

# ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

Case PS-Kouru Oy

Maikkula Marika

Opinnäytetyö  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Kestävä liiketoiminta ja yrittäjyys  
Tradenomi (ylempi AMK)

2021

Yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto  
Kestävä liiketoiminta ja yrittäjyys  
Tradenomi YAMK

---

<b>Tekijä(t)</b>	Marika Maikkula	Vuosi	2021
<b>Ohjaaja(t)</b>	Jari Sarja		
<b>Toimeksiantaja</b>	PS-Kouru Oy		
<b>Työn nimi</b>	Asiakaskokemuksen kehittäminen: case PS-Kouru Oy		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	73 + 3		

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona sadevesijärjestelmien ja kattoturva-  
tuotteiden myyntiä ja paikalleen asennusta harjoittavalle yritykselle, PS-Kouru  
Oy:lle. Opinnäytetyön aiheena oli yrityksen asiakaskokemuksen kehittäminen ja  
toimeksiantaja mielsi aihevalinnan mielenkiintoiseksi etenkin siitä syystä, että toi-  
meksiantajaorganisaatio ei ollut aiemmin toteuttanut tutkimusta, jonka avulla olisi  
selvitetty asiakaskokemuksen tai asiakastyytyvyyden tilannetta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli ensin selvittää asiakaskokemuksen nykytila yrityk-  
sessä yrityksen yksityis- ja yritysasiakkaille lähetetyn verkkokyselyn avulla ja sen  
jälkeen kehittää ja parantaa asiakaskokemusta palvelumuotoilun avulla. Tutki-  
muskysymyksiä oli ainoastaan yksi, johon opinnäytetyöllä vastattiin: Millä kei-  
noilla PS-Kouru Oy:n asiakaskokemusta voidaan kehittää ja parantaa?

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaukseen on koottu aineistoa monipuolisista koti-  
maisista ja ulkomaisista lähteistä: kirjallaisista, sähköisistä lähteistä, laeista ja  
asetuksista sekä tieteellisistä artikkeleista. Opinnäytetyön tutkimusosio suoriteti-  
in käyttäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja kehittämisosio  
suoritettiin käyttäen palvelumuotoilua.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmien avulla saadut tulokset osoittivat, että asia-  
kaskokemus koettiin pääasiassa hyvänä, mutta kehitettävääkin on. Yhteenve-  
tona voitiin todeta, että asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen parantami-  
nen vaatii kehitystoimenpiteitä aikataulutukseen, yhteydenpitoon sekä ongelmata-  
lantien hoitamiseen liittyen. Opinnäytetyön tuloksista ja tuotoksista voivat  
hyötyä paitsi toimeksiantajayritys, myös muut samalla alalla toimivat yritykset.

Asiasanat

asiakaskokemus, asiakastyytyvyys, brändi, kysely-  
tutkimus, palvelumuotoilu

School of Business and Administration  
Master's Degree Programme in  
Sustainable Business and  
Entrepreneurship

---

<b>Author(s)</b>	Marika Maikkula	Year	2021
<b>Supervisor(s)</b>	Jari Sarja		
<b>Commissioned by</b>	PS-Kouru Oy		
<b>Subject of thesis</b>	Customer Experience Development: case PS-Kouru Oy		
<b>Number of pages</b>	73 + 3		

---

This thesis was commissioned by PS-Kouru Oy, a company engaged in the sale and installation of rainwater systems and roof safety products. The topic of the thesis was the development of the company's customer experience, and the choice of topic was found to be interesting, especially because the client organization had not previously conducted any research that would have clarified the customer experience or customer satisfaction situation.

The aim of the thesis was first to find out the current state of the customer experience in the company with the help of an online survey sent to the company's private and corporate customers, and then to develop and improve the company's customer experience through service design. There was only one research question that was answered in the thesis: By what means can the customer experience of PS-Kouru Oy be developed and improved?

The literature review of the thesis consisted of diverse domestic and foreign sources: book sources, electronic sources, laws and regulations, and scientific articles. The research section of the thesis was performed using a quantitative research method and the development section was performed using service design.

The results obtained through research and development methods showed that the customer experience was felt to be mainly good, but there is still room for improvement. In conclusion, it could be stated that improving the customer experience and the employee experience requires development measures in terms of scheduling, communication, and handling of problem situations. The results and outputs of the thesis can benefit not only the client company, but also other companies operating in the same field.

**Key words** customer experience, customer satisfaction, brand, survey research, service design

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	2
1.1	Tutkimusongelma .....	4
1.2	PS-Kouru Oy .....	5
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	7
2.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	7
2.2	Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä.....	10
2.3	Monimenetelmäisyys käytännössä .....	15
2.4	Tutkimustyöskentely .....	18
3	ASIAKASKOKEMUS .....	21
3.1	Moniulotteinen asiakaskokemus.....	21
3.2	Brändikuva osana asiakaskokemusta.....	22
3.3	Asiakkaan ostopolku ja kohtaamispaikat .....	24
3.4	Asiakastyytyväisyydestä asiakasuskollisuuteen .....	28
3.5	Asiakasarvon, arvolutauksen ja markkinoinnin roolit .....	31
3.6	Asiakaskokemus strategian näkökulmasta .....	32
3.7	Asiakaskokemus kilpailuedun näkökulmasta.....	35
3.8	Vertailussa B2B ja B2C .....	38
3.9	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	39
3.10	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	42
4	TUTKIMUKSEN JA PALVELUMUOTOILUN TULOKSET.....	47
4.1	Verkkokyselyn tulokset .....	47
4.2	Palvelumuotoilusta konkreettisiin kehitysehdotuksiin .....	52
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	59
5.1	Johtopäätökset .....	59
5.2	Pohdinta .....	63
	LÄHTEET.....	68
	LIITTEET .....	73

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Lapin kunnat .....	4
Kuvio 2. Koillismaan kunnat .....	4
Kuvio 3. Muotoiluajattelun periaatteita .....	10
Kuvio 4. Esimerkkejä asiakaskokemuksen kosketuspisteistä eri vaiheissa .....	26
Kuvio 5. Net Promoter Score -mittarin asiakasryhmät .....	40
Kuvio 6. Taustatiedot, onko vastaaja yksityis- vai yritysasiakas .....	46
Kuvio 7. Asiakaskokemuksen arvioiminen eri aihepiireissä .....	47
Kuvio 8. Mielikuvat ja tunteet asiointiin eri vaiheissa .....	48
Kuvio 9. Tyytyväisyys asiointi-ilmapiiiriin .....	48
Kuvio 10. Asiointiin sujuvuus ja yhteistyön miellyttävyys .....	49
Kuvio 11. Odotusten alittaminen tai ylittäminen yhteistyössä .....	49
Kuvio 12. Yrityksen suosittelu muille .....	50
Kuvio 13. Asiakaskokemuksen arvioiminen kokonaisuudessaan .....	50
Kuvio 14. Avoimet kommentit ja vapaa palaute .....	51
Kuvio 15. Kehitysehdotuksista toimenpiteisiin .....	58

## 1 JOHDANTO

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen välille vuorovaikutustilanteissa. Se kattaa kaikki yrityksen ja asiakkaan välillä käydyt kontaktit sekä niihin liittyvät reaktiot ja tunteet. Nämä kontaktit voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin. Välittömät kontaktit ovat ostamista, kuluttamista tai palvelun aikana koettua, kun taas välilliset kontaktit ovat yleensä suunnittelemattomia ja ne kattavat esimerkiksi suosittelut, kritiikin, mainonnan ja arvostelut. Välillisiä kontakteja käydään siis sekä yrityksen edustajien kuin myös brändin ja yrityksen tuoterepertuaarin kanssa. Asiakaskokemus pyrkii toiminnan tasolla vastaamaan asiakkaan tarpeeseen, tunnetasolla luomaan tuntemuksia ja kokemuksia ja merkitystasolla luomaan niin mielikuvia, merkityksiä ja tarinoita, kuin myös lupauksia ja yksilöllisiä kohtaamisia. Asiakaskokemuksen mittaamisen ja kehittämisen voidaan nähdä olevan tehokkaampi tekijä positiivisessa suosittelussa ja asiakasuskollisuuden lisäämisessä kuin asiakastyytyväisyyden, joka kuvastaa ainoastaan yksittäisessä kontaktissa tapahtuvaa asiakkaan tyytyväisyysastetta odotusten ja toteutuneen palvelun suhteen. Nykyään asiakaskokemus nähdään kilpailuetuna, koska uniikki asiakaskokemus on erinomainen keino erottautua kilpailijoista ja edustaa brändiä. Huomattavaa on myös, että asiakaskokemus ei ole kopioitavissa oleva, kuten monet muut kilpailuedut. (Trustmary 2021.) Kopioimattomuus voi johtaa jopa tuotteiden ja palveluiden ohittavaan, kestävämpään kilpailuun. Asiakaskokemuksen kehittämisen voidaan ajatella olevan tapa varmistaa, että yrityksen tuotteet ja palvelut tuottavat asiakkaalle tarkoituksenmukaista arvoa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 13.)

Opinnäytetyön ja tutkimuksen aiheena ja tavoitteena on toimeksiantajayrityksen asiakaskokemuksen kehittäminen. Selvitettäessä potentiaalisia tutkimustarpeita toimeksiantajayrityksen, PS-Kouru Oy:n kanssa, kiinnostus kyseistä aihetta kohtaan nousi selkeästi esille. Voidaankin todeta, että aiheeksi valikoitui asiakaskokemuksen kehittäminen toimeksiantajan ja opinnäytetyön laatijan yhteisestä kiinnostuksesta. Aihe oli yrityksen näkökulmasta kiinnostava etenkin siitä syystä, että PS-Kouru Oy on toiminut alallaan vuodesta 1998 lähtien eikä vastaavanlaista tai edes verrattavissa olevaa tutkimusta asiakaskokemuksesta ole aiemmin tehty, saati pohdittu asiakaskokemuksen kehittämistä osana yrityksen toimintaa ja kehittämistä sekä toiminnan parantamista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on pohtia aihealueen teoriaa, tutkimuksen avulla selvittää asiakaskokemuksen nykytila yrityksessä ja antaa tietoa tarvittavista, konkreettisista toimenpiteistä asiakaskokemuksen kehittämistä ja parantamista varten. Tavoitteena on kehittyä niin, että palvelumuotoilun avulla löydetty toiminnan kehittämisen kohteet saadaan vietyä läpi onnistuneesti ja otettua käyttöön yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Ensimmäinen askel opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi on tutkia asiakaskokemuksen nykytilanne toimeksiantajayrityksessä. Tämän selvittämiseksi toteutetaan asiakaskokemuskysely, josta saadaan ajantasaista tietoa mahdollisista kehityskohteista. Asiakaskokemuskysely toteutetaan kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tutkimusmenetelmien avulla. Asiakaskokemuskyselyn tulosten analysoinnin ja palvelumuotoilun keinoin tavoitteena on saavuttaa tulevaisuuden kannalta merkityksellinen tuotos siitä, mitä toimia asiakaskokemukseen tulee keskittää muun muassa asiakastytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden lisäämiseksi.

Palvelumuotoilu voidaan mieltää kokonaisvaltaisena suunnitteluna, jonka avulla saadaan luotua ja tuotettua helppokäyttöisiä, asiakasystävällisiä ja tarpeellisia tuotteita ja palveluita, kuin myös tiloja ja prosesseja. (Lamia 2021.) Yhdessä teorian ja tutkimustulosten kanssa saadaan luotua ajankohtainen ja kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta aiheesta sekä pohja palvelumuotoilun lähtökohdille. Opinnäytetyön ensimmäisen tietoperustan osiossa esitellään tarkemmin kvantitatiivisen tutkimuksen ja palvelumuotoilun teoriaa sekä sitä, miten monimenetelmällisyys toteutuu käytännön tasolla. Toisessa tietoperustassa käsitellään niin itsessään asiakaskokemusta kuin myös siihen kiinteästi liittyviä ja vaikuttavia asioita, muun muassa asiakastytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta, asiakaskokemusta strategisesta ja kilpailuedun näkökulmista ja asiakaskokemuksen mittaamista sekä sen johtamista. Tämän jälkeen esitellään kyselytutkimuksen tulokset ja monimenetelmällisen tutkimuksen johtopäätökset sekä pohdintaa aiheesta. Opinnäytetyön lähdeluettelo koostuu niin suomenkielisistä kuin myös englanninkielisistä kirjallisuuslähteistä, artikkeleista ja sähköisistä lähteistä. Opinnäytetyön liiteluettelosta (liite 3) on nähtävissä kvantitatiivisessa tutkimusosiossa käytetty asiakaskokemuksen kyselylomake saatekirjeineen (liitteet 1 ja 2).

## 1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen koko idean voi ajatella kiteytyvän tutkimuskysymykseen, mistä syystä onkin tärkeää, että aihe ja tutkimusongelma on hyvin rajattu. Tutkimuskysymyksen voidaan ajatella kertovan sen, mitä, miten ja mistä näkökulmasta tutkimus tehdään. Toinen tärkeä asia on tutkimuksessa käytettävä aineisto, koska siinä missä aineisto määrittää tutkimuskysymystä, myöskin tutkimuskysymys määrittää aineistoa. Ne ovat symbioosissa eli yhteiselossa keskenään, sillä aineiston yksi tehtävistä on vastata suoraan tutkimuskysymykseen. (Näpärä 2017).

Tämän tutkimuksen pääasiallinen tutkimusongelma ja tutkimuskysymys, johon tutkimus vastaa, kuuluu seuraavasti:

*Millä keinoilla PS-Kouru Oy:n asiakaskokemusta voidaan kehittää ja parantaa?*

Asiakaskokemustutkimuksen tulosten tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle ajankohtaista ja tarpeellista tietoa, jonka avulla se voi kehittää yrityksen toimintaa niin sisäisesti kuin ulkoisesti asiakaskokemuksen näkökulmasta ja tuottaa parempia asiakaskokemuksia niin yksityis- kuin yritysasiakkailleen. Tästä syystä opinnäytetyön tutkimuskysymys on muotoiltu täsmällisesti ja se on rajattu tarkoin. Tutkimuskysymys kertoo, että tutkimus aikoo selvittää keinoja tavoitteen saavuttamiseksi eli asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja parantamiseksi. Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymys olivat olemassa ennen valittua, tutkimuksessa käytettävää aineistoa, jolloin valittu aineisto on saatu myöhemmin valittua niin, että se perehtyy ydinaiheeseen ja vastaa tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksessa käytetty aineisto keskittyy niin tutkimusmenetelmiin kuin asiakaskokemuksen teoriaan. Monimenetelmäisen tutkimuksen osalta on perehdytty niin kvantitatiivisen tutkimuksen, että palvelumuotoilun tietoperustaan ja asiakaskokemuksen osalta sen merkitykseen, syy-seuraussuhteisiin, mittaamisen ja johtamisen menetelmiin ja merkityksellisyyteen. Asiakaskokemus itsessään on moniulotteinen käsite, mistä syystä on tarpeen esitellä myös muita siihen liittyviä käsitteitä, kuten asiakastyytyvyyttä ja asiakasuskollisuutta.

## 1.2 PS-Kouru Oy

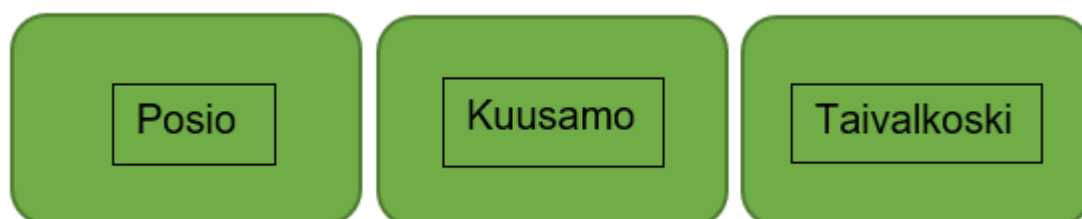
Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona asuin- ja muiden rakennusten rakentamisen alalla (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2021) toimivalle yritykselle, Pohjois-Suomen Kouru Oy:lle eli tutummin PS-Kouru Oy:lle. Yrityksen toimintaan kuuluu sadevesijärjestelmien ja kattoturvatuotteiden myynti ja paikalleen asennus. PS-Kouru Oy on perustettu Orimattilassa vuonna 1998 nykyisen omistajan ja katto- tuotevalmistaja Nesco Oy:n toimesta. Sittemmin yritys on keskittynyt toimimaan Rovaniemen toimipisteestä käsin toiminta-alueellaan Lapissa ja Koillismaalla. (PS-Kouru 2021.) Toiminta-alue esitellään tarkemmin kuvioissa 1 ja 2.



Enontekiö	Inari	Kemi	Kemijärvi
Keminmaa	Kittilä	Kolari	Muonio
Pello	Pelkosenniemi		Posio
Ranua	Rovaniemi	Salla	Savukoski
Simo	Sodankylä	Tervola	Tornio
Utsjoki	Ylitornio		

Kuvio 1. Lapin kunnat

(mukaillen Lapin Liitto 2021).



Kuvio 2. Koillismaan kunnat

(mukaillen Koillismaan Leader 2021).

Yritys toimii markkinajohtaja Vesivek Oy:n jälleenmyyjänä ja sen asiakaskunta kattaa niin toimialueen omakotitalot ja taloyhtiöt, kuin myös talotehtaat, rakennusliikkeet sekä kuntien ja valtion kiinteistöt. Vesivek Oy:n sadevesijärjestelmät ja kattoturvatuotteet kehitetään ja valmistetaan edelleen Suomessa Orimattilan tehtaalla. Tuotteet on suunniteltu kestävämmän Suomen sääolosuhteita ja kaikki sen tuotteet ovat sekä CE-hyväksytyjä että hyvin pitkälti Teknologian tutkimuskeskuksen VTT Oy:n testaamia. Laadukkaiden tuotteiden lisäksi yhtiön peruspilareihin kuuluu ammattitaitoinen suunnittelu ja asennus sekä paikallinen, ammattitaitoinen tekeminen. Jokainen asennuskohde suunnitellaan yksilöllisesti ja perusteellisesti, jolloin asiakkaalle näyttäytyy hänen tarpeisiinsa sopiva ratkaisu. (PS-Kouru 2021.)

Lappi on koko Suomen pohjoisin alue ja arktisuus näkyy kaikessa toiminnassa, kuin myös ympäröivään luontoon sopeutuminen. (Lapin liitto 2018, 10). Toimeksiantajayrityksen mukaan 40 toimintavuoden kokemus on opettanut toimimaan siten, että tuotteet ja asennus on Lapin vaativat sääolosuhteet eli runsaslumiset talvet, pakkasen, kevään sulamisvedet ja syksyn sateet kestävä. Tätä tukee muun muassa se, että kourut valmistetaan asennuskohteessa paikan päällä ja mittojen mukaan, jolloin sadevesikourut saadaan mitoitettua oikeaan mittaansa ja vältetään jatkettavilta kouruilta. (PS-Kouru 2021.)

PS-Kouru Oy erottuu kilpailijoistaan siten, että sen tuoterepertuaariin kuuluu markkinoiden ainoa raidoittumaton ja ruostumaton Arvo –kouru. Kouru on valmistettu alumiinista, mistä syystä sitä tarjotaan pitkäaikaisena ratkaisuna. Luotettavuuden lisäämiseksi yhtiö tarjoaa asennuksille 5 vuoden asennustakuun ja kertoo saaneensa AAA-luottoluokituksen sekä olevansa osa Menestyjät 2019 -listausta. (PS-Kouru 2021.)

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 2.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa käsitellään numeerisesti ja saadaan vastauksia kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tutkimustavalle tyypillisesti kysymykset esitetään sanallisesti, mutta esitetään numeerisesti ja tutkimustieto sekä tutkimustulokset esitellään numeerisesti, mutta tulkitaan ja selitetään sanallisesti. (Vilkkä 2007, 13–14; Vehkalahti 2014, 13.) Tutkimus pyrkii ensisijaisesti tuottamaan uutta tietoa, mitä voidaan tarvittaessa käyttää edelleen kehittämisessä ja innovoinnissa. (Salonen 2013, 10).

Ennen aineiston keräämistä on suunniteltava, miten aineisto hankitaan. Muita onnistuneen tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita ovat teorian operationalisointi, mitta-asteikon valinta, tutkittavan perusjoukon laadullinen ja määrällinen arviointi sekä otantamenetelmän valinta. Tutkimuksen kohderyhmänä voi olla esimerkiksi yritys, yhteisö tai tapahtuma. Aihe koskettaa kohderyhmää ja siihen kohdistuu aineistonkeruu. Mitta-asteikko liittyy olennaisesti mittareihin, joiden avulla tutkimus suoritetaan ja jotka ovat tärkeässä osassa kvantitatiivista tutkimusta, koska tutkimus perustuu mittaamiseen. (Vilkkä 2007, 61; Kananen 2015, 106.) Mittaus ja tilastot ovat kvantitatiivisen tutkimuksen keskiössä, koska ne luovat yhteyden empiiristen havaintojen ja matemaattisten suhteiden välille. (Hoy & Adams 2016, 1). Kyselytutkimuksessa mitataan abstrakteja asioita, kuten arvoja tai asenteita, mutta mittaus edellyttää konkreettisia kysymyksiä. Tästä syystä käsitteet on operationalisoitava eli työstettävä ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon. Käsitteiden operationalisointi mahdollistaa abstraktien muuttujien tilastollisen arvioinnin, koska operationalisoitaessa käsitteet ne puretaan auki eli määritetään, jolloin tutkimuksessa mitattava asia saadaan mitattavaan muotoon ja sitä voidaan käyttää osana tutkimuksen mittareita. (Vehkalahti 2014, 18; Mellinger & Hanson 2017, 10; Kananen 2015, 38; Kamk 2021.)

Tyypillisin määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake, jonka toteutustapa voi vaihdella. Kyselylomakkeen käyttämisessä olennaista on, että vastaaja itse lukee kirjallisen kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. Kyselylomaketta käytetään tavanomaisesti aineistonkeruumenetelmänä etenkin sil-

loin, kun aineistoa kerätään suurelta joukolta eikä vastaajia tarvitse tuntea tutkimuksen tekoa varten. (Vilkka 2005, 94–95.) Toteutettaessa kysely kyselylomaketta apuna käyttäen vastaajilta kysytään ennalta määritellyt kysymykset, jotka voivat olla sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. (Heting & Qing 2017, 289–290).

Määrällisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu tiedon strukturointi, mittaaminen, tiedon esittäminen numeroin, tutkimuksen objektiivisuus ja vastaajien suuri lukumäärä. Strukturoinnilla tarkoitetaan käytännössä sitä, että tutkittavat asiat esitetään kyselylomakkeessa siten, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla ja jokaiselle vastaajalle voidaan lähettää sama kyselylomake. Mittaamisella puolestaan tarkoitetaan ilmiöiden määrittämistä mitta-asteikolle, jonka avulla tutkittavia muuttujia, kuten sukupuolta, ikää tai ammattiasemaa, voidaan ryhmitellä tai luokitella. Objektiivisuutta eli puolueettomuutta tavoitellaan sekä tutkimusprosessissa että tutkimustulosten analysoinnissa. Objektiivisuutta edesauttaa esimerkiksi tutkijan ja vastaajien etäinen suhde. Vastaajien eli havaintoyksiköiden suurella määrällä tarkoitetaan minimissään 100 vastaajaa käytettäessä tilastollisia menetelmiä. Suurissa, valtakunnallisissa tai kansainvälisissä tutkimuksissa vastaajien määrä voi olla jopa tuhansia. Mitä suurempi vastaajajoukko, sitä paremmin tutkittavat asiat voidaan selittää numeerisesti, jolloin otoksen voidaan ajatella edustavan keskimääräistä mielipidettä tai kokemusta asiasta. (Vilkka 2007, 13–17.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien valinta voidaan ajatella niin, että koko populaatiota eli kaikkia, joita tutkittava ilmiö koskettaa, ei tarvitse tutkia. Populaatiosta eli perusjoukosta valitaan edustava joukko eli otos, jolle tutkimus kohdistetaan. Otoksen ollessa tarpeeksi kattava voidaan otoksen antamia tuloksia soveltaa koko perusjoukon tuloksiksi tutkittavan ilmiön osalta. (Kananen 2015, 266.) Toteutuneella otoksella tarkoitetaan sitä määrää, kuinka monta kyselylomakkeeseen tai haastatteluun vastasi. Toteutuneesta otoksesta tulisi saada tietoon sama tulos kuin jos koko perusjoukko olisi tutkittu kokonaistutkimuksella. (Vilkka 2021, 92). Ennen varsinaista mittausta tulisi kysymyslomake aina testata etukäteen. Testaamisella pyritään siihen, että muutama perusjoukkoa edustava henkilö vastaa ja arvioi kriittisesti kyselylomaketta ja sen toimivuutta sekä mahdollisia puutteita. (Vilkka 2021, 98.)

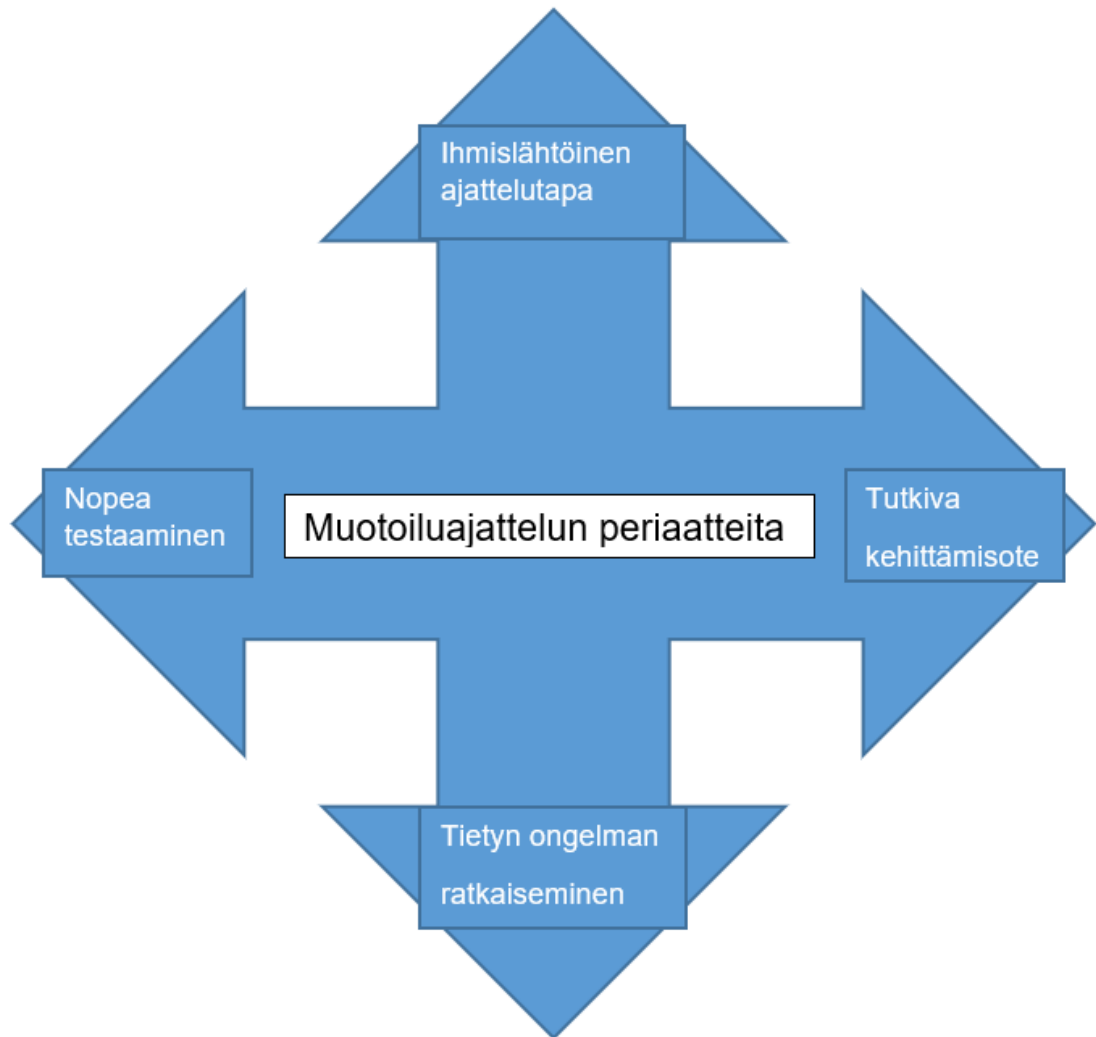
Joissakin kyselyissä vastausvaihtoehtona näkee käytettävän eos-vaihtoehtoa eli en osaa sanoa -vaihtoehtoa. Eos:n käytön voi nähdä ongelmallisena, koska sen voi ymmärtää usealla eri tavalla. Esimerkiksi, toinen vastaaja voi vastata eos-vaihtoehdon ja tarkoittaa sillä, että ei ole eri mieltä eikä samaa mieltä, kun taas toinen vastaaja voi vastata eos-vaihtoehdon ja tarkoittaa sillä, että hän ei tiedä tai hänellä ei ole mitään käsitystä asiasta. On muistettava, että vastaajaa ei pidä pakottaa vastaamaan kysymykseen vaan eos-vaihtoehdon tilalla voi tarjota esimerkiksi vastausvaihtoehtoa “ei mielipidettä” tai “en halua vastata”. Näitä vastausvaihtoehtoja ei kuitenkaan saa ottaa tulosten analysoinnissa huomioon vaan ne täytyy poistaa ohjelmistoteknisesti ennen vastausten koontia. (Kananen 2012, 127.)

Yksi tutkimuksen luotettavuuden ilmaisin on vastausprosentti. Vastausprosentti kertoo, kuinka moni otokseen valituista vastasi kyselyyn. Tämän seurauksena voidaan arvioida, edustaako vastausten määrä perusjoukkoa. Vastausprosentin jäädessä kovin alhaiseksi, edustavuus voi jäädä kyseenalaiseksi ja kato on sitä suurempi, mitä useampi jättää vastaamatta kyselyyn. (Vehkalahti 2014, 44.) Aineiston tavoitekoko on yleensä eri kuin aineiston lopullinen koko. Lopulliseen kokoon vaikuttavat esimerkiksi tiedonkeruun aikataulu ja kustannukset, vastausprosentti ja vastausten laatu. Vaikka pääsääntöisesti ajatellaan, että vastauksia olisi hyvä kerätä mahdollisimman iso määrä, tulee muistaa, että laatua ei voi korvata määrällä, koska myös pienempien aineistojen analysointi on täysin mahdollista. (Vehkalahti 2014, 95–96.) Vastausprosenttiin ja kyselyyn onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kohderyhmä, tutkimuksen aihe, lomakkeen pituus, kysymysten määrä ja tyyppi, saatekirjeen motivoinnin taso ja kyselylomakkeen ulkoasu. Vastausprosenttia voi yrittää parantaa karhukirjeillä eli muistuttamalla niitä henkilöitä, jotka eivät ole alkuperäiseen kyselylomakkeeseen vastanneet. Mikäli kuitenkin vastaajat ovat nimettömiä, ei voida olla varmoja, kuka on jättänyt vastaamatta. Jos karhukirje lähetetään koko otokselle uudestaan, voi osa vastaajista vastata kahteen kertaan ja näin tuloksiin tulee vääristymiä. (Valli 2015, 23). Vastausväsymyksen ehkäisemiseksi tulee mahdollisesti tiivistää lomaketta ja jättää jopa osa kysymyksistä pois. Vastaamisen tulee olla helppoa ja suhteellisen nopeaa, kieleltään selkeää ja ulkoasultaan miellyttävää. (Vehkalahti 2014, 48.)

Kanasen (2012) mukaan lähtökohtaisesti toivottavaa on, että kaikki otokseen valitut vastaajat vastaisivat kyselyyn, mutta tällainen vastausprosentti ei kuitenkaan ole lähes koskaan realistinen. Kananen mieltää, että riittävä vastausprosentti riippuu tilanteesta, mutta mikäli otoksessa on satoja vastaajia, 30–40 % vastausmäärä on riittävä tutkimuksen suorittamiseen. Alhaisen vastausprosentin voi ajatella laskevan tutkimuksen luotettavuutta ja vaikeuttavan tulosten tulkintaa, mutta on muistettava, että korkeakaan vastausprosentti ei aina takaa luotettavia tietoja, mikäli otos ei vastaa populaatiota. (Kananen 2012, 135.)

## 2.2 Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä

Yleisesti ottaen nähdään, että muotoilun eri alat ovat jatkuvan muutoksen ja dynaamisen kehittämisen ilmapiirin alaisena. (Miettinen 2021, 19). Palvelumuotoilun avulla luodaan paitsi uudenlaisia tuotteita ja palveluita, myös prosesseja. (Lamia 2021). Sen syntyminen on uudistanut muotoilun osaamisalaa, sillä aiemmin muotoilun on ajateltu liittyvän materialistisiin kohteisiin kuten esineisiin ja tiloihin, mutta 1990-luvulla syntyneen vuorovaikutussuunnittelun myötä muotoilu laajennettiin koskemaan myös aineettomien kohteiden suunnittelua ja tämän seurauksena alettiin muotoilla myös prosesseja, kokemuksia ja palveluita. (Koivisto 2019, 31.) Muotoiluajattelun periaatteita esitetään kuviossa 3.



Kuvio 3. Muotoiluajattelun periaatteita

(mukaillen Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 36).

Brittiläinen Design Council esitteli vuonna 2005 palvelumuotoilun prosessin nelivaiheisen mallin mukaan: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään ja löydetään palveluntarjoajan liiketoiminnalliset tavoitteet ja asiakkaiden tarpeet, minkä jälkeen kerätty tieto analysoidaan ymmärrykseksi ja määritellään ratkaisua vaativa ydinongelma. Kolmannessa vaiheessa tähän ydinongelmaan ideoidaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja yhdessä asiakkaiden, henkilökunnan ja muiden sidosryhmien kanssa, minkä jälkeen siirrytään viimeiseen vaiheeseen: tuottamiseen. Siinä rajataan ja tunnistetaan vaihtoehtoisista ratkaisumalleista toimivimmat niin, että lopputuotoksena tulisi olla sellainen idea tai konsepti, minkä pohjalta päätetään, saatetaanko ratkaisuehdotus toteutukseen saakka. (Koivisto 2019, 42–46.)

Palvelumuotoilun haltuun ottaminen vaihtelee yritysten välillä, mutta pääsääntöisesti muutosprosessista on tunnistettavissa viisi kehitysvaihetta: herääminen, kokeileminen, kehittäminen, kasvattaminen ja vakiinnuttaminen. Ensimmäisessä vaiheessa ymmärretään palvelumuotoilun olemassaolo ja aletaan pohtia sen hyötyjä ja mahdollisuuksia yrityksessä. Tämän jälkeen saatetaan kokeilla pieniä, ensimmäisiä palvelumuotoilun kokeiluja yksittäisissä projekteissa, joilla selvitetään hyötyjä ja kasvatetaan ymmärrystä. Tässä vaiheessa on tärkeää muistaa määritellä ne tavoitteet, mitä kokeiluilla pyritään saavuttamaan. Kokeilujen avulla voidaan herättää laajempaa kiinnostusta yrityksessä palvelumuotoilua kohtaan. Kolmannessa, kehittämisen vaiheessa, kehitystoimintaa halutaan jatkaa, koko henkilöstö sitoutetaan siihen ja yritys alkaa kehittää omia palvelumuotoilun toimintatapoja. Konkreettisten muotoiluprojektien kautta yritys ja sen henkilöstö voi löytää omat itselle sopivat toimintatavat, jolloin palvelumuotoilun kehittäminen yrityksessä jatkuu luontevasti. Kasvun vaiheessa palvelumuotoilun hyödyntäminen leviää kaikkiin erilaisiin toimintoihin ja projekteihin yrityksessä, jolloin myös ymmärrys ja osaaminen kasvavat. Kasvun myötä koko organisaatiossa voi tapahtua uudistuksia ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa, jolloin koko yritys rakenteineen ja kulttuureineen uudistuu. Viimeinen vaihe on vakiinnuttaminen, jossa ei suoriteta enää projekteja vaan toimintaa kehitetään pitkällä tähtäimellä ja palvelumuotoilu näkyy jokapäiväisessä toiminnassa. Palvelumuotoilua toteutetaan systemaattisesti kaikilla kehittämisen tasoilla ja se näyttäytyy yrityksessä kokonaisvaltaisena tekemisenä. (Koivisto 2019, 200–214; Tuulaniemi 2011, 84–85.)

Tärkeä osa palvelumuotoilua on sisäisten prosessien kehittäminen, koska sen myötä henkilökunnalle on annettu konkreettiset työkalut kehittämistyöhön ja selkeät näkökulmat asiakas- ja liiketoiminnan yhdistämiseen, yrityksen resursseista on saatu määriteltyä eniten arvoa asiakkaalle tuottavat ja asiakaskokemuksen mittaamiseen on saatu kehitettyä relevantteja mittareita, joiden avulla voidaan kehittää palvelua ja koko palvelutuotantoa. (Tuulaniemi 2011, 65–66.)

Palvelumuotoilusta on tullut yhä suosittu kehittämissuunnan lähestymistapa, jossa painottuvat selkeät prosessit sekä helppokäyttöiset menetelmät ja työkalut käyttäjäkeskeisesti. Palvelumuotoiluun liittyy tavanomaisesti organisaation prosessien, palveluympäristöjen ja asiakaskontaktien kehittämisen nopea testaus ja toiminta asiakkaan palvelupolun eri vaiheissa, jolloin kehitetyt ideat viedään asiakkaiden testattavaksi ja saadaan suoraa palautetta siitä, onko palvelu haluttava ja

toimiva. Tämän jälkeen saatujen palautteiden ja havaintojen pohjalta kehittämistyötä voidaan tarvittaessa jatkaa. Palvelupolku kattaa sekä asiakkaan toiminnot mutta myös järkeen ja tunteisiin liittyvät tarpeet, joita koetaan niin fyysisissä ja virtuaalisissa palveluympäristöissä, toimintatavoissa tai ihmisten kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71–78.)

Olennaista palvelumuotoilun kehittämisessä on tunnistaa asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavat keskeiset tekijät ja löytää sopivia asiakaskeskeisiä tapoja liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi nykyisten ja uusien asiakkaiden palvelemisen kustannusten alentamiseen, asiakasuskollisuuden lisäämiseen, uuden myynnin luomiseen tai onnistuneiden tuote- tai palveluinnovaatioiden käynnistämiseen. Lisäksi jo olemassa olevien palveluiden kehittäminen paremmaksi on osa palvelumuotoilua. Kehittämistyö voi perustua esimerkiksi uuteen tekniikkaan tai markkinoiden kehitykseen. Kehitystoimenpiteiden tarkoituksena on konkreettiset toimet, joissa yhdistyvät niin käyttäjien tarpeet ja odotukset kuin myös palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet lopputuloksena toimiva tuote tai palvelu.

Tuulaniemi (2011, 15–17) muistuttaa siitä, että muotoiltaessa palvelua keskiössä on aina ihminen, joka käyttää palveluita. Kehitettäessä palvelumuotoilua palvelua käyttävän ihmisen näkökulmasta pyritään sekä edistämään palveluiden käytön sujuvuutta ja helppoutta, myös tuottamaan elämyksiä ja positiivisia tunteita sekä emootioita. Liiketoiminnallisissa tavoitteissa painotetaan taloudelliseen kannattavuuteen, kilpailuedun rakentamiseen tai muilta osin toiminnan vaikuttavuuden lisäämiseen. Palvelumuotoilu tunnistetaan yhtenä tapana luoda tai kehittää asiakkaiden tarpeita paremmin vastaavia palveluita, jossa keskitytään asiakkaan palvelupolkuun kaikkine kontaktipisteineen lopputuloksena yhdenmukainen ja selkeä asiakaskokemus, vaikka kontakteja käytäisiin useassa eri kanavassa. (Reason, Lovlie & Flu 2015, 6; Stinkdorn, Edgar, Lawrence & Schneider 2018, 14; Tuulaniemi 2011, 15–17; Koivisto 2019, 34–35.)

Koiviston mukaan (2019, 55–56) palvelumuotoilu voidaan jakaa kolmeen tasoon: strategiseen, systeemiseen ja asiakasrajapinnan tasoon. Strategisella tasolla mietitään visiota, päämääriä ja tavoitteita, joilla lähdetään kehittämään organisaation palveluliiketoimintaa, asiakaskokemusta tai palvelutarjontaa. Strategisella tasolla innovoidaan, mutta systeemisellä tasolla muotoillaan konkreettisesti

toteutettavat rajat, ohjeet ja työkalut, joiden pohjalta valittua kehityskohdetta kehitetään asiakaslähtöisesti. Asiakasrajapinnan tasolla puolestaan tarjotaan asiakkaalle lopputuotetta, kuten yksittäistä palvelua tai sen yksityiskohtaa. (Koivisto 2019, 55–56.)

Sekä asiakaskokemuksen että palvelumuotoilun kehittäminen vaatii ymmärrystä siitä ympäristöstä, missä asiakas elää ja toimii. Kun yritys tuntee asiakkaidensa motiivit, arvot, tarpeet ja odotukset, on sen helpompi tarjota oikeanlaista, asiakkaan tarvitsemaa lisäarvoa. Ihminen eli asiakas eli kuluttaja toiminnan keskiössä auttaa minimoimaan epäonnistumisen riskit, kun palvelu on lähtökohtaisestikin suunniteltu vastaamaan asiakkaan tarpeita. Palvelumuotoilussa siis perehdytään asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtämiseen, mikä puolestaan auttaa innovoimaan ja kehittämään toimintaa palvelumuotoilun menetelmin. Siinä halutaan luoda kokemuksia, jotka ylittävät kaikki odotukset, ovat olennaisia, tunteisiin vetoavia, selkeitä ja tuottavat lisäarvoa. Palvelumuotoilu lähestyy asioita yleensä positiivisen näkökulman kautta: keskitytään siihen, mikä voisi mennä oikein sen sijaan että pohdittaisiin mikä voisi mennä pieleen. Palvelumuotoilussa korostuu asiakkaiden tiedostamattomien tarpeiden löytäminen, koska monesti asiakkaat itse eivät tiedä tai tunnista kaikkia omia tarpeitaan tai ratkaisuja niihin. (Löytänä & Korteso 2011, 60; Tuulaniemi 2011, 46–47.)

Taloudellisesta ja tuotokeskeisestä näkökulmasta ajateltuna asiakasarvon voi ajatella tarkoittavan sitä, kuinka paljon euroja asiakkuus tuottaa yritykselle tai organisaatiolle. Markkina- ja asiakaslähtöinen ajattelutapa puolestaan ymmärtää asiakasarvon olevan myös sitä, miten asiakkuuteen voidaan tuottaa arvoa tuotteen, palvelun tai yrityksen puolesta. Arvo voi olla paitsi taloudellista, myös esimerkiksi sosiaalista, imagollista tai eettistä. Pääasia kuitenkin on, että se tuottaa asiakkaan omaan tekemiseen lisäarvoa. (Vierula 2021, 47–48.)

Palvelumuotoilulla ajatellaan olevan useita hyötyjä ja vaikutuksia yritysten liiketoimintaan. Näitä hyötyjä voidaan tarkastella taloudellisesta näkökulmasta, markkinanäkökulmasta, sisäisten prosessien näkökulmasta sekä työkalttuurin ja osaamisen näkökulmasta. Taloudellinen näkökulma keskittyy liikevaihdon ja kannattavuuden kasvuun, jotka ovat seurausta tuottojen kasvusta ja kustannusten pienenemisestä palvelumuotoilun seurauksena. Esimerkiksi, asiakaslähtöisen kehittämisotteen myötä uusien asiakkaiden määrä on lisääntynyt suosittelujen myötä.

Markkinanäkökulmasta tarkasteltuna palvelumuotoilu voi esimerkiksi auttaa uusien asiakasryhmien, palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa ja tavoittamisessa, vahvistaa asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta ja vahvistaa brändiä lisäämällä tunnettuutta ja asemaa edelläkävijänä. Sisäisten prosessien näkökulmasta puolestaan syvällisemmällä asiakasymmärryksellä saavutetaan riskien minimoiminen kehitystoiminnassa, palvelujen tehostuminen ja laadukkuuden paraneminen sekä henkilöstöressurssien hyödyntämisen tehostuminen ja työhenkilöstön itseohjautuvuuden parantuminen. Työkulttuuri ja osaaminen taas liittyy työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen sekä omaehtoiseen, asiakaslähtöiseen kulttuuriin panostamiseen. Kun henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut asiakaslähtöisiin toimintatapoihin, voidaan luoda kestävä kilpailuetua. (Koivisto 2019, 151–158.)

### 2.3 Monimenetelmäisyys käytännössä

Monimenetelmäinen tutkimus voi sisältää useita haasteita. Yksi haasteista on se, että molemmat tutkimustavat tuovat tutkimukseen omat ainutlaatuiset ongelmansa. (Katsirikou & Skiadas 2010, 14–15). Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä määrällistä tutkimusmenetelmää että palvelumuotoilua. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lähtötilannetta, asiakaskokemuksen tason ajantasaista tilannetta ja kartoitetaan sitä, mitä kehitysehdotuksia tämänhetkisestä asiakaskokemuksesta käy ilmi. Opinnäytetyön varsinainen osuus, palvelumuotoilu, toteutuu määrällisen tutkimuksen tulosten keräämisen ja analysoinnin jälkeen. Kanasen (2012) mukaan siinä missä toinen menetelmä auttaa hahmottamaan ilmiötä ja luo esiyymmärrystä, toinen auttaa selittämään ilmiön tarkkaa tuntemusta. (Kananen 2012, 180).

Määrällinen, kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia ja sen avulla voidaan selvittää asioita, tutkia vähän tunnettuja asioita ja kehittää hypoteeseja. Hypoteesia, eli tutkijan asettamaa tutkimusongelmaa ei yleensä käytetä kartoittavassa tutkimuksessa, koska hypoteesin tehtävä on kertoa etukäteen se, mitä tutkimustuloksista voidaan odottaa. Hypoteesin voidaan siis ajatella tarjoavan ennakoivan selityksen tai ratkaisun tutkittavasta aiheesta. (Vilka 2007, 20–24.) Määrälliselle tutkimukselle tyypillisesti, aineisto kerätään numeerisena mutta tulokset esitetään sanallisesti. Määrällisen tutkimuksen tutkimusaineiston voi kerätä esimerkiksi

posti- tai internetkyselyllä, lomakehaastattelulla tai systemaattisella havainnoinnilla. Tässä opinnäytetyössä aineisto kerätään sähköpostitse lähetettävän verkkokyselyn avulla. Kyselyssä kysymykset esitetään samassa muodossa sekä järjestyksessä ja samalla tavalla kaikille vastaajille. (Vilkkä 2007, 27.) Heikkilän (2014) mukaan aineistonkeruutapaan vaikuttaa tutkimuksen perusjoukko, tutkimusongelma, lomakkeen pituus ja kysymysten sisältö ja eri aineistonkeruumenetelmistä on tunnistettavissa erilaisia heikkouksia ja vahvuuksia. Sähköpostitse lähetettävän lomakekyselyn heikkouksiin lukeutuu matala vastausprosentti niin suljettujen kuin avoimienkin kysymysten kohdalla, kun taas sen vahvuuksiin kuuluu arkaluontoisten kysymysten esittämisen mahdollisuus ja haastattelijan vaikuttamattomuus vastauksiin, koska haastattelija ja haastateltava eivät ole näkö- tai puheyhteydessä keskenään ja vastaaja voi vastata anonyymisti. (Heikkilä 2014, 17–18.)

Tutkimusjoukon ollessa pieni voidaan koko perusjoukko tutkia. Yleensä tämä on mahdotonta käytännön rajoitusten ja käytettävissä olevien resurssien takia. Tästä syystä tietoa ei kerätä koko populaatiosta vaan valitusta otoksesta. (Mellinger & Hanson 2017, 10.) Tutkimuksessa käytetään mitta-asteikkona Osgoodin asteikkoa ja perusjoukosta eli kahden edellisen vuoden ajan yksityis- ja yritysasiakkaista on valittu perusjoukkoa edustava otos, joka kattaa yhteensä 252 yksityis- ja yritysasiakasta. Osgoodin asteikkoa käytetään tavanomaisesti liike-elämän määrällisissä tutkimuksissa etenkin tuote- ja yrityskuvatutkimuksissa. Asteikossa esitetään yleensä 5–7 portainen asteikko, missä asteikon eri päihin on sijoitettu vastakkaiset adjektiivit. (Vilkkä 2007, 47.)

Otantamenetelmänä opinnäytetyön määrällisessä tutkimuksessa on käytetty yksinkertaista satunnaisotantaa eli SRS-otantaa (simple random sampling). Käytettäessä yksinkertaista satunnaisotantaa jokaisella alkiolla, joka kuuluu perusjoukkoon, on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi otokseen. (Tilastokeskus 2021; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 105.) Alkiot arvotaan perusjoukosta otokseen yksi alkio kerrallaan. Tällöin poiminta tapahtuu satunnaisesti arpoen, mikä on puolueeton tapa toimia, koska arpominen ei suosi perusjoukon eri osia. Puolueettomuus johtaa luotettaviin johtopäätöksiin ja noudattaa todennäköisyyslaskennan lakeja. Otoksen satunnaisella poimimisella perusjoukosta pyritään takaamaan se, että otos muodostaa perusjoukosta edustavan pienoiskuvan. (Mellin 2007, 21–24.) Yksinkertaisessa satunnaisotannassa jokaisella on yhtäläinen

mahdollisuus tulla valituksi ja koehenkilöt tunnustetaan itsenäisesti satunnaisvalinnalla. Tämän tyyppinen näytteenotto on helppo toteuttaa silloin, kun täydellinen näytteenottokehys on saatavilla. (Mellinger & Hanson 2017, 11.)

Tutkimusta tehdessä vastaajille on annettava selkeästi tiedoksi, mistä tutkimuksessa on kyse, mitä sillä tavoitellaan ja mikä on vastaajan rooli tutkimuksessa. Lisäksi vastaajille on kerrottava, että heidän nimettömyytensä on taattu eikä vastauksia yksilöidä, millä pyritään saavuttamaan mahdollisimman realistinen ja rehellinen tulos. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48.) Opinnäytetyön kvantitatiivisessa tutkimuksessa on panostettu objektiivisuuteen ja anonyymiuteen huomioiden jokaisessa vaiheessa tietosuoja ja yksityisyyden kunnioitus.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä otoksen kohderyhmälle tehdään kyselylomakkeen testaus. Kyselylomake lähetetään testausvaiheessa muutamalle vastaajalle, joiden tehtävänä on paitsi vastata kyselyyn myös arvioida sitä kriittisesti. Toinen tärkeä asia ennen kyselylomakkeen lähettämistä on pohtia, miten kyselylomakkeen lähetys ajoitetaan ja kuinka pitkä vastausaika kyselyyn vastaamiselle annetaan. Tässä opinnäytetyössä kyselylomakkeen lähetys ja vastausten kerääminen on ajoitettu lokakuulle 2021 ja vastausajaksi on annettu kolme viikkoa.

Kyselylomakkeesta tehdään onnistunut niin, että kyselylomakkeen ulkoasu on neutraali, kysely kokonaisuudessaan on suhteellisen lyhyt, saatekirje on selkeä sekä osallistava ja siinä tuodaan selkeästi ilmi vastausten anonyymius. Kyselylomakkeessa on kokonaisuudessaan yhdeksän pääkysymystä, joista kahdeksan on monivalintakysymystä ja yksi avoin kysymys. Monivalintakysymykset ovat suljettuja kysymyksiä, joissa on ennalta määrätty vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee. Avoimessa kysymyksessä sen sijaan vastaaja vastaa kysymykseen omin sanoin. Suljetut kysymykset auttavat saamaan tilastollisesti merkittäviä tuloksia ja ne tarjoavat helposti mitattavissa olevaa tietoa, kun taas avoimien kysymysten ajatellaan tarjoavan enemmänkin laadullista tietoa ja paljastavan sellaisia mielipiteitä, joita ei ole tullut ajatelleeksi. Monivalintakysymysten lisäksi kyselystä löytyvä avoin kysymys voi avata keskustelun ja tuoda ilmi erilaisia epäkohtia sekä toisaalta korostaa asioita, mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä. On kuitenkin muistettava, että avointen kysymysten vastauksia tulee tulkita aina yksilöllisenä mielipiteenä. (SurveyMonkey 2021.) Opinnäytetyössä avoimen kysymyksen tarkoituksena on antaa asiakkaille vapaa sana ja sen kautta voi anonyymisti

jakaa niin moitteita kuin kehuja. Vähäisellä kysymysten määrällä pyritään täsmällisiin kysymyksiin ja vastausväsymyksen ehkäisemiseen. Vastausajan umpeuttua lomakkeet tarkistetaan, aineisto muutetaan numeerisen muotoon, saatu aineisto tarkistetaan ja tulokset analysoidaan sekä kirjoitetaan sanalliseen muotoon.

Määrällisen tutkimuksen tutkimustulosten avulla saadaan osviittaa asiakaskokemukseen liittyvistä parannus- ja kehitysaiheista. Odotetaan, että otos kertoo vastauksissaan koko perusjoukon tasolla ne parannuskohdat, joita parempi asiakaskokemus vaatii eli keskeiset ongelmat saadaan määritettyä. Ongelman määrittelyä seuraa ratkaisuehdotusten pohtiminen, joita voi myöhemmässä vaiheessa kokeilla ja ottaa käytäntöön. Ratkaisuehdotukset voivat keskittyä prosessien ja palveluiden muotoiluun niin, että lopputuloksena on sekä liiketoiminnan että asiakas- ja käyttäjäkokemusten kehittyminen ihmislähtöisesti. Ratkaisuehdotukset ja ratkaisut pyritään kokoamaan niin, että sen keskiössä on aina ihminen kaikissa palvelupolun eri vaiheissa, eri kosketuspisteissä ja eri kanavissa. Riippuen yrityksen panostuksesta ja mielenkiinnosta, voi kehityskohteena olla esimerkiksi jo olemassa olevien palveluiden kehittäminen tai täysin uusien palveluiden innovointi.

Ratkaisuehdotusten jälkeen toimeksiantajayritys voi kokeilla ratkaisuehdotuksia projektinomaisesti, pienissä tai suuremmissa projekteissa tai puolestaan vakiinnuttaa uudet käytännöt ilman testausvaihetta. Se, miten uudet käytännöt saadaan valittua oikein ja miten ne vakiinnutetaan osaksi yrityksen rakenteita ja kulttuuria sekä työntekijä- että johtamisasteella, selviää kokeilemalla. Yritys voi seurata palvelumuotoilun aikaansaamia muutoksia esimerkiksi sillä, kasvoiko liikevaihto, lisääntyikö asiakaskunta suosittelujen kautta, paraniko asiakastytyväisyys ja saatu palaute, koettiin brändin vahvistuneen, olivatko työntekijät itseohjautuvaisempia ja enemmän tyytyväisiä työhönsä tai tuliko ilmi jokin muu asia, jonka avulla voidaan havainnoida kestävän kilpailuedun syntyä.

#### 2.4 Tutkimustyöskentely

Tämän opinnäytetyön alkumetreiltä lähtien tärkeässä osassa oli kirjallisuuskatsaus, sen kokoaminen ja tiedon etsiminen. Ensimmäinen askel oli selvittää toimeksiantajan tahtotila sekä rajata aihepiiri niin, että saatiin etsittyä aiheeseen liittyvä ja tutkimuskysymykseen vastaava kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauk-

sesta muodostui suhteellisen laaja, koska asiakaskokemuskin käsitteenä on suhteellisen laaja ja siihen liittyy kiinteästi useita eri ulottuvuuksia ja muita käsitteitä. Kirjallisuuskatsaus käsittelee asiakaskokemuksen lisäksi brändikuvaa, asiakkaan ostopolkua ja kohtaamispisteitä, asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta, asiakasarvoa, arvolupausta ja markkinointia, asiakaskokemusta strategian ja kilpailuedun näkökulmasta, B2B- ja B2C -asiakkuuksia sekä asiakaskokemuksen mittaamista ja johtamista.

Yksi tavanomaisimmin käytetyistä ja tälle tutkimukselle sopivin tapa tutkimusaineiston keräämiseen on kyselylomake. Verkkokysely toteutettiin Webropol -ohjelman avulla, mikä on muuntautumiskykyinen, helppokäyttöinen ja luotettava verkkokyselytyökalu. Webropol -ohjelman käyttö soveltui tähän tutkimukseen, koska nykyään useimmilla on mahdollisuus internetin käyttöön ja tästä syystä edustavan aineiston koonti oli mahdollista, vastausten määrää pystyi seuraamaan reaaliajassa, ohjelman käyttö ei vaadi investointeja, rahankäyttöä tai minikäänlaisia asennuksia ja kyselyyn on mahdollista vastata niin puhelimella ja tietokoneella, kuin myös muulla mobiililaitteella, kuten tabletilla. Webropol -ohjelman avulla kerättyä tietoa on helppo analysoida ja raportoida, tulokset ovat käytettävissä reaaliajassa ja kaikki kyselystä saatu tieto on siirrettävissä tekstinkäsittelyohjelmiin vaivattomasti ja turvallisesti.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä otokseen valituille vastaajille saatekirjettä ja kyselylomaketta testattiin siten, että se lähetettiin Webropolista toimeksiantajayrityksen ja muutaman asiakkaan sähköpostiin, jotka kommentoivat kumpaakin osiota ja esittivät parannusehdotuksia. Parannusehdotukset olivat hyviä ja ne liittyivät lähinnä kielenhuollollisiin seikkoihin ja kattavampaan saatekirjeeseen.

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol -verkkokyselynä ja linkki lähetettiin vastaajille sähköpostitse 4.10.2021 ja vastausajaksi annettiin kaksi viikkoa. Vastausaikaa jatkettiin tämän jälkeen vielä viikolla vähäisen vastausmäärän perusteella. Vastausajan jatkamisen yhteydessä vastaajille lähetettiin muistutusviesti, jossa pyydettiin vastaamaan kyselyyn viimeistään 24.10.2021. Kaiken kaikkiaan kysely lähetettiin 252:lle yrityksen yksityis- ja yritysasiakkaalle, jotka olivat olleet yrityksen asiakkaita 1.1.2019 jälkeen. Webropol -ohjelma mahdollisti muistutusviestin lähettämisen ainoastaan niille, jotka eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn. Näin vältettiin muistutuksen lähettäminen niille, jotka olivat jo kyselyyn vastanneet,

mikä on yksi tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen vaikuttava tekijä. Vastaajat valittiin yksinkertaista satunnaisotantaa käyttäen asiakasrekisteristä sattumanvaraisesti.

Tutkimuksessa käytettiin Osgoodin asteikkoa siten, että kysymysten kohdalla oli 5-portainen asteikko, jonka 1. arvo tarkoitti tyytymätöntä tai negatiivista ja 5. arvo tyytyväistä tai positiivista. Toinen vaihtoehto olisi ollut käyttää Likertin asteikkoa, jossa vastaajalle esitetään väittämä ja vastaaja vastaa sen mukaan, onko hän samaa mieltä vai eri mieltä väittämän kanssa. Tässä tutkimuksessa ei käytetty Likertin asteikkoa, koska väittämien lukemisen ja niihin eläytymisen voi nähdä olevan aikaa vievää. (Iro 2021). Kysely pyrki muutenkin vastausväsymyksen ehkäisyyn, mistä syystä hidastettu kysymyksenasettelu ja väittämien ymmärtämiseen käytettävä aika ei sopinut tähän tutkimukseen.

Vastausajan päätyttyä verkkokyselyyn oli vastannut kaiken kaikkiaan 109 otokseen valittua vastaajaa. Vastaukset tallentuivat Webropol -ohjelmaan, jossa saadut vastaukset saatiin taulukoitua, tallennettua ja liitettyä opinnäytetyöhön sellaisenaan. Poikkeuksen muodosti kyselylomakkeen yksi avoin kysymys, jonka vastaukset koottiin Microsoft Word -ohjelmaa apuna käyttäen, mutta vastauksia ei liitetty suoraan opinnäytetyöhön vastaajien nimettömyyden tukemiseksi. Sen sijaan tutkimustulososioon kirjoitettiin yhteenveto saaduista avoimista vastauksista.

Alun perin vastauksia oli tarkoitus vertailla yksityis- ja yritysasiakkaiden vastauksia verraten, mutta yritysasiakkaiden vähäisen vastausmäärän myötä tämä vertailu jätettiin tekemättä ja tuloksissa keskityttiin tulkitsemaan kokonaisuutta. Kyselyyn vastanneita yritysasiakkaita oli niin vähäinen määrä, että niiden vastausten erottelemisesta ei olisi ollut hyötyä tutkimuksen kannalta.

Tutkimustulosten taulukoinnin jälkeen tulokset avattiin sanallisesti pääpiirteitten keskiarvojen sekä mahdollisten poikkeavuuksien osilta. Sanallisten tulosten esittämisen jälkeen laadittiin työn johtopäätösten ja pohdinnan osiot sekä ideoitiin parannusehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Parannusehdotusten pohtiminen oli tärkeä osa työtä, koska sen avulla vastattiin tutkimuskysymykseen ja tarjottiin toimeksiantajalle se tieto, mitä haluttiinkin saada selville. Lopuksi tehtiin työn tiivistelmä, oikoluku, korjaukset ja viimeistelyt.

### 3 ASIAKASKOKEMUS

#### 3.1 Moniulotteinen asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen voidaan nähdä olevan kaikkien niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa ja joita asiakas kokee kaikissa kohtaamisissaan yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa. (Kurvinen & Seppä, 104; Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10; Löytänä & Korhikoski 2014, 166.) Se on noussut yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä palveluorganisaatioille, jotka näkevät sen kestävä kilpailuedun lähtökohdaksi ja ajattelevat palveluiden suunnittelun olevan yksi tärkeimmistä organisaation kehittämistoimenpiteistä ja kuten kaikenlaiselle kehittämistoiminnalle tyypillistä on, toiset tavat sopivat toisia paremmin ratkomaan erilaisia ongelmia ja kehittämään toimintaa. (Teixeira, Patrício, Nunes, Nóbrega, Fisk & Constantine 2012, 362; Daigneau 2012, 1–2.) Nykyään asiakaskokemus on yleinen palvelumuotoiluun liittyvä termi, jossa korostuu asioiden ajattelu asiakkaan silmin. (Walden 2017, 6).

Asiakaskokemus alkaa muodostua ensikosketuksesta lähtien ja jatkuu koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Yrityksen pyrkimyksenä on tuottaa asiakkaan odotukset ylittäviä kohtaamisia ja kokemuksia. Odotukset ylittäviin kohtaamisiin tulee olla aina valmis, koska ne voivat tapahtua missä tahansa kanavassa. Asiakas tuntee ja kohtaa ensimmäisenä oman kokemuksena, millä on välitön vaikutus esimerkiksi asenteeseen ja ostopäätökseen. Ensikosketus voi olla fyysinen tai virtuaalinen ja se johtaa tuotteen tai palvelun käyttöön sekä asiakassuhteen ylläpitoon. Yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus kattaa monenlaisia asioita, kuten mitä ja miten asiat hoidetaan käytännön tasolla, mitä ja miten viestintä toteutetaan ja miltä koko yritystoiminta näyttää ja tuntuu. Asiakaskokemus kattaa myös jakelun, kehityksen, toimituksen, muotoilun ja kaikki muut toimitukseen, käyttöönottoon ja käyttöön liittyvät asiat. Kehittäessä asiakaskokemusta yrityksen on tärkeä pohtia, ajatellaanko yrityksen vai asiakkaan etu edellä, miten tuotetaan palvelua, joka heti sulkee pois asiakkaan muut vaihtoehdot ja minkälainen on sellainen palvelukokemus, jota suositellaan muille ja josta pidetään. (Kurvinen & Seppä 2016, 100–105.)

Asiakkaan palvelukokemus voidaan jakaa sekä tekniseen että toiminnalliseen osaan. Tekninen osa keskittyy koneiden, laitteiden ja kaiken muun tekniikan toimivuuteen, toimitilojen siisteyteen ja sisustukseen, verkkopalveluympäristön helppokäyttöisyyteen ja selkeyteen, visuaaliseen ilmeeseen ja oikeellisuuteen sekä työntekijöiden tietotaitoon, asiantuntemukseen ja osaamiseen. Toiminnallinen osa puolestaan keskittyy asiakaspalvelutaitoihin, asiakkaiden kanssa käytävään vuorovaikutukseen, kohtaamisiin ja ilmapiiriin. Kohtaamisia voi tapahtua niin kasvokkain kuin myös puhelimitse, kirjeitse, sähköpostitse tai verkkopalveluympäristössä esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa tai chat-palveluissa. (Hämäläinen & Patjas 2018, 129–130.) Sosiaalinen media, tutummin some, on verkkoviestintäympäristö, jossa käyttäjät ovat samaan aikaan sekä vastaanottajia että sisällöntuottajia. (Hämäläinen & Patjas 2018, 222).

### 3.2 Brändikuva osana asiakaskokemusta

Asiakaskokemukseen vaikuttaa tunnepohjaiset asiat sekä yrityksen brändi - mikäli tunneside yrityksen brändiin on vahva, asiakas on joustavampi ja anteeksiantavampi. (Ahvenainen ym. 2017, 10). Brändillä tarkoitetaan tuotemerkkiin perustuvaa mielikuvaa tuotteesta ja se tehdään ensisijaisesti mainonnan ja markkinoinnin keinoin. (Aarnikoivu 2005, 33).

Brändikokemus muodostuu aina sekä tiedostetuista että tiedostamattomista elementeistä: Yrityskulttuurista, mediasta ja mainonnasta, viestinnästä, tuotteista ja palveluista, kosketuspisteistä, ympäristöistä, henkilökohtaisesta viestinnästä, liiketoimintamalleista ja arjen teoista. Nämä elementit voidaan jakaa vielä sisäiseen ja ulkoiseen brändikokemukseen. Siinä missä sisäinen brändikokemus näyttäytyy asiakkaalle arvojen, arjen toimien, johtajuuden ja viestinnän kautta, ulkoinen brändikokemus näyttäytyy asioidessa yrityksessä, asiakaspalvelun kautta käytävässä keskustelussa, eri kanavien kautta käytävässä kommunikoinnissa ja käyttökokemusten kautta. (Ahvenainen ym. 2017, 44–46.)

Brändin rakentamisessa mahdollisesti kestävin erottautumiskeino on palvelu, koska niihin liittyy laajemmalti kohtaamispisteitä kuin kulutushyödykkeiden myynnissä. Palvelumuotoilun ollessa asiakaslähtöistä ja tuloshakuista voi sen liittää osaksi kaikkia kosketuspisteitä ja täten lisätä asiakaskokemuksen positiivisuutta. (Tuulaniemi 2011, 32–34.)

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen voidaan ajatella koostuvan niin digitaalisesta ja fyysisestä kohtaamisesta, myös tiedostamattomasta kohtaamisesta. Näiden kolmen tekijän yhteiskokemuksesta syntyy pitkäaikainen, todellinen asiakkaan tunnekokemus organisaatiota kohtaan. Fyysinen kohtaaminen asiakkaan ja yrityksen välillä on luultavasti tunnistetuin kohtaaminen, mutta yhä tärkeämpään asemaan on noussut digitaalinen, digitaalisessa ympäristössä tai sosiaalisessa mediassa, tapahtuva kohtaaminen. Digitaalimaailmassa asiakas etsii itse sekä tietoa että ratkaisuja ongelmiinsa. Tiedostamaton tunnekokemus tarkoittaa organisaation brändin vaikutusta kokemukseen: asiointihistoria, arvostelut, hintalaatu -suhteen mielikuva ja mainonta. Erilaiset asiakaskokemukset liittyvät aina toisiinsa ja on muistettava, että mikäli asiakas kokee yhdessä näistä kolmesta kohtaamisesta ylivoimaisen kokemuksen, voi se vaikuttaa positiivisesti, vaikka kaksi muuta kokemusta olisivat hieman huonompia. Kuitenkin, mikäli yksi näistä kokemuksista on erityisen negatiivinen, voi asiakas kokea kaikki kolme kohtaamistapaa huonona. Nämä asiat vaikuttavat myös siihen, jääkö ostokokemus kertaluontoiseksi ilman asiakkuussuhdetta vai jatkuuko se pitkäkestoiseksi, jatkuvaksi asiakkuudeksi. (Ahvenainen ym. 2017, 33–34; Keskinen & Lipiäinen 2013, 135–136.) Siinä missä jotkut tuotteet ja palvelut on tarkoitettu ostettavaksi toistuvasti joko jatkuvan tilauksen tai omaehtoisen jälleen hankinnan kautta, toiset tuotteet ja palvelut on puolestaan tarkoitettukin kertaluontoisesti hankittaviksi, jolloin jatkuvaa ostamista ei tapahdu. (Ries 2016, 227.)

Vierulan mukaan brändejä eivät voi olla kaikki yritykset ja palvelut ja brändin arvon määrittelee kohderyhmä. Sen sijaan kilpailuetu on se tekijä, minkä avulla yritys voi kehittyä nopeammin brändiksi ja mikä voi kohota yhdeksi yrityksen menestystekijäksi, mikäli kilpailuetuun liittyvä viestintä osataan suunnitella ja toteuttaa oikein. (Vierula 2021, 205.) Brändimittareita voidaan ajatella olevan tunnetuus, ensimmäisenä asiakkaan mielessä oleminen, ensisijaisuus valinnoissa, brändimielikuva ja tykkääminen. Mikäli brändi on tunnettu, on se usein myös luottamusta herättävä ja yksi valinnoista. Jos brändiä ei ole tai tuotemerkki on täysin tuntematon, ei sitä asiakkaan näkökulmasta katsottuna edes ole olemassa. Mikäli tuotemerkki tulee ensimmäisenä asiakkaan mieleen, on se luultavasti vahvasti harkintalistalla. Asiakkaan harkintalistalle pääsyä nopeuttaa ja lisää brändin tunteminen, joka puolestaan lisää brändin arvoa ja sen kilpailukykyä. Ensisijaisuus

valinnoissa tarkoittaa kirjaimellisesti sitä, että yritys tai tuote on asiakkaan ensisijainen valinta. On muistettava, että ensisijaisuuden jatkuminen ensimmäisen oston jälkeen ei ole riippuvainen paitsi ensimmäisen oston palvelukokemuksesta, myös mahdollisen reklamaatiotilanteen hoitamisesta. Mikäli reklamaatio hoidetaan huonosti tai välinpitämättömästi, on asiakkaan mielipidettä enää vaikea muuttaa. Sen sijaan, reklamaation laadukas hoitaminen saattaa jopa vahvistaa asiakkuutta ja lisätä positiivisen sanan levittämistä. Brändimielikuva kattaa kaiken asiakkaan brändiin, yritykseen tai tuotteeseen liittämistä ominaisuuksista, konteksteista ja mielikuvista. Nämä voivat liittyä esimerkiksi luotettavuuteen, turvallisuuteen, hinta-laatusuhteeseen, asiakkaan arvostukseen, innostavuuteen tai trendikkyuteen. Tykkääminen brändimittarina on noussut huomionarvoiseksi sosiaalisen median kasvun ja digitalisaation vaikutuksesta. Konkreettisesti se näkyy suositteluina, arvosteluina tai spontaanina tuotemerkestä kirjoitteluna sosiaalisen mediaan, blogiin tai keskustelupalstoille. Digitaalinen ympäristö on avoin ja rajaton, jossa arviot ja kokemukset leviävät nopeasti jääden pysyvästi esille. (Vierula 2021, 205; Keskinen & Lipiäinen 2013, 79–86.) Pelkän brändin avulla on enää vaikea erottautua, koska monet yritysten brändit ovat hyvin samanlaisia ja yritykset tuottavat asiakkailleen samanlaista lisäarvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 15).

### 3.3 Asiakkaan ostopolku ja kohtaamispisteet

Asiakaspolku tarkoittaa sitä ”polkua”, jonka asiakas kulkee, kun hän harkitsee, ostaa ja kuluttaa joko tuotetta tai palvelua. Olennaista on ymmärtää sekä asiakkaan ostopolku että ostopäätösprosessi, jotta asiakaskokemuksen kehittämistä voidaan lähteä suunnittelemaan sisäisten oletusten sijaan asiakkaiden tosiasiallisista kokemuksista. Asiakkaan ostopolun tuntemisessa ei siis riitä kuluttajan tai organisaation rationaalisten syiden tunteminen, vaan myös emotiotarpeiden tunteminen ja tyydyttäminen. Kuluttajan mielihyvätunteeseen vaikuttaminen voi vaikuttaa ostopäätökseen positiivisesti. Mielihyvätunne koostuu niin tunteista ja mielikuvista kuin myös aisteista, jotka yhdessä muovautuvat positiiviseksi tuote- tai palvelukokemukseksi. Menestyvä tuote onkin aidosti tunnetasolla yhteydessä ostajaan. Tähän vaikuttaa myös ostajan ja yrityksen brändin välinen tunneside. (Gerdt & Korhikoski 2016, 24; Saarijärvi & Puustinen 2020, 9; Halonen, Vuolle & Heinonen 2016, 2.4.)

Asiakaskokemuksen kehittämiseen perustuva palvelumuotoilu vaatii edellytykset asiakkaan johdonmukaiselle etenemiselle palvelupolulla. Asiakaspolku koostuu eri kohtaamispaikoista, joissa jokainen asiakas voi kokea asiat eri tavalla. Kaikkien asiakkaiden odotuksia ja mieltymyksiä ei voida tuntea etukäteen, mistä syystä organisaation olisikin kyettävä luomaan sellainen asiakaspolku, minkä kohtaamispaikat taipuvat erilaisiin tilanteisiin ja erilaisille asiakkaille. Muotoillessa palvelua on ajateltava asiakaskokemusta kokonaisuutena ja sen eri kosketuspisteitä kaiken lähtökohdaksi, jotta sitä kyetään kehittämään ja parantamaan. (Teixeira ym. 2012, 364.)

Ensivaikutelma on tärkeässä osassa asiakaskokemusta, koska sen voi antaa vain yhden kerran. Siinä missä hyvä ensivaikutelma voi aloittaa positiivisen vuorovaikutuksen ja saa asiakkaan tulkitsemaan asiat ensisijaisesti positiivisesti, huono ensivaikutelma aiheuttaa sen, että todennäköisesti jatkossa asiakas tulkitsee yrityksen toimintaa negatiivisesti ja suhtautuu kriittisesti. (Aarnikoivu 2005, 94.) Digitalisaation myötä kosketuspisteiden määrä on kasvanut, mikä vaatii yrityksiltä ja organisaatioilta aiempaa enemmän tarvetta johtaa sitä, millä tavoin ja missä kaikissa kosketuspisteissä asiakkaan asiakaskokemus lopulta koostuu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 14).

Asiakas ajattelee onnistumista ja epäonnistumista eri kohtaamispaikoissa eri ulottuvuuksien kannalta: saavutettiinkö asetettu tavoite, päästiinkö tavoitteeseen vauhtomasti ja minkälaisia tunteita kohtaaminen kyseisessä kohtaamispaikassa herätti. Neutraali kohtaaminen on sellainen, josta ei juurikaan jää kokemuksia tai mitään sanottavaa. Positiivinen asiakaskokemus saavutetaan, kun prosessi on kokonaisuudessaan ollut kaikki odotukset ylittävä, toimiva ja hyödyllinen, kun taas negatiivinen asiakaskokemus saavutetaan, kun mikään ei ole vastannut odotuksia tai koko kokemus oli ainoastaan pettymys. Kohtaamispaikoita on useita ja asiakkaan matka on moninainen. Asiakas tulee vakuuttaa jo tiedonhaun ja tarvemäärittelyn vaiheissa eli aivan ostopolun alussa, jotta päästään ostoprosessin myöhäisempiin vaiheisiin, ostopäätökseen ja suositusten antamiseen muille. (Ahvenainen ym. 2017, 10; Löytänä & Korteso 2011, 58.)

Asiakkaalla voi olla ennakkokäsitys, mikä on syntynyt joko hänen omista kokemuksistaan tai kuulopuheesta ja tämä ennakkokäsitys voi muuttua kaikissa kohtaamispaikoissa. Henkilökohtaisesti asioidessa asiakaskokemukseen vaikuttaa

suurelta osin asiakaspalvelun taso ja laatu. Asiakaspalvelu voi olla joko tuotesuuntautunutta tai asiakaskeskeistä, millä on vaikutusta asiakkaan asiakaskokemukseen. Tuotekeskeisestä ajatusmallista asiakaskeskeiseen ajatusmalliin siirtyminen on vaikuttanut muun muassa siihen, että näkökulman vaihtuminen yhdessä digitalisaation kanssa on mahdollistanut uudenlaisia tapoja yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutukselle. (Juuti 2015, 41–42; Schallehn, Seuring Strähle & Freise 2019, 932–933.) Oman kokemuksensa mestari on ainoastaan asiakas itse. Ostoprosessista tai asiakkuudesta voivat kertoa vain ne, jotka ovat omakohteisesti sen kokeneet. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 40).

Asiakaskokemus tapahtuu ketjureaktiona, ei pelkästään asiakaspalvelussa tai myynnissä, jossa kohdataan eniten asiakkaita määrällisesti. Kokemus on kaikkien kohtaamisten summa ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Mikäli asiakkaan matka käsitellään kokonaisuutena, kommunikaatio ja tiedonkulku ei katkea missään kohtaamispisteessä ja näin asiakas voi saada hyvää palvelua jokaisessa kanavassa. (Ahvenainen ym. 2017, 68.) Tuotettaessa palvelua voi toimintaan liittyä useita erilaisia kohtaamispisteitä ja palveluhetket voivat koostua useista pienistä, eri henkilöiden kanssa käytävistä hetkistä. Jatkuvat kohtaamiset matkan varrella mahdollistavat esimerkiksi monipuolisen ympäristön asiakaskokemuksen kehittämiseksi sekä mahdollisten lisäarvopalveluiden tai -tuotteiden suosittelun asioinnin eri vaiheissa. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 140.) Esimerkkejä asiakaskokemuksen kosketuspisteitä eri vaiheissa ilmenee kuvioista 4. Vaikka kosketuspiste on pieni, voi siitä niin sanotusti tehdä suuren. Pieni kosketuspiste voi olla asiakkaalle merkityksellinen ja sen erinomaisella toteutuksella voidaan syventää ja vahvistaa palvelun laadun ja asiakastyytyvyyden välistä suhdetta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 69.)



Kuvio 4. Esimerkkejä asiakaskokemuksen kosketuspisteistä eri vaiheissa

(mukaillen Sininen Meteoriitti 2021.)

Palvelu on prosessi, joten sen voi jakaa palvelupolun eri kosketuspisteisiin. Jakaminen osiin helpottaa suunnittelua, mikä palvelupolun osa vaatii kehitystä. Tuulaniemen (2011, 52–54) mukaan asiakkaan kulkeman polun voi ajatella jakautuvan esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun sen perusteella, miten asiakkaalle muodostuu arvoa palvelupolun eri vaiheissa ja palvelutuokion kontaktipisteitä voi ajatella olevan kaikki ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Asiakaskokemuksen ominaispiirteisiin lukeutuu niin ajallinen luonne ja kosketuspisteiden merkitys kuin myös moniulotteisuus. Asiakaskokemus ei rakennu hetkessä vaan ajan kuluessa sitä mukaan, kun asiakas ja yritys vuorovaikuttavat. Se alkaa rakentumaan ennen ostamista ja jatkuu vielä ostamisen jälkeenkin. Myöhempään ostokäyttäytymiseen vaikuttaa ostajan tyytyväisyys tai tyytymättömyys eli se, tekeekö ostaja myöhemmin uusintaoston ja jakaa muille positiivista palautetta yrityksestä vai ei. Vuorovaikutustilanteet ovat subjektiivisesti koettavia kosketuspisteitä, jotka lisääntyvät määrällisesti asiointin edetessä. Kolmas piirre,

moniulotteisuus, tarkoittaa asiakkaan kokemaa niin kognitiivisella, emotionaalilla ja sosiaalisella tasolla. (Tuulaniemi 2011, 52–54; Plos One 2021, 3–4; Saarijärvi & Puustinen 2020, 31–32; Bergström & Leppänen 2018, 177–178.)

### 3.4 Asiakastyytyväisyydestä asiakasuskollisuuteen

Asiakaskokemusta tutkiessa on hyvä ymmärtää myös asiakastyytyväisyyttä, ennustettavuutta ja asiakkuuden jatkuvuutta sekä niiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyy olennaisesti asiakaslähtöinen toimintatapa, jossa toimintaa kehitetään asiakkaan näkökulmasta, asiakkaan ostopäätösprosessi, joka koostuu eri vaiheista ja saattaa kestää ajallisesti kauankin sekä asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakassuosittelu. Ostava ja maksava asiakas on yrityksen toiminnan edellytys. Asiakkaan arvostus ja sen näyttäminen ovat tärkeässä asemassa: sekä asiakas että yritys hyötyvät. Yrityksen toiminta jatkuu, kun asiakas on tyytyväinen ja ostaa uudelleen. Nykyään asiakaspalvelussa ei niinkään ajatella myyjää ja ostajaa, vaan yrityksen ja asiakkaan välistä kumppanussuhdetta. (Aarnikoivu 2005, 13–14.)

Tyytyväinen asiakas on yleisesti ottaen uskollinen asiakas, joka suosittelee yrityksen tuotteita tai palveluita muille. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös palvelutilanne esimerkiksi asiakaspalvelussa, palveluympäristö ja palvelun laatu. Asiakaskokemus voi syntyä elämyksistä, joita voi olla vaikea tuottaa, mutta pääsääntöisesti ajatellen asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan niistä enemmän. Elämyksellisyys yrityksistä huolimatta ei kuitenkaan ole aina taattua, koska jokainen kokee asiat omalla tavallaan. Asiakkuuksien jatkumiset lisäävät ennustettavuutta, minkä avulla yrityksen on helpompi arvioida esimerkiksi yrityksen myynnin ja liikevaihdon kehittymistä. Lähtökohtaisesti asiakkuuksien jatkuvuus myyvän yrityksen ja asiakkaan välille vaatii sidoksia eli keinoja, joilla asiakkuuden jatkuvuus turvataan. Sidosten perustana on syvälinen asiakasymmärrys: yrityksen on tunnettava asiakkaansa sekä heidän todelliset tarpeensa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 34–36; Kalliomäki 2014, 16; Mäntyneva 2019, 29–31.)

Nykyään mielletään, että asiakkuuden syntymiseksi yrityksen tulee houkutella asiakasta eikä ainoastaan luottaa tuotteen tai palvelun vetovoimaan. Ostotapahtumat ja oston kohteena olevaan tuotteeseen tai palveluun linkittyvät lisäpalvelut ovat aiempaa tärkeämmässä asemassa. Hinnan ja saatavuuden lisäksi avainasemassa on asiakkaan kokemus ostotapahtumasta ja asioinnista asiakkaalle

aiheutuva lisäarvo. Näillä on vaikutusta niin asiakaskokemukseen kuin myös asiakkaan mielikuvaan. (Aarnikoivu 2005, 24–25.)

Asiakkaat odottavat nykypäivänä palveluilta paljon: palvelun tulee tuottaa heille hyötyä ja arvoa, joka on heidän aikansa arvoista ja palveluntarjoajien odotetaan tarjoavan asiakkaalle loppuratkaisua ennen kuin he itsekään ovat kaikista tarpeista tietoisia. Palveluiden tulee olla helppokäyttöisiä ja ymmärrettäviä, aikaa säästäviä ja saatavilla helposti sekä eri asiointikanavien välillä tulisi pystyä liikkumaan saumattomasti. Näiden lisäksi aiempaa suurempaan arvostukseen on noussut personointi - asiakkaat odottavat henkilökohtaista, yksilöllistä palvelua. Asiakkaiden sitoutumista voidaan parantaa useiden keinojen avulla ostotapahtuman jälkeen esimerkiksi toivottamalla asiakas tervetulleeksi, pyytämällä häneltä palautetta, kannustaa tuotearvosteluiden tekemiseen, houkuttelemaan uusinta-ostoon antamalla alennuksen seuraavaan tilaukseen, houkuttelemalla täydennyssostoihin, kannustamalla jakamaan kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa, lähettämällä aika ajoin muistutusviestin ja kannustamalla asiakasta liittymään kanta-asiakkaaksi erilaisten etujen perusteella. Asiakkaan arvostus yritystä kohtaan kasvaa, mikäli hänelle tarjotaan yksilöllisiä ratkaisuja, kuten omaa kontaktihenkilöä, kutsuja asiakastilaisuuksiin, pidempiä aukioloaikoja, maksutonta neuvontaa, pidempää takuu-aikaa, kanta-asiakaspostia, asiakaslehtiä tai asiakaskerhoja. (Hämäläinen & Patjas 2018, 138; Koivisto 2019, 22–23; Filenius 2015, 79–82; Gerdt 2018, 57.)

Asiakaskohtaamisessa käyty vuorovaikutus on hyvää, jos se on sekä aitoa, rehellistä, luottamuksellista ja hyväksyvää, kuin myös avointa, ymmärtäväistä, kunnioittavaa ja erilaisuuden hyväksyvää. Asiakkaan kuunteleminen ja mahdollisimman hyvään asiakaskokemukseen pyrkiminen on tärkeää, koska se auttaa pitämään kiinni jo olemassa olevista asiakkaista. Tärkeää on myös se, että tuote tai palvelu on asiakkaan mielestä ymmärrettävä ja asiakaskohtaaminen tapahtuu oikeassa paikassa. Digitalisaation myötä markkinoilla vallitsee korkea kilpailutaso ja tuotteiden ja palveluiden kilpailuttaminen ja vertaileminen on helppoa, mikä taas vähentää asiakasuskollisuutta. (Hämäläinen & Patjas 2018, 135; Juuti 2015, 110–111; Plos One 2021, 3; Knapp, Zeratsky & Kowitz 2016, 28.) Palvelukokemus tulee suunnitella ja toteuttaa niin, että asiakkaalle se näyttäytyy saumatto-

mana kokonaisuutena jokaisessa kosketuspisteessä ja markkinointiviestinnän tulee olla synkronoitua: kaikista kanavista, päätelaitteista ja henkilökunnalta tulee löytyä sama tieto. (Filenius 2015, 45.)

Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa keskitytään suuriin massoihin ja yleiseen tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Runsaan kilpailun ja samankaltaisen tuoterepertuaarin korostuessa asiakaskokemukseen keskittymisellä tarkastellaan yksittäisen asiakkaan kokemuksia. Nykyään asiakkaiden on helppo etsiä toisten asiakkaiden arvosteluja sosiaalisesta mediasta, mistä seuraa sellaisten tuotteiden, palveluiden ja yritysten etsiminen, mistä saa itse parhaimman asiakaskokemuksen. (Juuti 2015, 40.) Yleensä mitataan asiakastyytyväisyyttä, mutta Ahvenainen, Gylling & Leino (2017, 119–121) esittelevät näkökulman, jonka mukaan kannattaisi mitata asiointin vaivattomuutta. Mikäli asiointi on kaikissa kohtaamis-pisteissä vaivatonta, yleensä myös asiakasuskollisuus vahvistuu. Ajatellaan, että mikäli asiakas kohtaa ongelman, jonka pohjalta hän ottaa yhteyttä yritykseen, pääasia on, että asiakas saa asian ratkaistuksi. Mikäli ensimmäinen kontaktihenkilö ei osaa auttaa, tulisi asiakas ohjata heti asiointikanavaan, jossa asia saadaan ratkaistua. Kyseisessä asiointikanavassa tulisi osata ajatella myös vähän pidemmälle - onko tiedossa seuraavaa ongelmatilannetta tai kipukohtaa, jonka voisi hoitaa samalla kertaa kuntoon. Tällöin voidaan välttyä asiakaskokemukseen negatiivisesti vaikuttavilta uudelleenkontaktoinneilta ja jopa saavuttaa lisämyyntiä. Tärkeä asia on myös asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden päätösvallan lisääminen – itsenäinen ongelmanratkaisu ja päätöksenteko asiakkaan hyväksi jouduttaa esimerkiksi reklamaatioprosesseja ja päätös voidaan tehdä heti, siinä tilanteessa, missä on viimeisin tieto asiakkaan tilanteesta ja sopivista ratkaisuehdotuksista. (Ahvenainen ym. 2017, 119–121.)

Huono asiakaspalvelu johtaa siihen, että tuotteen tai palvelun tarjoajaa vaihdetaan. Pääsääntöisesti voidaan ajatella, että millään organisaatiolla ei ole varaa menettää asiakkaitaan, jolloin koko organisaation, niin johdon kuin organisaation palveluksessa olevien, asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tulisi olla sitoutunut paitsi hyvän asiakaspalvelun myös hyvän asiakaskokemuksen luomiseen. Tähän hyvän asiakaskokemuksen luomiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi tekemällä asiat oikein heti ensimmäisellä kerralla, hoitamalla asiakaskontaktit laadukkaasti sekä panostamalla asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskolli-

suuden maksimointiin. Asiakasuskollisuus on yritykselle tärkeä keino säilyttää nykyiset asiakkaat, mikä omalta osaltaan myötävaikuttaa yrityksen liiketoiminnan menestystä. Ymmärtämällä asiakasuskollisuuden tärkeyden organisaatio voi sitoutua siihen ajatukseen, että olemassa olevat asiakkaat ostavat tuotteita ja palveluita uudelleen. (Juuti 2015, 50–51; Plos One 2021, 4; Juuti 2015, 105.) Asiakasuskollisuuteen pyrkimisen voi nähdä olevan olennainen osa kehittämissuunnitelmia jo strategisia suuntaviivoja määritettäessä. (Schallehn ym. 2019, 939–940).

### 3.5 Asiakasarvon, arvolupauksen ja markkinoinnin roolit

Asiakasarvo määrittelee, minkälaista arvoa yritys luo asiakkaalle. Se voi painottua esimerkiksi asioinnin vaivattomuuteen tai edulliseen hintaan. Kilpailukeinot keskittyvät välineisiin tai toiminnallisuuteen, kuten sijaintiin, aukioloaikoihin, toimitusnopeuteen tai kotiinkuljetukseen. Arvolupaus puolestaan on lupaus asiakkaalle luotavasta arvosta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27–28.)

Yksi parhaimpien yritysten tunnusmerkeistä muille suosittelun lisäksi on kannattavuus, mikä on seurausta siitä, että asiakkaat pysyvätkin asiakkaina ja asiakaspoistuma on pieni. Kannattavuuden lisäksi korostuu säästöjen tekeminen: asiakashankintaan käytettävien investointien määrä on vähäisempi, valituksia tulee vähemmän, mikä puolestaan vapauttaa reklamaatioiden hoitoon käytettävää aikaa ja asiakkaat soittavat asiakaspalveluun vähemmän, mikäli he voivat hoitaa asiansa muissa kanavissa ja täten asiakaspalveluorganisaation henkilömäärä pysyy kohtuullisena. (Gerdt & Korhonen 2016, 10.)

Yritys tuottaa asiakkailleen arvoa jokaisen kohtaamisen yhteydessä, mutta arvon määrä kohtaamisten välillä voi kuitenkin vaihdella. Parhaimmassa tapauksessa arvon määrä kasvaa kohtaamisten toistuessa, jolloin yrityksellä on hyvä mahdollisuus kerätä tietoa asiakkaiden tarpeista ja käyttää tätä kerättyä tietoa hyödyksi myöhemmin käytävissä kohtaamisissa ja kosketuspisteissä. (Löytänä & Kortesoja 2011, 27.)

Asiakaskokemus on yhteydessä myös sisältömarkkinointiin. Pääsääntöisesti sisältömarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinointiviestintää, jonka sisältö kohdentuu asiakkaan valintoihin tai mielenkiinnon kohteisiin ja jolla pyritään luomaan lisäarvoa asiakkaalle ennen myyntiä. Lisäarvon tuottaminen voi tapahtua esimerkiksi

neuvojen, opastuksen tai viihdyttämisen kautta. Jo ennen ostotapahtumaa annettu lisäarvo luo luottamuksen tunnetta ja mahdollisesti johtaa ostopäätökseen. Sisältömarkkinointia toteutetaan pääsääntöisesti digitaalisissa jakelukanavissa, kuten verkkosivuilla, hakukoneissa ja sosiaalisen median kanavissa. Se saa yrityksen ja sen brändin näyttämään hyvältä ja lisää sekä yrityksen että sisällön näkyvyyttä. (Rummukainen, Hakola & Hiila 2019, 32–34.)

Suhdemarkkinoinnissa asiakaskokemukseen liitetään luottamuksen, sitoutumisen ja asiakassuhteen jatkumisen tekijöitä korostaen saumattoman asiakaskokemuksen toimivuutta jokaisessa kosketuspisteessä. Lisäksi asiakaskokemuksessa pyritään tuottamaan elämyksellisiä asioita, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä ja mieleenpainuvia. Digitaalisella markkinoinnilla puolestaan painotetaan personoitujen mainosten ja asiakaskokemusten luomiseen. Brändin avulla yritetään liittää asiakaskokemukseen positiivisia mielikuvia ja yhteisöllisyyden kokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 34–36.)

Strateginen markkinointi on tärkeä osa toimivan, markkinalähtöisen organisaation liiketoiminnan ydintä. Sen avulla ymmärretään asiakkaita ja heidän tarpeitaan ja kyetään luomaan oikeanlaisia tuotteita ja palveluita, jotta tarpeet saadaan tyydytetyksi. Menestyvä yritys operoi markkinoilla kilpailijoitaan paremmin, mutta toteuttaessaan strategista markkinointia se ei keskity kilpailijoiden voittamiseen vaan omaan tekemiseen pyrkien olemaan ylivoimainen markkinalähtöisessä osaamisessa, jolloin kilpailijat häviävät kuin itsestään. (Vierula 2021, 240–242.)

### 3.6 Asiakaskokemus strategian näkökulmasta

Strategia mielletään suunnitelmaksi, jossa yhdistyvät niin yrityksen tavoitteet ja toimintatavat kuin myös itse toiminta niin, että niistä muodostuu ymmärrettävä ja johdonmukainen kokonaisuus. Strategia tukee yrityksen toimenpiteiden ennakoitavuutta sekä toteutusta ja auttaa saavuttamaan asetetun päämäärän. Pääsääntöisesti strategisten valintojen voi nähdä onnistuneen, jos niiden avulla yrityksen toimintakyky tai kilpailijoista erottautuminen paranee. (Koponen 2019, 117.)

Asiakaskokemus on noussut strategiseksi prioriteetiksi ja yhä useammat organisaatiot painottavat sen olevan yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista monesta erisyydestä johtuen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 6). Asiakaskokemus käsitteenä voidaan edelleen kokea irralliseksi osaksi yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemus

käsitteenä voi olla edelleen liian abstrakti ja sitä voi olla vaikea rajata tai esittää konkreettisia toimenpiteitä sen kehittämiseksi. Asiakaskokemusta ei voida konkretisoida, mikäli strategiassa ei osata määrittellä tarkoin, minkälainen merkityksellinen ja kilpailuetuun painottuva asiakaskokemus on. Toinen tästä johtuva merkittävä asia on, että asiakaskokemuksen johtamiselle ei ole asetettu konkreettisia, selkeitä kehyksiä, joten ei tiedetä, miten asiakaskokemusta voitaisiin johtaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20–21.)

Strategisen asiakaskokemuksen voidaan ajatella tarkoittavan sellaista ajattelutapaa ja viitekehystä, jossa yhdistyvät sekä asiakaskokemuksen suunnittelu että sen kehittämisen toteutus. Sen avulla voidaan vastata kysymyksiin: mitä asiakaskokemus on ja millä tavoin sitä pitäisi johtaa? (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21–22.) Se, että asiakaskokemusstrategia on selkeä, ei välttämättä riitä. Ongelmaksi voi muodostua se, että asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt eivät ole täysin tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten toimintaa pitäisi mahdollisesti muuttaa. Tällöin voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakaslupauksia muutoksen konkreettisena välineenä. Asiakaslupaukset luovat pohjan lisäarvon tuottamiselle ja minimitason kaikelle toiminnalle asiakasrajapinnassa, muuttavat asiakkaiden käsityksiä organisaatioista konkreettisten kokemusten kautta, viittovat suunnan toiminnan kehittämiseksi, osallistuvat uudenlaisen yrityskulttuurin rakentamiseen ja tukevat annettuja brändilupauksia. (Korkiakoski 2019, 107.)

Siinä missä strategisten valintojen näkökulma määrittää keinot, operatiivinen näkökulma määrittää toteutuksen tavat. Strateginen näkökulma antaa vastauksen siihen, millainen on organisaation tavoitteleva asiakaskokemus ja kenelle sekä millä keinoin sitä toteutetaan. Eri asiakasryhmille voi kohdistaa eri tavoitteet ja eri kilpailukeinot. Strategiset valinnat keskittyvätkin kolmeen ydinarvoon: asiakkaan kokemaan arvoon, kilpailukeinoihin ja arvolupaukseen. Operatiivinen näkökulma puolestaan keskittyy niihin konkreettisiin tapoihin ja käytäntöihin, joilla edellä mainitut strategiseen suunnitelmaan liittyvät asiat toteutetaan käytännön tasolla. Yleisesti ottaen tämä operatiivisuus korostuu asiakasrajapinnassa työskennellessä, esimerkiksi asiakaspalvelussa, jossa johdon määrittämää strategista suunnittelua voidaan toteuttaa käytännön tasolla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27–28.)

Tuotettaessa sisältöä digitaalisissa kanavissa yrityksen olisi hyvä pyrkiä hallittuun sisältöön, joka kattaa yleisön ja tavoitellun reaktion lisäksi kosketuspisteet ja sisällön muodot. Järkevien kosketuspisteiden määrittelemiseksi tulee miettiä, kirjoitetaanko sosiaalisessa mediassa ja digitaalisissa kanavissa suoraan asiakkaille vai esimerkiksi kilpailijoille tai omalle henkilöstölle. Parhaiten kuulee se, ketä puhutellaan. Yleisön lisäksi sisältö tulee suunnata niin, että sen avulla saavutetaan tavoitettu sisältö, olkoon se sitten pelkkä tiedon jakaminen tai sitä myötä konvertoiminen ostotilanteeksi. Kaksi edellä mainittua asiaa määrittelevät sisällön kosketuspisteet ja muodon: rationaalisesti toimiva yritys toimii yleisönsä ehdoilla ja tuottaa sellaista sisältöä sellaisessa formaatissa, mikä tavoittaa halutun yleisön. Tärkeää on muistaa, että yritys palveluineen ja tuotteineen löytyy hakukoneista. (Isokangas & Vassinen 2010, 53–55.)

Strategisessa suunnittelussa korostuu yhtiön tavoiteltu suuntalinja. Yhtiön suunnalla tarkoitetaan kuvausta yhtiön tulevaisuuden pyrkimyksestä. Suunnan määrittely muodostuu sekä sanallisesta määrittelystä että numeraalisesta osuudesta. (Virtanen 2020, 11.) Asiakaskeskeisessä toimintatavassa on huomioitava se, että asiakkaat ovat erilaisia ja asiakaspalvelun tulee joustaa asiakkaan erilaisuuden myötä. Tehokkuutta painottavassa tyyliässä edetään nopeasti, keskitytään ainoastaan pääasiaan, todistetaan että yritys voi auttaa asiakasta ja on luottamuksen arvoinen sekä luvataan tarkka aikataulu. Kekseliäisyyttä painottavassa tyyliässä puolestaan asiakasta kuunnellaan tarkoin, eri vaihtoehtoja kuvaillaan ja pohdiskellaan ajan kanssa ja tarvittaessa kerrotaan eri vaihtoehtojen taustalla vaikuttavista tekijöistä. Sosiaalista tyyliä painotettaessa sen sijaan voidaan käyttää epävirallista puhetyyliä ja huumoria, esitetään luovia ideoita, jaetaan omia kokemuksia ja edetään mekaanisen etenemisen sijaan luontevasti. Empaattista tyyliä käytettäessä osoitetaan aitoa kiinnostuneisuutta, empatiaa ja sitoutuneisuutta, ollaan kärsivällisiä ja puhutellaan juuri tiettyä henkilöä. (Juuti 2015, 131–132.)

Yksi tärkeä asia asiakaskokemuksen kehittämisessä on ennakointi. Ennakoinnissa on etukäteen varauduttu asioihin ja tilanteisiin, joista voi koitua ongelmia myöhemmin. Kun tieto on käytettävissä etukäteen ja tilannetta seurataan, mahdolliset virhetilanteet voidaan rajata jo hyvinkin aikaisessa vaiheessa, mistä seuraa tyytyväisempi asiakas ja asiakaskokemus. (Ahvenainen ym. 2017, 128.)

### 3.7 Asiakaskokemus kilpailuedun näkökulmasta

Kilpailuedun voi ajatella olevan kasvavan yrityksen strategian ydin. Nykypäivänä hyvän tuotteen tai palvelun ymmärretään olevan ennemminkin kilpailukykytekijä ja ajatellaan, että kilpailuetu rakennetaan asiakkaan kokemuksilla. Kokemukset luodaan tunneyhteydestä ja ne koostuvat tunteista. Hyvä asiakaskokemus paitsi lisää tyytyväisyyttä, myös viestii asiakkaalle, että hän on arvostettu ja hänestä pidetään huolta. Tyytyväinen asiakas suosittelee yrityksen tuotteita ja palveluita muille, jonka kautta uusasiakashankinta helpottuu ja jo olemassa olevat asiakassuhteet säilyvät. Nämä johtavat muun muassa hankintakustannusten alenemiseen, asiakkaiden elinkaariarvon kasvuun, asiakaspoistuman ja asiakaspalvelukulujen vähenemiseen. (Vierula 2021, 55; Kurvinen & Seppä 2016, 100–105.)

Palvelutaloudessa kilpailuun vaikuttaa suuresti tunnepohjaiset mielikuvat, jolloin kilpailukykyinen hinta ja toimivat tekniset ratkaisut eivät enää riitä, vaan aiempaa isompaan merkitykseen on noussut palveluiden emotionaalinen ja symbolinen arvo. Ostokäyttäytymistä siis ohjaa ennemminkin tunne, joka syntyy tuotteista ja palveluista. (Halonen ym. 2016, 2.0.) Kilpailuedun etsiminen ja luominen vaatii sellaiset lähtökohdat, että resurssit, edellytykset ja tavoitteet ovat realistisia, tasapainossa ja vuorovaikutuksessa keskenään. Asiakaslähtöisyyden ydinmerkitys on se, että yrityksen pyrkimyksenä on selvittää ja tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja niiden kehittyminen niin hyvin kuin mahdollista. Tämä edellyttää esimerkiksi asiakkaiden toimintaympäristöön perehtymistä, jolloin heitä voidaan palvella paremmin. (Viitala & Jylhä 2013, 62.)

Kilpailuetua voi lähteä tavoittelemaan esimerkiksi tavoitelähtöisesti tai markkina-  
lähtöisesti. Kilpailuedun voi jakaa strategiseen, ratkaisevaan ja erottelevaan. Strategisessa kilpailuedussa on luotu jotain uutta, sellaista mitä kukaan ei olisi voinut odottaa tai mitä kukaan muu ei pysty tekemään. Ratkaisevan kilpailuedun avulla puolestaan on tuotu jotain uutta jo olemassa olevaan tarjontaan. Siinä missä strateginen kilpailuetu ei ole ollut kenenkään muun saavutettavissa, on ratkaiseva kilpailuetu kaikkien saatavilla ja käytettävissä. Erotteleva kilpailuetu taas korostuu sosiaalisessa mediassa ja muissa digitaalisissa kanavissa, esimerkiksi huomiota herättävän ja muista poikkeavan viestinnän ja mainonnan avulla. Tällä niin sanotulla mediahälyllä on konsepti ja suunnitelma, joka takaa mahdollisim-

man johdonmukaisen ja tuloksellisen tekemisen. (Vierula 2021, 79–83.) Hintakilpailu johtuu osakseen yltäkyläisillä markkinoilla olevasta homogeenisestä tarjonnasta. Hintakilpailulta voi välttyä esimerkiksi tuottamalla asiakkaille uniikkia, kilpailijoista poikkeavaa lisäarvoa. (Vierula 2021, 55–85.)

Erityisen huono asiakaskokemusten muodostuu negatiivisista tunteista ja emootioista ja niiden vaikutukset voivat olla kauaskantoisia ja jopa kohtalokkaita yritykselle. Nykyään sosiaalisessa mediassa huono asiakaskokemus on helppo jakaa suurelle yleisölle, mikä vaikuttaa yleisön mielipiteisiin ja tuntemuksiin yritystä kohtaan. Pahimmassa tapauksessa toistuvat, negatiiviset asiakaskokemukset voivat kertoa yrityksen merkittävistä, kilpailukykyyn liittyvistä ongelmista. Yksinkertaistettuna, huono asiakaskokemus on asiakkaan odotusten alittamista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 66–72.) Ostamisen siirtyessä verkkoon muiden kuluttajien kokemusten ja suositusten vaikutus ostopäätösten tekoon kasvoi, sillä nykyään korostuu toisten kuluttajien jakamat palautteet ja suositukset. (Gerdt 2018, 35). Pärjätäkseen kilpailussa yrityksen tulee erottautua positiivisesti kilpailijoistaan, esimerkiksi asiakaspalvelun avulla. Yrityksmaailmassa lähes kaikki asiat ovat kopioitavissa, mutta palvelukokemus ei, jolloin sitä voi erottautumisen lisäksi hyödyntää yhtenä markkinointikeinona ja kilpailutekijänä. (Aarnikoivu 2005, 20–22.) Kilpailuetu tunnustetaan sellaisena ominaisuutena tai kykynä, jolla yhtiö pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan. Kilpailuetua seuraa kilpailukyky, joka tarkoittaa kaikkia niitä kilpailuetuja, joilla yhtiö erottautuu ja on parempi kuin kilpailijansa. Kilpailustrategiassa puolestaan kilpailukykyä hyödynnetään markkinoilla yhtiön omilla tavoilla ja toimintamalleilla. Kilpailukykyä ja kilpailustrategiaa voidaan puolestaan kehittää edelleen avainmenestystekijöiden avulla, eli niiden asioiden, joissa on onnistuttava suunnan ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Virtanen 2020, 11.)

Valittavan asiakkaan voi nähdä yhteistyökumppanina, joka antaa hyviä ideoita toiminnan kehittämistä varten. Yksi valittava asiakas voi edustaa suurta joukkoa asiakkaita, jotka ajattelevat samoin, mutta eivät tee valitusta. Osa näistä tyytymättömistä asiakkaista voivat siirtyä kilpailijan asiakkaaksi kaikessa hiljaisuudessa. Hyvin hoidettu reklamaatiotilanne voi johtaa jopa asiakastyytyväisyyden paranemiseen. (Hämäläinen & Patjas 2018, 134.) Reklamaatiotilanteet voi hoitaa sulkemalla silmät, vastaamalla joskus, vastaamalla yrityksen näkökulmasta, vastaamalla asiakkaan näkökulmasta tai käännättämällä asiakas suosittelijaksi. Pa-

himmassa tapauksessa siis asiakkaalle ei vastata mitään tai reklamaatioihin reagoidaan vasta kun kaikilta muilta töiltä ehditään, jopa viikkojen päästä. Muissa tapauksissa reagoidaan nopeasti, joko selitellen asiaa yrityksen näkökulmasta tarjoamatta asiakkaalle mitään hyvityksiä tai tarjoamalla asiakkaalle konkreettisen ehdotuksen siitä, miten asia voitaisiin hoitaa kuntoon. Parhaimmassa tapauksessa reklamaatioon reagoidaan viipymättä, asiakkaalle tarjotaan asiakaslähtöisesti mietitty vastaus ja hyvitysehdotus, jossa on mukana jokin lisäarvoa tuova elementti, kuten tuotelahja tai lupaus hinnanalennuksesta. (Löytänä & Kortesus 2011, 114–116.)

Reklamaatiotilanteet viestivät siitä, että asiakkaan odotusten ja asiakaskokemusten välillä on ollut näkemysero. On muistettava, että asiakaskokemus rakentuu myös reklamaation aikana ja sen jälkeenkin. Reklamaatio tulisikin nähdä mahdollisuutena, jolloin nopea reagointi, asian korjaaminen, pahoittelu, hyvittäminen ja korvaaminen voi johtaa asiakaskokemuksen parantamiseen jopa odotettua paremmalle tasolle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73–74.) Virheettömyys on hyvä mutta epärealistinen tavoite, koska virheitä syntyy väistämättä. Tällöin keskeisemmäksi asiaksi nouseekin toimiminen asiakaskohtaamisessa virhe- ja vikatilanteissa, jotka voi nähdä myös mahdollisuutena. Näissä tilanteissa on mahdollisuus lisätä asiakkaan luottamusta ja sitä myötä asiakasuskollisuutta yritystä kohtaan. Ajatellaan, että kun asiakas kokee, että yritys ottaa vastuun myös epäonnistuksessaan ja hoitaa tilanteen laadukkaasti, asiakkaan luottamus yritystä kohtaan kasvaa. Luottamuksen lisääntyminen johtuu esimerkiksi siitä, että asiakas tietää voivansa luottaa yritykseen niin hyvinä kuin huonoina hetkinä, koska yritys kantaa vastuun teoistaan. (Aarnikoivu 2005, 87–88.)

Merkittävien kilpailuetujen synty vaatii usein luovia läpimurtoja ja innovointia. Nykyään yrityksen pyrkimyksinä on aiempaa enemmän tuottaa asiakkailleen ainutlaatuisia kokemuksia, joilla erottautua kilpailijoista. Asiakkaiden odotukset tulee ylittää ja erinomaisten asiakaskokemusten luomisesta on muodostunut yhä tärkeämpi kilpailukykytekijä. Jotta kilpailuetua voidaan saavuttaa, tulee koko organisaation olla kokonaisuus, joka toteuttaa tärkeää tehtävää. Tätä tukee johdon huolehtiminen siitä, että liiketoiminnan prosessit ja tavoitteet ovat jokaisen työntekijän tiedossa ja he ovat aidosti sitoutuneet toimimaan niiden mukaisesti. (Vierula 2021, 256; Fischer 2014, 80; Keskinen & Lipiäinen 2013, 139.)

### 3.8 Vertailussa B2B ja B2C

Asiakaskokemus on yhtä tärkeä asia yritysten välisessä liiketoiminnassa (B2B) kuin myös kuluttajiin kohdistuvassa liiketoiminnassa (B2C). B2B -asiakaskokemus ymmärretään haastavana ja monimutkaisena ilmiönä tutkia, koska yrityksessä on useita toimijoita ja kosketuspisteiden kanssa vuorovaikuttavat eri henkilöt eri vaiheissa. B2B -liiketoiminnan asiakaskokemusta arvioidessa ja kehittäessä tulee ymmärtää asiakasyrityksen omat prosessit ja se, miten asiakasyrityksen tuoterepertuaari toimii yhdessä asiakasyrityksen omien prosessien kanssa, joilla puolestaan tavoitellaan kilpailijoitaan parempaan asiakaskokemuksen luomiseen. B2B -asiakaskokemuksen kosketuspisteet kattavat niin myyntihenkilöstön ja tuotetuen, asiakaspalvelun ja muun henkilöstön, Internet -sivut ja itse ydintarjooman eli tuotteet tai palvelut. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54–56.)

Kuluttajien ostokäyttäytyminen voidaan nähdä toisaalta yhdenmukaisena ja toisaalta hyvin yksilöllisenä. Yhdenmukaiseen ostokäyttäytymiseen liittyy yhteisöllisyys, mikä on lisääntynyt digitalisaation myötä. Liiketoiminta-alustat, kansainvälisten yritysten voimistuminen ja uudet viestintäkanavat ohjaavat ihmisten ajattelutapaa sekä ostokäyttäytymistä. Hyvä esimerkki yhteisöllisyydestä on internetin neuvontapalstat, jonne ihmisiä kerääntyy lukemaan neuvoja ja suosituksia. Toisaalta ostokäyttäytyminen on yksilöllistä, koska kuluttajilla on erilaisia kulutustottumuksia, joihin vaikuttaa muun muassa henkilökohtaiset tekijät, kuten ikä, elämäntyyli ja taloudellinen tilanne sekä uskomukset ja asenteet, järki ja tunteet. (Viitala & Jylhä 2013, 64–65.)

Yritys- ja organisaatioasiakkaat ostavat tarpeeseen, eivät henkilökohtaiseen kulutukseen. Lisäksi ostotapahtumaan vaikuttaa monta eri henkilöä ja rahoituksesta vastaa yleensä ottaen joku muu kuin ostaja. (Viitala & Jylhä 2013, 68–69.) Yleisesti ottaen ajatellaan, että kun ostajana on yksilön sijaan organisaatio, ostamisen käyttötarve on ennemminkin rationaalinen kuin tunneperäinen ja koko osto-prosessi on paljon suunnitelmallisempi. Kuitenkin myös organisaatioiden kohdalla, tuotteita ja palveluita hankitaan tyydyttämään jokin tarve. (Bergström & Leppänen 2018, 182–183.) Yritysassiakkaiden asiakastyytyväisyys ja kokemus voidaan nähdä monimutkaisempana asiana. Yritysassiakkuuksissa asiakaskokemus vaihtelee kunkin tulkitsijan työroolin mukaan. Yrityksessä voi olla monta tulkitsijaa, joiden asiakaspolut ja asiakaskokemukset poikkeavat toisistaan. Siinä

missä positiivista asiakaskokemusta yritysasiakkaalle luo esimerkiksi asiakasyrityksen ja sen toimialan sekä liiketoiminnan, tarpeiden, organisaation ja prosessin tunteminen, voi negatiivista asiakaskokemusta lisätä edellä mainittujen asioiden vähäinen tietämys. Näiden lisäksi, yritysasiakkaiden voi ajatella tekevän ostopäätökset järkiperusteisemmin kuin kuluttajien ja kaupankäyntiin yritysasiakkaan kanssa voi liittyä enemmän henkilöitä kuin kuluttaja-asiakkuuksissa, mikä tuo asiakaskokemukseen vielä lisää vaihtelua. (Mäntyneva 2019, 33–34.)

### 3.9 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen kehittämisessä on huomattava, että kosketuspisteitä on niin paljon, ettei ole kannattavaa tai resurssitehokasta keskittyä niistä jokaiseen vaan priorisoida tärkeimmät kosketuspisteet ja keskittyä niihin. Tärkeimmät kosketuspisteet ovat niitä, jotka ovat asiakkaalle kaikista merkityksellisimpiä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 103–104.) Kosketuspisteiden moninaisuudesta johtuen kaikkia kosketuspisteitä ei voi mitata, vaan oleellinen asia onkin tunnistaa kaikki ne tärkeimmät kosketuspisteet, joihin yrityksen kasvu ja kannattavuus liittyy ja liittää mittarit mittaamaan näitä pisteitä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 183). Asiakaskokemuksen mittari tulisi valita aina niiden tuntemusten pohjalta, mihin sen kehittäminen pohjimmiltaan liittyy: tehokkuuteen, helppouteen tai tunteeseen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 106).

Asiakaskokemusta voidaan mitata vain oikeiden mittareiden avulla. Oikeita mittareita voidaan ajatella olevan esimerkiksi asiakasmittarit, henkilöstömittarit ja taloudelliset mittarit. Taloudellisten mittareiden ei arvella kertovan riittävästi yksittäisten kohtaamisten tai kosketuspisteiden toimivuudesta vaan ne kertovat lähinnä, onko uuden strategian jalkautumisessa onnistuttu. Siinä missä asiakasmittareiden ajatellaan varmistavan asiakasvuorovaikutuksen kehittyminen, henkilöstömittareilla johdetaan toimintakulttuurin muutosta asiakaskeskeisempään suuntaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52–62.) Asiakaskokemuksen mittaamisessa tulisi kiinnittää huomiota luotettavan mittaustiedon elementteihin: oikeisiin kysymyksiin, oikeaan kohderyhmään ja oikeaan aikaan. Kysymyksissä on keskityttävä niihin asioihin, mitä oikeasti halutaan mitata. Kysely ei saa olla liian laaja tai kysyä asioista, joille ei voida tai aiota tehdä mitään. Oikea kohderyhmä kattaa otoksen lisäksi ne tärkeimmät asiakasyritykset ja asiakkaat, joiden merkitys liike-

toiminnalle on keskeistä. Oikea ajoitus viittaa siihen, että asiainnista tulisi olla ai-noastaan sen verran aikaa, että asiakkaalla on varsinainen kokemus edelleen tuoreessa muistissa mutta ei kuitenkaan niin vähän aikaa, että asiakaskokemus olisi joltain osin vielä kesken. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 141–142.)

Digitalisaatio on aiheuttanut uusia vaatimuksia myös asiakaskokemuksen mittaa-miselle. Esimerkiksi, tiedämme että sosiaalinen media on voimakas mutta sen antama tieto asiakaskokemuksen kehittämistä ajatellen voi olla kyseenalaista. Siksi tulisikin käyttää sellaisia mittareita, joissa yhdistyvät lyhyen ja pitkän aika-välin tieto ennustemalleina. Tällaisista ennustemalleista voidaan luotettavammin päätellä asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen tosiasiallinen tila ja laatu. (Gerdt 2018, 80.) Kun asiakkaat vuorovaikuttavat tuotteiden ja palveluiden kanssa, syntyy palautetta ja dataa. Palaute voi olla sekä määrällistä että laadul-lista, jolloin saadaan vastauksia esimerkiksi tuotetta käyttäviin käyttäjämääriin tai siihen, oliko asiakas tyytyväinen. (Ries 2016, 95.)

Digiajan asiakaskokemuksen mittaamisen mittarit keskittyvät neljään eri osa-alu-eseen: teknologiaan ja prosesseihin, digitaaliseen presenssiin, asiakaskoke-muksesta saatavaan palautteeseen sekä kulttuuriin. Asiakaskokemuksesta saa-tava palaute, esimerkiksi kyselyillä suoritettu palautekysely, lienee tunnetuin mit-tari. Prosessit ja kulttuuri auttavat varmistamaan asiakkaan saaman hyvän koke-muksen ja siinä keskiössä on asiakkaiden tärkeyttä korostava kulttuuri. Ne tek-nologiat, joilla näitä hyviä kokemuksia ja asiakasta vaalivaa kulttuuria tuetaan, auttavat sekä henkilöstöä että asiakasta kommunikoimaan yrityksen kanssa hyö-dyntämällä uusia työkaluja, kanavia ja tapoja. Digitaalisessa presenssissä koros-tuu sosiaalisen median merkitys ja etenkin tunnettuus, maine ja asiakaspalvelun laatu ja taso. Sosiaalisen median mittaaminen ja seuranta on liitettävä asiakas-kokemuksen mittaamiseen, koska digitaalisista kanavista saatu tieto antaa kuvan siitä, miten asiakkaat kokevat organisaation ja onko se tunnettu. Asiakaskoke-muksesta saatava palaute, esimerkiksi kyselyillä suoritettu palautekysely, lienee tunnetuin mittari. (Gerdt 2018, 81.)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä voi käyttää apukysymyksiä, kuten:

*Mikä on perimmäinen syy halulle kehittää asiakaskokemusta? Haetaanko kehityksellä esimerkiksi kannattavuuden paranemista vai halutaanko toimia asiakas-keskeisemmin?*

*Miten ylivertainen asiakaskokemus asiakkaan kannalta katsottuna ilmenee? Minkälainen asiakaskokemus auttaa yritystä luomaan kilpailuetua, jolla se parantaa asemiaan markkinoilla? Onko yrityksellä olemassa jo mallia, jonka avulla asiakaskokemusta toteutetaan?*

*Mitkä kosketuspisteet nousevat keskiöön mietittynä onnistuneen kokemuksen näkökannalta?*

*Millä tavoin yrityskulttuuri tukee ylivoimaisen asiakaskokemuksen syntymistä kaikkine vaiheineen? Onko koko organisaatio sitoutunut paremman asiakaskokemuksen luomiseen? Miten asiakaskokemusta tulisi mitata ja havainnoida? Toimitaanko yrityksessä saatujen asiakaspalautteiden pohjalta?*

*(Kurvinen & Seppä 2016, 100–105.)*



Kuvio 5. Net Promoter Score -mittarin asiakasryhmät

(mukaillen Visma 2021.)

Ennakoivilla mittareilla voidaan vaikuttaa tulevaisuuden menestykseen. Nämä mittarit ovat erilaisia eri yritysten välillä, mutta yhteistä niille on ohjaavuus ja riskien ennakoinnin mahdollistaminen. Ennakoivien mittareiden avulla voidaan esimerkiksi ennustaa tulevaisuuden menestystä, kuten asiakkaiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä. (Ries 2017, 80.) Yleisimpiin asiakaskokemuksen mittaamenetelmiin lukeutuu Net Promoter Score (NPS), jolla mitataan suositteluhalukkuutta eli sitä, kuinka iso prosentti asiakkaista suosittelisi yritystä muille. Tyypillisin NPS:n kysymys onkin: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystävillesi tai kollegoillesi?” Vastajat jaetaan kolmeen ryhmään: suosittelijoihin, neutraaleihin tai passiivisiin ja arvostelijoihin, kuten kuviossa 5 on esitetty. Suosittelijat ovat asiakasuskollisia, ostavat yrityksen tuotteita tai palveluita ja suosittelevat niitä muille. Neutraalit tai passiiviset ovat tyytyväisiä, mutta eivät sitoutuneita. He vaihtavat palveluntarjoajaa kiinnostavamman toimijan tai tarjouksen tullessa vastaan. Arvostelijat ovat tyytymättömiä ja he kertovat epämiellyttävistä kokemuksista eteenpäin vahingoittaen brändiä. (Ahvenainen ym. 2017, 24.)

### 3.10 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemusten johtamisesta voidaan puhua silloin, kun asiakaskokemusten eli osto-, palvelu- ja käyttökokemusten suunnittelu ja toteuttaminen tehdään siten, että asiakas kokee ne merkitykselliseksi ja haluaa jatkaa asiakkaana. (Hämäläinen & Patjas 2018, 217.) NPS ja sitä vastaavat mittarit voivat auttaa tunnistamaan ongelma-alueita silloajattelun perusteella. Ongelma-alueiden tunnistaminen ilman korjaavia ja kehittäviä toimenpiteitä ei kuitenkaan ole hyödyllistä. Organisaatiot tarvitsevat siis uusia, luotettavia ja skaalautuvia tapoja siirtyä palveluiden suunnitteluun. (Stinkdorn ym. 2018, 10.) Asiakaskokemuksen kehittämisen ytimessä on aiempaa enemmän voimakas personointi ja automatisointi. Personoinnissa tulee kerätä, analysoida ja hyödyntää kaikki käytettävissä oleva asiakastieto, jolloin voidaan saavuttaa esimerkiksi paremmat hakutulokset asiakkaan asioidessa verkossa. Tämä johtaa yhä henkilökohtaisempaan suositteluun ja palveluun muun muassa aiemman ostohistorian ja asiakasprofiilin perusteella. (Gerdt 2018, 15.)

Yritysten ja organisaatioiden johtamisessa on nykyään tavallista kokoaikainen toimintatapojen muutos, uusien asioiden opettelu ja ongelmanratkaisu, mitkä joh-

tuvat esimerkiksi muuttuvista tarpeista, teknologiakehityksestä ja yritysten yhdistymisistä sekä liiketoiminnallisista muutoksista. Muutosjohtaminen voidaan nähdä systemaattisena toimintana, jonka avulla tavoiteltava muutos pyritään saavuttamaan ja toteuttamaan. Pääsääntöisesti muutos alkaa ajatuksesta, että epäselvään tilanteeseen tulee luoda selkeyttä ja havaitaan nykyisessä toimintatavassa oleva ristiriita, josta siirrytään uusien toimintamallien ja ratkaisujen etsimiseen sekä niiden vakiinnuttamiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 210–213.) Asiakaskokemusta mitattaessa mittausten tuloksista ja asiakkaiden antamista palautteista tulee ottaa opiksi ja kehittää asiakkuuksien hallintaa. Kuitenkin on myös muistettava, että kaikkia asiakkailta saatuja kehitysehdotuksia ei voida toteuttaa niin, että kaikessa edetään asiakkaan ehdoilla. Yrityksen tulee toimia ennemminkin ohjaajan roolissa. (Bergström & Leppänen 2018, 512–513.)

Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään saavuttamaan useita hyötyjä: vahvistamaan asiakkaiden sitoutumista yritykseen, lisäämään asiakastyytyvää, lisäämään suosittelijoiden määrää, kasvattaa lisämyynnin mahdollisuuksia, pidentää asiakkuuksien elinkaaria, kohottaa brändin arvoa, sitouttaa henkilöstöä, vähentää asiakaspoistumaa ja negatiivisten palautteiden määrää sekä minimoida uusasiakashankinnan kustannuksia. Kun nämä tavoitteet saavutetaan, voidaan yrityksellä maksimoida asiakkaalle tuotettava arvo sekä kasvattaa yrityksen tuottoja. (Löytänä & Korteso 2011, 5.) Pääasiassa asiakaskokemuksen kehittäminen parantaa yrityksen liiketoimintaa ja auttaa yritystä kilpailussa, mutta humanin näkökulman mukaan sen voi myös ajatella parantavan ihmisten elämää ja elämänlaatua. Positiiviset tunteet ja emootiot ovat seurausta myönteisistä kokemuksista, mitkä puolestaan vahvistavat perustavanlaatuisesti kokemuksen mieleen painumista. Asiakkaat muistavat parhaiten sekä erityisen positiiviset että erityisen negatiiviset kokemukset. Toinen ihmiselle luontainen ominaisuus on merkityksellisten kokemusten löytäminen, jotka ovat usein sidoksissa arvoihin. Arvot, kuten suvaitsevaisuus tai hyväntahtoisuus, ovat henkilökohtaisia normeja ja uskomuksia, jotka ohjaavat toimintaa sekä määrittelevät, mikä koetaan merkitykselliseksi. Tuotteiden ja palveluiden kulutusvalinnat ovat yksi tapa toimia arvojen mukaisesti ja merkityksellisten asioiden löytämiseksi. Asiakas voi samaistua yrityksen tai organisaation arvoihin, mikä lisää positiivista mielikuvaa ja asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 16–19.)

Nykyään lähes kaikki on internetissä ja internetissä asioidessa asiakaskokemuksen voisi sanoa olevan kaikki kaikessa. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat aiempaa enemmän sellaiset asiat, kuten palveluprosessin helppous, käyttöliittymän toimivuus ja sivuston nopeus. Palvelulta halutaan helppokäyttöisyyttä, nopeutta, sujuvuutta ja sitä, että itsepalveluna voidaan tehdä ostoksia vaittomasti. (Rummukainen ym. 2019, 77–78.) Digitalisaation näkökulmasta asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii siis organisaatiolta uusia tavoitteita. Globaalit kilpailijat asettavat uusia standardeja, jolloin asiakkaiden vaatimukset kasvavat. Digitalisaation ja globaalin toimimisen myötä asiakkaat ovat hyvin tietoisia uusista mahdollisuuksista ja tuntevat saatavilla olevan teknologian. (Gerdt 2018, 42.) Kuitenkin nähdään, että asiakaskokemuksen parantaminen ei vaadi niinkään moniulotteisten, teknologiaan painottuvien uusien ominaisuuksien sijoittamista tuotteisiin tai palveluihin vaan asiakkaiden ongelmien ratkaisemista aiempaa helpommilla ja yksinkertaisemmilla tavoilla. Asiakkaiden ajatellaan tekevän ostopäätöksensä ja suhtautuvan yritykseen ja sen tuoterepertuaariin aiempaa tunnepitoisemmin, jolloin asiakaskokemuksen luomisessakin tulisi panostaa enemmän positiivisen tunnekokemuksen luomiseen. (Juuti 2015, 45.)

Asiakaskokemuksen voidaan nähdä olevan yksi yrityksen tärkeimmistä johdettavista prosesseista. Hyvä asiakaskokemus linkittyy vahvasti vuorovaikutukseen: yhtenäisten linjausten viesteihin ja toimintatapoihin, asiakkaan etua ajavaan palveluun ja yhteispeliin riippumatta asiointitavasta. (Kurvinen & Seppä 2016, 25.) Asiakaskokemuksien parantaminen voi vaatia organisaatiolta erillistä strategiaa, jossa keskiössä on asiakkaan tarpeet ja niihin vastaaminen. Strategian näkökulmia voi olla esimerkiksi syvälinen paneutuminen asiakkaiden tunteisiin ja toiveisiin sekä liiketoiminnan suunnittelu näiden asioiden pohjalta. (Juuti 2015, 69.) Asiakaskokemuksen johtaminen eli CRM (Customer Relationship Management) on johtamistapa, jonka avulla valitaan tärkeimmät asiakkuudet ja asetetaan tavoitteet, joita seurataan ja toteutetaan. Asiakaskokemuksen johtamisen päätavoitteena on tuottaa asiakkaan arvostamia ja asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia, joiden toivotaan johtavan kalliimpien tuotteiden tai palveluiden ostamiseen tai ostojen toistuvuuteen, jolloin asiakkaan nähdään olevan sekä yritykselle tuottoisa että avustavan markkinoinnissa suosittelemalla yritystä tai sen palveluita muille. (Hämäläinen & Patjas 2018, 123.)

Kuten muussakin toiminnassa, myös asiakaskokemusten johtamisessa tulee vastaan kompastuskiviä ja epäonnistumisen mahdollisuuksia. Näistä yleisimpiä voidaan ajatella olevan siiloutuminen ja osaoptimointi. Yrityksen ja asiakkaan välinen siiloutuminen jakaantuu kolmeen eri näkökulmaan: operatiiviseen, kanava-kohtaiseen ja hierarkkiseen. Operatiivinen siiloutuminen korostuu etenkin ongelmatilanteissa, jolloin asiakas joutuu selittämään kohtamaansa ongelman jokaisessa kosketuspisteessä monelle eri henkilölle. Jos yksikkö A ei ole tietoinen yksikkö B:n toiminnasta, voi asiakas joutua kertomaan saman asian niin asiakaspalveluun, myyntiin, myynnin esimiehelle ja vielä yrityksen johdolle. Kanavakohtaisessa siiloutumisessa yhteydenottokanavia on niin paljon, että asiointi vaikeutuu. Esimerkki: Asiakas kirjautuu pankkiinsa ja lähettää viestin chat-palvelussa. Chatissa voidaan antaa neuvoja vain yleisellä tasolla, vaikka asiakas on jo tunnistautunut pankkipalveluun ja hänet ohjataan toiseen kanavaan asioimaan. Hierarkkisesta siiloutumisesta puolestaan puhutaan silloin, kun keskustelua yli hierarkkisten rajojen ei ole vaan kaikki keskustelu käydään jonkin organisaation ryhmän, kuten johtoryhmän sisällä. Tämä voi näyttäytyä asiakkaalle esimerkiksi siten, että asiakaspalvelija ei voi tehdä yksinkertaista päätöstä vaan hänen täytyy kysyä siihen lupa ylemmältä tasolta. Osaoptimoinnissa toimintaa ei tarkastella kokonaisuutena vaan erillisinä osina. Esimerkiksi, asiakaspalvelussa voidaan toimia niin, että asiakaspalvelija saavuttaa henkilökohtaisen myynnillisen tavoitteensa tyrkyttämällä tuotetta tai palvelua ja asiakas ymmärtää myöhemmin tehneensä virheostoksen ja tuntee itsensä petetyksi, jolloin asiakas päättää asiakkuuden ja yritys kärsii menetyksen. (Löytänä & Korhikoski 2014, 70–75.) Siiloutuminen johtuu osakseen tuote-, tuotanto- ja hintalähtöisestä ajattelumallista. (Vierula 2021, 55).

Monikanavainen liiketoiminta edellyttää ymmärrystä siitä, että niin sähköposti kuin yhteydenottolomake yrityksen verkkosivuilla on aivan yhtä tärkeä asiakaspalvelukanava kuin puhelin tai yrityksen fyysinen toimipiste. (Filenius 2015, 23). Voidaan ajatella, että kosketuspisteet yritysten ja asiakkaiden välillä ovat sekä monistuneet että monimutkaistuneet digitalisaation myötä. Digitaalisia kanavia käyttää suuret massat ja yrityksen tulisi käyttää niitä työkaluja, jotka johdattavat asiakasymmärryksen kasvattamiseen suuren massan joukossa. Kohderyhmä ja heidän tarpeitaan palvelevat kokemus- ja ostopolut tulee siis tuntea. (Rummukainen ym. 2019, 88–89.) Asiakaskeskeinen yritys yrittää tuottaa asiakkaalleen lisää

arvoa jokaisen kohtaamisen yhteydessä. Asiakaskeskeisyys mielletään siis asiakkaiden tarpeiden selvittämiseksi ja niiden ylittämiseksi. Arvoa ei lisää esimerkiksi se, että asiakas joutuu antamaan samat tiedot myyntiin, asiakaspalveluun ja huoltoon. Tällainen toimintamalli on epäkäytännöllinen, kuormittava ja arvoa tuottamaton. (Kurvinen & Seppä 2016, 25.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen ja asiakastyytyväisyyden parantaminen edellyttävät, että organisaatio on kiinnostunut kuulemaan asiakkaiden mielipiteitä niin osto- kuin palvelukokemuksista. Osa asiakaskokemuksen kehittämistyötä onkin ymmärtää, että asiakkailta saatava tieto ja palaute tulee vastaanottaa ja tallettaa myöhempiä kehittämistoimenpiteitä varten ja niitä tulee osata hyödyntää kaikissa kohtaamispisteissä. Tällainen kehittämistoiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen ja asiakkailta saatava arvokas tieto on hyvä pohja palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen hyödyntämiselle käytännössä. Asiakkaiden ollessa tyytyväisiä yrityksen kannattavuus ja liiketoiminnan jatkuvuus on pääsääntöisesti taattu. (Hämäläinen & Patjas 2018, 122; Teixeira ym. 2012, 372.)

Organisaatio voi asiakaskokemuksen tärkeyden ymmärrettyään muuttaa toimintatapojaan ennakoivammiksi, jolloin asiakkaiden tarpeisiin pyritään vastaamaan jo ennen kuin asiakas on itse tarpeensa ilmaissut sekä kehittää asiakaskokemuksen koordinoitua ja yhdenmukaistamista niin asiakasrajapinnassa kuin työntekijöiden osalta. Työntekijäkokemuksen nähdään olevan yhtä tärkeä kuin asiakkaan kokemus. (Shaw 2004, 19–20.)

## 4 TUTKIMUKSEN JA PALVELUMUOTOILUN TULOKSET

### 4.1 Verkkokyselyn tulokset

Gerdt ja Korkiakoski (2016) mieltävät, että mikäli asiakaskokemusta on tarkoitus kehittää tai parantaa, olisi se hyvä aloittaa nykytila-analyysillä. Nykytila-analyysin avulla varmistetaan, että lähtötilanteesta on riittävän monipuolinen näkemys ja ymmärrys. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 22–23.)

Kysely lähetettiin 252:lle PS-Kouru Oy:n yksityis- ja yritysasiakkaalle Webropolin kautta sähköpostikyselynä. Kyselyyn vastasi 109 vastaajaa, jolloin vastausprosentiksi muodostui 43,25 %. Vastausaika oli ensin kaksi viikkoa, ajalla 4.10.2021–17.10.2021, ja vastausaika jatkettiin viikolla ajalle 18.10.2021–24.10.2021 alhaisen vastausprosentin perusteella. Vastausajan jatkamisen yhteydessä lähetettiin muistutusviesti niille vastaajille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn. Kyselyssä ei kysytty taustatietoja, muita kuin, onko vastaaja yritysasiakas vai yksityisasiakas.

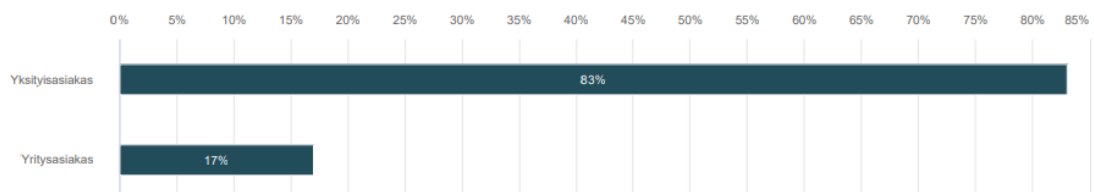
Asiakaskokemustutkimukseen vastanneista 109 vastaajasta 90 vastaajaa eli 83 prosenttia oli yksityisasiakkaita ja 19 vastaajaa eli 17 prosenttia yritysasiakkaita. (Kuvio 6).

#### PS-Kouru Oy: Asiakaskokemustutkimus

Vastaajien kokonaismäärä: 109

##### 1. Oletko yksityisasiakas vai yritysasiakas?

Vastaajien määrä: 109



	n	Prosentti
Yksityisasiakas	90	82,6%
Yritysasiakas	19	17,4%

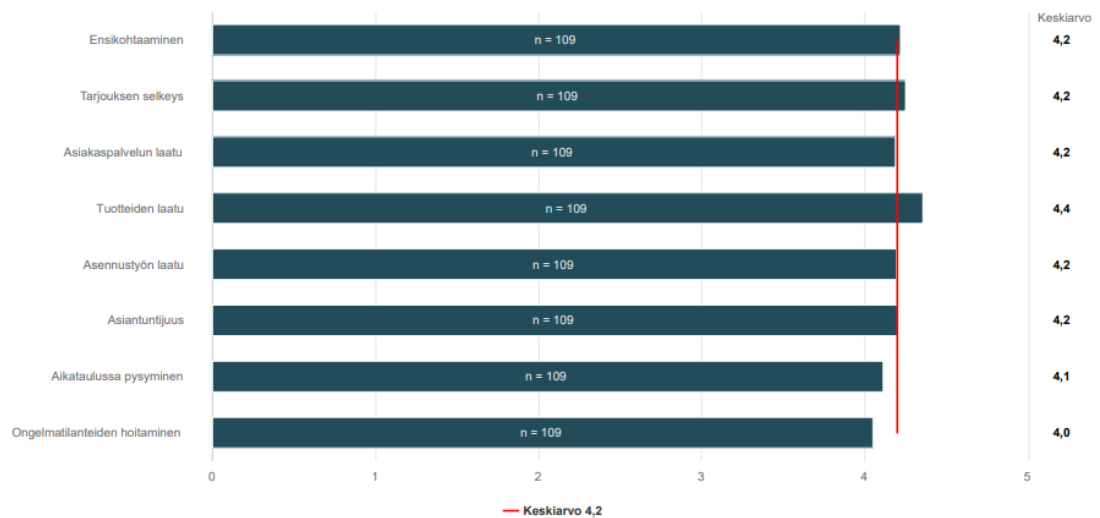
Kuvio 6. Taustatiedot, onko vastaaja yksityis- vai yritysasiakas.

Kysyttäessä asiakaskokemuksesta ensikohtaamiseen, tarjouksen selkeyteen, asiakaspalvelun laatuun, tuotteiden laatuun, asennustyön laatuun, asiantuntijuu-

teen, aikataulussa pysymiseen ja ongelmatilanteiden hoitamiseen liittyen, vastaukset sijoittuivat kaikilla osa-alueilla välille 4,0 – 4,4. Kuvion 7. mukaan keskiarvoa enemmän oltiin tyytyväisiä tuotteiden laatuun (keskiarvo 4,4) ja keskiarvoa vähemmän oltiin tyytyväisiä aikataulussa pysymiseen (keskiarvo 4,1) ja ongelmatilanteiden hoitamiseen (keskiarvo 4,0). Ensikohtaamisen, tarjouksen selkeyden, asiakaspalvelun laadun, asennustyön laadun ja asiantuntijuuden keskiarvot olivat 4,2 asteikolla 1–5.

2. Kuinka arvioisit asiakaskokemusta seuraavissa asioissa:  
Tyytymätön - tyytyväinen (asteikko 1-5)

Vastaajien määrä: 109



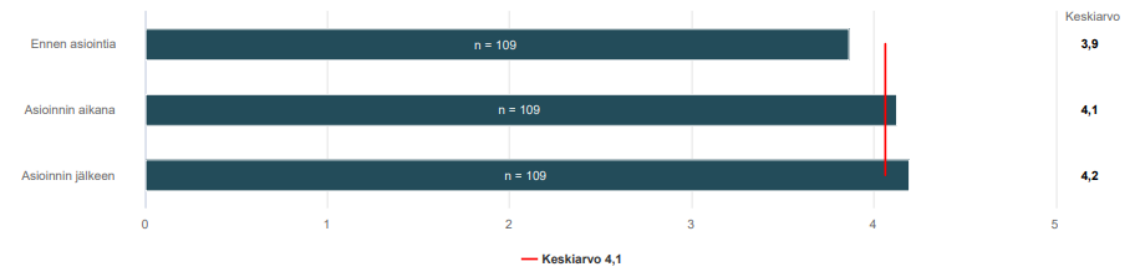
	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Ensikohtaaminen	0,0%	0,0%	15,6%	46,8%	37,6%	4,2	4,0
Tarjouksen selkeys	0,0%	1,8%	12,9%	44,0%	41,3%	4,2	4,0
Asiakaspalvelun laatu	0,0%	3,7%	12,8%	45,0%	38,5%	4,2	4,0
Tuotteiden laatu	0,9%	0,0%	11,0%	38,5%	49,6%	4,4	4,0
Asennustyön laatu	0,0%	1,8%	14,7%	45,9%	37,6%	4,2	4,0
Asiantuntijuus	0,0%	1,8%	13,8%	46,8%	37,6%	4,2	4,0
Aikataulussa pysyminen	1,8%	5,5%	16,5%	32,1%	44,1%	4,1	4,0
Ongelmatilanteiden hoitaminen	1,8%	4,6%	19,3%	35,8%	38,5%	4,0	4,0

Kuvio 7. Asiakaskokemuksen arvioiminen eri aihepiireissä.

Kuviossa 8. kysyttiin, minkälaisia mielikuvia ja tunteita yritys herätti asiointin aikana. Asteikolla 1–5 mielikuvien ja tunteiden keskiarvo yritystä kohtaan ennen asiointia oli 3,9, asiointin aikana 4,1 ja asiointin jälkeen 4,2.

3. Minkälaisia mielikuvia ja tunteita yritys herätti asiointin aikana?  
Negatiivisia - positiivisia (asteikko 1-5)

Vastaajien määrä: 109



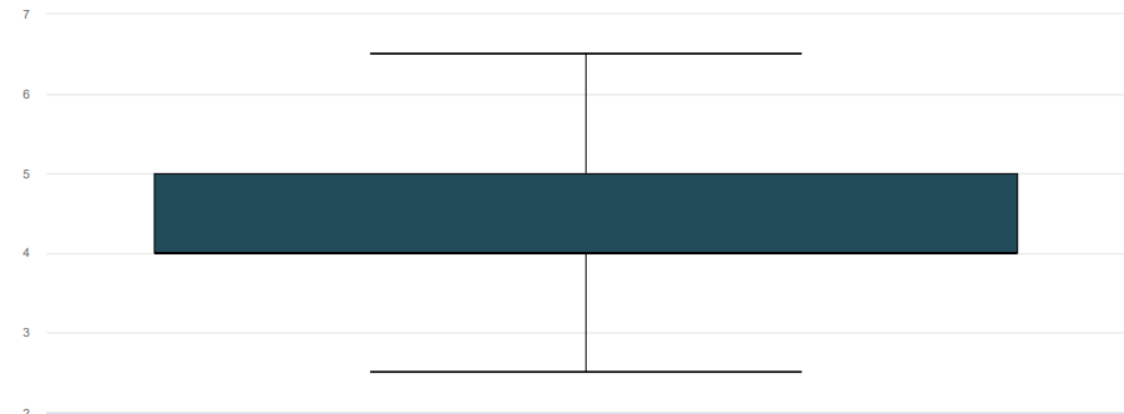
	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Ennen asiointia	0,0%	0,9%	35,8%	39,4%	23,9%	3,9	4,0
Asiointin aikana	0,0%	1,8%	17,4%	46,8%	34,0%	4,1	4,0
Asiointin jälkeen	0,0%	0,9%	16,5%	45,0%	37,6%	4,2	4,0

Kuvio 8. Mielikuvat ja tunteet asiointin eri vaiheissa.

Kysyttäessä tyytyväisyyttä asiointi-ilmapiiriin esimerkiksi käydyissä asiakasta-  
paamisissa, puhelinkeskusteluissa ja sähköpostikeskusteluissa (Kuvio 9.) alin  
vastaus sijoittui tasolle 2 ja ylin vastaus sijoittui tasolle 5 asteikolla 1–5. Keskiar-  
voksi muodostui 4,1.

4. Kuinka tyytyväinen olit asiointi-ilmapiiriin (esimerkiksi asiakastapaamiset, puhelinkeskustelut, sähköpostikeskustelut)?  
En lainkaan tyytyväinen - erittäin tyytyväinen (asteikko 1-5)

Vastaajien määrä: 109



Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
2,0	5,0	4,1	4,0	450,0	0,7

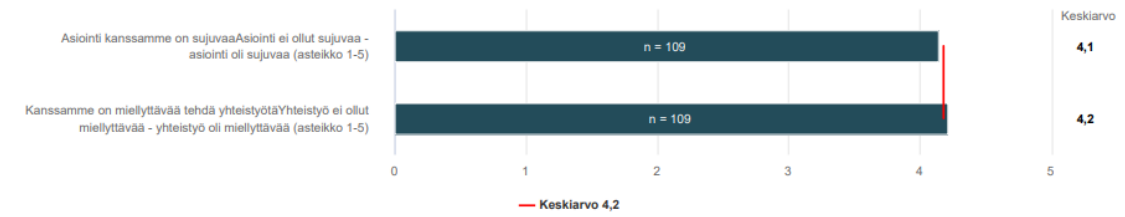
Kuvio 9. Tyytyväisyys asiointi-ilmapiiriin.

Tiedusteltaessa asiointin sujuvuutta suurin osa vastaajista valitsi 4. vaihtoehdon  
(43,1 %) vaihtoehtojen 1–5 väliltä, keskiarvon asettuessa lukuun 4,1.

Vaihtoehdon 4 valitsi suurin osa vastaajista (41,3 %) myös kysyttäessä yhteis-  
työn miellyttävyydestä. Kysymyksen keskiarvoksi muodostui 4,2. (Kuvio 10).

### 5. Ota kantaa seuraaviin väittämiin:

Vastaajien määrä: 109



	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Asiointi kanssamme on sujuvaa Asiointi oli sujuvaa (asteikko 1-5)	0,9%	2,8%	15,6%	43,1%	37,6%	4,1	4,0
Kanssamme on miellyttävää tehdä yhteistyötä Yhteistyö oli miellyttävää (asteikko 1-5)	0,0%	0,9%	17,4%	41,3%	40,4%	4,2	4,0

Kuvio 10. Asiointin sujuvuus ja yhteistyön miellyttävyys.

Kysyttäessä odotusten ylityksen tasoa yhteistyössä yrityksen kanssa keskiarvoksi muodostui 3,8 asteikolla 1–5. Yksi poikkeava vastaus sijoittui asteikolle 1 eli asteikon alimpaan mahdolliseen lukuun. (Kuvio 11).

### 6. Koen, että yhteistyö yrityksen kanssa ylitti odotukseni? Odotukseni alitettiin - odotukseni ylitettiin (asteikko 1-5)

Vastaajien määrä: 109

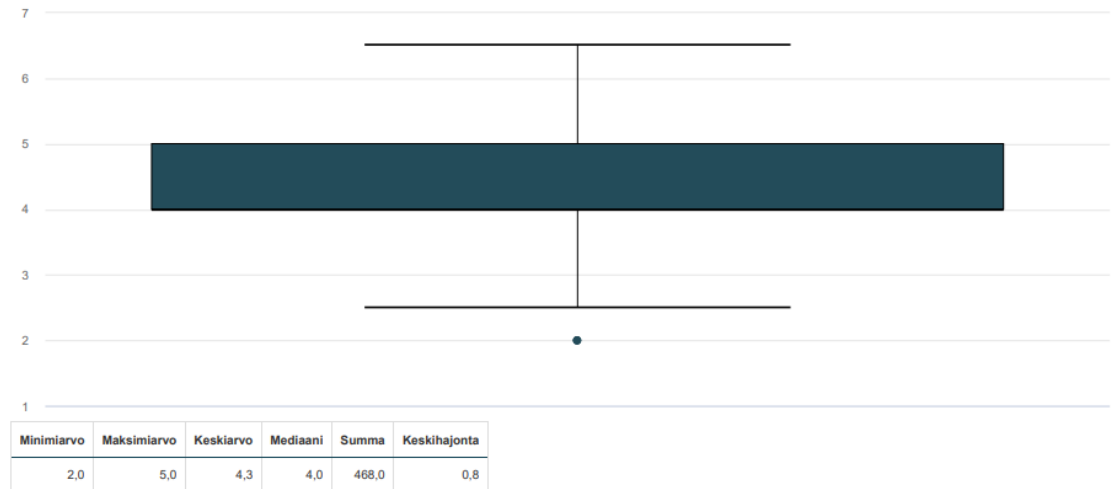


Kuvio 11. Odotusten alittaminen tai ylittäminen yhteistyössä.

Kysely sisälsi myös tyypillisen NPS-mittarin kysymyksen – miten todennäköisesti vastaaja suosittelee muille yritystä PS-Kouru Oy? Asteikolla 1–5 oli yksi poikkeava vastaus asteikolla 2. Keskimääräisesti vastaukset kuitenkin sijoittuivat lukujen 4–5 väliin ja keskiarvoksi muodostui 4,3. (Kuvio 12).

7. Miten todennäköisesti suosittelet muille yritystä PS-Kouru Oy?  
En lainkaan todennäköisesti - erittäin todennäköisesti (asteikko 1-5)

Vastaajien määrä: 109



Kuvio 12. Yrityksen suosittelu muille.

Ajantasaisen tilanteen mukaan asteikolla 1–5 asiakaskokemuksen arveltiin vastaajien toimesta olevan kokonaisuudessaan 4,2. Kuvio 13 käy ilmi, että poikkeava vastaus on tasolla 2, kun taas enintään on vastattu vastausvaihtoehto 5, mikä tarkoittaa erinomaista asiakaskokemusta.

8. Miten arvioisit asiakaskokemusta kokonaisuudessaan?  
Asiakaskokemus ei ollut niin hyvä - asiakaskokemus oli erinomainen (asteikko 1-5)

Vastaajien määrä: 109



Kuvio 13. Asiakaskokemuksen arvioiminen kokonaisuudessaan.

Kuvion 14. kysymyksessä oli kyse avoimista kommentteista, kehitysehdotuksista, yleisestä tiedustelusta liittyen tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tasoon ja tarjottiin vastaajille mahdollisuus sanoa vapaa sana. Tietosuojalain (2021) mukaan henkilötietolaissa on määritelty, että henkilötietojen on perustuttava asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan, tutkimuksella on oltava siitä vastaava henkilö tai

ryhmä ja henkilötietoja tulee käyttää siten, että yksittäistä vastaajaa koskevat tiedot eivät ole tunnistettavissa. (Finlex 2021). 109 vastaajasta avoimeen kysymykseen vastasi 38 henkilöä, joiden yksityisyyden suojan ja anonyymiuden tukeksi avoimia vastauksia ei ole julkaistu tässä opinnäytetyössä. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että tyytyväisyyttä lisäsi laaja toiminta-alue, työn jälki, ongelmatilanteiden hoitaminen ja tuotteiden laatu. Sen sijaan tyytymättömyyttä aiheutti aikataulussa pysyminen sekä yhteydenottojen viivästyminen tai puuttuminen.

**9. Avoimet kommentit:**

**Mitä voisimme kehittää? Mihin olit tyytyväinen? Entä tyytymätön? Vapaa sana.**

Vastaajien määrä: 38

Kuvio 14. Avoimet kommentit ja vapaa palaute.

#### 4.2 Palvelumuotoilusta konkreettisiin kehitysehdotuksiin

Asiakaskokemus on olennainen osa asiakaslähtöistä tuotetta tai palvelua suunniteltaessa tai sitä kehitettäessä. Hyvä asiakaskokemus ylittää asiakkaan odotukset, kun taas huono asiakaskokemus voi aiheuttaa kustannuksia ja lisätyötä asiakassuhteen uudelleenrakentamiseksi. Asiakaskokemuksen kehittämistä palvelumuotoilun keinoin voi pohtia esimerkiksi asiakkaan matkakartan eli tutummin asiakaspolun näkökulmasta. Palvelumuotoiluun voi soveltaa digitaalisia, järjestelmällisiä ja asiakaslähtöisiä menetelmiä, jolloin sitä voidaan toteuttaa tehokkaasti ja suunnitteluprosessin mukaisesti. Tuotteita ja palveluita voidaan parantaa silloin, kun nykytilanne ja konkreettiset kehitysehdotukset ovat selvillä. (Lee, Li, Lee & Shih 2020, 1240–1244.)

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla toteutettu kysely auttaa kohdistamaan yrityksen toimintaan uudenlaisia, palvelumuotoiluun liittyviä kehitystoimenpiteitä. Tutkimustuloksista käy ilmi, että tuotteiden laatu koetaan erinomaiseksi, minkä voi ajatella olevan yksi tärkeimmistä yrityksen kilpailueduista niin yksityisasiakkaiden kuin yritysasiakkaiden kohdalla. Pääsääntöisesti asiakaskokemukseen liittyviin asioihin oltiin tyytyväisiä ja yrityksen toiminnan taso koettiin onnistuneeksi.

Kyselylomakkeen vastauksista käy ilmi, että palvelumuotoilullisia toimenpiteitä tulee kohdistaa aikataulussa pysymiseen, asiakkaiden suuntaan käytävän yhteydenpidon ja informoinnin laajuuteen työn eri vaiheissa sekä brändikuvan parantamiseen, koska vastaajien mielikuvat ja tunteet yritystä kohtaan paranivat asiointin aikana ja sen jälkeen verrattuna tilanteeseen ennen asiointia. Ongelmatilanteiden hoitaminen jakaantui vastaajien kesken sekä hyviin että huonoihin kokemuksiin, sillä joidenkin vastaajien mielestä ongelmatilanteet hoidettiin erinomaisesti ja toisten mielestä ei kovin hyvin. Mielipahaa aiheutti pysymättömyys aikataulussa, mutta sitäkin tyytymättömämpiä oltiin siihen, että mahdollisista viivästyksistä tai aikataulun muuttumisesta ei informoitu asiakasta joko ollenkaan tai tarpeeksi ajoissa. Tutkimustuloksista voi vetää yhteenvedon, että asiakkaat arvostavat yhteydenpitoa niin ennen asennusta kuin sen aikanakin ja jopa asennuksen jälkeen. Olennaista on, että asiakasta informoidaan ennen kuin työ on viivästynyt niin, että asiakkaan tulee itse ottaa yhteyttä yritykseen ja tiedustella milloin asennus toteutetaan. Yhteydenpidon ja muutoksista informoimisen voisi liittää osaksi kehitettävää seurantatyötä, jolloin yritys systemaattisesti toteuttaisi ajantasaista seurantaa ja informoisi asiakasta.

Olennainen osa palvelumuotoilua ja asiakaskokemuksen tilaa on ongelmatilanteisiin ja reklamaatioihin reagoiminen. Asiakkaat arvostavat nopeaa reagointia ja selkeitä ohjeita ja tiedotteita siitä, miten reklamaatioilanne hoidetaan ja minkälaisella aikataululla. Reklamaatioilta harvemmin voi välttyä, mutta niiden syntymistä voi koittaa ennaltaehkäistä aikaisempaakin laadukkaammalla työllä ja asiakkaan kanssa käytävän yhteydenpidon avulla.

Avoimen kysymyksen vastaukset nostivat esille myös asioita liittyen tarjouksen tai laskun toimitustapaan sekä joustaviin ratkaisuihin. Asiakkaan silmin on positiivista, että hän saa itse valita, vastaanottaako tarjouksen ja laskun sähköpostitse tai paperisena. Lisäksi esille nousi joustavuuteen liittyviä ratkaisuehdotuksia. Osa asiakkaista esimerkiksi arvosti sitä, että sai itse suorittaa olemassa olevien sadevesijärjestelmien tai kattoturvatuotteiden irrottamisen tai purkamisen ja siten vaikuttaa lopulliseen hintaan. Palvelumuotoilun tuloksiin ja kehittämistyöhön voi liittää myös digitaalisuuden. Mikäli asiakas ei ole itse paikalla tai on tilannut tuotteet ja asennustyön jonnekin, minne ei itse pääse paikalle, positiivisia ajatuksia herätti tiedon ja kuvien välittäminen digitaalisesti – asiakas näkee työn jäljen ja

laadun valokuvasta eikä hänen tarvitse matkustaa henkilökohtaisesti paikalle tarkastelemaan tilannetta.

Tuloksista nousee esille myös tarve saada kuulla erilaisia vaihtoehtoja, sillä asiakas ei välttämättä itse tiedä, mitä tuotteita hän tarvitsee tai haluaa ja mistä syystä. Etenkin, mikäli asiakas ei itse tunne sadevesijärjestelmiä ja kattoturvatuotteita, ei hän välttämättä osaa olla vailla kaikkea tarvitsemaansa.

Tutkimustulosten yhteenvedona voidaan todeta, että suurimpia asiakaskokemukseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä tällä hetkellä ovat aikataulussa pysyminen, yhteydenpito asiakkaisiin asiakkuuden eri vaiheissa ja ongelmatilanteiden hoitaminen. Aikataulussa pysymistä parannetaan esimerkiksi huolellisemmalla suunnittelulla ja aikataulutuksella sekä välttämällä lupaamasta asiakkaalle liian nopeaa asennusaikaa. Etenkin kiireisimmän asennuskauden aikaan on reilua kertoa kaikille osapuolille, että asennuksessa on ruuhkaa ja työ tehdään heti kun aikataulu antaa myöten. Yhteydenpitoa asiakkaisiin ennen asiointia, sen aikana ja tarvittaessa jopa sen jälkeenkin lisätään. Asiakkaita voi informoida esimerkiksi puhelinsoitolla tai mikäli heitä ei tavoita, tekstiviestillä tai sähköpostitse. Tärkeimmät informointiin liittyvät asiat voivat koskea aikataulutuksen muuttumista tai lisätietojen pyytämistä tai antamista. Yksi ongelma- ja reklamaatiotilanteita vähentävä tekijä on toimivampi aikataulutus sekä kattavampi yhteydenpito asiakkaisiin, mutta muilta osin asiakkaiden tekemiin reklamaatioihin reagoidaan nopeammin ja tehokkaammin. Reklamaatiotilanteet käännetään voitoksi, jolloin tilanne hoidetaan niin hyvin, että tyytymättömän asiakkaan sijaan hänestä tulee yrityksen tuotteita ja palveluita muille suositteluva henkilö. Verkkokyselyn avoimen vastauksen mukaan joissain tapauksissa tässä oli onnistuttukin, mutta joissain tapauksissa ei.

Lisäksi esille nousi joustavuus eri tilanteissa. Jotkut ratkaisut hoidetaan joustavasti jo nyt, mutta joidenkin asioiden osalta joustavuutta lisätään. Tutkimustulosten perusteella tällaisia asioita ovat esimerkiksi laskun tai tarjouksen toimitustavan valinta, tiedon ja kuvamateriaalin vaihdanta yrityksen ja asiakkaan välillä digitaalisia kanavia apuna käyttäen sekä asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa hintaan tilaamalla esimerkiksi tuotteet ja asennus ilman vanhojen sadevesi- ja kattotur-

vatuotteiden purkamista yrityksen toimesta, tilaamalla pelkät tuotteet tai tilaamalla asennus tuotteineen, joista viimeksi mainittu on yrityksen liiketoiminnan kannalta kannattavin vaihtoehto.

Verkkokyselystä saatujen tulosten ja niiden analysoinnin jälkeen suoritettiin palvelumuotoilun kehittämisosio yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Toimeksiantajayritys tarttui kehitysehdotuksiin ripeästi ja niihin liittyvä testaamisvaihe ajoitettiin marraskuulle 2021 heti tutkimustuloksista saadun nykytila-analyysin jälkeiseen aikaan. Testausvaihe keskittyi aikataulutukseen, yhteydenpitoon, ongelmatilanteiden hoitamiseen sekä joustavuuden lisäämiseen ja se suoritettiin aikataulun mukaisesti ajalla 1.11.2021–30.11.2021 ja vaiheen tuloksia analysoitiin toimeksiantajayrityksen kanssa joulukuun 2021 alussa. Palvelumuotoilun osiossa yrityksen edustajat ymmärsivät, että on tärkeää keskittyä tärkeimpiin kehityskohteisiin, joiden avulla pyritään saavuttamaan hyvä, kokonaisvaltainen lopputulos.

Ensimmäinen palvelumuotoilua vaativa asia oli aikataulutus. Toimeksiantajayrityksen asennustyön työjono oli kesän ja syksyn kiireiden myötä ehtinyt kasvaa ja asennusaikataulu tästä syystä venyä, joten ensimmäiseksi keskityttiin työjonon purkamiseen vanhimmasta päästä alkaen. Viivästynyttä aikataulua saatiin marraskuun 2021 aikana kurottua umpeen niin, että joulukuun vaihtuessa rästiin jääneitä asennustöitä oli enää vain vähän jäljellä. Lisäksi PS-Kouru Oy teki henkilöstöön liittyviä muutoksia marraskuun 2021 aikana siten, että yritys palkkasi muutaman uuden työntekijän. On huomattava, että uusien työntekijöiden perehdytys ja oppiminen vie oman aikansa, eikä esimerkiksi tehokkuuden lisääntymistä voitu testausvaiheen aikana luotettavasti arvioida. Oletusarvo kuitenkin on, että henkilöstömuutokset johtavat tehokkaampaan työntekoon ja siten parempaan lopputulokseen. PS-Kouru Oy painotti testausvaiheen aikana myös ennakoivaan aikataulutukseen ja alkoi suunnittelemaan seuraavan vuoden sesonkiaikaa, mikä ajoittuu seuraavan vuoden kevään ja alkutalven välille. Suunnittelu liittyi etenkin tarvittavan henkilöstömäärän arvioimiseen ja töiden aikataulutukseen niin, että liiallista ruuhkaa ja liian pitkää jonoa ei pääsisi muodostumaan. Jatkossa projektinhallintaa ja tulevaa suunnitellaan esimerkiksi tulevaisuuden tiekartan avulla, jossa tulevaisuutta suunnitellaan vaihe vaiheelta ja keskeisimmät asiat priorisoidaan osaksi tiekarttaa. (Puhakka 2021.)

Toinen palvelumuotoiltava osa yrityksen toiminnassa oli yhteydenpito. Toimeksiantajayrityksessä asiakkaiden yhteydenpitoon liittyvät parannusehdotukset otettiin vakavasti. Toimintaa kehitettiin ja muutettiin niin, että työnjohdon kanssa keskusteltiin yhteydenpidon tärkeydestä ja siihen panostamisesta jatkossa. Työnjohto ja asennushenkilöstö sitoutettiin yhteydenpidon parantamiseen esimerkiksi siten, että heitä kehoitettiin olemaan enemmän yhteydessä asiakkaisiin ennen asennustyötä sekä tarvittaessa sen aikana ja jälkeenkin. Yritys antaa henkilöstölle sen vaadittavan ajan, minkä lisääntyneet yhteydenotot vaativat, jotta niitä voidaan myös toteuttaa johdonmukaisesti jokaisen asiakkaan kohdalla yksilöllisesti. Kokeilujakson aikana työaika käytettiin siihen, että asiakkaita informoitiin entistä aiemmin asennusajankohdasta sekä mahdollisista viivästyksistä. (Puhakka 2021.)

Asiakkaiden kanssa käytävän yhteydenpidon ja tähän liittyvän asiakastyytyväisyyden lisäksi toimintaa pyrittiin kehittämään myös työntekijätyytyväisyyden osalta. Ensimmäinen askel työntekijätyytyväisyyden lisäämiseen on palaverit, joita alettiin pitämään sekä lisää että säännöllisesti. Näin koko henkilöstö saatiin osallistettua yrityksen toimintaan ja he ovat ajan tasalla vallitsevasta työtilanteesta ja mahdollisista muista asioista sekä saavat mahdollisuuden ryhmäytyä sekä tiimiytyä. Nämä toimenpiteet liittyvät myös henkilöstön sitouttamiseen ja kyseisissä kehitystoimenpiteissä korostuu nimenomaan yhteisöllisyys. Caseyrityksessä koettiin, että kokeilujakson aikana pidetyt lisääntyneet palaverit vaikuttivat työyhteisöön ja ryhmäytymiseen positiivisesti ja työntekijät olivat tyytyväisempiä kattavampaan tiedoksiantoon ja osallistamiseen. Koko henkilöstön kanssa käytävien palaverien lisäksi toimeksiantajayritys aloittaa säännöllisesti pidettävät henkilökohtaiset palaverit jokaisen työntekijän kanssa erikseen, jolloin työn seuranta ja työntekijätyytyväisyyttä voidaan tarkastella sille erikseen varattuna ajankohtana. Näitä kahdenkeskisiä palavereita ei ehditty järjestää kokeilujakson aikana, mutta ne otetaan käyttöön yrityksessä myöhemmin. (Puhakka 2021.)

Kolmas kehityskohde liittyi ongelmatilanteiden hoitamiseen. Ongelmatilanteiden parempaan hoitamiseen tartuttiin siten, että kaikkiin ongelma- ja reklamaatiotilanteisiin reagoitiin nopeammalla aikataululla ja ne pyrittiin hoitamaan kerralla kuntoon. Caseyrityksen mukaan uudistettu toimintamalli vaikutti asiakastyytyväisyyttä lisäävästi. Tämän kokeilun seurauksena kokeilukuukauden aikana yrityksessä huomattiin, että asiakkailta tulevien yhteydenottojen määrä ongelma- ja

reklamaatiotilanteiden aikataulutukseen liittyen väheni. Ongelma- ja reklamaatiotilanteita tulee aina, mutta jatkossa niiden hoitaminen on priorisoitu yhdeksi tärkeimmistä asioista. (Puhakka 2021.)

Neljäs palvelumuotoilun kohde oli joustavuuden lisääminen. Joustavuuden lisäämisellä pyrittiin muun muassa lisämyynnin kasvattamiseen ja vaihtoehtojen tarjoamiseen enenevässä määrin. Asiakkaille, niin yksityisasiakkaille kuin yritysasiakkaille, tarjottiin jokaisen tarjouksen ja kaupan yhteydessä sekä sadevesijärjestelmätuotteita että kattoturvatuotteita, vaikka asiakas olisi alun perin ollut kiinnostunut vain toisesta. Kokeilujakso oli vain yksi kalenterikuukausi ja asiakkaat ostavat caseyrityksen tuotteita ja palveluita omien tarpeidensa mukaisesti, joten kokeilun euromääräistä vaikutusta etenkin näin lyhyellä ajanjaksolla on mahdotonta arvioida. Kuitenkin toimeksiantajayrityksen mukaan asiakkailta saadun suullisen palautteen perusteella kyseinen kokeilu lisäsi asiakastyytyvyyttä. (Puhakka 2021.)

Yhteenveto kehittämissuunnitelmista on esitetty kuviossa 15. PS-Kouru Oy:n mukaan palvelumuotoilun avulla uudistetut yrityksen toimet ja kosketuspisteet johtivat aiempaa parempaan lopputulokseen, ja testausvaiheen asiat päätettiin ottaa lopullisesti käyttöön yrityksessä. (Puhakka 2021.)



Kuvio 15. Kehitysehdotuksista toimenpiteisiin

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Yrityksessä tulevan menestyksen tae on jatkuvasti toteutettavat parannukset ja konkreettiset tulokset. Konkreettiset saavutukset, isot ja pienet, muodostavat toimivan kokonaiskonseptin. (Collins 2010, 245.) Näitä konkreettisia saavutuksia voi verrata vauhtipyörään – raskaan vauhtipyörän liikkeelle saaminen vaatii työtä, mutta sitkeän ja johdonmukaisen ponnistelun jälkeen vauhtipyörä pääsee vauhtiin. Yrityksessä tämä vauhtiin pääseminen voi johtaa läpimurtoon. (Collins 2010, 258.) Vanhoista ja uusista yritykselle sopivista menetelmistä ja toimintatavoista saadaan pysyviä, mikäli uusia toimintatapoja käytetään systemaattisesti ja jalautetaan ne koko organisaatioon. Kun samaa kuviota toistetaan ja toimintatapojen käyttöönottoa laajennetaan, tulee käytettävistä menetelmistä uusi normaali. (Ries 2017, 206–207.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia PS-Kouru Oy:n ajantasaisista tilannetta asiakaskokemuksen suhteen sekä pohtia, miten PS-Kouru Oy:n asiakaskokemuksista voitaisiin kehittää ja parantaa. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla toteutettu verkkokysely antoi ajantasaisen ja kattavan kuvan siitä, miten asiakkaat kokevat asioinnin PS-Kouru Oy:n kanssa ja mikä on lähtötilanne asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Pääsääntöisesti niin yksityisasiakkaat kuin yritysasiakkaat olivat asiakaskokemuksensa tyytyväisiä ja yrityksen toiminta asiakaskokemukseen liittyen koettiin onnistuneeksi. Kuitenkin saaduista tutkimustuloksista oli mahdollista koota yhteenvetoja ja kehitellä sellaisia kehitys- ja parannusehdotuksia, joiden myötä asiakaskokemukseen voidaan kiinnittää aiempaa enemmän huomioita ja nostaa sen tasoa.

### 5.1 Johtopäätökset

Asiakaskokemuksen kehittämiseen ja parantamiseen vaadittavat toimenpiteet liittyivät siis aikataulutukseen, yhteydenpitoon, ongelmatilanteiden hoitamiseen sekä joustavuuden lisäämiseen.

Kyselytutkimuksen tulokset olivat joiltakin osin ennalta-arvattavia, mutta niistä kävi ilmi myös uudenlaisia näkökulmia ja kehitysehdotuksia sekä ideoita yrityksen toiminnan ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Pääsääntöisesti tuloksista voi päätellä, että asiakaskokemuksen eri ulottuvuuksiin ja yrityksen toimintaan oltiin

suhteellisen tyytyväisiä, mutta pienillä kehitystoimenpiteillä ja uudelleenjärjestelyillä voitaisiin parantaa niin asiakaskokemusta, asiakastyytyväisyyttä ja yrityksen brändikuvaa.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi elokuussa 2021 aiheen valinnalla, tutkimusprosessiin tutustumisella ja kirjallisuuskatsauksen lähteiden etsimisellä. Kirjallisuuskatsauksen kokoaminen oli hidasta ja työlästä, mutta palkitsevaa. Teoriaosiossa tutkittiin asiakaskokemusta ja sen ominaisuuksia sekä siihen kiinteästi liittyviä käsitteitä monesta eri näkökulmasta. Eri käsitteiden laaja-alainen käyttö oli tarpeellista, koska asiakaskokemus itsessäänkin on melko laaja käsite. Teoriaosion pohjalta saatiin luotua rajaus opinnäytetyölle, laaja-alainen katsaus käsiteltävästä aiheesta sekä toimiva saatekirje ja kyselylomake. Caseyrytyksen mukana olo auttoi luomaan täsmällisiä kehitysehdotuksia.

Perusteellinen perehtyminen aiheeseen antoi runsaasti tietotaitoa luoda täsmällinen, juuri oikeita asioita mittaava kyselylomake. Olennaisessa osassa kyselyn onnistumisessa oli myös kyselylomakkeen testaaminen ja saatekirjeen täsmällinen muotoilu sekä vastaavanlaisiin opinnäytetöihin perehtyminen. Kysely oli onnistunut täsmällisyytensä lisäksi myös siksi, että se oli riittävän lyhyt eikä vastausväsymystä näin ollen muodostunut. Itse kyselylomakkeesta ei tullut palautetta, joten ymmärrän sen olleen hyvä ja neutraali, kuten oli tarkoituskin.

Kyselylomake on sellaisenaankin hyvä, mutta mahdollista jatkojalostusta varten sitä on mahdollista muokata. Asiakaspalautteet tulee nähdä merkityksellisinä, asiakaslähtöistä toimintaa ohjaavina ja kehittävinä tekijöinä. Asiakaspalautetta voi kerätä esimerkiksi säännöllisesti toteutettavilla asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Tutkimuksissa on hyvä kartoittaa esimerkiksi positiivisia palvelutilanteita aiheuttavat tekijät, asiakkaan kokemus asiakaspalvelun asiantuntemuksesta ja asiakasystävällisyydestä ja asiakkaan kokemus yrityksen tuote- tai palvelureper-tuaarista. Tutkimukset voivat olla apuna määrittäessä yrityksen suuntaviivoja ja tavoitteita. (Aarnikoivu 2005, 67.) Kysely ja tutkimus tarjosi kohdeorganisaatiolle paljon arvokasta tietoa ja halutessaan organisaatio voi toteuttaa kyselyn myöhemminkin, esimerkiksi vuosittain ja haluamansa kokoiselle otokselle. Mikäli asiakaskokemustutkimus toteutettaisiin esimerkiksi vuosittain, saisi yritys joka vuosi tietää, onko yrityksen toimintaa ja asiakaskokemuksen kehittämistä onnis-

tuttu viemään oikeaan suuntaan. Tällainen kyselyn toistettavuuden jatkumo antaisi paitsi tärkeää tietoa, myös lisäisi ymmärrystä ja mahdollisuuden kerätä tulevaisuuden kannalta tärkeää historiatietoa. Asiakaskokemuksen seuranta voi antaa kohdeorganisaatiolle mahdollisuuden tehdä uudenlainen kehityssuunnitelma ja organisaatiomalli. Palvelumuotoilun osiossa keskityttiin asioinnin ja asiakaskokemuksen kehittämiseen vaivattomuuden näkökulmasta. Mikäli kysely toteutetaan säännöllisesti, voidaan kehitystarpeita jatkossa tunnistaa esimerkiksi saatavilla olevaan dataan perustuen ja kyseistä dataa voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä ja parantamisessa edelleen. Yrityksen liiketoimintaan kohdistettu palvelumuotoilu voi ajan saatossa ilmetä esimerkiksi brändikuvan vahvistumisessa. Mikäli yritys haluaa toteuttaa kyselyn myöhemminkin, voi se eri aikoina keskittyä eri aihepiireihin. Seuraava kysely voisi esimerkiksi keskittyä brändikuvaan ja imagoon. Eri aihepiireihin keskittyvät kyselyt antavat yritykselle ajantasaista ja tärkeää tietoa eri aihepiireistä, jolloin toimintaa voidaan kehittää laaja-alaisemmin.

Yritysasiakkaiden arvioitua alhaisemman vastausprosentin johdosta kyselytutkimusten tulosten analysointi verraten yritysasiakkaita ja yksityisasiakkaita jätettiin tekemättä ja työssä esitetyt tutkimustulokset kattavat sekä yksityis- että yritys- vastaajien vastaukset. Vaikka tutkimukseen osallistuminen oli prosentuaalisesti etenkin yritysasiakkaiden osalta heikohkoa, voi tutkimustuloksista koota luotettavan ja tarpeeksi kattavan yhteenvedon, jonka avulla asiakaskokemuksen kehittämiseen voi kohdistaa täsmällisiä kehitystoimenpiteitä. Tutkimus on validi kohdeorganisaatiolle sekä mahdollisesti myös muille samankaltaisille yrityksille soveltuvaan käyttöön.

Asiakkaille tarpeellisilla tuote- ja palvelualueilla tapahtuu aktiivista ostamista ja ostajien ohjaaminen haluttuun yritykseen tai tuotteeseen on yksi tärkeimmistä markkinaosuuteen vaikuttavista tekijöistä. Rakentaminen ja asuminen ovat hyviä esimerkkejä kategorioista, joissa asiakkaita on aina liikkeellä ja ostaminen on aktiivista. Tuote- ja palvelualueilla toimiessaan yrityksen on mietittävä, riittääkö asiakkaiden oma-aloitteisuus riittävän aktiiviseen ostamiseen vai tarvitaanko lisäksi markkinointitoimenpiteitä. Markkinoinnin lisäksi toinen tärkeä, aktiiviseen ostamiseen vaikuttava tekijä on brändin vahvuus. Arvostettua ja laajalti tunnettua brändiä verrataan automaattisesti kilpailijoihin ja vaikka kilpailija olisi herättänyt asiakkaan ostohankinnan, saattaa vahva brändi viedä voiton. (Keskinen & Lipiäinen

2013, 58–59.) Asiakaslähtöisen liiketoiminnan edellytys on asiakkaan huomioon ottaminen asioinnin kaikissa vaiheissa ja tutkimustulosten perusteella toimeksiantajan tulee kiinnittää asiaan huomiota. Yksi brändikuvan vahvistamista lisäävä tekijä on asiakkaan mielessä ensimmäisenä oleminen ja siihen onkin kaikkien yritysten hyvä pyrkiä. Asiakkaan huomioon ottamista voi lisätä esimerkiksi joustavilla, asiakkaan tarpeita palvelevilla ratkaisuilla ja aukioloajoilla, panostamalla asiakkaan kotona tai muussa asennuskohteessa käytävään kohtaamiseen ja seurantatyöllä. Seurantatyötä voi toteuttaa muun muassa tavoittelemalla asiakasta jätetyn yhteydenottopyynnön tai tarjouksen jälkeen tai tavoittelemalla asiakasta asennustyön jälkeen ja tiedustelemalla tyytyväisyyttä jo asennettujen tuotteiden osalta. Seurantatyön yhteydessä voi suorittaa myös lisämyyntiä ja tarjota yrityksen muitakin tuotteita tai palveluita.

Yhtenä asiakaskokemuksen kehityksen lopputuloksena voidaan nähdä niin sanottu suosittelun vauhtipyörä, jossa työssään viihtyvät työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin, mikä puolestaan lisää asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat lojaaleja, ostavat enemmän, pysyvät asiakkaana pidempään, suosittelivat yritystä ja sen palveluita muille sekä jakavat palautetta sekä kertovat mahdollisista kehitysideoista. Tämä mahdollistaa yrityksen kasvun. Tähän kun lisätään sitoutuneet työntekijät, jotka mielellään ylittävät asiakkaiden kokemukset sekä ideoivat ja kehittävät toimintaa, voidaan saavuttaa innostunut ja luova ilmapiiiri, joka johtaa luotettavaan ja laadukkaaseen yritystoimintaan. (Löytänä & Korhikoski 2014, 180–181.) Toimeksiantajan tulee sitouttaa koko henkilöstö uusiin tapoihin ja käytäntöihin parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi. Yksi osa aikataulussa pysymistä ja mahdollisten reklamaatiotilanteiden ennaltaehkäisyä on työnjohdon ja työntekijöiden välinen yhteydenpito. Mikäli työnjohto saa ajoissa tiedon mahdollisista viivästyksistä, puutteista tai muista epäkohdista, voi työnjohto puolestaan informoida asiakasta ajoissa.

Tutkimus nosti esille myös asioita, joita yrityksen tulisi entistä enemmän käyttää kilpailuetunaan. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi laadukkaat, Suomessa valmistetut tuotteet, jotka on suunniteltu kestämään Suomen talven sääolosuhteissa ja tarjoavat vaivattoman ja kestävä, ruostumattoman ja raidoittumattoman Arvo – kourun, minkälaisista ei löydy kilpailijoiden tuotevalikoimasta.

Kvantitatiivisen tutkimuksen voi ajatella yleistävän saatuja tutkimustuloksia ja tietoa, joten tämä tutkimus saattaa auttaa myös muita etenkin samalla alalla toimivia yrityksiä kehittämään asiakaskokemustaan, koska tietoperustan kokoaminen vaatii asiakaskokemukseen liittyvän tiedon keräämistä. Tässä tutkimuksessa ainoastaan kehitysehdotukset on räätälöity nimenomaan PS-Kouru Oy:lle ja niiden käyttöönoton on tarkoitus lisätä niin asiakastytyvyyttä kuin asiakasuskollisuutta sekä liiketoiminnan kannattavuutta ja auttaa erottautumaan kilpailijoista.

## 5.2 Pohdinta

Tutkimuseettisten toimintaperiaatteiden noudattaminen koskee jo aiheen valintaa, sillä aiheen hyödyllisyyden ja merkittävyyden lisäksi on pohdittava, millä tavoilla tutkimus vaikuttaa kaikkiin siihen osallistuviin henkilöihin, esimerkiksi vastaajiin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218.) Mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen aiheuttaa haasteita ja sisältää lukuisia epävarmuuksia, kuten edustivatko kyselyyn vastaajat tutkimuksen perusjoukkoa, kerättiinkö vastauksia tarpeeksi, vastattiinko kysymyksiin tarpeeksi kattavasti, mitattiinko kysymyksillä nimenomaan tutkittavia asioita, olivatko mittarit luotettavia ja oliko kyselyn ajankohta oikea. (Vehkalahti 2014, 12.) Asiakaskokemuksen kehittäminen aiheena on hyödyllinen ja mielenkiintoinen niin toimeksiantajayrityksen, myös opin- näytetyön laatijan sekä mahdollisesti samalla alalla toimivien kilpailijoidenkin keskuudessa. Yhteiskunnallista merkittävyyttä ja hyväksyttävyyttä lisää se, että aihe ei loukkaa ketään eikä siitä voi tunnistaa henkilötietoja.

Tutkimusetiikka eli hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen sisältyy suunnitteluvaiheesta valmiiseen työhön ja kattaa niin työn laadukkaan suunnittelun, kuin myös toteutuksen ja raportoinnin. (Vilka 2005, 41–45). Yksi tieteellisen tutkimuksen tavoitteista on tuottaa tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä mahdollisimman luotettavaa tietoa. Luotettavuutta voi arvioida esimerkiksi pohtimalla, onko tutkimus tuottanut todenmukaista tietoa ja kuinka luotettava tutkimus on tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustulosten osalta. Luotettavuuden arvioinnin ajatellaan olevan välttämätöntä tutkimustoiminnan, tieteellisen tiedon sekä sen hyödyntämisen kannalta. (Kylmä & Juvakka 2007, 127; Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Luotettavuutta pyrki lisäämään vastaajia riittävästi informoiva ja anonyymiutta korostava saatekirje. Saatekirjeessä annettiin selkeästi tiedoksi, mitä

aihetta tutkimus koskee ja miksi kysely toteutetaan sekä miten anonyymejä vastauksia käytetään osana opinnäytetyötä. Vastaajan on siis annettu jo saatekirjettä lukiessaan valita, haluaako hän antaa nimettömän vastauksensa osaksi opinnäytetyötä vai ei. Yksi tutkimusprosessin keskeisimmistä osista sekä tutkijan olennainen velvollisuus on tutkimustulosten raportointi, sillä sen myötä tuloksista tulee julkisia ja koko tutkimusala voi kehittyä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 172.) Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimustulokset on tallennettu ja liitetty opinnäytetyöhön suoraan Webropol -verkkokyselyohjelmasta.

Opinnäytetyöhön sisältyvän kirjallisuuskatsauksen voi nähdä olevan hyödyllinen työkalu niin aiheesta kiinnostuneelle lukijalle kuin myös toimeksiantajayrityksen esimiehille ja työntekijöille itsensä ja yrityksen kehittämistä varten. Kirjallisuuskatsauksesta yrityksen esimiehet voivat saada lisätietoa ja vinkkejä strategiaan toimenpiteisiin sekä johtamisen suunnitteluun.

Opinnäytetyössä on panostettu sen luotettavuuteen ja kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti sitä arvioidaankin niin reliabiliteetin kuin validiteetin osilta. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia eli se liittyy mittaustulosten toistettavuuteen ja pysyvyyteen. Tutkimuksen pitäisi siis olla toistettavissa samoilla tutkimusasetelmilla ja samankaltaisilla tutkimustuloksilla. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata tarkalleen ottaen sitä, mitä ollaankin mittaamassa. Validiteetti liittyy siis systemaattisten virheiden puuttumiseen. Validiteetista puhuttaessa voidaan puhua tutkimuksen pätevyydestä ja reliabiliteetista puhuttaessa tutkimuksen luotettavuudesta ja pysyvyydestä. Yhdessä nämä muodostavat kokonaisluotettavuuden. Kokonaisluotettavuus on hyvä, mikäli otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa esiintyy mahdollisimman vähän satunnaisuutta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 189; Vilka 2015, 223–228; Kananen 2012, 161; Toikko & Rantanen 2009, 121–122.)

Kananen (2012) jakaa validiteetin vielä ulkoiseen validiteettiin ja sisältövaliditeettiin. Siinä missä ulkoinen validiteetti mittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä, sisältövaliditeetti mittaa oikeiden mittareiden käyttöä. Lisäksi Kananen tuo ilmi rakennevaliditeetin, jolla mitataan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen käsitteet on johdettu teorioista ja kriteerivaliditeetin, mikä perustuu muiden samankaltaisten tut-

kimusten käyttöön omien tutkimustulosten tukena eli mikäli muut tutkijat ovat päätyneet samankaltaisiin tuloksiin, voidaan niihin viitata myös omassa tutkimuksessa. (Kananen 2012, 168–170.)

Tutkimustuloksissa esiintyi hyvin vähän satunnaisuutta ja tutkimus voidaan myöhemminkin toistaa saman kyselylomakkeen avulla samankaltaisin tutkimustuloksin. Huolellisesti suunniteltu ja testattu kyselylomake kysyi juuri oikeat kysymykset otokseen valituilta vastaajilta ja sen avulla saatiin mitattua niitä asioita, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden voi siis sanoa olevan hyvä.

Tieteellisesti toteutettu opinnäytetyö tai tutkimus on tehty oikein ja sen aineistonkeruussa sekä aineiston käsittelyssä noudatetaan hyväksi koettuja menetelmiä. Tieteelliselle toiminnalle on yleensä tyypillistä niin lainalaisuuksien etsiminen ja perustelut, kuin myös korjautuvuus ja kommunikoitavuus. Lainalaisuuksien eli muuttumattomien suhteiden löytämisellä pyritään ehkäisemään uskomuksiin, tuntoihin tai luuloihin perustuvaa tiedon jakamista ja perusteluilla lainalaisuudet pyritään näyttämään aukottomasti toteen. Korjautuvuudella puolestaan tarkoitetaan teorioiden muuttamista tai kumoutumista silloin, kun uusi tapaus ei sovi teorian piiriin. Kommunikoitavuus vaatii tieteellisen työn dokumentointia niin, että tulokset voidaan aina tarkistaa ja arvioida. (Kananen 2015, 120.)

Otantamenetelmäksi valikoitui yksinkertainen satunnaisotanta, koska se sopii tutkimuksen luonteeseen mutta myös on objektiivinen, luotettava ja anonyymiutta tukeva tapa valita otos perusjoukosta. Arpomalla valittu otos perustuu sattumanvaraisuuteen eikä esimerkiksi ennustettavuuteen. Työn objektiivisuus tarkoittaa käytännön tasolla sitä, että sen on perustuttava pelkkiin tosiasioihin, ei kirjoittajan mielipiteisiin tai toiveisiin. (Kananen 2015, 121.) Onnistuneen otantamenetelmän lisäksi työn luotettavuutta ja objektiivisuutta lisäsivät onnistunut teorian operationalisointi, oikea mitta-asteikon valinta, tietosuojaan toteutuminen ja tutkimusaineiston anonymisointi. Vastaajia ei voi tunnistaa tutkimuksesta eli heidän yksityisyyttään on kunnioitettu tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti.

Tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen, koska ajantasainen asiakaskokemuksen tila yrityksessä saatiin selvitettyä ja tutkimustulokset tarjosivat parannuskoh-

teita, joihin voidaan nopeallakin aikataululla reagoida ja yrittää parantaa asiakaskokemusta niin asiakkaiden kuin työntekijöiden keskuudessa. Huomattava on myös, että tutkimuksen avulla tärkeimmät kosketuspisteet asiakaspolulla saatiin selvitettyä. Lisäksi tutkimus saatiin suoritettua eettisiä periaatteita noudattaen ja sen kokonaisluotettavuus on hyvä. Tutkimuksen epäonnistuneeksi kohdaksi voidaan katsoa kyselylomakkeen vähäinen vastausprosentti 43,25 % eli alle puolet otoksesta.

Palvelumuotoiluun panostetaan, koska nykyään liiketoimintaympäristöt ovat jatkuvan muutoksen kohteina ja mukana kehityksessä pysyvät vain ne yritykset, jotka innovoivat ja uudistavat omaa toimintaansa tilanteen niin vaatiessa. Tämän lisäksi liiketoimintaympäristöissä korostuu asiakaskokemuksen merkitys ja sen kasvaminen. Yrityksistä erottuvat ne, jotka kykenevät tarjoamaan jatkuvasti erinomaisia asiakaskokemuksia ja toimivat asiakaslähtöisesti. Palvelumuotoilun nähdään tarjoavan sekä asiakaslähtöinen että kokeileva kehittämisote, jota apuna käyttäen yrityksen on mahdollista saavuttaa täysi potentiaalinsa. Lisäksi, kun palvelumuotoilu on juurrutettu koko yrityksen toimintaan, saadaan siitä kaikki hyöty irti, jota voidaan käyttää kestäväenä kilpailuetuna yrityksessä. (Koivisto 2019, 217–218.)

Tämä tutkimus vastasi tutkimuskysymykseen tarjoten kehittämideoita siihen, miten PS-Kouru Oy:n asiakaskokemusta voitaisiin kehittää ja parantaa. Tämä tutkimus listasi kehitysehdotukset suoraan kohdeorganisaation käytettäväksi. On kohdeorganisaation päätettävissä, mitkä kehitysehdotukset otetaan käyttöön ja minkälaisella aikataululla. On kuitenkin huomattava, että kehitysideoiden toteutuminen jokaisella tasolla vaatii myös koko henkilöstön sitoutumisen muutokseen. Henkilöstön näkökulma ja sitoutumishalukkuus mahdollisiin muutoksiin on avainasemassa, koska henkilöstö on pääasiassa se yrityksen ryhmä, joka työskentelee asiakasrajapinnassa ja asentaa asiakkaiden tilaamat tuotteet paikoilleen. Henkilöstölle tulee selkeästi antaa tiedoksi ja heidän tulee ymmärtää uudenlaisten toimintatapojen syy-seuraussuhteet ja niiden positiiviset vaikutukset. Vastavasti yrityksen johdon tulee kuunnella ja olla avoin työntekijöiden palautteille ja kehitysehdotuksille, jotta he kokevat olevansa tärkeitä ja heidän äänensä pääsee kuuluviin, mikä puolestaan on suoraan sidoksissa työntekijätyytyväisyyden tasoon.

Opinnäytetyön kehittämisosio ei niinkään paneudu asioihin, mitkä ovat jo hyvin vaan asioihin, mitä voidaan edelleen kehittää ja parantaa. Kehittämistyötä edesauttaa toimeksiantajayrityksen muuntautumishalukkuus sekä mielenkiinto ajantasaista ja tulevaa asiakaskokemusta kohtaan. Kehittämissuositusten vieminen käytännön tasolle ja onnistunut muutosprosessi vaatii, että muutokset ovat sekä tavoittelemisen arvoisia että yrityksen toimintaa edistäviä. Yleisesti ottaen organisaatiomuutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta, vaikka lopputuloksena pyrittäisiin lähtötilannetta parempaan tilanteeseen. Olennaista on, miten muutokset toteutetaan ja miten niihin suhtaudutaan.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing.
- Collins, J. 2010. Hyvästä paras: miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? 10. painos. Helsinki: Talentum.
- Daigneau, R. 2012. Service Design Patterns: fundamental design solutions for SOAP/WSDL. E-kirja. Pearson Education, Inc.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.
- Fischer, M. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. E-kirja. Helsinki: Talentum Media.
- Gerdt, B. 2018. Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Gerdt, B. & Korkiakoski K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Halonen, H., Vuolle, M. & Heinonen, L. 2016. Negatiiviset tunteet – positiivinen bisnes. E-kirja. Talentum Pro Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita. Viitattu 12.10.2021 <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUS-TUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>.
- Heting, C. & Qing, K. 2017. Research methods: What's in the name? Julkaisussa: Library & information science research 2017–10, Vol.39 (4), p.284–294. Freedom Collection Journals [SCFCJ]. Viitattu 12.10.2021 <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2017.11.001>.
- Hoy, W. & Adams, C. 2016. Quantitative Research in Education. E-kirja. Sage.
- Hämäläinen, M. & Patjas, L. 2018. Palvelun taitajaksi. 11., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Isokangas, A. & Vassinen, R. 2010. Digitaalinen jalanjälki. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Iro. 2021. Asteikolla vai ilman. Viitattu 3.11.2021 <https://www.iro.fi/fi/asteikolla-vai-ilman/>.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen: palvelukokemuksen punainen lanka. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Kamk. 2021. Käsitteet. Viitattu 13.10.2021 <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Kasitteet>.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Katsirikou, A. & Skiadas, C. 2010. Qualitative and Quantitative Methods in Libraries: Theory and Application. E-kirja. World Scientific Publishing Co.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa: tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.
- Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016. Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days. New York: Simon & Schuster.
- Koillismaan Leader. 2021. Leader Koillismaa. Viitattu 12.11.2021 <https://www.koillismaanleader.fi/fi/etusivu>.
- Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Koivisto, M., Säynjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Koponen, J. 2019. Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit: kuinka muodonmuutos tehdään. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lamia. 2021. Mitä on palvelumuotoilu? Viitattu 27.9.2021 <https://lamia.fi/blog/mita-on-palvelumuotoilu>.
- Lapin Liitto. 2021. Lapin kunnat. Viitattu 12.11.2021 <https://www.lapinliitto.fi/edunajaminen/yhteistyoverkostot/kunnat/>.
- Lapin liitto. 2018. Lappi – Arktinen ja kansainvälinen menestyjä. Kansainvälistymisen ja älykkään erikoistumisen strategiset prioriteetit vuosille 2018–2022.

- Julkaisusarja A51/2018. Viitattu 28.9.2021 <https://www.lapinliitto.fi/wp-content/uploads/2020/11/Kansainvalistymisen-ja-alykkaan-erikoistumisen-strategiset-prioriteetit-vuosille-2018-2022.pdf>.
- Lee, C., Li, Q., Lee, Y. & Shih, C. 2020. Service design for intelligent exhibition guidance service based on dynamic customer experience. Julkaisussa: Industrial management + data systems Vol. 121 (6), p. 1237–1267. Viitattu 14.10.2021 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/IMDS-06-2020-0356/full/html>.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum Media.
- Mellin, I. 2007. Tilastolliset menetelmät. Aalto Yliopisto. Viitattu 17.9.2021 <https://math.aalto.fi/opetus/sovtoda/luennot/TILKE100.pdf>. Espoo: Aalto Yliopisto, 21–24.
- Mellinger, C. & Hanson, T. 2017. Quantitative Research Methods in Translation and Interpreting Studies. E-kirja.
- Miettinen, S. 2021. Muotoilun avaimet: älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. E-kirja. Helsinki: Teknologianfo Teknova.
- Mäntyneva, M. 2019. Key account management: kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Näpäjä, L. 2017. Spoken. Tutkimuskysymyksen muodostaminen. Viitattu 28.9.2021 <https://spoken.fi/tutkimuskysymyksen-muodostaminen/>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Plos One. 2021. The role of customer experience in the effect of online flow state on customer loyalty. Viitattu 24.9.2021 <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254685>.
- PS-Kouru Oy. 2021. Viitattu 16.9.2021 <https://pskouru.fi/>.
- Puhakka, J. 2021. PS-Kouru Oy. Toimitusjohtajan haastattelu 30.11.2021.
- Reason, B., Lovlie, L. & Flu, M. 2015. Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. E-kirja. Wiley.
- Ries, E. 2016. Lean startup: kokeilukulttuurin käsikirja: kuinka jatkuvan innovoinnin avulla luodaan merkittävästi onnistuneempaa liiketoimintaa. Kerava: LavasDesign.
- Ries, E. 2017. Startup way: kokeilukulttuurin johtaminen. Kerava: City Family.

- Rummukainen, M., Hakola, I. & Hiila, I. 2019. Sisältömarkkinoinnin työkalut. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? E-kirja. Jyväskylä: Docendo.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäyte-työhön: opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. E-kirja. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Schallehn, H., Seuring, S., Strähle, J. & Freise, M. 2019. Customer experience creation for after-use products: A product-service systems-based review. Julkaisussa: Journal of cleaner production Vol. 210, p. 929–944. Freedom Collection Journals [SCFCJ]. Viitattu 13.10.2021 <https://www.sciencedirect.com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S0959652618333250?via%3Dihub>.
- Shaw, C. 2004. Revolutionize Your Customer Experience. E-kirja. Palgrave Macmillan.
- Sininen Meteoriiitti. 2021. Asiakaskokemus. Digitaaliset & analogiset kosketuspisteet. Viitattu 12.11.2021 <https://meteoriiitti.com/2017/10/20/asiakaskokemuksen-kaksi-kivijalkaa/>.
- Stinkdorn, M., Edgar, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. E-kirja. O'Reilly Media, Inc.
- Suomen virallinen tilastokeskus. 2021. Yksinkertainen satunnaisotanta. Viitattu 17.9.2021 [https://www.stat.fi/meta/kas/yk\\_satunnaisota.html](https://www.stat.fi/meta/kas/yk_satunnaisota.html).
- SurveyMonkey. 2021. Suljettujen ja avoimien kysymysten ero. Viitattu 28.9.2021 <https://fi.surveymonkey.com/mp/comparing-closed-ended-and-open-ended-questions/>.
- Teixeira, J., Patricio, L., Nunes, N., Nóbrega, L., Fisk, R. & Constantine, L. 2012. Customer experience modeling: from customer experience to service design. Julkaisussa: Journal of service management Vol. 23 (3), p. 362–376. ABI/INFORM Collection; Emerald ejournals Premier; ABI/INFORM Global. Viitattu 14.10.2021 <https://www.emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/09564231211248453/full/html>.
- Tietosuojalaki. 2021. Tietosuojalaki 1050/2018. Viitattu 14.10.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050#L3>.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Trustmary. 2021. Asiakaskokemuksen määritelmä – mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? Viitattu 27.9.2021 <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-maaritelma-mita-asiakaskokemus-on/>.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum.

- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-Kirja. Helsinki: Finn Lectura.
- Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.uudistettu painos. E-kirja. Porvoo: Edita Publishing.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virtanen, A. 2020. Hallituksen puheenjohtajan opas: johda pk-yritys menestykseen. 2., uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Visma. 2021. NPS-luku asiakasuskollisuuden mittarina. Viitattu 12.11.2021 <https://psa.visma.fi/blog/nps-luku-asiakasuskollisuuden-mittarina/>.
- Walden, S. 2017. Customer Experience Management Rebooted - Are you an experience brand or an efficiency brand? E-kirja. Palgrave Macmillan.
- Yritys- ja yhteistietojärjestelmä. 2021. PS-Kouru Oy. Viitattu 16.9.2021 <https://tietopalvelu.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=915360&taskiste=3C40FE1A4A277478FFDE415EF9C6B48EEF00CEB7>.

## LIITTEET

- Liite 1. 4.10.2021 lähetetty saatekirje
- Liite 2. 17.10.2021 lähetetyn muistutuksen saatekirje
- Liite 3. Kyselylomake

## Liite 1. 4.10.2021 lähetetty saatekirje

Hyvä asiakas,

Osallistamalla tähän kyselyyn olet mukana mahdollistamassa, että sadevesijärjestelmiä ja kattoturvatuotteita tarjoava **PS-Kouru Oy** tarjoaa mahdollisimman mielekkäitä asiakaskokemuksia.

Opiskelen Lapin ammattikorkeakoulun Master Schoolissa ja kysely on osa opinnäytetyötä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakastytyvyyttä ja asiakaskokemusta PS-Kouru Oy:llä.

Kyselyssä on ainoastaan 9 pääkysymystä ja vastaamiseen kuluu vain muutama minuutti. Kysely on täysin **anonyymi**, eikä siinä kerätä henkilötietoja. Vastaamalla kyselyyn annat luvan käyttää vastauksia anonyymisti osana opinnäytetyötä.

Toivoisimme, että vastaisit kyselyyn pian, kuitenkin **viimeistään 17.10.2021**.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin

Marika Maikkula, Lapin AMK

**Vastaa painamalla alla olevasta linkistä:**

## Liite 2. 17.10.2021 lähetetyn muistutuksen saatekirje

Muistutus: Kuinka sujuvaa oli asiointisi PS-Kouru Oy:n kanssa?

**Ps-Kouru Oy**

Hyvä asiakas,

Osallistamalla tähän kyselyyn olet mukana mahdollistamassa, että sadevesijärjestelmiä ja kattoturvatuotteita tarjoava **PS-Kouru Oy** tarjoaa mahdollisimman mielekkäitä asiakaskokemuksia.

Opiskelen Lapin ammattikorkeakoulun Master Schoolissa ja kysely on osa opinnäytetyötä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakastytyväisyyttä ja asiakaskokemusta PS-Kouru Oy:llä.

Kyselyssä on ainoastaan 9 pääkysymystä ja vastaamiseen kuluu vain muutama minuutti. Kysely on täysin **anonyymi**, eikä siinä kerätä henkilötietoja. Vastaamalla kyselyyn annat luvan käyttää vastauksia anonyymisti osana opinnäytetyötä.

Toivoisimme, että vastaisit kyselyyn pian, kuitenkin **viimeistään 24.10.2021**.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin

Marika Maikkula, Lapin AMK

**Vastaa painamalla alla olevasta linkistä:**

## Liite 3. Kyselylomake

**PS-Kouru Oy: Asiakaskokemustutkimus**

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

## PS-Kouru Oy

Vesivek-jälleenmyyjä

\*Asiakaskokemus tarkoittaa niitä mielikuvia ja tunteita, joita asiakas kokee kaikissa kohtaamisissaan yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa.

### 1. Oletko yksityisasiakas vai yritysasiakas? \*

Yksityisasiakas  Yritysasiakas

### 2. Kuinka arvioisit asiakaskokemusta seuraavissa asioissa: Tyytymätön - tyytyväinen (asteikko 1-5) \*

	1	2	3	4	5
Ensikohtaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjouksen selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelun laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asennustyön laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntijuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikataulussa pysyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmatilanteiden hoitaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Minkälaisia mielikuvia ja tunteita yritys herätti asioinnin aikana?

**Negatiivisia - positiivisia (asteikko 1-5) \***

	1	2	3	4	5
Ennen asiointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiointin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiointin jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Kuinka tyytyväinen olit asiointi-ilmapiiiriin (esimerkiksi asiakastapaamiset, puhelinkeskustelut, sähköpostikeskustelut)?****En lainkaan tyytyväinen - erittäin tyytyväinen (asteikko 1-5) \*****5. Ota kantaa seuraaviin väittämiin: \***

	1	2	3	4	5
Asiointi kanssamme on sujuvaa Asiointi ei ollut sujuvaa - asiointi oli sujuvaa (asteikko 1-5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kanssamme on miellyttävää tehdä yhteistyötä Yhteistyö ei ollut miellyttävää - yhteistyö oli miellyttävää (asteikko 1-5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Koen, että yhteistyö yrityksen kanssa ylitti odotukseni?****Odotukseni alitettiin - odotukseni ylitettiin (asteikko 1-5) \***

**7. Miten todennäköisesti suosittelisit muille yritystä PS-Kouru Oy?**  
En lainkaan todennäköisesti - erittäin todennäköisesti (asteikko 1-5) \*



**8. Miten arvioisit asiakaskokemusta kokonaisuudessaan?**  
Asiakaskokemus ei ollut niin hyvä - asiakaskokemus oli erinomainen  
(asteikko 1-5) \*



**9. Avoimet kommentit: Mitä voisimme kehittää? Mihin olit tyytyväinen? Entä tyytymätön? Vapaa sana.**


**Paina lopuksi "Submit", jotta vastauksesi tallentuu!**