



Elämyksellisen asiakaskokemuksen strategisen johtamisen elementit

Fiilis Fitneksellä

Maija Vettenranta

Karoliina Ylikoski

OPINNÄYTETYÖ

Maaliskuu 2021

Restonomi YAMK

Palveluliiketoiminnan johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Restonomi YAMK
Palveluliiketoiminnan johtaminen

VETTENRANTA, MAIJA & YLIKOSKI, KAROLIINA:
Elämyksellisen asiakaskokemuksen strategisen johtamisen elementit
Fiilis Fitneksellä

Opinnäytetyö 75 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Maaliskuu 2021

Tässä opinnäytetyössä tuotettiin tanssi- ja liikuntakeskus Fiilis Fitnekselle kattava kuvaus niistä elementeistä, joista elämyksellinen asiakaskokemus muodostuu, ja kuinka asiakaskokemusta tulee strategisesti johtaa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa teoria ja käytäntö kulkevat rinnakkain.

Teoriapohjana työssä käytettiin asiakaskokemusta ja asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyviä teemoja, kuten esimerkiksi arvon luominen ja elämyksen muodostuminen. Lisäksi teoriapohjana on asiakaskokemuksen strateginen johtaminen. Työssä tarkasteltiin, kuinka strategiaa johdetaan ja kehitetään. Teorian pohjaa valitessa huomioitiin opinnäytetyön tarkoitus palvella kohdeyritystä ja kokonaisuudessa huomioitiin muun muassa kohdeyrityksen koko. Ensisijainen tarkoitus opinnäytetyöllä on tukea kohdeyritystä elämyksellisen asiakaskokemuksen luomisessa.

Opinnäytetyössä selviää, että elämyksellinen asiakaskokemus on kokonaisvaltainen kehollinen kokemus ja yrityksellä on mahdollisuus luoda sekä kehittää elämyksellistä asiakaskokemusta. Asiakkaalle kokemus on aina subjektiivinen. Asiakaskokemuksen teorian perusteella voidaan todeta, että elämyksen kokeminen tuo asiakkaalle lisää arvoa, joka puolestaan tuo yritykselle esimerkiksi liike-taloudellista hyötyä sitoutuneilla asiakkailla ja kilpailuedulla. Strategisen johtamisen teoria todistaa, että asiakaskokemusta ei pidä jättää sattumanvaraana, vaan sen tulee olla suunnitelmallisesti johdettua.

Opinnäytetyön pohjalta tuotettiin koontina kohdeyrityksen käyttöön työkaluksi julistesarja, jonka avulla yritys pystyy huomioimaan asiakaskokemuksen strategisen johtamisen eri osa-alueita ja kehittämään liiketoimintaansa.

Asiasanat: Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, elämyksellisyys, strateginen johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Hospitality Management

VETTENRANTA, MAIJA & YLIKOSKI, KAROLIINA:
The Elements of Strategic Leadership in Experiential Customer Experience
at Fiilis Fitness

Bachelor's thesis 75 pages, appendices 9 pages
March 2021

The objective of this master's thesis was to produce a comprehensive overview of the elements that constitute experiential customer experience for "Fiilis Fitness", a dance and fitness centre in Tampere. The thesis aimed to discuss the elements of an experiential customer experience and how they can be strategically managed.

The thesis is a qualitative case study where both theoretical background and practical aspects were considered. The theoretical part consists of studying how customer experience is formed, and how it creates added value for the customer. Furthermore, it studies how customer experience can be strategically lead and developed. The primary purpose of this thesis is to be a useful guideline and a tool for the company in developing its customer experience.

The results of the study indicate that experiential customer experience is a holistic and bodily phenomenon. In addition, the experience is always subjective. The company can actively create and develop the experiential customer experience it offers. When strategically lead and enhanced, it has the possibility to bring both economic benefit and competitive advantage for the company.

As an outcome, a set of posters was produced. The posters indicate the stages and aspects Fiilis Fitness should consider while planning its strategy to enhance and develop its experiential customer experience.

Key words: customer experience, leading customer experience, experientialism, strategic leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	YRITYSESITTELY	7
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TEORIAPOHJA	9
4	ASIAKASKOKEMUKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN.....	11
	4.1 Asiakaskokemukseen perustuvan strategian suunnittelu.....	13
	4.2 Asiakaskokemuksen operatiivinen toteutus ja johtaminen	16
	4.3 Seuraaminen ja jatkuva kehittäminen	19
5	ASIAKASKOKEMUS.....	22
	5.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen	22
	5.2 Asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen	30
	5.3 Asiakaspolku, kohtaamispisteet ja palveluprosessit.....	35
	5.4 Arvon tuottaminen asiakkaalle	38
	5.4.1 Arvolupaus	41
	5.4.2 Arvopolku	42
	5.5 Elämyksen tuottaminen osana strategiaa	44
6	KOHDERYHMÄ	49
	6.1 Kilpailuetu	49
	6.2 Asiakkaiden segmentointi	53
	6.3 Profiilit ja empatiakartta	55
7	TYÖKALUT YRITYKSEN KÄYTTÖÖN	60
8	POHDINTA	63
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	69
	Liite 1. Fiilis Fitneksen asiakasprofiilit	69
	Liite 2. Asiakaskyselyn syventävät kysymykset	70
	Liite 3. Fiilis Fitness asiakkaiden kommentteja somekanavista	71
	Liite 4. Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun juliste Fiilis Fitneksen käyttöön	73

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön yhteistyöyrityksenä on tamperelainen tanssi- ja liikuntastudio Fiilis Fitness. Sanan "fitness" taivutuksesta ei ole yksiselitteistä oikeaa tapaa, joten tässä opinnäytetyössä käytämme puhekielistä taivutusmuotoa "fitneksen, fitnek-selle" (Niemi 2014). Tarkoituksena on tuottaa yritykselle kattava kuvaus siitä, mitä tulee huomioida asiakaskokemuksen strategisessa johtamisessa keskittymällä erityisesti elämyksellisen asiakaskokemukseen tuottamiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa kohdeyritykselle kokonaisvaltainen ohjeistus elämyksellisen asiakaskokemuksen strategisesta johtamisesta. Työssä käsitellään, mistä elementeistä elämyksellisyys ja asiakaskokemus syntyvät ja kuinka asiakaskokemusta johdetaan ja kehitetään. Tavoite on, että kohdeyritys kykenee näillä työkaluilla selvittämään omien asiakkaidensa arvonmuodostusta, vastamaan asiakkaiden odotuksiin ja näin ollen kasvattamaan asiakastyytyväisyyttä entisestään. Liiketaloudelliset hyödyt löytyvät asiakaspysyvyydestä sekä uusien asiakkaiden hankkimisesta.

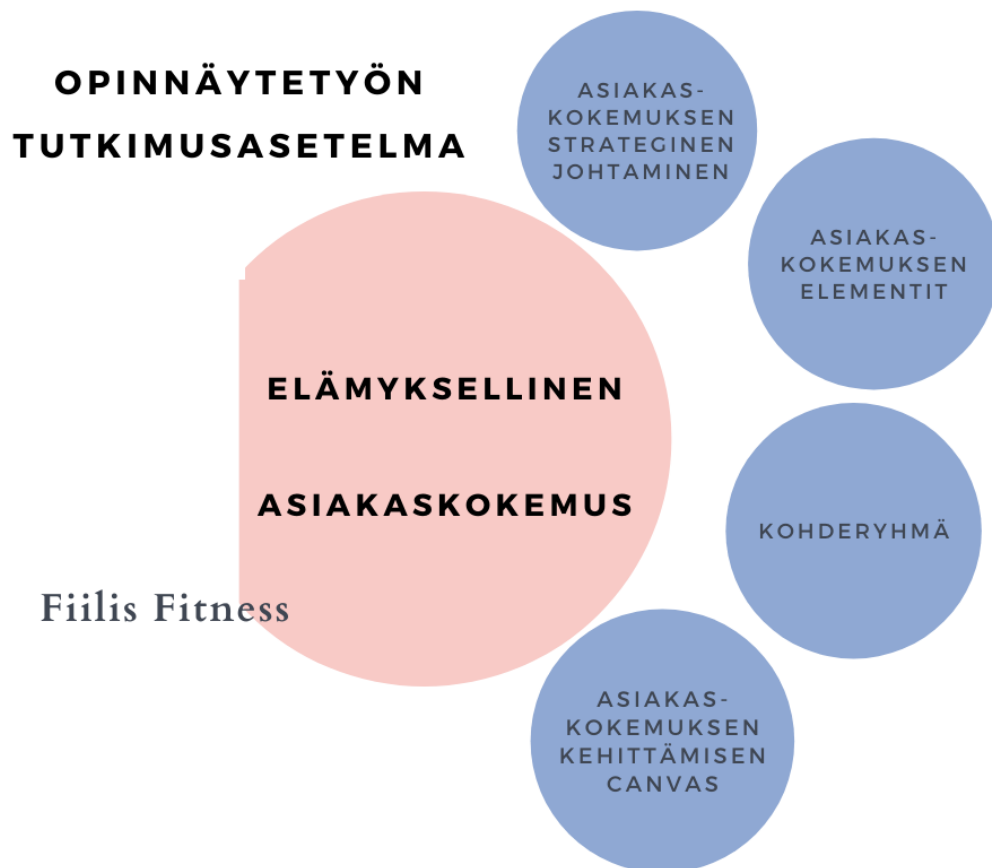
Lisäksi syvennymme yrityksen toimintaympäristöön ja siihen, millaisia uhkia yrityksellä voi olla, mitä elementtejä tulee huomioida asiakkaan arvopolulla, mitä kohtaamispisteitä asiakkaiden kanssa on ja kuinka nämä kaikki sulautuvat yrityksen strategiaan. Asiakaskokemus rakentuu koko asiakaspolun aikana ja on koettavissa eri aistein kokonaisvaltaisesti. Elämyksellisyydellä tavoitellaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Opinnäytetyö vastaa kysymyksiin, mitä elämyksellinen asiakaskokemus on ja kuinka sitä johdetaan strategisesti.

Teorian valossa asiakaskokemus tapahtuu joka tapauksessa, mutta tavoitteena on hallittu, ei sattumanvarainen, kokemus. Jotta siitä saa liiketoiminnallisen hyödyn ja sitä pystyy ohjaamaan toivottuun suuntaan, se on otettava huomioon yrityksen liiketoimintastrategiassa jopa tärkeimpänä osa-alueena. Parhaimmillaan hyvin johdettu asiakaskokemus on yrityksen suurin voimavara ja kilpailuetu.

Opinnäytetyön tuotoksena on yrityksen käyttöön tuleva koonti, minkä avulla yritys pystyy huomioimaan eri osa-alueita, joita tarvitaan asiakaskokemuksen strategisessa johtamisessa. Teoria osoittaa, että elämyksellinen asiakaskokemus voi olla keskeinen strategisen kilpailukyvyn lähde ja strategia itsessään.

Opinnäytetyötä tehdessä huomioimme kohdeyrityksen ideologian, taloudelliset raamit sekä sen, millaiset operatiiviset toiminnot olisivat yritykselle mahdollisia. Opinnäytetyössä yritystä koskevat tiedot ovat peräsin Fiilis Fitneksen yrittäjäkaksikolta, joihin jatkossa viitataan vain yrityksenä Fiilis Fitness.

Kuviossa 1 havainnoidaan opinnäytetyömme tutkimusasetelmaa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

2 YRITYSESITTELY

Fiilis Fitness on vuonna 2007 perustettu tanssi- ja liikuntakeskus Tampereen keskustassa. Se on yksityinen kahden yrittäjän vetoinen yritys, joka työllistää tilanteen mukaan 6–15 liikunnanohjaajaa. Fiilis Fitness tarjoaa monipuolisesti ohjattuja ryhmäliikuntatunteja sekä kurssimuotoisesti toteutettuja tunteja. Fiilis Fitness kuvailee itse olevansa intohimosta, rakkaudesta ja rohkeudesta rakennettu liikunta- ja tanssistudio.

Fiilis Fitneksen valikoimaan kuuluu muun muassa äitiys- ja perheliikuntaa, erilaisia lihaskunto- ja kehonhuoltotunteja sekä tanssitunteja. Tunteja järjestetään yrityksen tiloissa sekä etänä verkossa. Verkossa tapahtuvat opetustunnit ovat joko Facebook live-tunteja, joissa ollaan reaaliajassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tai valmiiksi nauhoitettuja online- tunteja, joihin asiakas osallistuu oman aikataulunsa mukaisesti. (Fiilis Fitness.)

Fiilis Fitness yrittäjien mukaan sekä yrittäjät, ohjaajat, että asiakkaat vannovat yhteistyön, ammattitaidon, yksilöllisen ohjaamisen ja tunnelman nimiin. Yrityksen strateginen painopiste on asiakaskokemuksessa ja erityisesti elämyksellisen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Pienenä yrityksenä kilpailussa suurempien toimijoiden kanssa hinnalla, tiloilla tai laajalla tarjonnalla kilpailu ei ole mahdollista. Tästä syystä onkin löydettävä yksilöllisyyttä, joka nostaa henkilökohtaisen ja elämyksellisen palvelun Fiilis Fitneksen kilpailueduksi.

Yritys on onnistunut luomaan nimeä erityisesti äitiys- ja perheliikunnan sekä tanssituntien kautta. Yrityksen vahvuuksia ennalta mainittujen lisäksi ovat yrittäjien panostaminen jatkuvaan kehittämiseen sekä sitoutunut yhteisöllinen asiakas-kunta. Pienenä yrityksenä Fiilis Fitness pystyy herkällä korvalla kuuntelemaan asiakkaiden palautteita ja tarvittaessa tekemää ketteriä muutoksia. Yrittäjät itse kokevat elämyksellisyyden vahvasti musiikin ja tunnelman kautta ja tätä ”fiilistä” on helppo välittää ja ylläpitää liikuntastudiolla tapahtuvien tuntien aikana. (Fiilis Fitness.)

Koronarajoitusten aikaan keväällä 2020 ja loppuvuodesta 2020 yritys ei ole voinut pitää tunteja normaalisti liiketiloissaan. Rajoitusten aikana Fiilis Fitness on ketterästi ottanut onlinetunnit ja livelähetykset Facebookissa valikoimaansa. Valitettavaa on, että tarjottavien tuntien ja kurssien määrää on jouduttu vähentämään ja tämän myötä myös henkilökuntaa on väliaikaisesti vähennetty.

Loppuvuoden 2020 sulun aikaan yrityksellä oli jo kokemusta etänä ohjatuista tunteista ja keväällä opitut käytännöt oli helppo ottaa uudelleen käyttöön. Myös asiakkaille siirtymä oli helpompaa kuin keväällä. Verkossa järjestetyt tunnit ovat saavuttaneet suosiota, ja osallistujia onkin löytynyt maantieteellisesti laajemmalta alueelta kuin mitä normaalitilanteessa olisi mahdollista. Syksyllä 2020 oli jonkin aikaa mahdollista pitää tunteja yrityksen tiloissa etäisyydet ja ryhmäkoot huomioiden. Kuitenkin tilanteesta riippumatta online- sekä live- tunnit ovat jääneet pysyvästi yrityksen tuntitarjontaan, ja onkin tärkeää, että sama kokemus ”fiiliksestä” ja henkilökohtaisuudesta pystytään välittämään myös etänä. (Fiilis Fitness.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TEORIAPOHJA

Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa kohdeyritykselle teoriaan pohjautuvia strategisia työkaluja elämyksellisen asiakaskokemuksen johtamiseen. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoreettinen ja empiirinen osuus kulkevat sujuvasti rinnakkain (Tuomi & Sarajärvi 2013, 20).

Tutkimus on subjektiivinen ja pyrimme kuvaamaan ne seikat, joita elämyksellisen asiakaskokemuksen kokemiseen sekä strategiseen johtamiseen liittyy. Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia silloin, kun tarkoitus on tuottaa kehittämissuhteita sekä tutkia jotakin ilmiötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, 52.) Tapaustutkimusta voidaan kuvata jonkin asian tai ilmiön kartaksi. Tutkimuksessa luodaan kuva siitä, mikä kokonaisuus on, ja millaisia yksityiskohtia sieltä löytyy.

Tapaustutkimus voidaan valita lähestymistavaksi silloin, kun tutkimuskysymys vastaa kysymykseen 'mitä', 'miten' ja 'miksi'. Tapaustutkimus sopii metodiksi myös silloin, kun tutkijoilla ei ole kontrollia tapahtumiin tai aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta tai kyseessä on ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2005, 4–5.)

Tapaustutkimukselle tyypillisesti tässä opinnäytetyössä tarkastellaan todellisessa toimintaympäristössä olevan yrityksen strategista osa-aluetta. Teoreettisena viitekehyksenä käytämme Saarijärven ja Puustisen (2020) mallia 'strategiana asiakaskokemus' (kuvio 2). Tämän mallin mukaan strategisessa suunnittelussa otetaan huomioon yrityksen strateginen suunta ja keinot sen saavuttamiseksi. Operatiivisen toteutuksen puolella tarkastellaan muun muassa operatiivista toteutusta ja kehittämistä sekä minkälaisia vaikutuksia asiakaskokemuksella on asiakaskäyttäytymiseen jatkossa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa syvällistä tietoa elämyksellisyyden tuottamisesta asiakaskokemus huomioiden. Elämyksellisyys on arvoihin sidottua, joten oleellista on täyttää asiakkaan odotukset ja selvittää, mikä on elämyksellisen asiakaskokemuksen liiketaloudellinen arvo. Tutkimuksessa selvitetään yrityksen

arvonluontimalli sekä arvopolku. Tapaustutkimus antaa monimuotoista ja syvällistä tietoa siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 53).

Tutkimus pohjautuu teoriaan, jonka lisäksi yrityksen omat tiedot ovat olennaisessa osassa. Nykyaikaista ja päivittäistä asiakaskokemuksen tärkeää dataa ovat yrityksen henkilökunnan käsissä olevat tiedot, jotka saadaan reaaliaikaisesti asiakasrajapinnasta. Yritys tuntee vakituisen asiakaskuntansa hyvin. Lisäksi liikunta- ja hyvinvointiala on yrittäjille tuttu toimintaympäristö. Asiakaskokemuksen strategisessa johtamisessa apuna toimii ensisijaisesti asiakkailta eri kanavissa saatu palaute sekä lisäksi erilaiset asiakaskyselyt.

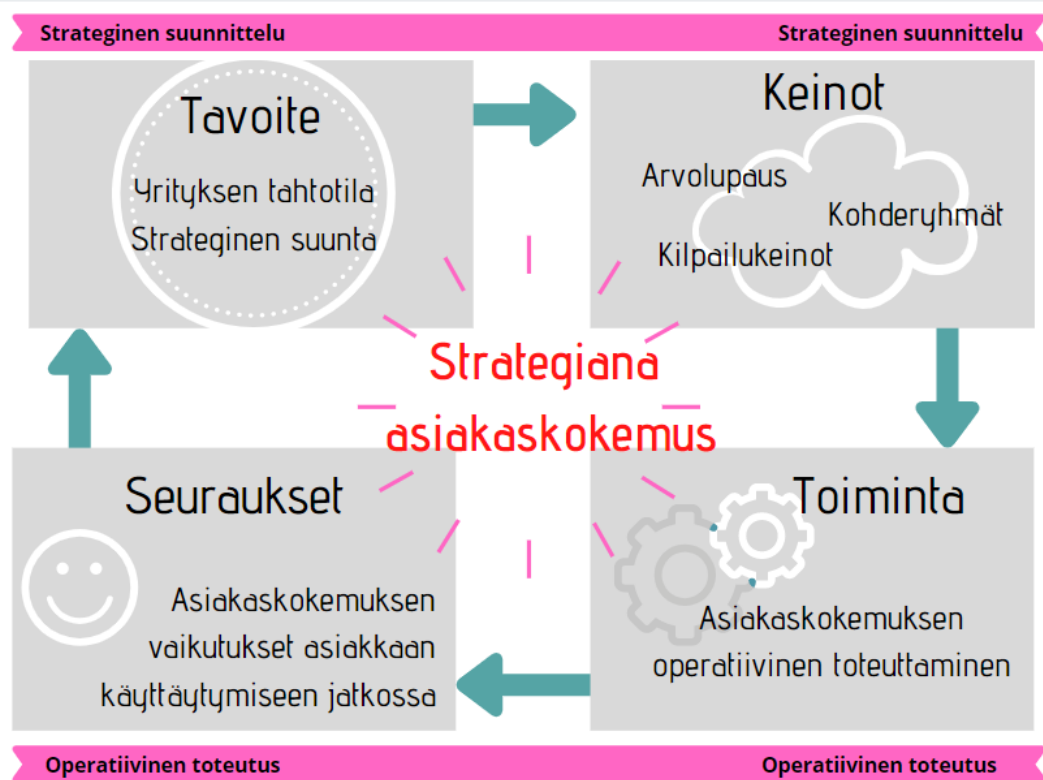
Opinnäytetyössä käytetty aineisto sisältää teoriaa asiakaskokemuksesta ja siihen liittyvistä aiheista, kuten asiakaskokemuksen kohtaamispaikoista, elämysten muodostumisesta ja arvon luomisesta asiakkaalle. Lisäksi käsittelemme aihetta strategisen johtamisen näkökulmasta eli kuinka asiakaskokemus valitaan yrityksen strategiamalliksi ja kuinka sitä johdetaan ja kehitetään. Ensisijaisena tarkoituksena on tarkastella kokonaisuutta pitäen mielessä, kuinka tämä palvelee kohdeyritystä ja on heille hyödyksi liiketoiminnan kehittämisessä ja johtamisessa elämyksellisen asiakaskokemuksen varmistamiseksi.

4 ASIAKASKOKEMUKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

Nykypäivänä asiakaskokemus nostetaan keskeiseksi toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi ja strategiseksi päämääräksi toimialasta riippumatta. Elämme aikakautta, jolloin kokonaisvaltainen asiakaskokemus oikein toteutettuna on yrityksen tärkein kilpailukeino. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19–20.) Se on yrityksen johtamisen kovinta ydintä, eikä se saa jäädä irralliseksi osaksi, vaan se pitää osata kytkeä aidosti osaksi yrityksen toimintaa ja arjen tekoja (Saarijärvi & Puustinen 2020, 35).

Voidakseen tarjota erinomaista ja kilpailijoista erottuvaa asiakaskokemusta, täytyy yrityksellä ensin olla visio siitä, millainen erinomainen asiakaskokemus on. Vision tulee olla kiinnostava ja motivoiva, ja sen luominen auttaa oivaltamaan minkälaisia elämyksiä yritys haluaa asiakkailleen nyt ja tulevaisuudessa tarjota. (Hellon, 18.10.2019.) Vision rinnalle tarvitaan asiakaskokemuksen strategia, joka kuvaa selkeästi ne toimenpiteet, jonka avulla yritys rakentaa polun päästäkseen tavoitteeseensa (Hellon, 27.10.2019).

Asiakaskokemuksesta strategiana tulee muodostaa luontainen osa johtamista. Se tulee liittää vahvasti yrityksen liiketoiminnalliseen johtamiseen, ettei asiakaskokemus jää vain päälle liimatuksi ajatukseksi tai johtamisen ”ismiksi”. Tämä tapahtuu, kun strategisen suunnittelun yhdistää operatiiviseen toteutukseen kuviossa 2 esitetyllä tavalla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20.)



KUVIO 2. Strategiana asiakaskokemus (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41, muokattu)

Tämä asiakaskokemuksen strategiaa esittävä viitekehys koostuu kahdesta tasosta. Yläosassa on yrityksen strategisen suunnittelu taso ja alaosassa operatiivisen toteutuksen taso. Strategisen suunnittelun taso vastaa asiakaskokemuksen omistajaohjauksellisista tavoitteista eli yrityksen strategisesta suunnasta ja tahtotilasta sekä strategisista valinnoista ja poisvalinnoista. Lisäksi se määrittelee, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee, keille palvelut on suunnattu, minkälaista arvoa yritys tuottaa asiakkailleen ja minkälaista kilpailuetua se tavoittelee. Alaosassa viitekehystä kuvataan operatiivinen toteutus, joka vastaa siitä, että strategiset tavoitteet siirtyvät johdetusti käytäntöön. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38–42.) Tämä Saarijärvi & Puustisen malli toimii tämän opinnäytetyön viitekehystenä, kun yrityksen strategiana on elämyksellinen asiakaskokemus. Viitekehysten eri osioita avataan tässä luvussa tarkemmin ja näistä neljästä osiosta muodostuu kohdeyrityksen käyttöön hieman laajempi strateginen työkalu, jonka avulla yritys voi tarkastella omaa strategista asiakaskokemuksen johtamista, sen toteutumista sekä sen kehittämistä. Työkalua käsitellään luvussa 7. Asiakaskokemuksen ja elämyksellisyyden elementtejä avataan tulevissa luvuissa syvällisemmin.

4.1 Asiakaskokemukseen perustuvan strategian suunnittelu

Strategisen suunnittelun lähtökohtana on yrityksen tavoitteen eli vision, määrittäminen. Tätä tahtotilaa tarkastelevat yrityksen omistajat, jonka vuoksi sitä kutsutaan omistajaohjaukselliseksi näkökulmaksi (kuvio 3). Yritys määrittelee liiketoiminnalliset tavoitteensa muun muassa kasvun ja kannattavuuden suhteen. Tässä kohdassa yritys ottaa kantaa siihen, mikä sen olemassaolon tarkoitus on pitkällä aikavälillä. Haluaako yritys keskittyä esimerkiksi markkinoiden laajentamiseen, vai nykyisten asiakkaiden palveluiden optimointiin? (Saarijärvi & Puustinen 2020, 42–43.) Yritys voi esimerkiksi miettiä, haluaako se investoida uusiin toimitiloihin tai laitteisiin. Fiilis Fitness investoi muutama vuosi sitten uuden lisätilan hankkimiseen samassa kiinteistössä. Uusi ”Ilo”-Sali on mahdollistanut tuntitarjonnan lisäämisen yhtä aikaa pidettävillä tunneilla entisen yhden salin sijaan. Mikäli yritys edelleen haluaisi kasvattaa kapasiteettiaan ja tuntien määrää, olisi sen investoitava uusiin toimitiloihin. (Fiilis Fitness.)



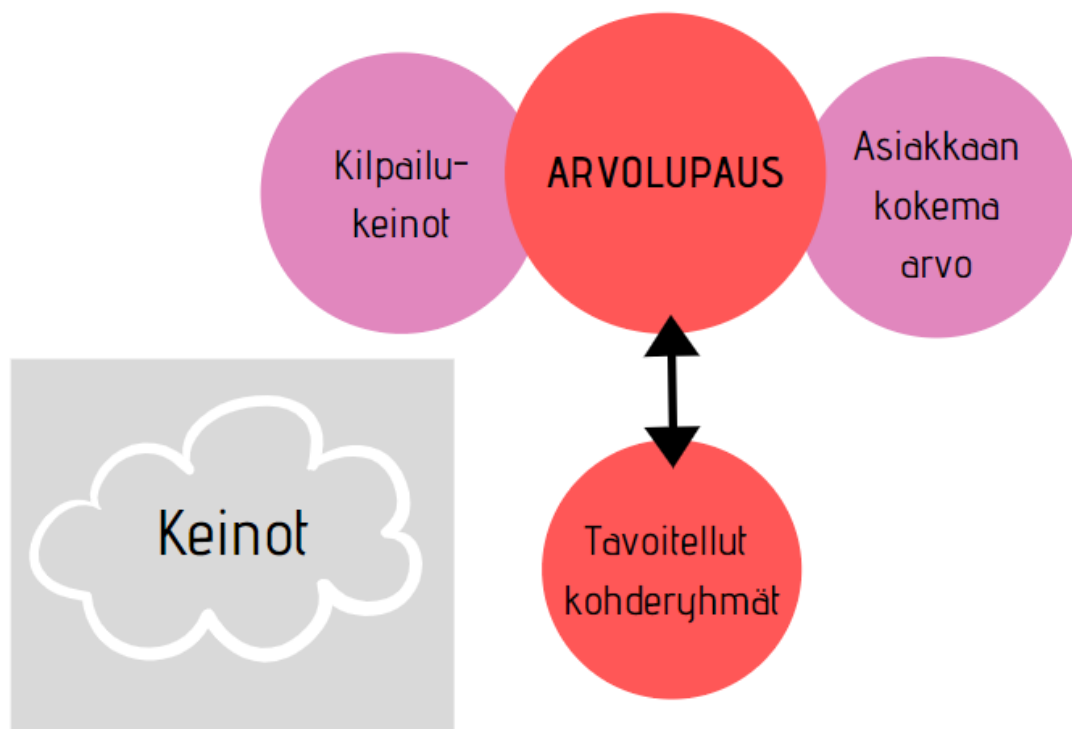
KUVIO 3. Strategiset tavoitteet (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41, muokattu)

Yritysten ensisijainen tahtotila on tietysti tehdä liiketaloudellista tulosta, mutta oman tuloksen maksimoinnin sijaan voidaan yrityksen tahtotilaa tarkastella myös laaja-alaisemmin yhteiskunnallisessa kontekstissa. Tällöin puhutaan *jaetusta arvosta*, missä yhteiskunnallisten haasteiden ratkaiseminen otetaan osaksi strategista tahtotilaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 43–45.) Jos yritys pystyy luomaan ekosysteeminsä eri toimijoiden kanssa vahvaa yhteistyötä yhteiseksi hyväksi, se voi sosiaalisen edistyksen lisäksi löytää myös sellaisia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia, jotka jäävät kilpailijoilta huomaamatta (Kramer & Pfitzer 2016).

Jaetun arvon luominen ei tarkoita perinteistä yhteiskuntavastuuta tai hyväntekeväisyyttä, vaan se integroituu osaksi kilpailuetua. Yritys voi liiketoiminnallaan palvella myös syvempää tarkoitusta yhteiskunnassa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 44.) Fiilis Fitness on toimija, joka haluaa olla osana asiakkaidensa arjessa hyvän olon ja fiiliksen keitaana. Sen toimijaverkostoon kuuluu lisäksi yhteistyökumppaneita, joiden kanssa yhdessä toimimalla luodaan suurempaa yhteiskunnallista hyvää. Esimerkkeinä mainittakoon yhteistyö ammattiopisto Luovin kanssa sekä osallistuminen keskusteluun kehopositivisuudesta sosiaalisen median vaikuttajien ja Syömishäiriöliiton kanssa. (Fiilis Fitness.) Yritys voi omalla panoksellaan edistää paikallisten toimijoiden yhteistyöverkoston synergiaa.

Asiakaskokemus strategiana onnistuessaan tuottaa yritykselle hyviä asiakastyytyväisyystuloksia, vähentää asiakasvaihtuvuutta ja kasvattaa tuottoja (MacDonald, 2021). Kaikkien yritysten taustalla on luonnollisesti halu kehittää liiketaloudellista toimintaansa, mutta teorian perusteella asiakaskokemuksen parantamisella voidaan saada aikaan myös enemmän kuin vain suoria taloudellisia hyötyjä. Fiilis Fitness haluaa aidosti luoda asiakkaille hyvinvointia monella tavalla ja esimerkiksi nyt korona-aikana osa tunteista on tarjolla vapaaehtoista maksua vastaan. Yritys haluaa näin vaikeana aikana tuottaa palveluun myös kädenojennuksena, sillä monella asiakkaallakin saattaa olla taloudellisia vaikeuksia osallistua tunneille. (Fiilis Fitness.) Tällainen toiminta vahvistaa yrityksen asiakkaiden sitoutumista palveluihin, ja emotionaalinen sitoutuminen lisää todennäköisesti halukkuutta pysyä asiakkaina jatkossakin (MacDonald, 2021).

Strategiset valinnat (kuvio 4) kertovat, millaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee, kenelle kokemus on tarkoitettu ja miten sitä tuotetaan. Valinnat tulee tehdä harkiten, suhteessa toimintaympäristöön ja yrityksen vahvuuksiin. Yrityksen osaamista kannattaa hyödyntää laaja-alaisesti ja koota kaikki relevantti informaatio tukemaan päätöksentekoa strategisista suuntaviivoista. Yrityksen on tehtävä strategisia valintoja ja poisvalintoja. Yrityksen tulee esimerkiksi määrittää, millaisia palveluita se tarjoaa ja mitä ei tarjoa, kilpaileeko se markkinoilla esimerkiksi hinnalla, valikoimalla vai esimerkiksi elämyksillä. On uskallettava määrittää, millaista asiakaskokemusta eri asiakasryhmille tavoitellaan ja millaisin kilpailukeinoin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 44–47.) Päätöksenteko on Kamenskyn (2015, 1.4) mukaan tärkein tekijä yrityksen menestyksessä. Valitun strategian tuleekin antaa suunta kaikille yrityksen päätöksille ja valinnoille (Sumkin & Tuomi 2012, 18).



KUVIO 4. Strategiset valinnat (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41, muokattu)

Strategian tulisi olla selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten yritys aikoo saavuttaa omat tavoitteensa. Julkinen siksi, että koko oman organisaation ja keskeisten sidosryhmien on voitava olla selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. (Lindroos & Lohivesi, 2010, 27.)

Hyvä strategia on yhdessä tuotettu sitouttava ja johtamista selkeyttävä työväline, joka elää yrityksen arjessa. Kuten koronapandemian aikana on huomattu, voi toimintaympäristö muuttua yhtäkkiä radikaalistikin. Toimintaympäristön nopea muutos edellyttää ennakoivaa ja aktiivista toimintaa ja osaamisen johtamista strategisten visioiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sumkin & Tuomi 2012, 14–16.)

Kun yrityksen johto ja henkilöstö sisäistävät strategisen ajattelun ja osaamisen keskeisen roolin strategiatyössä, edellytykset pitkäkestoiseen menestykseen ja kykyyn uudistaa strategia ajoissa ja riittävän voimakkaana paranevat. Strategia on työväline, jossa ydinasiat ja käytännön johtamistyö on pidettävä riittävän yksinkertaisina ja kirkkaina. (Kamensky 2015, 2.1.)

Fiilis Fitness on alan isoihin toimijoihin verrattuna liian pieni toimija voidakseen kilpailla hinnalla tai laajimmalla tuntivalikoimalla. Sen sijaan yritys kilpailee henkilökohtaisella ohjaustyyllillä, hyvällä fiiliksellä sekä esimerkiksi tarjoamalla äitiys- ja perheliikunnan palveluita. Hinnoittelussa Fiilis Fitness on valinnut linjauksen, että se ei tarjoa jatkuvia kuukausijäsenyyksiä, vaan asiakkaat maksavat eri tavoin kertamaksuista kymppikorttiin vain siitä palvelusta, mitä he todella käyttävät. Yrityksen strategian mukaisesti kilpailuedut löytyvät henkilökohtaisuudesta ja elämyksellisyydestä. (Fiilis Fitness.) Asiakkaille luotavaa arvoa, arvolupausta sekä kilpailuetua käsitellään syvemmin luvuissa 5–6.

4.2 Asiakaskokemuksen operatiivinen toteutus ja johtaminen

Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen määrittää toteuttamisen tavat, miten strategisesti suunniteltu tavoiteltava asiakaskokemus käytännössä toteutetaan (kuvio 5). Tämä sisältää asiakaskokemuksen kosketuspisteiden operatiivisen johtamisen ja työkalut eli miten asiakaskokemusta voidaan systemaattisesti kehittää. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 48–49).



KUVIO 5. Asiakaskokemuksen operatiivinen toteuttaminen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41, muokattu)

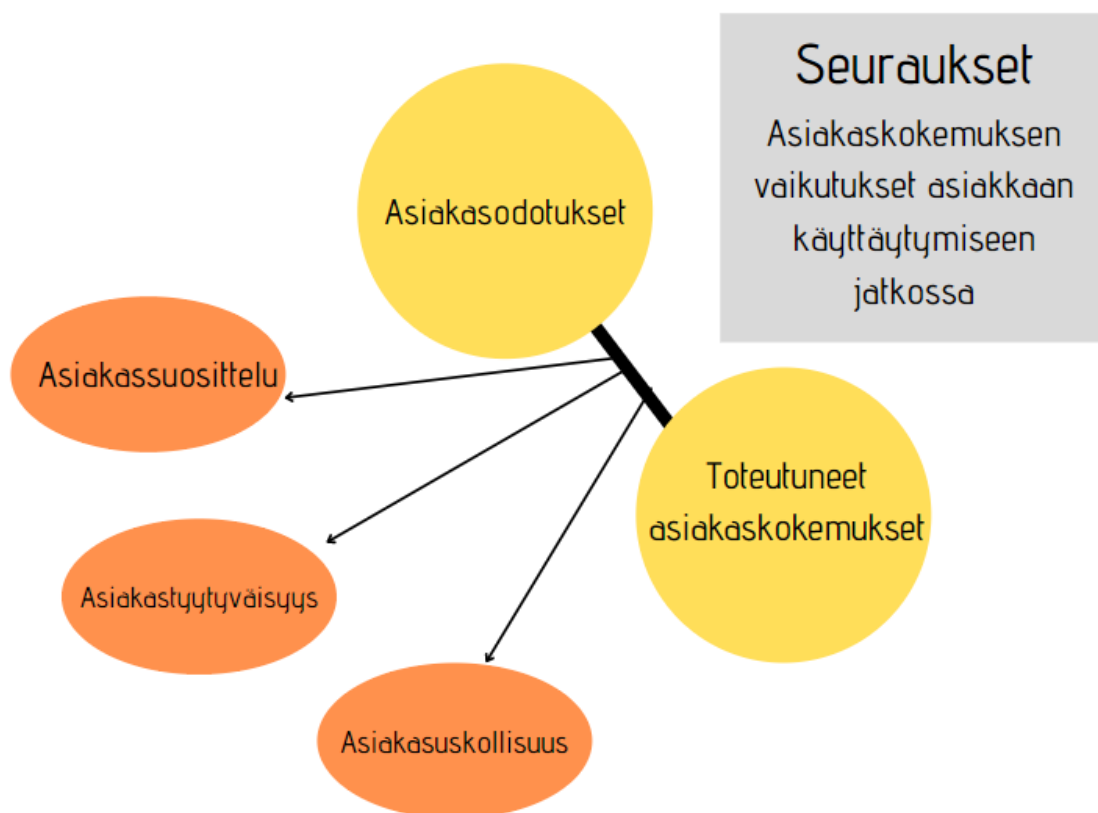
Operatiivinen näkökulma nostaa esiin asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät. Yrityksen johdon pitää tuoda strategia heidän ulottuvilleen selkeästi, jotta kaikki tietävät minkälaista asiakaskokemusta ollaan tavoittelemassa. Heillä pitää olla käytettävissään työn tekemisen edellytykset, kuten osaaminen ja koulutus sekä esimiesten innostus ja kannustus. Strategian tulee olla läpi koko yrityksen juokseva punainen lanka, yhteinen päämäärä, jota kohti yhdessä ponnistellaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 48).

Strategian toteuttamisen näkökulmasta Fiilis Fitneksen etuna on yrityksen ja henkilökunnan pieni koko. Yrittäjät itse ovat aktiivisesti mukana päivittäisessä toiminnassa niin asiakasrajapinnassa kuin vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa. He myös ovat yrityksen kasvot asiakkaille verkossa, joten strategian toteuttaminen ei jää vain prosessien suunnittelun tasolle vaan se viedään käytäntöön.

Johtamisen ei tulekaan olla ylhäältä alaspäin käskyttämistä vaan ohjaamista oikeaan suuntaan. Kun työntekijöille lisätään vastuuta ja vapauksia ja asiakkaiden toiveita kuunnellaan, luodaan suotuisat olosuhteet missä voidaan kehittää ja koella innovatiivisiakin ratkaisuja. Liika vakavuus kannattaa unohtaa ja antaa tilaa myös hauskoille ja erilaisille ideoille. (Vuorinen 2013, 262.)

Asiakaskokemuksen johtamista edistää yrityksen kulttuuri, jossa asiakaskokemuksen tärkeyttä nostetaan esiin ja se tehdään näkyväksi, henkilökuntaa innostetaan ja palkitaan hyvistä suorituksista sekä onnistumiset jaetaan yhteisesti. Asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeä osa yrityksen rekrytointin ja perehdyttämisen prosesseja. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 123–124.)

Asiakasnäkökulma osoittaa lopuksi toiminnan seuraukset eli yrityksen menestyksen tason. Asiakas määrittää sen, kuinka hyvin yritys on onnistunut toteuttamaan tavoitteensa asiakaskokemuksen johtamisessa, ja onko se pystynyt saavuttamaan asiakaskokemukselle asetetut tavoitteet (kuvio 6). Onnistumisen määrittää vain ja ainoastaan asiakas itse. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 49).



KUVIO 6. Asiakaskokemuksen seuraukset (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41, muokattu)

Kun asiakaskokemuksen onnistumista halutaan arvioida asiakkaan näkökulmasta, tapahtuu se yleensä asiakassuosittelun, asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemusten arvioinnilla. Asiakkaiden tyytyväisyys, uskollisuus ja suosittelu ovat tärkeitä operatiivisen toiminnan mittareita, joita vasten yrityksen kasvua ja kannattavuutta peilataan. Asiakastyytyväisyys pelkästään ei riitä, vaan tyytyväisyyskyselyiden tulokset suhteutetaan siihen, mitä yritys on tehnyt ja millä kustannuksilla. Tyytyväisyyttä peilataan siis suhteessa yrityksen kannattavuuteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 49). Asiakaskokemusta ja asiakkaalle tuotettavaa arvoa käsitellään laajemmin luvussa 5.

4.3 Seuraaminen ja jatkuva kehittäminen

Asiakaskokemuksen toteutumista sekä onnistumista pitää voida seurata tai mitata jollakin luotettavalla tavalla. On olemassa erilaisia asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden mittareita, kuten perinteiset asiakaskyselyt ja esimerkiksi Net Promoter Score (NPS), joka perustuu asiakkaan suosittelemisuuteen. NPS vastaa tiivistetysti kysymykseen ”kuinka onnistuimme”. Kysely ei kuitenkaan anna vastausta siihen, *millaista* tunnetta asiakas koki. (Löytänä & Korhonen 2014, 57–58.) Fiilis Fitness on kokemuksensa perusteella todennut, että he hyötyvät eniten asiakkailta suoraan saadusta palautteesta. Fiilis Fitness teettää kanavissaan aika ajoin pienimuotoisempia ja vapaampia ”asiakastyytyväisyyskyselyitä”, mutta usein he kokevat saavansa vastauksia, jotka he tietävät jo ennestään. Asiakkailta kasvotusten tai muissa kanavissa saadut avoimet palautteet ovat tärkeitä ja niiden perusteella he pystyvät parhaiten kehittämään toimintaansa. Noin kerran vuodessa yritys teettää laajemman asiakaskyselyn, jonka painopisteenä ovat avoimet vastaukset. (Fiilis Fitness.)

Kaikki asiakkailta saatu palaute tulisi jollain tapaa koota yhteen, jotta voidaan varmistua siitä, että olennaisin tieto kulkeutuu päätöksenteon, johtamisen ja kehittämisen hyödynnettäväksi. Sosiaalinen media on tuonut mukanaan valtavan uuden ulottuvuuden asiakkaiden ymmärtämiseen, asiakaskokemuksen mittaamiseen ja vuoropuheluun asiakkaiden kanssa. Fiilis Fitness viestii ahkerasti eri sosiaalisen median kanavissa asiakkaidensa kanssa, antaen näin samalla helposti

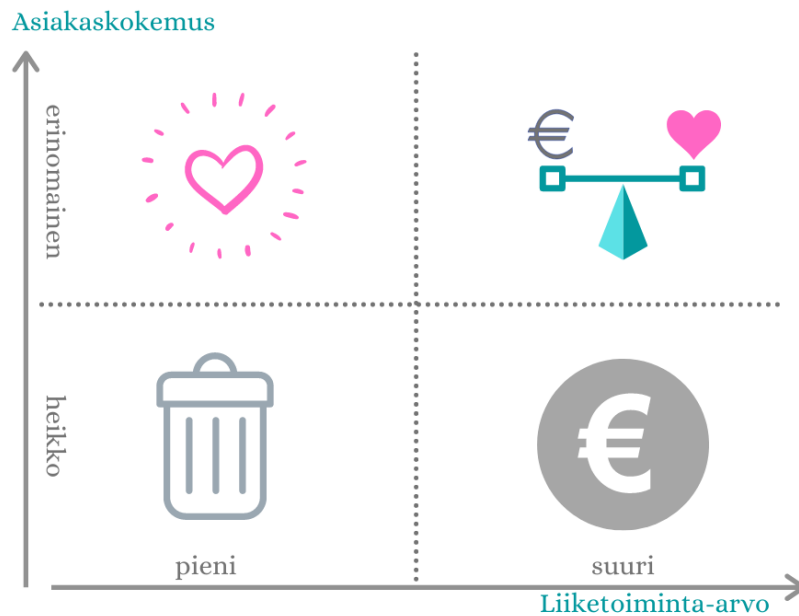
lähestyttävän kuvan itsestään. Haasteena saattaa olla tiedon keruu systemaattisesti. Kuitenkin yrityksen tulisi kuunnella sosiaalisen median kanaviaan ja asiakailta suoraan saatuja palautteita aktiivisesti ja herkällä korvalla. Päätösten tekeminen perinteisten asiakastyytyväisyysmittausten perusteella saattaa olla kankeaa ja hidasta. Asiakaskokemuksiin liittyvää tietoa löytyy usein luultua enemmän näistä helpommin lähestyttävistä kanavista ja ne kannattaakin rohkeasti ottaa huomioon ja yrityksen päätösten teon tueksi. (Löytänä & Korteso 2011, 189–192.) Mielestämme yrityksen on tärkeää osata hyödyntää olennainen tieto käytännön tekemiseen ja kyetä katsomaan tulevaisuuteen. On tärkeämpää reagoida välittömiin asiakaspalautteisiin kuin perustaa mahdolliset muutokset satunnaisesti suoritettavaan asiakaskyselyyn. Yrityksen kehittymisen kannalta on kuitenkin olennaista, että toimintaa kehitetään asiakaslähtöisesti ja pitkäjänteisesti.

Yrityksen on myös hyvä säännöllisesti tarkastella omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, kuten myös toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia. Perinteinen SWOT-analyysi on nopea ja helppokäyttöinen työkalu tilanteen kartoittamiseen ja se soveltuu pienten yritysten sekä ilmiöiden tarkasteluun. On olemassa muitakin työkaluja liiketoiminta-analyysien tekemiseen, mutta SWOT-analyysi on laajasti tunnettu eikä sen toteuttamiseen tarvita paljoa resursseja. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 160–163.)

SWOT-analyysillä arvioidaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, jotka linkittyvät vahvasti kilpailutekijöihin, sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia, jotka linkittyvät muun muassa toimintaympäristöön ja asiakaskäyttäytymiseen. SWOT on konkreettinen työkalu myös asiakaskokemuksen kehittämisessä, kun sen neilikenttää tarkastellaan tavoiteltavan ja kilpailijoista erilaisen asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakkaat ostokäyttäytymisellään määrittävät lopulta sen, mikä yritykselle on vahvuus tai heikkous. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 172–174.)

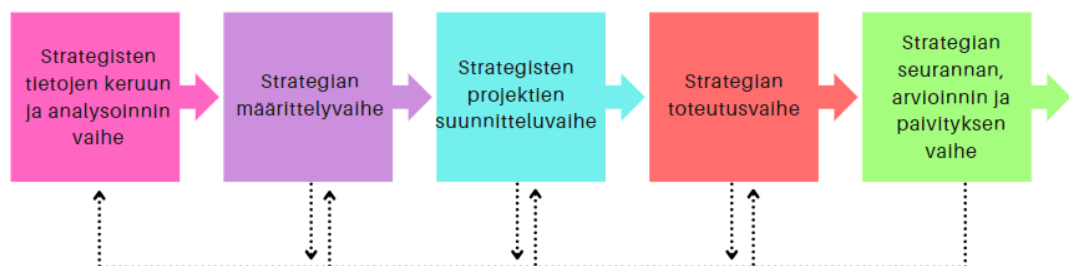
SWOT-analyysi rajoittuu lähinnä yrityksen sisäiseen maailmaan, eikä se pelkää riittä asiakaskokemuksen tarkastelussa viemään asiakaskokemusta ja sen johtamista eteenpäin uudelle tasolle, vaan tässä työssä tarvitaan myös muita menetelmiä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 174). Toinen helppo tapa, jolla Fiilis Fitness halutessaan voi arvioida palveluideoiden toimivuutta ja liiketoiminnallista hyötyä, on sijoittaa palvelut matriisiin (kuvio 7). Näin asiakaskokemuksen hyötyjä

ja liiketoiminnan kannattavuutta voidaan peilata toisiinsa ja nähdä minkä tyyppiset palvelut ovat jatkossakin kannattavia tarjota.



KUVIO 7. Matriisi palveluideoiden ja konseptien arvioimiseen (Tuulaniemi 2016, 106, muokattu)

Strategiaprosessit kuvataan usein vaiheesta toiseen etenevillä flow-kaavioilla, kuten kuviossa 8. Kuten strategisissa prosesseissa yleisestikin, niin myös asiakaskokemuksen strategisessa johtamisessa eri vaiheet keskustelevat keskenään ja niihin voidaan palata milloin tahansa. Kun yritys haluaa panostaa asiakaskokemuksen kehittämiseen, sen tulee ymmärtää, että se ei ole kertaluonteinen prosessi. Kehittäminen on jatkuva johtamisen malli, joka vaatii oikeanlaista johtamista. Jatkuvaan kehittämiseen paneudutaan tarkemmin luvussa 5.



KUVIO 8. Strategiaprosessin 5 keskeisintä työvaihetta (Lindroos & Lohivesi 2010, 29, muokattu)

5 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus terminä on jalkautunut eurooppalaiseen ja amerikkalaiseen yritysmaailmaan vasta 2000-luvun alkupuolella ja suomessa termiä käsiteltiin tuolloin vielä vähän (Löytänä & Korteso 2011, 11). Nykyään asiakaskokemus, englanniksi customer experience, on vakiinnuttanut paikkansa yritysten strategiassa kipuamalla pikkuhiljaa taka-alalta tärkeimmäksi strategiseksi teemaksi (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19).

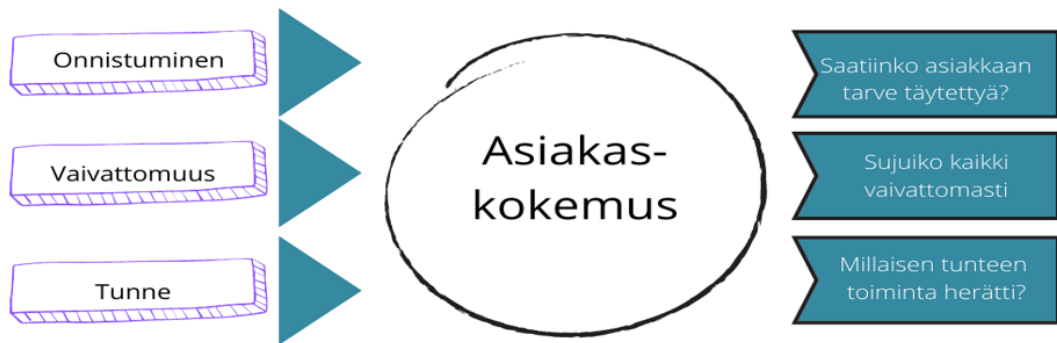
Toiminta, tunteet ja merkitys ovat asiakaskokemuksen kolme tasoa. Tärkeää on se, kuinka asiakas palvelun kokonaisuudessaan kokee. (Tuulaniemi 2016, 74.) Asiakaskokemus on oleellinen osa Fiilis Fitneksen palvelua. Yritys ei myy vain liikunnallisia palveluita, vaan tavoittelee myös kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin luomista asiakkaalle. (Fiilis Fitness.)

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Se ei ole rationaalinen päätös, vaan kokemus, mihin vaikuttavat vahvasti tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Asiakaskokemus on asiakkaan tekemien tulkintojen summa, ja siitä syystä yrityksen ei ole mahdollista täysin vaikuttaa siihen. Kuitenkin asiakaskokemusta on mahdollista ohjata yrityksen toivomaan suuntaan hyvän johtamisen avulla. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Asiakaskokemus voidaan määritellä olevan kaikkea sitä vuorovaikutusta, mitä asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu. Täydellinen asiakaskokemus olisi jatkuva vuorovaikutusten sarja, joka ylittäisi asiakkaan odotukset. (Seer Analyysiyhtiö 2019.)

5.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

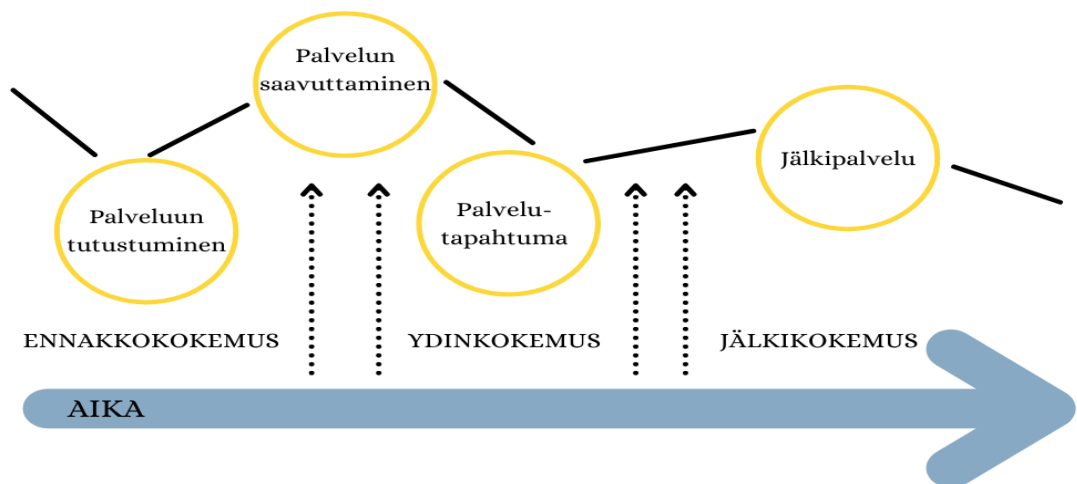
Kuviossa 9 esitetään asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä. Tuotteen tai palvelun tulisi täyttää asiakkaan tarve, tehdä se vaivattomasti sekä herättää positiivisia tunteita. Aineellisia kilpailuetuja on mahdollista kopioida, mutta kokemuksesta ei. Siitä syystä asiakkaan aikakaudella emotionaaliset arvot ovat tärkeimpiä. Lisäksi muiden arvojen luominen ja kilpailuedun saavuttaminen aiempien ai-

kakausten tekijöillä on yhä vaikeampaa. (Löytänä & Korhonen 2014, 20.) Onnistuneen asiakaskokemuksen luominen auttaa myös erottumaan kilpailijoista ja toimii brändin henkilöitymänä. (Eskelinen, n.d.)



KUVIO 9. Asiakaskokemuksen muodostavat tekijät (Seer Blogi, 2019, muokattu)

Asiakaskokemuksen muodostumisesta voidaan erotella kolme vaihetta: ennakkokokemus, ydinkokemus ja jälkikokemus (kuvio 10). Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet ovat tiivistetty versio yksityiskohtaisemmasta asiakaspolusta, joka esitellään luvussa 5.3.



KUVIO 10. Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet (Toivakainen 2014, 13, muokattu)

Ennakkokokemusta ovat esimerkiksi palveluun tutustuminen ja saavuttamisen helppous. Näitä tietoja yrityksestä löytää esimerkiksi verkosta tai sosiaalisesta mediasta. Ydinkokemus on itse palvelutapahtuma ja sen pienilläkin yksityiskohtilla on suuri merkitys kokonaisuuden kannalta. Ydinpalveluun kuuluu esimerkiksi verkkopalvelut, varaupalvelut sekä fyysiset palvelut kuten tässä tapauksessa kohdeyrityksen tanssitunnit. Yksityiskohtia ydinpalvelussa voivat olla erilaiset aistilliset elementit kuten hajut ja äänet tai kokemuksen kautta koettavat tunteet kuten vuorovaikutus muihin asiakkaisiin. Myös palvelun käytön helppous on ydinpalvelun yksityiskohta. Jälkikokemukseen kuuluvat muun muassa palvelun arviointi, vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa sekä ydinpalvelun jälkeiset kontaktit palveluntarjoajaan, kuten asiakaspalautteet, reklamaatiot ja jälkihoito. (Eskelinen n.d.)

Asiakaskokemuksellisesta näkökulmasta tarkasteltuna helppous on yksi elementti, joka korostuu toistuvasti kuluttajien vastauksissa. Tämän varmistaminen voidaan taata niin sanotun asiakaskokemuksen nelikentän avulla (kuvio 11), jossa keskeisistä tekijöistä muodostuu hyvän asiakaskokemuksen kokonaisuus. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 229).



KUVIO 11. Asiakaskokemuksen nelikenttä (Korkiakoski & Gerdt 2016, 229, muokattu)

Saavutettavuus koskee yleensä yrityksen fyysisiä aukioloaikoja. Verkkopalveluita ajatellen varsinaisia aukioloaikoja ei ole olemassa, mutta mahdollisten ongelmatilanteiden varalta palveluita käytettäessä yrityksellä tulisi olla mahdolliset toimintaohjeet asiakkaalle. Saavutettavuus tarkoittaa nykypäivänä sitä, kuinka asiakas saa yhteyden yritykseen eli millaisilla eri tavoilla asiakas voi yrityksen kanssa kommunikoida. Yhteydenpitoon voi olla useita erilaisia tapoja. *Nopeus* käsittää asiakkaan saaman tiedon määrän palvelupolun varrella ja kuinka nopeasti hän tiedon saa. *Prosessien sujuvuus* tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, kuinka asiakkaan asiointi koko asiakaspolun aikana sujuu, koskien myös varsinaisen palvelun käytön jälkeen tapahtuvaa jälkimarkkinointia ja viestintää. *Asiainnin miellyttävyys* liittyy vahvasti yrityksen palvelulupaukseen, joka määrittää sen millä tasolla palvelu vähintään tapahtuu ja mitä palvelu pitää sisällään. Asiakaskokemuksen nelikenttä on sovellettavissa myös yrityksen sisäisiin toimintoihin. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 229–234.) Mielestämme sisäisten toimintojen toimivuus heijastuu asiakkaalle näkyviin prosesseihin ja palveluihin. Hyvä kokonaisuus tukee yrityksen strategian toteutumista.

Asiakkaan kokemukseen vaikuttavat monenlaiset asiat, kuten sosiaalinen ja fyysinen ympäristö, palvelukohtaaminen henkilökunnan kanssa, valikoima, hinta, yrityksen brändi, ennakko-odotukset, aiemmat asiakaskokemukset ja esimerkiksi asiakkaan oma mieliala. (Eskelinen n.d.) Fiilis Fitneksellä asiakaskokemus on toiminnallisilta ominaisuuksiltaan helppo ja varma. Tiedotus toimii verkossa, maksutavoissa on paljon vaihtoehtoja ja saavutettavuus on helppoa. (Fiilis Fitness.)

Palveluiden helppous on yrityksen toiminnalle kivijalka, niin sanottu ”hygieniataso”, jonka vaatimukset tulee olla täytettynä, että yritys ylipäättään pystyy toimimaan markkinoilla (Tuulaniemi 2016, 74). Pääpaino on kuitenkin emotionaalisissa subjektiivisissa tekijöissä. Fiilis Fitneksen asiakkaiden somekanavissa antamasta palautteesta (liite 3) käy ilmi, että tunnit antavat asiakkaille iloa, onnistumisen ja itsensä ylittämisen tunteita, uuden oppimista, kehittymistä, hauskaa yhdessäoloa ja yhteisöllisyyttä. (Fiilis Fitness sosiaalisen median kanavat.)

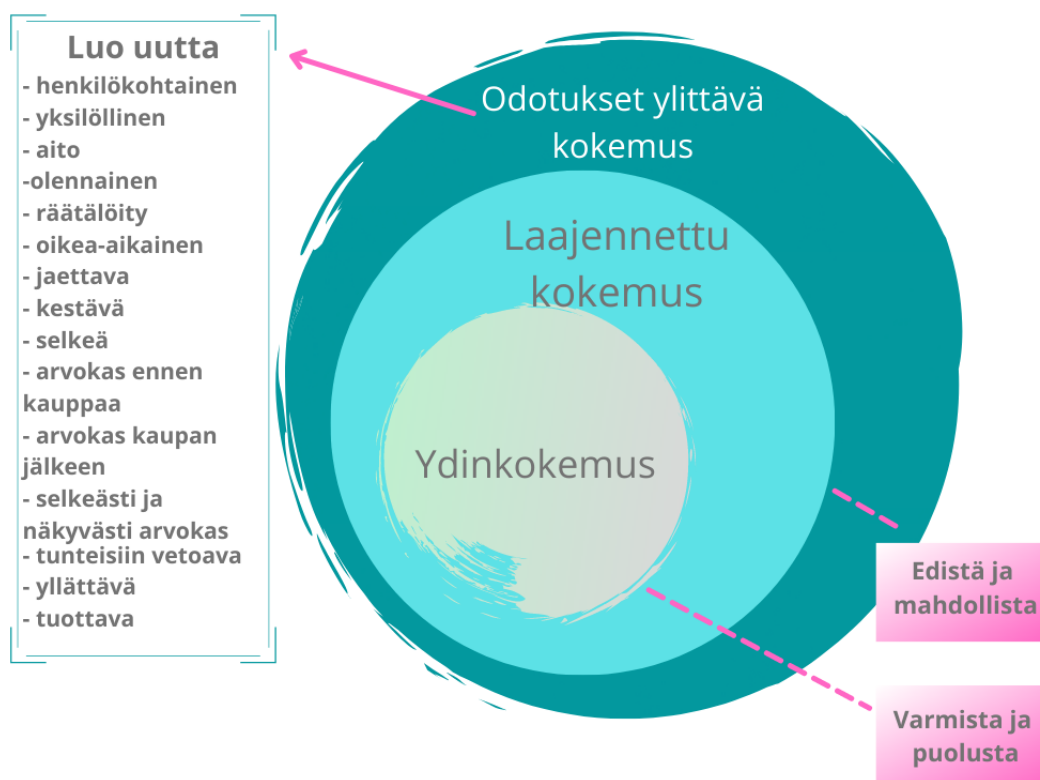
Fiilis Fitneksen yrittäjät kertovat käyttävänsä aktiivisesti sosiaalisen median kanaviaan asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Yrittäjät kokevat, että käytössä olevat kanavat, Facebook ja Instagram, ovat todella tärkeitä kanavat niin informaation kuin myös fiiliksen välittäjänä ja vuorovaikutuksen ja läsnäolon rakentajana. Fiilis Fitness on onnistunut luomaan asiakaskunnastaan yhteisön, jotka ovat sitoutuneet yritykseen. Sitoutumisen voima on näkynyt haluna tukea yrityksen toiminnan jatkuvuutta erityisesti tänä poikkeuksellisena Covid-19 rajoitusten aikana. Luomalla tällaisen vakiintuneen kanta-asiakaskunnan yritys saattaa mielestämme selvittää taantumavaiheista sitoutuneiden asiakkaiden avulla.

Fiilis Fitneksen asiakkailla muutos normaaleista tunteista verkon kautta pidettävään tunteihin keväällä 2020 kävi sujuvasti, sillä heidän ennako-odotuksensa yrityksen toiminnasta perustuen edellisiin kohtaamisiin tuli täytettyä myös netin välityksellä (Fiilis Fitness). Tästä yrittäjät saivat suoraa asiakaspalautetta ja näin ollen vahvistusta toiminnalleen tässä uudessa tilanteessa. Liitteessä 4 on poimintoja asiakkaiden kommentteista poikkeusaikoina. Kommentit on poimittu Fiilis Fitneksen Facebook sivuilta. Kommenteissa tulee esiin, että online-tunnit saavuttivat myös uusia asiakkaita paikkakunnan ulkopuolelta. Aiemmin yritys on toiminut pääsääntöisesti paikallisesti, joten online- tuntien myötä asiakaskunta sekä toimintaympäristö laajentuivat.

Kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää ja asiakkaiden kanssa tulee kommunikoida siellä, missä asiakkaat ovat ja heidän valitsemillaan keinoilla (Löytänä & Korkiakoski 2014, 102). Fiilis Fitneksen yrittäjät kokevat, että tunteita on ollut helppoa välittää fyysisessä kanssakäymisessä perinteisillä ryhmäliikuntatunneilla. Verkossa tapahtuvassa opetuksessa on välillä ollut haastavaa välittää asiakkaille samaa elämyksellisyyden tunnetta. Yrittäjistä on silti mielenkiintoista, että live-tunnit ovat onnistuneet tuottamaan erittäin positiivisia asiakaskokemuksia myös aivan uusille asiakkaille. Asiakkaat ovat löytäneet mukaan live-tunneille esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Heidän ennako-odotuksensa ovat olleet kenties erilaiset kuin vanhojen asiakkaiden käyttäjäkokemukseen perustuvat odotukset. Niin vanhat kuin uudet asiakkaat on huomioitu ruudun toisella puolella ja toivotettu tervetulleeksi mukaan. Asiakkaan tarve on tullut täytettyä, ja odotukset jopa ylitettyä. (Fiilis Fitness sosiaalisen median kanavat.)

Jälkikokemusta vahvistaa Fiilis Fitneksen työntekijöiden vuoropuhelu asiakkaiden kanssa sosiaalisen median kanavissa. Siellä kommunikointi on heille yrityskuvansa mukaisesti henkilökohtaista, iloista ja mukaan ottavaa. Fiilis Fitness koee, että he onnistuvat tavoittamaan asiakkaitaan tunnetasolla ja herättämään yhteisöllisyyden tunteita puolin ja toisin.

Pelkkä hyvä asiakaskokemus ei enää nykymaailmassa riitä. Peruspalvelulla ei erottauduta kilpailijoista, niinpä asiakaskokemuksen tulisi olla odotukset ylittävä kilpailuedun varmistamiseksi. Odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa osa-alueisiin, joita ovat ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävät elementit (kuvio 12). Ydinkokemus on yrityksen perusta. Sen tulee olla kunnossa ja sellainen, että yritys pystyy aina sen tuottamaan. Kyse on niin sanotusta peruspalvelusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 59–64.)



KUVIO 12. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Kortesus 2011, 60, muokattu)

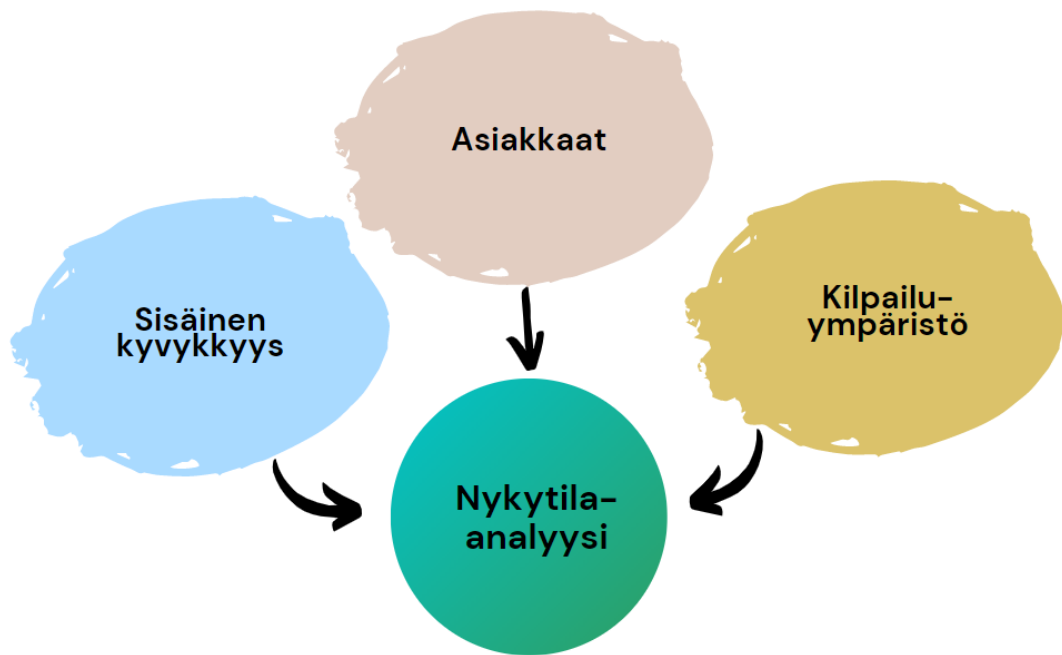
Laajennettu kokemus puolestaan tarkoittaa asiakaskokemuksen laajentamista ydinkokemuksen ulkopuolelle niin, että asiakkaalle tuodaan kokemukseen jotain,

mikä lisää sen arvoa asiakkaalle. Odotukset ylittävän kokemuksen elementit näkyvät kuviossa 12 laatikossa. Niitä ovat muun muassa räätälöity, oikea-aikainen ja tunteisiin vetoava palvelu tai tuote sekä henkilökohtaisuus. (Löytänä & Korteso 2011, 59–64.)

Mielestämme Fiilis Fitneksellä ydinkokemuksena voisi nähdä liikunnallisen hyödyn. Laajennettuun kokemukseen voisi kuulua muun muassa myönteiset tunteet ja kehittyminen lajissa. Odotukset ylittävään kokemukseen ja siihen mikä erottaa kokemuksen kilpailijoista voisi sisällyttää henkilökohtaisen ja yksilöllisen otteen palveluun, kokemuksen yhteisöllisyyden sekä ohjaajien aitouden. Odotukset ylittävää kokemusta voidaan luoda myös erilaisin aisteihin vaikuttavilla elementeillä, kuten mielestämme esimerkiksi äänillä ja valaistuksella.

Jotta asiakaskokemusta voitaisiin käyttää strategisen kilpailuedun rakentamisen keinona, tulee yrityksellä olla riittävän laaja ja monipuolinen näkemys asiakaskokemuksen nykytilasta (Korkiakoski & Gerdt 2016, 31). Asiakaskeskeisyys on strateginen tahtotila, joka täytyy osata myös jalkauttaa yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Se ei ole yksittäinen projekti, vaan jatkuva vuosia kestävä prosessi. Siitä syystä sen tulee olla suunniteltua ja johdettua, ja tämän suunnitelman kehittämiseen nykytila-analyysi luo hyvän pohjan. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 34–35.)

Nykytilan kartoitus tehdään analysoiden sekä yrityksen sisäisiä voimavaroja (sisäinen kyvykkyys) että vallitsevaa kilpailuympäristöä (kuvio 13). Kuitenkin asiakasymmärrys nousee nykypäivänä kenties vielä näitäkin suuremmaksi tekijäksi, ja analyysissa onkin hyvä painottaa sitä osa-aluetta, jonka yritys kokee itselleen tärkeimmäksi. Jos yritys keskittyy liikaa kilpailijoiden seuraamiseen, on vaarana olla markkinoilla ”perässä roikkuja” ja näin ollen yksilöllisen ja ainutlaatuisen kilpailuedun luominen on vaikeaa. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 32.)

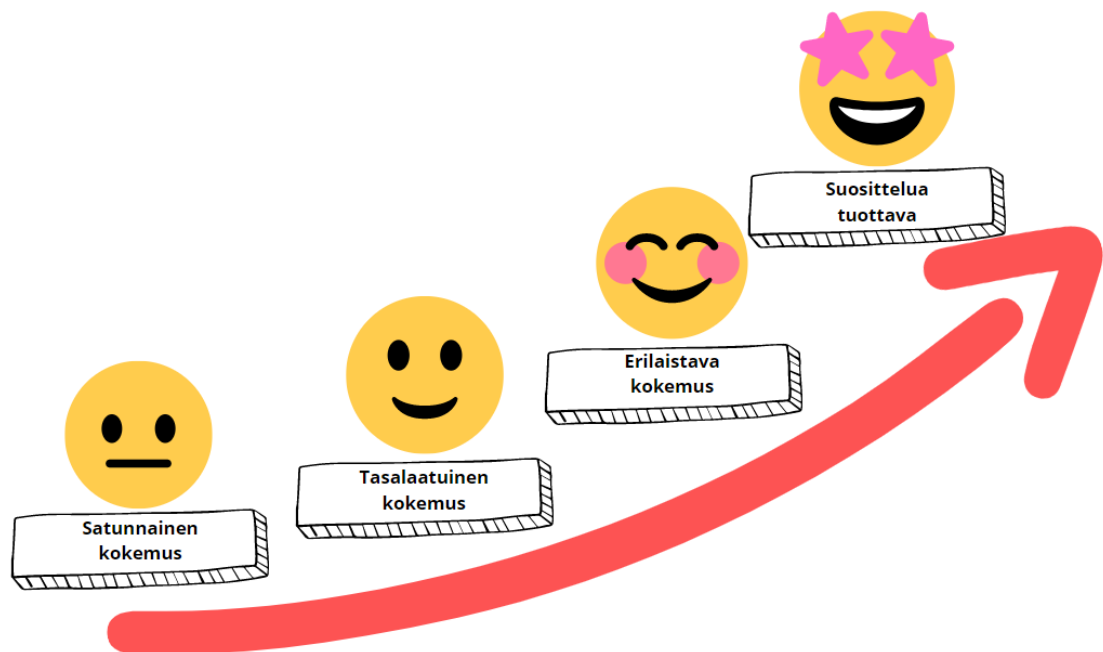


KUVIO 13. Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi (Korkiakoski & Gerdt 2016, 33, muokattu)

Sisäinen kyvykkyys voidaan jakaa edelleen osa-alueisiin, joissa tarkastellaan asiakaskokemusta tarkemmin. Valtaosa suomalaisista yrityksistä ei ole vielä laatinut erillistä asiakaskokemuksen strategiaa, joka kuvaisi asiakaskokemuksen tahtotilan. Sellaisen laatimisesta olisi kuitenkin hyötyä, kunhan se on yhdessä linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa ja siihen linkitetty. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 34.) Mielestämme yrityksen tulee olla perillä omista asiakkaistaan, heidän odotuksistaan sekä yrityksen omasta toimintaympäristöstä. Nykytilan kartoittamisen avuksi on olemassa erilaisia työkaluja. Toimintaympäristön ja kilpailijoiden nykytilan kartoittamiseen soveltuu esimerkiksi SWOT-analyysi. Asiakaskokemuksen onnistumisen tilaa voidaan selvittää esimerkiksi perinteisillä asiakaskyselyillä. Nykytila-analyysin avulla voidaan rakentaa viitekehys jossa huomioidaan asiakaskokemus laaja-alaisesti. Tämä auttaa määrittämään yrityksen tahtotilan sekä kehittämisen suunnan. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 41.)

5.2 Asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen

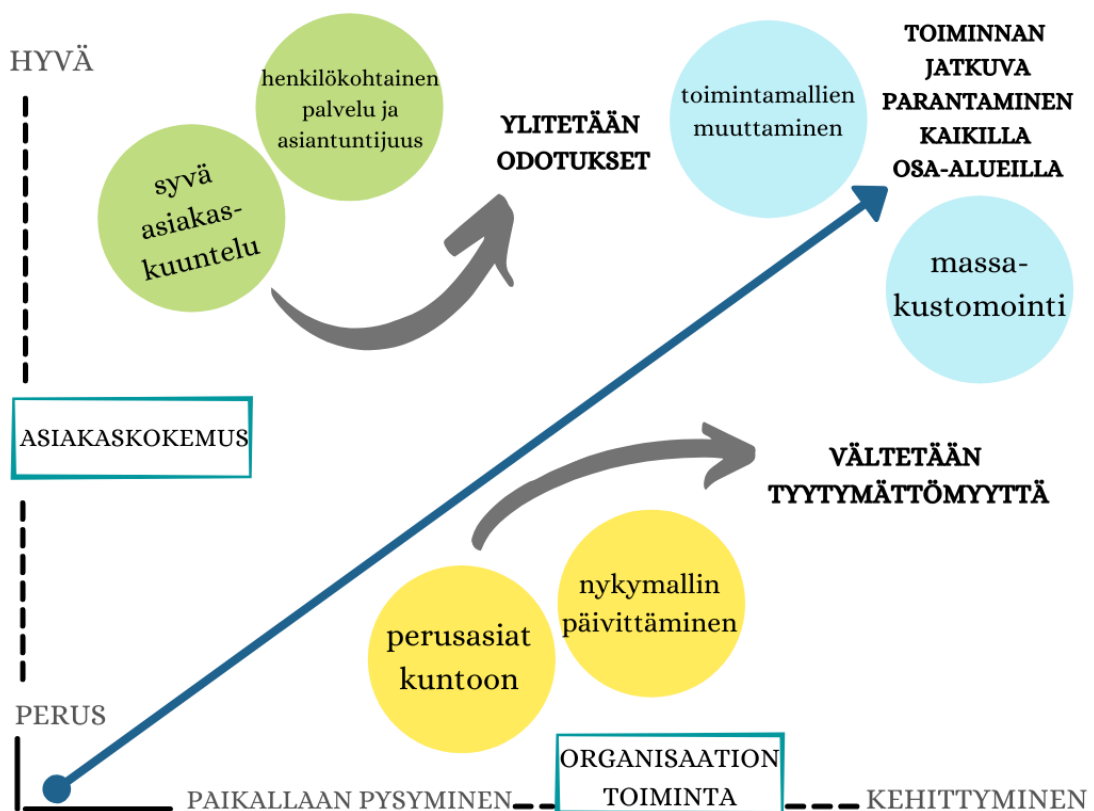
Asiakaskokemuksen kehittämisessä yrityksen tulee tavoitella systemaattista ja laaja-alaista pyrkimystä, eikä asiakkaiden kokemuksia saa jättää sattuman varaan. Ensisijaisesti pyritään käsittelemään ja poistamaan huonot asiakaskokemukset ja sen jälkeen voidaan keskittyä tuottamaan kilpailijoista erilaistavia kokemuksia (kuvio 14). Tämä vaatii pitkäjänteistä työtä, missä painopiste on enemmänkin yrityksen sisäisen kulttuurin tasolla asiakkaiden kokemusten kehittämisessä kuin kilpailijoiden seuraamisessa. Asiakaskokemusta kuuntelemalla ja kehittämällä pystytään tuottamaan tasalaatuisia ja erilaistavia kokemuksia ja elämyksiä, jotka koskettavat asiakasta tunnetasolla. Tyytyväiset asiakkaat kokevat, että heistä ollaan kiinnostuneita henkilökohtaisella tasolla ja he ovat hanakampia suosittelemaan yritystä ja sen palveluita muillekin. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 44–46.)



KUVIO 14. Asiakaskokemuksen tasot (Korkiakoski & Gerdt 2016, 44, muokattu)

Pitkällä tähtäimellä asiakaskokemusta on paras kehittää monipuolisesti asiakaskokemuksen kehittämisen kaikilla osa-alueilla. Sen onnistumiseen tarvitaan kokonaisvaltainen asiakasymmärryksen perustuva strategia. (Brusi n.d.,25.)

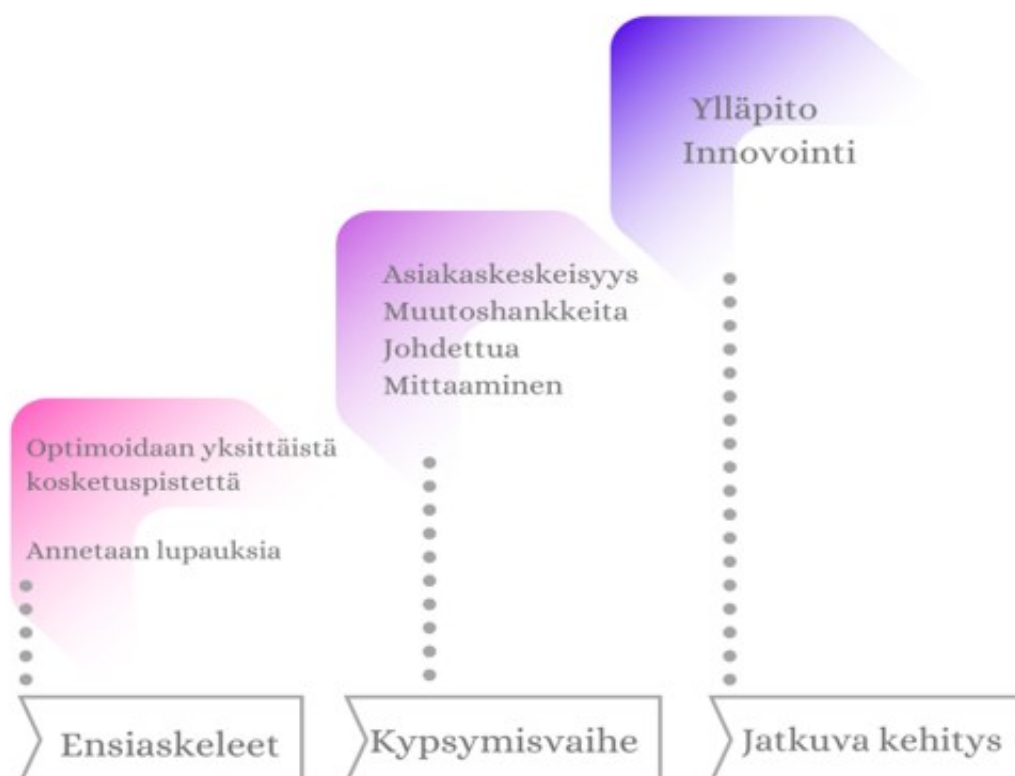
Asiakaskokemuksen kehittämisessä on kolme päästrategiaa, joita yrityksen tulee tarkastella: odotusten ylittäminen, toiminnan jatkuva parantaminen sekä tyytymättömyyden välttäminen. Kuviossa 15 keskellä on yrityksen ”perustoiminta”, koskien asiakaskokemusta sekä organisaation toimintaa. Yrityksen tulee varmistaa, että perustoiminta on kunnossa. Mikäli näin ei ole, niin silloin tulee muuttaa muun muassa toimintamalleja. Asiakaskokemuksen jo toteutuessa perustasolla voidaan yrittää pyrkiä ylittämään asiakkaan odotukset. Odotukset ylitetään henkilökohtaisella palvelulla, mutta se ei vielä kehitä asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittämisen avuksi tulisi tehdä strategia, jossa huomioidaan eri osa-alueet. Hyvä asiakaskokemus ei saisi olla kiinni vain henkilökohtaisissa asiakaskohtaisissa, joten digitaalisten kanavien ”massakustomointi” nousee keskeiseen rooliin tulevaisuudessa. (Brusi n.d 24–25.) Asiakaskokemuksen kehittämisen teorian mukaan kokonaisvaltaisen kehittämisen apuna on hyvä käyttää erilaisia työkaluja. Mielestämme hyviä työkaluja ovat esimerkiksi tässä opinnäytetyössä aiemmin esitellyt asiakaspolku sekä arvo- ja arvopolku.



KUVIO 15. Asiakaskokemuksen kehittämisen kolme päästrategiaa (Brusi n.d., 25, muokattu)

Määrittäessään, millaista asiakaskokemusta yritys haluaa tuottaa, yritys määrittää myös tavoiteltavat hyödyt sekä riskit, mitä se on valmis ottamaan menestyäkseen. Asiakaskokemuksen strateginen jatkuva kehittäminen tuo yritykselle mahdollisuuden kannattavaan kasvuun. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 257–258.) Asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteena on lojaliteetin lisääntyminen ja se usein kohdistuu viestintään, reagoimiseen asiakkaan toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Yrityksen tavoitteena tulisi olla erottuvan asiakaskokemuksen taso, missä yritys saa asiakkaan tuntemaan itsensä arvostetummaksi ja kokemuksensa henkilökohtaiselta. (Korkiakoski 2019, 47–48.)

Löytänän ja Korkiakosken (2014, 36) mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii erilaisia toimenpiteitä, jotka hyödyttävät liiketoimintaa. Kehittäminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen (kuvio 16): ensiaskeleet, kypsyminen vaihe sekä jatkuvan kehityksen ylläpitäminen.



KUVIO 16. Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet (Löytänä & Korkiakoski 2014, 38–39, muokattu)

Ensiaskelilla keskitytään optimoimaan yksittäistä kosketuspistettä. Arvon luomista asiakkaalle pohditaan tässä vaiheessa vain vähän. Tässä vaiheessa annetaan myös lupauksia, joiden toteutuminen tulee varmistaa. Liiketoimintahyödyt ovat vielä pienet. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37, 40).

Kypsymisvaiheessa myös mittaaminen tulee tärkeämmäksi ja mittaamista halutaan tehdä eri kosketuspisteissä. Muutoshankkeet ovat tyypillisiä kypsymisvaiheessa. Kypsymisvaiheessa asiakaskokemus huomioidaan kaikissa prosesseissa. Asiakas muodostaa aina palvelulle jonkin arvon. Tutkimukset osoittavat, että paremmasta kokemuksesta ollaan valmiita myös maksamaan enemmän. Hinnoittelua on mahdollista arvioida uudestaan asiakaskokemuksesta saatujen tulosten perusteella vastaamaan asiakkaille luotua arvoa. Reaalimaailmassa jatkuvan kehityksen mallia ei ole olemassa, sillä kehitys on jatkuva prosessi. On pysyttävä jatkuvasti kartalla asiakkaiden tarpeista ja odotuksista voidakseen pysyä mukana tässä jatkuvassa muutoksessa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 40–42.)

Yhä suurempi osa yritystä koskevasta vuoropuhelusta käydään yrityksen ulottumattomissa ja tuon vuoropuhelun potentiaaliset vaikutukset ovat entistä merkittävämpiä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 98). Asiakkaalle saadut hyödyt tulevat ennen yrityksen sisäisiä hyötyjä.

Pyramidi (kuvio 17) esittää kehittämispotentiaalia asiakkaan kautta ja se voi auttaa yritystä löytämään oman näkökulmansa asiakaskokemuksen kehittämisen ja strategian sisältöön (Korkiakoski 2019, 42). Asiakaskokemus ja sen kehittäminen koetaan Fiilis Fitneksellä tärkeäksi ja on osa yrityksen ideologiaa. Yritys on asiakaskokemuksen kehittämisessä proaktiivisella tasolla, jossa asiakkaalle pyritään tuomaan ratkaisuja pyytämättä. (Fiilis Fitness.)



KUVIO 17. Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot (Korkiakoski 2019, 42, muokattu)

Pyrkimys on olla kehittymisen tasolla. Mikäli yrityksellä ei ole selkeää visiota ja strategiaa tulevaisuudestaan se päätyy helposti reagoimaan kilpailijoiden toimenpiteisiin. Suomalaisten tulisi tehdä rohkeampia valintoja asiakasryhmiensä suhteen. Kasvun kannalta asiakkaiden odotusten ylittämisestä tulee yhä tärkeämpää ja se vaatii entistä parempaa asiakastuntemusta. (Korkiakoski 2019, 63.)

Fiilis Fitness ei tyydy vain reagoimaan kilpailijoiden toimenpiteisiin tai toimintaympäristön muutoksiin, vaan se on yrityksenä ollut edelläkävijä esimerkiksi Covid-19 pandemian tuomien rajoitusten aikana. Rajoitustoimenpiteillä on pyritty turvaamaan asiakkaiden hyvinvointi ja kehittämään asiakaskokemusta etänä. (Fiilis Fitness.) Kun yritys pystyy luomaan loistavan asiakaskokemuksen ja tunnesiteen asiakkaaseen, seurauksena yleensä on liiketoiminnallinen menestys. Keskiössä on siis erinomainen asiakas- ja käyttäjäkokemus. Kaikki muu, kuten esimerkiksi tuotteet, palvelut ja prosessit, muokataan tämän kokemuksen mahdollistamiseksi - ei toisin päin. (Maula & Maula 2019, 25.)

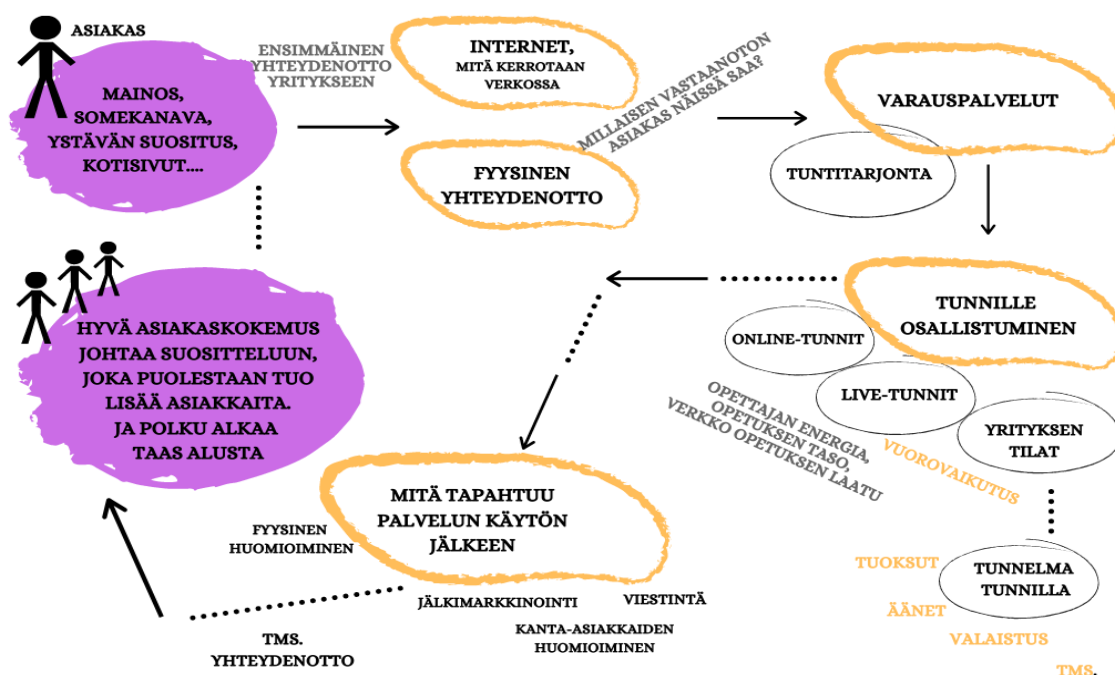
Asiakaskokemuksen kehittämisen ei tule jäädä sanahelinäksi ja irralleen yrityksen liiketoiminnasta. Sen sijaan sille tulee asettaa liiketaloudelliset tavoitteet, joita voivat olla esimerkiksi tuottojen kasvattaminen tai kustannusten alentaminen. Tulosten pitää olla myös mitattavissa, jotta niiden avulla voidaan tehdä tarvittaessa muutoksia ja toimintasuunnitelmia. Taloudellisten aspektien lisäksi on tärkeää kiinnittää huomioita prosessien kehittämiseen. Mittaamalla suosittelua tai helpoutta saadaan yleensä selville ne kosketuspisteet, joista toistuvasti tulee huonoa palautetta tai arvostelua. Näitä kosketuspisteitä voidaan tarkastella yksittäin ja kehittää nopeastikin tasalaatuisempia kokemuksia ja asiakastyytyvyyttä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 42–44.)

Vaikka tulevaisuutta ei voi ennustaa pitää yrityksellä olla näkemys tulevaisuudesta ja ennen kaikkea niistä valinnoista, joilla näkemyksestä tehdään todellisuutta (Löytänä & Korkiakoski 2014, 13). Mielestämme Fiilis Fitneksellä on avaimet onnistua nopeastikin muuttuvissa tilanteissa pitämällä asiakas keskiössä, tuottamalla heille toivottuja ja henkilökohtaisia palveluita ja jatkuvasti kuuntelemalla ja kehittämällä tarjontaansa. Tämä toki vaatii yrittäjiltä paljon rohkeutta ja liiketoiminnan tarkastelua myös taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta.

5.3 Asiakaspolku, kohtaamispisteet ja palveluprosessit

Strategisessa asiakaskokemuksen johtamisessa oleellista on, että yritys selvittää missä ja miten he ovat asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa eli mitkä ovat asiakkaan kohtaamispisteet. Kohtaaminen voi olla fyysistä tai esimerkiksi verkossa tapahtuvaa ja kohtaaminen voi liittyä muuhunkin kuin varsinaiseen palvelun käyttöön. Palvelupolku tai asiakaspolku, on osiin jaettu prosessi, joka sisältää palvelun käytön kannalta oleelliset kontaktipisteet sekä palvelutuokiot (Tuulaniemi 2016, 78).

Kuviossa 18 on kuvattu kohdeyrityksen asiakaspolkua sekä kohtaamispisteitä vain osittain. Jokaisessa kohtaamispisteessä on mahdollista onnistua ja vaikuttaa asiakkaan tunteisiin. Jokaisessa kohtaamispisteessä on myös epäonnistumisen mahdollisuus.



ASIAKASPOLKU JA KOHTAAMISPISTEET

KUVIO 18. Asiakaspolku ja kohtaamispisteet

Reagoimalla asiakkaan antamiin palautteisiin kohtaamispisteissä piilevät sudenkuopat voidaan välttää. Koemme, että on myös asiakkaan vastuulla antaa palautetta, mikäli hän kokee yrityksen sen arvoiseksi, että palautteeseen reagoidaan ja tehdään mahdollisia toimenpiteitä sen perusteella.

Asiakaspolun varrella asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteilla. Asiakas havainnoi ympärillä olevat ihmiset, ympäristön, esineet ja toimintatavat, joten asiakkaaseen on myös mahdollista vaikuttaa monilla eri tavoilla. (Tuulaniemi 2016, 79–80.)

Sivulla 23 kuviossa 10 esiteltiin asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet tiivistetysti. Tässä luvussa avaamme asiakaspolun avulla tarkemmin, mistä elementistä ja kokemuksista asiakaskokemus muodostuu. Asiakaspolku on pienempiin osiin purettu kokemuksellinen kartta, mikä etenee asiakkaan näkökulmasta eteenpäin.

Kun asiakas ottaa yhteyttä ensimmäistä kertaa, verkossa tai fyysisesti, tulee kiinnittää huomiota, millaisen vastaanoton asiakas näissä kanavissa saa. Yrityksen

kuvat ja informaatio verkkosivuilla sekä puhelimessa annettu informaatio ja asiakaspalvelijan energia vaikuttavat asiakkaaseen. (Tuulaniemi 2016, 79–80.) On tärkeää ilmoittaa yrityksen saavutettavuustiedot, kuten muun muassa tarvittavat opasteet sekä mahdolliset esteettömyystiedot. Tätä kutsutaan asiakaskokemuksen muodostumisen yhteydessä ennakkokokemukseksi. (Eskelinen n.d.)

Varauspalveluissa oleellista on palvelun käytön helppous. Myös informaatio eri maksutavoista sekä tuntitarjonnasta tulee löytyä. Mikäli asiakas kokee palvelun varaamisen tai maksamisen liian vaikeaksi, niin todennäköisesti hän etsii kilpailijalta samat palvelut, joiden maksaminen tai varaaminen on helpompaa. (Korhikoski & Gerdt 2016, 229; Eskelinen n.d.)

Seuraava tärkeä vaihe on tunnille osallistuminen, joka on asiakaskokemuksen ydinkokemusta. Ydinkokemus on yrityksen perustaso, se mitä vähintään tuotetaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 59–64; Eskelinen n.d.) Riippumatta siitä osallistuuko asiakas online-, live- vai fyysiselle tunnille, on opetuksen tasolla merkitystä. Online- ja live- tunneilla taas lähetyksen laadulla on iso merkitys. Vuorovaikutuksen merkitys taasen korostuu fyysisillä ja live- tunneilla. Tällä tarkoitetaan sekä muihin asiakkaisiin että opettajaan tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Fyysiselle tunnille osallistuessa yrityksen tilat ovat yksi kontaktipiste, jossa yrittäjien kokemuksen mukaan asiakas havainnoi asioita eri aisteilla enemmän kuin muissa kontaktipisteissä. Asiakas arvioi itse, millainen ulkoasu yrityksellä on, miltä yrityksessä tuoksuu, millaisia ääniä kuuluu, millainen lämpötila tai valaistus on, ja onko esimerkiksi vastaanotossa henkilökohtaista vastaanottoa vai itsepalvelu. Nämä havainnot koskevat sitä, kun asiakas saapuu yritykseen ja käyttää palvelua eli tässä tapauksessa osallistuu esimerkiksi tanssitunnille.

Mielestämme tulee huomioida, että samaa tunnelmaa ei välttämättä kaivata palvelua käyttäessä kuin mitä yrityksen yleisissä tiloissa on. Kyse onkin siitä, mitä yritys haluaa viestiä muokatessaan näitä eri aisteilla havaittavia asioita. Myös vuorovaikutuksesta välittyvä energia on aisteihin vaikuttavaa, kuten puhutaanko esimerkiksi innostavalla ja energisellä äänellä, vai hieman hiljempaa ja rauhallisemmin. Elämys on moniaistinen kokemus. Yhtä tärkeä kontaktipiste muiden kanssa on se, mitä tapahtuu palvelun käytön jälkeen eli kuinka asiakkaaseen

reagoidaan, millaista jälkimarkkinointia ja viestintää on, huomioidaanko kanta-asiakkuus tai jokin muu yhteydenotto. Tämä kontaktipiste on osa jälkikokemusta. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 229; Eskelinen n.d.).

Aiemmin esitellyn teorian valossa asiakaspolun kontaktipisteissä onnistuminen luo hyvän asiakaskokemuksen asiakkaalle, joka puolestaan johtaa yrityksen suosittelemuun ja se tuo yritykselle lisää potentiaalisia asiakkaita. Uudet asiakkaat kasvattavat liikevaihtoa sekä brändiä. Yrityksen tulee löytää selvästi omat liiketaloudelliset tavoitteensa (Korkiakoski & Gerdt 2016, 42). Mielestämme on yrityksen liiketaloudellinen etu tarkastella asiakkaan kulkemaa polkua ja pyrkiä kehittämään asiakaskokemusta kohtaamispisteiden avulla.

Koemme, että asiakaspolku on syytä suunnitella tarkoin, jotta sitä voidaan hyödyntää. Asiakaspolku on tärkeä strateginen työkalu, joka mahdollistaa palveluprosessien vaiheittaisen tarkastelun ja kehittämisen. (Tuulaniemi 2016, 78).

5.4 Arvon tuottaminen asiakkaalle

Asiakaskokemus strategisena kilpailuetuna on yrityksille niin laaja kokonaisuus ja mahdollisuus, että sen hyödyntäminen vaatii paljon rohkeutta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 13). Kun palvelulla on asiakkaalle jotain arvoa, on asiakas valmis maksamaan siitä. Arvon luomisen tulisi olla yrityksen perustehtävä. (Tuulaniemi 2016, 30.) Asiakas määrittää lopulta itse palvelusta saamansa arvon ja näin ollen arvo syntyy asiakkaan, ei yrityksen, kontekstissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 140).

Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan tuottaa asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, jotka puolestaan tuottavat palveluun lisää arvoa asiakkaan näkökulmasta (Löytänä & Korteso 2011, 54). Asiakkaiden kokema arvo muodostuu erilaisista komponenteista, jotka voidaan jakaa kahteen: utilitäärisiin ja hedonistisiin lähteisiin. Utilitääriset arvon lähteet ovat rationaalisia ja mitattavia ominaisuuksia, kuten hinta tai palvelun nopeus. Hedonistiset lähteet puolestaan ovat emotionaalisia ja irrationaalisia, ne ovat esimerkiksi tunteita kuten hauskuus, nautinto tai jännitys. Hedonistisia elementtejä sisältäneiden kokemusten jälkeen asiakkaat

suhtautuvat yritykseen myönteisemmin ja intohimoisemmin. (Löytänä & Korteso 2011, 54–55.)

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka sisältävät erilaisia arvon muodostumisen tekijöitä. Arvon muodostumista tarkastellaan toiminnan, tunteiden sekä merkityksen näkökulmasta. Tasot on kuvattu kuviossa 19. Fiilis Fitneksellä tavoite on luoda elämyksellisiä tunnetason kokemuksia, vaikkakin pääpaino on laadukkaiden ryhmäliikuntapalveluiden tuottamisessa (Fiilis Fitness).



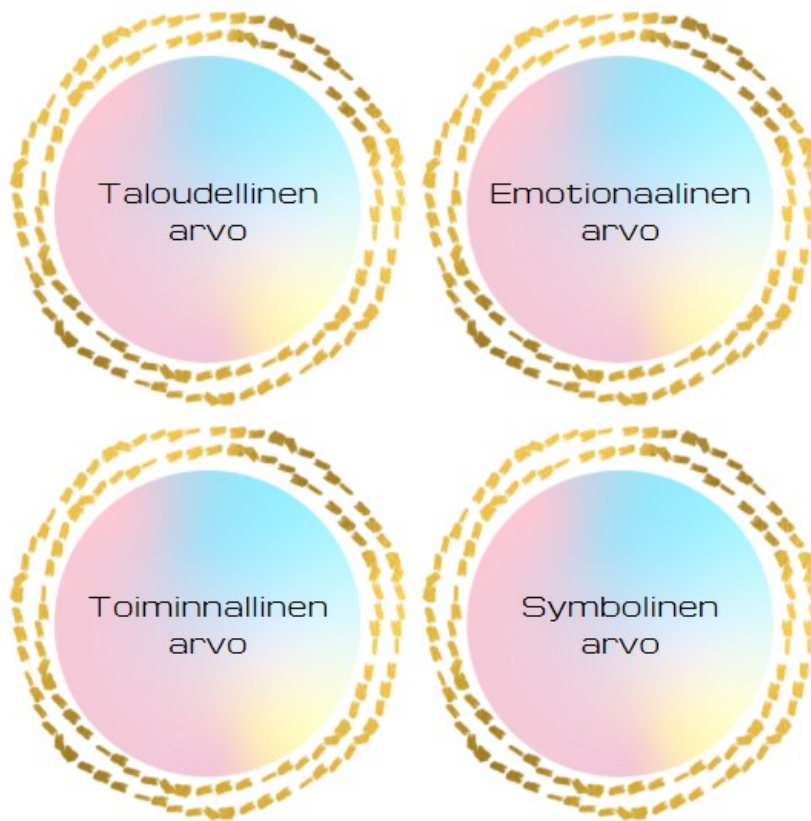
KUVIO 19. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2016, 75, muokattu)

Toiminnan taso on sama kuin aiemmin kuvattu ydinkokemus (kts. kuvio 12) eli niin sanottu perustaso. Tällä tasolla varmistetaan, että palvelu toteutuu markkinatason mukaisesti. Tunnetasolla asiakas saa erilaisia innostuksen ja miellyttävyyden kokemuksia sekä kokee tunnelman ja ”fiiliksen” monella aistilla. Puhutaan myös laajennetusta kokemuksesta. Merkitystasolla eli ylimmällä asiakaskokemuksen tasolla palvelu koskettaa henkilökohtaisimmalla tasolla asiakasta ja odotukset ylitetään. Kokemukseen liittyy mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, tarinoita, henkilökohtaisuutta sekä suhdetta asiakkaan omaan identiteettiin ja elämäntapaan. Taso kuvaa lause ”tee minusta parempi ihminen”, ja jos tämä arvo pystytään luomaan asiakkaalle, ollaan asiakaskokemuksen korkeimmalla

tasolla, joka luo vahvaa asiakastyytyvää, sitoutuneisuutta ja suosittelunhalua. (Tuulaniemi 2016, 74; Löytänä & Korteso 2011, 59–64.)

Asiakaskokemus koostuu siis erilaisista fyysisistä ja erityisesti psyykkisistä kokemuksista, joista tulee tuotteelle tai palvelulle arvoa. Arvolupaus kertoo asiakkaalle sen, mitä yritys tarjoaa ja mitä se lupaa. Arvolupauksella on mahdollista erottua kilpailijoista sekä olla kosketuksessa asiakkaaseen, mikäli asiakas tuntee yrityksen arvolupauksen omakseen. (Tuulaniemi 2016, 33.) Yrityksen arvolupauksen tulee puhutella asiakasta.

Myös asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa eri tyyppihin. Arvolla on neljä erilaista tyyppiä (kuvio 20). *Taloudellinen arvo* on usein suoraviivaisin ja helppo hahmottaa. Fokuksessa on mahdollisimman pieni kustannus asiakkaalle. Tämä arvo on kopioitavissa myös kilpailijoille. *Toiminnallinen arvo* näkyy asiakkaalle säästönä ajassa ja vaivassa. Toiminnallinen arvo tuo luottamuksen siihen, että asiat ja palvelut toimivat siten, miten luvataan. Tämä on myös sellainen arvo, jonka kilpailijat voivat kopioida eikä tätä arvoa voi juuri laajentaa. *Symboliset arvot* liittyvät usein mielikuviin ja brändeihin, mutta ovat myös persoonallisia kokemuksia, itseilmaisua sekä yhteenkuuluvuutta muiden palvelun käyttäjien kanssa. Symbolisia arvoja voidaan selvittää profiloinnin avulla. *Emotionaaliset arvot* liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin; siihen, että asiakas tuntee jotain ainutlaatuista, mitä yrityksen kilpailijat eivät voi tarjota. Strategisella johtamisella on mahdollista luoda positiivisia tunnekokemuksia. Emotionaalisen arvon mahdollisuudet ovat yleensä suuresti alihyödynnetyt. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19–20.)



KUVIO 20. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (Löytänä & Korhonen 2014, 18, muokattu)

5.4.1 Arvolupaus

Arvon tuottamisen kannalta keskeisintä on yrityksen arvolupaus. Arvolupaus tiivistää yrityksen liikeidean ja määrittää, miten kilpailijoista erotutaan. Se määrittää myös tuotettavan palvelun ja kenelle se on tarkoitettu eli mihin asiakastarpeeseen yritys vastaa. Arvolupauksesta käy ilmi, mikä on tuotetun palvelun arvo ja millä tavalla asiakas hyötyy siitä. Tarkoituksena on tuoda ilmi, millä tavalla yritys on ainutlaatuinen asiakkaan näkökulmasta. (Tuulaniemi 2016, 33.)

Arvolupauksella voidaan kertoa, mihin markkinasegmenttiin yritys tähtää ja miten se erottuu kilpailijoistaan. Arvolupauksella voidaan kertoa, mitä sellaista yrityksen osaamisesta ja tarjonnasta on, mitä kilpailijoiden on vaikea kopioida ja miksi kyseinen yritys on ylivoimainen muihin nähden. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 147.)

Arvolupaus on usein tiivistetty slogan, joka luo asiakkaille odotuksia. Se vastaa tarpeisiin, jotka ovat asiakkaille kaikkein relevanteimpia. Samalla se on myös sisäinen johtamisen väline, sillä se kertoo henkilökunnalle, millaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee, ja auttaa priorisoimaan tekemisen painopisteitä. Arvolupaus on yrityksen ”sisäinen kompassi” joka antaa koko henkilökunnalle jaetun ymmärryksen tavoitteista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 147–152.) Fiilis Fitneksen slogan on ”taidolla ja tunteella” ja siinä välittyy tiivistetysti lupaus sekä ammattitaidosta että elämyksellisyydestä (Fiilis Fitness).

Arvolupauksen tulee olla selkeä ja ytimekäs, eikä se saisi ylittää paria lausetta. Siitä kannattaa tehdä näkyvä ja houkutteleva, että sitä voi hyödyntää kaikessa yrityksen markkinoinnissa. Vain näkyvällä arvolupauksella on vaikutusta. (Corporate Finance Institute, n.d.)

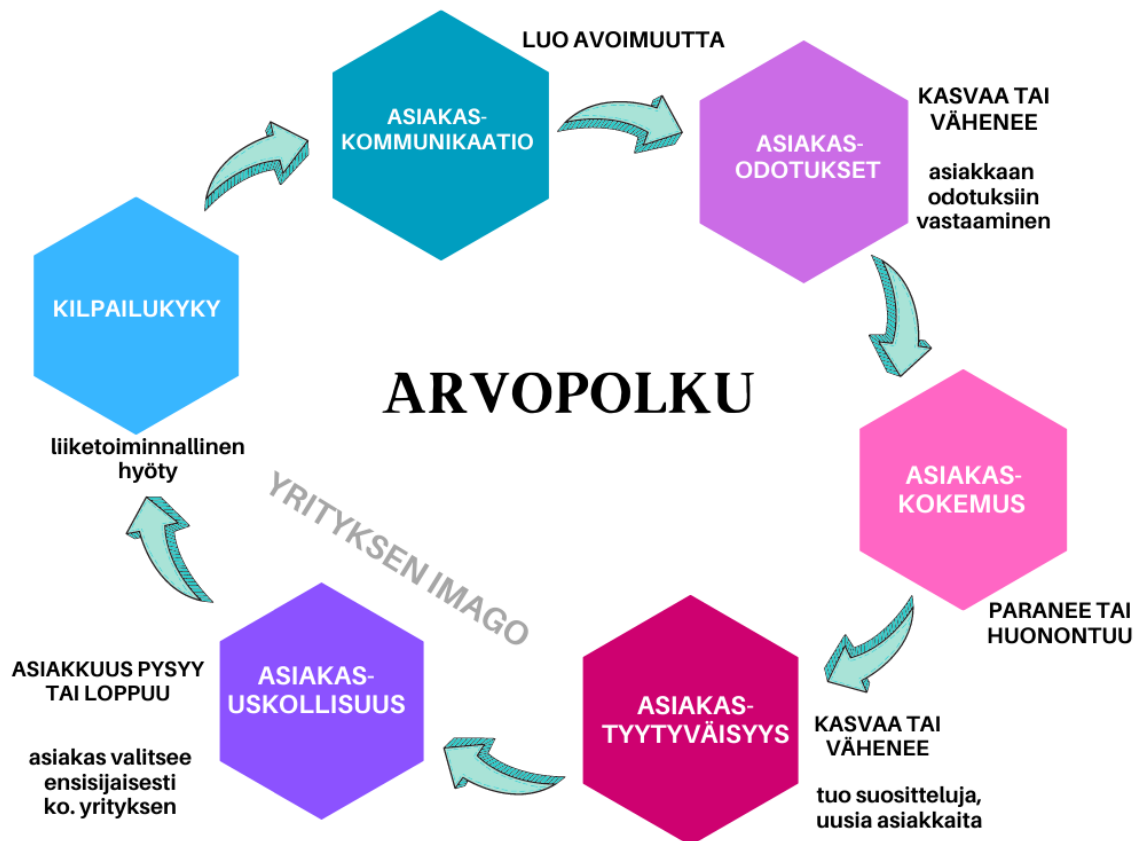
5.4.2 Arvopolku

Asiakkaan arvopolku muodostuu erilaisista palvelun käyttöön liittyvistä asioista. Asiakas valitsee itse, mikä hänelle palvelussa on tärkeintä. Joitakin arvoja, kuten esimerkiksi palvelun hintaan tai käytettävyyteen liittyviä asioita, voivat myös kilpailijat kopioida. Tällaiset monistettavissa olevat arvot eivät yleensä toimi kilpailuetuna. Sen sijaan asiakkaan palvelua käyttäessä kokemaa tunnetta on kilpailijoiden mahdotonta kopioida. Asiakkaalle tunneperusteinen emotionaalinen arvo vähentää asiakkaan stressiä sekä negatiivisia tunteita. Emotionaalinen arvo lisää palvelun käytön kokonaisvaltaista elämystä, jolla saavutetaan etua kilpailijoihin nähden. (Perälähti, 2020.)

Arvon luomisen ei tarvitse olla mitään konkreettista, mitä yritys tarjoaa. (Työterveyslaitos n.d). Sen sijaan yritys voi luoda arvoa tarjoamalla esimerkiksi vanhemmalle ja lapselle yhteistä aikaa, odottavalle äidille oman hetken rentoutumiseen tai luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta järjestämällä ”tanssibileet”. Nämä välittömät arvot ja niiden luominen ovat Fiilis Fitneksen prioriteetti. Yritys myös viestii näistä arvoista eri kanavissaan. (Fiilis Fitness.) Vuorovaikutus asiakkaan kanssa tapahtuu yrityksen tarjoamissa palveluprosesseissa, jotka tuovat palveluille käyttöarvoa. Arvon luonti tapahtuu yhdessä yrityksen ja asiakkaan kesken. (Tuulaniemi 2016,40).

Mielestämme arvopolulla tärkeintä on välittää tunnetta siitä, että asiakas on tulossa tekemään muutakin kuin liikkumaan ja harjoittelemaan. Erilaiset kohtaamispaikat asiakaspolun varrella välittävät tätä samaa ideologiaa. Asiakkaiden kohtaamispaikoita ovat muun muassa verkkoyhteydenotot, sosiaalisen median kanavat sekä yrityksen fyysinen toimipaikka.

Arvopolun (kuvio 21) varrella olevilla elementeillä on syy- ja seuraussuhteet, jotka luovat palvelulle lisää arvoa tai kasvattavat liiketaloudellista hyötyä. Epäonnistuksessa seuraukset vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan sekä imagoon. Kuviossa 21 on supistetusti esitetty joitakin elementtejä, joita yrityksen arvopolku voi sisältää. Yritys voi halutessaan hyödyntää arvopolkua strategisena työkaluna luomalla pikkuhiljaa laajempaa arvopolkua. Tässä arvopolussa elementit ja syyt ja seuraukset kiertävät kehää, mutta arvopolku voi laajentuessaan olla karttamainen polkujen viidakko. (Toivakainen & Siekkinen 2017.)

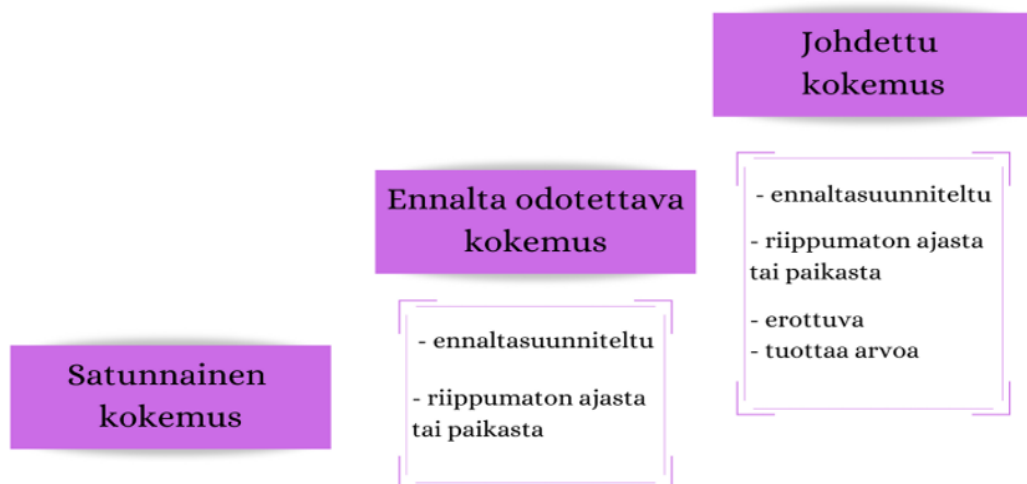


KUVIO 21. Arvopolku (Toivakainen & Siekkinen 2017, muokattu)

5.5 Elämyksen tuottaminen osana strategiaa

Elämyksellisyiden tuottaminen asiakaskokemuksessa on nykypäivän yrityksille tärkeää. Sen avulla voidaan luoda jotain merkityksellistä asiakkaalle, joka puolestaan tuottaa toivottua arvoa ja sitouttaa asiakasta yritykseen. Elämyksellisyys ei kuitenkaan ole universaali käsite, vaan on jokaisen oma henkilökohtainen kokemus. Yritystoiminnassa elämyksellisyys ei ole sattumanvaraista, vaan se on johdettua toimintaa (Löytänä & Kortesus 2011, 11, 51; Saarijärvi & Puustinen 2020, 48).

Teoriaan pohjautuen voidaan todeta, että elämysten tuottaminen ei ole yksinkertaista. Jokainen asiakas määrittelee omat elämyksensä, ne ovat subjektiivisia ja vaihtelevia. Asiakaskokemukset voidaan jakaa kolmeen tasoon sen perusteella kuinka johdettuja ne ovat. Kuvio 22 osoittaa, että ainoastaan johdettu kokemus tuottaa asiakkaalle arvoa ja erottuu kilpailijoista. (Löytänä & Kortesus 2011, 50–51.) Systemaattinen positiivisten tunnekokemusten luominen vaatii kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä asiakaskokemuksen johtamista (Löytänä & Korhioakoski 2014, 20).



KUVIO 22. Asiakaskokemuksen tasot (Löytänä & Kortesus 2011, 51, muokattu)

Kuviossa 23 esitellään asiakaskokemuksen johtamisen portaatt, jossa prosessi etenee määrittelyyn, kehittämiseen, organisoimiseen, toteuttamiseen ja mittaamiseen

kautta jatkuvaan uudelleenmäärittelyyn. Asiakaskokemustavoitteita tulee määrittellä uudelleen ja uudelleen, sillä muun muassa kilpailu, asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja jakelukanavat uudistuvat koko ajan. (Löytänä & Korteso 2011, 167–179.)



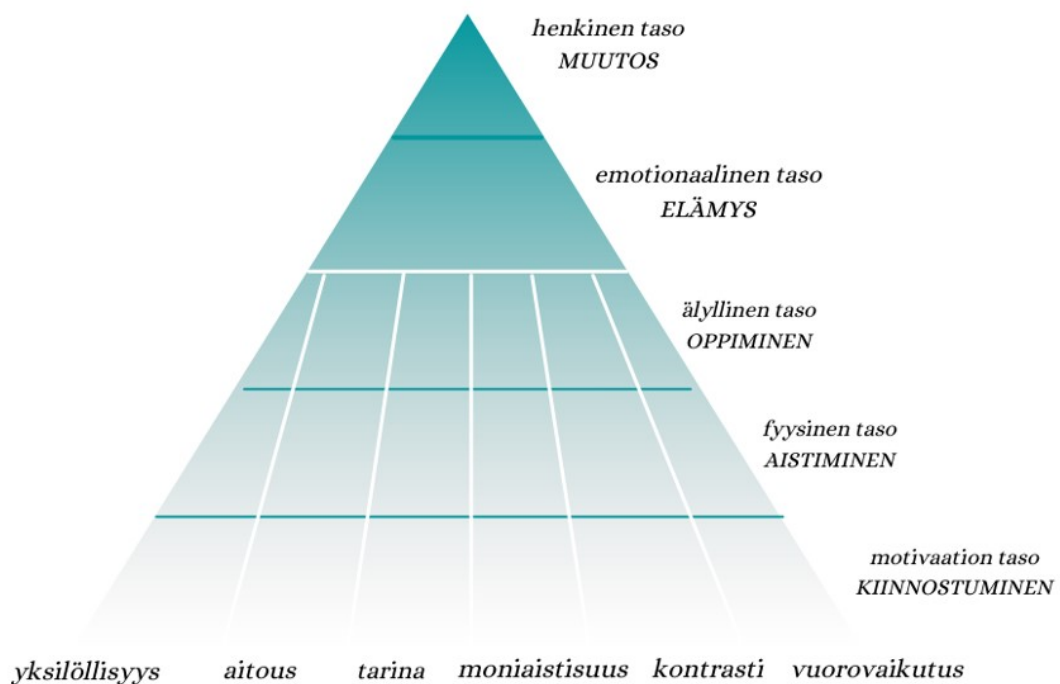
KUVIO 23. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Löytänä & Korteso 2011, 167, muokattu)

Koemme, että oleellista asiakaskokemuksen johtamisessa on määrittellä, mitä halutaan saavuttaa. On tärkeää, että koko henkilöstö sitoutuu yrityksen strategiaan ja asiakkaan polku on pilkottu kosketuspisteisiin. Kosketuspisteet voidaan selvittää esimerkiksi asiakaspolun avulla, jota käsiteltiin luvussa 5.3. Tämän jälkeen strategiaa voidaan lähteä toteuttamaan, jonka jälkeen strategian onnistumista voidaan mitata ja jälleen uudelleen määrittellä.

Mielestämme yrityksen tuleekin kuunnella hyvin herkästi oman asiakaskuntansa tarpeita ja tarjota asiakkailleen sellaista asiakaskokemusta, mitä he haluavat. Elämyksellisyys ei voi olla vain yrityksen näkemys vaan myös heidän asiakkaidensa. Elämyksellisyys on myös jotain sellaista, mitä luodaan yhdessä.

Elämysmuotoilu on tapa kehittää palveluita asiakaskokemuksen näkökulmasta. Siinä pääpaino on asiakaskeskeisyydessä ja elämysten odotuksen ylittävien asiakaskokemusten tuottamisessa. Muotoiluajattelua voidaan käyttää kaikessa ongelmanratkaisussa. Sillä voidaan kehittää liiketoimintaa, esineitä, palveluita, kokemuksia, ja systeemejä. Muotoiluajattelun tarkoitus on innovoida. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 35.)

Elämyksen tuottamiseen liittyvä termi muotoiluajattelu voidaan nähdä kaikenkattavana, tulevaisuuteen suuntaavana kokonaisuutena. Se yhdistää intuitiivisen ja analyyttisen ajattelun. (Maula & Maula 2019, 21–28.) Asiakaskokemus on aina subjektiivinen ja se voi olla joka kerta erilainen. Elämyksen kokemisen ja tuottamisen tasot ja ulottuvuudet esitellään pyramidin muodossa kuviossa 24. Pyramidissa elämyksen kokemista katsotaan asiakkaan oman kokemisen näkökulmasta sekä elementtien muodostumisen näkökulmasta.



KUVIO 24. Elämyskolmio (Tarssanen 2009, 11, muokattu)

Elämyspyramidissa kuvataan erilaisia elämykseen sisältyviä osa-alueita ja tasoja ja sitä voidaan käyttää työkaluna palveluiden suunnittelussa. Elämysmuotoilussa asiakkaan kohdalla yritetään päästä kiinni pyramidin huippukolmioon, henkiselle tasolle, missä tunteet ovat pääosassa. Asiakaskokemus on sitä vahvempi, mitä

vahvempia tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia syntyy. Elämys on voimakas kokemus, johon liittyy vahva tunne, joka jää mieleen ja saa haluamaan lisää samaa. (Löytänä & Korteso 2011, 45–49.)

Elämyskolmion pystyakselilta löytyy palvelun kokemisen tasot. *Motivaation tasolla* tapahtuu asiakkaan ensikosketus yritykseen ja asiakkaan kiinnostus herää. Tässä vaiheessa asiakkaalle tulee jokin odotus palvelun suhteen ja asiakassuhteen muodostumisen edellytys on, että odotukset osataan jo osittain täyttää. *Fyysisellä tasolla* asiakas reagoi ympäristöönsä aisteilla. Aistielementtien on tärkeää viestiä haluttua tunnelmaa, jotta asiakas voisi kokee sen, mitä on toivottukin. Esimerkiksi fyysisellä tasolla asiakas halutessaan luo itse itselleen positiivisen treeniympäristön live-tuntien ajaksi, joka mahdollistaa elämyksen toteutumisen. *Älyllisellä tasolla* asiakas päättää ovatko nämä fyysisen tason kokemukset sellaisia missä hän kokee olonsa turvalliseksi ja onko hän tyytyväinen vai ei. Varsinainen elämys koetaan *emotionaalisella tasolla*. Asiakkaan tunnereaktioita ei voida ennustaa eikä hallita, mutta luomalla oikeanlaisen ympäristön, jossa on huomioitu muut elämyksen peruselementit, niin todennäköisesti asiakkaalle tulee positiivinen tunnekokemus. Voimakas positiivinen tunnekokemus saattaa aiheuttaa asiakkaalle niin sanotun muutoksenkokemuksen. Muutoskokemus koetaan *henkisellä tasolla*, jossa asiakas saattaa kokea oppineensa jotain uutta osaksi omaa persoonaa tai löytää itsestään uusia voimavaroja. Henkinen taso saa tuntemaan, että on parempi ihminen kuin aiemmin. (Tarssanen 2009, 15–16.)

Elämyksen elementit ovat sellaisia elementtejä, joiden ansiosta elämyksen toteutuminen on mahdollista. Elämyksen kokemista ei voida taata, sillä se on aina henkilökohtaista, mutta peruselementeillä palvelua yritetään kuitenkin jalostaa elämyksellisempään suuntaan. *Yksilöllisyys* elementtinä tarkoittaa sitä, että samaa kokemusta ei saa muualta. Tämä on myös osa odotukset ylittävää kokemusta (kts. kuvio 12), joka tuo asiakkaalle palveluun arvoa. *Aitous* on asiakkaan oma kokemus palvelusta. Esimerkiksi kokeeko asiakas balettituntien opetuksen olevan kulttuurillisesti ja eettisesti aitoa balettia. Nykypäivän tanssiopetukseen liittyy paljon kulttuurillisia ja eettisiä näkökulmia. Mielestämme on opettajan vastuulla kertoa esimerkiksi tanssin historiaa, jotta ei tapahdu muun muassa kulttuurillista omimista. *Tarina* liittyy vahvasti aitouteen eli onko asiakkaan kokema ko-

kemus uskottava tai tuoko kokemus sosiaalista merkitystä ja sisältöä. Tarina perustelee asiakkaalle sen, mitä tehdään ja milloin. Strategisesti *moniaistillisuuden* huolellinen suunnittelu auttaa vahvistamaan yrityksen tavoittelemaa teemaa sekä tunnelmaa. Moniaistillisuuden varmistamiseen auttaa muun muassa asiakaspölyn suunnittelu, jossa eri palveluprosessit käydään aistien kannalta läpi. Jotta asiakas kokee mahdollisuuden oppia ja kokea jotain uutta, tulee palvelun poiketa riittävästi asiakkaan arjesta. Toisin sanoen palvelulla tulee olla tarpeeksi *kontrastia*. (Tarssanen 2009, 12–14.)

Koemme, että elämyksenelementtien osalta Fiilis Fitneksellä toteutuu muun muassa tarina, moniaistisuus, kontrasti ja *vuorovaikutus*. Vuorovaikutus luo muun muassa yhteisöllisyyden tunnetta sekä sitä, että palvelu on muidenkin mielestä hyväksytty ja palvelulla on muidenkin mielestä jokin arvo. Vuorovaikutuksen toteutumiseen vaaditaan, että kommunikaatio on menestyksestä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. (Tarssanen 2009, 12–14.)

Kokemisen tasot ovat subjektiivisia. Mielestämme asiakkaalla on kaikki mahdollisuudet luoda live-tunneista itselleen elämys, kokemus. Koemme, että avoimuus uusista asioista ja kokemuksista kohtaan on tärkeää aistien vaikuttavuuden kannalta.

Teorian valossa elämys on nähdäksemme ennen kaikkea kokonaisvaltainen kokemus, jossa asiakkaan aisteihin vaikutetaan luomalla haluttua mielikuvaa palvelusta. Strategisessa elämyksen tuottamisessa yrityksen tulee rikkoa koko palvelupolku sekä palveluprosessit osiin ja tarkastella jokaista yksityiskohtaa erityisesti aistien näkökulmasta. Tärkeää on päättää, mitä mielikuvaa ja tunnelmaa missäkin palveluprosessissa halutaan viestiä. Mielestämme eri prosessit tarvitsevat erilaista energiaa. Esimerkiksi vastaanottopalveluissa tulee olla erilainen energia ja tunnelma kuin joogatunnilla. Kilpailuetu tulee siitä, että asiakaskokemuksesta ei jätetä asiakkaan vastuulle vaan ohjataan asiakas kokemaan palvelut halutulla tavalla eli elämyksen tuottamista johdetaan strategisesti.

6 KOHDERYHMÄ

Tässä työssä on jo useasti tullut ilmi, että asiakaskokemus on asiakkaan omaan arvioon perustuvaa ja eri asiakkaat arvostavat erilaisia asioita. Asiakkaiden arvo-
maailmat sekä muun muassa historia vaikuttavat asiakaskokemukseen.

On selvää, että yritys ei kykene vastaamaan aivan kaikkien asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen tulee valita, keitä he haluavat asiakkaidensa olevan tai mitkä ovat yrityksen kohderyhmät ja kenelle palvelut on tarkoitettu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125.)

Kun yrityksellä on visio omasta asiakkaastaan, voi yritys lähteä suunnittelemaan tavoiteltua asiakaskokemusta. Tarkentamalla nämä asiat itselleen yritys ei lähde tuottamaan palveluita aivan kaikille, saavuttamatta varsinaisesti mitään. Strategisella suunnittelulla ja asiakasryhmien valinnalla yritys on kilpailukykyinen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125.)

Kilpailuetua saavuttaakseen yrityksen tulee erilaistaa toimintaansa eli differoittaa. Differointi on aina kohderyhmäkohtaista ja muun muassa kohderyhmän arvot ja odotukset vaikuttavat tuotteen tai palvelun suunnitteluun. Tarkoitus on olla oman alan kilpailijoita parempi. (Hämäläinen & Patjas 2018, 24).

Kohderyhmän määrittely eli segmentointi auttaa yritystä kohdentamaan muun muassa markkinointia halutuille asiakkaille, tuottamaan räätälöityjä palveluita ja täyttämään kohderyhmän tarpeita ja toiveita (Hämäläinen & Patjas 2018, 26).

6.1 Kilpailuetu

Yritysten paras kilpailuetu on kyky luoda onnistuneita asiakaskokemuksia. Asiakas, joka on tunnetasolla sitoutunut yritykseen, kuluttaa enemmän rahaa yrityksen tuotteisiin ja palveluihin hinnoittelusta välittämättä. Nämä asiakkaat myös seuraavat yrityksen viestintää ja suosittelevat yritystä eteenpäin. (Maula & Maula 2019, 65). Kilpailussa menestyminen vaatii joukosta erottumista, mutta pelkkä erilaisuus ei tuo kilpailuetua. (Hämäläinen & Patjas 2018, 25). Teorian pohjalta

voidaan todeta, että kilpailuetua saadaan niistä elementeistä, joita muut yritykset eivät voi tarjota. Hinta voi olla hetkellinen kilpailuetu, mutta halvan hinnan perusteella asiakkaaksi tulleet tuskin sitoutuvat yritykseen sen pidemmäksi aikaa.

Asiakaskokemus strategisena kilpailuetuna sekä sen hyödyntäminen vaatii paljon rohkeutta (Löytänä & Korkiakoski 2014, 13). Poikkeukselliset ja yllättävät ratkaisut yrityksen toiminnassa edellyttävät toimintaa niissäkin tilanteissa, jolloin ratkaisujen oikeellisuudesta ei ole takuita. Näissä tilanteissa epäonnistumisen pelko jää mahdollisen riskinoton, ja siitä seuraavan onnistumisen, taakse. Isot onnistumiset vaativat päättäväisyyttä ja rohkeutta tehdä isoja päätöksiä. (Jalonen & Lampi 2012, 215.)

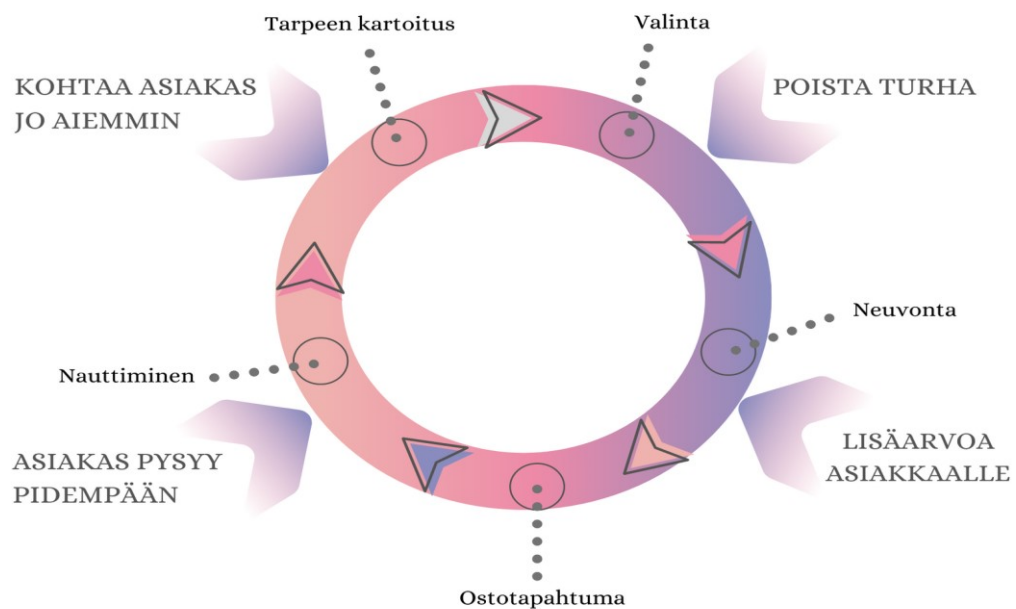
Kilpailuetua saavutetaan luomalla uutta, innostamalla asiakkaista ja vastaamalla asiakkaan tarpeisiin ennakoivasti. Rohkeat ratkaisut vaativat intohimoista suhtautumista. (Jalonen & Lampi 2012, 221).

Fiilis Fitness on osoittanut rohkeutta toiminnassaan. He olivat ensimmäinen tamperelainen ryhmäliikuntaa tarjoava yritys, joka pisti ovensa kiinni keväällä 2020 koronakriisin alkaessa. Mielestämme se, että yritys vapaaehtoisesti sulkee ovensa ja ottaa tietoisesti suuren taloudellisen riskin, vaatii uskoa omaan toimintaan sekä uskoa muutosten tuomiin mahdollisuuksiin. Asiakaskokemusta lähdettiin kehittämään täysin ennalta tuntemattomassa ympäristössä, verkossa, eikä asiakkaiden suhtautumisesta muutoksiin ollut takeita. Erilaiset kosketuspisteet otettiin aktiiviseen käyttöön. Poikkeuksellisessa tilanteessa yrityksellä ei ollut mahdollisuutta tehdä vertailuanalyysejä, vaan strategisia päätöksiä oli uskallettava tehdä ilman muiden esimerkkiä. (Fiilis Fitness.)

Koemme, että uuden innovoinnissa on tärkeää löytää uusia tapoja tuottaa asiakkaalle arvoa. Pelkästään strateginen päätös ei tuo uusia innovaatioita tai paranna asiakaskokemusta. Innovointi vaatii konkreettisia tekoja, jotka vaativat suunnittelua ja ideointia. Erottuminen kilpailijoista ei ole strateginen kilpailuetu, mikäli tahoitilana ei ole paras mahdollinen asiakaskokemus. Uusilla innovoiduilla palveluilla tai tuotteilla ei ole käyttöarvoa, mikäli niitä ei käytä kukaan. Tavoite tulisi olla uudenlainen, erilainen sekä pitkällä tähtäimellä arvoa tuottava palvelu. Innovointi

alkaa havainnoimalla asiakkaiden tarpeita. Innovointi tulisi kytkeä liiketoimintamalleihin uudistaen eri prosesseja sekä palveluita. Oleellista on kohdata juuri ne omat asiakkaat. Brändiin liittyvä innovointi on henkilökohtaista, yksilöllistä ja aisteihin vaikuttavaa. Näitä elementtejä eivät muut yritykset voi kopioida ja siitä syntyy kilpailuetu. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 30–32.) Uuden innovointi sisältää samoja elementtejä kuin elämyksellisen asiakaskokemuksen tuottaminen.

Innovoinnin avuksi voidaan ottaa asiakaskeskeisen innovoinnin mahdollisuudet -malli (kuvio 26). Mallissa on eritelty näkökulmia, mistä suunnasta innovointia voidaan lähteä tekemään ja miten.



KUVIO 26. Asiakaskeskeisen innovoinnin mahdollisuudet (Löytänä & Korkiakoski 2014, 33, muokattu)

Asiakaskeskeisessä innovoinnissa asiakas voidaan *kohdata aiemmin*, ennen varsinaista palvelun käyttöä. Esimerkiksi Fiilis Fitneksen uusille asiakkaille voisi olla käytössä eräänlainen ”suunnittelupalvelu”. Palvelun avulla voitaisiin selvittää, millainen liikkumismuoto ja mikä yrityksen palvelu sopisi asiakkaalle parhaiten. Kyse voisi olla verkossa toteutettavasta työkalusta. *Turhien vaiheiden poiston* tarkoitus on helpottaa ja yksinkertaistaa palvelun käyttöä. Esimerkiksi oma asiakastili yrityksen verkkopalveluissa säästää asiakkaan aikaa tunteja varatessa, kun asiakkaan tiedot ja käyttämät palvelut ovat jo ennestään tallessa. *Lisääarvoa*

voidaan tuottaa huomioimalla eri asiakasprofiilit. Kahvakuulakurssin yhteydessä osallistujat voisivat saada esimerkiksi sähköpostitse linkin, missä on oikeaoppiseen venyttelyyn video-ohjeet, jotka eivät normaalisti kuuluisi kurssin yhteyteen. Yksi asiakaskokemuksen innovoinnin näkökulma on se, että *asiakkaan pysymistä liiketiloissa koitetaan pitkittää*. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 33.)

Olemme sitä mieltä, että yritys voi rakentaa erilaisia innovatiivisiakin lisäpalveluita ydinpalvelunsa ympärille tukemaan sitä ja tuottamaan asiakkaille positiivista asiakaskokemusta sekä mahdollisesti lisäämään palvelun käyttöarvoa. Myös erilaiset tempaukset ja teemat esimerkiksi hyväntekeväisyyden ympärille tuovat lisäarvoa palvelulle ja yrityksen brändille. Hyväntekeväisyyden tekeminen viestii myös yrityksen arvoista asiakkaalle. Esimerkiksi joulun alla 2020 Fiilis Fitneksen somekanavissa joulukalenterissa nostettiin joka päivä esille jokin hyväntekeväisyyskohde. (Fiilis Fitness.)

Koemme, että kilpailuedun kannalta tärkeää on se, että yritys hallitsee kokonaisuuden, tuntee asiakaskuntansa, tuntee toimintaympäristönsä ja hyödyntää käytävissä olevat resurssit toimiviksi ja tuottaviksi palveluiksi. Toimintoja tulee siis mielestämme ohjata ja johtaa, jotta voidaan saavuttaa jotain.

Yrityksen palveluiden siirtyessä verkkoon, kilpailuedun saavuttaminen verkkopalveluiden osalta on haasteellisempaa. Myös kohdeyrityksen yrittäjät ovat tätä mieltä. Kilpailu on kovaa ja verkon tarjonta laajaa. Verkosta löytyy useita ilmaisia sekä kotimaisia että ulkomaisia treenivideoita ja myös maksullisten palveluiden tarjonta on monipuolinen. Erottuminen joukosta on haastavaa. Erilaiset kehittämisen työkalut kannattaa ottaa avuksi kilpailuedun saavuttamiseksi.

Kuten on huomattu, niin yhteiskunta muuttuu ja palveluiden tarve elää jatkuvasti. Oman toimintaympäristön lisäksi myös globaalit makrotason tapahtumat vaikuttavat suomalaisten yritysten toimintaan, tästä ajankohtaisena esimerkkinä koronapandemia. Ennakointiin sekä makrotason tapahtumien kartoittamiseksi on olemassa omia työkaluja. Näiden työkalujen avulla on mahdollista olla oman toimintaympäristönsä kilpailussa mukana ennakoiden muutoksia ja analysoimalla, kuinka muutokset mahdollisesti vaikuttavat yrityksen toimintaan. Yksi tällainen

työkalu on PESTEL- analyysi, millä voidaan kartoittaa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia laajalla perspektiivillä. (Lempinen 2019.) Kilpailu osoittaa, että tavoite on vastata juuri oman asiakaskunnan tarpeisiin sekä hankkia uusia asiakkaita. Koemme, että pienillä asioilla voi olla suurta merkitystä, kun tavoitellaan kilpailuetua. Strateginen johtaminen sekä kyky uudistua on oleellista näiden tavoitteiden saavuttamisessa.

6.2 Asiakkaiden segmentointi

Asiakkaita voidaan ryhmitellä ryhmiin heidän erilaisten tarpeidensa mukaan. Näihin tarpeisiin vaikuttavat erilaiset asiakkaalle tärkeät asiat ja arvot. Ryhmittelyä voidaan tehdä esimerkiksi sen perusteella, hakeeko ihminen treenatessaan vain fyysistä kuntoilua vai onko se esimerkiksi henkilön omaa aikaa tai sosiaalinen tapahtuma. Näitä erilaisia asiakasryhmiä tulee huomioida eri tavalla. NykYTEKNOLOGIA mahdollistaa kuluttajakäyttäytymisen seuraamisen eri tavoin. Dataa on mahdollista kerätä jatkuvasti, jonka perusteella esimerkiksi mainontaa voidaan kohdentaa. Strategisesta näkökulmasta katsottuna asiakkuuksien johtaminen vaatii jonkinlaista asiakkaiden profilointia tai luokittelua. Ilman tätä syvällisempää perehtymistä asiakkaisiin ei asiakaskokemusta voida kehittää. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 127–128.)

Segmentoinnin pohjana on ajatus tutkia keitä yrityksen asiakkaat ovat ja millaisia erilaisia tarpeita heillä on. Näitä tarpeita pyritään täyttämään monella osa-alueella koko asiakaspolun varrella. Pyrkimyksenä on selvittää, millaisilla asioilla on kyseiselle asiakasryhmälle merkitystä niin liiketoiminnallisesta näkökulmasta katsottuna kuin asiakaskokemuksen kannalta. Kuviossa 27 kuvataan segmentoinnin vaiheita yksinkertaisen mallin avulla. (Hämäläinen & Patjas 2018, 27.) Vaiheita voidaan myös lohkoa haluttujen ominaisuuksien mukaan pienemmiksi.



KUVIO 27. Segmentoinnin vaiheet (Hämäläinen & Patjas 2018, 27, muokattu)

Tämän työkalun avulla yritys voi jakaa asiakasryhmät karkeasti omiin ryhmiin ja tehdä strategisia suunnitelmia muun muassa markkinoinnin suhteen. Fiilis Fitness voi lisätä oman lokeron esimerkiksi palvelun sisällölle, joka sisältää kohdennettua suunnittelua esimerkiksi tunneilla olevasta tunnelmasta tai valaistuksesta. Työkalun avulla pyritään tuomaan asiakas ja hänen tarpeensa palvelun suunnittelun keskiöön.

Pienemmille yrityksille segmentointiin sopii paremmin niin sanottu keskitetty strategia. Siinä yritys pyrkii palvelemaan vain yhtä tarkkaan valittua segmenttiä. (Hämäläinen & Patjas 2018, 30.) Fiilis Fitness voi kuitenkin laajentaa segmentointia useisiin asiakasryhmiin, sillä heidän tuotteensa on erilainen eri asiakasryhmien välillä (Fiilis Fitness). Strategisesti kyse ei ole isoista ratkaisuksista, kun puhutaan esimerkiksi eri tanssituntien välisistä eroista asiakaskokemuksen kannalta.

Asiakkaiden segmentointi ja kilpailuedun tavoittelemine on strategista johtamista sekä kehittämistä. Asiakassuhteen johtamisen ja kehittämisen takana on ajatus markkinoinnin kohdentamisesta ja siitä, että yritysten tulisi siirtää fokusta tuotteista ja palveluista enemmän asiakkaaseen. Puhutaan niin sanotusta asiakaspääomasta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 128.) Mielestämme markkinoiden sekä oman kohderyhmän tuntemus auttaa yritystä menestymään.

Suuressa yrityksessä on mahdollista kerätä asiakaskäyttäytymisdataa erilaisten teknologioiden avulla. Fiilis Fitness on kuitenkin suhteellisen pieni yritys niin organisaatorakenteeltaan kuin asiakasmäärältään, joten tämä kokoisessa yrityksessä toimivat datankeräämiseen paremmin muut työkalut. Esimerkiksi asiakasprofilointi on mielestämme hyvä työkalu myös pienessä yrityksessä.

Profiloinnissa käytetään tyypillisesti demografialuokittelua, joka tarkoittaa sitä, että asiakkaat ryhmitellään muun muassa sukupuolen, iän ja esimerkiksi asuinpaikan mukaan. Muita tapoja luokitella ovat asiakkuusvaiheluokittelu eli kuinka kauan asiakkuus on kestänyt; uudet asiakkaat vs. pitkäaikaiset asiakkaat. Toinen tapa luokitella on asiointikanavan mukaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 129–130.) Tässä luokittelussa asiakkaat voidaan jakaa esimerkiksi verkkokursseja käyttäviin asiakkaisiin tai fyysisillä tunneilla käyviin asiakkaisiin. Asiakkaiden huomioiminen tapahtuu eri tavalla näissä eri asiointikanavissa, joten asiakkaiden luokittelulla voi olla hyvin oleellista merkitystä yritykselle. Asiakkaat on mahdollista huomioida eri tavoin muun muassa viestinnällisesti tai joillakin etuuksilla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 130). Luokittelua voidaan tehdä myös useilla muilla rajauksilla ja oleellisinta onkin löytää sopivin vaihtoehto, jolla yritys pääsee tarkastelemaan haluttua asiakasryhmää ja kehittämään palveluita tai tuotteita kohdenetusti.

6.3 Profiilit ja empatiakartta

Yrityksen asiakasyymmärrystä voidaan kasvattaa mittaamalla ja keräämällä tietoa erilaisista asiakaslähteistä ja yhdistämällä nämä tiedot yhteen. Menetelmiä on

monenlaisia; tärkeimpiä ovat muun muassa asiakaspalautteet, -kyselyt ja erilaiset asiakastietokannat. (Bisnode 2020.) Fiilis Fitness on kerännyt vuonna 2020 asiakasymmärrystä laadullisen tutkimuksen menetelmin eli asiakaskyselyllä ja hyödyntämällä hiljaista tietoa, jota organisaation omistajilla on jo entuudestaan asiakkaistaan (Fiilis Fitness).

Asiakasprofiilit antavat tarkennettua tietoa valitusta asiakasryhmästä. Asiakasprofiilit voidaan muodostaa hyödyntämällä sekä yrityksen omaa dataa että ulkopuolisia rikasteita. Nämä asiakaspersoonat ja –profiilit auttavat ymmärtämään erilaisia asiakasryhmiä ja niiden perusteella on mahdollista räätälöidä niin markkinointiviestintää kuin palveluitakin siten, että asiakkaiden yksilölliset tarpeet kohdataan mahdollisimman hyvin. Segmentoinnin jälkeen asiakasymmärrystä syvennetään esimerkiksi ennakoivan analytiikan avulla, jonka tavoitteena on ennustaa asiakkaan tulevat tarpeet sekä seuraavat ostokset. (Bisnode 2020)

Palvelumuotoilu Palo (2020) korostaa asiakasymmärryksen sisältävän asiakaskokemusta laajemman kokonaisuuden. Asiakaskunnan jakaminen erilaisiin asiakassegmentteihin tai profiileihin auttaa ymmärtämään asiakaskuntaa paremmin. Asiakasprofiilit jakavat yhtenäisen asiakasmassan omiin ryhmiin, joiden tarpeet tai esimerkiksi elämänvaiheet eroavat toisistaan. Näin palveluita ja tuotteita on helpompi kohdentaa relevanteille ryhmille.

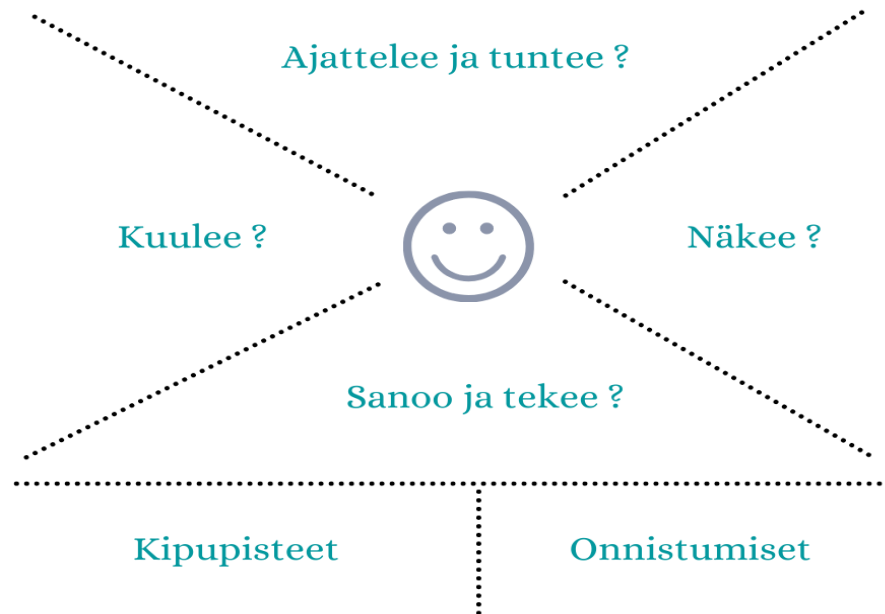
Asiakasymmärryksestä saadun tiedon avulla voidaan koostaa asiakasprofiilit. Asiakasprofiilit jakavat tietyt ryhmät toiminnan ja motiivien perusteella. Mitä useammin jokin toimintamalli toistuu, sitä helpompi on lähteä kehittämään palvelukokonaisuuksia kyseiselle ryhmälle. Asiakasprofiilien pohjalla ovat arvomallit. Arvoihin perustuva konseptien kokeilu mahdollistaa palveluiden testaamisen etukäteen. Tämä mahdollistaa heikkojen ideoiden hylkäämisen jo varhaisessa vaiheessa, mikä säästää yrityksen kustannuksia. Profiloinnin avulla pyritään vastaamaan asiakkaan piileviin tarpeisiin. (Tuulaniemi 2016, 154–155.)

Opintojemme osana olleella ”Toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin” -kurssilla toteutimme ryhmätyönä Fiilis Fitnekselle asiakasprofiloinnin ja asiakaskyselyn syksyllä 2020. Kysely toteutettiin yrityksen Facebook-sivujen kautta

Flinga-alustalla. Kyselyn vastausten perusteella loimme empatiakartat keskeisistä asiakasprofiileista. Fiilis Fitneksen omistajat tunnistivat omista asiakkaitaan useita erilaisia profiileja, joista ydinprofiileiksi heille valikoitui seitsemän oleellista profiilia (liite 1). Vähempi profiilien määrä auttaa kehitystyössä kohdentamaan tarjontaa paremmin, mutta Fiilis Fitneksen palvelutarjonta on laaja, joten profiilinen määrä on suhteutettu palveluihin.

Syksyllä 2020 tehdyssä asiakaskyselyssä eri asiakasprofiileille suunnattiin syventävät kysymykset (liite 2) empatiakarttojen luomista varten. Asiakaskyselyn kysymykset olivat avoimia ja muotoiltu siten, että vastausten avulla olisi mahdollista päästä lähelle asiakkaiden tarpeita, arkea ja ajatuksia. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään asiakkaan arvoja empatiakarttaa hyödyntäen.

Empatiakartta on visuaalinen työkalu, jonka avulla käyttäjä otetaan kehittämisen keskiöön. Empatiakartta auttaa rakentamaan yhteisen käsityksen käyttäjästä, tämän toiveista, tarpeista, toiminnasta, tunteista, peloista sekä odotuksista, jotka liittyvät palvelun käyttämiseen ja tätä kautta myös palvelun kehittämiseen. Empatiakartan avulla saadaan tietoa ja ymmärrystä siitä, mitä käyttäjä tuntee, ajattelee, näkee, kuulee, mutta myös tekee, tuntee ja sanoo. Tyypillinen tapa esittää empatiakartta on visuaalinen 'nelikenttä' (kuvio 28). Empatiakarttaa voidaan tehdä sekä yhdestä määritellystä käyttäjästä mutta myös useamman käyttäjän empatiakartta on kokeilemisen arvoinen. Empatiakarttaa voidaan myös hyödyntää yksilön tai yhteisön oman osaamisen kartoittamiseen, sanoittamiseen ja uusien mahdollisuuksien löytämiseen. (Maijala 2018.)



KUVIO 28. Empatiakartta (Passi & Ripatti 2016, muokattu)

Tehtyjen empatiakarttojen avulla Fiilis Fitness sai selville muun muassa eräästä profiilista, että kyseinen ryhmä tuntee positiivisen ja hyvän fiiliksen, näkee ystävällisen ja innostuneen ilmapiirin, kuulee hyvän vuorovaikutuksen sekä ryhmän profiilit harrastavat monipuolisesti. Tässä opinnäytetyössä on esimerkkinä 'perheellinen' empatiakartta (kuva 1). Empatiakartat koostettiin sellaisessa vaiheessa, että online- ja live-tunnit olivat olleet käytössä suhteellisen vähän aikaa. Nyt kun verkkotunnit ovat vakiinnuttaneet paikkansa Fiilis Fitneksen palvelutarjonnassa, uusi empatiakarttojen rakentaminen antaisi mielestämme uutta hyödynnettävää tietoa verkkotuntien arvosta. Verkkotuntien myötä myös asiakasprofiilit ovat saattaneet muuttua.



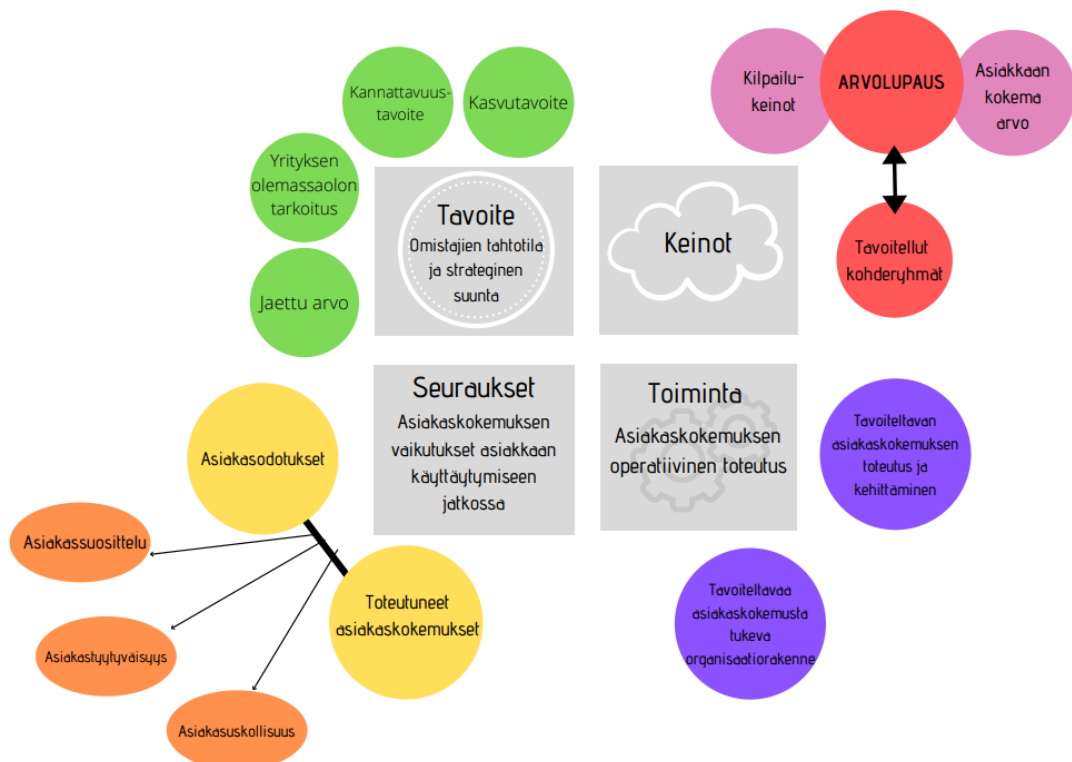
KUVA 1. 'Perheellinen', Empatiakartta Fiilis Fitneksen asiakasprofiilista (Laine, Majuri, Vettenranta & Ylikoski 2020)

Mielestämme empatiakarttojen visuaalisuus tuo erilaiset profiilit myös henkilökunnalle tutummaksi. Jatkossa yrityksen kannattaakin käyttää profiileja sekä empatiakarttoja luodessa niitä omalle yritykselle sopivia kuvia sekä värejä. Mahdollisimman monipuolista tietoa sisältävät empatiakartat auttavat tutustumaan asiakkaiden tarpeisiin sekä odotuksiin paremmin, joka puolestaan mahdollistaa toiminnan kehittämisen asiakaslähtöisemmäksi.

Ottaen huomioon muuttuvan maailman ympärillämme sekä sen, että asiakkaiden tarpeet muuttuvat myös trendien mukaan, empatiakarttojen päivittäminen vähintään vuosittain on mielestämme suotavaa. Trendit tulevat osittain myös muualta maailmaa, joten oman alan seuraaminen globaalisti auttaa yritystä pysymään kilpailussa mukana.

7 TYÖKALUT YRITYKSEN KÄYTTÖÖN

Opinnäytetyössä on käytetty teoriapohjana Saarijärven ja Puustisen (2020) mallia 'strategiana asiakaskokemus', jonka pohjalta kokosimme kuvioon 29 koonnin canvaksen muodossa. Tässä canvaksessa on kootusti kaikki teorian osa-alueet, jotka tulisi ottaa huomioon yrityksen asiakaskokemuksen strategiaa tarkasteltaessa. Tätä koontia voi itsessään käyttää strategian suunnittelun pohjana. Kohdeyrityksemme Fiilis Fitneksen tarpeisiin loimme kuitenkin tämän canvaksen pohjalta tulostettavan julistesarjan työkaluksi asiakaskokemuksen kehittämistä varten (liite 4). Tätä julistesarjaa voidaan käyttää yrityksen asiakaskokemuksen suunnittelun pohjana, sillä se nostaa esille kaikki asiakaskokemus strategiana -viitekehyksen osa-alueet. Julistesarjasta teimme visuaalisen ja helposti lähestyttävän tuotoksen, mitä on helppo käyttää esimerkiksi ideointipalaverin pohjana. Sen täyttämiseen voidaan osallistaa tarpeen mukaan vain yrityksen johto tai koko henkilökunta.



KUVIO 29. Asiakaskokemuksen kehittämisen canvas (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41, muokattu)

Julistesarjaa voi käyttää kehittämisen pohjana tarpeen mukaan osio kerrallaan tai kokonaisuutena. Halusimme luoda julistesarjasta värikkään ja innostavan, sekä tarpeeksi yksinkertaisen ja helposti ryhmätyönä työstettävän työkalun. Fiilis Fitneksen yrittäjille liiketoiminnalliset termit ovat tuttuja, mutta julistesarjan teksteihin halusimme koota yksinkertaisia kysymyksiä helpottamaan työskentelyä koko henkilökunnan kanssa (kuvio 30). Teoreettinen viitekehys kulkee mukana joka kuvassa, mutta itse tuotos on kevyt ja kaikille sopiva matalan kynnyksen strateginen työkalu.



KUVIO 30. Yksityiskohta asiakaskokemuksen kehittämisen julistesarjasta (liite 4)

Mielestämme tämä työkalu tiivistää tämän opinnäytetyön tarkoituksen. Tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle strateginen työkalu asiakaskokemuksen johtamisen tueksi. Tätä työkalua tehdessä huomioimme yrityksen pienen koon sekä yrittäjien positiivisen olemuksen. Työkalusta tehtiin helppokäyttöinen, muokattavissa oleva sekä iloinen. Värikkydestä ja helppokäyttöisyydestä huolimatta työkalu on teoriaan pohjautuva asiallinen työkalu, joka mahdollistaa elämyksellisen asiakaskokemuksen johtamisen eri osa-alueilla. Tämän työkalun avulla yritys voi tehdä ketteriäkin muutoksia toimintaansa tai vastaavasti pidemmän aikavälin liiketoiminnallisia suunnitelmia.

Korkiakosken mukaan yritysten tulisi varautua kohtaamaan asiakkaat taas uudestaan Covid 19- pandemian jälkeen. Hän kehottaa pohtimaan kuinka vastaanotat asiakkaasi, millaisella tunteella ja millaisen mahdollisuuden se yritykselle tuo. (Korkiakoski 11.1.2021.) Mielestämme tämän työkalun avulla Fiilis Fitness pystyy ”varautumaan” koronapandemian jälkeiseen aikaan määrittämällä esimerkiksi liiketoiminnalliset tavoitteensa uudestaan sekä kirjaamalla ylös vaadittavat operatiiviset toiminnot asiakaskokemuksen osalta.

8 POHDINTA

Opinnäytetyössä tuotettiin tietoa elämyksellisen asiakaskokemuksen muodostumisesta sekä siitä, miten asiakaskokemusta johdetaan. Tutkimus oli laadullinen. Tapaustutkimus valikoitui tutkimusstrategiaksi, koska opinnäytetyössä empiirinen osuus koskee kohdeyritys Fiilis Fitneksen sisäistä tietoa. Lisäksi aiheen teoriaa verrataan yrityksen nykytilaan. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monipuolisesti aineistoja sekä menetelmiä. Siinä pyritään kuvaamaan usein vain yhtä ilmiötä tai tapahtumankulkua hyvin tarkasti ja perusteellisesti (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9.)

Tämä tutkimus perustuu siihen oletukseen, että yrityksellä on mahdollisuudet ohjata, kehittää ja johtaa asiakaskokemusta haluttuun suuntaan. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa asiakaskokemuksen subjektiivisuus. Tutkimusetiikkaan liitetään usein myös tutkimuksen laatu (Tuomi & Sarajärvi 2013, 127). Kansainväliset julkaisut tutkittavasta aiheesta olisivat tukeneet työmme etiikkaa. Koemme kuitenkin, että vastasimme tutkimuskysymykseen halutuilta osin eli mistä elementeistä asiakaskokemus muodostuu ja kuinka sitä johdetaan strategisesti.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu usein tilastollisiin ja täsmällisiin menetelmiin. Tutkimusta varten kerätään empiiristä tietoa esimerkiksi ihmisyyhteisöiltä ja sen perusteella pyritään ymmärtämään käsiteltävää ilmiötä. Mikäli opinnäytetyössä olisi tutkittu kohdeyrityksen asiakkaiden kokemusta elämyksellisyydestä, olisi määrällinen kartoittava tutkimus soveltunut metodiksi myös. Sellainen tutkimus olisi vaatinut haastatteluiden tai kyselyn tekemisen sekä asiakkaiden laajaa osallistumishalukkuutta tutkimukseen. Kun tutkimus pohjautuu yrityksen oman asiakaskunnan kokemuksiin, ja jotta tutkimus olisi luotettava sekä antaisi perusteltua tietoa yritykselle, tulisi osallistujien määrä olla iso. Tässä metodissa on myös hyvin tärkeää se, miten kysymykset esitetään. (Vilka 2014, 14–15, 19, 23–24.) Tässä metodissa haasteeksi nousee elämyksellisyyden kokeminen. Subjektiivisten kokemusten vertaaminen teoriaan olisi ollut haasteellista.

Aihetta olisi voitu käsitellä myös tutkimuksellisena kehittämistyönä, jossa olisi tuotettu tietoa yrityksen käyttöön, minkä perusteella yritys olisi kehittänyt toimintaansa systemaattisesti. Kehittämistyössä olisi ollut mahdollista osallistaa myös

henkilökuntaa mukaan kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminnalle tyypillistä on määrittää, mitä halutaan saavuttaa. Kehittämistoiminta tähtää johonkin lopputulokseen. (Toikko & Rantanen 2009, 9, 16–18.) Tämän työn tarkoitus oli antaa kohdeyritykselle elementit sekä työkalut kehittämistä varten, mutta ei tehdä valmista lopputulosta. Yritys voi tulevaisuudessa tämän opinnäytetyön avulla kehittää omaa toimintaansa haluttuun suuntaan.

Kun tutkittavana ilmiönä on esimerkiksi vuorovaikutukseen pohjautuva toiminta, voidaan tutkimus tehdä myös toimintatutkimuksena. Siinä ominaista on ajallisesti rajattu tutkimus- tai kehittämisprojekti, joka kohdistuu erityisesti vuorovaikutukselliseen sosiaaliseen toimintaan. Toimintatutkimuksen tarkoitus on antaa käytännön hyötyä sekä tietoa. Tässä tutkimuksessa olisi voitu tutkia elämyksellisyyden toteutumista havainnoiden työntekijöiden omaa toimintaa liittyen elämyksellisen asiakaskokemuksen tuottamiseen. Toimintaa olisi voitu kehittää myös asiakkaiden toimesta niin sanottuna ryhmätason yhteistoiminnallisena tutkimuksena. Toimintatutkimuksessa tutkija on vahvasti toiminnassa mukana tutkimuksen käynnistäjänä sekä kannustaa kehittämän toimintaa paremmaksi (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 17–20.) Tässäkin tutkimusstrategiassa haasteeksi nousee se, mitä tutkimuksen tavoitteeksi asetetaan. Toimintatutkimus antaa mahdollisuuden kehittää ja kokeilla havainnointien ja reflektoinnin kautta niin, että eri vaiheisiin voidaan palata. Toimintatutkimus on verrattavissa palvelumuotoiluun, joka on puolestaan kehittämisen työkalu.

Työssä esitellyt palvelumuotoilun työkalut, profilointi ja empatiakartat, ovat jo aiemmin kohdeyritykselle tuttuja. Sen lisäksi, että yrityksen on syytä tuntea asiakkaansa, niin yhtä tärkeää on tuntea toimintaympäristö sekä kilpailijat. Pienen yrityksen nykytila-analyysiin soveltuva työkalu on SWOT-analyysi. Muita käytettäviä asiakaskokemuksen kehittämisen työkaluja ovat asiakkaan arvopolku sekä asiakaspolku. Näiden käyttöä suosittelimme teorian pohjalta yrityksen käyttöön. Mielestämme yrityksen on myös syytä pohtia mistä heidän asiakaskokemuksensa muodostuu, mitä yritys itse tavoittelee ja kuinka se asiakkaan mielestä toteutuu. Asiakasrajapinnassa tapahtuvaa tiedonkeruuta on olemassa yrityksessä päivittäin, mutta teorian valossa suosittelimme selvittämään asiakaskokemuk-

sen onnistumista myös perinteisillä kyselyillä säännöllisesti. Kehittämisen kannalta on tärkeää, että tiedon keruu on systemaattista ja että se kirjataan ylös. Yrityksen tyyliin sopii kuitenkin vapaamuotoisempi ja vuorovaikutteinen kysely.

Koska tarkoituksemme oli antaa kohdeyritykselle työkaluja asiakaskokemuksen kehittämiseen sekä sen strategiseen johtamiseen, niin koimme, että tulostettava juliste palvelee työkaluna parhaiten Fiilis Fitnestä. Työkalu on tuotettu yrityksen koko, imago, työntekijät ja omistajat huomioiden. Työkalu antaa yritykselle ääri- viivoja elämykselliseen asiakaskokemuksen kehittämiseen, mutta mahdollistaa sen, että yritys saa itse suunnitella oman strategiansa. Työkalussa ei ole valmiita vastauksia, vaan julisteen kysymykset ohjaavat yritystä pohtimaan omia strategisia asiakaskokemuksen kehittämisen pisteitä. Tulostettava juliste sopii kohdeyritykseen myös siksi, että sen avulla yrityksen asiakaskokemuksellinen strategia on mahdollista esittää työntekijöille ymmärrettävästi. Parhaassa tapauksessa yrityksen työntekijät saavat osallistua julisteen elementtien täyttöön. Näin yrityksen visio avautuu työntekijöille paremmin ja asiakaskokemuksen toteuttaminen on helpompaa. Työkalu on mielestämme strateginen ketterä asiakaskokemuksen kehittämisen työkalu.

Työn ulkopuolisia työkaluja ovat erilaiset laadullisen kehittämisen mittarit, kuten NPS tai CES. Kevyempi ja yksinkertaisempi versio on Happy Or Not- mittari. Myös palvelumuotoilu antaa useita erilaisia tapoja kehittää toimintaa. Palvelumuotoilun yhteiskehittämisen työkaluja käyttäessä vuorovaikutus asiakkaiden kanssa tiivistyy ja yhdessä luomisen tunne antaa lisäarvoa. Skenaariotyöskentely pureutuu hyvin laajasti tulevaisuudessa piileviin vaikutteisiin, mikäli SWOT-analyysi ei anna riittävästi tietoa nykytilaa ja tulevaisuutta arvioitaessa, ja yritys haluaa laajemmin selvittää toimintaympäristönsä vaikutuksia. Koemme kuitenkin, että yllä mainitut työkalut soveltuvat paremmin isomman yrityksen käyttöön.

Jatkoehdotuksena suosittelemme yritystä ottamaan tuotetun julisteen käyttöön ja jossain määrin käyttämään työkalua myös yhdessä henkilökunnan kanssa. Yhdessä tekeminen sitouttaa henkilökuntaa toteuttamaan yrityksen visiota. Työkalun esillä oleminen saattaa auttaa tavoitteiden toteutumisessa. Yrityksen kannattaa myös seurata kuinka työkalun käyttö on toiminut ja pohtia kuinka työkalua tulisi jatkojalostaa niin, että se palvelee yritystä vielä paremmin.

LÄHTEET

Bisnode 2020. Mitä on asiakasymmärrys ja miten sitä kehitetään? Luettu 3.11.2020. <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-on-asiakasymmarrys-ja-miten-sita-kehitetaan/>.

Brusi, P. Futurelab Finland. n.d. Luettu 4.11.2020. <https://amt.fi/static/tietovarasto/3113.pdf>.

Corporate Finance Institute. n.d. CFI Education Inc. Value Proposition. Luettu 5.2.2021. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/value-proposition/>.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki. Kuluttajatutkimuskeskus.

Eskelinen, K. n.d. Blogi. Asiakaskokemuksen määritelmä – mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? Luettu 4.11.2020. <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-maari-telma-mita-asiakaskokemus-on/>.

Fiilis Fitness, Sosiaalisen median kanavat. Facebook, <https://www.facebook.com/fiilisfitness/> Instagram, <https://www.instagram.com/fiilisfitness/>.

Fiilis Fitness, yrittäjät-omistajat. 2020–2021.

Heikkinen, H. Rovio, E. & Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Hellon. 18.10.2019. Blogi. Johtaja, haluatko luoda toimialan parhaan asiakaskokemuksen? Aloita luomalla visio. Luettu 28.1.2021. <https://blog.hellon.com/johtaja-haluatko-luoda-toimialan-parhaan-asiakaskokemuksen-aloita-luomalla-visio>.

Hellon. 27.10.2019. Blogi. Asiakaskokemuksen strategialla kohti erottuvaa asiakaskokemusta. Luettu 28.1.2021. <https://blog.hellon.com/asiakaskokemuksen-strategialla-kohti-erottuvaa-asiakaskokemusta>.

Hämäläinen, M. & Patjas, L-M. 2018. Palvelun taitajaksi. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Talentum.

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

Korkiakoski, Kari. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. 11.1.2021. Blogi. Huomioita asiakaskokemuksesta, kommunikaatiosta ja taloudesta. Asiakaskokemuksen trendit 2021. Luettu 15.1.2021. <https://karikko.wordpress.com/2021/01/11/asiakaskokemuksen-trendit-2021/>.

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

Kramer, M. & Pfitzer, M. Harvard Business Review 10/2016. The Ecosystem of Shared Value. Luettu 3.2.2021. <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Laine, J., Majuri, L., Vettenranta, M. & Ylikoski, K. 2020. Kehittämisprojekti: Case Fiilis Fitness. Ei julkaistu. Toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin.

Lempinen, J. 17.11.2019. Laadukas PESTE-analyysi. Pro Akatemia. Yksilöessee. Luettu 20.2.2021. <https://essee pankki.proakatemia.fi/laadukas-pesto-analyysi/>.

Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu Strategiassa. E-Kirja. 3. uud. p. Helsinki: Alma Talent Oy.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

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

MacDonald, S. SuperOffice Blog. 13.1.2021. 7 ways to create a great customer experience strategy. Luettu 3.2.2021. <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-strategy/>.

Maijala, R. 20.12.2018. Palvelupolkuja. Empatiaa kehittämässä. Osa 2. Luettu 21.1.2021. <https://www.palvelupolkuja.fi/yleinen-fi/empatiaa-kehittamassa-osa-2-empatia-tutkimuksen-kohteena/>.

Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Niemi, L. 16.12.2014. Asiantuntijoiden kirjoituksia ajankohtaisista kielikysymyksistä. Luettu 11.2.2021. https://www.kotus.fi/nyt/kotus-blogi/blogiarkisto/laura_niemi/miten_taiuvuttaisit_fitnesta.14334.blog.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palvelumuotoilu Palo 2019. Kasvua liiketoimintaan palvelumuotoilulla ja asiakasymmärryksellä. Julkaistu 27.8.2019. Luettu 3.11.2020. <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/blogi/2016/10/2/kasvua-liiketoimintaan-palvelumuotoilulla>.

Passi & Ripatti. 14.10.2016. Empatiakartta – Design Notebook. Katsottu 21.1.2021. <https://passiripatti.fi/pr-book/empatiakartta/>.

Perälähti, M. 8.10.2020. Asiakasarvosta kilpailuetua. Luettu 14.1.2021. <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/asiakasarvosta-kilpailuetua.html>.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.

Seer Analyysiyhtiö. 27.8.2019. Blogi. Miten mitataan asiakaskokemusta? Luettu 25.11.2020. <https://seer.fi/blogi/miten-mittaat-asiakaskokemusta/>.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Tarssanen, S. Elämystuottajan käsikirja. 6.painos. 2009. Rovaniemi. Oy Sevenprint Ltd. Luettu 25.11.2020. <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/elamystuottaja%20ksikirja.pdf>.

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

Toivakainen, S. 2014. Asiakaskokemuksen johtaminen säännellyssä palveluliiketoiminnassa. Tietojohtamisen koulutusohjelma. Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö. Luettu 10.10.2020. https://www.elenia.fi/sites/www.elenia.fi/files/Toivakainen_Asiakaskokemuksen_johtaminen.pdf.

Toivakainen, S. & Siekkinen, A. 4.10.2017. Webinaari. Asiakaskokemuksen johtaminen kovassa kilpailussa – ennakoivat mittarit avuksesi. Katsottu 13.1.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=U6-tWhRVwXk>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Työterveyslaitos. n.d. Mistä arvonluonnissa on kyse. Luettu 14.1.2021. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/mista-e-arvonluonnissa-kyse/>.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Vilkka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Fiilis Fitneksen asiakasprofiilit

"Tanssija"
Tanssi on kivaa!
En kaipaa tanssikoulun kurinalaista harjoittelua. Haluan osallistua matalalla kynnyksellä. Tanssin rennosti mutta tosissaan !

"Joogaan ja huollan kehoani"
Tykkään osallistua matalalla kynnyksellä joogatunnille, ja huoltaa kehoani. En ole niin "hurahtanut" joogan henkiseen puoleen, pidän maallisemmasta otteesta ja saan siitä hyvää oloa!

"Fiilistelijä"
Tulen tunnelle tunnelman ja fiiliksen takia. Nautin kun saan uppoutua henkilökohtaiseen ohjaukseen. Osallistun silloin kun minulle sopii eikä tarvitse sitoutua pitkäaikaisiin jäsenyyksiin.

"Tekniikkatreenaaja"
Treenaan tosissani, haluan kehittyä ja pitää kuntoa yllä monipuolisesti. Liikun säännöllisesti ja tavoitteellisesti. Pidän valmentavasta otteesta ja tekniikan hiomisesta.

"Perheliikkuja" (liikkuu lasten kanssa)
Kivaa kun on perheen yhteinen harrastus ja jotain fiksua tekemistä yhdessä! Olemme ihan tavallinen tai liikunnallinen perhe, ja tykkäämme yhteisöllisyydestä mikä porukassa on.

"Etäliikkuja"
Voin itse valita treeniympäristöni ja minulle sopivan treeniajan. Helppous sopii minulle!

"Perheellinen" (harrastaa ilman lapsia)
Nautin omasta ajasta ja irti otosta. Liikkuminen on pakopaikka arjen pyörityksestä. On helppoa osallistua kun ei ole sitoutumispakkoa.

(Laine, Majuri, Vettenranta & Ylikoski 2020.)

Liite 2. Asiakaskyselyn syventävät kysymykset

Tunteita ja
tuntemuksia?
Mikä fiilis on
tunnille tullessa
tai lähtiessä?

Mitkä asiat
vaikuttavat
liikuntapaikan
valintaan?

Onko jotain
mikä harmittaa
tai estää
harrastamisen?

Mikä sinulle on
tärkeää
liikkumisessa?
Mikä motivoi?

Miksi haluat
liikkua
ryhmätunneilla?

Minkälaisia
onnistumisen
kokemuksia
koet?

(Laine, Majuri, Vettenranta & Ylikoski 2020.)

Liite 3. Fiilis Fitness asiakkaiden kommentteja somekanavista



<https://www.facebook.com/fiilisfitness/>

1(2)

  suosittelee kohdetta **Fiilis Fitness**. ...

20. huhtikuuta 2020 · 🌐

huippu nopeaa asiakaspalvelu ja upea online- kurssitarjonta. 15min sisään itselle sopivan löytymisestä ilmoittautuminen, maksuohjeet ja fbryhmä käytössä & treeni menossa omassa kodissa- upeaa ❤️

Ihanaa että online tunnit jatkuu, niin voin osallistua täältä Helsingistä käsin! Löysin Siirin joogatunnit Facebookista ihan sattumalta heti korona-ajan alussa, ja ne on olleet mulle tämän ajan pelastus ja tuki ja turva ja ilonaihe! Ja sitten baletti vielä siihen lisäilona ja haasteena. Minun normiarki pyörii tosi paljon lajitreenien ympärillä, joten Fiiliksen treenit esti minua putoamasta ihan tyhjän päälle ja auttoi rakentamaan erilaisen arjen.

Tykkää · Vastaa · 41 vk ❤️ 1

12.5.2020

  💎 Paras fani



Kiva, kun saa jatkaa näin etänä muilta paikkakunnilta 😊!

Tykkää · Vastaa · 41 vk

13.5.2020


Jatkuuko Facebook-livetunnit vielä, vaikka avaattekin studion? 😊



Kesäterkkuja sinne - zumba, joogat ja lihaskuntotreenit on rytmittänyt omaa poikkeustilan arkea niin paljon! Oon tosi kiitollinen teidän työstä 🥰💪

Tykkää · Vastaa · 39 vk 👍 2

26.5.2020

2(2)


 **[Redacted Name]**
Helsingistä terveisiä, että tällä odotellaan kuumeisesti, josko teidän tanssitunteja tulisi taas tarjolle virtuaalisesti! ❤️ Niitä on tällä hetkellä tosi vähän tarjolla (keväällä oli paljon), ja kysyntää ainakin tässä osoitteessa ON! 😊



Tykkää · Vastaa · 13 vk   4

25.11.2020

 **[Redacted Name]**
Tunnit online olleet niin huippuja ja mukava ollut jumpata ja joogata myös juuri ennen työn tekoa tai keskellä päivää täältä Porista käsin. Tsemppiä teille ❤️

Tykkää · Vastaa · 12 vk  2

 **[Redacted Name]**
Huikean hienoa ja vastuullista toimintaa! Arvostan ❤️ Samaa ei voi sanoa suurista liikunta- ja kuntosalirytyksistä.

Tykkää · Vastaa · 12 vk   4

29.11.2020

Liite 4. Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun juliste Fiilis Fitneksen käyttöön

1(5)



2 (5)

Tavoite

Tässä osiossa yrityksen johto määrittelee yrityksen tahtotilan ja strategisen suunnan ja viestii sen kaikille.

Mikä on meidän visio & tavoite?

Mitä liiketoiminnallisia tavoitteita meillä on?

Keitä me haluamme olla?

Olemassaolon tarkoitus!

[Four white rectangular boxes for writing]

3(5)

Keinot

Tässä osiossa määritetään millaista asiakaskokemusta tavoitellaan, kenelle se on tarkoitettu ja miten sitä tuotetaan.

Mitä palveluja tarjoamme? Mitä emme tarjoa?

Keitä ovat kohderyhmämme?

Mikä on kilpailuvalttimme?

Selkeä & yhteinen tavoite!

- _____
- _____
- _____

4(5)

Toteutus

Tässä osiossa määritetään toteutuksen tavat, kehittämisen mahdollisuudet & työpaikan kulttuuri.

Onko työn tekemisen edellytykset kunnossa?

Asiakkaan huomioiminen kaikissa kohtaamisissa (kasvotusten, verkossa...)

Tilaa ideoille!

Miten kannustamme toisiamme? Kuinka onnistumiset huomioidaan?

[Four white horizontal bars for writing]

5(5)

