kilpailutuksen ulkopuolinen ratkaisu. Tällainen toimintamalli aiheuttaa käyttäjäasiakkaalle ylimääräistä vaivaa, apuvälineasiantuntijalle ja muille sidosryhmille turhaa lisätyötä ja siten lisäkuluja organisaatiolle. Toisaalla taas nousi esiin toimintamalli, jossa luotetaan apuvälineasiantuntijan kykyyn arvioida kilpailutetun ratkaisun soveltuvuus käyttäjäasiakkaalle, mutta tunnistaessaan tarpeen sopimuksen ulkopuoliselle ratkaisulle, tulee apuvälineasiantuntijan pyytää kolmelta palveluntuottajalta tarjous halutusta ratkaisusta, vaikka sopivaan ratkaisu olisi jo löytynyt yhdeltä palveluntuottajalta. Eli jokainen yksittäinen hankinta on kilpailutettava tällöin erikseen.

Palveluntuottajien toiminta nousivat työntekoa hankaloittavana tekijänä esiin ainoastaan tilanteissa, joissa palveluntuottajan edustajissa on ollut vaihtuvuutta tai palveluntuottajan edustajan tavoitettavuus ei ole ollut toivotulla tasolla. Asiakastyytyväisyyskyselyissä on aiemmin noussut esiin edustajan vaihtuvuuteen ja tavoitettavuuteen liittyvä palaute, mutta kyselyissä usein esiintynyt toimitusten viivästyminen tai niistä ilmoittaminen ei noussut esiin apuvälineasiantuntijoiden haastatteluista. Toimitusvirheet tai -viivästymät nähtiin totuttuna osana työnteon arkea, niitä koettiin osuvan kaikille palveluntuottajille tasaisesti.

Apuvälineasiantuntijat kokivat työssä tärkeimmäksi toimivan apuvälineratkaisun löytämisen asiakkaalle ja tämän tavoitteen saavuttaminen nousi heidän työssään tärkeimmäksi onnistumisen tunteen aikaansaavaksi tekijäksi. Apuvälineasiantuntijoiden mukaan onnistumisen tunteita tuovat myös pitkien ja hankalien prosessien saaminen valmiiksi, sekä apuvälinekeskukseen aikaisemmin hankittujen ratkaisujen kierrättäminen, eli luovuttaminen käyttöön uudelle asiakkaalle.

#### 4.2.2 Apuvälineala apuvälineasiantuntijan silmin

Apuvälineasiantuntijat näkivät apuvälinealan toimijakentän kahtia jakautuneena. Viime vuosina alalle on syntynyt muutama suurempi yritys, joihin on sulautunut pienempiä yrityksiä ja kentän nähdäänkin jakautuneen pieniin ja suuriin toimijoihin. Apuvälineasiantuntijoille tämä kahtia jakautuneisuus näyttää kaventuneena tarjontana. Apuvälineasiantuntijoiden mukaan kilpailu vaikuttaa kovalta yritysten kesken. He kokivat, että kiristynyt kilpailutilanne näyttää etenkin yritysten toimintatavoissa julkisten hankintojen kilpailutuksissa.

Keskusteltaessa miten tiukentunut kilpailutilanne näyttää yritysten kilpailutuksiin liittyvässä toiminnassa, käytti useampi haastateltava ilmaisua *bisneksen tekeminen*. Yrityksen tapa esimerkiksi hinnoitella tuotteitaan ja palveluitaan kilpailutuksissa voi henkiä apuvälineasiantuntijan näkökulmasta liiallista voiton tavoittelua, näyttää keplottelulta, eli siitä voi paistaa läpi *bisneksen tekeminen*. Tämän koettiin vaikuttavan mielikuvaan yrityksestä negatiivisesti. Huomioitavaa on haastatteluissa esiin noussut apuvälineasiantuntijoiden kiinnostus yrityksen

mahdollisesti aikaan saamaa tulosta kohtaan ja merkittäväksi koettiin myös apuvälineyritysten omistajapohjan tunteminen - selkeästi arvostusta ansaitsevat enemmän sellaiset toimijat, jotka maksavat veronsa Suomeen. Eräs haastateltava sanoi esimerkiksi seuraavaa:

*Julkisilla varoilla tuotetaan näitä apuvälinepalveluita, joten palveluiden kysynnän synnyttä-  
mästä liiketoiminnasta tulisi jäädä myös verorahat Suomeen.*

Kiristyneellä kilpailutilanteella ei nähty haastattelujen perusteella olevan merkittävästi vaikutusta palveluiden yleiseen laatuun. Sen sijaan osa apuvälineasiantuntijoista oli havainnut positiivista muutosta siinä, kuinka hyvin palveluntuottajan edustaja piti yhteyttä - edustajien kuvattiin pitävän yhteyttä asiakkaisiin jopa lomaltaan käsin. Toisaalta vastaajilla oli hyvinkin eriäviä kokemuksia yhteydenpidon sujuvuudesta. Kilpailutilanteen negatiivisena ilmentymänä nähtiin kaupan hakeminen ja liiallinen myynti. Apuvälineasiantuntijat kertomansa mukaan arvostavat sellaista yrityksen toimintaa, josta ei näy liiaksi läpi myyminen. Apuvälineasiantuntijat odottavat myyntiedustajalta hyvää tilannetajua etenkin käyttäjäasiakkaan läsnä ollessa, jolloin ylimääräisten, tarpeettomien vaihtoehtojen tai lisäominaisuuksien esiin tuominen koettiin ylimyntyinä.

Apuvälinealan yrityksissä on apuvälineasiantuntijan silmin tapahtunut viime vuosina yrityskauppojen lisäksi muutoinkin paljon liikehdintää - myyntiedustajia on vaihtunut yrityksestä toiseen ja samoin eri tuotemerkkien maahantuontisopimuksissa on tapahtunut muutoksia. Muutokset ovat sekoittaneet kenttää ja osa haastateltavista koki, että välillä on ollut hankalaa pysyä muutosten perässä. Toisaalta taas alan toimijat ovat kaikki apuvälineasiantuntijoiden tiedossa, samoin kullakin maantieteellisellä alueella toimivat yritysten edustajat tunnustetaan melko hyvin.

#### 4.3 Myyntiedustajat perillä asiakkaiden maailmasta ja omasta roolistaan

Peilattaessa myyntiedustajien haastattelutuloksia haastateltujen asiakkaiden vastauksiin, muodostui kuva siitä, että etenkin pitkään kestäneissä asiakkuussuhteissa tiiviin ja yhteen nivoutuneen yhteistyön myötä myyntiedustajille on muodostunut hyvä kuva apuvälineasiantuntijan työnteon arjesta. Myyntiedustajat tunnustivat hyvin millaista asiantuntijuutta asiakkaat heiltä odottavat ja millainen heidän roolinsa on yksittäisen käyttäjäasiakkaan apuvälineratkaisun hankkimisprosessissa. Yksi edustajista kuvasi rooliaan asiantuntijana seuraavasti:

*Minun pitää osata omat tuotteet, ja mulla pitää olla ammatillista taustaa, että osaan miettiä sitä asiakasta, että mitä se oikeasti tarvitsee ja ymmärtää niitä saatavuusperusteita, siinä apuvälinetarpeen arvioinnin yhteydessä. Että en tuo esille viiden tonnin aktiivituoleja, jos asiakas pärjää tonnin puoliaktiivituolilla.*

Myyntiedustajat tunnustivat kilpailutusten ja valtakunnallisten saatavuusperusteiden ohjaavan vaikutuksen apuvälineasiantuntijan päätöksentekoon. He korostivat kuitenkin sitä, että mikäli he pääsevät osalliseksi tarvekartoitukseen sekä ratkaisun sovittamiseen ja suunnittelemiseen ennen hankintapäätöstä, heidän on mahdollista vaikuttaa lopullisen ratkaisun muodostumiseen. Tällöin ratkaisu voi lopulta olla jokin muu kuin kilpailutettu sopimusratkaisu. Tärkeintä myyjän näkökulmasta on osata perustella ratkaisun ominaisuudet käyttäjän tarpeilla - miten ratkaisu auttaa käyttäjäasiakasta arjessa ja toimintakyvyn ylläpitämisessä.

Myyntiedustajat näkivät liiallisen myymisen tuovan riskejä yhteistyön ja luottamuksen rakentumiselle. Edustajat kertoivat tilannetajun tärkeydestä ja korostivat, että on tärkeää tunnistaa tilanteet, joissa uusia ratkaisumahdollisuuksia tai saatavilla olevia lisäominaisuuksia voidaan ottaa puheeksi. Uusien asioiden esiin tuominen on alan ja saatavuusperusteiden kehittämisen kannaltakin tärkeää, mutta niitä ei tulisi tuoda esiin käyttäjäasiakkaan läsnä ollessa ilman, että asiasta on keskustelut etukäteen apuvälineasiantuntijan kanssa. Tällaisen toiminnan myyntiedustajat tunnustivat johtavan apuvälineasiantuntijoiden kokemuksiin liiallisesta myymisestä tai yli tarpeen myymisestä.

Myyntiedustajien käytännön toimintatavoissa ilmeni eroavaisuuksia sekä suhteessa asiakkaisiin että omaan organisaatioon. Osa myyjistä koki oikeana toimintatapana tehdä itse kaikki tarjoukset, tilaukset ja toimitusseurannat, jolloin he kokivat pysyvänsä parhaita perillä asiakkuuden tapahtumista. Toiset taas näkivät työkuorman hallitsemisessa apuna erilaisten tehtävien delegoinnin keskitetyille asiakas- ja huoltopalvelulle. Osa myyntiedustajista tunnusti yhteistyön olevan eri tasoilla eri asiakkuuksissa. Myyntiedustajan halukkuutta ehdottaa asiakkuudessa uusia yhteistyötapoja tai toimintamalleja tuntui edistävän asiakassuhteen pitkä kesto ja siten kertyneet yhteiset kokemukset. Kokemattomammalle edustajalle tai myyntiedustajalle, jolla asiakkuussuhde oli uusi, tuntui olevan tyypillistä suhtautua asiakkuuteen tunnustellen ja asiakkaan toimintatapoihin mukautuen.

Myyntiedustajat kokivat luottamuksellisen suhteen saavuttamisen apuvälineasiantuntijan kanssa muodostuvan kertyvien yhteisten kokemusten pohjalta. Luottamuksen rakentamiseksi myyntiedustajan olisi siis päästävä yhteistyötilanteisiin apuvälineasiantuntijan kanssa. Tämä oli joissakin asiakkuuksissa osoittautunut haasteeksi esimerkiksi myyntiedustajan vaihdoksen jälkeen tai kokonaan uuden työntekijän aloittaessa myyntiedustajan tehtävässä. Aiemmin asiakkuudessa toimineen myyntiedustajan toimintatavat ja yhteistyökyvyt vaikuttivat edustajien kokemusten mukaan siihen, kuinka otollinen lähtötilanne uudelle myyjälle oli yhteistyön aloittamiseen. Jos edellisen edustajan toimintatavat eivät olleet miellyttäneet asiakasta, koki uusi edustaja haasteita yhteistyön rakentamisessa.

Onnistuneiden ratkaisujen tuottaminen edellyttää myyntiedustajan näkökulmasta hyvää yhteistyötä apuvälineasiantuntijan ja käyttäjäasiakkaan kanssa - etenkin tarvekartoitukseen



panostaminen lisää mahdollisuuksia tuottaa onnistuneita ratkaisuja. Tarpeiden kartoittamisessa tietojen vaihdolla nähtiin olevan keskeinen rooli. Käyttäjän tarpeisiin vastaavaan ratkaisuun pääseminen edellyttää myyntiedustajan näkökulmasta hänen oman osaamisensa lisäksi taustatukea omalta organisaatiolta. Aina ei ole ilmiselvää, mistä osatekijöistä toimiva ratkaisu on paras koostaa, mistä tarvittavat varusteet saadaan hankkia tai kuka lopullisen yksilöllisen muutostyön toteuttaa. Ratkaisujen koostamisessa suoriutumiseksi myyjät tarvitsevat oman organisaation muiden funktioiden tukea, esimerkiksi tuotehallinnan ja oston tukea tietojen saamiseksi valmistajilta sekä teknisen osaston tukea muutostöiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Myyntiedustajat kertoivat haasteistaan saada tarvittavaa tukea organisaation sisältä, heille oli syntynyt kokemuksia siitä, että heidän tuen tarpeeseen ei aina suhtauduta riittävällä ponnekkuudella, joten asiakkaan prosessin eteenpäin saaminen sovituksessa aikataulussa tuottaa myyntiedustajalle haasteita.

Myyntiedustajien kokema oman työn tavoite vastaa apuvälineasiantuntijan työn tavoitetta - molemmat pyrkivät löytämään yhteistyön tuloksena käyttäjäasiakkaalle onnistuneen ratkaisun. Molempien osapuolten vastaukset huomioiden ratkaisu voidaan nähdä onnistuneeksi, kun se tukee käyttäjän toimintakykyä, käyttäjäasiakas on itse ratkaisuun tyytyväinen, apuvälineasiantuntija on ammatillisesta näkökulmasta ratkaisuun tyytyväinen ja myyntiedustaja sekä apuvälineasiantuntija ovat annettujen resurssien näkökulmasta ratkaisuun tyytyväisiä. Sekä myyntiedustajat että apuvälineasiantuntijat kertoivat, että ratkaisun onnistumisen arviointia tapahtuu suunnitellun ratkaisun käyttöön luovuttamisen yhteydessä. Apuvälineasiantuntijoiden haastatteluissa ei ilmennyt, että yksiköiden käytössä olisi ollut toimintatapoja ratkaisun onnistumisen tai käyttäjäasiakkaan tyytyväisyyden seurantaan ratkaisun varsinaisen käytön aikana. Useimmissa tilanteissa ratkaisun todellisen sopivuuden käyttäjäasiakkaalle ja tämän toimintaympäristöön voi todeta vasta jonkin ajan kuluttua käyttöönotosta, käyttäjän ehdittyä toimimaan ratkaisun kanssa erilaisissa käyttötilanteissa.

Apuvälineasiantuntijoiden mukaan käyttäjäasiakkaita on kahdenlaisia. Toiset ottavat aktiivisesti yhteyttä apuvälineasiantuntijaan ratkaisun käytön aikana, mikäli käytössä ilmenee haasteita. Toiset taas eivät koskaan ilmoita käyttöön liittyvistä ongelmista, vaan joko vaan kärsivät niistä, tai jättävät hankitun ratkaisun vähäiselle käytölle tai kokonaan käyttämättä. Käyttäjäasiakas ottaa vain harvoin käyttöönoton jälkeen palveluntuottajan edustajaan tai apuvälinekeskuksen asiantuntijaan yhteyttä, ollessaan ratkaisuun tyytyväinen. Nämä yhteydenotot apuvälineasiantuntijat sekä myyntiedustajat näkivät erittäin palkitsevina ja tärkeinä ja kokivat niiden vahvistavan onnistumisen tunnetta.

Etenkin kokeneemmat, pitkään alalla toimineet myyntiedustajat, nostivat haastatteluissa esiin sisäisen motivaation ja intohimon merkityksen myyntiedustajan työssä pärjäämiselle. He kuvasivat työn sisällön ja eteen tulevien käyttäjäasiakkaiden ratkaistavien ongelmien olevan niin vaihtelevia ja moninaisia, että on oltava vahva sisäinen palo etsiä tietoa, selvittää asioita

ja pyrkiä ratkaisuun tavalla tai toisella. He kokivat, että tehtävässä ei voi pärjätä, ellei siedä epävarmuutta tai pysty itsenäiseen ongelmanratkaisuun. Heillä oli kokemuksia siitä, kuinka suuri painoarvo ratkaisuhaluudella on hyvän asiakassuhteen syntymiselle. He korostivat, että on toki tärkeää myöntää, jos ongelmaan ei löydy omilla resursseilla ratkaisua, mutta jos heti haastavan tilanteen kohdatessaan luovuttaa yrittämättä, ei asiantuntijuuskaan pääse syntymään ja vahvistumaan, eikä näin ollen välttämättä pääse enää apuvälineen hankintaprosessiin mukaan saman apuvälineasiantuntijan kanssa.

#### 4.4 Yhteistyö yhdessä kehittämistä, pitkäjänteistä ja vahvasti henkilöitynyttä

Haastattelujen avulla pyrittiin muodostamaan käsitystä siitä, millaisena apuvälineasiantuntijat näkevät onnistuneen yhteistyön tekemisen, sekä yhteistyön tällä hetkellä toimeksiantajaorganisaation kanssa. Haastatteluissa käytettiin mahdollisuuksien mukaan apuna ajatuksia vaivattavia maisemakuvia. Haastattelun alussa käytetyssä kuvasarjassa oli yhdeksän erilaista maisemakuvaa, joista haastateltavan tuli ensin valita kuva, joka hänessä herättää ajatuksia onnistuneesta yhteistyöstä, ja tämän jälkeen toinen kuva, joka hänen mielestään kuvastaa yhteistyön nykytilaa toimeksiantajaorganisaation kanssa.

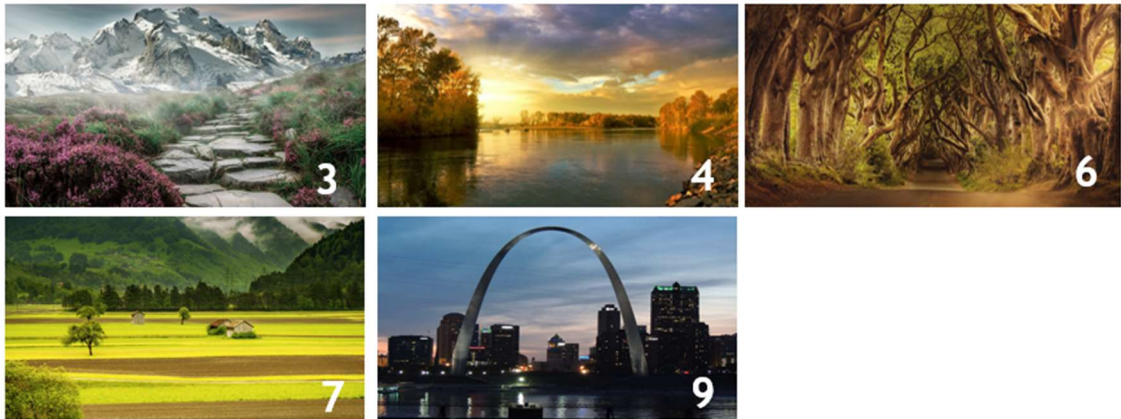
Ensimmäiseksi kuvaksi kolme haastateltavaa seitsemästä valitsi saman kuvan. Kuvassa on kivet, loivasti ylöspäin nousevat portaat vuoristossa (kuvio 15). Tämän kuvan valinneet apuvälineasiantuntijat kertoivat kuvassa näkyvien portaiden kuvastavan sitä, että askel askeleelta, hitaasti mutta varmasti, rakennetaan yhteistyötä eteenpäin. Taustalla näkyvä vuoristo kuvasti heidän mielestään palkintoa, joka yhteistyöllä lopulta saavutetaan. Näkemyksen onnistuneesta yhteistyöstä voisi tiivistää yhdessä eteenpäin, molempia osapuolia palkitsevaa lopputulosta kohti kulkemista.



Kuvio 15: Suosituin maisemakuva kysyttäessä onnistunutta yhteistyötä kuvastavaa kuvaa.

Kysyttäessä apuvälineasiantuntijoiden näkemyksistä yhteistyöstä toimeksiantajan kanssa tällä hetkellä, kuvien valinnassa oli enemmän hajontaa ja kuvion 16 mukaiset kuvat tulivat valituiksi. Näiden kuvien avulla yhteistyöstä käytettiin muun muassa ilmaisuja *yhdessä ollaan kehitetty asioita eteenpäin, meidän toimintatavoille sopivaksi* (kuva 3), *kuva on yhtä positiivinen kuin on mielikuva yhteistyöstäkin* (kuva 4), *aika sellaista tasaisen tyyntä ja asiat rullaa*

(kuva 4), *puiden oksisto kuvaa yrityksen eri asiantuntijoita, pitää aina kussakin tilanteessa valita keneen olla yhteydessä* (kuva 6), *valoisan oloinen tunnelma, ei ongelmia yhteistyössä* (kuva 7) ja *siinä on tämmönen linkki tai yhteys, on ymmärrystä puolin ja toisin* (kuva 9). Yhteenvetona voisi siis sanoa, että haastatellut apuvälineasiantuntijat kokevat tällä hetkellä yhteistyön toimeksiantajaorganisaation kanssa valoisisana ja tyyneenä, asioiden koetaan rullaavan ja yhteistyön sujuvan ongelmitta.



Kuvio 16: Merkkejä yhteistyöstä toimeksiantajaorganisaation kanssa nähtiin useammassa eri kuvassa

Kuvat johdattelivat haastatteluissa keskustelun palveluntuottajien positiivisiin ja negatiivisiin ominaisuuksiin, sekä yritysten erottautumismahdollisuuksiin. Apuvälineasiantuntijat kokivat edustajan pysyvyyden yhtenä pitkäjänteisen yhteistyön ja toiminnan kehittämisen kulmakivenä. Edustajan vaihtuminen nähtiin jopa katastrofaalisena tilanteena, sillä edustajan vaihtumisen koettiin sisältävän riskin siitä, että uuden edustajan osaaminen ja tietotaito ei pitkään aikaan saavuta samaa tasoa kuin edellisen. Palveluntuottajan edustajalla koettiin olevan suuri merkitys tuotetiedon hallitsijana, ratkaisujen ideoijana ja suunnittelijana, sekä apuvälinekeskuksen toimintatapojen ymmärtäjänä. Huomio kiinnittyi erityisesti siihen, kuinka vahvasti haastateltavien vastauksista kuuli yhteistyökokemusten olevan vahvasti henkilöityneitä palveluntuottajan alueelliseen edustajaan. Kysyessäni mikä on palveluntuottajan tärkein ominaisuus, korostunein vastaus oli omien tuotteiden tunteminen. Tuotetuntemuksella viitattiin yksittäisen henkilön osaamiseen ja osaamisen tuomiseen esille ratkaisujen muodossa.

Palveluntuottajien positiivisena ominaisuutena korostuivat myös luotettavuus ja rehellisyys. Tuotetuntemuksen tavoin luotettavuuden ja rehellisyyden osalta haastateltavat käyttivät vahvasti henkilöön sidoksissa olevia määritelmiä, kuten *tekee mitä lupaa; ottaa selvää, jos ei tiedä; myöntää, jos omista ratkaisuista ei löydy sopivaa käyttäjäasiakkaalle*.

Palveluntuottajien eroavaisuuksista keskusteleminen oli haastateltaville selkeästi hankalampi aihe. Haastateltavat halusivat korostaa, että yhtäkään toimijaa ei suosita käyttäjäasiakkaan tarpeiden kustannuksella, vaan että kaikessa yhteistyössä ohjaavana tekijänä on

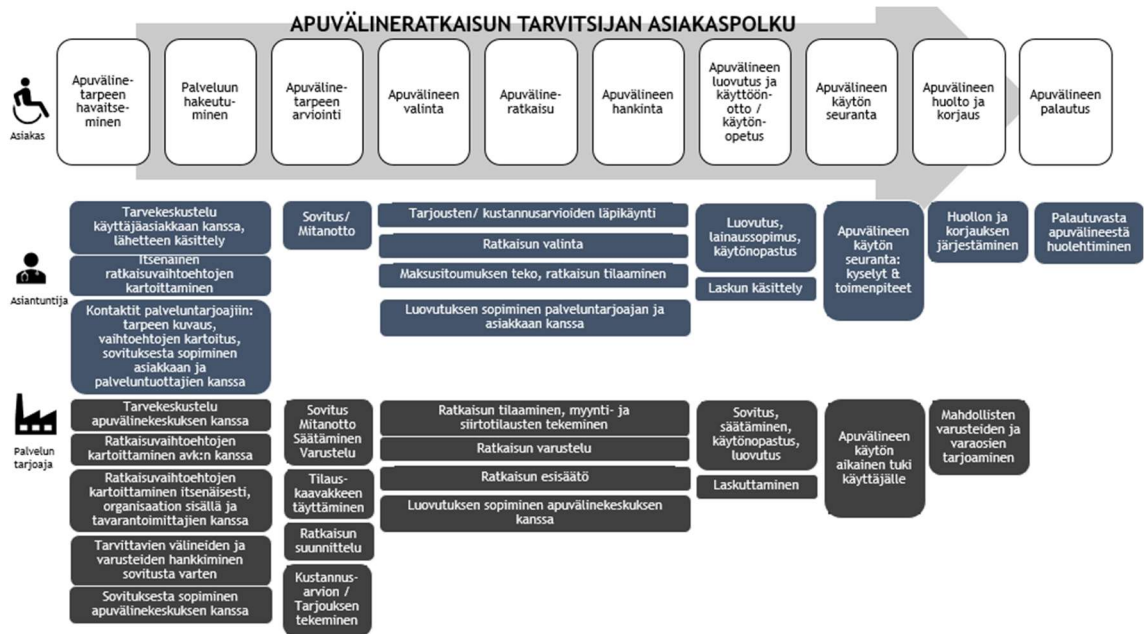
käyttäjäasiakkaan tarve. Toisaalta esimerkiksi tuote- ja palvelutarjoomassa ei nähty olevan suuria eroja palveluntuottajien kesken, enemmänkin koettiin, että eroa palveluntuottajien välille syntyy tarjooman eroavaisuuksien sijasta palveluntuottajan edustajan erityisosaamisesta, asiantuntijuudesta ja tavoitettavuudesta. Samoin esimerkiksi tuotteiden toimittamiseen liittyviä ongelmia ja virheitä koettiin osuvan vuorollaan kaikkien palveluntuottajien kohdalle, haastatteluissa ei korostunut, että jokin yritys hallitsisi prosessit toisia virheettömämmin.

Yhteistyössä arvostettiin sitä, että toimintaa kehitetään pienin askelein yhdessä eteenpäin. Erityisesti toimeksiantajaorganisaation ja apuvälinekeskuksen vuosipalaverit koettiin tärkeiksi yhteistyön nykytilan tarkastelun ja jatkokehittämisen kannalta. Palveluntuottajan toivottiin antavan vinkkejä, kuinka toimintatapoja voisi muuttaa apuvälinekeskuksen hyöty edellä, etenkin kustannussäästömahdollisuuksien huomioiminen koettiin tärkeänä. Yhteistyössä arvostettiin myös kokemusta kuulluksi ja huomioiduksi tulemisesta. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset koettiin tärkeiksi, ja uusista ratkaisuista ja toimintatavoista parhaimpana viestimiskeinona nostettiin esiin alueelliset koulutukset, esittelyt ja muut tapaamiset.

#### 4.4.1 Yhteistyö tarkoittaa apuvälineratkaisun tarvitsijan asiakaspolkuun osallistumista

Kuvion 17 ylimmäinen rivi kuvaa apuvälineen hankintaprosessin etenemistä apuvälineratkaisua tarvitsevan asiakkaan näkökulmasta. Tiedonkeruuvaiheen ensimmäisten haastattelujen pohjalta asiakaspolkuun voitiin täydentää apuvälineasiantuntijan ja myyntineuvottelijan tehtävien polun eri vaiheisiin. Luotua, täydennettyä asiakaspolkua pystyttiin hyödyntämään muissa haastatteluissa ja sen avulla keskustelu apuvälineasiantuntijan ja myyntiedustajan välisestä yhteistyöstä saatiin vietyä konkreettisemmalle tasolle.

Asiakaspolku käynnistyy käyttäjäasiakkaan yhteydenotosta apuvälinekeskukseen. Joissakin tilanteissa apuvälineasiantuntija voi olla aktiivisessa roolissa prosessin käynnistämisessä, esimerkiksi ryhtyessään käsittelemään apuvälinekeskukseen erikoissairaanhoidosta saapunutta lähetettä. Prosessi päättyy apuvälineen palautuessa apuvälinekeskukselle käyttötarpeen muututtua tai välineen käyttöään umpeuduttua. Asiakaspolkuun liitetyt tehtävät helpottavat ymmärtämään apuvälinekeskuksen ja palveluntuottajan välisiä kohtaamisia ja heidän välisään yhteistyötä.



Kuvio 17: Apuvälineratkaisun tarvitsijan asiakaspolkuun liitetyt apuvälineasiantuntijan ja palveluntuottajan tehtävät

Apuvälineasiantuntija kartoittaa ensin onko käyttäjäasiakkaan ongelma ratkaistavissa kilpailutetulla sopimustuotteella. Mikäli on, ratkaisusta ja apuvälinekeskuksen toimintatavoista riippuu, hoitaako apuvälineasiantuntija hankintaprosessin itsenäisesti vai sopimustoimittajan edustajan kanssa. Mikäli ratkaisua ei löydy sopimustuotteiden tai -palveluiden joukosta, käynnistyy ratkaisun kartoittaminen apuvälineasiantuntijan ja myyntiedustajan vuorovaikutuksessa. Apuvälinealan toimijoille on liiketoiminnan kannalta tärkeää päästä mukaan hankintaprosessiin palveluntarjoajan rooliin, joten on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, millä perusteella apuvälineasiantuntija päättää, mihin palveluntuottajaan hän ottaa yhteyttä.

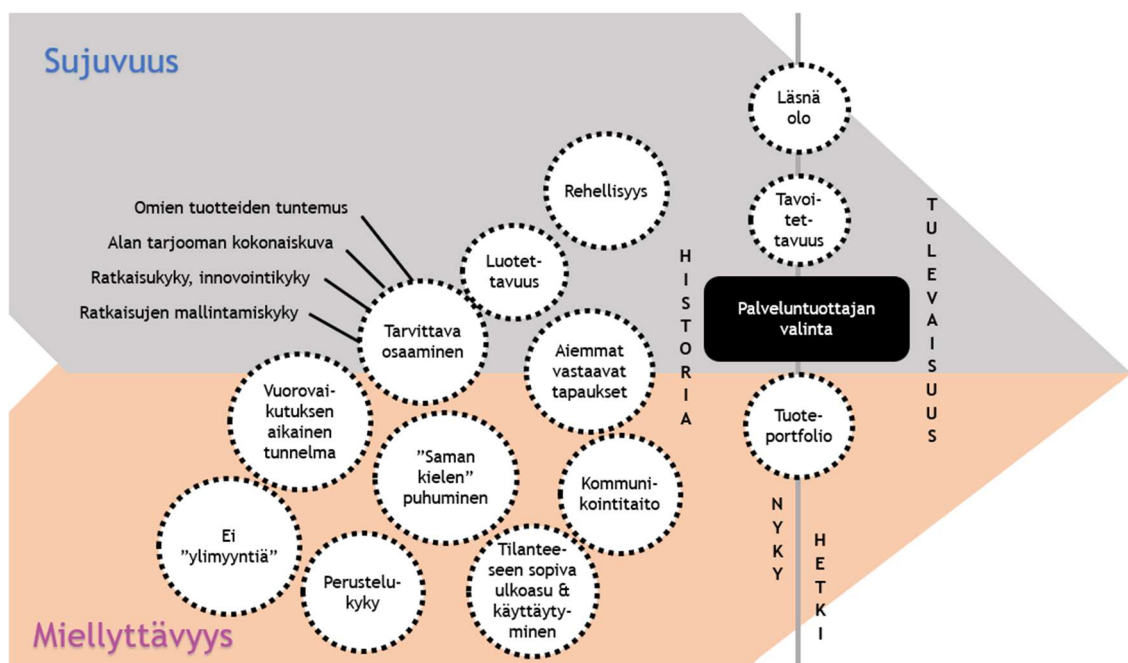
#### 4.4.2 Palveluntuottajan valitsemiseen vaikuttavat tekijät

Joissakin tapauksissa apuvälineasiantuntijan hoitaessa yksittäisen käyttäjäasiakkaan apuvälineratkaisun hankintaprosessia, hän hoitaa prosessin ottamatta yhteyttä apuvälineyrityksen edustajaan ennen ratkaisun tilaamista. Tällöin kyseessä on yleensä käyttäjäasiakkaan tarve, johon ratkaisu löytyy apuvälinekeskuksen varastosta, jolloin myös tilauksen aikainen kontakti edustajaan jää pois. Kyseessä voi olla myös entuudestaan tuttu käyttäjäasiakas, jolle uusitaan käytössä ollut ratkaisu täysin entisenlaisena ja yhteys palveluntuottajaan otetaan vasta ratkaisun tilaamisen yhteydessä.

Tilanteet, joissa ratkaisun käyttöön saaminen käyttäjäasiakkaalle edellyttää sovittamista tai mitoittamista, hoidetaan joko apuvälineasiantuntijan toimesta itsenäisesti tai hän pyytää tilanteeseen mukaan apuvälineyrityksen edustajan. Toimintatavoissa on paljon eroavaisuuksia

yksiköiden ja yksilöiden kesken - toisaalla yrityksen edustaja on aina sovituksessa mukana, toisessa paikassa taas esimerkiksi kilpailutusten myötä sovitus tuotteiksi valittujen tuotteiden sovitukselta hoidetaan ilman edustajan läsnäoloa, mikäli apuvälineasiantuntija kokee oman osaamisen olevan riittävällä tasolla. Kaikissa yksiköissä edustaja on sovituksissa mukana viimeistään silloin, kun käyttäjäasiakkaan ongelmat ovat haastavia ja tai apuvälineasiantuntijan alkukartoituksen mukaan on todennäköistä, että ratkaisuun on tehtävä yksilöllisiä muutoksia.

Haastatteluiden perusteella pyrittiin syventämään ymmärrystä siitä, mitkä tekijät ovat vaikuttamassa apuvälineasiantuntijan päätökseen valita palveluntuottaja käyttäjäasiakkaan apuvälineprosessin edistämiseen. Mikäli ratkaisu muodostuu oletettavasti kilpailutetusta sopimustuotteesta, on sopimustilanteella luonnollisesti vaikutusta palveluntuottajan valintaan. Esimerkiksi puitesopimukselle voi olla valittuna useampi sopimustoimittaja samaan tuotekategoriaan, joka jättää apuvälineasiantuntijalle liikkumavaraa palveluntuottajan valinnassa. Tällöin ja etenkin tilanteessa, jossa tuoteryhmää, josta ratkaisu oletettavasti muodostuu, ei ole kilpailutettu, palveluntuottajan valintaan vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Kuvioon 18 on tuotu haastatteluaineistosta nousseet palveluntuottajan valintaan vaikuttavia tekijöitä ja kuvio tuo esiin apuvälineasiantuntijan aiempien kokemusten suuren painoarvon valintaa tehdessä. Tekijät on kuviossa jaettu kahden teeman alle: prosessin sujuvuus ja prosessin miellyttävyys.



Kuvio 18: Palveluntuottajan valintaan vaikuttavat tekijät

### Tavoitteena prosessin sujuvuus

Apuvälineasiantuntijalle on työhistoriansa aikana kertynyt erilainen määrä kokemuksia eri palveluntuottajien toiminnasta käyttäjäasiakkaiden erilaisten ongelmien ratkaisussa. Aiemmat koetut tapaukset muodostavat apuvälineasiantuntijalle käsityksen palveluntuottajien edustajien osaamisesta. Asiantuntijan voidaan nähdä puntaroivan tapauksen sisältämiä haasteita tarjolla olevien osajien suhteen. Asiantuntija saattaa miettiä, kenellä palveluntuottajien edustajista on juuri tämän tapauksen edellyttämää erikoisosaamista. Erikoisosaaminen voi liittyä esimerkiksi tietyille käyttäjäasiakasryhmälle ominaisten haasteiden ratkaisemiseen.

Yleisesti palveluntuottajan edustajan osaamista kuvattiin vahvalla omien tuotteiden tuntemuksella - ymmärryksellä millaiselle käyttäjälle tuote taipuu ratkaisuksi sekä millainen edustajan oma tuoteportfolio on suhteessa kilpailijoiden portfolioon. Jälkimmäisen suhteen apuvälineasiantuntijat tuntuivat odottavan myös avoimuutta, eli jos edustaja kokee kilpailijan ratkaisun olevan käyttäjän tarpeeseen paremmin sopiva, toivottiin edustajan ilmaisevan asian avoimesti. Edustajalta edellytettävän osaamiseen katsottiin sisältyvän myös ratkaisukyky. Ratkaisukykyä kuvattiin oikeiden tuotteiden valinnalla, käyttäjän tarpeeseen sopivalla mitoituksella, säätämisellä ja varustelulla, sekä tarvittavien yksilöllisten muutosten tai lisävarusteiden innovointikyvyllä. Myyntiedustajan etuna nähtiin kyky muuttaa ideat prototyypeiksi sovitustilanteissa, jotta idean testaaminen olisi mahdollista ja siitä muodostuisi kaikille sidosryhmille mahdollisimman todenmukainen kuva.

Rehelliys nousi esiin apuvälineasiantuntijoiden haastatteluista tärkeänä teemana. Turhan työn välttämiseksi apuvälineasiantuntijat toivovat edustajien avoimesti myöntävän, mikäli oma osaaminen tai ratkaisukyky jonkin haasteen edessä ei riitä, tai mikäli omasta portfolioista ei löydy käyttäjäasiakkaan tarpeisiin sopivaa ratkaisua. Rehelliysydellä viitattiin myös siihen, että edustajien toivottiin kertovan avoimesti, mikäli he eivät tienneet jotakin asiaa tarkalleen ja tähän liittyen nousi esiin myös luotettavuus - jos edustaja lupaa selvittää jotakin asiaa, hänen odotetaan myös palaavan asiaan vastauksen saatuaan. Käytännössä luotettavuus nähtiin yhteistyön keskeisenä kulmakivenä - edustajan odotetaan tekevän sen mitä lupaa. Luottamuksen nähtiin syntyvän apuvälineasiantuntijan ja edustajan välille yhteistyökokemusten kertyessä.

Hyödyntämällä mahdollisimman hyvin käyttäjäasiakkaan tarpeisiin vastaavaa palveluntuottajan asiantuntijuutta ja osaamista, apuvälineasiantuntija pyrkii mahdollisimman sujuvaan prosessin hoitamiseen ja siten mahdollisimman suoraviivaiseen ratkaisuun pääsemiseen. Prosessin sujuvuutta häiritsevinä tekijöinä apuvälineasiantuntijat nostivat esiin edustajan osaamiseen liittyen esimerkiksi sen, että edustajalla ei ollut sovitustilanteessa mukana oikeanlaisia vaihtoehtoja tai hän ei pystynyt sovitustilanteessa demonstroimaan suunniteltua ratkaisua, jolloin jouduttiin sopimaan uusi sovitus. Tai tilanteen, jossa ratkaisua ei päästyäkään luovuttamaan,

koska varusteiden yhteensopivuus ei toteutunutkaan oletetulla tavalla. Prosessin etenemistä haittaavina tekijöinä nähtiin myös se, jos edustaja ei ollut pitänyt sanaansa ja palannut avoimeksi jääneeseen asiaan kohtuullisessa ajassa.

### **Tavoitteena miellyttävä yhteistyö**

Aiempien kokemusten pohjalta ei haastatteluihin löydöksiin pohjaten muodostu kokemuksia ainoastaan prosessien sujuvuudesta, vaan myös yhteistyön mielekkyydestä. Haastatteluiden perusteella palveluntuottajien toiminnan nähtiin henkilöityvän todella vahvasti myyntiedustajaan - sekä hyvässä että pahassa. Mielikuva yrityksen myyntiedustajasta vaikutti olevan vahvempi, kuin mielikuva palvelutarjoajasta yrityksenä. Miellyttävä yhteistyökokemus apuvälineasiantuntijan näkökulmasta piti sisällään kokemuksia edustajan kommunikointitaidoista tilanteissa, joissa on mukana eri sidosryhmiä. Edustajan odotettiin osaavan tuoda ratkaisuehdotuksia ja tuotteen ominaisuuksia esiin kaikki tilanteessa mukana olijat huomioiden. Ratkaisujen perustelemisessa arvostettiin taitoa siirtää tekniset ominaisuudet käyttäjän hyödyiksi ja käytännön merkityksiksi tämän elämässä ja toimintaympäristössä.

Edustajalta odotettiin käyttäjäasiakkaan läsnä ollessa roolia, jota kuvaisi hyvin sana kumppanuus - tarkoittaen, että hän ymmärtäen valtakunnallisten saatavuusperusteiden, apuvälineyksikön toimintaperiaatteiden ja resurssien tuomat realiteetit ja toimisi apuvälineasiantuntijan kumppanina, ja toisi vain aidosti käyttäjän tarvetta vastaavia ratkaisuehdotuksia esiin. Käyttäjäasiakkaan läsnäolon aikana kumppani ei myy mitään ylimääräistä, vaan on paikalla ainoastaan ratkaisemassa käyttäjäasiakkaan ongelmaa.

Edustajalla koettiin olevan myös tärkeä rooli sovitustilanteen tunnelman luomisessa. Hyvät sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot ovat tilanteissa ensiarvoisen tärkeitä. Tilanteessa tulisi toimia eri osapuolia kunnioittavalla ja huomioivalla tavalla, kuunnellen ja herkästi aistien mikä eri osapuolille ratkaisussa on tärkeää. Myyntiedustajat itse nostivat haastatteluissa esiin sen, kuinka tärkeää on aistia sovitustilanteessa henkilöiden väliset roolit ja kemiat, sekä tunnistaa kuinka suuren vetovastuun apuvälineasiantuntija haluaa tilanteessa ottaa ja millainen rooli edustajalle tilanteessa jää. Myyntiedustajan tulee sopeutua annettuun rooliin, eikä hänen tulisi asettua automaattisesti tilanteeseen tullessaan johtajan rooliin.

Tärkeä osa miellyttävyyden kokemusta on myös myyntiedustajan läsnäololla ja käyttäytymisellä tilanteessa, siististä ja tilanteeseen sopivasta ulkoasusta lähtien. Työkiireiden ei tulisi heijastua asiakastilanteissa, eikä esimerkiksi puheluihin vastaaminen asiakastilanteiden aikana ei antanut hyvää vaikutelmaa edustajan paneutumisesta tilanteeseen.



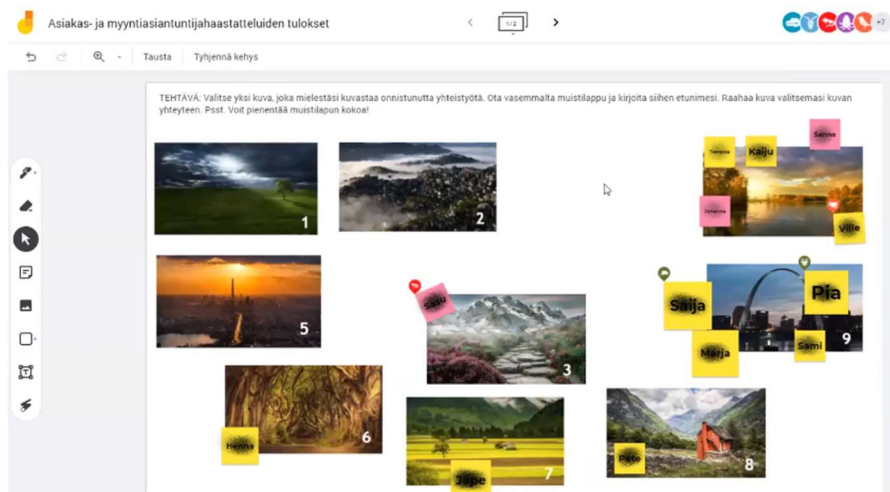
## Läsnäololla ja tavoitettavuudella on merkitystä

Sekä apuvälineasiantuntijoiden että myyntiedustajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta muodostui kuva jatkuvan läsnäolon ja helpon tavoitettavuuden merkittävästä vaikutuksesta apuvälineasiantuntijan päätöksentekoon. Kuviossa 18 nämä on esitetty nykyhetken kohdalla, vaikka ne voisivat olla kuviossa historian, nykyhetken ja tulevaisuuden kohdalla. Asiakkuudessa läsnä oleminen tarkoittaa säännöllistä yhteydenpitoa ja tietoa asiakkaalle ajankohtaisista ja tärkeistä asioista, jotka muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Myyntiedustajat itse tunnustivat läsnäolon merkityksen apuvälineasiantuntijoiden päätöksenteossa. Läsnäolon nähtiin lisäävän myyntiedustajan mahdollisuuksia päästä kiinni seuraavaan tapaukseen - keskustellessa asiakkaan kanssa yhden käyttäjäasiakkaan tarpeesta, keskustelu siirtyi helposti myös seuraavaan tarpeeseen.

Apuvälineasiantuntijan työnteon arjen moninaiset tehtävät ja päällekkäiset, keskeneräiset apuvälineen hankintaprosessit tuovat haasteita töiden aikatauluttamiseen. Apuvälineasiantuntijan jonkin prosessin edistäminen edellyttää usein eri tahoihin yhteyden saamista. Käyttäjäasiakkaan tarpeeseen perehtyessään ja mahdollista ratkaisua suunnitellessaan, voi edustajan kiinni saaminen olla kynnyksikysymys sille, minkä palveluntuottajan kanssa apuvälineasiantuntija lähtee ensisijaisesti tapausta edistämään. Toki muissakin prosessin vaiheissa helppo tavoitettavuus edistää prosessin sujuvaa hoitamista.

### 4.5 Havaintojen esittäminen johdolle syvensi löydösten merkityksellisyyttä

Haastattelujen tulokset esiteltiin toimeksiantajayrityksen operatiivisen johtoryhmän kokouksessa, joka järjestettiin virtuaalisesti Webex-kokouksympäristössä. Tulosten läpikäymisestä pyrittiin luomaan vuorovaikutteinen tilanne. Löydösten pohjalta pyrittiin synnyttämään keskustelua ja syventää siten ymmärrystä siitä, mikä tehdyistä huomioista oli toimeksiantajalle uutta tai asiakaskokemuksen vahvistamisessa hyödynnettävää tietoa. Vuorovaikutuksellisen ilmapiirin luomiseksi tilaisuuden alussa käytettiin samaa maisemakuvatehtävää, jota käytettiin apuvälineasiantuntijoiden ja myyntiedustajien haastatteluissa. Maisemakuvat jaettiin osallistujien nähtäville Googlen Jamboard verkkotyökalulla, joka mahdollistaa useiden osallistujien samanaikaisen työskentelyn. Osallistujia pyydettiin pohtimaan, mikä kuvista herättää heissä ajatuksia onnistuneesta yhteistyöstä, lisäämään Jamboardin virtuaaliselle Post it -lappulle oman nimensä, ja liikuttamaan nimilapun valitsemansa kuvan kohdalle (kuvio 19). Tämän jälkeen osallistujat jakoivat ajatuksiaan, miksi valitsivat juuri kyseisen kuvan.



Kuvio 19: Jamboard -työkalun hyödyntäminen keskustelun virittämiseen

Kuvien pohjalta osallistujat jakoivat käsityksiään hyvän yhteistyön elementeistä ja syntynyt keskustelu loi hyvän pohjan tulosten läpikäymiselle keskustellen. Virittäytymisen jälkeen esitettiin haastattelujen tulokset erilaisia visualisointeja hyödyntäen. Apuvälineasiantuntijan maailman, arvojen ja ajatusten luonnehtimiseksi muodostettiin Anna apuvälineasiantuntija -persoonan (kuvio 20). Persoonakortille nostetuista asioista eniten keskustelua herättivät apuvälineasiantuntijan yrityksen omistajataustaan ja veronmaksuun liittyvät ajatukset, sekä tavoitteellisen myyntitoiminnan negatiivinen vaikutus asiakaskokemukseen. Keskustelussa pohdittiin, millaisia tietoja asiakasrajapinnassa toimivilla yrityksen edustajilla on käytössään yrityksen taustojen esittelyyn ja miten yritys on onnistunut viestinnässään - onko asiakkaille rakentunut yrityksestä sellainen kuva, mitä on tavoiteltu.

Apuvälineasiantuntijoiden kokemus yhteistyöstä ensi sijaisesti henkilöiden välisenä yhteistyönä organisaatioiden välisen yhteistyön sijasta, herätti keskustelua siitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tällaisen kokemuksen syntymiseen ja onko tilanne optimaalinen yrityksen näkökulmasta. Keskustelussa nousi esiin tilanteen taustoista kahdenlaista näkökulmaa - osan myyntiedustajista nähtiin pyrkineen aktiivisesti kuvatuun tilanteeseen, osaltaan tilanteeseen nähtiin vaikuttavan myös asiakkaan pyrkimys yksinkertaistaa yhteydenpitoaan. Toimeksiantajayritys kannustaa aktiivisesti asiakkaita ottamaan yhteyttä selkeästi huoltoon liittyvissä asioissa suoraan huoltopalveluun tai esimerkiksi selkeiden tilausten tai tuotetiedustelujen osalta keskitettyyn myyntipalveluun. Tällä toiminnalla yritys on pyrkinyt lisäämään myyntiedustajien mahdollisuuksia keskittyä läsnäoloon asiakkaiden arjessa ratkaisukeskeisenä asiantuntijana, mutta myös tuomaan asiakkaiden hyödynnettäväksi laajemmän osaajajoukon. Keskustelu herätti kuitenkin kysymyksen siitä, kuinka hyvin asiakasorganisaatioissa erilaisissa tehtävissä toimivien asiakkaiden toiveet yhteydenottotapojen suhteen on tunnistettu ja mikä on kunkin asiakasryhmän toivottu yhteydenottokanava.



Kuvio 20: Anna Apuvälineasiantuntija -personakortti

Toimeksiantajan myyntiedustajien haastatteluiden löydösten esiintuomiseksi luotiin Mauri Myyntiedustaja -persoonan (kuvio 21). Persoonakorteilta oli helppo havaita, että apuvälineasiantuntijan ja myyntiedustajan arvot ovat hyvin samanlaiset, samoin molemmat korostavat ratkaisun löytymistä käyttäjäasiakkaalle työn tärkeimpänä ja onnistumisen tunteita tuovana tekijänä. Mauri Myyntiedustaja -personakortin esittely kiinnitti osallistujissa huomiota erityisesti edustajan toiveeseen siitä, että asiakas kokisi tämän ensi sijaisesti asiantuntijana, ei niinkään myyjänä. Keskustelussa pohdittiin asiantuntijan ja asiantuntijamyynnin toiminnan eroja, sekä sitä millaisia myynnin mittareiden tulisi olla, jotta ne motivoisivat asiantuntijana toimivaa myyntiedustajaa aktiivisesti pyrkimään kohti kaupan kotiuttamista. Esimerkkinä keskusteluun nostettiin toimintamalli, jossa asiakasorganisaation toimintatapana on pyytää tarjous kolmelta palveluntuottajalta, joko siten, että palveluntuottajat sovittavat ratkaisua käyttäjäasiakkaalle tai siten, että apuvälineasiantuntijan antamien määreiden pohjalta edustajat tekevät tarjouksen tapaamatta käyttäjäasiakasta. Asiantuntijuuden näkökulmasta apuvälineasiantuntijan saamat tarjoukset voivat olla hyvinkin tasapäisiä, mutta tarjouksen

jättämisen jälkeen tunnistettiin eroja edustajien aktiivisuudessa ja toimintatavoissa kaupan kotiuttamiseksi.



Kuvio 21: Mauri Myyntiedustaja -personakortti

Seuraavaksi keskusteluun nostettiin apuvälineasiantuntijan ja myyntiedustajan välisen yhteistyön keskittyminen käyttäjäasiakkaan apuvälineen hankintaprosessiin, ja etenkin siihen, mitkä ovat palveluntuottajan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Myyntiedustajan asiantuntijuuden ja ratkaisukyvyyn korostuminen palveluntuottajan valinnassa, esimerkiksi varsinaista tuoteportfolioa enemmän, johti keskusteluun myyntiedustajien osaamisen kehittämistarpeesta. Haastatteluiden pohjalta syntyneet havainnot johdattivat keskustelun osaamisen kehittämisen yksilöllisiin tarpeisiin, sekä organisaation nykyisten koulutuskäytäntöjen istumisen myyntiedustajien tarpeisiin.

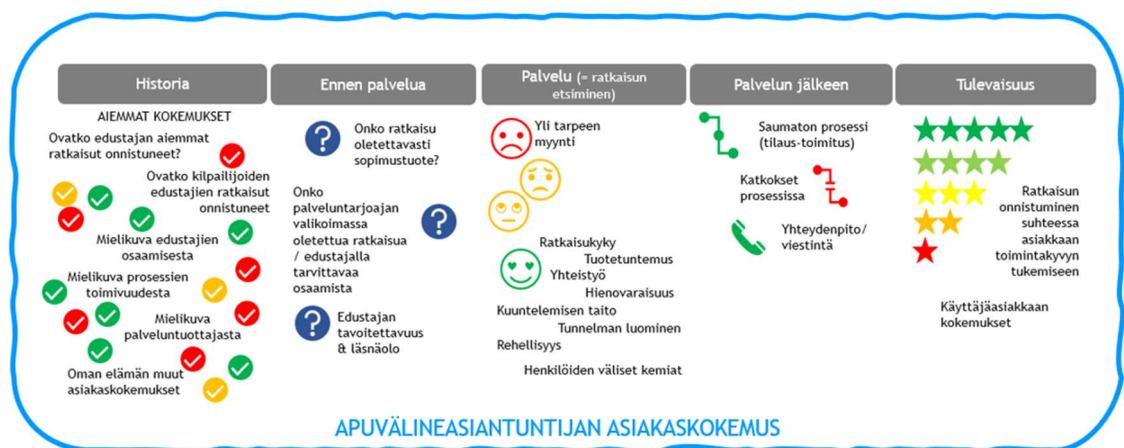
Apuvälineen hankintaprosessin kuvauksen pohjalta keskusteluun nostettiin apuvälinekeskusten väliset erot prosessin hoitamiseen liittyvissä toimintatavoissa. Eroja tunnistettiin etenkin sen suhteen, kuinka herkästi prosessiin otetaan palveluntuottaja mukaan ja kuinka vahvasti taas pyritään hoitamaan selkeät tapaukset ilman palveluntuottajan läsnäoloa. Etenkin kilpailutettujen sopimustuotteiden osalta monessa apuvälinekeskuksessa on pyritty lisäämään yksikön omia resursseja prosessin itsenäisen hoitamisen mahdollistamiseksi. Havainto herätti keskustelua siitä, mikä palveluntuottajan rooli on tuolloin prosessissa ja millä tavoin eri roolit mahdollistavat asiakkaan hyvän asiakaskokemuksen syntymisen tukemisen - miten palveluntuottaja voi olla läsnä asiakkaan toiminnassa, jos yhteistyössä toteutettujen sovitusten määrä vähenee.

#### 4.6 Haastateltujen kokemukset havainnoista

Vahvistuksen saamiseksi tehtyjen havaintojen todenmukaisuudesta, löydökset esitettiin asiakkaiden ja myyntiedustajien yhteispalaverissa. Palaveriin osallistui yhden apuvälinekeskuksen kaksi apuvälineasiantuntijaa, sekä kaksi alueella toimivaa toimeksiantajan myyntiedustajaa. Palaveri toteutettiin Teams -alustalla ja yhteiskehittämisen työkaluna käytettiin Googlen Jamboardia. Tilaisuuteen pyrittiin luomaan vapautunut ja keskustelevala ilmapiiri lämmittelyharjoituksen avulla, jossa osallistujia pyydettiin piirtämään Jamboard alustalle kuva, joka kuvastaa parhaiten heidän sen hetkisiä päällimmäisiä ajatuksia tai tunnelmia. Tämän jälkeen kukin osallistuja kertoi kuvastaan toisille. Lämmittelyharjoituksen avulla Jamboardin käyttö tuli osallistujille tutuksi.

Seuraavaksi pyrittiin tuomaan osallistujien ajatukset lähemmäs tapaamisen varsinaista teemaa, hyvää asiakaskokemusta. Teemaan syventymiseksi osallistujia pyydettiin miettimään jokin erityisen hyvää asiakaskokemustilannetta, jossa he olivat olleet viime aikoina osallisina. Tämän jälkeen kukin kertoi omasta kokemuksestaan ja kertomusten aikana osallistujia pyydettiin kirjoittamaan Jamboardin Post it -lapuille tarinoissa ilmenneitä hyvän asiakaskokemuksen tekijöitä, joiden pohjalta keskustelu siirtyi siihen, millä kaikella on vaikutusta asiakaskokemukseen.

Haastatteluiden löydösten havainnollistamiseen käytettiin aineiston pohjalta luotuja persoonia sekä apuvälineen tarvitsijan asiakaspolkukuvausta. Näiden lisäksi kokosin kuvioon havainnoja apuvälineasiantuntijan asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä (kuvio 22). Osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että kuvioon oli kerättyä hyvin todenmukaisia asioita.

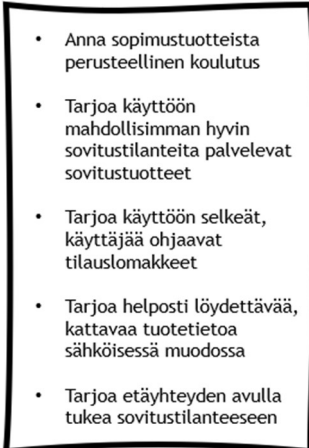


Kuvio 22: Apuvälineasiantuntijan asiakaskokemus

Keskustelun ohjaututtua apuvälineasiantuntijan asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin, oli luontevaa siirtyä keskustelemaan tilanteista, joihin palveluntuottajan edustajan ja apuvälineasiantuntijan välinen vuorovaikutus pääasiallisesti keskittyy - tarvekartoituksesta ja

sovitustilanteesta. Apuvälineasiantuntijat tunnistivat toimintatavoissa sovittamisen ja ratkaisun hakemisen suhteen alueellisia eroja eri apuvälinekeskusten kesken, mutta myös toimintatapaeroja yksikön apuvälineasiantuntijoiden kesken. Merkittävänä tekijänä apuvälineasiantuntijoiden välisille toimintatapaeroille he näkivät asiantuntijoiden kokemuksen omasta osaamisestaan. Apuvälineasiantuntijat toivat esiin, että he pyrkivät hoitamaan ensivaikutelmaltaan yksinkertaiset, käyttäjäasiakkaiden perustarpeet ilman yhteydenottoa palveluntuottajaan. Tärkeimpänä perusteluna tälle he esittivät yhteydenottotarpeen vähentymisen tuoman prosessin sujuvoittamisen. He kertoivat pyrkivänsä sovittamaan valtaosan sopimustuotteista itsenäisesti.

Ymmärryksen syventämiseksi palveluntuottajan mahdollisuuksista tukea apuvälineasiantuntijan itsenäistä toimintaa, työpajassa käytettiin ”mitä jos...” -tehtävää. Osallistujia pyydettiin kuvittelemaan tilanne, jossa alalla apuvälineitä maahantuovien yritysten palveluksessa ei toimisi lainkaan myyntiedustajia, joita voitaisiin kutsua paikan päälle sovitustilanteeseen. Osallistujia pyydettiin ensin itsenäisesti pohtimaan asioita, joiden tulisi olla kuvatussa tilanteessa nykytilanteeseen verrattuna toisin, ja jotka mahdollistaisivat apuvälineasiantuntijan suoriutumisen tilanteesta. Mieleen nousseet asiat listattiin Jamboardin Post it -lapuille. Listattujen asioiden ympärillä käytiin keskustelua ja ideoinnin tuloksista voitiin tiivistää toimeksiantajayritykselle yksinkertainen lista tehtäviä, joiden toteuttaminen voisi tukea asiakkaan itsenäistä suoriutumista sovitustilanteissa ja luoda näin pohjaa hyvälle asiakaskokemukselle (kuvio 23).

- 
- Anna sopimustuotteista perusteellinen koulutus
  - Tarjoa käyttöön mahdollisimman hyvin sovitustilanteita palvelevat sovitustuotteet
  - Tarjoa käyttöön selkeät, käyttäjää ohjaavat tilauslomakkeet
  - Tarjoa helposti löydettävää, kattavaa tuotetietoa sähköisessä muodossa
  - Tarjoa etäyhteyden avulla tukea sovitustilanteeseen

Kuvio 23: Palveluntuottajan keinoja tukea apuvälineasiantuntijan itsenäistä suoriutumista

Työpajassa oli oiva mahdollisuus käydä keskustelua myyntiedustajien ja apuvälineasiantuntijoiden välillä ideoiduista keinoista, sillä työpajassa mukana olevien apuvälineasiantuntijoiden organisaatiossa oli hiljattain astunut voimaan uusi puitesopimus, ja organisaatiossa oli noussut esiin pyrkimys vahvistaa itsenäisempää otetta sopimustuotteiden hankintaprosessien

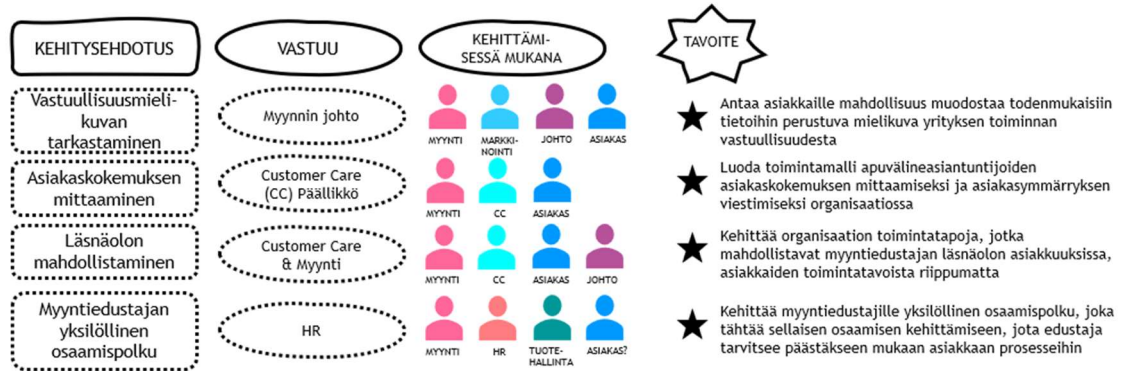
hoitamisessa. Toimeksiantajayritys oli valittu puitesopimukselle sopimustoimittajaksi useampiin tuoteryhmiin. Tähän todelliseen tilanteeseen peilaten oli hyvä käydä keskustelua siitä, onko palveluntuottaja antanut niistä sopimustuotteista riittävän kattavan koulutuksen, joiden sovittamisesta asiakas pyrkii selviämään itsenäisesti. Lisäksi oli hyvä mahdollisuus kartoittaa asiakkaalle toimitettujen sovitustuotteiden kattavuus, sekä vastaavatko tilauskaavakkeet asiakkaan tarpeeseen ja ohjaavatko ne riittävästi huomioimaan sovitustilanteessa kaiken oleellisen. Etätukea todettiin olevan saatavilla puhelimitse ja tämän asiakkaan osalta myös tuen saaminen paikan päälle olisi tarvittaessa helppo toteuttaa toimipisteiden läheisten sijaintien vuoksi. Esimerkiksi videoyhteyden välityksellä ei ollut vielä kokeiltu antaa etätukea. Koulutuksen todettiin olleen riittävän kattava ja sovitustuoteasiaakin oli jo edistetty. Kehitettävää todettiin olevan tilauskaavakkeen kattavuudessa ja riittävän yksityiskohtaisten tuotetietojen tarjoamisessa.

Keskustelun lomassa todettiin, että harjoituksessa kuviteltu todellisuus ei todennäköisesti koskaan ole mahdollinen, sillä aina tulee olemaan sellaisia hankalia tapauksia, jotka ylläpitävät tarvetta apuvälinealan yritysten edustajien asiantuntijuudelle. Esimerkiksi tilanteissa, joissa ratkaisuun pääsemiseksi on tehtävä tuotteeseen yksilöllisiä muutoksia, vastaa niiden toteuttamisesta aina valmistajan valtuuttama toimija. Lisäksi sekä henkilöresursseihin että tilaresursseihin olisi tultava merkittäviä lisäyksiä, jotta apuvälinekeskuksissa olisi riittävästi tilaa kaikkien oleellisten sovitustuotteiden varastoimiseksi, ja jotta apuvälineasiantuntijalla voisi olla koko toimialan ratkaisuvaihtoehtojen syvällistä tuntemusta. Harjoitus oli kuitenkin tehokas tapa tuottaa mahdollittomaan tilanteeseen konkreettisia kehitysehdotuksia. Harjoituksen tuotoksena toimeksiantaja otti välittömästi työnalle tilauskaavakkeen kehittämisen paremmin apuvälineasiantuntijan tarpeita vastaavaksi.

#### 4.7 Kiteytetyt kehitysehdotukset

Haastatteluiden tulosten, sekä niistä asiakkaiden, myyntiedustajien sekä toimeksiantajan johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta oli määriteltävissä neljä kehitysehdotusta, joilla pyritään vahvistamaan apuvälineasiantuntijan hyvää asiakaskokemusta. Kehitysehdotukset ovat yritykseen liitetyn vastuullisuusmielikuvan tarkastaminen, asiakaskokemuksen mittaamistapojen päivittäminen, läsnäolon mahdollistaminen ja myyntiedustajan yksilöllinen osaamispolku (kuvio 24). Kuvioon on koottu kiteytettyjen kehitysehdotuksien lisäksi ehdotuksia siitä, mikä yrityksen funktio tai kuka henkilö kehitystehtävästä voisi vastata, mitkä tahot kehittämiseen olisi hyvä osallistaa, sekä mikä voisi olla kehitystehtävän tavoite.





Kuvio 24: Kiteytetyt kehitysehdotukset

### Vastuullisuusmielikuvan tarkastaminen

Useamman apuvälineasiantuntijan esiin nostama kiinnostus alalla toimivien yritysten taustalla toimiviin omistajatahoihin ja yrityksen yhteiskuntavastuuseen herätti toimeksiantajayrityksen johdossa ajatuksia siitä, että kuinka hyvin yritys on organisaationa ja sen yksilöiden kautta onnistunut asiakasviestinnässä. Keskusteluista syntyi mielikuva, että viestinnässä on jääty tasolle, jossa asiakkaalle on kerrottu, että toimeksiantajayritys on ulkomaisessa omistuksessa, mutta ei olla onnistuttu viestimään, mitä etuja omistajan toimiminen apuvälinealan tuotevalmistajan roolissa tuo toimeksiantajalle ja asiakkaille. Jotkut asiakkaat saattavat omistustaan liittyvien tietojen perusteella tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi verojen maksun ja yhteiskuntavastuun osalta. Knuutisen (2014, 19) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yrityksen ympäröivään yhteiskuntaan nähden kantamaa ekologista, sosiaalista ja taloudellista vastuuta. Vastuu on määritelty osittain lainsäädännössä, mutta on osittain myös vapaaehtoista. Yritysten - ei ainoastaan suuryritysten, vaan myös keskisuurten ja pienempien yritysten - vastuullisuusvaatimukset ovat Knuutisen (2014) mukaan viime vuosina laajentuneet ja kasvaneet. Keskustelut vastuullisuuden ympärillä on ovat yhä useammin liittyneet yritysten oikeudenmukaiseen veronmaksuun. (Knuutinen, 2014, 19.)

Oli asiakkaiden vastauksien taustalla sitten oikeaan tai vaillinaiseen tietoon perustuvat näkemykset toimeksiantajan vastuullisuudesta, on niistä herännyt keskustelu kuitenkin tärkeää huomioida asiakkaille muodostuvan yritysmielikuvan suhteen. Toimeksiantajan johdossa päätettiin pikimmiten tarttua vastuullisuuteen liittyvien mielikuvien tarkastamiseen, sekä työkalujen tuottamiseen asiakasrajapinnassa työskenteleville vastuullisuuteen toimintaan liittyvän viestinnän mahdollistamiseksi.

### Asiakaskokemuksen mittaaminen

Haastatteluiden perusteella muodostui mielikuva, että apuvälineasiantuntijat kertovat näkemyksistään ja kokemuksistaan mielellään. Haastatteluiden tuloksista käyty keskustelu



toimeksiantajaorganisaation sisällä nosti esiin yksittäisten asiakkaiden toiveiden ja mielipiteiden pohjalta tehtyjä yleistyksiä ja oletuksia, joita yrityksessä käytetään toiminnan kehittämiseen. Näkemys asiakkaan toiveesta tai mielipiteestä johonkin asiaan on saattanut lähteä yhdestä asiakasorganisaatiosta ja siellä tietyn toimijatason puheista liikkeelle. Tämän toimijatason näkemys saatetaan yleistää kattamaan myös toisten toimijatahojen näkemykset, vaikka näin ei todellisuudessa olisi. Tämä ilmenee puheessa esimerkiksi ilmaisussa ”ei ne asiakkaat halua tehdä sitä...”. Asiakas on liian epäspesifi käsite yrityksen puheessa ja yleistetyt argumentit saattavat torpedoida hyviä kehitysideoita turhaan. Näin ollen ei riitä, että toiminnan kehittämisessä asetetaan asiakas keskiöön, vaan on oltava tietoinen, mihin toimijatasoihin toiminnan muutoksella pyritään vaikuttamaan, ja ottamaan juuri nämä asiakkuuden tasot mukaan kehittämiseen. On siis uskallettava ottaa kontekstiin sidonnainen, oikea asiakas mukaan kehittämiseen ja uskallettava kysyä, mitä toiveita ja näkemyksiä juuri tällä toimijatasolla on.

Asiakaskokemuksesta puhuttaessa voisi olla tarpeen pohtia uudelleen, millaisiin ryhmiin toimeksiantajaorganisaation asiakkuudet ja näissä toimivat henkilöt kannattaisi asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta jaotella. Jos asiakaskokemus nähtäisiin yksilöllisempänä kokemuksena, tulisi tällöin ymmärtää paremmin, millaiset tekijät ja millainen toiminta edesauttaa kunkin toimijaryhmän hyvää asiakaskokemusta. Asiakasorganisaation huollossa toimivan henkilön kokemukseen vaikuttavien tekijöiden voisi olettaa poikkeavan esimerkiksi apuvälinekeskuksessa toimivan apuvälineasiantuntijan kokemuksiin vaikuttavista tekijöistä. Asiakasorganisaation eri toiminnoissa toimivien, tai eri hierarkkisella tasolla toimivien, henkilöiden työnteon arkea, arvoa ja toimintoja tulisi ymmärtää paremmin, jotta asiakaskokemuksen mittaamista voitaisiin toteuttaa yksilöllisemmällä tasolla.

Osana tutkimusvaihetta toteutettu työpöytätyö paljasti heikkouksia toimeksiantajan nykyisessä toimintatavassa kerätä tietoa apuvälinekeskuksissa toimivien apuvälineasiantuntijoiden asiakaskokemuksesta. Parhaimmillaan yhteistyö apuvälineasiantuntijan ja myyntiedustajan välillä on viikoittaista, heikoimmillaan myyntiedustajalla on vaikeuksia saada säännöllisiä tapaamisia aikaan tietyn apuvälinekeskuksen asiantuntijoiden kanssa. Tämä herättää kysymyksen siitä, millaista tietoa asiakkaan kokemuksista näissä eriasteisissa asiakassuhteissa voidaan saada ja mikä olisi paras tapa selvittää yrityksen ja myyntiedustajan toiminnan vaikutuksia juuri apuvälineasiantuntijan asiakaskokemukseen. Toimintaympäristön jatkuvat muutokset johtavat pohtimaan asiakaskokemuksen mittaamisen oikeaa sykliä. Asiakaskokemuksen mittaamisessa tulisi myös pohtia millaisia erilaisia rooleja toimeksiantajaorganisaatiolla voi olla erilaisissa käyttäjäasiakkaiden apuvälineiden hankintaprosesseissa ja miten eri rooleissa suoriutuminen vaikuttaa apuvälineasiantuntijan asiakaskokemukseen.

Tutkimusosuus paljasti, että asiakkuutta hoitavalla myyntiedustajalla on suhteellisen hyvä ymmärrys asiakkaan toimintatavoista, arvoista ja toimeksiantajan oman toiminnan

kipupisteistä. Ratkaistava kysymys onkin miten asiakkaan näkökulma ja kokemukset saataisiin kootusti toimeksiantajaorganisaation käyttöön, jotta asiakaskokemusta voitaisiin kehittää laajemmilla toimilla.

### **Läsnäolon mahdollistaminen**

Johdon keskustelussa pohdittiin yrityksen nykyistä roolia asiantuntijapalvelun tuottajana, sekä mahdollisia tulevaisuuskuvia roolin suhteen. Alan asiakkaiden toimintatavoissa todettiin ilmenevän paljon alueellisia eroja. Kunkin asiakkuuden toimintatapamuutoksissa mukana pysyminen edellyttää tiivistä läsnäoloa asiakkaan arjessa. Läsnäolon kautta viitteitä toimintatapojen muutoksiin voidaan aistia varhaisessa vaiheessa ja näin mukauttaa tarjottuja palveluita asiakkaan tarpeisiin sopiviksi. Yhteistyösuhteen säilymisen todettiin edellyttävän dynaamisuutta oman toiminnan kehittämisen suhteen.

Keskustelussa heräsi kysymys, miten asiakasrajapinnassa työskentelevien myyntiedustajien mahdollisuuksia olla läsnä asiakkaan arjessa voisi tukea organisaation toimesta, sekä miten läsnäoloa voidaan mahdollistaa sellaisissa tilanteissa, joissa asiakasorganisaatio pyrkii hoitamaan käyttäjäasiakkaan apuvälineen hankintaprosessit yhä itsenäisemmin. Millaisia yhteydenpitotapoja ja esimerkiksi etäkonsultaatiokanavia asiakkaille tulisi tarjota, jotta läsnäoloa voitaisiin vahvistaa niissä tilanteissa, kun apuvälineasiantuntija pyrkii löytämään käyttäjäasiakkaalle ratkaisun ilman palveluntuottajan fyysistä läsnäoloa. Keskustelussa nähtiin palveluntuottajan asiantuntijuudelle jatkossakin tilausta, mutta todettiin asiantuntijuuden tarjoamisen tapojen olevan murroksessa.

Yrityksen on hankalaa vastata kaikkien eri asiakkuuksien läsnäolo-odotuksiin tasavertaisesti. Asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden ajankäyttömahdollisuudet ovat rajalliset kunkin asiakkuutta kohtaan ja keskustelut nostivat esiin tarpeen tarkastella uudelleen, mitkä tekijät ohjaavat esimerkiksi myyntiedustajien ajankäyttöä kunkin asiakassuhteen hoitamiseen ja ovatko käytössä olevat myynnin mittarit sellaisia, jotka auttavat henkilöitä allokoimaan resurssiaan oikein. Olisi myös tarpeen tarkastella yrityksen asiakkuuksien ryhmittelykäytäntöjä uudelleen ja etsiä esimerkiksi asiakkuuksien asiakassuhdetyyppin mukaisesta jaottelusta apua resurssien käytön priorisointiin ja uusien läsnäolon muotojen innovointiin.

### **Myyntiedustajan yksilöllinen osaamispolku**

Myyntiedustajan asiantuntijuuden merkitys apuvälineasiantuntijan kanssa tehtävän yhteistyön mahdollistajana korostui tutkimuksessa. Palveluntuottajan organisaatiossa toimii nykyisin 12 myyntiedustajaa, joista jokainen vastaa omalle maantieteelliselle myyntialueelle sijoittuvien asiakkaiden jokapäiväisestä kanssakäymisestä. Riippuen myyntiedustajan vastuualueesta, tämän vastuulla voi olla joko pelkästään alueellisia apuvälinekeskuksia tai näiden lisäksi myös perusterveydenhuollon, hoivan ja yksityisen sektorin asiakkuuksia. Heidän esimiehinään

toimivat alueelliset asiakkuusjohtajat, jotka vastaavat asiakkuuksista asiakasorganisaatioiden jokaisella toimijatasolla.

Myyntiedustajien kokemusvuodet alalta vaihtelevat vuodesta kymmeneen vuosiin, näin ollen myös asiantuntijuuden tasoissa on eroja. Toimeksiantajaorganisaatioissa on vuosien saatossa kokeiltu erilaisia asiakkuuksien jakomalleja, joiden seurauksena kokeneempienkin edustajien asiakasvastuut ovat muuttuneet. Viime vuosina alalla on tapahtunut paljon muutoksia tuotteiden maahantuontisopimuksissa, joka on johtanut muutoksiin yrityksen tarjoomassa. Myyntiedustajan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset johtavat jatkuvaan osaamisen kehittämistarpeeseen ja johdon keskustelussa havaittiin tarve tunnistaa edustajien osaamisen yksilölliset kehittämistarpeet. Suurempana tavoitteena olisi luoda polku näiden yksilöllisten tarpeiden täyttämiseksi.

Myyntiedustajan yksilöllisen osaamisen tukeminen alkaa jo uuden edustajan perehdytyksestä. Perehdytysuunnitelmaan tulisi sisällyttää asiakasymmärrykseen pohjautuviin taitoihin syvennymistä, sekä niiden hallinnan merkityksen korostamista edellytyksenä hyvälle yhteistyölle.

Tutkimuksen tulokset apuvälineasiantuntijoiden myyntiedustajilta odottavan asiantuntijuuden osa-alueista johtivat kysymykseen millä tasolla kunkin edustajan asiantuntijuuden eri osa-alueet ovat, sekä miten myyntiedustajat itse tunnistavat osaamisen kehittämistarpeet. Ideana olisi ujuttaa asiakaskeskeinen näkökulma osaamistarpeen kartoittamiseen, eli myyntiedustajan asiantuntijuuden osa-alueiden tulisi kattaa ne tekijät, joilla on merkitys asiakkaan kokemuksen kannalta.

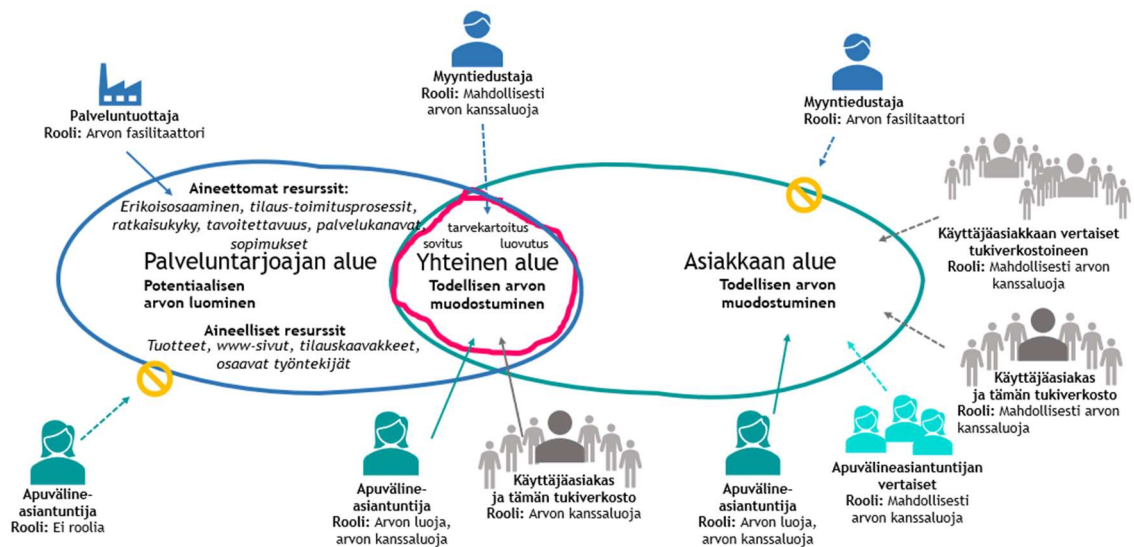
Keskustelussa nousi esiin myös tarve tavoitteiden asettamiskäytäntöjen tarkistamiselle - vastaavatko myyntiedustajalle asetetut tavoitteet ja mittarit sitä toimintaa, joka tukee asiakkaan arvon syntymistä ja hyvää asiakaskokemusta.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli ymmärtää arvon muodostumista apuvälineasiantuntijalle apuvälineen hankintaprosessin aikana. Lisäksi tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä toimeksiantajaorganisaation mahdollisuuksista osallistua asiakkaan toimintaan ja kehittää syntyneen ymmärryksen pohjalta toimintatapoja asiakkaan arvon muodostusta tukevaan suuntaan. Työn tavoitteena oli tuoda esiin, miten asiakaskeskeinen logiikan omaksuminen liiketoimintalogiikaksi muuttaa asiakaskokemuksen kehittämistä. Lisäksi tavoitteena oli kehittää toimeksiantajaorganisaation toimintatapoihin muutosehdotuksia, jotka pohjautuvat asiakaskeskeisen näkökulman esiin tuomiin huomioihin.

## 5.1 Johtopäätökset

Yhtenä kehittämistyötä ohjaavana kysymyksenä oli selvittää, miten arvoa muodostuu apuvälineasiantuntijalle ja mitkä tekijät vaikuttavat arvon muodostumiseen. Tutkimuksen perusteella arvoa muodostuu apuvälineasiantuntijalle apuvälineen hankintaprosessin aikana silloin, kun prosessi etenee jouhevasti ja miellyttävästi, sekä kun prosessin lopputuloksena käyttäjäasiakkaalle löytyy sopiva apuvälineratkaisu. Arvoprosessin jakaminen Grönroosin ja Voiman arvomallin (2013) mukaisesti kolmeen arvoalueeseen helpottaa ymmärtämään palveluntuottajan, palveluntuottajan edustajan, apuvälineasiantuntijan ja käyttäjäasiakkaan rooleja sekä tehtäviä arvoprosessin eri vaiheissa. Kuviossa 25 on kuvattu Grönroosin ja Voiman (2013) arvomallia mukaillen apuvälineasiantuntijan arvoprosessin toimijat ja näiden roolit arvoprosessin kolmella eri arvoalueella (kuvio 25).



Kuvio 25: Apuvälineasiantuntijan arvoprosessin arvomalli (mukaillen Grönroos & Voima 2013)

Arvomallin palveluntuottajan alueella yritys suorittaa valmistelevia toimia, eli luo yhdistelmällä resursseja ja kehittämällä prosesseja tarjoaman, jolla on potentiaalia muuttua käyttöarvoksi asiakkaan arvonluontiprosessin aikana. (Grönroos 2017, 130.) Apuvälineen hankintaprosessin osalta palveluntuottajan alueella yritys siis kokoaa tuote- ja palveluportfolion, joka vastaa apuvälineyksikön käyttäjäasiakkaiden tarpeisiin, ja joka vastaa mahdollisimman hyvin myös apuvälineasiantuntijan odotuksiin. Käytännössä portfolion muodostamista ohjaa suurelta osin julkisten hankintojen kilpailutusten määreet, mutta yritys pyrkii lisäämään tarjoomaansa myös yksilöllisempiä ratkaisuja, jotka osaltaan tuovat yritykselle potentiaalia tarjota sopimus- tuotteiden ulkopuolisia ratkaisuja.

Tulosten perusteella eroa eri palveluntuottajien välille ei muodostu niinkään palveluntuottajan alueella muodostettujen tarjoomien välillä, vaan ennemminkin asiakkaan ja

palveluntuottajan yhteisellä alueella tapahtuvan vuorovaikutuksen osalta. Arvomallin yhteisellä alueella kaksi toimijaa kohtaa ja vuorovaikuttavat toistensa kanssa. Apuvälineasiantuntijan ja myyntiedustajan väliseen yhteistyöhön perehtyminen syvensi ymmärrystä siitä, että näiden toimijoiden kohtaaminen yhteisellä arvoalueella liittyy keskeisesti apuvälineen tarvitsijan tarpeenarviointiin, ratkaisun sovittamiseen ja luovuttamiseen. Apuvälineen hankintaprosessissa myös loppukäyttäjällä on tässä kohtaa arvoprosessia keskeinen rooli ja voidaankin ajatella, että yhteisellä alueella kahden toimijan sijasta useamman toimijan kohtaaminen ja vuorovaikutus on mahdollista - apuvälineasiantuntija, palveluntuottajan edustaja, apuvälineratkaisun tarvitsija ja tämän toimintaympäristön keskeiset muut toimijat tekevät yhteistyötä ratkaisun muodostamiseksi. Arvoprosessin yhteisellä alueella on mahdollista, että yrityksen palveluprosessi ja asiakkaan palvelun käyttö- ja arvonluontiprosessit sulautuvat yhdeksi vuorovaikutteiseksi, yhteistyötä sisältäväksi ja keskusteleväksi prosessiksi. Tällöin syntyy mahdollisuus arvon yhteisluomiselle. (Grönroos 2017, 130-131.) Tulokset osoittivat, että aina myyntiedustajalla ei ole arvoprosessin tässä vaiheessa merkittävää roolia. Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi silloin, kun apuvälineasiantuntija pyrkii löytämään käyttäjäasiakkaan haasteisiin ratkaisun ilman suoraa vuorovaikutusta palveluntuottajan edustajan kanssa.

Grönroosin ja Voiman arvomallin (2013) kolmannella, asiakkaan alueella asiakkaan arvonluonti on palveluntuottajasta riippumatonta. Palveluntarjoaja ei tällä alueella voi suoraan vaikuttaa asiakkaan arvoprosessin etenemiseen. (Grönroos 2017, 130.) Apuvälineasiantuntijat kuvasivat saavuttavansa onnistumisen tunteita työssään silloin, kun apuvälineen hankintaprosessin tuloksena käyttäjäasiakkaan käyttöön saadaan tämän toimintakykyä hyvin tukeva ratkaisu. Apuvälineasiantuntijan arvoprosessissa asiakkaan omalla alueella hän todennäköisesti jakaa kokemuksiaan kollegoidensa ja vertaistensa kanssa. Näin ollen vielä palveluntuottajasta riippumatta apuvälineasiantuntijan arvokokemus voi vielä jälkikäteen vahvistua ja heikentyä. Arvon kehittymisen suunnasta palveluntuottajan edustajalla on harvemmin tietoa. Tämä tuo esiin kysymyksen, mikä olisi oikea ajankohta selvittää kunkin apuvälineen hankintaprosessin onnistumisastetta ja sen vaikutusta apuvälineasiantuntijan kokemukseen palveluntuottajan asiantuntijuudesta.

Tulokset osoittivat, että myös apuvälineen käyttäjän kokemuksilla lopullisesta ratkaisusta voi olla apuvälineasiantuntijan arvokokemusta vahvistava tai heikentävä vaikutus. Apuvälineratkaisun kokonaisvaltainen sopivuus käyttäjäasiakkaan toimintakyvyn vaatimukseen ja toimintaympäristöön selviää usein vasta pidemmän käyttöajan myötä. Käyttäjäasiakkaan ja apuvälineasiantuntijan välinen mahdollinen vuorovaikutus ratkaisun toimivuudesta käyttäjän elämässä pidemmällä aikavälillä voi vaikuttaa arvon muodostumiseen apuvälineasiantuntijalle. Tämän vuoksi käyttäjäasiakkaan ja käyttäjäasiakkaan vertaisten lisääminen arvomallin asiakkaan arvoalueen toimijoiksi tuntui apuvälineasiantuntijan arvoprosessin ymmärtämisen kannalta merkittävältä (kuvio 25).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää vastauksia siihen, mitkä tekijät ohjaavat apuvälineasiantuntijan valintoja apuvälineen hankintaprosessin aikana. Ennalta arveltiin kilpailutuksella olevan ohjaava rooli palveluntuottajan valinnassa, mutta tulokset nostivat esiin sopimus-tilanteen ohelle muitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat palveluntuottajan mahdollisuuksiin päästä osaksi vuorovaikutusta ja arvon yhteisluontimahdollisuuksia. Kun huomioidaan, että toimijoiden välinen vuorovaikutus keskittyy käyttäjäasiakkaan apuvälineratkaisun hankintaprosessiin, voidaan palveluntuottajan mahdollisuuksiin vaikuttavien tekijöiden nähdä liittyvän keskeisesti apuvälineen hankintaprosessin sujuvuuteen ja mielekkyyteen.

Tulokset osoittivat, että apuvälineasiantuntijan aiemmillä kokemuksilla palveluntuottajan myyntiedustajan toiminnasta näissä suorissa vuorovaikutustilanteissa oli merkittävä vaikutus apuvälineasiantuntijan tekemään palveluntuottajan valintaan. Hankintaprosessin sujuvuutta edistävänä tekijänä tuloksissa korostui myyntiedustajan asiantuntijuus ja osaaminen. Asiantuntijuuden nähtiin muodostuvan syvällisestä tuotetuntemuksesta, jolla tarkoitettiin kykyä peilata käyttäjäasiakkaan tilannetta markkinoilta löytyviin ratkaisuihin, kykyä valita ja koostaa käyttäjän tilannetta palveleva ratkaisu, sekä ideoida tarvittava varustelu ja yksilölliset muutostyöt. Apuvälineasiantuntijoille muodostuu käsitys eri myyntiedustajien osaamisesta aiempien kokemusten pohjalta. Aiemmat kokemukset voivat olla omakohtaisia kokemuksia tai kollegan kokemuksia, jotka ajan kuluessa muodostavat näkemyksen edustajan erikoisosaaamisesta.

Esiin nousseissa yhteistyön mielekkyyteen liittyvissä kokemuksissa korostui etenkin vuorovaikutustilanteen toivottua ilmapiiriä edistävät tai heikentävät tekijät. Myyntiedustajalta odotetaan hyviä sosiaalisia taitoja, etenkin tilanteenlukutaitoa ja kommunikointitaitoja. Edustajan oletetaan ymmärtävän, millainen on oikea tapa perustella ratkaisuja eri toimijoille. Apuvälineasiantuntija odottaa myyntiedustajan täyttävän vuorovaikutustilanteessa asiantuntijan roolin, mutta hyvin hienotunteisella tavalla. Myyntiedustajan odotetaan ymmärtävän valtakunnallisten saatavuusperusteiden ja asiakasorganisaation toimintamallien osoittamat rajat ratkaisulle, sekä pidättäytyvän tarjoamasta vuorovaikutustilanteessa mitään käyttäjäasiakkaan toimintakyvyn kannalta epärelevanttia ratkaisua tai sen osaa. Myyntiedustajan välttäessä liiallista myyntiä, hän edistää apuvälineasiantuntijalle syntyvää kokemusta siitä, että myyntiedustaja tähtää vuorovaikutustilanteessa apuvälineasiantuntijan kanssa samaan tavoitteeseen - riittävän hyvän ratkaisun löytymiseen käyttäjäasiakkaalle. Yhteistyön mielekkyyteen liittyvien aiempien kokemusten voidaan nähdä joko lisäävän apuvälineasiantuntijan luottamusta myyntiedustajaa kohtaan tai heikentävän sitä. Pahimmillaan vastoin apuvälineasiantuntijan odotuksia toimiminen voi johtaa siihen, että myyntiedustajalle ei ole jatkossa enää pääsyä vuorovaikutustilanteisiin ja siten pääsyä osalliseksi arvon yhteisluontiin.

Grönroosin palvelulogiikan näkökulma korostaa suorien vuorovaikutuksien merkitystä arvon yhteisluonnille ja hän esittää asiakkaan kanssa käytävien suorien vuorovaikutustilanteiden

lisäämisen tuovan yritykselle lisämahdollisuuksia osallistua asiakkaan käytäntöihin (Grönroos 2011, 289). Apuvälineasiantuntijoiden työnteon arkeen perehtyminen toi esille vuorovaikutukseen liittyviä haasteita. Apuvälineasiantuntijat toimivat hyvin moninaisessa sosiaalisessa verkostossa ja prosesseissa eteneminen edellyttää oikeiden henkilöiden tavoittamista oikeaan aikaan. Tämän seikan huomioiminen on palveluntuottajalle tärkeää, kun pohditaan vuorovaikutuksen toteuttamista asiakkaan kanssa.

Tuloksissa nousi esiin apuvälineasiantuntijan ja myyntiedustajan välisten vuorovaikutustekijöiden lisäksi apuvälineasiantuntijan yritykseen liittämien mielikuvien vaikutus yhteistyöhalukkuuteen myyntiedustajan kanssa. Esimerkiksi yritysten toimintatavat kilpailutusprosessin aikana voivat vaikuttaa apuvälineasiantuntijan mielikuvaan yrityksestä negatiivisesti. Tuloksista heijastui apuvälineasiantuntijoiden kokevan kilpailutusprosessiin liittyvien ratkaisujen olevan palveluntuottajaorganisaatiossa eri hierarkkisen tason vastuulla, eivätkä näin ollen liittäneet mielikuviaan kilpailutuksiin liittyvistä toimintatavoista suoraan myyntiedustajan toimintaan, vaan yrityksen ylemmän hierarkkisen toimijatason toimintaan. Vaikka yhteistyön koettiin olevan vahvasti henkilöiden välistä, voi tällaisilla yrityksen toimintaan isommassa kuvassa liittyvillä mielikuvilla olla vaikutusta apuvälineasiantuntijan päätöksentekoon. Näin ollen on tärkeää ymmärtää aiempien ja muihin toimintoihin liittyvien kokemusten vaikutukset asiakaskokemukseen sekä palveluntuottajan valintaan.

Tämä kokemusten kerrostuneisuus osoittaa asiakaskeskeiselle logiikalle ominaisen laajemman aikakehyksen huomioimisen tärkeyden asiakaskokemuksen kehittämisessä. Kun huomioidaan asiakkaan aiemmat kokemukset, sekä suoraan palveluun liittyvien kokemusten ja toimintojen lisäksi asiakkaan toiminnan tai liiketoiminnan muut toiminnot ja kokemukset, ymmärrettään kaikkien kokemusten ja toimintojen linkittyvän yhteen ja osaltaan vaikuttavan asiakkaan kokemukseen. (Heinonen ym. 2010, 534-535.)

Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakaskokemuksen määrittelyminen luonnehditaan usein monimutkaiseksi, sillä sen syntyy nähdään olevan vaikutusta kaikilla suorilla ja epäsuorilla vuorovaikutuksilla palveluntuottajien, asiakkaiden ja loppukäyttäjien välillä, samoin kuin muiden asiakkaan kanssa tekemisissä olevien toimijoiden välillä (Zolkiewski ym. 2017, 175.) Asiakaskokemuksen muodostumisen monisyisyys kävi ilmi myös tämän opinnäytetyön tuloksista. Asiakaskokemuksta tarkastellessa yritysten välisen liiketoiminnan kontekstissa, tulisi huomioida asiakkaan olevan ihmisten muodostama organisaatio, jossa jokaisella toimijalla on erilainen rooli. Rooli voi olla esimerkiksi ostaja, päätöksen tekijä tai käyttäjä ja jokainen rooli on vuorovaikutuksessa eri tavoin ja eri vaiheessa palvelupolkua palveluntuottajan kanssa (Witell ym. 2020, 421).

Apuvälineasiantuntija on toimijataso apuvälinekeskuksen organisaatiossa ja tässä työssä apuvälineasiantuntijan roolina korostui päätöksentekijän rooli yksittäisten käyttäjäasiakkaiden

apuvälineiden hankintaprosessissa. Muissa apuvälinekeskuksen toimintaprosesseissa, esimerkiksi kilpailutusprosessissa, apuvälineasiantuntijan rooli voi olla jokin muu. Tämä seikka huomioiden Witellin ym. (2020, 422) esittämä asiakaskokemuksen tarkastelu asiakaspolun vaiheiden ja kosketuspisteiden kautta voisi olla mielenkiintoinen näkökulma apuvälineasiantuntijan kokonaisvaltaisemman asiakaskokemuksen tarkasteluun.

Witell ym. (2020, 422) esittävät perinteisen palvelukeskeisen asiakaspolkumallin (*ennen ydinpalvelua, ydinpalvelun aikana ja ydinpalvelun jälkeen*) sijasta B2B-kontekstiin paremmin sopivaksi asiakaspolkumallin, joka muodostuu sarjasta suhdetapojen ja koostuu vaiheista *osallistuminen ennen tarjousta, neuvotteluvaihe, käyttöönottovaihe ja toimintavaihe*. Jokainen vaihe tuo mukanaan erityyppisiä kosketuspisteitä, joihin osallistuvat palveluntarjoaja, asiakas, kumppaniyritykset ja muut laajemman ekosysteemin toimijat. Asiakaspolun kosketuspisteet sisältävät kaikki sanalliset ja sanattomat toimittajayritykseen liittyvät tapahtumat, jotka yritysasiakas kokee tietoisesti tai tiedostamatta. Kosketuspisteet osallistavat jokaisesta yrityksestä erilaisia toiminnallisia ja organisatorisia yksiköitä, kuten myös yksilöitä hierarkian eri tasoilta.

Apuvälinekeskuksen asiakaspolku on helppo ymmärtää Witellin ym. (2020) esittämän B2B-asiakaspolun kautta. Tässä opinnäytetyössä esiin nousseet apuvälineasiantuntijan asiakaskokemukseen liittyvät tekijät painottuivat apuvälinekeskuksen asiakaspolun *toimintavaiheeseen*. Osassa apuvälinekeskuksia apuvälineasiantuntija osallistuu aktiivisena toimijana myös esimerkiksi *neuvotteluvaiheeseen*, joka apuvälinekeskuksen toiminnan osalta voisi tarkoittaa esimerkiksi hankintojen kilpailutusprosessia. Tällöin apuvälineasiantuntijalla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisia tekijöitä puitetoimittajien valinnassa ja ratkaisujen kilpailuttamisessa painotetaan. Mutta jos apuvälineasiantuntija on osallisena ainoastaan toimintavaiheessa, eli toteuttamassa puitesopimuksen voimassaolon aikaisia käyttäjäasiakkaiden hankintaprosesseja, on hänen tyydyttävä muiden toimijoiden toteuttaman *neuvotteluvaiheen* tuloksiin. Tällä voi olla vaikutusta apuvälineasiantuntijan asiakaskokemukseen.

Edellä esitetty esimerkki kuvastaa asiakaskokemuksen muodostumisen tarkastelua asiakaspolkumallin kautta. Asiakaskokemuksen johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi tämän työn toimeksiantajayrityksen tulisi tunnistaa asiakkaan eri yksiköiden ja henkilöiden osallisuus eri kosketuspisteissä polun eri vaiheissa. Työn tulokset osoittivat apuvälinekeskusten seuraavan valtakunnallisia ohjeistuksia, mutta toimivan osittain myös yksilöllisen logiikan mukaisesti. Heinen ym. (2015,473; 477) esittävät asiakkaan logiikan tarkoittavan asiakkaan yksilöllistä tapaa toteuttaa toimintaansa, käyttää aikaa, rahaa ja energiaa, sekä tapaa tehdä päätöksiä ja perustella niitä. Apuvälinekeskusten yksilöllisen logiikan esiin nouseminen johtaa pohtimaan sitä, kuinka paljon yritys voi pyrkiä kehittämään apuvälineasiantuntijan asiakaskokemusta käsittelemällä apuvälineasiantuntijat yhtenä asiakkaan toimijajoukkona ja kuinka paljon asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää yksilöiden yksilöllisten kokemusten huomioimista.



Asiakkaan toimintamalleja ohjaavat ajatukset ja tunteet, jotka liittyvät menneisiin ja nykyisiin kokemuksiin, sekä tulevaisuuden tavoitteisiin (Heinonen ym. 2015, 481-482). Asiakaskokemuksen systemaattisen seurannan avulla tulisi pystyä muodostamaan kuva näistä menneistä ja nykyisistä kokemuksista ja yrityksen olisi tärkeää nähdä asiakaskokemus dynaamisena - jatkuvasti kehittyvänä ja muuttavana. Asiakasymmärryksen aikakehystä tulisi laajentaa kattamaan menneen ja nykyisyyden lisäksi myös asiakkaan tulevaisuuden tavoitteita. Tulevaisuuden tavoitteiden ymmärtäminen tuo yritykselle mahdollisuuksia kehittää tarjoomaansa ja prosesseja sellaiseen suuntaan, joka lisää yrityksen potentiaalia tarjota aineksia asiakkaan arvonluontiprosessiin asiakkaan toiminnan ja tavoitteiden muuttaessa muotoaan.

Asiakaskeskeinen näkökulma ohjaa kääntämään tarkastelukulman asiakkaan toiveisiin ja toimintaan, ja tulokset osoittivat, että joissakin tapauksissa apuvälineasiantuntijan arkea voisi helpottaa palveluntuottajan antama tuki arvonluontiprosessille, jollain muulla kuin fyysisen läsnäolon keinoin. Toimeksiantajan tulisivin pohtia keinoja asiantuntijoiden tavoitettavuuden ja läsnäolon kehittämiseksi, mutta miettiä myös uusia tapoja toteuttaa läsnäoloa ja tarjota asiantuntemusta. Asiakkaan mahdollisuuksia suoriutua esimerkiksi sopimusapuvälineen hankintaprosessista ilman palveluntuottajan fyysistä läsnäoloa, voisi tukea tarjoamalla kattavampaa koulutusta apuvälineasiantuntijoille, huolehtimalla yksityiskohtaisen tuotetietouden saatavuudesta sekä tilaus-toimitusprosessin sujuvuudesta, ja tarjoamalla päivystysluontoista etätukea. Palveluntuottajan tulisi auttaa apuvälineasiantuntijaa saavuttamaan apuvälineen hankintaprosessissa mahdollisimman hyvä lopputulos siitä huolimatta, kuinka suuri rooli yrityksellä on prosessissa ja mikä on asiakkaan tapa toteuttaa prosessia. Eli prosessiin tulisi tarjota asiakkaan toimintatapoihin ja tarpeisiin sopiva tuki.

## 5.2 Keskeiset jatkokehittämisen teemat

Havaintoja kertyneestä asiakasymmärryksestä esiteltiin tämän työn edetessä toimeksiantajan johdolle, sekä ryhmälle myyntiedustajia ja asiakkaita. Eri toimijoiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta voitiin kiteyttää neljä teemaa, joiden osalta asiakkaan näkökulma ja asiakasymmärrys tulisi asettaa vahvemmin keskiöön apuvälineasiantuntijoiden asiakaskokemuksen vahvistamiseksi. Teemat olivat vastuullisuusmielikuva, asiakaskokemuksen mittaaminen, läsnäolo ja myyntiedustajan yksilöllinen osaamispolku.

Yritys pyrkii luonnollisesti luomaan asiakkaille mahdollisimman positiivisen mielikuvan toiminnastaan. Haastattelujen tuloksista ilmennyt apuvälineasiantuntijoiden kiinnostus ja mielikuvat toimeksiantajan toiminnan vastuullisuutta kohtaan yllätti yrityksen johdon. Tämä osoitti tarpeen tuki päivittää esimerkiksi asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden käytössä olevat tiedot ja materiaalit yrityksen vastuulliseen toimintaan liittyvistä tekijöistä, mutta se osoitti lisäksi tarpeen selvittää eri asiakasryhmien arvoja ja kiinnostuksen kohteita, joilla on vaikutuksia heidän muodostamaan mielikuvaan yrityksestä. Keskeinen oivallus oli se, että asiakkaat

eivät automaattisesti painota niitä tekijöitä mielikuvissaan, mitä yritys pyrkii tuomaan esiin, vaan mielikuvat pohjautuvat aina henkilöiden yksilölliseen arvomaailmaan ja ovat yksilöllisesti muodostettuja.

Työn tulosten pohjalta asiakaskokemuksen mittaamista tulisi kehittää pohjautumaan vahvemmin asiakkaan toimintaan. Mittaamisen tulisi kohdentua paremmin asiakassuhteen tyyppin mukaan, ja etenkin suhteita painottavissa asiakassuhteissa mittaamisessa tulisi huomioida paremmin asiakassuhteen maturiteetti, asiakaspolun vaiheet, asiakaspolun keskeiset kosketuspisteet ja niihin osallistuvat keskeiset toimijat. Mittaamiskäytäntöjä tulisi kehittää niin teknisen toteutuksen kuin ajoituksen ja sisällönkin osalta. Tällöin kertyvä asiakaskohtainen asiakasymmärrys voisi ohjata nykyistä paremmin yrityksen toiminnan kehittämistä.

Läsnäolon mahdollistamisen kehitysteema on monisyinen. Asiakkaan asettaminen toiminnan keskiöön edellyttää yritykseltä kunkin asiakkaan yksilöllisen logiikan tunnistamista. Uusia läsnäolon muotoja tulisi innovoida tukemaan asiakkaiden alati muuttuvien tavoitteiden ja toimintamallien toteuttamista. Läsnäolon mahdollistaminen pitää sisällään näin ollen myös laajamittaisemman kehitystarpeen - asiakkaiden luokittelun ja asiakassuhteiden johtamistapojen uudistamisen. Yrityksen resurssit eivät todennäköisesti koskaan riitä siihen, että se tarjoaisi jokaiselle asiakkaalle läsnäoloa asiakkaan toivomassa määrin ja asiakkaan toivomalla tavalla. Näin ollen asiakkuuksia tulisi pystyä jaottelemaan nykyistä paremmin suhteessa yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin ja luoda uusia asiakassuhteen hoitomalleja eri asiakkuustyypeille.

Myyntiedustajan asiantuntemus nousi tutkimuksessa keskeisenä vuorovaikutuksen mahdollistavana tekijänä esiin. Edustajat poikkeavat kokemusvuosiltaan ja taustoiltaan toisistaan, ja näin ollen edustajien mahdollisuuksissa toimia asiantuntijan roolissa asiakkaan suuntaan on eroja. Kunkin edustajan tehtävänä on hoitaa pääosin maantieteelliseen jakoon perustuen vastuuasiakkuuksiaan, joissakin tapauksissa asiakkuuksia on jaettu edustajille myös näiden erikoisosaamiseen pohjautuen. Tämän työn neljäs kehitysteema, yksilöllinen osaamispolku, nousi esiin yrityksen johdon pohtiessa, miten asiakkaiden asiantuntemusodotuksiin voitaisiin vastata entistä paremmin. Yksilöllisellä osaamispolulla kuvataan tarvetta tukea edustajan osaamisen yksilöllistä kehittymistä työuran aikana, mutta yksilöllisyydellä tarkoitetaan myös sitä, että kun osaamisella pyritään vastaamaan asiakkaan odotuksiin, asiantuntijuutta tulisi kehittää kunkin edustajan asiakkaiden edellyttämiä osaamistarpeita painottaen. Osaamisen kehittämisessä tulisi siis huomioida edustajan yksilöllinen tausta ja työkokemus, mutta myös asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Osaamisen tukemisella tulisi siis tähdätä siihen, että edustaja pystyisi tarjoamaan vahvemmin sitä asiantuntijuutta, jota asiakas odottaa.

### 5.3 Kehittämisasetelman arviointi

Palvelumuotoilussa käytetään tyypillisesti monipuolisesti erilaisia tiedonkeruumenetelmiä syvällisen asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Erilaiset menetelmät tuottavat eri tasoista

tietoa asiakkaiden ajatuksista, näkemyksistä ja toiminnasta, ja yleisesti suositellaankin, että palvelumuotoiluprosjekteissa käytettäisiin erilaisten tiedonkeruumenetelmien yhdistelmää. Tässä työssä käytettiin työpöytätyöskentelyn lisäksi tiedonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastattelut tuovat esiin sellaista tietoa, mitä haastateltavat haluavat kertoa. Ihmiset voivat kuitenkin käytännössä toimia eri tavoin, kuin miten he kertovat toimivansa, ja sen vuoksi tämänkin työn luotettavuuden kannalta monipuolisempien menetelmien käyttö olisi voinut lisätä tulosten luotettavuutta. Projektin alkuvaiheessa suunnitelmissa oli käyttää haastatteluiden lisäksi tiedonkeruumenetelmänä havainnointia, joka olisi menetelmänä voinut monipuolistaa apuvälineasiantuntijan ja myyntiedustajan käyttäytymisen ja heidän välisensä yhteistyön ymmärrystä, lisätä tietoa luonnollisen toimintaympäristön tekijöistä, sekä paljastaa eroja sen välillä, miten he kertovat toimivansa ja miten he todellisuudessa toimivat (Ojasalo ym. 2014, 114; Stickdorn ym. 2018, 123). Johtuen opinnäytetyön toteutuksen aikana vallinneesta Covid-19-pandemiasta, fyysisiä tapaamisia pyrittiin välttämään ja toteutuneisiin tapaamisiin ei ollut ulkopuolisilla pääsyä. Tämän vuoksi havainnointi jäi tämän työn osalta toteutumatta.

Opinnäytetyön tekijä toimii itse toimeksiantajaorganisaatiossa työsuhteessa. Tällä seikalla voi olla vaikutusta saatuihin tuloksiin sekä tehtyihin havaintoihin. Opinnäytetyön tekijän kokemus toimeksiantajaorganisaation toimintatavoista, sekä kokemus asiakasrajapinnassa toimimisesta, vaikuttivat todennäköisesti haastatteluiden etenemiseen ja aineiston tulkintaan. Haastattelijana opinnäytetyön tekijä pyrki kuitenkin keskittymään kysymysten kysymiseen, vastausten kommentoinnin tai ohjailun sijasta. Toisaalta palveluntuottaja-asiakas -suhteen syvälinen ymmärrys saattoi edistää keskustelun viemistä haastattelutilanteessa pintaa syvemmälle. Haastattelijan ymmärrys alan toiminnasta saattoi myös osaltaan vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden ymmärretyksi tulemisen tunteeseen ja näin ollen edesauttaa vastausten syvällisyyttä. Haastateltavat asiakkaat eivät olleet opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuttuja. Haastattelijan tausta kerrottiin avoimesti haastatteluihin osallistuneille.

Työn tietoperustassa tuotiin esiin asiakaskokemuksen johtamisen haasteita B2B-liiketoiminnassa. Zolkiewski ym. (2017, 175) mukaan asiakaskokemuksen syntyyn yritysten välisessä suhteessa vaikuttavat kaikki suorat ja epäsuorat vuorovaikutustilanteet palveluntuottajien, asiakkaiden ja loppukäyttäjien välillä, samoin kuin muiden asiakkaan kanssa tekemisissä olevien toimijoiden välillä. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten kattavuuden osalta onkin tärkeää huomioida tutkimuksen rajaus - työssä selvitettiin asiakkaan yhden toimijatason, apuvälineasiantuntijan, asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi työn puitteissa haastateltiin vain osaa yrityksen asiakasorganisaatioista ja kustakin organisaatiosta vain yhtä tai kahta henkilöä.

B2B-asiakas nähdään ihmisten muodostamana organisaationa, jossa sen jokaisella toimijalla on erilainen rooli (Witell ym. 2020, 421-422) ja yksilöllinen asiakaskokemus. On tärkeää

huomioida, että asiakasorganisaation eri yksiköillä ja yksilöillä voi olla erilaisia näkemyksiä tarjooman arvosta (Witell ym. 2020, 425), ja sen vuoksi tässä työssä esitettyihin kehitystee-moihin paneutuminen ei välttämättä vahvista asiakkuuden kokonaisvaltaista asiakaskoke-musta. Huomioitava seikka tämän työn osalta on se, että työssä rajattiin B2B-asiakkaasta tar-kastelun kohteeksi yksi hierarkkinen toimijataso sen sijaan, että olisi keskitytty asiakkuuden asiakaskokemukseen kokonaisvaltaisesti. Tässä työssä käytetyn rajauksen sijasta olisi voinut olla mielenkiintoista ottaa tarkastelun kohteeksi yksi apuvälinekeskus kokonaisuutena ja sel-vittää asiakaspolun mallintamisen avulla kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kannalta kes-keiset toimijat eri toiminnallisilla ja hierarkkisilla tasoilla polun eri vaiheissa ja kontaktipis-teissä, syventää ymmärrystä kunkin toimijataso arvoista ja asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä, sekä tarkastella toimeksiantajaorganisaation toimintaa näin kertyvän asiakasym-märryksen pohjalta. Tämä vaihtoehtoinen lähestymiskulma olisi kenties tuonut vahvemmin esiin konkreettisia kehitystarpeita juuri tarkastelun alla olevan asiakkuuden asiakaskokemuk-sen vahvistamiseksi. Toisaalta tässä työssä yhteen toimijatasoon keskittyminen saattoi tuoda esiin yksityiskohtaisempia tietoja juuri tämän toimijataso asiakaskokemuksen muodostumi-sesta.

Opinnäytetyön toteuttamisessa pyrittiin huolellisuuteen tutkimuksen toteutuksen suhteen. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei tuotu prosessiin aikana esiin, eikä yksittäisen haastatelta-van vastaukset ole tunnistettavissa. Ainoastaan asiakkaan ja myynnin yhteiskehittämisen työ-pajan osallistujille kävi ilmi työpajaan osallistuneiden osallistuminen haastatteluvaiheeseen. Ennen haastattelun aloittamista osallistujilta pyydettiin lupa haastattelun tallentamiseen. Tallenteet säilytettiin opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisessa pilvipalvelussa salasanan ta-kana. Aineistoon ei näin ollen ollut ulkopuolisilla pääsyä. Aineistot hävitettiin litteroinnin val-mistuttua. Aineistoa analysoidessa löydöksiä koottiin Miro -valkotaulusovellukselle, jossa ai-neiston värikoodaamisen avulla erotettiin apuvälineasiantuntijoiden ja myyntiedustajien esiin tuomia asioita toisistaan.

#### 5.4 Pohdinta

Tätä opinnäytetyöprosessia aloitettaessa opinnäytetyön tekijällä ja toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevällä työn ohjaajalla oli ennako-oletuksena, että asiakasymmärryksen sy-ventäminen toisi esiin konkreettisia ja yksityiskohtaisia käytännön toimintatapojen kehittä-mistarpeita. Työn edetessä ja asiakaskeskeisen logiikan ymmärryksen kehittyessä myös kehi-tettävät aihealueet alkoivat muodostumaan yhä laajemmiksi. Tämän työn aihealueeseen up-poutuminen johtaa pohtimaan asiakaskeskeisen logiikan merkitystä kaikessa yrityksen toimin-nassa. Työn edetessä nousi esiin kysymyksiä, kuten kuinka syväälle asiakaskohtaisuus tulisi viedä, jotta toiminnan kehittäminen olisi asiakaskeskeistä, sekä mikä olisi toiminnan kehittä-misen kannalta järkevä tapa ryhmitellä asiakkuuksia - asiakassuhteen tyyppin mukaan, asiakas-suhteen kypsyyden mukaan vai yksittäisen organisaation toimijataso mukaan. Organisaation

nykyinen ryhmittelymalli pohjautuu kenties vahvimmin toimialan mukaiseen ryhmittelyyn - esimerkiksi apuväline-, lääkäri-, hoiva- ja sairaalapalveluita tuottavat organisaatiot nähdään omina asiakasryhminään. Kuitenkaan asiakkuuden tyyppillä tai asiakkuudessa toimivan yhteys-henkilön roolilla ei ole vaikutusta esimerkiksi siihen, missä vaiheessa ja millä tavoin asiakas-kokemusta mitataan, vaan kaikkia asiakkuuksia seurataan yhden toimintamallin mukaisesti. Apuvälineisiin liittyvien palveluiden rooli on kuitenkin hyvin erilainen näiden eri asiakasryh-mien toiminnassa, joka herättää kysymyksen siitä, olisiko eri asiakkuuksien odotusten ja koke-musten tarkastelua syytä kohdentaa tarkemmin asiakkuuden tyyppin mukaan.

Asiakkuuksien jaottelu asiakassuhteen tyyppin mukaan suhteita painottaviin ja vaihdantaa pai-nottaviin asiakassuhteisiin vaikuttaa mielenkiintoiselta vaihtoehdolta toimialapohjaiselle asia-kasjaottelulle. Tämä jaottelumalli voisi tuoda vahvemmin esiin kunkin asiakassuhteen merki-tyksen yrityksen liiketoiminnalle, ja voisi siten ohjata paremmin resurssien kohdentamista tärkeisiin asiakkuuksiin. Esimerkiksi tuloksissa esiin noussut tarve vahvalle läsnäololle asiak-kuudessa vuorovaikutustilanteisiin pääsemiseksi, tuo esiin haasteen asiakasrajapinnassa toimi-vien henkilöiden rajallisen ajan kohdentumisesta oikeisiin asiakkuuksiin. Asiakassuhteiden ja-ottelu suhteita painottaviin ja vaihdantaa painottaviin suhteisiin voisi ohjata myyjän ajan-käyttöä, mutta ohjata yrityksen luomaan uusia toimintamalleja vaihdantaa painottavien asia-kassuhteiden hoitamiseksi.

Asiakkuuksien johtamisen toimintamallien tarkastelu toimeksiantajaorganisaatioissa olisi suosi-teltavaa, jotta asiakaskeskeisyyden näkökulmaa voitaisiin vahvistaa läpi organisaatiotasojen. Organisaation jäsenten yhteneväinen näkemys asiakkuuksista ja niiden hoitomalleista voisi helpottaa työn priorisointia yksittäisten työntekijöiden tasolla, mutta myös johtaa vahvem-paan asiakaskokemukseen yrityksen toiminnan kannalta keskeisissä asiakkuuksissa. Organisaat-ion eri tasoille tarvittaisiin yhteneväisempää näkemystä siitä, kuinka paljon toimintaa tulee mukauttaa kunkin asiakkuuden yksilöllisten toiveiden mukaisesti.

Työn puitteissa käydyt keskustelut asiakasrajapinnassa ja johtotasolla toimivien henkilöiden kanssa ovat vahvistaneet tunnetta tämän opinnäytetyön merkityksellisyydestä toimeksianta-jalle. Vaikka työn puitteissa ei vielä edistetty varsinaisia kehitysteemoja, toi se kuitenkin or-ganisaation eri toimijoita yhteen keskustelemaan asiakkaiden kokemuksista ja nosti esiin asia-kassuhteiden ja -kokemuksen johtamistapojen laajamittaisen kehittämistarpeen.

Tämän työn sijoittuminen B2B-kontekstiin tuo mahdollisuuksia työssä tehtyjen huomioiden hyödyntämiseen yrityksissä, jotka ovat alkutaipaleella etsimässä kilpailuetua asiakaskei-sestä lähestymistavasta ja asiakaskokemuksen vahvistamisesta. Vaikka työn tulokset eivät si-nällään ole siirrettävissä koskemaan yritysten välistä liiketoimintaa toimialasta riippumatta, voidaan työn puitteissa tehtyjä huomioita asiakaskeisyyden logiikan omaksumisen vaikutuk-sista liiketoiminnan kehittämiseksi hyödyntää yli toimialarajojen.

Asiakaskokemuksen moniulotteisuus ja laajan aikakehyksen huomioiminen sen muodostumisessa saattavat tehdä siitä vaikeasti käsiteltävän aiheen. Tämä opinnäytetyö tarjosi tekijälleen mahdollisuuden keskittyä tähän monisyiseen aiheeseen, jonka käsittely auttaa tulevaisuuden työelämässä jäsentämään omaa ajatteluaan liiketoiminnan kehittämisestä.

## Lähteet

## Painetut

Christensen, C.M., Hall, T., Dillon, K. & Duncan, D.S. 2016. Know Your Customers' "Jobs to Be Done". Boston, United States Boston, Boston: Harvard Business Review.

Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. & Payne, A. 2018. Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial marketing management*, 69, 80-90.

Foglieni, F., Maffei, S. & Villari, B. 2018. Designing better services: a strategic approach from design to evaluation. Cham, Switzerland: Springer Nature.

Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11 (3), 279-301.

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (2), 133-150.

Grönroos, C. 2017. On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. *Journal of Creating Value*, 3 (2), 125-141.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21 (4), 531-548.

Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25 (2), 104-123.

Keränen, J. & Jalkala, A. 2014. Three strategies for customer value assessment in business markets. *Management Decision*, 52 (1), 79-100.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Lemon, K.N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), 69-96.

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2019. An Overview of Service-Dominant Logic. Kirjassa Lusch, R.F., Vargo, S.L. & Koskela-Huotari, K. 2019. The Sage handbook of service-dominant logic. 1st edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Inc.

Meinel, C., Leifer, L. & Plattner, H. 2011. Design Thinking: Understand - Improve - Apply. Dor-drecht: Springer.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service design: from insight to implementation. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook. First Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking: basic, tools, cases. Amsterdam: Bis Publishers.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.

Vargo, S. L. & Morgan, F. W. 2019. Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis. Kirjassa Lusch, R.F., Vargo, S.L. & Koskela-Huotari, K. 2019. The Sage handbook of service-dominant logic. 1st edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Inc.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68 (1), 1-17.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, 36 (1), 1-10.

Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O. & Burton, J. 2020. Characterizing customer experience management in business markets. Journal of business research, 116, 420-430.

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L.D., Raddats, C. & Robinson, W. 2017. Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. The Journal of Services Marketing, 31 (2), 172-184.



## Sähköiset

Forsberg, S., Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent.

Leskelä, S. 2017. Valinnan vapaus myös apuvälinemarkkinoille. Hoiva & Terveys. Bonnier Business Forum Oy. Helsinki. 28.4.2017. Luettu 1.12.2020

Korteso, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum Media Oy.

Knuutinen, R. 2014. Verotus ja yrityksen yhteiskuntavastuu. Kauppakamarin e-kirjat.

Mele C, Colurcio M, Russo-Spena T. Research traditions of innovation: Goods-dominant logic, the resource-based approach, and service-dominant logic. *Managing Service Quality*. 2014. 24 (6): 612-642.

Moritz, S. 2005. *Service Design: practical access to an evolving field*. Köln: Köln International School of Design.

Työterveyslaitos. Askelia uuteen arvonluontiin. Opi kehittämään organisaatiossasi uusia arvonluonnin tapoja. Verkko-osoite: [ttl.fi/oppimateriaalit/opus/arvonluonti](http://ttl.fi/oppimateriaalit/opus/arvonluonti). Luettu 2.9.2020.

Terveyskylä, kuntoutumistalo. 2018A. Apuvälineet. Verkko-osoite: [terveyskyla.fi/kuntoutumistalo/ammattilaiset/apuvälineet](http://terveyskyla.fi/kuntoutumistalo/ammattilaiset/apuvälineet). Päivitetty 20.9.2018. Luettu 26.11.2020.

Terveyskylä, kuntoutumistalo. 2018B. Julkisten tahojen järjestämistä vastuu. Apuvälinepalveluiden järjestämistä vastuu ja lainsäädäntö -ohjeita. Verkko-osoite: [terveyskyla.fi/kuntoutumistalo/ammattilaiset/apuvälineet/apuvälinepalveluiden-jarjestamista-vastuu-ja-lainsaadanto-ohjeita/julkisten-tahojen-jarjestamista-vastuu](http://terveyskyla.fi/kuntoutumistalo/ammattilaiset/apuvälineet/apuvälinepalveluiden-jarjestamista-vastuu-ja-lainsaadanto-ohjeita/julkisten-tahojen-jarjestamista-vastuu). Päivitetty 15.8.2018. Luettu 26.11.2020.

Terveyskylä, kuntoutumistalo. 2018C. Yleisiä ohjeita apuvälinepalvelun prosessista. Verkko-osoite: [terveyskyla.fi/kuntoutumistalo](http://terveyskyla.fi/kuntoutumistalo). Päivitetty 20.7.2018. Luettu 31.8.2020.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Valtakunnalliset lääkinnällisen kuntoutuksen apuvälineiden luovutusperusteet 2020. Opas apuvälinetyötä tekeville ammattilaisille ja ohjeita asiakkaille. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:23.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5601-8>.

Talouselämä 2012. Yrityskaupat. Apuvälineiden kingi intoutui kauppoille. Päivitetty 16.1.2012. Luettu 1.12.2020

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## Kuviot

Kuvio 1: Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan peruslähtökohdat (mukaillen Vargo & Lusch 2008, 7) .....	14
Kuvio 2: Grönroos-Voima arvomalli (mukaillen Grönroos 2017, 129).....	18
Kuvio 3: Eri logiikoiden arvon syntymisen aikakehykset ja asiakasarvon ja -kokemuksen tarkastelun painopisteet (mukaillen Heinonen ym. 2010, 535) .....	22
Kuvio 4: Asiakaskeskeisen logiikan omaksuminen edellyttää muutoksia liiketoimintakäytäntöihin.....	23
Kuvio 5: B2B-asiakaspolun monimuotoisuus.....	28
Kuvio 6: B2B-liiketoiminnalle tyypilliset asiakaskokemuksen johtamishaasteet .....	30
Kuvio 7: Tuottaja- ja asiakaskeskeisten logiikoiden arvokäsitys (mukaillen Heinonen ym. 2013, 111).....	32
Kuvio 8: Asiakaskeskeinen logiikka luo kehyksen asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden laajuudelle (mukaillen Heinonen & Strandvik 2015, 476).....	34
Kuvio 9: Apuvälineen hankintaprosessi käyttäjäasiakkaan näkökulmasta. (mukaillen Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 38) .....	36
Kuvio 10: Tuplatimantin tutkimisvaihe .....	43
Kuvio 11: Tuplatimantin määrittelyvaihe .....	46
Kuvio 12: Tuplatimantin kehittämisvaihe .....	47
Kuvio 13: Tuplatimantin käyttöönottovaihe .....	49
Kuvio 14: Apuvälineen hankintaprosessin aikaisen vuorovaikutuksen keskeiset toimijat .....	53
Kuvio 15: Suosituin maisemakuva kysyttäessä onnistunutta yhteistyötä kuvastavaa kuvaa....	58
Kuvio 16: Merkkejä yhteistyöstä toimeksiantajaorganisaation kanssa nähtiin useammassa eri kuvassa.....	59
Kuvio 17: Apuvälineratkaisun tarvitsijan asiakaspolkuun liitetyt apuvälineasiantuntijan ja palveluntuottajan tehtävät .....	61
Kuvio 18: Palveluntuottajan valintaan vaikuttavat tekijät .....	62
Kuvio 19: Jamboard -työkalun hyödyntäminen keskustelun virittämiseen .....	66
Kuvio 20: Anna Apuvälineasiantuntija -persoonakortti.....	67
Kuvio 21: Mauri Myyntiedustaja -persoonakortti .....	68
Kuvio 22: Apuvälineasiantuntijan asiakaskokemus.....	69
Kuvio 23: Palveluntuottajan keinoja tukea apuvälineasiantuntijan itsenäistä suoriutumista .	70
Kuvio 24: Kiteytetyt kehitysehdotukset .....	72
Kuvio 25: Apuvälineasiantuntijan arvoprosessin arvomalli (mukaillen Grönroos & Voima 2013) .....	76

## Taulukot

Taulukko 1: Palvelukeskeisen logiikan lähtökohtien täsmennykset (mukaiillen Grönroos 2011, 280-281).....	15
Taulukko 2: Asiakaskeskeisyyden tuomat teoreettiset ja johtamisen kysymykset (mukaiillen Heinonen ym. 2010, 544).....	33

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko - Asiantuntijahaastattelut.....	94
Liite 2: Haastattelun kuvakollaasi 1 .....	97
Liite 3: Haastattelun kuvakollaasi 2. ....	98
Liite 4: Haastattelurunko - Myyntiedustaja.....	99

## Liite 1: Haastattelurunko - Asiantuntijahaastattelut

### Haastattelijan esittäytyminen

#### Kehittämistyön tausta ja aihe

- Työn tausta, oma tausta, työn aihe

#### DIASARJA: TERVETULOJA HAASTATTELUUN

- Opinnäytetyön aihe ja tarkoitus
- Oma tausta
- Haastattelutilanteen läpikäyminen ja luvan pyytäminen haastattelun nauhoittamiselle
- Haastattelun rakenne
  - o Haastateltavan taustatiedot
  - o Kokemuksesi apuvälinealan yrityksistä yleensä, sekä toimeksiantajaorganisaatiosta erityisesti
  - o Työnteon arki, onnistumiset ja haasteet
  - o Yhteistyön arki, onnistumiset ja haasteet
- Onko sinulla tässä vaiheessa jotakin kysyttävää?

#### HAASTATELTAVAN TAUSTA

- Voisitko kertoa vähän omasta taustastasi?
  - o Kertoisitko mikä olet koulutukseltasi?
  - o Miten olet päätenyt työskentelemään apuvälinealalle ja kauanko olet työskennellyt alalla?
    - Kauanko olet toiminut tässä nykyisessä organisaatiossa
  - o Kuvailisitko lyhyesti mikä työtehtäväsi on?

#### DIASARJA APUVÄLINEPROSESSI

- Näytän kuvan, johon olen valtakunnallisten apuvälineiden saatavuusperusteiden prosessikuvaukseen pohjautuen tehnyt apuvälineen käyttäjän näkökulmasta asiakaspolun.
  - o Toteutuuko prosessi näkökulmastasi kuten kuvattu? Mitä haluaisit kuvassa korjata?
  - o Mihin käytät eniten aikaa työpäivästäsi prosessin osalta?

#### ASIAKKAAN TYÖNTEON ARKI YLEISESTI

- Voisitko kuvailla omin sanoin, millaisia työpäiväsi apuvälinekeskuksessa yleensä ovat? Millaisista tehtävistä päiväsi koostuu?
- Voisitko kertoa millaisten eri tahojen kanssa teet yhteistyötä työssäsi?
- Millä tavalla organisaatiossanne mahdollistetaan moniammatillista yhteistyötä?
- Millaisissa tilanteissa koet onnistuvasi työpäivän aikana?
- Mikä mielestäsi työssäsi on tärkeintä?
- Entä mikä työssäsi on mielestäsi palkitsevinta?
- Millaiset asiat tuovat sinulle haasteita työn tekemiseen?
- Osaatko nimetä joitakin tekijöitä, jotka hankaloittavat työnteokoasi?
- Jos saisit poistaa työpäivästäsi jonkin työtehtävän, niin mikä tehtävä se olisi?
- Entä mihin käyttäisit tuosta työtehtävästä vapautuvan ajan?

## DIASARJA: MAISEMAT

Jaan sinulle kohta näytöllä sarjan kuvia.

- Tehtävänäsi olisi valita kuvien joukosta kaksi kuvaa. Valitse ensin sellainen kuva, joka kuvastaa parhaiten käsitystäsi onnistuneesta tai hedelmällisestä yhteistyöstä. Tämän jälkeen valitse toinen kuva, joka kuvastaa tämän hetkistä kokemustasi yhteistyöstä toimeksiantajaorganisaation kanssa. Katsele kuvia rauhassa ja valitse rauhassa kaksi kuvaa.
  - o Minkä kuvan valitset kuvaamaan onnistunutta yhteistyötä?
  - o Kertoisitko miten tämä kuva kuvaa onnistunutta yhteistyötä?
  - o Entä minkä kuvan valitsit kuvaamaan nykyistä mielikuvaasi yhteistyöstä toimeksiantajaorganisaation kanssa?
  - o Kertoisitko kuvasta, mikä siinä kuvastaa mielestäsi nykyistä kokemustasi yhteistyöstä toimeksiantajaorganisaation kanssa?

## APUVÄLINEALAN YRITYSTEN ROOLI PALVELUNTUOTTAJANA

- Jos sinun pitäisi kuvailla yleisesti apuvälinealan yrityksiä palveluntuottajina, niin millaisia asioita sinulla tulee mieleen?
  - o Millaisia hyviä ominaisuuksia tai vahvuuksia yrityksillä on? Entä heikkouksia?
  - o Mikä erottaa palveluntuottajat toisistaan?
  - o Mikä eri palveluntuottajille on yhteistä?
  - o Millaiselta yritysten toiminta mielestäsi vaikuttaa?
- Entä jos nyt kuvailet toimeksiantajaorganisaatiota palveluntuottajana, mitkä edellä mainitsemasi asiat pätevät tämän yrityksen osalta?
  - o Erottuuko yritys kilpailijoistaan jonkin ominaisuuden osalta?
  - o Onko jotain, mitä haluaisit nostaa esiin erityisesti yrityksen tavasta toimia palveluntuottajana?
- Entä millaiseksi kuvailisit apuvälinealan yritysten henkilökunnan ammattitaitoa?
- Entä toimeksiantajayrityksen edustajien ammattitaitoa?
- Tuleeko sinulle mieleen, miltä osin apuvälinealan yritysten henkilökunnan ammattitaitoa tulisi kehittää, jotta yhteistyö toisi teille entistä enemmän lisäarvoa?
- Millaisissa tilanteissa yhteistyön tekeminen apuvälinealan yritysten kanssa on hedelmällisintä?
- Entä millaisissa tilanteissa yhteistyön tekeminen apuvälinealan yritysten kanssa on ollut jollain tavalla hankalaa?
- Millaisissa asioissa olet saanut apuvälinealan yrityksiltä apua työssäsi?
- Millaisissa tilanteissa olet pettynyt apuvälinealan yritysten toimintaan?
- Minkälainen apuvälinealan yrityksen rooli ideaalitulanteessa olisi osana palveluketjua?

## ASIAKKAAN JA TOIMEKSIANTAJAN VÄLINEN YHTEISTYÖ

- Millaisissa asioissa teet useimmiten yhteistyötä toimeksiantajan kanssa?
- Millaista apua tai lisäarvoa yhteistyö toimeksiantajan kanssa sinulle yleensä tuo?
- Tuleeko sinulle mieleen esimerkkiä tilanteesta, jossa olet kokenut yhteistyön erityisen mieluiseksi?
- Entä tuleeko sinulle mieleen esimerkkiä tilanteesta, joka ei mennytään ihan putkeen?
- Onko sinun helppoa ottaa yritykseen tai yrityksen edustajaan yhteyttä? Jos on/ei, niin miksi?
- Ottavatko yrityksen edustajat sinuun mielestäni riittävän usein yhteyttä?
- Entä ottavatko yrityksen edustajat sinuun mielestäsi oikeissa asioissa yhteyttä?
- Millaisissa asioissa toivoisit enemmän yhteydenottoja?

#### DIASARJA HAASTATTELUKUVAT

- Laitan nyt vielä tähän lopuksi pyörimään kuvasarjan. Jokainen kuva näkyy ensin yksitän 5 s ajan. Lopuksi näet koosteen kaikista kuvista. Tehtävänäsi on kuvia katsellesasi miettiä, onko keskustelussamme noussut mielestäsi jo esiin kaikki yhteistyön kehittämisen kannalta oleellinen. Katsoessasi kuvia voi vielä tuoda esiin asioita, joita emme vielä ole käsitelleet, tai jotka tuntuvat tärkeiltä tai huomionarvoisilta yhteistyön kehittämisen kannalta.

#### JATKOSTA KERTOMINEN JA KIITTÄMINEN

#### ONKO KYSYTTÄVÄÄ TAI PALAUTETTA



## Liite 2: Haastattelun kuvakollaasi 1



## Liite 3: Haastattelun kuvakollaasi 2.



Yhteistyö Respectan kanssa?  
Onnistuneen yhteistyön tekijät?

#### Liite 4: Haastattelurunko - Myyntiedustaja

##### Kehittämistyön tausta ja aihe

- Työn tausta & tavoite
- Haastattelutilanteen läpikäyminen ja luvan pyytäminen haastattelun nauhoittamiselle
- Mahdolliset haastateltavan kysymykset

#### MYyntIEDUSTAJAN TYÖNTEON ARKI YLEISESTI - Myyntiedustajan haastattelu -diasarja

Yrityksen toimintahan perustuu apuvälineiden hankintaprosessiin, jota apuvälinekeskukset tarjoavat. Valtakunnallisissa apuvälineiden saatavuuskriteereissä hankintaprosessi on kuvattu käyttäjäasiakkaan näkökulmasta näin (DIA 1)

Jos siihen lisätään asiakkaan, eli apuvälinekeskuksen toimet ja sitten oman organisaatiosi toimet, niin prosessi näyttää suunnilleen tältä (DIA 2)

- Jos nyt katsot tuota prosessia, niin tuleeko mieleen joitakin asioita, joita siinä ei ole kuvattu? Mitä haluaisit lisätä?
- Sisältääkö työtehtäväsi muuta sellaista, mitä prosessiin ei tässä kuvassa ole sisällytetty?
- Mikä näistä työtehtävistä vie eniten aikaa?
- Mikä hankaloittaa toimimistasi tässä prosessissa?
  - o Organisaation sisäisiä tekijöitä
  - o Asiakkaaseen liittyviä tekijöitä
  - o Käyttäjäasiakkaaseen liittyviä tekijöitä?
- Mikä on mielestäsi tärkein osa-alue tästä prosessista, mihin itse osallistut?
  - o miten huomioit sen työssäsi?
- Millaisissa tilanteissa työpäivän aikana koet onnistumisen tunteita?
- Mikä sinulle on työssäsi kaikista tärkeintä?
- Mikä työssäsi on kaikkein palkitsevinta?
- Millaiset asiat tuovat sinulle haasteita työn tekemiseen?
- Osaatko nimetä joitakin tekijöitä, jotka hankaloittavat työntekoasi?
- Jos saisit poistaa työpäivästäsi jonkin työtehtävän, niin mikä tehtävä se olisi?
- Entä mihin käyttäisit tuosta työtehtävästä vapautuvan ajan?

#### KILPAILUTETUT VRS. EI-KILPAILUTETUT RATKAISUT

- Hankintojen osalta asiakkaat pyrkivät hankkimaan sopimustuotteita, aina kun se käyttäjän tarpeen huomioiden on mahdollista.
- Miten mielestäsi asiakkaat valitsevat minkä palveluntuottajan kanssa he ryhtyvät ratkaisemaan käyttäjän ongelmaa, jos kyseessä on ”ei kilpailutettu” tuote?

#### TÄRKEÄT KILPAILUTEKIJÄT MARKKINOILLA

- Mitkä ovat mielestäsi organisaatiosi tärkeimmät kilpailutekijät apuvälinemarkkinoilla?
- Millä tavoin organisaatio voisi mielestäsi erottua enemmän kilpailijoista?

## DIASARJA: MAISEMAT - APUVÄLINEKESKUKSET ASIAKKAINA

Jaan sinulle kohta näytöllä sarjan kuvia.

1. Tehtävänäsi olisi valita kuvien joukosta kaksi kuvaa. Valitse ensin sellainen kuva, joka kuvastaa parhaiten käsitystäsi onnistuneesta tai hedelmällisestä yhteistyöstä. Tämän jälkeen valitse toinen kuva, joka kuvastaa tämän hetkistä kokemustasi mahdollisuuksista hyvään yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. Katsele kuvia rauhassa ja valitse rauhassa kaksi kuvaa.
  - a. Minkä kuvan valitset kuvaamaan onnistunutta yhteistyötä?
  - b. Kertoisitko miten tämä kuva kuvaa onnistunutta yhteistyötä?
  - c. Entä minkä kuvan valitsit kuvaamaan kokemustasi mahdollisuuksista tehdä hyvää yhteistyötä asiakkaiden kanssa?
  - d. Kuvailisitko, miksi juuri tuo kuva kuvaa sitä?

## HYVÄN YHTEISTYÖN ELEMENTIT

- Jos sinun pitäisi kuvailla yleisesti apuvälinekeskuksia asiakkaita, niin millaisia asioita sinulla tulee mieleen?
  - o Millaisia hyviä ominaisuuksia tai vahvuuksia niillä on asiakkaina? Entä heikkouksia?
  - o Mikä erottaa asiakkaat toisistaan?
  - o Mikä eri asiakkaille on yhteistä?
- Tuleeko sinulle mieleen, miltä osin oman organisaatiosi henkilökunnan ammattitaitoa tulisi kehittää, jotta yhteistyö toisi asiakkaalle entistä enemmän lisäarvoa?
- Millaisissa tilanteissa yhteistyön tekeminen apuvälinekeskuksen kanssa on hedelmällisintä?
- Entä millaisissa tilanteissa yhteistyön tekeminen apuvälinekeskusten kanssa on ollut jollain tavalla hankalaa?
- Minkälaiset olisivat ideaalitulanteessa apuvälinekeskuksen ja apuvälinealan yrityksen roolit apuvälineiden hankintaketjussa?

## DIASARJA HAASTATTELUKUVAT

- Laitan nyt vielä tähän loppuksi pyörimään kuvasarjan. Jokainen kuva näkyy ensin yksitään 5 s ajan. Loppuksi näet koosteen kaikista kuvista. Tehtävänäsi on kuvia katsellessasi miettiä, onko keskustelussamme nousnut mielestäsi jo esiin kaikki yhteistyön kehittämisen kannalta oleellinen. Katsoessasi kuvia voi vielä tuoda esiin asioita, joita emme vielä ole käsitelleet, tai jotka tuntuvat tärkeiltä tai huomionarvoisilta yhteistyön kehittämisen kannalta.

## LOPPUSANAT

- Kiittäminen, jatkosta kertominen, mahdolliset kysymykset